

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	5
	Abkürzungsverzeichnis	12
1	Einleitung	13
2	Das DRG-System	15
2.1	Ermittlung der DRG für einen Behandlungsfall	15
2.2	Relativgewicht (Bewertungsrelation) einer DRG	18
2.3	Das Effektivgewicht einer DRG	19
2.4	Der Vergütungsbetrag für einen Behandlungsfall	25
2.5	Prozesskennzahlen – Instrument zur Steuerung klinischer Prozesse	26
3	Kennzahlen und Kennzahlensysteme – Grundlagen und Hintergründe	28
3.1	Kennzahlen – begriffliche Einführung	28
3.1.1	Kennzahlen und Kennzahlensysteme	28
3.1.2	Differenzierung von Kennzahlen und Kennzahlensystemen	30
3.1.3	Funktion von Kennzahlen	32
3.1.4	Anforderungen an Kennzahlensysteme	34
3.2	Prozesse – Grundlage zur Ermittlung der Prozessleistung. ...	34
3.2.1	Prozesse und Prozesskennzahlen	35
3.2.2	Prozessstruktur	38
3.2.3	Voraussetzungen zur Bildung von Prozesskennzahlen	43
3.2.4	Komponenten der Prozessleistungsfähigkeit	44
3.3	Instrumente zur Ermittlung des Prozessoutputs	47
3.3.1	Monetärer und zeitlicher Prozessoutput	47
3.3.2	Qualitativer Prozessoutput	51

3.4	Konzept der Balanced Scorecard	53
3.4.1	Mehrdimensionale Betrachtung unternehmerischer Ziele	57
3.4.1.1	Finanzwirtschaftliche Perspektive als Ausgangs- und Endpunkt	58
3.4.1.2	Definition von Kunden- und Marktsegmenten sowie des erforderlichen Wertangebots in der Kundenperspektive	59
3.4.1.3	Prozessneugestaltung in der internen Prozessperspektive	60
3.4.1.4	Bereitstellung notwendiger Potenziale in der Potenzialperspektive	62
3.4.1.5	Unternehmensspezifische Anpassung der Perspektiven	63
3.4.2	Ausgewogenheit durch Integration unterschiedlicher Arten von Messgrößen	64
3.4.2.1	Integration verschiedenartiger Messgrößen	65
3.4.2.2	Zielwerte und Verknüpfung mit Anreizsystemen	67
3.4.3	Verknüpfung der Perspektiven und Ziele durch Ursache-Wirkungs-Vermutungen	68
3.5	Konzept der Behandlungspfade und Besonderheiten des Krankenhaussektors	70
3.5.1	Behandlungspfade als Darstellungsform von Behandlungsabläufen	70
3.5.1.1	Hintergrund und Bedeutung der Behandlungspfade	71
3.5.1.2	Pfadcontrolling und Varianzanalyse als Bestandteile der Behandlungspfade	71
3.5.1.3	Methodisches Vorgehen zur Implementierung der Behandlungspfade	73
3.5.2	Überlegungen zur Einführung der BSC im Krankenhausbereich	74
3.5.2.1	Bedeutung der strategischen Positionierung im Krankenhaussektor	74
3.5.2.2	Mehrdimensionaler Kundenbegriff	75
3.5.2.3	Anpassungsmöglichkeiten der BSC im Krankenhausbereich	76
3.5.3	Konzentration der Krankenhäuser auf Kernkompetenzen	78
4	Methodik zur Ermittlung der Prozessleistung	81
4.1	Bestimmung einer Kernkompetenz	82
4.2	Ermittlung der Prozessziele sowie des Prozessoutputs	84
4.3	Entwicklung geeigneter Prozesskennzahlen	86
4.3.1	Der Kennzahlenpool	87

4.3.1.1	Monetäre sowie zeitliche Aspekte des Kennzahlenpools	88
4.3.1.2	Qualitativer Aspekt des Kennzahlenpools	89
4.3.2	Auswahl erfolgskritischer Prozesse	92
4.4	Systematik zur Bestimmung der Prozessleistung	93
4.5	Implementierung eines Kennzahlensystems zur Managementunterstützung	99
4.5.1	Koordinationsfunktion des Prozesskennzahlensystems	99
4.5.2	Kennzahlberichte – Lieferant wichtiger Informationen	100
4.5.2.1	Berichtarten	102
4.5.2.2	Anforderungen an Berichte und Berichtssysteme	102
4.5.3	Prozessberichte	104
4.5.3.1	Prozessberichtsinhalte und Adressaten	104
4.5.3.2	Aufbau des Prozessberichtensystems	107
4.5.3.3	Prozessberichtsarten	107
4.6	Kritische Würdigung des entworfenen Kennzahlensystems . . .	114
5	Entwicklung einer BSC auf der Basis eines Behandlungspfades	115
5.1	Konzeptionelle Grundlagen der Pfad-BSC	116
5.2	Entwicklungskonzept der Pfad-BSC	118
5.2.1	Ableitung der Ziele	120
5.2.1.1	Analyse der strategischen Vorgaben und des Umfeldes	121
5.2.1.2	Ableitung von qualitativen Zielen durch Interviews	122
5.2.1.3	Entwicklung strategischer Ziele	123
5.2.1.4	Vorbereitung der Zielauswahl	128
5.2.1.5	Sammlung von Zielbeispielen für die übrigen Perspektiven .	133
5.2.1.6	Dokumentation strategischer Ziele	138
5.2.2	Identifikation strategisch relevanter Verknüpfungen	139
5.2.3	Bestimmung der Messgrößen und Festlegung der Verantwortlichkeiten	142
5.2.3.1	Sammlung von Messgrößenvorschlägen	142
5.2.3.2	Bestimmung von Messgrößen zur Abbildung der strategischen Ziele	143
5.2.3.3	Definition und Erfassung der ausgewählten Kennzahlen . . .	152
5.2.4	Festlegung von Ziel- und Schwellenwerten	155
5.2.4.1	Schaffung einer Vergleichsbasis	155
5.2.4.2	Definition von Ziel- und Schwellenwerten	156
5.2.4.3	Zuständigkeiten regeln	157

5.2.4.4	Verknüpfung der Zielvereinbarungen mit einem Prämiensystem	158
5.2.4.5	Dokumentation der Messgrößen und Integration in Ursache-Wirkungs-Ketten	158
5.2.5	Vereinbarung zielfördernder Maßnahmen	159
5.2.5.1	Sammlung laufender und geplanter Projekte	160
5.2.5.2	Priorisierung zielfördernder Maßnahmen	160
5.2.6	Vorbereitung der Implementierung der Pfad-BSC	163
5.2.6.1	Entwicklung eines Informations- und Reportingsystems . . .	163
5.2.6.2	Organisation des strategischen Lernprozesses	164
5.2.6.3	Umsetzungsplan zur Einführung der Pfad-BSC erstellen . . .	165
5.3	Einsatzbereiche der Pfad-BSC und Stellung im Gesamtgefüge der BSC	166
5.3.1	Entwicklungsstand der BSC vor Beginn der Implementierung	167
5.3.2	Prozessorientierte vs. funktionale Aufbauorganisation	167
5.4	Evaluation des Konzepts einer Pfad-BSC	170
5.4.1	Anwendbarkeit einer Pfad-BSC	170
5.4.2	Schwachstellen einer Pfad-BSC	172
5.5	Zusammenfassende Beurteilung	172
5.6	Fazit	174
	Literatur	175
	Anhang	181
Anlage I:	Pfade und Kennzahlen	181
	1. Beispiel Behandlungspfade	181
	2. Kennzahlenpool	186
	a) Kostenkennzahlenpool	186
	b) Zeitkennzahlenpool	193
	c) Qualitätskennzahlenpool	196
Anlage II:	Beschreibung der Strumabehandlung	213
Anlage III:	Zielsammlung und Zielbegründung	216
Anlage IV:	Hinweise zur Zielfindung	222
Anlage V:	Zielbeurteilung zur Einordnung in das Kundenbegeisterungsmodell	223

Anlage VI:	Zielbeurteilung zur Einordnung in den Horváth & Partner-Filter	229
Anlage VII:	Zielauswahl nach Kundenbegeisterungsmodell und Horváth & Partner-Filter	233
Anlage VIII:	Sammlung von Messgrößenvorschlägen	237
Anlage IX:	Messgrößendefinition	243
Anlage X:	Matrix der strategischen Ziele und der zielfördernden Aktionen	250