

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 | Projektportfolio-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 | Professionelles 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 |