

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung und Problemstellung	1
1.1	Das Krankenhaus im Kreuzfeuer der Kritik	2
1.1.1	Kritikpunkt: Medizinsystem	2
1.1.2	Kritikpunkt: Kostenentwicklung	6
1.1.3	Kritikpunkt: Krankenhausmanagement	12
1.2	Die Notwendigkeit von Informations- und Kennziffernsystemen für das Krankenhausmanagement	15

Teil I: Grundlagen

2	Das Krankenhaus im System der Gesundheitsversorgung	20
2.1	Gesundheit und Krankheit	20
2.2	Das System der Gesundheitssicherung	22
2.2.1	Entwicklung der Medizin und des Krankenhauses	23
2.2.2	Entwicklung des Gesundheitswesens	28
2.2.3	Funktion des modernen Gesundheitswesens in der Gesellschaft	32
2.3	Das System der Gesundheitsversorgung	34
2.3.1	Struktur und Aufgabe des Systems der Gesundheitsversorgung	34
2.3.2	Ambulante Gesundheitsversorgung in der Schweiz	38
2.3.3	Stationäre Gesundheitsversorgung in der Schweiz	39
2.4	Notwendigkeit einer Integration und Koordination	44
3	Entwicklung und Praxis des Krankenhausmanagements	46
3.1	Historische Entwicklung des Krankenhausmanagements aus organisatorischer und ökonomischer Sicht	46
3.2	Krankenhausmanagement heute	50
3.2.1	Gesamtführung, Planung und Disposition	50
3.2.2	Krankenhausinformations- und Kontrollsysteme	52
3.2.3	Organisation und Struktur des Krankenhauses	55
3.2.4	Führungsmethoden und -instrumente	57
3.3	Neuere Tendenzen in der Krankenhausführung	58

Übersicht	64
4 Grundvorstellungen zum Krankenhausmanagement	65
4.1 Was heißt Management?	65
4.1.1 Komplexitätsbewältigung	66
4.1.2 Integration und Koordination nach außen und innen	68
4.1.3 Management als Gestalten, Lenken und Entwickeln	69
4.2 Ein Rahmenkonzept für das Krankenhausmanagement	72
4.2.1 Grundstruktur des Rahmenkonzeptes	72
4.2.2 Das Krankenhaus/Umwelt-Konzept	74
4.2.3 Analyse der Zwecksetzung	74
4.2.4 Klärung der Wertvorstellungen	76
4.2.5 Umweltanalyse	77
4.2.6 Krankenhausanalyse	80
4.2.7 Beurteilung der Ausgangslage	81
4.2.8 Das Zielsystem des Krankenhauses	82
4.3 Das Führungskonzept	85
4.3.1 Organisationssysteme	86
4.3.2 Führungsmethodik	88
4.3.3 Mitarbeiter- und Kaderpotential	89
4.3.4 Führungssysteme	90
4.4 Zusammenfassung	94
5 Informationen und Kennzahlen im Managementprozeß	96
5.1 Management – ein informationsverarbeitender Prozeß	96
5.1.1 Der Managementprozeß – funktional und institutional gesehen	96
5.1.2 Steuerung, Regelung und Lenkung im Managementprozeß	98
5.1.3 Unvollständige Informationslage für das Management sozialer Systeme	102
5.2 Informationsbedarf und Kennzahlen	104
5.2.1 Aufgabenspezifischer Informationsbedarf	104
5.2.2 Qualitative und quantitative Managementinformation	106
5.2.3 Bewerten und Messen im Prozeß der Informationsbearbeitung	107
5.3 Kennzahlen – wichtiger Aspekt betriebswirtschaftlicher Informationen	110
5.3.1 Definitionen	110
5.3.2 Arten von Kennziffern	111
5.3.3 Kennzahlensysteme	117
5.3.4 Kybernetische Kennzahlensysteme	124
5.4 Kennzahlen und Kennzahlensysteme in der Praxis	127
5.4.1 Anwendungsbereiche von Kennziffern	127
5.4.2 Anwendungsarten von Kennzahlen und Kennzahlensystemen	131

Teil III: Informations- und Kennzahlensysteme im Bereich des Krankenhausmanagements

Übersicht	133
6 Informations- und Kennzahlensysteme in schweizerischen Krankenhäusern	135
6.1 Informations- und Kennzahlensysteme auf der Ebene des Gesamtsitals	135
6.1.1 Die VESKA-Lösung	135
6.2 Krankenhausinformationssysteme	144
6.3 Informationen und Kennziffern auf der Ebene einzelner Leistungs- und Funktionsbereiche des Krankenhauses	147
6.4 Informations- und Kennziffernsysteme übergeordneter Führungsstufen	149
6.4.1 Beispiel: Kennziffern-System des Kantons St. Gallen	149
6.4.2 Beispiel: Kennziffern-System des Kantons Zürich	150
6.4.3 Beispiel: Kennziffern-System des Kantons Waadt	151
7 Informations- und Kennziffernsysteme im deutschen Sprachraum	154
7.1 Krankenhausinformations- und Kennziffernsysteme nach Eichhorn	154
7.1.1 Der Vorschlag von Eichhorn	154
7.1.2 Das Gütersloher Modell	162
7.1.3 Das Kennzahlen-Modell von Hauke	166
7.2 Das Controllingsystem von Röhrig	167
7.3 Das Krankenhausinformationssystem von Engelbrecht und Schäfer	169
7.4 Lenzens Modell zur Überprüfung der Wirtschaftlichkeit von Krankenhäusern	173
7.4.1 Kennzahlen zur Darstellung des Leistungspotentials	174
7.4.2 Kennzahlen der Betriebsgebarung	174
7.4.3 Kennzahlen zur Analyse von Fachabteilungen	178
7.5 Modelle zum Betriebsvergleich in der Bundesrepublik Deutschland	179
7.5.1 Das Modell der Spitzenverbände der gesetzlichen Krankenkassen	179
7.5.2 Der Betriebsvergleich der Deutschen Krankenhausgesellschaft	181
7.6 Weitere Informations- und Kennzahlenmodelle im deutschsprachigen Raum	182
8 Informations- und Kennzahlensysteme im englischen Sprachraum	184
8.1 Versorgungsindikatoren im britischen National Health Service	184
8.1.1 Struktur des Indikatorensystems	185
8.1.2 Anwendung der Indikatoren	187
8.2 MONITREND – der Betriebsvergleich der American Hospital Association	190
8.2.1 Raster der Datenerhebung	191
8.2.2 Auswertung der Daten	193

8.3	Das Kennzahlensystem von Griffith	195
8.3.1	Struktur des Kennzahlensystems	197
8.3.2	Leistungsbeurteilung mit Hilfe der Kennzahlen	199
8.3.3	Realisierung der Vorschläge von Griffith	202
8.4	Krankenhausinformationssysteme in amerikanischen Spitälern	205
8.4.1	Medizinische Informationssysteme	206
8.4.2	Administrative Informationssysteme	207
8.4.3	Integrierte Informationssysteme	207
9	Diagnosis Related Groups – Ausgangspunkt zu echten Führungsinformationen?	211
9.1	Die Entstehung des Konzeptes	211
9.2	Aufbau des DRG-Konzeptes	213
9.2.1	Bildung der Diagnosegruppen	213
9.2.2	Die Bildung der „Fallpreise“	214
9.3	Wirkungen des DRG-Konzeptes	215
9.3.1	Volkswirtschaftliche Wirkungen	215
9.3.2	Wirkungen auf das System der Gesundheitsversorgung	216
9.3.3	Wirkungen aus der Sicht des Krankenhauses	217
9.3.4	Wirkungen aus der Sicht der Patienten	217
9.4	DRG's als Basis von Managementinformationen	218
9.4.1	DRG-Informationen für das Management von Krankenhaus-systemen	220
9.4.2	DRG-Informationen für das strategische Krankenhaus-management	222
9.4.3	DRG-Informationen für das operative Krankenhaus-management	225
 Teil IV: Konzeption eines umfassenden managementorientierten Krankenhausinformations- und Kennzahlensystems		
	Überblick	226
10	Anforderungen an ein managementorientiertes Informations- und Kennzahlensystem	228
10.1	Führungsorientierte Informations- und Kennzahlensysteme	228
10.2	Anforderungen aus der Sicht der kybernetischen Systemlenkung	230
10.3	Anforderungen aus dem Rahmenkonzept für die Krankenhausführung	232
10.3.1	Übersicht	232
10.3.2	Inhaltlicher Bezug des Informations- und Kennzahlensystems	234
10.3.3	Zeitlicher Bezug des Informations- und Kennzahlensystems	239
10.3.4	Artmäßiger Bezug des Informations- und Kennzahlensystems	242
10.3.5	Innerer Zusammenhang des Informations- und Kennzahlen-systems	248
10.4.	Anforderungen aus dem Wesen der Kennzahlen	250
10.4.1	Erhebung von Kennziffern	250

10.4.2	Verarbeitung von Kennzahlen	253
10.4.3	Validität und Reliabilität von Kennziffern	259
10.4.4	Kennzahlenübermittlung und -auswertung	262
10.4.5	Kennzahlenanwendung	263
10.5	Zusammenfassung der Anforderungen und Konsequenzen für das managementorientierte Informations- und Kennzahlenmodell	264
11	Struktur und Inhalt eines Informations- und Kennzahlenmodells für das Krankenhausmanagement	268
11.1	Modell und Bezugsrahmen	268
11.2	Baustein: Bevölkerungsbezogene Informationen	271
11.2.1	Überblick	271
11.2.2	Allgemeine Bevölkerungsinformationen	273
11.2.3	Informationen über die Servicebevölkerung	274
11.2.4	Die Aussagekraft der Kennziffern	276
11.3	Baustein: Versorgungssystem	277
11.3.1	Überblick	277
11.3.2	Ambulantes Versorgungssystem	279
11.3.3	Das umliegende stationäre Akutversorgungssystem	280
11.3.4	Das umliegende Langzeitversorgungssystem	281
11.3.5	Extramurale Pflege/Spitex	281
11.3.6	Finanzierungssystem	282
11.4	Baustein: Beschaffungsmärkte	283
11.4.1	Überblick	283
11.4.2	Arbeitsmarkt	284
11.4.3	Investitionsgütermarkt	284
11.4.4	Verbrauchsgütermarkt	285
11.4.5	Weitere Umweltinformationen	287
11.4.6	Umweltdaten als Qualitätsindikatoren	287
11.5	Baustein: Ressourcen	288
11.5.1	Personelle Ressourcen	288
11.5.2	Infrastrukturelle Ressourcen	303
11.5.3	Finanzielle Ressourcen	310
11.5.4	Strukturdaten als Qualitätsindikatoren	312
11.6	Baustein: Leistungserstellung	312
11.7	Baustein: Einzelleistungen	315
11.8	Baustein: Leistungsverwendung	319
11.8.1	Übersicht	319
11.8.2	Maße für erzielte Wirkungen	321
11.8.3	Die fallbezogene Messung der Krankenhaustätigkeit	325
11.9	Bildung von Verhältniszahlen	325
11.9.1	Überblick	325
11.9.2	Beziehungszahlen des Bausteins „Bevölkerung“	326
11.9.3	Beziehungszahlen des Bausteins „Versorgungssystem“	331
11.9.4	Beziehungszahlen des Bausteins „Beschaffungsmarkt“	331
11.9.5	Beziehungszahlen des Bausteins „eingesetzte Mittel“	332

11.9.6	Beziehungszahlen des Bausteins „Leistungserstellung“	336
11.9.7	Beziehungszahlen des Bausteins „erbrachte Einzelleistungen“	337
11.9.8	Beziehungszahlen des Bausteins „Leistungsverwendung“ . .	338
11.9.9	Zusammenfassung der Möglichkeiten im vorgeschlagenen Informationsraster	339
12	Problemorientierte Auswahl von Informationen und Kennzahlen zur Lösung von Managementaufgaben	342
12.1	Schwierigkeiten der Informationsbeschaffung	342
12.1.1	Traditionelle Informationsbeschaffung im Rahmen der Führung	342
12.1.2	Notwendigkeit einer Heuristik zur problemorientierten Selektion von Informationen und Kennzahlen	344
12.2	Der „Critical Success Factor“-Ansatz als Beispiel inhaltlicher Handlungsanweisungen	346
12.3	Heuristik zur Selektion relevanter Führungsinformationen (methodische Handlungsanweisung)	353
12.3.1	Systematisierung des Führungsproblems und grobe Ein- schränkung des Informationsbedarfs	353
12.3.2	Systemmethodik zur Identifizierung der inhaltlichen Informationsdimension	363
12.4	Fallbeispiel: Pflegepersonalknappheit im Krankenhaus	374
12.4.1	Klassifikation des Managementproblems	375
12.4.2	Grobanalyse der Problemsituation	377
12.4.3	Feinanalyse	379
12.5	Konsequenzen für die Führung	386
13	Literatur	391