

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVI
1. Integration von Effektivität und Effizienz im Qualitätsmanagement von Krankenhäusern	1
1.1 Strategische Erfolgsfaktoren für Krankenhäuser unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen.....	1
1.1.1 Effektivität und Effizienz sowie Qualität, Kosten und Zeit als strategische Erfolgsfaktoren	1
1.1.2 Dynamik und Komplexität als Kennzeichen der gegenwärtigen Rahmenbedingungen	5
1.2 Entwicklung und Stand des Qualitätswesens in deutschen Krankenhäusern	13
1.2.1 Vier Phasen der Qualitätssicht im Krankenhaus.....	13
1.2.1.1 Qualität durch Kontrolle.....	13
1.2.1.2 Statistische Qualitätssicherung	15
1.2.1.3 Mitarbeiterorientierte Maßnahmen zur Qualitätsförderung.....	16
1.2.1.4 Total-Quality-Management	17
1.2.2 Qualitätssicherung bei Fallpauschalen und Sonderentgelten.....	20
1.2.3 Beurteilung des Entwicklungsstands.....	23
1.3 Besonderheiten von Dienstleistungen und Dimensionen der Dienstleistungsqualität bezogen auf das Krankenhaus	24
1.3.1 Systematisierung von Dienstleistungstypen	25
1.3.2 Qualitätsdimensionen von Dienstleistungen.....	31
1.4 Grundkonzept des integrierten Qualitätsmanagements im Krankenhaus	37
1.4.1 Kulturelle Ebene auf der Basis eines Leitbildes	38
1.4.2 Strukturelle Ebene bezogen auf die Organisation und Führung	39
1.4.3 Instrumente der technokratischen Ebene.....	40

1.5	Zielsetzung und Gang der Untersuchung	41
2.	Das Leitbild als kulturelle Grundlage des integrierten Qualitätsmanagements	44
2.1	Das Krankenhaus als Koalition unterschiedlicher Partial-interessen...	44
2.1.1	Integration der relevanten Anspruchsgruppen.....	45
2.1.2	Individualinteressen der relevanten Anspruchsgruppen.....	47
2.1.2.1	Die Perspektive der Anbieterseite	47
2.1.2.2	Die Perspektive der Nachfragerseite	49
2.1.2.3	Die Perspektive der Mitarbeiter	56
2.2	Das Leitbild als kulturelle Grundlage zur Integration und Koordination der unterschiedlichen Interessen	59
2.2.1	Aufbau und Aufgaben des Leitbildes im integrierten Qualitätsmanagement.....	59
2.2.1.1	Vision – Leitbild – Ziele und Strategien	59
2.2.1.2	Entwicklung einer gemeinsamen Krankenhauskultur und Corporate Identity	61
2.2.2	Entwicklung eines Leitbildes im Krankenhaus.....	67
2.2.2.1	Inhalt des Krankenhausleitbildes	67
2.2.2.2	Prozeß der Leitbildentwicklung.....	70
2.3	Das Leitbild als Basis einer zielorientierten Führungskonzeption.....	75
2.3.1	Aufbau der zielorientierten Führung im Krankenhaus	75
2.3.2	Das integrierte Zielsystem des Krankenhauses	77
2.3.2.1	Funktionen der Ziele im integrierten Qualitätsmanagement.....	80
2.3.2.2	Anforderungen an die Ziele	81
3.	Die strukturellen Rahmenbedingungen in Organisation und Führung für ein integriertes Qualitätsmanagement.....	84
3.1	Der Weg zu Effektivität und Effizienz über Komplexitätsreduktion und Komplexitätsbeherrschung	84

3.2	Strategische Planung der Breite und Tiefe des Leistungsspektrums....	86
3.3	Traditionelle Organisations- und Führungsstrukturen im Krankenhaus	94
3.3.1	Tayloristischer Organisationsansatz	94
3.3.2	Krankenhausspezifische Organisationskultur	98
3.3.3	Führungspraxis in Krankenhäusern	100
3.3.4	Defizite der traditionellen Strukturen	102
3.4	Reorganisation von Strukturen und Prozessen	105
3.4.1	Modularisierung der Aufbauorganisation	106
3.4.1.1	Gruppenarbeit und Teamstrukturen	109
3.4.1.2	Profit-Center-Konzeption	116
3.4.2	Prozeßoptimierung im Rahmen der Ablauforganisation	122
3.4.2.1	Krankenhausspezifische Prozeßanalyse und -modellierung	125
3.4.2.2	Neugestaltung von Prozessen (Prozeß-Reengineering)	128
3.4.2.3	Qualitätssicherung und kontinuierliche Verbesserung der Prozesse ..	134
3.5	Führung der Mitarbeiter im integrierten Qualitätsmanagement	137
3.5.1	Neue Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte	138
3.5.2	Besondere Führungsaufgaben im integrierten Qualitätsmanagement ..	143
3.5.2.1	Führung durch Zielvereinbarung	144
3.5.2.2	Führung durch Kommunikation und Information	146
3.5.2.3	Führung durch Fehlerkultur und Feedback	149
3.5.3	Neugestaltung von Anreizsystemen im Krankenhaus	151
3.5.3.1	Neue Formen der Entlohnung	151
3.5.3.2	Neue Formen der Karriere- und Laufbahnplanung	154
4.	Die instrumentelle Ausgestaltung des Qualitätsmanagements im Krankenhaus	157
4.1	Grundaufbau der instrumentellen Ausgestaltung	157
4.2	Ansätze zur Messung der Qualität im Krankenhaus	158
4.2.1	Konzepte zur Qualitätsmessung und Ableitung plausibler Qualitätsindikatoren	158
4.2.2	Messung der Ergebnisqualität	162

4.3	Instrumente zur patientenorientierten Messung der Ergebnisqualität	166
4.3.1	Gesundheitsstatusbefragung am Beispiel des SF-36	166
4.3.2	Messung der Zufriedenheit.....	175
4.3.2.1	Überblick über die Verfahren zur Messung von Zufriedenheit.....	175
4.3.2.2	Zufriedenheitsbefragung am Beispiel einer Patientenbefragung in der Urologie.....	180
4.4	Ausgewählte Instrumente des klassischen Qualitätsmanagements für das Krankenhaus	191
4.4.1	Einordnung und Zielrichtung der Qualitätsinstrumente	191
4.4.2	Standards als zentrales Planungs- und Steuerungsinstrument im Krankenhaus.....	192
4.4.3	Benchmarking als Instrument für das Aufspüren von Best Practices	195
4.4.4	Quality Function Deployment als Instrument zur kundenorientierten Qualitätsplanung	199
4.4.5	Fehlermöglichkeits- und -einflußanalyse und Fehlerbaumanalyse als Instrumente zur präventiven Fehlervermeidung	204
4.4.6	Der Ansatz von Taguchi als Instrument zur Prozeßstabilisierung.....	208
4.4.7	Zertifizierung nach der Normenreihe DIN EN ISO 9000 als Instrument zur Prozeßnormierung.....	212
4.4.8	Qualitätskostenrechnung als Steuerungsinstrument für die Wirtschaftlichkeit.....	217
4.4.9	Statistische Prozeßregelung als klassisches Instrument zur Qualitätssteuerung	222
4.4.10	Qualitätszirkel als Instrument zur Lösung von Qualitätsproblemen..	224
4.5	Qualitätspreise als Instrumente zur Bewertung des Qualitätsmanagements im Krankenhaus	228
4.5.1	Der Malcolm Baldrige National Quality Award.....	228
4.5.2	Der European Quality Award.....	235
5.	Zusammenfassung und Ausblick.....	240
	Literaturverzeichnis	243
	Verzeichnis der Rechtsquellen.....	278

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Wandel der äußeren Rahmenbedingungen von Krankenhäusern	6
Abbildung 1-2:	Konstitutive Merkmale der Dienstleistung am Beispiel der Krankenhausleistung	27
Abbildung 1-3:	Grundkonzept des integrierten Qualitätsmanagements	37
Abbildung 2-1:	Integration der Partialinteressen im Krankenhaus	46
Abbildung 2-2:	Krankenhausexterne Kunden: Patient – einweisender Arzt – Krankenkassen.....	50
Abbildung 2-3:	Qualität der Arbeit	57
Abbildung 2-4:	Vision – Leitbild – Ziele und Strategien	60
Abbildung 2-5:	Kulturebenen nach Schein	64
Abbildung 2-6:	Integriertes Krankenhaus-Zielsystem.....	78
Abbildung 3-1:	Kooperationsnetzwerk aus Krankenhaus-Sicht	91
Abbildung 3-2:	Entwicklungsrichtung für die Krankenhausorganisation (Dynamik-Komplexitäts-Matrix)	96
Abbildung 3-3:	Qualität als Organisations- und Führungsproblem im Krankenhaus	104
Abbildung 3-4:	Funktions- und prozeßorientierte Spezialisierung.....	106
Abbildung 3-5:	Strukturierung der Arbeitsgruppen.....	111
Abbildung 3-6:	Profit-Center-Konzeption im Krankenhaus	117
Abbildung 3-7:	Das System der überlappenden Gruppen im Krankenhaus ...	119
Abbildung 3-8:	Prozeßhierarchie im Krankenhaus	126
Abbildung 3-9:	Wirkungsweise von Reengineering und kontinuierlicher Verbesserung	135
Abbildung 3-10:	Der PDCA-Zyklus	137
Abbildung 3-11:	Neue Führungsstrukturen im Krankenhaus.....	139

Abbildung 4-1:	Die Fragen des SF-36.....	168-169
Abbildung 4-2:	Veränderung des Gesundheitsstatus vor und nach der Reha-Maßnahme.....	171
Abbildung 4-3:	Überblick über die Ansätze zur subjektiven Qualitäts- messung.....	176
Abbildung 4-4:	Fragebogen der Patientenbefragung in der Urologie	182-185
Abbildung 4-5:	Ergebnisse der Patientenbefragung in der Urologie.....	187
Abbildung 4-6:	Ausschnitt aus einem House of Quality	202
Abbildung 4-7:	Fehlerbaum für den Ausfall eines Kontrastmittel- Spritzensystems	207
Abbildung 4-8:	Verlustfunktion nach Taguchi.....	208
Abbildung 4-9:	Aufbau der QM-Dokumente.....	215
Abbildung 4-10:	Differenzierung der Qualitätskosten	219
Abbildung 4-11:	Das Qualitätsmodell des MBNQA	231
Abbildung 4-12:	Das EFQM-Qualitätsmodell.....	236

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1-1:	Qualitätsdimensionen der Krankenhausleistung	35
Tabelle 2-1:	Fünf Schritte der Leitbildentwicklung	70
Tabelle 2-2:	Vier Stufen der zielorientierten Führung	75
Tabelle 3-1:	Überblick über die Handlungsalternativen	88
Tabelle 4-1:	5-D-Modell der Ergebnisqualität	162
Tabelle 4-2:	Mögliche Übertragung der QM-Elemente nach DIN EN ISO 9001 auf das Krankenhaus	214
Tabelle 4-3:	Beispiel für die Lösung eines operativen Qualitätsproblems mit Hilfe eines Qualitätszirkels	227
Tabelle 4-4:	Mögliche Übertragung des Kriterienkatalogs des MBNQA auf das Krankenhaus	233
Tabelle 4-5:	Mögliche Übertragung des EFQM-Kriterienkatalogs auf das Krankenhaus	237