

# Inhalt

Autorenvita .....	9
Vorwort .....	11
<b>1     Schrittmacher für ein neues Verständnis von Qualität       und Kundenorientierung .....</b>	<b>13</b>
1.1    Demografischer Wandel und Personalmangel .....	13
1.2    Das Krankenhausstrukturgesetz (KHSG) .....	14
1.3    Eingeschränkte Qualitätsperspektive .....	18
1.4    Verengte Sicht auf Kundenorientierung .....	21
1.5    Alte und demente Patienten .....	22
1.6    Patienten mit Migrationshintergrund .....	23
1.7    Fehlende Managementkompetenzen bei Ärzten und Geschäftsführern .....	23
1.8    Defizite in der ärztlichen Weiterbildung .....	24
<b>2     Kundenorientierung und Qualität für das Krankenhaus –       eine kritische Standortbestimmung .....</b>	<b>26</b>
2.1    Begriffsdefinitionen für das Gesundheitswesen .....	26
2.1.1   Kunde .....	26
2.1.2   Dienstleistung .....	27
2.1.3   Kundenorientierung .....	28
2.1.4   Kundenmanagement .....	28
2.1.5   Kundenzufriedenheit .....	29
2.2    Managementfunktionen des Krankenhauses – wo es hakt ..	30
2.2.1   Einrichtungsinternes Qualitätsmanagement .....	30
2.2.2   Risikomanagement .....	37
2.2.3   Patientenorientierung .....	38
2.2.4   Mitarbeiterorientierung .....	48
2.2.5   Einweiserorientierung .....	50
2.3    Zertifizierung – Zukunfts- oder Auslaufmodell? .....	51
2.3.1   Merkmale und Zielsetzung .....	51
2.3.2   Bedeutung in der Zukunft .....	51

<b>3</b>	<b>Von der eindimensionalen zur multidimensionalen Qualitätsperspektive .....</b>	<b>53</b>
3.1	Eindimensionale Qualitätsperspektive als Auslaufmodell ..	53
3.1.1	Ökonomische Ausrichtung zu Lasten des Patienten	53
3.1.2	Gute Ergebnisqualität ist Resultat zahlreicher Faktoren .....	54
3.2	Multidimensionale Qualität – Qualitätsperspektive der Zukunft .....	57
3.2.1	Facetten der multidimensionalen Qualität im Zusammenhang .....	57
3.2.2	Struktur-, Prozess-, Ergebnisqualität .....	57
3.2.3	Weitere Qualitätskategorien .....	58
<b>4</b>	<b>Kooperative Kundenorientierung auf Grundlage multi- dimensionaler Qualität im Krankenhaus (KoKiK®) .....</b>	<b>68</b>
4.1	Das Konzept KoKiK® im Überblick .....	68
4.2	Aufgaben und Pflichten der Entscheider definieren und reflektieren .....	71
4.2.1	Aufsichtsrat .....	71
4.2.2	Geschäftsführung .....	73
4.2.3	Verwaltung .....	73
4.2.4	Ärztlicher Direktor .....	74
4.2.5	Chefarzt .....	74
4.2.6	Leitende Oberärzte und Oberärzte .....	76
4.2.7	Pflege .....	76
4.3	Optimierung der Kooperation von Aufsichtsrat, Geschäftsführung, Chefärzten und Pflege – Grundlagen für die praktische Umsetzung .....	79
4.3.1	Verbesserung der Zusammenarbeit – Positive Entwicklung als Orientierung .....	79
4.3.2	Die Realisierung gemeinsamer Management- verantwortung der Entscheider setzt ein Strategiekonzept voraus .....	80
4.3.3	Strategien und Instrumente zum Erreichen gemeinsamer Managementverantwortung .....	82
4.3.4	Strukturelle Veränderungen zur Förderung der Zusammenarbeit .....	88
4.3.5	Vertragliche Regelungen .....	89
<b>5</b>	<b>Die Fachabteilung Protagonist für die Umsetzung einer neuen Sicht von Kundenorientierung und Qualitätsmanagement .....</b>	<b>91</b>
5.1	Fragestellung .....	91
5.2	Managementaufgaben der Fachabteilung im Überblick ....	92
5.3	Möglichkeiten sinnvoller Aufgabenverteilung in der Fachabteilung unter Einbeziehung der Übernahme von Aufgaben des Qualitätsmanagements .....	93

5.4	Organisation von Patientenorientierung und Qualitätsmanagement .....	95
5.4.1	Internes Qualitätsmanagement gemäß geübter Praxis .....	95
5.4.2	Optionen der Umsetzung von Qualitätsmanagement durch die Fachabteilung .....	96
5.4.3	Organisation .....	98
5.4.4	Checklisten zum abteilungsbezogenen Qualitätsmanagement .....	99
5.5	Betriebswirtschaftlich orientierte Positionierung der Fachabteilung unter Berücksichtigung der Belange des Patienten .....	105
5.6	Rekrutierung, Bindung und Führung von Mitarbeitern – gemeinsame Aufgabe von Fachabteilung und Geschäftsführung .....	109
5.6.1	Die Generation Y .....	109
5.6.2	Mitarbeiter aus anderen Kulturkreisen .....	118
6	<b>Dienstleistungen für Patienten, Mitarbeiter und Einweiser – Anforderungen und Implementierung .....</b>	<b>120</b>
6.1	Dienstleistungen für Patienten .....	120
6.1.1	Patientenorientierte allgemeine Dienstleistungen ....	121
6.1.2	Spezifische Leistungen der Fachabteilung .....	122
6.1.3	Erwartungshaltung der Patienten als Maß für Art und Umfang von Dienstleistungen .....	123
6.1.4	Patientenorientierung auf Abteilungsebene in der Umsetzung – worauf es ankommt .....	126
6.2	Dienstleistungen für Mitarbeiter .....	133
6.2.1	Allgemeine Dienstleistungen für Mitarbeiter (Arbeitgeberqualität des Krankenhauses) .....	133
6.2.2	Spezifische Dienstleistungen für Mitarbeiter (Arbeitgeberqualität der Fachabteilung) .....	134
6.2.3	Kommunikation und Kooperation mit Mitarbeitern .....	135
6.3	Dienstleistungen für Einweiser .....	137
7	<b>Kundenorientierung und Qualität aus einem Guss – Planung und Implementierung des Konzepts KoKiK® .....</b>	<b>139</b>
7.1	Fragestellung .....	139
7.2	Praktische Hinweise zur Umsetzung .....	139
8	<b>Erwerb von Managementkompetenzen – ein Muss für Ärzte, Pflege, Geschäftsführung und fortgeschrittene Medizinstudierende .....</b>	<b>143</b>
8.1	Was sind Managementkompetenzen? .....	143
8.2	Wer braucht was wofür? .....	144
8.2.1	Leitende Ärzte .....	144
8.2.2	Führungskräfte der Pflege .....	145

8.2.3	Geschäftsführung und Verwaltung .....	145
8.2.4	Fortgeschrittene Medizinstudierende, Neueinsteiger, Wiedereinsteiger .....	146
8.3	Kenntniserwerb .....	147
8.3.1	Welche unterschiedlichen Programmansätze gibt es?	147
8.3.2	Präsenzstudium, Fernstudium oder Kombination aus Präsenz- und Fernstudium? .....	148
8.3.3	Kleine Fortbildungen (Wochenendseminare, einwöchige Fortbildungen) – eine Alternative zu umfassenden hochschulischen Studienprogrammen?	148
8.3.4	Krankenhausspezifischer oder generalisierter MBA?	149
8.3.5	Zertifikatsstudium oder MBA? .....	149
8.3.6	Anforderungen und Auswahlkriterien für Fortbildungen mit Orientierung auf die Tätigkeit im Krankenhaus .....	149
8.4	Beispiele für geeignete Fortbildungsprogramme .....	152
8.4.1	Kombinationsprogramm Medical Hospital Management (MHM®) .....	152
8.4.2	Zertifikatsstudium Medical Hospital Management (MHM®) für Leitende Ärzte (Hochschule Osnabrück)	153
8.4.3	MHM®-Medical Hospital Management – Junior- Kompaktprogramm für fortgeschrittene Medizin- studierende (Hochschule Osnabrück) .....	155
8.4.4	Gesundheitsmanagement/Health Management (Master of Business Administration) der Hochschule Osnabrück .....	156
8.4.5	Betriebswirtschaft für Ärzte – Master of Business Administration (MBA) der Hochschule Neu-Ulm ...	157
9	Zusammenfassende Empfehlungen und Aufzeigen von Fallstricken für Führungskräfte im Krankenhaus .....	158
10	Zusammenfassung und Ausblick .....	164
	Literatur .....	166
	Glossar .....	180
	Stichwortverzeichnis .....	231