

1 Organisation, Vertrag, Vernetzung in Gesundheitsunternehmen der Akutversorgung und Pflege

Susanne Schlichtner

1.1 Grundsätzliches: Organisationsformen in Abhängigkeit zur Rechtsträgerschaft und Gesellschaftsstruktur

1.1.1 Einführung

Die grundlegende Weichenstellung der Organisation und Struktur eines Gesundheitsunternehmens erfolgt im Gesellschaftsvertrag² bzw. der Satzung – sie stellen »das Gesetz« des Unternehmens dar und müssen im Einklang mit den für die gewählte Rechtsform einschlägigen Normen stehen. Dies sind z. B. für die AG das AktG, für die BGB-Gesellschaft die §§ 705 ff. BGB, für die GmbH das GmbHG, für den Verein die §§ 21 ff. BGB.

Die im Gesundheitswesen häufig verwendeten Rechtsformen mit ihren obligatorischen (kursiv hinterlegt) bzw. fakultativen Organen zeigt Tabelle 1.1 (► Tab. 1.1):

Tab. 1.1: Organe einzelner Rechtsformen

Ebene	AG	BGB-Gesellschaft	GmbH	Verein
Gesellschafterorgan	<i>Hauptversammlung</i>	<i>Gesellschafterversammlung</i>	<i>Gesellschafterversammlung</i>	<i>Mitgliederversammlung</i>
Aufsichtsorgan	<i>Aufsichtsrat</i>	fakultativ, nicht üblich	Aufsichtsrat üblich, aber fakultativ	fakultativ, nicht üblich
Operative Ebene	<i>Vorstand</i>	<i>Gesamtgeschäftsführung aller Gesellschafter; GF kann auf einzelne Gesellschafter übertragen werden.</i>	<i>Geschäftsführung</i>	<i>Vorstand</i>

2 Im Folgenden steht »Gesellschaftsvertrag« gleichzeitig als Synonym für »Satzung«, die – rechtsformabhängig – stattdessen von den Gesellschaftern zu beschließen ist.

Die Konkretisierung der Organ-Kompetenzen erfolgt üblicher Weise in sogenannten Geschäfts- und Zuständigkeitsordnungen (GZO). Dort werden hierarchisch die Rechte und Pflichten, Entscheidungs- und Umsetzungsbefugnisse der Organe sowie die Verfahren festgelegt. All dies muss in Einklang stehen mit den gesetzlichen Bestimmungen, dem Gesellschaftsvertrag und den rechtmäßig gefassten Beschlüssen übergeordneter Organe.

Die Regelungshierarchie wird in Tabelle 1.2 verdeutlicht:

Tab. 1.2: Regelungshierarchie

Organ-Ebene	AG	BGB-Gesellschaft	GmbH	Verein
<i>Verbindliche Unternehmensverfassung</i>	<i>Satzung/Gesellschaftsvertrag</i>	<i>Gesellschaftsvertrag</i>	<i>Satzung/Gesellschaftsvertrag</i>	<i>Satzung</i>
Gesellschafter	Aus Gesetz und Satzung/Gesellschaftsvertrag abgeleitete GZO = GZO-HV	Aus BGB und Gesellschaftsvertrag abgeleitete GZO = GZO-GV	Aus Gesetz und Satzung/Gesellschaftsvertrag abgeleitete GZO = GZO-GV	Aus Gesetz und Satzung abgeleitete GZO = GZO-MV
Aufsicht	Aus Gesetz, Satzung/GVertrag und Beschlüssen der HV abgeleitete GZO-Aufsicht	Aus Gesetz, GVertrag und Beschlüssen der GV abgeleitete (GZO-Aufsicht)	Aus Gesetz Satzung/GVertrag und Beschlüssen der GV abgeleitete GZO-Aufsicht	Aus Gesetz, Satzung und Beschlüssen der MV abgeleitete GZO-Aufsicht
Operative Ebene	aus Gesetz, Satzung/GVertrag, GZO-HV, GZO-AR, Beschlüssen von GV (und ggf. AR) abgeleitete GZO-Vorstand	aus BGB, GVertrag, GZO-GV, GZO-AR, Beschlüssen von GV (und ggf. AR) abgeleitete GZO-GF	aus Gesetz, Satzung/GVertrag, GZO-GV, GZO-AR, Beschlüssen von GV (und ggf. AR) abgeleitete GZO-GF	Aus Gesetz, Satzung, GZO-MV, GZO-AR, Beschlüssen von MV (und ggf. AR) abgeleitete GZO-Vorstand

GZO = Geschäfts- und Zuständigkeitsordnung

MV = Mitgliederversammlung

GV = Gesellschafterversammlung

GVertrag = Gesellschaftsvertrag

HV = Hauptversammlung

AR = Aufsichtsrat

GF = Geschäftsführung

Rechtsform³ und Organisationsstrukturen⁴ stehen meist in enger Abhängigkeit zur Trägerschaft. So sind kommunale Träger häufig gesetzlichen Restriktionen

3 Vgl. dazu Dettling/Gunßer in Wenzel, Unternehmensrecht im Krankenhaus; Schlichtner, Grundlagen des Medizinrechts, S. 140 m. w. Nw.

4 S. a. Schlichtner, Grundlagen des Medizinrechts, S. 341 ff.

unterworfen, die – je nach Landesrecht – von der Rechtsform des Gesundheitsunternehmens über Entscheidungszuständigkeiten und -vorbehalte der Organe, Besetzung von Positionen, Einhaltung kommunaler Haushalts- und Prüfungsnormen bis hin zu Ausschreibungs- und Vergabevorgaben zur Förderung der Region in das Gesundheitsunternehmen hineinwirken. Dies prägt die wirtschaftliche und operative Verantwortung eines Geschäftsführers⁵ für die Unternehmensentwicklungen und -ergebnisse. Auch für kirchliche Träger wie z.B. Kirchengemeinden⁶ gelten kirchliche Gesetze.⁷ Private Träger legen Rechtsform und Spielregeln eigenverantwortlich in dem notariell zu beurkundenden Gesellschaftsvertrag fest.

Mit diesen kompetitiv richtungsgebenden Festlegungen werden die Kompetenzen – und Restriktionen! – der operativ verantwortlichen Führungskräfte verankert. Daher ist nach der Rechtsordnung grundsätzlich auch in Gesundheits- und Pflegeunternehmen entscheidend, wie die zur Verfügung stehenden Alternativen von den Gesellschaftern gewählt und ausgefüllt werden:

Zunächst die Wahl der Rechtsform, die ungeachtet der jeweiligen Trägerschaft spezifischen gesetzlichen Spielregeln unterworfen ist⁸ – dann die Ausgestaltung der Organkompetenzen. Hier erfolgt die Festlegung größerer oder kleinerer Spielräume insbesondere der für Effizienz und Marktposition eines Unternehmens verantwortlichen operativen Ebene, der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand.

Je konsequenter die Kompetenz für operativ zu treffende Entscheidungen der operativen Ebene, und die beratend und beaufsichtigenden Kompetenzen der Aufsichtsebene zugeordnet sind, desto konsequenter kann das Gesundheitsunternehmen in effektive Organisationsstrukturen, marktorientierte Leistungsangebote und zukunftsorientierte kooperative Vernetzungen geführt werden und die Aufsicht ihren Aufsichts- und Beratungspflichten sachverständig nachkommen. Dies gilt für sämtliche Führungsebenen und Anordnungen eines Unternehmens.

Zwischenergebnis: Klare, hierarchisch durchgängige Entscheidungs- und Organisationsstrukturen sind für Handlungsfähigkeit und Erfolg eines Unternehmens entscheidend.

5 Im Folgend stehen »Geschäftsführer und -ung« als Synonym für Vertreter der ersten Führungsebene, trägerschaftsunabhängig insbesondere für Vorstand, Betriebsleiter etc.

6 Sie sind häufig Träger von Nachbarschaftshilfen, Sozialstationen zur ambulanten Pflege, Kindergärten, u.ä. und – abhängig von einschlägigem Kirchenrecht und gewählter Rechtsform ggf. Kirchenrecht und -aufsicht unterstellt.

7 Z.B. die Grundordnung der Evangelischen Kirche Deutschland (GO-EKD) in der jeweiligen landeskirchlichen Konkretisierung bzw. die Grundordnungen des kirchlichen Dienstes der katholischen Kirche der Bischofskonferenzen insb. des Arbeitsrechts.

8 So benötigt z.B. der Verein zu seiner Gründung zumindest sieben Mitglieder; sinkt die Zahl der Mitglieder unter drei, ist der Verein aufzulösen, §§ 56, 73 BGB – bei einer GmbH spielt dagegen die Anzahl der Gesellschafter keine tragende Rolle, jedoch ist das Stammkapital zu erhalten.

1.1.2 Rechtsform und Trägerschaft

Krankenhäusern steht ein breites Spektrum an Rechtsformen zur Verfügung: Regie- oder Eigenbetrieb, Kommunalunternehmen, Anstalt des öffentlichen Rechts – dieser Rechtsformen können sich nur öffentlich-rechtliche Träger (beispielsweise Gebietskörperschaften wie Städte, Landkreise, Gemeinden oder Länder)⁹ bedienen – bis hin zu eingetragenen Vereinen, Personen- und Kapitalgesellschaften, respektive die weit verbreitete gemeinnützige oder auf Gewinnerzielung ausgerichtete GmbH oder AG. Für Unternehmen der ambulanten und stationären Pflege gilt ähnliches.

Anders im Bereich der ambulanten Akutversorgung:

- Medizinische Versorgungszentren (MVZ) sind nach § 95 SGB V¹⁰ nur als Personengesellschaften, eingetragene Genossenschaften oder in der Rechtsform einer GmbH oder in einer öffentlich-rechtlichen Rechtsform zulässig;
- Gesellschaftsrechtliche Zusammenschlüsse von Vertragsärzten sind zudem über Berufsordnungen reglementiert.¹¹ Prägende Linie ist die persönliche Verantwortung und damit die persönliche Haftung der behandelnden Ärzte uneingeschränkt aufrecht zu erhalten und nicht durch gesellschaftsrechtliche Konstrukte zu begrenzen.¹² In Betracht kommen z. B. Partnerschafts- und BGB-Gesellschaften.¹³

1.1.3 Rechtsform und Unternehmensstruktur

Öffentlich-rechtliche Unternehmen unterliegen dem Kommunalrecht wie z. B. der Gemeinde-/Landkreisordnung, dem Haushaltsrecht und landesspezifischen Ausführungsbestimmungen in der Regel unmittelbar. Diese trägerspezifischen Normen binden alle Ebenen¹⁴ des Unternehmens und prägen Organisationsstrukturen wie auch Entscheidungsprozesse. Ähnliches kann für kirchliche Träger gelten.¹⁵

Bei Kapitalgesellschaften geben die rechtsformspezifischen gesetzlichen Spielregeln den Rahmen vor: Branchen- und trägerunabhängig für alle im Wettbewerb zueinanderstehenden Unternehmen, die diese Rechtsform gewählt haben. An die zwingenden Vorschriften dieses gesetzlichen Rahmens sind alle, auch kommunale oder kirchliche Träger, gebunden. Dispositive (abdingbare) Regelungen

9 Schlichtner, Grundlagen des Medizinrechts, S. 343 ff.

10 Seit dem GKV-Versorgungsstrukturgesetz (GKV-VStG) mit Bestandsschutz für davor gegründete MVZs, § 95 Abs. 1a SGB V.

11 Vgl. beispielhaft §§ 18, 23a, 23b Musterberufsordnung Ärzte.

12 Dazu Bürgermeister/Schlichtner in Schlichtner, Grundlagen des Medizinrechts, Deutsche Krankenhausverlagsgesellschaft mbH 2015, S. 108 ff.; zu MVZ: S. 124 ff. (127) m. w. Nw.

13 Grundlegend: BGH, Urteil vom 29.01.2001 – II ZR 331/00 – juris; dazu Bürgermeister, Schlichtner in Schlichtner, Grundlagen des Medizinrechts, S. 108 ff. (109).

14 Vgl. dazu Schlichtner, Grundlagen des Medizinrechts, S. 342 ff. m. w. Nw.

15 Vgl. dazu Schlichtner, Grundlagen des Medizinrechts, S. 348 ff. m. w. Nw.

gen können dagegen durch trügerspezifische Bindungen wie z. B. Kommunalrecht ausgefüllt werden.

Freien Gesellschaftern/Aktionären stehen weitgehende Spielräume zur individuellen Unternehmensausgestaltung, -führung und -entwicklung zur Verfügung. Werden diese Spielräume sachgerecht genutzt, ermöglichen sie den Gesundheitsunternehmen, unbürokratisch und gezielt zu agieren und flexibel auf aktuelle Chancen und Risiken zu reagieren.

Zwischenergebnis: Trügerschaft, Rechtsform und Gesellschaftsvertrag sind die bestimmenden Komponenten für das Gefüge der Unternehmensebenen, insbesondere für eine strukturierte, also klar getrennte oder eine unscharf durchmischte Kompetenzzuordnung zwischen Gesellschafter, Aufsicht, Geschäftsführung und weiterer nachgeordneter Führungsebenen wie z. B. Abteilungsleitern.

Entscheidend für Organisationsstrukturen im Gesundheitsunternehmen sind also

- die Art und Qualität der Trügerschaft und den damit einhergehenden begrenzten oder offenen Gestaltungsspielraum
- die Wahl der Rechtsform und die damit einhergehenden »zementierten« oder individuell gestaltbare Unternehmensstrukturen sowie
- die tatsächliche Ausgestaltung und Einhaltung (!) dieser Spielräume.

1.2 Organstrukturen: Gesellschafter – Aufsicht – Führung; Organisationsebenen in Abhängigkeit zur Rechtstrügerschaft und Gesellschaftsstruktur

Die herkömmlichen Aufsichts- und Führungsstrukturen von Gesundheitsunternehmen sind – wie gezeigt – wesentlich vom Willen der Gesellschafter bestimmt. Ihnen obliegt die Konstituierung der obligatorischen Organe, die Entscheidung über die Implementierung fakultativer Organe und die Festlegung der Organkompetenzen.

1.2.1 Gesellschafter

Die elementaren Unternehmensentscheidungen obliegen der Gesellschafter-, Haupt- bzw. Mitgliederversammlung.¹⁶ Rechtsformspezifische, zwingende Festlegungen sind von ihr im Gesellschaftsvertrag vorzunehmen – bei einer GmbH z. B. Firma, Sitz, Gegenstand, Stammkapital. Darüber hinaus sollten im Gesell-

¹⁶ Zur besseren Lesbarkeit wird für die »Gesellschafter-, Haupt- und Mitgliederversammlung« im Folgenden synonym »Gesellschafterversammlung« verwendet.

schaftsvertrag die für die Gesellschaft wesentlichen Eckpunkte festgelegt werden. Dazu beispielhaft:

Festlegungen zu Gegenstand, Ziel und Zweck des Unternehmens können sehr restriktiv »zum Betrieb eines Krankenhauses« erfolgen – oder gestaltungsoffener »zur medizinisch-pflegerischen Versorgung der Bevölkerung« mit der Konsequenz, dass spezifische Entwicklungen des Unternehmens dann keiner vorherigen aufwändigen Änderung der Satzung oder des Gesellschaftsvertrages bedürfen.

Gemeinnützigkeit: Festzulegen ist, ob das Unternehmen gemeinnützig oder auf Gewinnerzielung ausgerichtet ist. Soll es gemeinnützig arbeiten, sind auch die gemeinnützigkeitsrelevanten Regelungen wie Ziel und (gemeinnütziger) Zweck des Unternehmens bis hin zur Anfallsklausel bei Beendigung der Gesellschaft festzulegen. Zur Risikominimierung ist es sinnvoll, diese steuerrechtlich relevanten Regelungen vorab mit dem Finanzamt abzustimmen. Entgegen einer weit verbreiteten Meinung bedeutet »gemeinnützig« nicht, dass keine Gewinne erzielt werden dürfen. Im Gegenteil! Die erzielten Gewinne sind jedoch ausschließlich für gemeinnützige Zwecke, in der Regel zeitnah, zu verwenden.¹⁷

Organstruktur: Weiter bestimmen die Gesellschafter, welche Entscheidungen der Gesellschafterebene vorbehalten, welche ganz oder teilweise der Aufsicht überantwortet oder der operativen Ebene zugeordnet werden, welche Entscheidungen welcher (der einfachen oder qualifizierten) Mehrheit bedürfen und welchem Gesellschafter welche Stimmanteile zustehen sollen. Sie können mit den Gesellschaftsanteilen korrespondieren oder auch abweichend davon festgelegt werden, z. B. unter dem Gesichtspunkt des Minderheitenschutzes.

Gesellschafterversammlung: Ihr obliegt üblicher Weise die Feststellung des Jahresabschlusses, die Entscheidung über die Ergebnisverwendung, Aufnahme oder Ausschluss eines Gesellschafters, Änderung des Zwecks der Gesellschaft oder auch deren Auflösung.

Aufsicht: Ist die Einrichtung eines Aufsichtsrates fakultativ,¹⁸ legen die Gesellschafter fest, ob die Gesellschafterversammlung die Aufsicht über die operativ Verantwortlichen selbst führt – und wenn ja, in welcher Art und welchem Umfang – oder dazu ein eigenständiges Aufsichtsgremium, den Aufsichtsrat, einrichtet.

Ausschüsse: Dabei können Festlegungen zur Implementierung von spezifischen Ausschüssen und deren z. B. fachkompetente Besetzung getroffen werden – wie beispielsweise ein Personalausschuss für definierte Personalfragen, ein Finanzausschuss für definierte Finanzangelegenheiten¹⁹, ein Bauausschuss²⁰, o. ä. Empfehlenswert ist zu regeln, ob die Ausschüsse temporär oder auf Dauer einge-

17 §§ 14, 51 ff. Abgabenordnung (AO).

18 Je nach Rechtsform kann ein Aufsichtsrat verpflichtend, z. B. bei der AG, oder fakultativ, z. B. bei der GmbH, sein; beachte bei kommunalen Unternehmen die kommunalrechtlichen Vorschriften.

19 Wie z. B. Monats- oder Quartals- und Jahresabschlüsse, Businesspläne für besondere Investitionsmaßnahmen etc.

20 Die temporäre Einrichtung z. B. eines Bauausschusses kann bei großen Bauvorhaben sinnvoll sein, wenn z. B. über längere Zeiträume kurzfristig Entscheidungen zu treffen sind, für die dem AR die Letztentscheidung vorbehalten ist, der jedoch nicht ständig

richtet und mit welchen Aufgaben und Zuständigkeiten sie ausgestattet sein sollen.

Ausschüsse sind wie die Organe an Gesetz, Gesellschaftsvertrag und Organbeschlüsse gebunden und können, soweit die GZO dies vorsieht, zudem weitere Vorgaben erhalten.

Geschäftsführung: Gegenstand der Festlegungen kann weiter sein, ob die Gesellschaft einen oder mehrere Geschäftsführer (GF) hat und wie die Gesellschaft vertreten wird. Die Vertretung kann bei mehreren GF z.B. gemeinschaftlich oder durch einen GF zusammen mit einem Prokuristen festgelegt werden; zusätzlich oder stattdessen könnte auch ein GF mit Alleinvertretungsbefugnis ausgestattet sein.

Zwischenergebnis: Mit derartigen gesellschaftsvertraglichen Regelungen legen die Gesellschafter die Ausrichtung des Unternehmens und seine Entwicklung wesentlich fest.

1.2.2 Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat hat die Pflicht, die Geschäftsführung zu beraten und zu beaufsichtigen. Der Umfang der Aufsichtspflicht ergibt sich aus Gesetz, Gesellschaftsvertrag und Organbeschlüssen; sie wird in der Regel in einer von der Gesellschafterversammlung erlassenen GZO konkretisiert. Inhalte sind üblicherweise Verfahrensregelungen, beispielhaft aufgelistete Pflichten wie Anstellung der GF, Verabschiedung des von der GF vorgelegten Wirtschaftsplanes, Entgegennahme der Quartals- und der Jahresabschlüsse etc. sowie zustimmungspflichtige Geschäfte und Wertgrenzen z.B. für übertarifliche Vergütung von Angestellten, Kreditaufnahmen, Versorgungszusagen etc.

Diese Konkretisierung stellt meist einen Katalog von Regelbeispielen dar, der nicht abschließend ist und damit den Aufsichtsrat im Einzelfall nicht darauf beschränkt, andererseits auch nicht befugt, willkürlich Kenntnis jedes Schreibens oder jeder Buchung zu verlangen.

Gegenstand der Aufsichtspflicht ist es z.B. sicherzustellen, dass ein ausreichendes Instrumentarium eingerichtet ist, um aufkommende Krisen überhaupt zu erkennen – und diesen dann adäquat begegnet wird. Der Detailliertheitsgrad seiner Befugnisse richtet sich nach den Erfordernissen einer sachgerechten Erfüllung seiner Überwachungspflicht aus Sicht eines verständigen Dritten. Dies ist bei wirtschaftlich geordneten Verhältnissen anders zu beurteilen als in komplexen Krisensituationen, in denen aus der Überwachungspflicht im Einzelfall eine Pflicht zum Einschreiten resultieren kann.

Die Beratungspflicht ist weitergehend. Sie umfasst einen vom Aufsichtsrat erkannten Handlungsbedarf ebenso wie Überlegungen zu Weiterentwicklungen des Unternehmens, sei es interner oder externer, struktureller oder leistungsmäßiger Natur. Sie können sowohl Kooperations-, Vernetzungs- oder Marktbeset-

zur Verfügung steht und die zeit- und sachgerechte Entscheidung über den Ausschuss sichergestellt werden soll.

zungsfragen als auch interne Umstrukturierungsprozesse, Personalfragen, o. ä. betreffen.

Das Aufsichts- und Beratungsrecht steht dem Aufsichtsgremium nur als Organ zu, nicht einem einzelnen Aufsichtsratsmitglied. Im Zweifel bedarf es der formellen Beschlussfassung des Gremiums »Aufsichtsrat«. Sind vom Aufsichtsrat durch spezifischen Beschluss dagegen explizit einzelne Aufsichtsratsmitglieder mit der Umsetzung des Beschlusses betraut, ist die GF daran gebunden und auch diesen einzelnen Mitgliedern gegenüber auskunftspflichtig.

Ungeachtet dessen bleibt die GF für die Führung des Unternehmens verantwortlich. Die Übernahme operativer Tätigkeiten steht dem Aufsichtsrat grundsätzlich nicht zu und kann dazu führen, dass die Aufsichtsräte wie eine GF für ihre Maßnahmen haften.

1.2.3 Geschäftsführung – Erste Führungsebene

Die Geschäftsführung²¹ ist als erste Führungsebene für das operative Geschäft zuständig. Als Organ der Gesellschaft ist sie nach innen und außen mit organschaftlicher Vertretungsmacht ausgestattet. Sie vertritt die Gesellschaft nach innen und außen, gerichtlich und außergerichtlich. Ihre Vertretungsmacht kann im Innenverhältnis beschränkt werden. Ihre Handlungen sind ungeachtet dessen im Außenverhältnis dennoch unmittelbar für das Unternehmen bindend, d. h. sie berechtigen und verpflichten die Gesellschaft auch bei Überschreiten einer im Innenverhältnis beschränkten Vertretungsmacht unmittelbar.

Sind mehrere GF bestellt, sind sie grundsätzlich gemeinsam verantwortlich, auch wenn dem einzelnen GF spezifische Aufgabenschwerpunkte zugewiesen sind, z. B. medizinische Angelegenheiten einem medizinischen GF.

Die GF ist mit der Leitung der Geschäfte betraut. Sie führt sie mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Kaufmanns.

Dies umfasst – innerhalb des von Gesetzen, Gesellschaftsvertrag, GZO-GF und sonstigen Organ-Beschlüssen gesetzten Rahmens – Organisation, Struktur und Disziplinarhoheit sowohl im administrativen als auch im medizinisch-pflegerischen Bereich des Gesundheitsunternehmens. Grob umrissen: die Erfüllung des Versorgungsauftrags und die Zukunftsausrichtung des Unternehmens – konkreter: die Sicherstellung qualitativ hochwertiger, wirtschaftlicher Leistungserbringung, die künftige Angebots- und Leistungsentwicklung und die darauf ausgerichtete personelle wie investive Infrastruktur, im Blick auf den Markt und die Unternehmenslinie.

Dazu hat die GF für einen qualifizierten personellen Unterbau, adäquate Organisationsstrukturen und eine stabile Finanzierung Sorge zu tragen. Dies erfolgt mit Hilfe eines Unternehmenskonzepts – und dessen Umsetzung. Beides ist nie

21 »Geschäftsführung« wird zur besseren Übersichtlichkeit hier als Synonym für die erste Führungsebene verwendet, steht also je nach Rechtsform für Geschäftsführer, Vorstand, Betriebsleiter etc.; sie kann je nach Rechtsform und Träger mit z. T. unterschiedlichen Befugnissen ausgestattet sein.

statisch, sondern als laufender Prozess zu verstehen, der verlangt, laufend auf Aktualität, auf aktuelle Anforderungen überprüft und ggf. angepasst zu werden – wie z. B. aktuell der Corona-Gesetzgebung oder generell im Krankenhausbereich auf die Erfordernisse des KHSG²², im Pflegebereich auf die der Pflegestärkungsgesetze.²³

Darauf ausgerichtet erstellt die GF auf Basis realitätsnaher Prognosen jährlich einen kurz-, mittel- und langfristigen Wirtschaftsplan. Er bildet das im Unternehmenskonzept kurz-, mittel- und langfristig geplante Leistungs-, Erlös- und Aufwandsgeschehen einschließlich geplanter Investitionen ab. Dort sind die für die Weiterentwicklung erforderlichen personellen und sächlichen Ressourcen einschließlich Investitionsnotwendigkeiten einzuarbeiten, die Konzepte zu erläutern und den zuständigen Organen zur Genehmigung vorzulegen. Er dient der Transparenz und ist Basis der Unternehmenssteuerung.

Art, Umfang und Ergebnis der Umsetzung zeigt dann der folgende Jahresabschluss.

Zwischenergebnis: Die GF ist als erste Führungsebene für die Entwicklung des Unternehmenskonzepts verantwortlich, hat es den Organen zur Entscheidung vorzulegen und mit ihrem nachgeordneten Unterbau, insbesondere den Führungskräften der zweiten und dritten Ebene, umzusetzen.

Dazu benötigt sie den entsprechenden Handlungs- und Entscheidungsspielraum: intern gegenüber den Mitarbeitenden des Gesundheitsunternehmens, extern gegenüber Verhandlungs- und Vertragspartnern. Sofern die Befugnisse nicht generell in der GZO-GF eingeräumt sind, muss die GF sie im Einzelfall von den entscheidungsbefugten Organen einholen.

1.3 Führungsstrukturen: allgemeingültige und spezifische Organisationsebenen in Abhängigkeit zur Unternehmensstruktur und zum Leistungsangebot

Der GF sind zum einen Stabsstellen wie z. B. Qualitätsmanagement, Ethikkommission, Öffentlichkeitsarbeit, operatives/strategisches Controlling, IT, Datenschutz, Öffentlichkeitsarbeit etc., zum anderen die Mitglieder des Krankenhausedirektoriums im KH, die Mitglieder des Leitungsteams, i. d. R. PDL und VWL im Pflegeeinrichtungen (2. Führungsebene) unmittelbar unterstellt.

22 Krankenhausstrukturgesetz vom 05.11.2015, vgl. Gesetzesbegründung vom 26.08.2015, BT DS 18/5372, S. 40.

23 PSG I bis III, BT DS 18/2909 vom 21.12.2015; BT DS 18/5926 vom 7. Sept. 2015; BT DS 18/9518 vom 05.09.2016; dazu Schlichtner, Grundlagen des Medizinrechts, S. 51 ff.

1.3.1 Stabsstellen

Die Stabsstellen und das Krankenhausdirektorium²⁴ (KHD) sind ggü. der GF weisungsgebunden. Stabsstellen arbeiten der GF unmittelbar zu. Ihr Aufgabengebiet ist fachlich eng umgrenzt, ihr Tätigkeitsfeld unternehmensweit.

1.3.2 Sonderstellung Ethikkommission/Ethikkomitee (EK)

Eine Ausnahmestellung kommt der organisatorisch unmittelbar an der GF angesiedelten unabhängigen Ethikkommission z. B. eines Krankenhauses zu. Sie ist multidisziplinär und multiprofessionell z. B. mit Ärzten, Pflegekräften, Theologen, Juristen etc. besetzt und hat die Aufgabe, Patienten, Angehörigen aber auch betroffenen Mitarbeitenden in Krisensituationen und Fragen im Grenzbereich medizinisch-pflegerischer Ethik mit unabhängigem Rat begleitend zur Verfügung zu stehen. Das Ethische Konsil soll z. B. bei Entscheidungen über Abbruch oder Fortsetzung einer konkreten Patientenbehandlung den – ggf. mutmaßlichen – Willen des Patienten ermitteln und bei Angehörigen wie Behandelnden zur Akzeptanz dieses bindenden Patientenwillens verhelfen. Derartige Grenzsituationen können für Angehörige, für die Patienten selbst, aber auch für vor allem junge Mitarbeitende sehr belastend sein. Sie bedürfen neutraler Unterstützung.

Die EK ist in ihrem substanziellen innerbetrieblichen Handeln grundsätzlich frei und nur an Gesetz, Unternehmenslinie und die meist in einer Geschäftsordnung (GO) festgelegten Verfahrensregelungen gebunden. Sie erarbeitet unternehmensweit geltende Leitlinien für den ethischen Umgang mit wiederkehrenden Krisensituationen. Diese dienen als Orientierung für eine strukturierte Entscheidungsfindung medizinisch-pflegerischer Fragestellungen im konkreten Einzelfall. Die Leitlinien werden unternehmensweit kommuniziert. Die Unterstützung kann nach Bedarf abgerufen werden.

1.3.3 Zweite Führungsebene – Abteilungsebene

Die GF bindet ihre Führungskräfte eng in die Unternehmensführung ein, speziell in Konzeptentwicklungen und deren Umsetzung. Neben dem laufenden Tagesgeschäft obliegt es ihnen, aus ihrem Kompetenz- und Verantwortungsbereich dazu Vorschläge zu erarbeiten, im Leitungsteam/KHD abzustimmen und nach Abstimmung mit der GF umzusetzen.

Die zweite Führungsebene trägt also hohe Mitverantwortung für Qualität und Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens. Ihre Mitwirkungspflicht bedarf zuverlässiger Regelung. Sie kann über unterschiedliche Instrumente, z. B. über Dienstverträge, Stellenbeschreibungen, GZO oder über spezifische individuelle Anreizsysteme wie z. B. Zielvereinbarungen sichergestellt werden.

24 Auch Krankenhausleitung genannt.