



RUPRECHT-KARLS-  
UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG



## Symposium

10. März bis 11. März 2011 Heidelberg

# Zukunft konfessioneller Krankenhäuser

## **Tagungsleitung:**

Prof. Dr. Johannes Eurich  
Diakoniewissenschaftliches Institut (DWI), Universität Heidelberg

Prof. Dr. Klaus Baumann, Arbeitsbereich Caritaswissenschaft und  
Christliche Sozialarbeit, Universität Freiburg

Karsten Wolkenhauer, Berlin

## **Veranstaltungsorte:**

### **Symposium**

Deutsches Krebsforschungszentrum  
– Kommunikationszentrum –  
Im Neuenheimer Feld 280  
69120 Heidelberg

### **Abendprogramm und Empfang**

Aula der Alten Universität Heidelberg  
Grabengasse 1/ Universitätsplatz  
69117 Heidelberg

## Symposium „Zukunft konfessioneller Krankenhäuser“

Sehr geehrte Damen und Herren,

heute beginnt hier im Deutschen Krebsforschungszentrum das erste akademische und ökumenische Symposium an der Universität Heidelberg, das sich mit den Herausforderungen des Deutschen Krankenhauswesens speziell für konfessionelle Krankenhäuser auseinandersetzt. Wir haben uns mit diesem Symposium zum Ziel gesetzt ein Forum zu schaffen, auf dem sich jenseits von Institution, Konfession, Profession und Organisation Führungskräfte aus christlichen Krankenhäusern begegnen können. Zugleich möchten wir Beiträge für die Forschung initiieren, die sich mit dem Themenkomplex „konfessionelle Krankenhäuser“ beschäftigen. Zahlreiche renommierte Experten/innen und Verantwortungsträger haben durch ihre Zusage für dieses Symposium hierfür die Voraussetzungen geschaffen. Wir blicken erwartungsvoll auf die Vorträge, Diskussionen und Begegnungen mit Ihnen allen.

Dieses Symposium möchte Sie nicht nur als Zuhörer, sondern als Dialogpartner begrüßen. Es ist so strukturiert, dass Sie mit anderen ins Gespräch kommen, gemeinsam vordenken und nachdenken, im vertrauensvollen Raum Thesen wagen und Lösungen gedanklich ausprobieren können. Wir möchten zusammen mit Ihnen Ergebnisse erarbeiten und wünschen Ihnen Begegnungen, die Sie und andere weiterbringen!

Seien Sie uns herzlich willkommen.

**Prof. Dr. Johannes Eurich**  
Diakoniewissenschaftliches Institut  
Universität Heidelberg

**Prof. Dr. Klaus Baumann**  
Arbeitsbereich Caritaswissenschaft  
Universität Freiburg

**Karsten Wolkenhauer**  
Berlin

## Grüßwort

In den vor Ihnen liegenden Tagen steht die Zukunftsfähigkeit der christlichen Kliniken in Deutschland im Mittelpunkt: Die große Herausforderung wird sein, die eigene Überlebensfähigkeit zu sichern in einer schnelllebigen Gesundheitspolitik. Wenn sich der Blick ins Jahr 2025 oder 2050 richtet, können die heute Handelnden keinen Planungshorizont absehen oder etwas mit Gewissheit behaupten. Ziel ist, den Blick dafür zu schärfen, um die „Hausaufgaben“ für die eigene Organisation zu analysieren, welche kurz-, mittel- und schließlich langfristigen Entscheidungen und Ziel führenden Strategien notwendig werden. Getreu der Weisheit „Zukunft – das ist die Zeit, in der du bereust, dass du das, was du heute tun konntest, nicht getan hast!“ nähern sich die Veranstalter bereits jetzt erkennbaren Trends. Es besteht weiterhin der Mega-Trend einer permanenten Weiterentwicklung der Qualität, dem der KKVD sich sehr verbunden fühlt. Seelsorge, Achtsamkeit, Spiritualität und Werteauseinandersetzung bilden eine bedeutsame Dimension des hauseigenen Qualitätsstrebens. Aus der Verwurzelung in den christlichen Werten wissen wir, dass diese von den Patienten und Patientinnen gerade in Krisenzeiten einer Krankheit von großer Bedeutung sind und daher beständiger Auseinandersetzung bedürfen. Ebenfalls bleiben die demographische Entwicklung und ausreichende Personalausstattung zur Betreuung der uns anvertrauten Patienten wichtige Themen. Schon jetzt zeigt sich, dass die von uns zu behandelnden Personen älter und multimorbider mit einem anderen Krankheitsspektrum werden. Ein Wettbewerb um Ressourcen betrifft insbesondere die (potentiellen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ohne die wir unseren Auftrag, unsere Aufgaben und das Leistungsspektrum nicht erfüllen können. Als großer Ausbildungsträger im Gesundheitswesen wollen wir dazu beitragen, dass die heilenden Berufe ein Image erlangen, damit junge Menschen und deren Eltern einen Beruf in Medizin und Pflege als erstrebens- und empfehlenswert empfinden. Wir wünschen dem Symposium ein gutes Gelingen und den Gästen interessante Auseinandersetzungen.

*Thomas Vortkamp, Geschäftsführer KKVD*

## Grußwort

Bis vor kurzem standen kirchliche Krankenhäuser weder Krankenhausbetriebswirtschaft noch Diakonie- bzw. Caritaswissenschaft als eigenständiger Gegenstand wissenschaftlichen Interesses vor Augen. Jüngste Veröffentlichungen (z. B. Fischer, 2009, oder Schwegler, 2010) signalisieren hier eine Trendwende. Diese wird durch die Programme einschlägiger gesundheitswirtschaftlicher Kongresse und Fachveranstaltungen bestätigt. Das Heidelberger Symposium „Zukunft konfessioneller Krankenhäuser“ rückt diese nun in gebotener Weise in den Fokus des akademisch-wissenschaftlichen Interesses. Dafür gebührt den Veranstaltern Anerkennung und Dank. Selbstverständlich müssen in einem zunehmend wettbewerblich verfassten Umfeld ökonomische Fragen, etwa nach Wettbewerbsvor- oder -nachteilen sowie unternehmerischen Strategien der christlichen Krankenhäuser, diskutiert werden. Zu Recht soll aber auch thematisiert werden, inwiefern der christlichen Identität für die Zukunftsfähigkeit diakonischer und karitativer Gesundheitsunternehmen maßgebliche Bedeutung zukommt. Der Deutsche Evangelische Krankenhausverband erhofft sich von dem Symposium hilfreiche Impulse für die christlichen Krankenhäuser im Wettbewerb, aber auch weiterführende Anstöße für die wissenschaftliche Arbeit. In diesem Sinne wünschen wir der Veranstaltung viel Erfolg und den Teilnehmern inspirierende Begegnungen und einen fruchtbaren Gedankenaustausch.

*Norbert Groß, Verbandsdirektor DEKV, Berlin*

## Grußwort Prof. Dr. Volker Penter, KPMG



Auch für das deutsche Gesundheitswesen wird eine langfristige, wertorientierte Perspektive immer wichtiger. Konfessionelle Krankenhäuser haben hier traditionell eine hohe Kompetenz. Schon lange stellen sie sich auf die zunehmende Alterung der Bevölkerung ein. Eine gemeinsame Werteorientierung und Unternehmenskultur bieten ihnen entscheidende Vorteile bei der Vernetzung. Aber: Auch konfessionelle Krankenhäuser können sich

dem zunehmenden Wettbewerbsdruck im Gesundheitswesen nicht entziehen. Zahlreiche Herausforderungen, wie beispielsweise der bestehende Fach- und Führungskräftemangel oder der anhaltende Kostendruck, können nur von den Krankenhäusern gemeistert werden, die durch solides Wirtschaften Handlungsspielräume erhalten und ausbauen. Auf die Frage, wie sich die Zukunft konfessioneller Krankenhäuser vor diesem Hintergrund bestmöglich aktiv gestalten lässt, möchte dieses Symposium an der Universität Heidelberg Antworten finden. Wir freuen uns sehr, diese Diskussion mitgestalten zu dürfen.

*Prof. Dr. Volker Penter, Partner, Leiter Health Care,  
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin*



Prof. Dr. Volker Penter, Diplom-Ingenieurökonom, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater. Prof. Dr. Volker Penter ist Partner und Leiter des Bereichs Health Care von KPMG in Deutschland sowie Honorarprofessor an der Technischen Universität Dresden und Dozent der Dresden International University. Sein Fachgebiet ist die Gesundheitsökonomie. Er hat mehrere einschlägige Fachbücher verfasst, unter anderem das „Kompendium Krankenhaus-Rechnungswesen. Grundlagen, Beispiele, Aktuelles, Trends“ (2010) sowie „Zukunft deutsches Kran-

kenhaus. Thesen, Analysen, Potentiale (2009)“ und ist verantwortlicher Redakteur des Gesundheitsbarometers von KPMG. Darüber hinaus ist Prof. Dr. Volker Penter Mitglied des Krankenhausfachausschusses des Instituts der Wirtschaftsprüfer, Mitglied der Prüfungskommission der Wirtschaftsprüferkammer und ehrenamtlicher Richter der Kammer für Wirtschaftsprüfersachen.

# Diakoniewissenschaftliches Institut der Universität Heidelberg



Das Diakoniewissenschaftliche Institut der Universität Heidelberg (DWI) widmet sich in Forschung und Lehre den Grundfragen und der Praxis der sozialen und gesundheitlichen Arbeit der Evangelischen Kirchen. Gegründet 1954 dient das Institut der wissenschaftlichen Reflexion diakonischer Handlungsvollzüge in ihren organisationalen, kirchlichen und sozialpolitischen Kontexten. Dazu betreibt das Institut eine theologisch reflektierte, konsequent interdisziplinär ausgerichtete und anwendungsorientierte Forschung. Das DWI arbeitet dazu auf nationaler wie internationaler Ebene eng mit namhaften Fakultäten und Instituten anderer Wissenschaften zusammen (z.B. CSI – Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen, Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften (beide Heidelberg), KIT – Karlsruher Institut für Technologie, einigen europäischen oder weltweiten Partner wie z.B. der University of Oslo, der Stellenbosch University in Südafrika oder der Kyushu Universität in Japan). Forschungsergebnisse werden regelmäßig in einer eigenen Buchreihe („Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts“, Universitätsverlag Winter, Heidelberg) und dem DWI-Jahrbuch veröffentlicht. Forschungsschwerpunkte im Gesundheitsbereich liegen gegenwärtig in der multidisziplinären Präventivmedizin als Beratungsprogramm, der Entwicklung eines Interventionsprogramms zur Gesunderhaltung bis ins hohe Alter, dem „AID – Adaptive Interaktionsstrategien für Demenzkranke“ oder dem Multidisciplinary Research Program for Promotion of Health and Creativity. [www.uni-heidelberg.de/fakultaeten/theologie/dwi/](http://www.uni-heidelberg.de/fakultaeten/theologie/dwi/)

# Caritaswissenschaft an der Universität Freiburg



Caritaswissenschaft hat zur Aufgabe, Theorie und Praxis von Caritas und Christlicher Sozialarbeit in genuin theologischer Perspektive wissenschaftlich zu begleiten und kritisch-konstruktiv zu fördern. Neben eigener theologisch-interdisziplinärer Forschung schließt dies universitäre Lehre für Nachwuchskräfte in entsprechenden Begleitungs- und Leitungsaufgaben ein. Dies geschieht v.a. im MA-Studiengang „Caritaswissenschaft und Christliche Gesellschaftslehre“ und durch die Möglichkeit strukturierten Promovierens in der Graduiertenschule der Theologischen Fakultät der Uni Freiburg (Dr. theol., PhD). Das „Institut für Caritaswissenschaft“ wurde 1925 als vitales Anliegen und mit Unterstützung des Deutschen Caritasverbandes an der Theologischen Fakultät der Universität Freiburg gegründet. Wie das 1927 gegründete „Institut für Sozialethik und Wissenschaft der Inneren Mission“ an der Universität Berlin wurde es 1938 von der nationalsozialistischen Regierung geschlossen. Es nahm seine Arbeit 1947 mit der schrittweisen Wiederherstellung eines vier-semestrigen Curriculums wieder auf. Der Diplom-Aufbaustudiengang wurde 2006 im Zuge der Bologna-Reform in einen nicht-konsekutiven MA-Studiengang (4 Semester Voll- oder 6+-Teilzeit; 120 ECTS) transformiert. Weitere Infos, auch zu Publikationen und Forschungsaktivitäten: [www.caritaswissenschaft.uni-freiburg.de](http://www.caritaswissenschaft.uni-freiburg.de)

# Deutsche Stiftung für Christliche Krankenhäuser gegründet

## desck<sup>+</sup>

Deutsche Stiftung für Christliche Krankenhäuser | [www.desck.de](http://www.desck.de)

Prof. Dr. Johannes Eurich, Direktor des Diakoniewissenschaftlichen Instituts der Universität Heidelberg, und Karsten Wolkenhauer, Initiator des Symposiums „Zukunft konfessioneller Krankenhäuser“, haben am 24. Februar 2011 zusammen die „Deutsche Stiftung für Christliche

Krankenhäuser (desck)“ gegründet. Die Stiftung wird zukünftig als Forum dienen, auf dem sich konfessions-, institutions- und organisationsübergreifend Experten aus Wissenschaft, Kirche und Krankenhauspraxis zum interdisziplinären Arbeiten treffen. Da bislang nur wenig über christliche Krankenhäuser geforscht wird, möchte die Stiftung interdisziplinär die universitäre Forschung voranbringen, die sich mit dem Themenkomplex konfessionelle Krankenhäuser beschäftigt, neue Forschungsvorhaben anstoßen und umsetzen. Hierzu wird die Stiftung zukünftig Träger des Symposiums „Zukunft konfessioneller Krankenhäuser“ sein, das zum ersten Mal am 10./11. März 2011 an der Heidelberger Universität stattfindet. Die Stiftung wurde als Treuhandstiftung mit dem Potsdamer Stiftungsexperten Felix Müller-Stüler als Treuhänder gegründet und strebt rasch die Rechtsfähigkeit an. Vorsitzender des Kuratoriums ist Prof. Dr. Johannes Eurich, die Geschäfte führt als Vorstand Karsten Wolkenhauer.

Bitte unterstützen Sie die Arbeit der Stiftung für Christliche Krankenhäuser! Zuwendungen an die Stiftung können ab sofort auf das Konto bei der Bank für Kirche und Diakonie, Kontonummer 1567387018, BLZ 35060190, geleistet werden.

### **Kontakt:**

Deutsche Stiftung für Christliche Krankenhäuser  
Stiftungskontor Unter den Linden  
Mittelstraße 15 / Kaiserhöfe  
D-10117 Berlin

[www.desck.de](http://www.desck.de)  
[vorstand@desck.de](mailto:vorstand@desck.de)



# Programm

Donnerstag, 10.03.2011 Deutsches Krebsforschungszentrum

- ab 12.00                    Symposiumsbüro geöffnet
- 14.00 – 14.15            **Eröffnung & Begrüßung**  
Prof. Dr. Johannes Eurich, Universität Heidelberg  
Prof. Dr. Klaus Baumann, Universität Freiburg  
Karsten Wolkenhauer, Berlin
- 14.15 – 15.00            **Strategische Positionierung konfessioneller Krankenhäuser**  
Vortrag mit Diskussion  
Prof. Dr. Bernd Helmig, Universität Mannheim
- 15.00 – 15.45            **Konfessionelle Krankenhäuser – überlebte Organisationen?**  
Vortrag mit Diskussion  
Prof. Dr. Dieter Tschulin, Universität Freiburg
- 15.45 – 16.15            **Pause**
- 16.15 – 17.00            **Vergütung von Krankenhaus-Führungskräften – empirische Erkenntnisse, aktuelle Herausforderungen und Tendenzen**  
Vortrag mit Diskussion  
Dr. Martin von Hören, Kienbaum Management Consultants GmbH, Gummersbach
- 17.00 – 17.45            **Marke als Erfolgsfaktor für konfessionelle Krankenhäuser?**  
Vortrag mit Diskussion  
Prof. Dr. Fokko ter Haseborg, Albertinen-Diakoniewerk, Hamburg
- 17.45 – 18.00            **Kurze Pause**
- 18.00 – 18.45            **Zukünftige Potentiale im konfessionellen Krankenhaus**  
Vortrag mit Diskussion  
Prof. Dr. Volker Penter, KPMG, Berlin
- 18.45 – 20.00            **Pause für Abendessen (individuell)**
- 20.00 – 21.00            **Abendveranstaltung in der Alten Universität**  
Die Zukunft konfessioneller Krankenhäuser  
aus ordnungspolitischer Perspektive  
Thomas Halder, Staatsministerium Baden-Württemberg  
Hans-Dieter von Meibom, Johanniterorden  
Dr. Erich Prinz von Lobkowitz, Malteserorden
- 21.00 – 22.30            **Empfang in der Bel Etage der Alten Universität**

Freitag, 11.03.2011 Deutsches Krebsforschungszentrum

- 8.30 **Andacht**  
Prof. Dr. Johannes Eurich, Universität Heidelberg  
Prof. Dr. Klaus Baumann, Universität Freiburg
- 9.00 – 10.00 **Qualitätskennzahlen im Gesundheitswesen aus konfessioneller Perspektive**  
Vorträge mit Diskussion  
Prof. Dr. Michael Karaus, Ev. Krankenhaus Göttingen-Weende  
Dr. Jörg Blattmann, Johanniter GmbH, Berlin
- 10.00 – 10.30 **Pause**
- 10.30 – 12.00 **Forum 1**  
**Leitbilder – vom Management der Werte für die Unternehmenskultur**  
Vorstellung der impositis-Studie zu den Leitbildern konfessioneller Krankenhäuser in Deutschland  
Christian Klant, impositis, Berlin  
Gordon Müller-Eschenbach, Berlin
- 10.30 – 12.00 **Forum 2**  
**Personalmangel als Krankheitsbild – Therapien und Strategie**  
Sebastian Dorgerloh, Kaiserswerther Diakonie, Düsseldorf  
Dr. Klaus Goedereis, Franziskus-Stiftung, Münster
- 10.30 – 12.00 **Forum 3**  
**Aktuelle Anforderungen an Aufsichtsgremien im konfessionellen Krankenhaus**  
Dr. Axel Smend, Deutsche Agentur für Aufsichtsräte, Berlin  
Joachim Bovelet, Vivantes – Netzwerk für Gesundheit GmbH, Berlin
- 12.00 – 13.30 **Mittagspause**

- 13.30 – 15.00 **Forum 4**  
**Spiritualität – Alleinstellungsmerkmal des konfessionellen Krankenhauses?**  
 Prof. Dr. Michael Fischer, Priv. Universität Hall/Tirol und Universität Münster  
 Dr. Astrid Giebel, Diakonisches Werk der EKD, Berlin
- 13.30 – 15.00 **Forum 5**  
**Fusionen, Kooperationen und De-Fusionen – Erfolgsfaktoren und unterschätzte Aspekte**  
 Dr. Axel Paeger, Ameos Gruppe, Zürich  
 Dr. Werner Schwartz, Diakonissen Speyer-Mannheim  
 Thomas von Kessel, Johanniter-Krankenhauses Rheinhausen  
 Bernd Molzberger, Marienhaus GmbH, Waldbreitbach
- 13.30 – 15.00 **Forum 6**  
**Rechtliche Herausforderungen für konfessionelle Krankenhäuser**  
 Dr. Utz Andelewski, Salans LLP, Berlin  
 Prof. Dr. Renate Oxenknecht-Witzsch, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt
- 15.00 – 15.30 **Pause**
- 15.30 – 16.50 **„Handelt unethisch, wer mit Werten kein Geld verdient?“**  
 Einführender Vortrag  
 Prof. Dr. Dr. Reimer Gronemeyer, Universität Gießen
- Podiumsdiskussion*  
 Joachim Bovelet, Vivantes – Netzwerk für Gesundheit GmbH, Berlin  
 Schwester M. Basina Kloos, Waldbreitbacher Franziskanerinnen  
 Dr. Michael Philippi, Sana Kliniken AG, Ismaning  
 Bernd Weber, Agaplesion gAG, Frankfurt/Main  
 Prof. Dr. Dr. Reimer Gronemeyer, Universität Gießen
- Moderation:* Tanja Samrotzki, Freie Journalistin, Berlin
- 16.50 – 17.00 **Verabschiedung**  
 Prof. Dr. Johannes Eurich, Universität Heidelberg  
 Prof. Dr. Klaus Baumann, Universität Freiburg  
 Karsten Wolkenhauer, Berlin
- bis 19.00 **Ausklang**

## Forum 1

### Leitbilder – vom Management der Werte für die Unternehmenskultur

Jede Organisation hat ihre eigene Kultur. Dieses vielschichtige Wesen aus Werten, Traditionen, Gewünschtem und Gewolltem prägt das Klima für Mitarbeiter und Patienten. Leitbilder sind das äußere Erscheinungsbild dieser Unternehmenskultur. Sie geben wider, wie die Kultur sein sollte und stiften Orientierung für alle Beteiligten. Konfessionelle Krankenhäuser sind ein in vieler Hinsicht besonderes Umfeld. Aber werden diese Besonderheiten auch in den Leitbildern aufgegriffen? Dieser Fragestellung ist imposis mit einer Studie auf den Grund gegangen. Über 400 Leitbilder wurden qualitativ untersucht. Im Rahmen des Symposiums werden die Ergebnisse nun erstmals vorgestellt und diskutiert.

*Christian Klant*

Geld kann man beschaffen, Krankenhäuser kann man bauen, aber Mitarbeiter muss man gewinnen, jeden einzelnen, jeden Tag. Wie kann ein Leitbild Unternehmensidentität, Identifikation und Motivation transportieren und ein Krankenhaus für Personal und Patienten unverwechselbar machen? Wann sind Leitbilder lediglich Beruhigungspillen, Augenwischerei und teures Marketinggedöns? Sind Leitbilder erfolgreicher, wenn Anreizsysteme, Auswahlverfahren, Zielvereinbarungen und Unternehmenswerte integriert werden? Muss das Unternehmensleitbild angepasst werden, und wenn ja, wann und woran?

*Gordon Müller-Eschenbach*

## Forum 2

### Personalmangel als Krankheitsbild – Therapien und Strategie

Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung in Deutschland und der Zunahme chronischer Krankheitsverläufe gehen Modellrechnungen für den professionellen Pflegemarkt bis zum Jahr 2030 davon aus, dass die Zahl der Pflegebedürftigen von derzeit 2,25 Millionen auf voraussichtlich 2,9 bis 3,3 Millionen zunimmt. Das hat auch Auswirkungen auf die stationäre Versorgungsstruktur und -gestaltung und führt darüber hinaus prognostisch zu einem wachsenden Bedarf professioneller Pflegefachkräfte in allen Sektoren der Krankenversorgung. Derzeit arbeiten ca. 774.000 Beschäftigte (2008) in Deutschland in der Gesundheits- und Krankenpflege. Bereits heute schon besteht in einigen Arbeitsbereichen ein Fachkräftemangel (MAGS NRW 2010), der zu einer Konkurrenz zwischen und innerhalb der Sektoren um Pflegefachkräfte führt. Dies hier skizzierte Szenario für die Berufsgruppe der professionell Pflegenden steht stellvertretend für alle in der Krankenversorgung tätigen Berufsgruppen. Die sich zuspitzende Personalsituation im ärztlichen Dienst verdeutlicht ebenso den schon heute bestehenden Handlungsdruck aller Verantwortlichen

zur Sicherstellung der medizinischen Versorgung im klinischen Sektor. Im Forum 2 wird aus unterschiedlichen Blickwinkeln – Personal- und Organisationsentwicklung, berufliche Bildung, Schaffung eines optimalen Skill- und Gradmix, Gestaltung zukunftsweisender Arbeitsbedingungen, Gesundheitsförderung, Gewinnung von Fachkräften u.v.m. - das Thema aufbereitet. Institutionen, die sich schon heute mit diesen Themenfeldern grundlegend beschäftigen und darin investieren, werden Vorteile bei der Gewinnung von Fachkräften haben und damit die Grundvoraussetzung schaffen im zukünftigen Wettbewerb zu bestehen.

## Forum 3

### Aktuelle Anforderungen an Aufsichtsgremien im konfessionellen Krankenhaus

Wie werden die Aufsichtsgremien im konfessionellen Krankenhaus den aktuellen Anforderungen gerecht?

1. Kontrollgremien allgemein
2. Kontrollgremium  $\Leftrightarrow$  Geschäftsführung
3. Neues Selbstverständnis im Kontrollgremium
4. Anforderungen an das Kontrollgremium: a)Unabhängigkeit, b)Kenntnisse/Kenntnisrepräsentant, c)Zeit und Verfügbarkeit, d)Verschwiegenheit, e)Selbstverständnis
5. Anforderungen an den Vorsitzenden des Kontrollgremiums

*Dr. Axel Smend*

## Forum 5

### Fusionen, Kooperationen und De-Fusionen – Erfolgsfaktoren und unterschätzte Aspekte

Herr Thomas von Kessel (Geschäftsführer des Johanniter-Krankenhauses Rheinhausen) stellt in seinem Vortrag Betrachtungen an zu der Frage, warum einige Zeit nach einem Firmenzusammenschluss die Entscheidung zu einer De-Fusion unumgänglich sein kann. Hierbei stellt Herr von Kessel unterschätzte Aspekte in den Vordergrund. Zu nennen sind dabei insbesondere die unterschiedlichen Bewertungen der Fusionspartner in grundsätzlichen Fragen des Managements und der strategischen Ausrichtung des Gesamtunternehmens. Die unterschiedliche Unternehmensgröße spielt dabei eine große Rolle – auf der einen Seite ein bundesweit agierender Gesundheitsverbund und auf der anderen Seite eine lokal etablierte Einzeleinrichtung. Die Folgen können unterschiedliche Risikobewertungen sowie Risikobereitschaft und damit letztendlich verzögerte Entscheidungsprozesse sein.

Zur Sicherung des Freiraumes für weitere, strategische Entwicklungen, ist die Entscheidung zu einer De-Fusion deshalb in Einzelfällen unerlässlich. Dennoch ist festzuhalten, dass eine Zusammenarbeit der vorgenannten Geschäftsmodelle (bundesweit agierender Gesundheitsverbund / lokal etablierte Einzeleinrichtung) sehr wohl möglich ist, um für beide Seiten zusätzliche, positive d. h. betriebswirtschaftliche Ergebnisse zu erzielen. Im Falle einer De-Fusion kann dies durch die Weiterführung bestehender und bewährter Projekte sowie den Ausbau der Zusammenarbeit durch entsprechende Kooperationsverträge geschehen. Synergie-Effekte können so auf regionaler Ebene genutzt werden, ohne dass es einer gesellschaftsrechtlichen Fusion bedarf.

*Thomas von Kessel*

## Forum 6

### Rechtliche Herausforderungen für konfessionelle Krankenhäuser

Kirchliche und nichtkirchliche Krankenhäuser stehen im Wettbewerb um Betten, Patienten und Mitarbeiter. Der Wettbewerb findet unter differierenden rechtlichen Rahmenbedingungen statt. Konfessionelle Krankenhäuser haben – anders als nichtkonfessionelle Krankenhäuser – kirchliche Rechtsnormen, z. B. das Mitarbeitervertretungsrecht und die AVR zu beachten, sind aber von der Geltung bestimmter staatlicher Rechtsnormen, z. B. dem Betriebsverfassungsgesetz und Tarifverträgen, ausgenommen. In den Referaten und der sich anschließenden Diskussion sollen die signifikantesten Unterschiede der für konfessionelle und nichtkonfessionelle Krankenhäuser geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen herausgearbeitet und aufgezeigt werden, in welchen Punkten Kirchenrecht konfessionelle Krankenhäuser gegenüber nichtkirchlichen Häusern begünstigt und wo benachteiligt. Zudem sollen die vom Kirchenrecht bereitgestellten Lösungswege zur Herstellung gleicher Wettbewerbschancen dargestellt werden. Hierbei werden die Besonderheiten des kirchlichen Arbeitsrechts im Bereich der katholischen und evangelischen Kirche vorgestellt. Bezüglich der Herausforderungen für kirchliche Krankenhäuser wird bezüglich des Dritten Weges auf die Neureglung der Arbeitsrechtlichen Kommission sowie § 11 AKO (einrichtungsbezogene Regelungen) eingegangen. Hinsichtlich der betrieblichen Interessenvertretung (MAVO; MVG) werden die Probleme infolge von Betriebsübergängen und Umstrukturierungen erörtert. Eine gravierende Herausforderung für konfessionelle Krankenhäuser wird in der Zunahme von Leiharbeit und Outsourcing gesehen. Dauerhafte Leiharbeit und Einsatz von Personen aus Fremdfirmen (Labor, Wäscherei, Reinigungsdienst) dürften in Anlehnung an die Entscheidung des KGH.EKD vom 9. Oktober 2006 in beiden Kirchen mit dem Prinzip der Dienstgemeinschaft nicht vereinbar sein. Außerdem sind durch Leiharbeit und Fremdfirmeneinsatz Loyalitätspflichten nicht zu gewährleisten, so dass die Glaubwürdigkeit einer kirchlichen Einrichtung zu hinterfragen ist.

*Prof. Dr. Renate Oxenknecht-Witzsch und Dr. Utz Andelewski*

## Referenten und Moderatoren des Symposiums „Zukunft konfessioneller Krankenhäuser“

Dr. Utz Andelewski, Salans LLP, Berlin  
Prof. Dr. Klaus Baumann, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg  
Dr. Jörg Blattmann, Johanniter GmbH, Berlin  
Dietmar Becker, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg  
Dr. Joachim Bovelet, Vivantes – Netzwerk für Gesundheit GmbH, Berlin  
Sebastian Dorgerloh, Kaiserswerther Diakonie, Düsseldorf  
Prof. Dr. Johannes Eurich, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg  
Prof. Dr. Michael Fischer, St. Franziskus-Stiftung, Münster  
Dr. Astrid Giebel, Diakonisches Werk der EKD e.V., Berlin  
Dr. Klaus Goedereis, St. Franziskus-Stiftung, Münster  
Prof. Dr. em. Dr. Dr. Reimer Gronemeyer, Justus-Liebig-Universität Gießen  
Thomas Halder, Staatsministerium Stuttgart  
Prof. Dr. Bernd Helmig, Universität Mannheim  
Dr. Martin von Hören, Kienbaum Management Consultants GmbH, Gummersbach  
CA Prof. Dr. Michael Karaus, Ev. Krankenhaus Göttingen-Weende gGmbH  
Thomas von Kessel, Johanniter-Krankenhaus Rheinhausen  
Christian Klant, imposis, Berlin  
Schwester M. Basina Kloos, Waldbreitbacher Franziskanerinnen  
Dr. Erich Prinz von Lobkowitz, Malteserorden, Kreuzberg  
PD Dr. Arne Manzeschke, Universität Bayreuth  
Hans Dieter von Meibom, Johanniterorden, Berlin  
Dr. Bernd Molzberger, Marienhaus GmbH, Waldbreitbach  
Gordon Müller-Eschenbach, Müller-Eschenbach & Company, Berlin  
Prof. Dr. Renate Oxenkecht-Witzsch, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt  
Dr. Axel Paeger, AMEOS Gruppe, Zürich  
Prof. Dr. Volker Penter, KPMG, Berlin  
Dr. Michael Philippi, Sana Kliniken AG, Ismaning  
Tanja Samrotzki, Berlin  
Prof. Dr. Heinz Schmidt, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg  
Dr. Werner Schwartz, Diakonissen Speyer-Mannheim  
Loring Sittler, Generali Zukunftsfonds, Aachen  
Dr. Axel Smend, Deutsche Agentur für Aufsichtsräte, Berlin  
Prof. Dr. Fokko ter Haseborg, Albertinen-Diakoniewerk, Hamburg  
Prof. Dr. Dieter K. Tscheulin, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg  
Prof. Dr. Bernd Weber, AGAPLESION gAG, Frankfurt/Main.  
Dr. Rainer Wettreck, Paul-Gerhardt-Diakonie e.V., Berlin und Wittenberg  
Karsten Wolkenhauer, Berlin



RUPRECHT-KARLS-  
UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG



## Kontakt:

Diakoniewissenschaftliches Institut der Universität Heidelberg  
Dietmar Becker  
Karlstraße 16  
69117 Heidelberg  
Tel. 06221 54 33 37, Fax 06221 54 33 80  
E-Mail: [symposium@dw.uni-heidelberg.de](mailto:symposium@dw.uni-heidelberg.de)  
[www.dwi.uni-heidelberg.de/symposium2011/](http://www.dwi.uni-heidelberg.de/symposium2011/)