

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Involvieren Sie Ihre Mitarbeiter, Patienten und Einweiser | 1 |
| 1.1 | Die marktwirtschaftliche Neu-Orientierung der Krankenhäuser | 2 |
| 1.2 | Das Krankenhaus als Mauerblümchen | 3 |
| 1.3 | Wie innovativ ist Ihre Klinik? | 4 |
| 1.4 | Auf dem Weg zu mehr Klasse: Verlassen Sie das Mittelmaß | 4 |
| 1.5 | Die Krankenhauslandschaft in Deutschland, Österreich und der Schweiz | 6 |
| 1.6 | Fazit | 8 |
| 1.7 | Fünf Tipps für die Praxis | 8 |
| 1.8 | Auflösung | 10 |
| | Literatur | 10 |
| 2 | Schaffen Sie eine Corporate Identity, die Sie zur Konkurrenz absetzt | 11 |
| 2.1 | Corporate Identity: Bottom-up statt top-down | 12 |
| 2.2 | Arbeitsmotivation | 13 |
| 2.3 | Positive Emotionalität | 16 |
| 2.4 | Erkennen von Wettbewerbsvorteilen | 17 |
| 2.4.1 | Die Wettbewerbsposition eines Krankenhauses | 17 |
| 2.4.2 | Wettbewerbsvorteile | 19 |
| 2.4.3 | Rolle der Wertschöpfungskette | 19 |
| 2.4.4 | Wettbewerbsstrategien | 20 |
| 2.4.5 | Kernkompetenzen | 21 |
| 2.5 | Fazit | 22 |
| 2.6 | Fünf Tipps für die Praxis | 22 |
| | Literatur | 22 |
| 3 | Entwickeln Sie Visionen und setzen Sie Prioritäten | 25 |
| 3.1 | Von der Vision zu den Prozessen | 26 |
| 3.2 | SWOT-Analyse | 26 |
| 3.3 | St. Galler Ansatz zum Business Engineering | 30 |
| 3.4 | Krankenhausstrategie | 30 |
| 3.5 | Geschäftsprozesse im Krankenhaus | 32 |
| 3.6 | Zusammenhang zwischen Krankenhausstrategie und Geschäftsprozessen | 34 |
| 3.6.1 | Gewichtung von Geschäftsprozessen im Krankenhaus | 34 |
| 3.6.2 | ABC-Analyse | 34 |
| 3.6.3 | Prozessportfolio | 35 |
| 3.6.4 | Erfolgsfaktoren-Analyse | 36 |
| 3.7 | Geschäftsmodelle | 37 |
| 3.7.1 | Prozesslandkarten | 38 |
| 3.7.2 | Einbettung der Geschäftsprozesse in das Krankenhaus | 38 |
| 3.8 | Projektmanagement | 39 |
| 3.9 | Projektportfolio-Management | 49 |
| 3.10 | Lean Management | 49 |
| 3.11 | Fazit | 51 |
| 3.12 | Fünf Tipps für die Praxis | 52 |
| | Literatur | 52 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4 | Stellen Sie sich dem Wettbewerb | 53 |
| 4.1 | Verbessern Sie täglich Ihre Prozesse und orientieren Sie diese an Ihren Benchmark Ergebnissen | 55 |
| 4.2 | Business Engineering | 55 |
| 4.2.1 | Gründe für ein Business Engineering | 55 |
| 4.2.2 | Business Engineering – Geschäftsprozessmanagement | 60 |
| 4.3 | Business Process Re-Engineering | 63 |
| 4.3.1 | Grundlagen und Ziele | 63 |
| 4.3.2 | Maximen und Vorgehensweisen | 64 |
| 4.3.3 | Probleme, Chancen und Risiken | 65 |
| 4.4 | Prozessverbesserung durch KAIZEN, KVP und Six Sigma | 67 |
| 4.4.1 | Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) | 68 |
| 4.4.2 | Kaizen und Muda | 69 |
| 4.4.3 | Six Sigma | 72 |
| 4.4.4 | Qualitätsmanagement nach ISO 9000 | 73 |
| 4.4.5 | Vergleich der Ansätze | 75 |
| 4.5 | Fazit | 76 |
| 4.6 | Fünf Tipps für die Praxis | 77 |
| | Literatur | 77 |
| 5 | Schaffen Sie eine offene Kommunikation, Wertschätzung und einen krankenhausinternen Verhaltenskodex | 79 |
| 5.1 | Die Kunst der Wertschätzung | 80 |
| 5.2 | Die Kunst der Kommunikation: Welche Mittel setze ich wann ein? | 81 |
| 5.2.1 | Die vier Säulen der Kommunikation | 82 |
| 5.2.2 | Empathische Kommunikation | 83 |
| 5.2.3 | Achten Sie auf Ihren Gesamteindruck | 84 |
| 5.3 | Die vier Ohren des Empfängers | 85 |
| 5.4 | Kindheitserlebnisse beeinflussen das Jetzt | 86 |
| 5.4.1 | Die Transaktionsanalyse | 86 |
| 5.4.2 | Die OK-Position | 87 |
| 5.4.3 | Das Drama- und das Gewinner-Dreieck | 88 |
| 5.5 | Feedback-Kultur | 89 |
| 5.6 | Fazit | 90 |
| 5.7 | Fünf Tipps für die Praxis | 90 |
| | Literatur | 90 |
| 6 | Schaffen Sie eine positive Einstellung zu Veränderungen | 91 |
| 6.1 | Methoden zur Änderung von Krankenhausprozessen | 93 |
| 6.2 | Mit welchen Widerständen ist im Veränderungsprozess zu rechnen? | 93 |
| 6.3 | Wie fit ist Ihre Klinik für Änderungsmaßnahmen? | 95 |
| 6.4 | Wie können Sie die Änderungsbereitschaft fördern? | 96 |
| 6.5 | Die sieben Phasen der Veränderungskurve | 99 |
| 6.6 | Die sieben Schritte erfolgreichen Veränderungsmanagements | 99 |
| 6.6.1 | Einschätzung des Sponsors im Veränderungsprozess | 100 |
| 6.6.2 | Programmmanagement installieren | 101 |
| 6.6.3 | Kommunikation des Programms | 102 |
| 6.6.4 | Analyse der Krankenhauskultur | 103 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 6.6.5 | Programmplanung | 106 |
| 6.6.6 | Umsetzungsplanung | 106 |
| 6.6.7 | Prozessüberwachung | 107 |
| 6.7 | Welche Strategie kann wann eingesetzt werden? | 107 |
| 6.8 | CIRS | 107 |
| 6.9 | Veränderungsmanagement durch Outsourcing | 109 |
| 6.10 | Fazit | 111 |
| 6.11 | Fünf Tipps für die Praxis | 111 |
| | Literatur | 111 |
| 7 | Entwickeln Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern Krankenhausstrategien und kommunizieren Sie regelmäßig die klinik- und handlungsrelevanten Kennzahlen | 113 |
| 7.1 | Von den Visionen zu den Zielen | 115 |
| 7.2 | Die vier Perspektiven der BSC | 115 |
| 7.3 | Die Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge in der BSC | 120 |
| 7.4 | Vorgehensweise bei der BSC | 123 |
| 7.5 | Die Finanzperspektive | 125 |
| 7.5.1 | Ziele der Finanzperspektive | 125 |
| 7.5.2 | Kennzahlen der Finanzperspektive | 126 |
| 7.6 | Patienten- und Einweiserperspektive | 128 |
| 7.6.1 | Ziele der Einweiser- und Patientenperspektive | 128 |
| 7.6.2 | Kennzahlen der Einweiser- und Patientenperspektive | 128 |
| 7.7 | Prozessperspektive | 131 |
| 7.7.1 | Innovation | 132 |
| 7.7.2 | Behandlung | 132 |
| 7.7.3 | Patienten- und Einweiserservice | 133 |
| 7.7.4 | Interne und externe Kommunikation | 133 |
| 7.8 | Perspektive Lernen und Entwicklung | 133 |
| 7.8.1 | Ziele der Lern- und Entwicklungsperspektive | 134 |
| 7.8.2 | Kennzahlen der Entwicklungsperspektive | 134 |
| 7.9 | Fallbeispiel für eine BSC | 136 |
| 7.10 | Probleme bei der Entwicklung und beim Einsatz der BSC | 138 |
| 7.11 | Fazit | 139 |
| 7.12 | Fünf Tipps für die Praxis | 139 |
| | Literatur | 139 |
| 8 | Engagieren Sie die besten Mitarbeiter und geben Sie ihnen Entfaltungsmöglichkeiten und setzen Sie sie entsprechend ihren Fähigkeiten ein | 141 |
| 8.1 | Die Zukunft beginnt gestern | 142 |
| 8.2 | Eine erfolgreiche Klinik durch konsequente Personalentwicklung | 143 |
| 8.3 | Welches Betriebsklima herrscht bei Ihnen? | 144 |
| 8.4 | Welches Personal passt in mein Krankenhaus? | 144 |
| 8.5 | Verschiedene Mitarbeitercharaktere | 148 |
| 8.6 | Verschiedene Führungscharaktere | 149 |
| 8.7 | Verschiedene Formen der Teambindung | 150 |
| 8.8 | Wodurch wird ein Team leistungsfähig | 151 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 8.9 | Fazit | 153 |
| 8.10 | Fünf Tipps für die Praxis | 154 |
| | Literatur | 154 |
| 9 | Managen Sie professionell Konflikte | 155 |
| 9.1 | Professionelles Konfliktmanagement | 156 |
| 9.2 | Wann ist in einem Konflikt zu intervenieren? | 158 |
| 9.3 | Die verschiedenen Konflikteskalationsstufen | 158 |
| 9.4 | Unterstützen Sie die interne Streitkultur | 159 |
| 9.5 | Analyse und Bearbeitung von Konflikten | 160 |
| 9.6 | Wie gehen Sie in einem Konfliktfall vor? | 162 |
| 9.7 | Strategien der Konfliktlösung | 163 |
| 9.8 | Die goldenen Regeln der Gesprächsführung | 165 |
| 9.9 | Fazit | 167 |
| 9.10 | Fünf Tipps für die Praxis | 167 |
| | Literatur | 167 |
| 10 | Seien Sie ein verlässlicher Partner | 169 |
| 10.1 | Was macht einen guten Chef aus? | 170 |
| 10.2 | Die verschiedenen Führungsstile | 171 |
| 10.3 | Bedürfnispyramide von Maslow | 171 |
| 10.4 | Methoden zur Mitarbeiterführung | 173 |
| 10.5 | Empathie, Authentizität und Antizipation | 174 |
| 10.6 | Wie motiviere ich meine Mitarbeiter? | 175 |
| 10.7 | Der Zustand der noetiven Dissonanz | 176 |
| 10.8 | Die ersten 100 Tage am Arbeitsplatz | 178 |
| 10.9 | Beugen Sie der Entwicklung eines Burn-out Syndroms vor | 179 |
| 10.10 | Fazit | 180 |
| 10.11 | Fünf Tipps für die Praxis | 181 |
| | Literatur | 181 |
| | Glossar | 183 |
| | Stichwortverzeichnis | 195 |