

# Health Care Management

Berufsbegleitende Qualifizierung in Gesundheitsmanagement  
für Führungspositionen

## Modulhandbuch

Oktober 2023 (Aktualisierung der Fassung vom Oktober 2022)

**Albert-Ludwigs-Universität Freiburg**

Prof. Dr. Dieter Tscheulin

Betriebswirtschaftliches Seminar II

In Zusammenarbeit mit der

Abteilung Bildungstransfer | Wissenschaftliche Weiterbildung

1.	Das Kontaktstudium .....	2
2.	Struktur und Organisation .....	3
	2.1. Verantwortliche .....	3
	2.1.1. Wissenschaftliche Leitung .....	3
	2.1.2. Anmeldung, Beratung, Koordination .....	3
	2.1.3. Dozenten .....	4
	2.2. Lehrformen .....	6
	2.2.1. Selbststudium .....	6
	2.2.2. Lernplattform .....	6
	2.2.3. Präsenzstudium .....	6
	2.3. Umfang und Prüfungen .....	6
	2.3.1. Arbeits- und Zeitaufwand .....	6
	2.3.2. Prüfungen .....	6
	2.4. Abschluss und Kreditpunkte .....	7
	2.4.1. Voraussetzungen für die Vergabe von Kreditpunkten .....	7
	2.5. Unterrichtssprache .....	7
3.	Modulübersicht .....	8
	3.1. Modul 1: .....	8
	Marktorientiertes Gesundheitsmanagement .....	8
	3.1.1. Ökonomische und politische Rahmenbedingungen des Gesundheitswesens in Deutschland .....	9
	3.1.2. Marketing im Gesundheitswesen .....	10
	3.1.3. Qualitätsmanagement und Zertifizierung .....	10
	3.1.4. Marktforschung im Gesundheitswesen .....	10
	3.2. Modul 2: .....	11
	Rechnungswesen und Finanzierung in Unternehmen des Gesundheitswesens .....	11
	3.2.1. Finanzmanagement .....	12
	3.2.2. Bilanzierung .....	13
	3.2.3. Krankenhausplanung und Controlling .....	13
	3.3. Modul 3: .....	14
	Führung und Organisation .....	14
	3.3.1. Kommunikation im Personalmanagement – Kommunikation für Führungskräfte .....	15
	3.3.2. Organisations- und Strategieentwicklung .....	15
	3.3.3. Arbeits- und Organisationspsychologie .....	16
	3.3.4. Ökonomische Ethik im Gesundheitswesen .....	16
	3.4. Modul 4: .....	17
	Rechtliche, steuerliche und informationstechnische Rahmenbedingungen .....	17
	3.4.1. Medizin- und Krankenhausrecht .....	18
	3.4.2. Steuern im Gesundheitswesen .....	19
	3.4.3. Digitalisierung im Gesundheitswesen .....	19

## 1. Das Kontaktstudium

Das berufsbegleitende Kontaktstudium Health Care Management bietet Berufstätigen im Gesundheitswesen sowie im Rechts-, Verwaltungs- und kaufmännischen Bereich oder Studierenden der Medizin, die Möglichkeit einer wissenschaftlichen Vertiefung bzw. Erweiterung von Kompetenzen im Bereich Gesundheitsmanagement. Die Bausteine umfassen wissenschaftliches Grundlagen- und Aufbauwissen sowie praxisbezogene Informationen und Übungen zum Gesundheitsmanagement. Das Kontaktstudium bietet aufgrund seiner interdisziplinären Anlage die Grundlagen für reflektiertes ökonomisches Handeln im Gesundheitswesen. Es werden Theorie und Praxis als Grundlage für ein dem eigenen Berufsfeld angepasstes betriebswirtschaftliches Know-how sowie ein Überblick über aktuelle Rahmenbedingungen des Gesundheitswesens vermittelt.

Darüber hinaus besteht die Gelegenheit, in einen intensiven Austausch mit anderen Teilnehmenden verschiedener Berufsfelder des Gesundheitswesens zu treten. Zudem wird der Transfer neu erworbener Kompetenzen anhand von Praxisbeispielen bzw. Fallstudien angeboten.

In dem berufsbegleitenden Kontaktstudium Health Care Management werden 18 Kreditpunkte erworben. Das entspricht einem Lernaufwand von etwa 450 Stunden verteilt auf zwei Semester. Mit erfolgreichem Abschluss erhalten die Teilnehmenden ein *Certificate of Advanced Studies (CAS)* „Health Care Manager“.

Das Studium gilt als erfolgreich abgeschlossen, wenn in allen vier Modulen die abschließende Klausur erfolgreich absolviert worden ist.

Studienbeginn ist jeweils zum Wintersemester bzw. je nach Nachfrage auch im Frühjahr.

## **2. Struktur und Organisation**

### **2.1. Verantwortliche**

Das Lehrpersonal dieses Kontaktstudiums setzt sich aus Professoren und Lehrkräften der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg und anderer Universitäten sowie aus Experten und Führungskräften von Einrichtungen des Gesundheitswesens zusammen.

Die Abteilung Bildungstransfer | Wissenschaftliche Weiterbildung (vormals FRAUW) koordiniert die berufsbegleitende Weiterbildung als Aufgabe der Hochschulen nach dem Landeshochschulgesetz. Hierzu gehören beispielsweise die Zertifikatsstudien, die der wissenschaftlichen Vertiefung und Erweiterung berufspraktischer Erfahrungen dienen, oder die berufsbegleitenden Masterstudiengänge.

#### **2.1.1. Wissenschaftliche Leitung**

Prof. Dr. Dieter K. Tscheulin

Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaftliche Fakultät der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Betriebswirtschaftliches Seminar II

(Schwerpunkt Marketing und Gesundheitsmanagement)

[www.wvf.uni-freiburg.de](http://www.wvf.uni-freiburg.de)

#### **Kontakt über**

Petra Maurer

Tel.: +49 (0)761/203-2409 // Fax: /203-2410

[petra.maurer@vwl.uni-freiburg.de](mailto:petra.maurer@vwl.uni-freiburg.de)

#### **2.1.2. Anmeldung, Beratung, Koordination**

Bildungstransfer | Wissenschaftliche Weiterbildung

Maren Eichmeier, M.A.

Universitätsstraße 9, 79098 Freiburg

Tel. +49 (0)761/203-6882

[kontakt.wb@zv.uni-freiburg.de](mailto:kontakt.wb@zv.uni-freiburg.de)

[www.wb.uni-freiburg.de](http://www.wb.uni-freiburg.de)

### 2.1.3. Dozenten

Die Dozenten sind Experten in den jeweiligen für das Health Care Management relevanten Gebieten. Sie gestalten die Teilmodule mit Fokus auf den Erwerb und die Festigung berufspraktischer Handlungskompetenzen.

**Prof. Dr. Martin Dietrich**

***Ökonomische und ordnungspolitische Rahmenbedingungen des Gesundheitswesens in Deutschland, Marktforschung im Gesundheitswesen***

Honorarprofessor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Management des Gesundheitswesens an der Universität des Saarlandes, Leiter des Referats Innovationsfonds und Zukunftsregion digitale Gesundheit (513) am Bundesministerium für Gesundheit

**Prof. Dr. Roland Euler**

***Steuern im Gesundheitswesen***

Lehrstuhl für Betriebliche Steuerlehre, Johannes-Gutenberg-Universität Mainz

**RA Dr. med. Eckart Feifel**

***Medizin- und Krankenhausrecht***

Rechtsanwalt und Arzt, Fachanwalt für Medizinrecht, Wende | Erbsen & Partner, Stuttgart

**Prof. Dr. Ralf Haderlein**

***Qualitätsmanagement und Zertifizierung***

Professor für Sozialmanagement, Fachbereich Sozialwissenschaften, Hochschule Koblenz

**Prof. Dr. Jörg Lindenmeier**

***Ökonomische Ethik im Gesundheitswesen***

Professor für Public und Non-Profit Management, insbesondere Corporate Governance und Ethik, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

**PD Dr. Florian Liberatore**

***Krankenhausplanung und Controlling***

Privatdozent, Betriebswirtschaftliches Seminar II, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

**Prof. Dr. Dirk Neumann**

***Digitalisierung im Gesundheitswesen***

Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, Institut für Wirtschaftswissenschaften, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

**Dr. Philipp Mähner**

***Marketing im Gesundheitswesen***

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing und Gesundheitsmanagement am Betriebswirtschaftlichen Seminar, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

**Prof. Dr. Klaus Baumann**

***Kommunikation im Personalmanagement – Kommunikation für Führungskräfte***

Professor für Caritaswissenschaft und Christliche Sozialarbeit, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

**Prof. Dr. Felix Schindler**

***Finanzmanagement***

Professor für Real Estate Finance and Economics am Center for Real Estate Studies (CRES) der Steinbeis Hochschule Berlin

**Prof. Dr. Heinz Schüpbach**

***Arbeits- und Organisationspsychologie***

Honorarprofessor am Institut für Psychologie der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg; Aufbau des Cyberlabs der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)

**Prof. Dr. Dieter K. Tscheulin**

***Ökonomische und politische Rahmenbedingungen des Gesundheitswesens in Deutschland,***

***Marketing im Gesundheitswesen***

***Marktforschung im Gesundheitswesen,***

***Krankenhausplanung und Controlling***

Lehrstuhl für Marketing und Gesundheitsmanagement am Betriebswirtschaftlichen Seminar, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

**Prof. Dr. Charles Van Wymeersch**

***Bilanzierung***

Université Notre-Dame de la Paix, Namur, Belgien und Louvain School of Management, Belgien

**Prof. Dr. Dr. Dr. h.c. Manfred Zehender**

***Organisations- und Strategieentwicklung***

Ärztlicher Direktor Max Grundig Klinik - Bühlerhöhe

Stellvertretender Ärztlicher Direktor im Universitäts-Herzzentrum Freiburg - Bad Krozingen

## **2.2. Lehrformen**

Das Lernen findet auf den Ebenen *Selbststudium*, *Präsenzstudium* und in *Arbeitsgruppen* statt. In jedem Modul wird praxisnahes, handlungsorientiertes Lernen unterstützt. Das wird durch eine maximale Teilnehmerzahl von 19 Personen sowie durch Vorwissensaktivierung, Übungsaufgaben, Arbeit an Fallbeispielen, Gruppendiskussionen und eine Lernplattform verwirklicht.

### **2.2.1 Selbststudium**

Im Selbststudium lesen die Teilnehmenden in freier Zeiteinteilung die einführende Literatur. Sie bearbeiten Vorlagen zur Aktivierung des Vorwissens und Übungsmaterialien und reflektieren und vertiefen die Inhalte der Präsenzzeiten. Auch die Vorbereitung auf die Klausuren ist zeitlich berücksichtigt.

### **2.2.2 Lernplattform**

Die Lernplattform im Internet gewährleistet zeit- und ortsunabhängig die Verfügbarkeit der Lehrmaterialien und die Möglichkeit des Austausches untereinander.

### **2.2.3 Präsenzstudium**

Das Präsenzstudium findet am Wochenende, ca. vierzehntägig (außer in der vorlesungsfreien Zeit) statt. Es besteht aus dem Vortrag des Dozierenden, sowie Gruppendiskussionen. Der Transfer in die Praxis und die Entwicklung von Handlungskompetenz werden durch Szenario-Technik und Fallstudien gewährleistet.

### **2.2.4 Ausnahmeregelungen in der Pandemiesituation**

Aufgrund der Corona-Verordnung des Landes und der SARS-CoV-2-Hygieneordnung der Universität Freiburg können Situationen festgestellt werden, in denen eine ordnungsgemäße Durchführung des Kontaktstudiums in Präsenz nicht möglich ist. Die jeweils aktuelle Fassung ist zu finden auf <https://www.uni-freiburg.de/universitaet/corona>.

Den Teilnehmenden und Dozenten wird in diesem Fall eine Möglichkeit angeboten, über den Virtuellen Seminarraum auf WB-ILIAS synchrone Vorträge und Diskussionen durchzuführen. Klausuren können dennoch mit Ausnahmeregelungen unter Wahrung der Abstände in Präsenz durchgeführt werden.

## **2.3 Umfang und Prüfungen**

### **2.3.1 Arbeits- und Zeitaufwand**

Es ist ein Lernaufwand von etwa 450 Unterrichtsstunden verteilt auf zwei Semester vorgesehen. Dies schließt sowohl die Präsenzzeit (ca. 30% des gesamten Lernaufwandes) wie auch das Selbststudium (ca. 70% des gesamten Lernaufwandes) ein. Das bedeutet einen mittleren Lernaufwand von etwa 12 Stunden pro Woche.

### **2.3.2 Prüfungen**

Die Leistungsüberprüfung geschieht über vier schriftliche Klausuren von 1 Std. 15 min. oder 1 Std. 40 min. (25 Minuten pro Teilmodul). Die Klausuren sind jeweils in die Präsenzwochenenden integriert.

Notenskala: 1,0/ 1,3/ 1,7 / 2,0 / 2,3 / 2,7 bis.... 4,0  
5,0 (nicht bestanden)

## **2.4 Abschluss und Kreditpunkte**

Das Kontaktstudium schließt mit dem einem Certificate of Advanced Studies (CAS) „Health Care Manager“ sowie einem detaillierten Notenzeugnis ab. Insgesamt werden 18 Kreditpunkte nach dem European Credit Transfer System (ECTS) vergeben.

### **2.4.1. Voraussetzungen für die Vergabe von Kreditpunkten**

- Vorbereitung des Teilmoduls entsprechend den Vorgaben und mittels der durch den Dozenten zur Verfügung gestellten Materialien
- Aktive Teilnahme an der Präsenzveranstaltung (bei Verhinderung Selbststudium der versäumten Inhalte)
- Nachbereitung des Teilmoduls und Bearbeitung der klausurvorbereitenden Übungsmaterialien
- Bestehen der Klausur

## **2.5 Unterrichtssprache**

Die Unterrichtssprache sowie die Sprache der Einführungsliteratur, Übungsaufgaben und der Klausuren ist Deutsch.



### 3. Modulübersicht

#### 3.1. Modul 1:

##### Marktorientiertes Gesundheitsmanagement

###### Teilmodule:

1. Ökonomische und ordnungspolitische Rahmenbedingungen des Gesundheitswesens in Deutschland
2. Marketing im Gesundheitswesen
3. Qualitätsmanagement und Zertifizierung
4. Marktforschung im Gesundheitswesen

Das Modul bietet einen umfassenden praxisorientierten Einblick in das marktorientierte Management von Einrichtungen im Gesundheitswesen.

Aus der ausführlichen Analyse der gegenwärtigen gesetzlichen Rahmenbedingungen des Gesundheitswesens in Deutschland ergeben sich Implikationen für das erfolgreiche Management von Organisationen des Gesundheitswesens. Dabei spielt insbesondere das strittige Konzept der Marktorientierung eine bedeutende Rolle.

Da für marktorientierte Entscheidungen eine systematische Analyse des Marktumfelds notwendig ist, werden fachliche Grundlagen der Marktforschung und der empirischen Sozial- und Wirtschaftsforschung vermittelt, die für die Durchführung und Bewertung der Ergebnisse von Marktforschungsprojekten unabdingbar sind.

Darauf aufbauend wird diskutiert, inwieweit Techniken des Marketingmanagements aus der Wirtschaft auf das Gesundheitswesen übertragbar sind und wie diese ggf. modifiziert werden müssen.

Im Wettbewerb ist das Qualitätsmanagement von Gesundheitseinrichtungen von besonderer Bedeutung. Basierend auf den gesetzlichen Bestimmungen werden verschiedene Systeme des Qualitäts- und Zertifizierungsmanagements erörtert.

Qualifikationsziele	
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Einordnung des Gesundheitswesens in das wirtschaftspolitische Konzept der Sozialen Marktwirtschaft</li><li>- Auswirkungen und Intentionen von Gesundheitsreformen kritisch analysieren können</li><li>- Akteure des Gesundheitswesens und ihre Beziehungen zueinander verstehen können</li><li>- Entwicklung eines Marketingverständnisses im Bereich Gesundheitswesen</li><li>- Bewertung und Anwendung von Methoden des Marketing Managements in Krankenhäusern und anderen medizinischen Einrichtungen</li><li>- Entwicklung eines grundständigen und vertiefenden Verständnisses von Qualitätsmanagement und Zertifizierung im Gesundheitswesen</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewertung, Anwendung und Analyse von QM-Maßnahmen, Methoden und – Systemen in stationären und ambulanten Einrichtungen der Gesundheitshilfe</li> <li>- Anforderungen, Verfahren und Besonderheiten betriebswirtschaftlicher Marktforschung im Gesundheitswesen kennenlernen und kritisch würdigen können</li> </ul>
--	--

Arbeitsaufwand in Kontaktzeit und Selbststudium		
	Workload von 128 Stunden insgesamt, davon:	
	Aktivierung des Vorwissens	
	Selbststudium mit Einführungsliteratur	12 h
	Präsenzzeit	26 h
	Reflexion des Stoffes der Präsenzzeit	32 h
	Bearbeitung von Übungsmaterialien	12 h
	Literaturgestützte Nachbereitung	12 h
	Klausurvorbereitung	16 h
	Klausuren	16 h
		2 h
		128 h
<b>Kreditpunkte: 5,0</b>		

**3.1.1. Ökonomische und ordnungspolitische Rahmenbedingungen des Gesundheitswesens in Deutschland**

**Dozenten:**

Prof. Dr. Dieter K. Tscheulin / Prof. Dr. Martin Dietrich

Das Teilmodul vermittelt die Grundlagen des Gesundheitswesens in Deutschland, die notwendig sind, um die Regulierungen von Organisationen und Akteuren des Gesundheitswesens zu verstehen. Ausgehend von den wirtschaftspolitischen Leitbildern der sozialen Marktwirtschaft und den historischen Entwicklungen des Gesundheitswesens werden Reformbemühungen erläutert und diskutiert und die gegenwärtigen Herausforderungen des Gesundheitswesens verdeutlicht.

**Themen:**

- Entwicklung der Sozialen Marktwirtschaft als wirtschaftspolitisches Leitbild für Deutschland
- Geschichtliche Entwicklungen bis heute, die notwendig sind, um die gegenwärtige Erscheinungsform des Gesundheitswesens zu verstehen und die Reformbemühungen im Gesundheitswesen einordnen zu können
- Analyse der Strukturen ordnungsökonomischer Gegebenheiten des gegenwärtigen Gesundheitswesens

### **3.1.2. Marketing im Gesundheitswesen**

**Dozenten:**

Prof. Dr. Dieter K. Tscheulin / Dr. Philipp Mähner

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Wettbewerbsorientierung gewinnen Marketingaspekte zunehmend an Bedeutung für das Gesundheitswesen. Die Frage ist, inwieweit Marketingaspekte aus der Wirtschaft auf das Gesundheitswesen übertragbar sind und wie diese ggf. modifiziert werden müssen.

**Themen:**

- Darstellung des gegenwärtigen Marketingverständnisses
- Praxisorientierte Einordnung der Elemente einer Marketing-Konzeption
- Konkrete Umsetzungsmöglichkeiten in der Dienstleistungs-, Preis-, Kommunikations-, sowie Distributionspolitik anhand von Fallstudien

### **3.1.3. Qualitätsmanagement und Zertifizierung**

**Dozent:**

Prof. Dr. Ralf Haderlein

Die Notwendigkeit der Umsetzung von qualitätsfördernden und –sichernden Maßnahmen in der medizinischen und pflegerischen Leistungserbringung sowohl stationär als auch ambulant in Verbindung mit den erforderlichen Managementsystemen ist nicht nur gesetzlich vorgeschrieben, sondern insbesondere organisatorisch geboten. Das Teilmodul gibt einen Einblick in die Grundzüge des Qualitätsmanagements, dessen innerorganisatorischer und gesetzlicher Begründung und ermöglicht die Beurteilung solcher Maßnahmen im Kontext marktwirtschaftlicher Bedingungen.

**Themen:**

- Definitionen von QM, QMS und deren Abgrenzung zu anderen Facetten
- Grundhaltungen und Grundphilosophie von QM
- Gesetzliche und marktwirtschaftliche Anforderungen an ein QM-System
- Aktuelle und zukünftige QM-Systeme, deren Bewertung und Analysemöglichkeiten
- Zertifizierungsmanagement
- Umsetzungsmöglichkeiten in stationären und ambulanten Einrichtungen

### **3.1.4. Marktforschung im Gesundheitswesen**

**Dozenten:**

Prof. Dr. Dieter K. Tscheulin / Prof. Dr. Martin Dietrich

Methoden der empirischen Unternehmensforschung auf Märkten für Gesundheitsleistungen sind wesentlicher Bestandteil für informierte Entscheidungen in der Gesundheitswirtschaft. Das Teilmodul vermittelt fachliche Grundlagen der Marktforschung und der empirischen Sozial- und Wirtschaftsforschung, die für die Durchführung von Marktforschungsprojekten und für die Bewertung von Ergebnissen aus der Marktforschung notwendig sind. Darüber hinaus werden Einblicke in die Anwendung von Methoden der quantitativen empirischen Sozialforschung vermittelt und an ausgewählten Beispielen demonstriert.

**Themen:**

- Grundlegende Aspekte der betriebswirtschaftlichen Marktforschung und ihre Relevanz für das Gesundheitswesen
- Der Marktforschungsprozess mit seinen verschiedenen Ablaufschritten
- Verfahren der Stichprobenbildung
- Messtheoretische Grundlagen sowie die Gütekriterien der empirischen Wirtschafts- und Sozialforschung
- Verfahren der Datensammlung und Methoden der Datenanalyse

**3.2. Modul 2:**

**Rechnungswesen und Finanzierung in Unternehmen des Gesundheitswesens**

**Teilmodule:**

1. Finanzmanagement
2. Bilanzierung
3. Krankenhausplanung und Controlling

Aufgrund des akuten „Investitionsstaus“ vor allem bei Krankenhäusern, und aufgrund des Mangels an öffentlichen Investitionsgeldern ist die Kapitalbeschaffung als Aufgabe des Finanzmanagements für das Gesundheitswesen besonders relevant.

Das Modul vermittelt einen Überblick über Methoden zur Bewertung von Investitionen und über Finanzierungsinstrumente für Einrichtungen des Gesundheitswesens.

Einrichtungen im Gesundheitswesen unterliegen weitgehenden Vorschriften im Rahmen des externen und internen Rechnungswesens. Daher werden die wesentlichen Grundlagen vermittelt, um Jahresabschlüsse von Krankenhäusern und anderen medizinischen Einrichtungen verstehen, aufstellen und analysieren zu können.

Aufgrund der zunehmenden Wettbewerbsorientierung besteht die Notwendigkeit, Informations- und Kennzahlensysteme im Gesundheitsmanagement und deren Eignung zur Entscheidungsunterstützung sowie zur Verhaltenssteuerung zu verstehen. Wesentliche Controlling-Instrumente der betrieblichen Praxis werden diskutiert sowie deren Ausgestaltung für Krankenhäuser veranschaulicht.

### Qualifikationsziele

- Entwicklung eines Verständnisses für finanzwirtschaftliche Fragestellungen und Überlegungen im Gesundheitswesen
- Bewertung und Anwendung von Methoden aus der Finanzwirtschaft in Krankenhäusern und anderen medizinischen Einrichtungen
- Jahresabschlüsse von Krankenhäusern und sonstigen medizinischen Einrichtungen verstehen und analysieren
- Kenntnis über verschiedene Controlling-Instrumente, mit besonderem Fokus auf Informations- und Kennzahlensystemen im Gesundheitsmanagement und deren Eignung zur Entscheidungsunterstützung sowie zur Verhaltenssteuerung

### Arbeitsaufwand in Kontaktzeit und Selbststudium

Workload von 97 Stunden insgesamt, davon:

Aktivierung des Vorwissens:	9 h
Selbststudium mit Einführungsliteratur:	20 h
Präsenzzeit:	24 h
Reflexion des Stoffes der Präsenzzeit:	9 h
Bearbeitung von Übungsmaterialien:	9 h
Literaturgestützte Nachbereitung:	12 h
Klausurvorbereitung:	12 h
Klausuren:	2 h
	<hr/>
	97 h

**Kreditpunkte: 4.0**

### 3.2.1. Finanzmanagement

#### Dozent:

Prof. Dr. Felix Schindler

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Wettbewerbsorientierung gewinnen finanzwirtschaftliche Aspekte auch im Gesundheitswesen zunehmend an Bedeutung. Andererseits steht in der Diskussion, inwieweit finanzwirtschaftliche Überlegungen aus der Wirtschaft auf das Gesundheitswesen übertragbar sind und wie diese ggf. modifiziert werden müssen.

#### Themen:

- Insolvenzauslösende Tatbestände
- Analyse und Methoden der Vorteilhaftigkeitsbeurteilung von Investitionen
- Besonderheiten bei Krankenhäusern und Arztpraxen
- Funktionsweise der Diagnostic Related Groups
- Verschiedene Finanzierungsinstrumente

### **3.2.2. Bilanzierung**

#### **Dozent:**

Prof. Dr. Charles Van Wymeersch

Einführung in die Bilanzierung und die Bilanzanalyse von Krankenhäusern, nach KHBV/ WkKV und nach internationalen Rechnungslegungstandards (IAS/IFRS).

#### **Themen:**

- Der Jahresabschluss
- "Accruals" und "Cash": die Kapitalflussrechnung
- Kennzahlenanalyse des Jahresabschlusses

### **3.2.3. Krankenhausplanung und Controlling**

#### **Dozenten:**

Prof. Dr. Dieter K. Tscheulin, PD Dr. Florian Liberatore

Zur Optimierung von Betriebsprozessen und zur Entscheidungsunterstützung in der Leistungsplanung ist es für Health Care Manager notwendig, betriebliche Prozesse und Leistungen in Modellen abzubilden, um diese dann mittels Planungsmethoden, die auf Controlling-Daten basieren zielgerichtet festlegen zu können. Im Teilmodul werden zunächst notwendige Anforderungen an Controlling-Daten diskutiert, die eine Krankenhausplanung unter Berücksichtigung regulatorischer Rahmenbedingungen ermöglichen. Darauf aufbauend werden zentrale Planungsmethoden vorgestellt und angewendet.

#### **Themen:**

- Betriebswirtschaftliche Kennzahlen (Deckungsbeitragsrechnungen)
- Regulatorische Rahmenbedingungen (Vergütung, Budgetverhandlungen)
- Kostenträgerrechnung (Datenanforderungen und Vorgehen)
- Kosten- und Erlösmanagement
- Leistungsplanung (Optimierung des Case-Mix)
- Prozessmanagement (Netzplantechnik)
- Beschaffungsmanagement (Vorratshaltung, Bestellmengenplanung)

### 3.3. Modul 3:

#### Führung und Organisation

##### Teilmodule:

1. Kommunikation im Personalmanagement
2. Organisations- und Strategieentwicklung
3. Arbeits- und Organisationspsychologie
4. Ökonomische Ethik im Gesundheitswesen

Der bestehende Mangel an medizinischem und ärztlichem Fachpersonal macht ein professionelles Management in Gesundheitseinrichtungen unabdingbar.

Das Modul behandelt die zentralen Herausforderungen des Personalmanagements sowie Instrumente der Personalbeschaffung, Mitarbeitermotivation und Personalentwicklung. Es beleuchtet die komplexen Prozessabläufe und Besonderheiten bei der Aufbauorganisation von Krankenhäusern, grundlegende Organisationsformen und zukunftsweisende Organisationsstrukturen in Gesundheitseinrichtungen.

Ein besonderes Augenmerk wird auf die Erkenntnisse der Arbeits- und Organisationspsychologie gelegt, die ein Verständnis dafür geben, wie Führungskräfte ihre mitarbeiterbezogene, kommunikativ begründete Verantwortung in Gesundheitseinrichtungen wahrnehmen, reflektieren sowie soziale Veränderungen kompetent durchführen können.

Daran schließt sich eine Auseinandersetzung mit Methoden der Krankenhausplanung als Basis einer zielorientierten Leistungsplanung an, die eine Voraussetzung für eine optimierte Ressourcenplanung bei Krankenhäusern darstellt. Es wird aufgezeigt, wie sich Entscheidungsprobleme in Modellen abbilden und lösen lassen, um daraus Handlungsempfehlungen abgeben zu können.

Qualifikationsziele	
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Entwicklung eines Verständnisses für die modellgestützte zielgerichtete Planung von Krankenhausleistungen.</li><li>- Schaffen der grundsätzlichen Voraussetzungen, um im breiten Bereich der institutionellen Gesundheitswirtschaft, insbesondere in Krankenhäusern, zukunftsweisende Organisationsstrukturen mit einem hohen Qualitätsanspruch und -niveau in Struktur, Prozess und Ergebnis im Sinne zentraler Grundelemente zu realisieren</li><li>- Befähigung, medizinische Kompetenzen aufzubauen und zu fördern, weiter zu entwickeln und im regionalen Gesundheitsmarkt richtungsweisend zu positionieren</li><li>- Vertrautheit mit den wichtigsten Grundlagen des Personalmanagements, insbesondere mit den zentralen Herausforderungen im Umgang mit der Ressource „Personal“</li><li>- Entwicklung der Fähigkeit, Führungsverantwortung im Krankenhaus bewusst wahrzunehmen und zu reflektieren, sowie soziale Veränderungen kompetent durchzuführen</li></ul>

Arbeitsaufwand in Kontaktzeit und Selbststudium		
	Workload von 129 Stunden insgesamt, davon:	
	Aktivierung des Vorwissens	12 h
	Selbststudium mit Einführungsliteratur	27 h
	Präsenzzeit	32 h
	Reflexion des Stoffes der Präsenzzeit	12 h
	Bearbeitung von Übungsmaterialien	12 h
	Literaturgestützte Nachbereitung	16 h
	Klausurvorbereitung	16 h
	Klausuren	2 h
		129 h
<b>Kreditpunkte: 5,0</b>		

### 3.3.1. Kommunikation im Personalmanagement – Kommunikation für Führungskräfte

**Dozent:**

Prof. Dr. Klaus Baumann

Das Teilmodul zielt auf die Weiterentwicklung der kommunikativen Kompetenzen als Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte im Personalmanagement. Besondere Schwerpunkte bilden dabei in Anknüpfung an eigene Erfahrungen der Weiterbildungsteilnehmenden kommunikations- und konfliktpsychologische Modelle in Anwendung auf Führungsaufgaben in Organisation und Personalführung.

**Themen:**

- Die Rolle von Kommunikation für die „Gesundheit“ einer Organisation – eine Führungsaufgabe
- Psychologische Kommunikationsmodelle
- Konflikte in Personal- und Organisationsentwicklung
- Exemplarische Fallbesprechungen

### 3.3.2. Organisations- und Strategieentwicklung

**Dozent:**

Prof. Dr. Dr. Dr. h.c. Manfred Zehender

Medizinische Kompetenz, Organisations- und Strategieentwicklung sind die drei zentralen Aspekte, mit denen sich Gesundheitseinrichtungen angesichts zunehmender Wettbewerbssituation in vielen Bereichen des Gesundheitsmarktes auseinandersetzen müssen, um die sich daraus ableitenden gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen erfolgreich meistern zu können.



**Themen:**

- Organisations- und Strategieentwicklung
- Neue interdisziplinäre Ansätze in Denken und Handeln, um Wünsche und Ziele von Patienten, Gesundheitseinrichtungen und Gesellschaft in Einklang zu bringen
- Professioneller "Werkzeugkoffer" der Organisations- und Strategieentwicklung

**3.3.3. Arbeits- und Organisationspsychologie****Dozent:**

Prof. Dr. Heinz Schüpbach

Führungskräfte im Gesundheitswesen tragen zunehmend nicht nur eine fachliche und rational begründete, sondern auch eine mitarbeiterbezogene, kommunikativ begründete Verantwortung. Dies erfordert das Verständnis und die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und der Zusammenarbeit auch aus der Sicht der Mitarbeitenden.

**Themen:**

- Unterschiedliche psychologische Paradigmen des Krankenhaus-Managements
- Führungsinstrumente (z.B. Mitarbeitenden-Befragung, Mitarbeitenden-Gespräch, Konflikt-Regelung
- Projektmanagement
- Zusammenhänge zwischen Arbeit und Gesundheit - im positiven Sinn z.B. Zufriedenheit oder Engagement, im negativen Sinn Stress, Burnout oder Mobbing - sowie Diskussion von Ansätzen zu deren Förderung bzw. Prävention

**3.3.4. Ökonomische Ethik im Gesundheitswesen****Dozent:**

Prof. Dr. Jörg Lindenmeier

Entscheidungssituationen in Einrichtungen des Gesundheitswesens sind häufig durch die widerstrebenden Kräfte ökonomischer, sozialer und medizinischer Kräfte charakterisiert. Dementsprechend finden Health Care Manager regelmäßig in ethischen Dilemmata wieder, in denen sie bspw. zwischen dem Wohl von Patienten und betrieblichen Interessen abwägen müssen.

**Themen:**

- Quantitative Leistungsplanung
- Qualitative Leistungsplanung
- Prozessmanagement
- Beschaffungsmanagement

### 3.4. Modul 4:

#### Rechtliche, steuerliche und informationstechnische Rahmenbedingungen

##### Teilmodule:

1. Medizin- und Krankenhausrecht
2. Steuern im Gesundheitswesen
3. Digitalisierung im Gesundheitswesen

Alltag und Entwicklung im Gesundheitswesen sind durch vielfältige rechtliche Vorgaben geprägt. Daher beinhaltet das Modul eine Übersicht über die Grundzüge des Arzt-, Medizin- und Krankenhausrechts. Aspekte der Vertragsgestaltung im Krankenhaus, des Arbeitsrechts (z.B. des Chefarztvertragsrechts) und der Abrechnungsverhältnisse werden ebenso angesprochen wie berufsrechtliche, strafrechtliche und öffentlich-rechtlich relevante Fragestellungen. Diese werden anhand von Fallbeispielen aus der Praxis dargestellt.

Um eine besondere Form rechtlicher Aspekte, die Gesundheitseinrichtungen wie Selbstständige im Gesundheitswesen betreffen, handelt es sich beim Steuerrecht. Trägerspezifische Unterschiede in der steuerlichen Behandlung und der oft durch Ertragsteuern geminderte Gewinn von Ärzten und Krankenhäusern werden vor dem Hintergrund der zentralen Grundlagen der Besteuerung und deren Gestaltung behandelt, um ein praxisorientiertes Grundverständnis der Besteuerung zu vermitteln.

Die wachsende Internetökonomie und informationstechnische Vernetzung von Gesundheitseinrichtungen miteinander und mit ihren Anspruchsgruppen führt zu weiteren rechtlichen, sowie managementrelevanten Fragestellungen, die im Schwerpunktthema „E-Commerce“ vertiefend erörtert werden.

Qualifikationsziele	
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Erkennen des Zusammenspiels der einzelnen Rechtsgebiete des Zivilrechts, Strafrechts und Öffentlichen Rechts im Medizin-, Arzt- und Krankenhausrecht</li><li>- Entwicklung eines Grundverständnisses der Besteuerung von Ärzten und Krankenhäusern</li><li>- Sensibilisierung hinsichtlich steuerlicher Pflichten</li><li>- Erkennen zentraler steuerlicher Probleme und Einschätzung der Lösungen</li><li>- Entwicklung eines Verständnisses der Prinzipien der Internetökonomie für die Wirtschaft im Allgemeinen und das Gesundheitswesen im Besonderen</li><li>- Bewertung und Anwendung von Strukturen und Prozessen zum Verständnis der Internetökonomie und des E-Commerce</li><li>- Unterscheidung von E-Commerce und Web 2.0</li></ul>

Arbeitsaufwand in Kontaktzeit und Selbststudium		
	Workload von 97 Stunden insgesamt, davon:	
	Aktivierung des Vorwissens	9 h
	Selbststudium mit Einführungsliteratur	20 h
	Präsenzzeit	24 h
	Reflexion des Stoffes der Präsenzzeit	6 h
	Bearbeitung von Übungsmaterialien	10 h
	Literaturgestützte Nachbereitung	14 h
	Klausurvorbereitung	12 h
	Klausuren	2 h
		<hr/>
		97 h
<b>Kreditpunkte: 4,0</b>		

### 3.4.1. Medizin- und Krankenhausrecht

#### Dozent:

RA Dr. med. Eckard Feifel

Alltag und Entwicklung im Gesundheitswesen sind durch vielfältige rechtliche Vorgaben geprägt. Das Teilmodul beinhaltet eine Übersicht über die Grundzüge des Arzt-, Medizin- und Krankenhausrechts. Aspekte der Vertragsgestaltung im Krankenhaus, des Arbeitsrechts (z.B. des Chefarztvertragsrechts) und der Abrechnungsverhältnisse werden ebenso angesprochen wie berufsrechtliche, strafrechtliche und öffentlich-rechtlich relevante Fragestellungen. An einzelnen Fallkonstellationen werden Auswirkungen rechtlicher Rahmenbedingungen und praxisrelevante Aspekte des ärztlichen Berufs- und Haftungsrechts, aber auch wichtige organisationshaftungsrechtliche Gesichtspunkte verdeutlicht.

#### Themen:

- Aspekte der Vertragsgestaltung von Behandlungsverträgen, Kooperationsverträgen sowie von Arbeitsverträgen
- Gesichtspunkte der privat- und kassenärztlichen Versorgung, des Berufs- und des Wettbewerbsrechts
- Praxisrelevante Aspekte des Haftungs- und Organisationshaftungsrechts wie auch des Strafrechts
- Fallbeispiele unter Berücksichtigung der aktuellen Entwicklungen in der Rechtsprechung

### 3.4.2. Steuern im Gesundheitswesen

**Dozent:**

Prof. Dr. Roland Euler

Der Gewinn von Ärzten und Krankenhäusern wird durch Ertragsteuern oft erheblich gemindert. Daher ist es wichtig, über die zentralen Grundlagen der Besteuerung und mögliche Gestaltungen informiert zu sein. Neben der Belastung des Gewinns mit Ertragsteuern werden zunehmend Ärzten und Krankenhäusern auch umsatzsteuerliche Pflichten auferlegt. Das Teilmodul führt in grundlegende Probleme der Einkommen- und Körperschaftssteuer ein, soweit diese für Arztpraxen und Krankenhäuser relevant sind.

**Themen:**

- Besteuerung von Einzelpraxen, Praxisgemeinschaften, Gemeinschaftspraxen und medizinischen Versorgungszentren
- Besteuerung von gemeinnützigen und nicht gemeinnützigen Krankenhäusern
- Umsatzsteuerliche Fragen der Tätigkeit von Ärzten und von Krankenhäusern

### 3.4.3. Digitalisierung im Gesundheitswesen

**Dozent:**

Prof. Dr. Dirk Neumann

Digitalisierung im Gesundheitswesen bezieht sich auf den umfassenden Einsatz von Informationstechnologie und digitalen Lösungen im Gesundheitssektor, um die Effizienz, Effektivität, Qualität und Zugänglichkeit der Gesundheitsversorgung zu verbessern. Die Digitalisierung umfasst eine breite Palette an Technologien und Anwendungen, die darauf abzielen, den gesamten Gesundheitsprozess von der Patientenversorgung bis zur Verwaltung von Gesundheitsdaten zu transformieren. Informationssysteme spielen eine entscheidende Rolle bei der Digitalisierung von Unternehmen und Organisationen. Sie dienen als technologische Grundlage und Werkzeuge, um den digitalen Wandel zu ermöglichen und effektiv umzusetzen. Das Teilmodul gibt eine Einführung in Informationssysteme und beleuchtet grundlegende Chancen und Probleme der Digitalisierung im Gesundheitswesen:

**Themen:**

- Einführung in Informationssysteme (z.B. Elektronische Patientenaktensysteme):  
Dieser Abschnitt vermittelt ein Verständnis für die Rolle von Informationssystemen in Organisationen. Dabei werden die Funktionen und die Bedeutung von Informationssystemen für die Geschäftsprozesse und Entscheidungsfindung hervorgehoben.
- Digitale Transformation:  
Die digitale Transformation wird als ein wesentlicher Wandel in Organisationen durch den Einsatz von Informationstechnologie und digitalen Lösungen definiert. Dabei werden die Gründe für die digitale Transformation und die Auswirkungen auf Geschäftsmodelle und Prozesse erläutert.
- Daten und Datenbanken:

Dieser Abschnitt befasst sich mit der Bedeutung von Daten in Informationssystemen. Er erläutert verschiedene Arten von Daten, Datenmanagement und die Rolle von Datenbanken bei der Speicherung und Verwaltung von Informationen.

- Business Intelligence: Health Care Warehouses & Analytics:  
Business Intelligence wird als Prozess der Datenauswertung und -interpretation zur Unterstützung der Entscheidungsfindung behandelt. Der Kurs erörtert die Verwendung von BI-Tools und -Techniken zur Gewinnung von Erkenntnissen aus Daten im Gesundheitswesen.