

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Involvieren Sie Ihre Mitarbeiter, Patienten und Einweiser .....</b>	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
<b>2</b>	<b>Schaffen Sie eine Corporate Identity, die Sie zur Konkurrenz absetzt .....</b>	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
<b>3</b>	<b>Entwickeln Sie Visionen und setzen Sie Prioritäten .....</b>	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

<b>4</b>	<b>Stellen Sie sich dem Wettbewerb .....</b>	<b>53</b>
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
<b>5</b>	<b>Schaffen Sie eine offene Kommunikation, Wertschätzung und einen krankenhausinternen Verhaltenskodex .....</b>	<b>79</b>
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
<b>6</b>	<b>Schaffen Sie eine positive Einstellung zu Veränderungen .....</b>	<b>91</b>
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	Analysen der Krankenhauskultur .....	103

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

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