

Health Care- und Krankenhaus-Management

Winfried Zapp/Michael Wittland

# Normatives Management und strategische Entwicklung

Werteorientierung als Grundlage  
betriebswirtschaftlichen Handelns

**Kohlhammer**

**Kohlhammer**

## **Health Care- und Krankenhaus-Management**

Begründet von Udo Janßen, Axel Olaf Kern, Clarissa Kurscheid, Thomas Schlegel, Birgit Vosseler und Winfried Zapp

Herausgegeben von Clarissa Kurscheid, Julia Oswald und Winfried Zapp

Eine Übersicht der lieferbaren und angekündigten Bände der Reihe finden Sie unter: <https://shop.kohlhammer.de/hckm.html>

Winfried Zapp  
Michael Wittland (Hrsg.)

# **Normatives Management und strategische Entwicklung**

Werteorientierung als Grundlage  
betriebswirtschaftlichen Handelns

Unter Mitarbeit von Peter Mayer  
und Helge Knut Schumacher

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Es konnten nicht alle Rechtsinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

Dieses Werk enthält Hinweise/Links zu externen Websites Dritter, auf deren Inhalt der Verlag keinen Einfluss hat und die der Haftung der jeweiligen Seitenanbieter oder -betreiber unterliegen. Zum Zeitpunkt der Verlinkung wurden die externen Websites auf mögliche Rechtsverstöße überprüft und dabei keine Rechtsverletzung festgestellt. Ohne konkrete Hinweise auf eine solche Rechtsverletzung ist eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten nicht zumutbar. Sollten jedoch Rechtsverletzungen bekannt werden, werden die betroffenen externen Links soweit möglich unverzüglich entfernt.

1. Auflage 2022

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-023358-4

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-040165-5

epub: ISBN 978-3-17-040166-2

# Inhalt

|   |           |
|---|-----------|
| Abkürzungsverzeichnis .....   | 8         |
| Geleitwort zur Reihe .....  | 9         |
| Verzeichnis der Herausgeber und Autoren .....   | 10        |
| Vorwort .....   | 13        |
| <b>1 Präliminarien .....</b>  | <b>15</b> |
| <i>Winfried Zapp und Michael Wittland</i>   |           |
| 1.1 Begriff des Normativen .....  | 15        |
| 1.2 Begriff des Managements .....   | 21        |
| 1.3 Normative Ausrichtung des Managements .....   | 22        |
| 1.4 Beispiel: Magnet-Krankenhaus .....  | 22        |
| <b>2 Normative Orientierung .....</b>   | <b>27</b> |
| <i>Peter Mayer</i>  |           |
| 2.1 Spannweite der Begriffe Werte und Normen .....  | 28        |
| 2.2 Funktionen von Werten und Normen .....  | 31        |
| 2.3 Grundlagen von Werten und Normen .....  | 32        |
| 2.4 Überlegungen zur Beachtung von Werten und Normen ...  | 34        |
| <b>3 Managementethik im Gesundheitswesen: Das Spannungsfeld<br/>zwischen Gesellschaft, Institutionen und Personen .....</b>       | <b>37</b> |
| 3.1 Perspektiven und Dimensionen ethischer Fragestellungen ...  | 37        |
| <i>Peter Mayer</i>  |           |
| 3.2 Gesellschaftliche Spannungsfelder – Ökonomisches<br>Handeln im Kontext dezentraler Regelungsmechanismen ...                   | 40        |
| <i>Peter Mayer</i>  |           |
| 3.2.1 Ein theoretischer Blick auf die Kernaussagen zur<br>Lösung wirtschaftsethischer Probleme in einem<br>komplexen System ..... | 40        |
| 3.2.2 Der wirtschaftsethische Gesamtblick auf das Gesund-<br>heitswesen – Ansatzpunkte für ethisches Handeln....                  | 55        |
| 3.3 Institutionsbezogene Spannungsfelder .....  | 70        |
| 3.3.1 Wert- und Werte-Orientierung .....  | 70        |
| <i>Winfried Zapp</i>  |           |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 3.3.2    | Corporate Social Responsibility .....  | 73         |
|          | <i>Winfried Zapp</i>   |            |
| 3.3.3    | Health Professionals und Patientenorientierung .....   | 81         |
|          | <i>Michael Wittland</i>  |            |
| 3.3.4    | Corporate Governance .....   | 85         |
|          | <i>Michael Wittland</i>  |            |
| 3.4      | Personenbezogene Spannungsfelder .....   | 89         |
|          | <i>Michael Wittland</i>  |            |
| 4.3.1    | Individuelle Werte als Ausgangsbasis .....   | 89         |
| 4.3.2    | Ziele als handlungsleitende Motive .....   | 91         |
| 4.3.3    | Diversität als Chance und Herausforderung .....  | 92         |
| 4.3.4    | Unternehmungen als Spiegelbild der oberen Ränge ..   | 93         |
| 4.3.5    | Autonomie und Autorität als wechselnde Pole .....  | 95         |
| 4.3.6    | Normatives Management als Identitätsstifter .....  | 97         |
| <b>4</b> | <b>Normatives Management .....</b>   | <b>100</b> |
|          | <i>Michael Wittland</i>  |            |
| 4.1      | Unternehmensverfassung: Gesellschaftlich-politischer<br>Auftrag und rechtlicher Rahmen .....         | 102        |
| 4.2      | Unternehmenspolitik: Aktives Management auf der<br>normativen Ebene: Vision, Mission, Leitbild ..... | 108        |
| 4.3      | Unternehmenskultur: Gewachsene Normen in einer<br>Professional Organization .....                    | 112        |
| <b>5</b> | <b>Strategische Entwicklung .....</b>  | <b>117</b> |
| 5.1      | Perspektiven des Begriffs .....  | 117        |
|          | <i>Helge K. Schumacher</i>   |            |
| 5.2      | Außen- und Innenperspektive: Analyse der Unternehmung<br>in der Umwelt .....                         | 124        |
|          | <i>Helge K. Schumacher</i>   |            |
| 5.2.1    | Außenperspektive: Umwelt .....   | 124        |
| 5.2.2    | Innenperspektive: Selbstthematization der<br>Unternehmung .....                                      | 130        |
| 5.2.3    | Zusammenführung: SWOT- und Portfolio-Analyse ..  | 134        |
| 5.3.4    | Resümee .....  | 136        |
| 5.3      | Systemperspektive: Geokodierung .....  | 138        |
|          | <i>Winfried Zapp</i>   |            |
| 5.3.1    | Begriffsdefinitionen .....   | 139        |
| 5.3.2    | Anwendungsorientierung .....   | 139        |
| 5.3.3    | Resümee .....  | 150        |
| 5.4      | Erfolgsperspektive: Data-Envelopment-Analysis (DEA) .....  | 151        |
|          | <i>Winfried Zapp</i>   |            |
| 5.4.1    | Herleitung von Erfolgsperspektiven .....   | 151        |
| 5.4.2    | Ausprägungen von Effizienz-Konzeptionen .....  | 152        |
| 5.4.3    | Vorgehensweise .....   | 154        |
| 5.4.4    | Resümee .....  | 157        |

---

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 5.5      | Werteperspektive: Immaterielle Werte .....                                     | 160        |
|          | <i>Winfried Zapp</i>   |            |
| 5.5.1    | Begriffsdefinition .....   | 160        |
| 5.5.2    | Strukturierung immaterieller Werte .....                                       | 162        |
| 5.5.3    | Elemente und Anforderungen immaterieller Werte ..                              | 164        |
| 5.5.4    | Ausgewählte Bewertungskonzeptionen für<br>immaterielle Werte .....             | 166        |
| 5.5.5    | Skandia Navigator .....  | 168        |
| 5.5.6    | Resümee .....  | 171        |
| <b>6</b> | <b>Normative Gestaltung und strategische Entwicklung:<br/>Was folgt? .....</b> | <b>174</b> |
|          | <i>Winfried Zapp</i>   |            |
|          | <b>Stichwortverzeichnis .....</b>  | <b>175</b> |

# Abkürzungsverzeichnis

|         |  |
|---------|--|
| AGG     | Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz  |
| AktG    | Aktiengesetz   |
| AWO     | Arbeiterwohlfahrt  |
| BMWi    | Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie                                 |
| CMI     | Case Mix Index   |
| CSR     | Corporate Social Responsibility  |
| DCGK    | Deutscher Corporate Governance Kodex   |
| DEA     | Data-Envelopment-Analysis  |
| DIN     | Deutsches Institut für Normung e. V.   |
| DRG     | Diagnosis Related Groups   |
| DVKC    | Deutscher Verein für Krankenhaus-Controlling e. V.                               |
| E-Akte  | Elektronische Akte   |
| EBITDA  | Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization                   |
| EDV     | Elektronische Datenverarbeitung  |
| EU      | Europäische Union  |
| EVA     | Economic Value Added   |
| GUS     | Gemeinschaft Unabhängiger Staaten  |
| HGB     | Handelsgesetzbuch  |
| HWWI    | Hamburgisches WeltWirtschaftsInstitut  |
| ICD     | International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems |
| ICN     | International Council of Nurses  |
| ISO     | International Standards Organization   |
| KHEntgG | Krankenhausentgeltgesetz   |
| MBA     | Master of Business Administration  |
| MVZ     | Medizinisches Versorgungszentren   |
| OP      | Operation  |
| PEST    | Political, Economic, Social, Technological                                       |
| PPR     | Pflegepersonal-Regelung  |
| PR      | Public Relations   |
| SGB     | Sozialgesetzbuch   |
| SWOT    | Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats                                     |
| UKE     | Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf   |
| VRIN    | Valuable, Rare, Imperfectly Imitable, Non-substitutable                          |
| VRIO    | Valuable, Rare, Inimitable, Organized  |

# Geleitwort zur Reihe

In der dynamisch wachsenden und zunehmend komplexer werdenden Gesundheitswirtschaft ist in den letzten Jahren der Bedarf stark gestiegen, Management bezogenes theoretisches Wissen und praxisrelevantes Know-how zu beherrschen und zu vermitteln. Dieser Bedarf spiegelt sich u. a. in zahlreichen neuen Hochschulstudiengängen und vielfältigen Angeboten der beruflichen Fort- und Weiterbildung wider.

Die Reihe »Health Care- und Krankenhaus-Management«, die auf den Curricula einschlägiger Hochschulen und wichtiger Fortbildungseinrichtungen aufbaut, setzt hier an. Inhaltlich und didaktisch systematisch angelegt, erhebt sie den Anspruch, das breite Themenfeld weitgehend vollständig abzudecken.

Die in 14 Bänden modular aufgebaute Reihe möchte allen Studierenden und Dozenten der auf das Management in der Gesundheitswirtschaft bezogenen Studiengänge, Berufstätigen in Fort- und Weiterbildung aus Krankenhäusern und weiteren Einrichtungen des Gesundheitswesens und insbesondere (zukünftigen) Führungskräften und leitenden Mitarbeitern aus Ärztlichem Dienst, Medizin-Controlling, Pflegedienst, Marketing und Verwaltung ein hilfreiches Werkzeug für Studium und professionelle Praxis sein.

Die Herausgeberinnen und Herausgeber:  
Clarissa Kurscheid, Julia Oswald und Winfried Zapp

# Verzeichnis der Herausgeber und Autoren

## Herausgeber



### **Winfried Zapp, Prof. Dr. rer. pol., Dipl.-Ökonom**

Studium der Wirtschaftswissenschaften; Dipl. Ökonom; Wissenschaftlicher Mitarbeiter; Promotion zum Dr. rer. pol.; Assistent des Verwaltungsleiters in einem Evangelischen Krankenhaus, gleichzeitig Traineeprogramm für Führungsnachwuchskräfte des Berufsbildungswerks Deutscher Krankenhäuser (BBDK); Krankenhausbetriebsleiter und in Personalunion Finanzleiter in einer Komplexeinrichtung; Professor an der Hochschule Osnabrück bis 2019 mit dem Lehrgebieten Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Rechnungswesen und Controlling

in Gesundheitseinrichtungen. Forschungsschwerpunkte: Internes Rechnungswesen (KLEE-Rechnung), Prozessmanagement, Controlling. Seine Schwerpunkte liegen jetzt auf Controllingkonzeptionen und Ethik.



### **Michael Wittland, Prof. Dr. rer. pol., Dipl.-Kaufmann**

Studium der Betriebswirtschaftslehre; Dipl.-Kaufmann; Assistent der Geschäftsführung eines Evangelischen Altenhilfeträgers; Wissenschaftlicher Mitarbeiter; Promotion zum Dr. rer. pol.; Akademischer Rat an der Universität zu Köln; seit 2016 Professor an der Hochschule Hannover mit dem Lehrgebiet Management im Gesundheitswesen; Schwerpunkte in der Lehre: Gestaltungsfelder der Betriebswirtschaftslehre, Managementmodelle, Gesundheitspolitik, Innovative Versorgungskonzepte, Finanzierung, Rechnungswesen, Controlling, Forschungsmethoden; Forschungsschwerpunkte: Zusammenhänge zwischen Management und Qualität und Wirtschaftlichkeit in Gesundheitseinrichtungen, u. a. Corporate Governance und Controllingkonzeptionen.

## Autoren



### **Peter Mayer, Prof. Dr. rer. pol. Dipl. Kaufmann**

Studium der Betriebswirtschaftslehre in Frankfurt und Milwaukee; Wissenschaftlicher Mitarbeiter; Promotion zum Dr. rer. pol.. Referent für Wirtschaftsförderungsprojekte im südlichen Afrika, Landesvertreter der Friedrich-Ebert-Stiftung in Ghana und in Südkorea. Professor an der Hochschule Osnabrück seit 2001; Dekan und Vize-Präsident an der Hochschule Osnabrück von 2003 bis 2007. Leiter eines Trainingsprogramms für Dekaninnen und Dekane aus Afrika und Asien seit 2007. Schwerpunkte in der Lehre: Europäische Integration, weltwirtschaftliche Fragen, Wirtschaftsethik. Forschungsschwerpunkte: Europäische Integration, Hochschulmanagement, Wirtschaftsethik.



### **Helge Knut Schumacher, Prof. Dr. PH, Dipl. Ökonom**

Ausbildung zum Bankkaufmann; Studium der Wirtschaftswissenschaften in Hannover; Wissenschaftlicher Mitarbeiter der AG5 Gesundheitsökonomie und Gesundheitsmanagement der Gesundheitswissenschaftlichen Fakultät, Universität Bielefeld, Lehr/Forschungsschwerpunkte: innovative, integrierte, sektorübergreifende Versorgung, Honorierung im Gesundheitsmarkt (amb/stat/Pharma), Projektmanagement; Market Access Manager im Bereich der Ophthalmologie und Hämatologie, Berlin, München von 2010 bis 2013; Geschäftsführer des UniversitätsKrebszentrums Göttingen (G-CCC); Leiter des Referats der Geschäftsführung DIAKOVERE Krankenhaus gGmbH, Hannover, 2013 bis 2018; seit 2018 Projektmanager für ein biopharmazeutisches Unternehmen in der Onkologie, seit 2016 Professor an der Apollon Hochschule in TZ. Modulverantwortung für die ABWL.



# Vorwort

Der Begriff Normativ ist zwar bekannt in der betriebswirtschaftlichen Literatur, er ist aber in seiner Dimension und in seiner Bedeutung bisher vernachlässigt worden. Deshalb ist es notwendig, sich damit auseinanderzusetzen und die Spannweite des Begriffs herauszuarbeiten. Mit dem Begriff »Normatives Management« ist weitgehend das St. Galler Management-Modell verbunden. Der Begriff Normativ wird festgemacht an Grundsätzlichem und Bedeutendem und kann so wichtige Impulse für betriebswirtschaftliche Entscheidungen und daraus abzuleitende Handlungen geben. Die Spannweite des Begriffs wird durch Normen, Regeln oder Gesetzmäßigkeiten umschrieben und kann damit in der Vorstellung oft ein Gefühl von Enge, von Starre oder von Unangepasstsein erzeugen. Normatives Handeln ist aber auch und vor allem als ein Synonym für Stabilität und Orientierung zu verstehen. Ein Management richtet so seine Möglichkeiten, Chancen und Herausforderungen an normativen Überzeugungen aus und orientiert sich an grundsätzlichen und bedeutenden Prioritäten, die vor allem auf einer breiten Grundlage einer Ethik fußen, um ökonomisch in sozialer Verantwortung zu handeln.

Was also schwingt alles mit bei den Begriffen um das Normative und was ist mit den Begriffen wie Normen, Gesetzmäßigkeiten, Tugenden oder Ethik und Moral gemeint und wie sind die Inhalte hinter den Begriffen voneinander abzugrenzen? Neben einer Analyse der Spannweite der Begriffsbestimmung sind auch die Beziehungen zur Betriebswirtschaftslehre und dem Management in ihren unterschiedlichen Facetten zu beschreiben, zu erfassen und herauszuarbeiten.

Da das Management weitgehend mit Gestalten, Lenken und Entwickeln umschrieben werden kann, sind Instrumente zu entwickeln und zu konzipieren, die helfen, eine normative Ausrichtung zu erreichen und Handlungsempfehlungen auszusprechen. Die Ausgangslage für diese Betrachtungsebene sind Gesundheitseinrichtungen. Sie sind in besonderer Weise normativ ausgerichtet, durch die Ausrichtung auf die Pflege, Heilung, Linderung, Unterstützung von kranken, geschwächten, pflegebedürftigen Menschen. Dem ökonomischen Handeln kommt im Gesundheitsbereich dennoch eine besondere Beachtung zu, weil die Ressourcen grundsätzlich begrenzt sind und Veränderungen in der Umwelt sowie die Zukunftsperspektiven zu beachten sind: Wie ändern sich die demografischen Daten (mehr Singlehaushalte, höhere Sterblichkeitsalter, Zunahme von Demenz u. ä.), wie entwickelt sich die medizinische Forschung und vieles andere mehr?

Der normativen Ausrichtung kommt besondere Bedeutung zu. Es ist wichtig, sie sich immer wieder bewusst zu machen, damit man nicht Vordergründigem zu schnell und intensiv vertraut. Das Zitat »Regelmäßiger Unsinn hat normative

Kraft« geht auf Eugen Bleuler zurück (1857 – 1939, Schweizer Psychiater) und zeigt die Gefahren auf, wenn nicht differenziert analysiert, diskutiert und reflektiert wird.

Die Bedeutung des Wichtigen hat Albert Einstein schon hervorgehoben mit seinem Zitat: »Gib das, was dir wichtig ist, niemals auf, nur weil es nicht einfach ist« (1879 – 1955, Physiker). Die Wichtigkeit von Entscheidungen und die besondere Bedeutung ökonomisch-sozialen Handelns sind immer wieder herauszuarbeiten, zu beachten und umzusetzen.

Dem Leser wünschen die Autoren dieses Bandes in der Reihe »Health Care und Krankenhaus-Management« hilfreiche Anregungen, Mut zur Umsetzung, sowie das Gespür und die Fähigkeit, dem Wichtigen nachzugehen. Das Management kann so eine aktive normative Gestaltung übernehmen, die insbesondere für Gesundheitseinrichtungen von besonderer Bedeutung ist.

Die Autoren danken Herrn Dr. Ruprecht Poensgen vom Kohlhammer-Verlag, der die Initiative zu dieser Buchreihe gegeben hat, und Frau Sabrina Bressel und Frau Anne Borgböhmer für ihre hilfreiche, geduldige Unterstützung und für die kompetente Gestaltung der einzelnen Beiträge.

Winfried Zapp, Michael Wittland

Osnabrück, Hannover im August 2021

# 1 Präliminarien

*Winfried Zapp und Michael Wittland*

In diesem Band wird das Normative Management in den Mittelpunkt gestellt mit seinen beiden Dimensionen: Normativ und Management. Diese beiden Brennpunkte einer Ellipse sollen analysiert und in Handlungsmuster überführt werden.

Dazu soll in diesem einleitenden Abschnitt ein Überblick über die Vorgehensweise und den Aufbau eines Normativen Managements gegeben werden.

## 1.1 Begriff des Normativen

Was ist nun das Bedeutende und Besondere am Begriff des Normativen?

Die Normative Ausrichtung zeigt sich zunächst in einer doppelten zweifachen Dimension:

- (1) Die Zeit versagt, da
  - (1a) Zeit und Raum zusammenschrumpfen
  - (1b) Zeit und Bedeutung nicht zu trennen sind
- (2) Die Strategie versagt, weil
  - (2a) Normative Sichtweise und Empirie zu trennen sind
  - (2b) Normativ fordert Ethik

Ad (1) Die Zeit versagt

(1a) Zeit und Raum schrumpfen zusammen

Immanuel Kant wies auf die Raum-Zeit Problematik hin (Kant 1781). Übertragen heißt das, dass es keine Betriebswirtschaftslehre an sich gibt. Das Management findet statt im Hier und Jetzt! Die Umsetzung des Wirtschaftlichkeitsprinzips kann nur mit dem Vorfindbaren und dem Gegebenen erfolgen. Veränderungsstrategien und Entwicklung von Modellen schließen das nicht aus, aber die Gedankenexperimente müssen immer anwendungsorientiert bleiben, frei von abgehobenen, unrealistischen Denkstrukturen.

Micheal Foucault hat den Zusammenhang und das Zusammenrücken von Raum und Zeit weitergedacht, hervorgehoben und ausgearbeitet (Foucault 1967).

Während vor 100 Jahren Wilhelm Busch von Wiedensahl nach Stadthagen mit der Kutsche vermutlich 45 Minuten fahren musste, um dort mit Freunden ein Bier oder einen Kaffee im Ratskeller zu trinken oder mit seinem Verleger zu verhandeln, so können wir heute diese Strecke in 15 Minuten mit dem Auto bewältigen. Wir könnten mit dem Verleger heute direkt mit dem Smartphone, per Skype oder anderen Kommunikationsmitteln schneller kommunizieren.

Dennoch kursieren in vielen Teilen der Betriebswirtschaftslehre weiterhin die Kategorien »Operativ – Taktisch – Strategisch«, meistens mit Zeitangaben von einem bis zehn Jahren. Diese Denkstrukturen müssen aufgebrochen werden, will man mit der schnelllebigen Zeit mithalten.

Operatives und Strategisches Handeln wachsen viel schneller zusammen, als manche glauben wollen. Sie bedingen einander. Die Auswahl eines neuen Chefarztes mag langfristig vorbereitet sein, kurzfristig werden Anpassungsentscheidungen notwendig sein, da mit Dienstantritt des neuen Chefs vermutlich das OP-Programm Veränderungen erfahren wird. Man kann das künstlich in Strategisch und Operativ unterscheiden, damit werden Trennlinien geschaffen, die aber nicht dienlich sind.

Operatives und strategisches Denken sind zusammen zu betrachten und sind zu ergänzen um das Normative!

(1b) Zeit und Bedeutung lassen sich nicht trennen.

In den 70er Jahren haben manche Professoren in der Betriebswirtschaftslehre darauf hingewiesen, dass nicht nur die Zeit entscheidend ist, sondern auch die Bedeutung unternehmerischer Entscheidungen. Wir können deshalb nicht alles über die Zeiträume abhandeln. Die Bedeutung gerät in den Fokus, diese nimmt Einfluss auf die Entscheidungen. Grundsätzlich ausgedrückt: Es muss sichergestellt werden, dass Gesundheitseinrichtungen (Krankenhaus, Altenheim, ambulante Dienste etc.) Problemlöser sind. Im Krankenhaus sollen Menschen mit ihren Krankheiten genesen und ihre Schmerzen gelindert werden; im Altenheim sind Menschen zu versorgen, die allein nicht mehr leben können oder wollen, ambulante Dienste versorgen Menschen vor Ort.

Das ist nur von der normativen Ausrichtung aus zu beantworten, nicht aus der Strategie heraus. Und so gibt das Normative die Klammer vor, die das Denken leitet, so dass Aufgaben zielorientiert erfüllt werden.

Jede operative Entscheidung ist strategisch angelegt und wirkt strategisch fort. Operativ und Strategisch rücken deshalb zusammen.

Das Normative als das Grundsätzliche und als die Vision der Unternehmung gewinnt an Kontur, im Sinne von »Was wollen und sollen wir tun«.

Dabei wird es um die Kernkompetenzen der jeweiligen Gesundheitseinrichtung gehen und um eine Rückbesinnung auf das Wesentliche und Normative (»Back to the roots«).

Die Zeitebene darf nicht zur Vernachlässigung der Bedeutung führen. In die gleiche Richtung zielt auch das Gresham'sche Gesetz der Planung, das von Sir Thomas Gresham (1519–1579) bezogen auf das Geld herausgearbeitet wurde:

Probleme geringerer Bedeutung, aber hoher Dringlichkeit verdrängen die Lösungssuche für Probleme mit hoher unternehmungspolitischer Bedeutung aber geringerer Dringlichkeit bei der Organisationsgestaltung.

Deshalb ist die Zeit betriebswirtschaftlich nicht mehr dominierend!

*Erste Zusammenfassung:*

Da die Zeit als Abgrenzungskriterium nicht mehr greift, ist die normative Ausrichtung so wichtig. Dem Normativen ist mehr Bedeutung beizumessen als einer strategischen Frage, wo wir in 10 oder 20 Jahren stehen.

Das Normative bestimmt die Strategie!

Das Normative umfasst die Unternehmungsverfassung, die Unternehmungspolitik und die Unternehmungskultur.

Knut Bleicher hat die Dreiteilung eingeführt und die normative, strategische und operative Perspektive herausgehoben (Bleicher 2011). Während die normative Perspektive die Unternehmungsverfassung, -politik und -kultur umfasst, wird die Strategie in der Literatur durch die Bereiche Struktur, Organisation und Programme umschrieben und das operative Geschehen erfolgt durch Prozesse, Handlungen und Aktionen (► Tab. 1.1).

**Tab. 1.1:** Normative, strategische und operative Perspektive

| <b>Normative Perspektive</b> | <b>Strategische Perspektive</b> | <b>Operative Perspektive</b> |
|------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Unternehmungsverfassung      | Struktur                        | Prozesse                     |
| Unternehmungspolitik         | Organisation                    | Handlungen                   |
| Unternehmungskultur          | Programme                       | Aktionen                     |
| Werte-Orientierung           | Gestaltung                      | Lenkung                      |

Diese Dreiteilung wird – treffen die obigen Aussagen und Analysen zu – zu einer Zweiteilung zusammenwachsen. Auf der einen Seite wird die Werteorientierung sein und auf der anderen Seite werden Gestaltung und Lenkung zusammenfallen (► Tab. 1.2).

Da die Kultur in den letzten Jahrzehnten sich differenzierter gestaltet (immer mehr Zusammenschlüsse, Diversität, Internationalität etc.), ist die Frage, wie diese unterschiedlichen Kultureinflüsse gestaltet werden sollen. Die Ethik in ihrer Differenzierung in gesellschaftliche, unternehmerische und individuelle Konzeptionen kann diese Funktion übernehmen, um eine Zusammenführung, Integration oder Begleitung unterschiedlicher kultureller Einstellungen zu erreichen. Die Ethik ist dabei handlungsorientiert zu verstehen und von der Moral klar abzugrenzen. Moral als das zu bezeichnen, was alle billig und rechtdenkenden Menschen tun, ist zu wenig, um reflektorischen und handlungsorientierten ethischen Ansprüchen und Denkmodellen zu genügen.