

# INHALTSVERZEICHNIS

Seite

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| Abbildungsverzeichnis..... | III |
| Tabellenverzeichnis.....   | IV  |
| Anhangsverzeichnis .....   | V   |
| Abkürzungsverzeichnis..... | VII |

## 1. Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit ..... 1

## 2. Krankenhaus-Management im Wandel ..... 2

### 2.1 *Aktuelle Situation der Krankenhäuser im Gesundheitswesen* ..... 2

2.1.1 Ein unterschätzter Wirtschaftsfaktor eingebettet in komplexe, sich verändernde Rahmenbedingungen ..... 2

2.1.2 Die Einführung des Systems der prospektiven Finanzierung und seine Auswirkungen auf den Krankenhaussektor der USA ..... 5

2.1.3 Vom Verwalten zum Managen im deutschen Krankenhaus..... 8

### 2.2 *Besonderheiten der Leistungserstellung im Krankenhaus und ihre Implikationen für das Management* ..... 10

### 2.3 *Wirtschaftlichkeitsreserven und Rationalisierungsmöglichkeiten im Krankenhaus* ..... 14

2.3.1 Ermittlung der Wirtschaftlichkeitsreserven im Krankenhaussektor durch einen internationalen Vergleich ..... 14

2.3.2 Dienstleistungstheoretische Möglichkeiten der Rationalisierung im Krankenhaus ..... 16

### 2.4 *Patientenorientierung im Krankenhaus* ..... 18

2.4.1 Der Begriff Patientenorientierung ..... 18

2.4.2 Qualität der Krankenhausleistung ..... 22

### 2.5 *Vom Spannungsfeld zwischen Patientenorientierung und Rationalisierung zur Symbiose durch aktuelle Management-Konzepte* ..... 27

|                                                                                                                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3. Business Reengineering in der Krankenhaus-Praxis:<br/>Konkrete Lösungen für einen Rationalisierungserfolg und<br/>gleichzeitigen Fortschritt in der Patientenorientierung</b> | <b>33</b> |
| <b>3.1 Integrierte Informations- und Kommunikationssysteme im<br/>    Krankenhaus</b>                                                                                               | <b>34</b> |
| <b>3.2 Restrukturierung der Krankenhaus-Organisation</b>                                                                                                                            | <b>38</b> |
| 3.2.1 Aktuelle Versorgungsdefizite durch mangelnde<br>organisatorische Verzahnung von ambulanter und<br>stationärer Versorgung                                                      | 38        |
| 3.2.2 Das Krankenhaus auf dem Weg zu einer prozeßorientierten<br>Organisationsstruktur                                                                                              | 43        |
| 3.2.2.1 Optimierung der Leistungstiefe des Krankenhauses                                                                                                                            | 43        |
| 3.2.2.2 Optimierung der internen Organisation des<br>Krankenhauses                                                                                                                  | 49        |
| <b>3.3 Neuausrichtung des Human Resource Managements im<br/>    Krankenhaus</b>                                                                                                     | <b>57</b> |
| 3.3.1 Mitarbeiterentwicklung im Krankenhaus                                                                                                                                         | 58        |
| 3.3.2 Mitarbeitermotivation im Krankenhaus                                                                                                                                          | 60        |
| 3.3.3 Mitarbeiterrekrutierung im Krankenhaus                                                                                                                                        | 62        |
| 3.3.4 Mitarbeiterführung im Krankenhaus                                                                                                                                             | 63        |
| <b>3.4 Controlling-Systeme im Krankenhaus</b>                                                                                                                                       | <b>65</b> |
| <b>4. Fazit und Ausblick</b>                                                                                                                                                        | <b>68</b> |
| <b>4.1 Zusammenfassung</b>                                                                                                                                                          | <b>68</b> |
| <b>4.2 Das Krankenhaus der Zukunft - ein Gesundheitszentrum</b>                                                                                                                     | <b>70</b> |
| Anhang                                                                                                                                                                              | IX        |
| Literaturverzeichnis                                                                                                                                                                | XXXV      |

# **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Seite

|                                                                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: Krankenhaus-Management im Spannungsfeld der Anforderungen .....                                                                                                      | 10 |
| Abbildung 2: Der "Process of Truth" im Service-Encounter .....                                                                                                                    | 20 |
| Abbildung 3: Prozeßorientierte Krankenhausgestaltung .....                                                                                                                        | 30 |
| Abbildung 4: Der Patientenversorgungs- und -behandlungsprozeß als mehrstufige Wertkette .....                                                                                     | 31 |
| Abbildung 5: Das Krankenhaus-Zielsystem .....                                                                                                                                     | 32 |
| Abbildung 6: Der Patient als Mittelpunkt des IuK-Systems im Krankenhaus                                                                                                           | 36 |
| Abbildung 7: Ein patientenorientiertes Versorgungskonzept zur integrierten, versorgungsstufenübergreifenden Behandlung chronisch Kranker.....                                     | 41 |
| Abbildung 8: Strategien und Beispiele für die Optimierung der Leistungstiefe im Krankenhaus .....                                                                                 | 46 |
| Abbildung 9: Primär- und Sekundärprozesse im Krankenhaus.....                                                                                                                     | 49 |
| Abbildung 10: Die umgedrehte Hierarchiepyramide bei konsequenter Patientenorientierung .....                                                                                      | 51 |
| Abbildung 11: Möglichkeiten der Einbindung von Krankenhaus-Teilprozessen in die Krankenhaus-Organisation je nach dem Grad der Priorisierung der Funktion bzw. des Prozesses ..... | 52 |

## **TABELLENVERZEICHNIS**

Seite

|                   |                                                                               |           |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tabelle 1:</b> | <b>Stationäre Krankenhausversorgung im internationalen Vergleich .....</b>    | <b>16</b> |
| <b>Tabelle 2:</b> | <b>Elemente eines Motivations- bzw. Anreizsystems.....</b>                    | <b>61</b> |
| <b>Tabelle 3:</b> | <b>Unterstützende Maßnahmen einer partizipativen Mitarbeiterführung .....</b> | <b>64</b> |

# ANHANGSVERZEICHNIS

Seite

|            |                                                                                                                                                  |        |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Anhang 1:  | Vierseitiges Beziehungsverhältnis in der Krankenhaus-Leistungserbringung.....                                                                    | IX     |
| Anhang 2:  | Rechtliche Unternehmensverfassung der Krankenhäuser.....                                                                                         | X      |
| Anhang 3:  | Beispielhafter Blueprint einer Krankenhaus-Notaufnahme .....                                                                                     | XII    |
| Anhang 4:  | "Moments of Truth" bei der Krankenhaus-Einweisung.....                                                                                           | XIII   |
| Anhang 5:  | "Moments of Truth" bei der Patienten-Aufnahme.....                                                                                               | XIV    |
| Anhang 6:  | "Moments of Truth" während der stationären Behandlung.....                                                                                       | XVI    |
| Anhang 7:  | "Moments of Truth" bei der Krankenhaus-Entlassung.....                                                                                           | XVII   |
| Anhang 8:  | Dimensionen und Meßkriterien der Qualität im Krankenhaus nach <i>Donabedian</i> .....                                                            | XVIII  |
| Anhang 9:  | Beispiele für Indikatoren zur Beurteilung der Qualität der Patientenversorgung und -behandlung im Krankenhaus .....                              | XX     |
| Anhang 10: | Qualitätsstandards im Rahmen einer operativen Behandlung der Coxarthrose .....                                                                   | XXII   |
| Anhang 11: | Eine komplizierte Zusammenarbeit unterschiedlichster Funktionsbereiche und Berufsgruppen im Krankenhaus .....                                    | XXIV   |
| Anhang 12: | Beispiele für Möglichkeiten der Arbeitsunterstützung und -erleichterung durch IuK-Systeme im Krankenhaus .....                                   | XXV    |
| Anhang 13: | Krankenhaus-Architektur eines "Patient-Focused Mini-hospital".....                                                                               | XXVII  |
| Anhang 14: | Reengineering des Röntgenprozesses .....                                                                                                         | XXVIII |
| Anhang 15: | Individuelle Betreuung durch den "persönlichen Arzt" als Case-Manager während des Check-up-Programms in der Deutschen Klinik für Diagnostik..... | XXIX   |
| Anhang 16: | Darstellung des Prozeßteams einer notfallmäßigen Kaiserschnittentbindung (Sectio caesarea).....                                                  | XXX    |
| Anhang 17: | Kompetenzen und Anforderungen an die Mitarbeiter im Patientenkontakt .....                                                                       | XXXI   |

|                   |                                                              |              |
|-------------------|--------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Anhang 18:</b> | <b>Beispiel eines Fragebogens zur Messung der</b>            |              |
|                   | <b>Patientenzufriedenheit mit der stationären Versorgung</b> |              |
|                   | <b>in amerikanischen Krankenhäusern .....</b>                | <b>XXXII</b> |