

Inhaltsverzeichnis

1 Involvieren und inspirieren Sie Ihre Mitarbeiter, Patienten und Einweiser	1
1.1 Ökonomie und Krankenhäuser.	2
1.2 Das digitale Krankenhaus	5
1.3 Auf dem Weg zum Krankenhaus der Zukunft: Wie erreichen wir netto null Emissionen bis 2030?	7
1.3.1 Nachhaltigkeit im Gesundheitssystem.	7
1.3.2 Öffentliche Gesundheitssysteme und die Weltgesundheitsorganisation (WHO)	9
1.3.3 Gesundheitsmodell von Bismarck versus Beveridge.	10
1.3.4 Die Nachhaltigkeitsagenda 2030	11
1.3.5 Governance für nachhaltige Entwicklung	12
1.3.6 Das DHOW Modell als integrierendes Element und Governance Struktur	13
1.3.7 Klimaneutrale Krankenhäuser	14
1.4 Auf dem Weg zu mehr Klasse: Verlassen Sie das Mittelmaß	23
1.5 Fazit	24
1.6 Fünf Tipps für die Praxis	25
1.7 Auflösung Tab. 1.2 und 1.3	26
Literatur.	26
2 Schaffen Sie eine Corporate Identity, die Sie zur Konkurrenz absetzt	29
2.1 Corporate Identity: Bottom-up statt top-down.	30
2.2 Arbeitsmotivation.	32
2.3 Positive Emotionalität	34
2.4 Erkennen von Wettbewerbsvorteilen	35
2.4.1 Die Wettbewerbsposition eines Krankenhauses.	36
2.4.2 Wettbewerbsvorteile.	38
2.4.3 Rolle der Wertschöpfungskette	39
2.4.4 Wettbewerbsstrategien	40

2.4.5	Kernkompetenzen	41
2.5	Fazit	43
2.6	Fünf Tipps für die Praxis	43
	Literatur.	44
3	Entwickeln Sie Visionen und setzen Sie Prioritäten	45
3.1	Von der Vision zu den Prozessen	46
3.2	SWOT-Analyse	47
3.3	St. Galler Ansatz zum Business Engineering.	51
3.4	Krankenhausstrategie	53
3.5	Geschäftsprozesse im Krankenhaus.	54
3.6	Zusammenhang zwischen Krankenhausstrategie und Geschäftsprozessen	57
3.6.1	Gewichtung von Geschäftsprozessen im Krankenhaus	58
3.6.2	ABC-Analyse	58
3.6.3	Prozessportfolio	59
3.6.4	Erfolgsfaktoren-Analyse	59
3.7	Geschäftsmodelle	62
3.8	Projektmanagement	64
3.9	Projektporfolio-Management	76
3.10	Lean Management	77
3.11	Fazit	80
3.12	Fünf Tipps für die Praxis	81
	Literatur.	81
4	Stellen Sie sich dem Wettbewerb	83
4.1	Digitalisierung und Benchmarking	86
4.2	Verbessern Sie täglich ihre Prozesse und orientieren Sie diese an ihren Benchmark Ergebnissen	89
4.3	Business Engineering	90
4.3.1	Gründe für ein Business Engineering	90
4.3.2	Business Engineering – Geschäftsprozessmanagement.	97
4.4	Business Process Re-Engineering	99
4.4.1	Grundlagen und Ziele	99
4.4.2	Maximen und Vorgehensweisen.	101
4.4.3	Probleme, Chancen und Risiken	103
4.5	Prozessverbesserung durch KAIZEN, KVP und Six Sigma	106
4.5.1	Ursachenanalyse von Problemen und Schwächen in den Prozessen mittels Ishikawa-Diagramm	106
4.5.2	Der Plan-Do-Check-Act-(PDCA-)Zyklus	107
4.5.3	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	109
4.5.4	Kaizen und Muda.	111
4.5.5	Six Sigma.	115

4.5.6	Qualitätsmanagement nach ISO 9000	117
4.5.7	Vergleich der Ansätze	120
4.6	Fazit	119
4.7	Fünf Tipps für die Praxis	121
Literatur.	121
5	Schaffen Sie eine offene Kommunikation, Wertschätzung und einen krankenhausinternen Verhaltenskodex	123
5.1	Die Kunst der Wertschätzung	125
5.2	Die Kunst der Kommunikation: Welche Mittel setze ich wann ein?	126
5.2.1	Die vier Säulen der Kommunikation	127
5.2.2	Empathische Kommunikation	129
5.3	Die vier Ohren des Empfängers	132
5.4	Kindheitserlebnisse beeinflussen das Jetzt	133
5.4.1	Die Transaktionsanalyse	133
5.4.2	Die OK-Position	135
5.4.3	Das Drama- und das Gewinner-Dreieck	135
5.5	Feedback-Kultur	137
5.6	Fazit	138
5.7	Fünf Tipps für die Praxis	139
Literatur.	139
6	Schaffen Sie eine positive Einstellung zu Veränderungen	141
6.1	Methoden zur Änderung von Krankenhausprozessen	143
6.2	Mit welchen Widerständen ist im Veränderungsprozess zu rechnen?	144
6.3	Wie fit ist Ihre Klinik für Änderungsmaßnahmen?	146
6.4	Wie können Sie die Änderungsbereitschaft fördern?	148
6.5	Die sieben Phasen der Veränderungskurve	153
6.6	Die sieben Schritte erfolgreichen Veränderungsmanagements	155
6.6.1	Einschätzung des Sponsors im Veränderungsprozess	155
6.6.2	Programmmanagement installieren	157
6.6.3	Kommunikation des Programms	158
6.6.4	Analyse der Krankenhauskultur	159
6.6.5	Programmplanung	163
6.6.6	Umsetzungsplanung	164
6.6.7	Prozessüberwachung	164
6.7	Welche Strategie kann wann eingesetzt werden?	165
6.8	CIRS	165
6.9	Veränderungsmanagement durch Outsourcing	169
6.10	Fazit	171
6.11	Fünf Tipps für die Praxis	172
Literatur.	172

7	Entwickeln Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern Krankenhausstrategien und kommunizieren Sie regelmäßig die klinik- und handlungsrelevanten Kennzahlen	173
7.1	Von den Visionen zu den Zielen.	175
7.2	Unsere fünf Perspektiven der BSC	175
7.3	Die Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge in der BSC	180
7.4	Vorgehensweise bei der BSC	185
7.5	Die Finanzperspektive	188
7.5.1	Ziele der Finanzperspektive	188
7.5.2	Kennzahlen der Finanzperspektive	189
7.6	Patienten- und Einweiserperspektive	190
7.6.1	Ziele der Einweiser- und Patientenperspektive	191
7.6.2	Kennzahlen der Einweiser- und Patientenperspektive	191
7.7	Prozessperspektive	195
7.7.1	Innovation	196
7.7.2	Behandlung	196
7.7.3	Patienten- und Einweiserservice	197
7.7.4	Interne und externe Kommunikation	197
7.8	Lern- und Entwicklungsperspektive	198
7.8.1	Ziele der Lern- und Entwicklungsperspektive	198
7.8.2	Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive	198
7.9	Klimaschutz- und Umweltperspektive	201
7.9.1	Ziele der Klimaschutz- und Umweltperspektive	202
7.9.2	Kennzahlen des Umwelt- und Klimaschutzes	202
7.10	Fallbeispiel für eine BSC	207
7.11	Probleme bei der Entwicklung und beim Einsatz der BSC	211
7.12	Fazit	211
7.13	Fünf Tipps für die Praxis	212
	Literatur	212
8	Engagieren Sie die besten Mitarbeiter und entwickeln Sie ihre Fähigkeiten weiter	215
8.1	Die Zukunft beginnt gestern	216
8.2	Eine erfolgreiche Klinik durch konsequente Personalentwicklung	218
8.3	Welches Betriebsklima herrscht bei Ihnen?	219
8.4	Welches Personal passt in mein Krankenhaus?	220
8.5	Verschiedene Mitarbeitercharaktere	225
8.6	Verschiedene Führungscharaktere	227
8.7	Verschiedene Formen der Teambindung	228
8.8	Wodurch wird ein Team leistungsfähig	229
8.9	Fazit	232
8.10	Fünf Tipps für die Praxis	233
	Literatur	233

9	Managen Sie professionell Konflikte	235
9.1	Professionalles Konfliktmanagement	236
9.2	Wann ist in einem Konflikt zu intervenieren?	237
9.3	Die verschiedenen Konflikteskalationsstufen	239
9.4	Unterstützen Sie die interne Streitkultur	240
9.5	Analyse und Bearbeitung von Konflikten	242
9.6	Wie gehen Sie in einem Konfliktfall vor?	244
9.7	Strategien der Konfliktlösung	246
9.8	Die goldenen Regeln der Gesprächsführung	248
9.9	Fazit	250
9.10	Fünf Tipps für die Praxis	251
	Literatur	251
10	Seien Sie ein visionärer Chef	253
10.1	Was macht einen guten Chef aus?	254
10.2	Die verschiedenen Führungsstile	255
10.3	Bedürfnispyramide von Maslow	256
10.4	Methoden zur Mitarbeiterführung	258
10.5	Empathie, Authentizität und Antizipation	259
10.6	Wie motiviere ich meine Mitarbeiter?	261
10.7	Der Zustand der noetiven Dissonanz oder wie man eine gute Arbeitsumgebung gestaltet	263
10.8	Die ersten 100 Tage am Arbeitsplatz	266
10.9	Beugen Sie der Entwicklung eines Burn-out Syndroms vor	268
10.10	Fazit	269
10.11	Fünf Tipps für die Praxis	269
	Literatur	270
	Glossar	271
	Stichwortverzeichnis	285