

# Inhalt

<b>I. Allgemeiner Teil</b>	<b>1</b>
<b>1. Leitung, Gremien, Beratung im Krankenhaus</b>	<b>3</b>
1.1. Leitung – Grundsätzliches	3
1.2. Die Erwartungen des Aufsichtsorgans	6
1.3. Bedeutung interner Gremien	7
1.4. Macht externe Beratung Sinn?	8
<b>2. Organisation</b>	<b>11</b>
2.1. Übereinstimmung von Verantwortung und Kompetenz innerhalb leistungsfähiger Organisationsstrukturen	11
2.2. Selbststeuernde Elemente und das Interesse an Ergebnissen fördern jede Zielerreichung	12
2.3. Daten und Informationen – Vorhaltung im Grundsätzlichen, Hol- oder Bringschuld sowie Dokumentenmanagement	14
<b>3. Managementinstrumente zur Entwicklung einer Strategie und ihre Umsetzung mithilfe einer Balanced Scorecard</b>	<b>17</b>
3.1. Bestimmung der Ausgangslage	18
3.2. Strategieanalyse	27
3.3. Strategie(weiter)entwicklung	30
3.4. Strategische Erfolgspositionen	32
3.5. Planung von Leistungen, Erlösen und Kosten – im heutigen Finanzierungssystem unverzichtbar	33
3.6. Konzept und Perspektiven einer Balanced Scorecard	36
3.7. Grundregeln für den erfolgreichen Einsatz einer Balanced Scorecard	40
<b>4. Qualitätsmanagement und „Lean-Hospital“</b>	<b>45</b>
4.1. Qualität managen und Verschwendung vermeiden	45
4.2. Qualitätsindikatoren im Krankenhaus	47
<b>5. Innovationen und Veränderungsbereitschaft</b>	<b>49</b>
5.1. Bedarf an Innovationen	49
5.2. Informationen, Kommunikation und Organisationsentwicklung	51
5.3. Die Mitarbeiter machen Veränderungen erfolgreich	52
5.4. Zur besonderen Rolle von Führungskräften	53
5.5. Umsetzung von Innovationen	54
<b>6. Wirtschaftliche Steuerung und ethische Aspekte</b>	<b>57</b>

<b>II. Spezieller Teil</b>	<b>59</b>
<b>1. Krankenhausmanagement</b>	<b>61</b>
1.1. Risikomanagement und Compliance-Konzept – ein Muss	61
1.2. Was darf das Krankenhausmanagement von einem Chefarzt erwarten	65
1.3. Kooperationsvorhaben realistisch angehen	69
1.4. Finanzierungsalternativen für Investitionen	71
1.5. Zur Wahrnehmung von Kontrollaufgaben und interne Revision	76
<b>2. Betriebliche Steuerung und Controlling</b>	<b>79</b>
2.1. Planung und Abbildung aller Leistungen, Erlöse und Kosten sind erforderlich	79
2.2. Konkretes Beispiel im Einzelnen und Interpretation	94
2.3. Zur Bewertung der Wirtschaftlichkeit einzelner klinischen Bereiche	96
2.4. Die Berichte müssen gut strukturiert und zeitnah sein	97
2.5. Die wichtigsten Bestandteile eines umfassenden Steuerungskonzeptes im Krankenhaus	99
2.6. Vorteile und Grenzen dezentraler Steuerung	102
2.7. Überführung von Leistungen, Erlösen und Kosten in den bilanziellen Jahresabschluss	104
2.8. Vielfältige Kalkulationsaufgaben	105
2.9. Die Aufgaben des Controllings	108
<b>3. Optimierung von Prozessen</b>	<b>113</b>
3.1. Hohe Gemeinkostenanteile deuten auf reformbedürftige Organisations- strukturen hin	113
3.2. Was können Kennzahlen leisten – und was nicht	115
3.3. Prozessmanagement	116
3.4. Zielkostenmanagement	122
3.5. Elektronische Leistungsanforderung und Befundübermittlung	124
3.6. Die Optimierung der Kapazitätsauslastung innerbetrieblicher Leistungen durch „Preisdifferenzierung“	125
3.7. Laboranforderungsprofile erstellen	127
<b>4. Leistungserbringung, -dokumentation und -abrechnung</b>	<b>129</b>
4.1. Interne Absicherung von Patientenaufklärung und Dokumentation – unverzicht- bar, um Organisationsverschulden zu vermeiden	129
4.2. MDK-Prüfungen laufender Behandlungen – wenn möglich vor Ort	130
4.3. Neue und innovative Behandlungsformen – können in mehrfacher Hinsicht riskant sein	132
4.4. Vollständigkeit, Richtigkeit, Dauer und Überwachung der Fakturierung	134

4.5. Rechtskonforme Absicherung der Privatliquidation – ein Vorschlag mit vielen Gewinnern _____	136
<b>5. Personaleinsatz, -gewinnung und -motivation _____</b>	<b>139</b>
5.1. Gesundheitsberufe sind Berufe wie andere auch _____	139
5.2. Die Arbeitsorganisation bestimmt den Personalbedarf mit _____	145
5.3. Outsourcing – zunehmend schwieriger _____	147
5.4. Außertarifliche Vergütungen – konzeptionelle Anforderungen, Möglichkeiten und Grenzen _____	149
5.5. Zielvereinbarungen _____	151
5.6. Die Bedeutung von Stellenplänen und wie damit umgehen _____	152
5.7. Personalproduktivität – ein Orientierungs- und Leistungsmaßstab? _____	153
5.8. Ist die Delegation ärztlicher Tätigkeiten möglich? _____	154
<b>6. Versorgung, Einkauf, Technik _____</b>	<b>157</b>
6.1. Capitation-Vereinbarungen – die Kombination von Produkt und Dienstleistung bringt den Vorteil _____	157
6.2. Versorgung mit Verwaltungs- und Dokumentationsbedarf ohne Lagerhaltung realisieren _____	159
6.3. Bündelung des Einkaufs _____	160
6.4. Erfassung dezentraler Lagerbestände auf dem Bilanzkonto Vorräte stärkt einmalig das operative Ergebnis _____	162
6.5. Wassersparende Kühlung der Vakuumeinheit eines Dampfsterilisators kann hohe Kosten sparen _____	162
6.6. Management des Energieverbrauchs – wie und wo fängt man an? _____	163
6.7. Überdimensionierte Geräteparks vermeiden und Wartungsverträge regelmäßig aktualisieren _____	164
<b>Literaturverzeichnis _____</b>	<b>169</b>
<b>Sachwortverzeichnis _____</b>	<b>171</b>
<b>Der Autor _____</b>	<b>175</b>