Inhaltsverzeichnis

1 Die begrenzte Qualität . . . 1

2 Die Welt der Radiologie . . . 5
2.1 Eine Klein- und Mittelunternehmung . . . 7
2.2 Prozessmanagement in der Radiologie . . . 9
2.3 Prozessbeschreibung 1995/1997 . . . 10
2.3.1 Disposition und Untersuchung . . . 12
2.3.2 Befundung und Vidierung . . . 18
2.3.3 Visiten, Archiv, Versand . . . 21
2.3.4 Archivierung . . . 23
2.3.5 Problemkreise . . . 23
2.3.6 Kritische Würdigung . . . 24

3 Kundendefinition in der Radiologie . . . 29
3.1 Der Kundenbegriff . . . 29
3.2 Kunden der Radiologie . . . 31
3.3 Kundenbedürfnisse . . . 32
3.3.1 Bedürfnis-Ermittlung mittels Fragebogen . . . 32
3.3.2 Ergebnisse und Interpretation . . . 33
3.3.2.1 Bedürfnisse . . . 33
3.3.2.2 Diskrepanz zwischen Soll und Ist . . . 35
3.3.2.3 Kundensegmentierung nach Herkunft . . . 37
3.3.2.4 Kundensegmentierung nach Abteilung . . . 37

4 Transformation zur unbegrenzten Qualität . . . 39
4.1 Definition der Dienstleistung . . . 39
4.2 Definition der Wertschöpfungskette . . . 41
4.3 Definition der Leistungssteigerung . . . 42
4.4 Prozesse für Leistungssteigerung . . . 43
4.4.1 Integration von Aus- und Weiterbildung . . . 43
4.4.2 Aufbau der Informationstechnologie . . . 44
4.4.3 Hohe Befundqualität . . . 45
4.4.4 Management-Bedürfnisse . . . 45
4.4.4.1 Prozess-Schlaufenabbau . . . 45

4.4.4.2 Abschaffung von Parallelprozessen . . . 46
4.4.4.3 Schlankere Prozesse . . . 47
4.4.4.3.1 Zentrale Disposition . . . 47
4.4.4.3.2 Elektronische Anmeldung über RIS . . . 47
4.4.4.3.3 Dezentrale Warteräume . . . 47
4.4.4.3.4 Zentrale Befundung . . . 48
4.4.4.3.5 Sehr schnelle Befunderstellung . . . 48
4.4.4.3.6 Schnellere Befundübermittlung . . . 49
4.4.4.3.7 Abschaffung des Befundpapierarchivs . . . 49
4.5 Optimierte Prozesslandkarte . . . 50
4.5.1 Teilprozess 1 – Anmeldung . . . 50
4.5.1.1 Überweisung . . . 51
4.5.1.2 Kontakt per EDV . . . 51
4.5.1.3 Kontakt per Telefon . . . 51
4.5.1.4 Schritte nach Terminvergabe . . . 52
4.5.2 Teilprozess 2 – Untersuchungen . . . 52
4.5.2.1 Untersuchungsprotokoll . . . 53
4.5.2.2 Leistungserfassung . . . 53
4.5.3 Teilprozess 3 – Befundung und Befundübermittlung . . . 53
4.5.4 Begleitende Maßnahmen . . . 54

5 Von der Verwaltung der Hierarchie zur virtuellen Unternehmung . 57
5.1 Rationierung, Rationalisierung, rationale Allokation . . . 57
5.2 Controlling . . . 57
5.3 Marketing . . . 58
5.4 Leitbild . . . 59
5.5 Qualitätsmanagement in unterschiedlichen Versionen . . . 60
5.6 Neue Organisationsformen . . . 60
5.7 Konzept des integrierten Radiologie-Qualitätsmanagement . . . 61
5.7.1 Das normative Management . . . 62
5.7.2 Das strategische Management . . . 62
5.7.3 Das operative Management . . . 63
5.8 Integriertes Radiologie-QM: ausgewählte Elemente . . . 64
5.8.1 Entwicklung von Visionen . . . 64
5.8.2 Strategische Erfolgspotentiale . . . 64
5.8.3 Verhaltensdimension des Managements . . . 65

6 Qualitätsmanagementsystem . . . 69
6.1 Das Prozessnetzwerk . . . 70
6.1.1 Wechselwirkungsmatrix . . . 70
6.1.2 Bewertungs- und Zieleblatt . . . 75
6.1.3 Kernkompetenzen . . . 75
6.1.4 Leitbild . . . 76
6.1.5 Organigramm . . . 76
6.1.6 Schnittstellen . . . 77
6.2 Kundenorientierung . . . 78
6.2.1 Verantwortung und Befugnisse . . . 79
6.2.2 Stellenbeschreibungen . . . 81
6.2.3 Managementbewertung . . . 82
6.2.4 Kommunikation intern . . . 87
6.3 Qualitätspolitik und Qualitätsziele . . . 87
6.3.1 Grundsatzerklärung . . . 87
6.3.2 Prozesskennzahlen . . . 88
6.3.3 Prozessoptimierung: Geradlinige Prozessketten . . . 92
6.3.4 Systemdokumentation . . . 95
6.3.4.1 Dokumentenlenkung . . . 95
6.3.4.2 Dokumentenverzeichnis . . . 96
6.4 Ressourcen: Mitarbeiter, Geräte, Sicherheit . . . 106
6.4.1 Personal . . . 106
6.4.1.1 Ausbildung . . . 107
6.4.1.2 Kochbücher . . . 109
6.4.2 Infrastruktur . . . 110
6.4.3 Not- und Zwischenfälle . . . 111
6.4.3.1 Sicherheit im Institut . . . 112
6.5 Medizinische Radiologie . . . 113
6.5.1 Kontinuierliche Verbesserung: CQI . . . 113
6.5.2 Forschung und Entwicklung . . . 114
6.6 Qualitätssicherung und Umsetzung . . . 117
6.6.1 Messung der Zielgruppenzufriedenheit . . . 117
6.6.2 Prozessvalidierung . . . 118
6.6.3 Geräte- und Produktverantwortlichkeit . . . 119
6.7 Key Performance Indikatoren . . . 120
6.7.1 Zentrales Cockpit . . . 121
6.7.2 Mitarbeiterperspektive . . . 121
6.7.3 Prozessperspektive . . . 122
6.7.4 Kundenperspektive . . . 122
6.7.5 Finanzperspektive . . . 122

7 Beurteilung der Wertschöpfung I 123
7.1 Kostenermittlung im Gesundheitswesen 123
7.1.1 Zielsetzungen einer Kostenrechnung 123
7.1.2 Ergebnisse der Kostenrechnung 123
7.1.3 Grundbegriffe 123
7.1.3.1 Kostenartenrechnung 124
7.1.3.2 Kostenstellenrechnung 124
7.1.3.3 Kostenträger-Stückrechnung 125
7.1.3.4 Kostenkontrolle 125
7.1.3.5 Ergebniskontrolle 125
7.1.4 Kostenträgerrechnung 125
7.1.4.1 Kostenträger in einem Krankenhaus 126
7.1.4.2 Kostenträger-Stückrechnung oder Kalkulation 126
7.1.4.3 Kostenträger-Zeitrechnung oder kurzfristige Erfolgsrechnung 126
7.1.5 Schwierigkeiten rund um die Kostenträgerrechnung 127
7.1.5.1 Vollständigkeit und Richtigkeit der Kosten 127
7.1.5.2 Erlöse 127
7.1.5.3 Betriebsvergleiche (Benchmarking) 127
7.2 Kostenermittlung in der Radiologie 129
7.2.1 Kostentreiber 129
7.2.2 Kostenvorteile durch Qualitätsmanagement 130
7.2.2.1 Rohdatentabelle: Elf Jahre Kosten und Erträge 130
7.2.2.2 Elf Jahre Kosten und Anzahl Untersuchungen 133
7.2.2.3 Untersuchungszahlen an den Modalitäten 134
7.2.2.4 Personalkosten pro Leistung 136
7.2.2.5 Analyse der Erfolgsfaktoren 137
7.2.2.6 Struktur- und Prozesskostenvorteile 139
7.2.2.7 Nebeneffekte des Ergebniskostenvorteils 140
7.2.2.8 Nebeneffekte des Qualitätsmanagements 141
7.2.2.8.1 Modell 70 % Ecomony of Scale 141
7.2.2.8.2 Modell Qualität 142
7.2.2.9 Abschließende Bewertung 142

8 Beurteilung der Wertschöpfung II 145
8.1 Benchmarking im Krankenhaus-Verbund 145
8.2 Projektteam Radiologie 147
8.3 Initiale Leistungsdaten 148
8.4 Neue Leistungszählung 158
8.5 Nacherhebung zum „Salo-Faktor“ 161

9 Beurteilung der Wertschöpfung III 169
9.1 Dynamische Evaluierung von Qualitätsmanagement 169
9.2 Die Zeitreihenanalyse 169
9.3 Evaluation von QM-Maßnahmen im Zeitverlauf 170
9.4 Evaluation der kontinuierlichen Qualitätsarbeit 173
9.4.1 Daten 173
9.4.2 Deskriptive Merkmale 178
9.4.3 Statistik 178
9.5 Ergebnisse 179

10 Diskussion 183

Abbildungsverzeichnis 187
Tabellenverzeichnis 189
Literaturverzeichnis 190
Curriculum vitae 199
Index 201

http://www.springer.com/978-3-211-09430-3

Erfolgreiche Organisationsentwicklung im Krankenhaus
Mehr Personal spart Kosten ! Gelebte Investition in Qualität, Know-how und Skills am Beispiel der Radiologie
Salomonowitz, E.
2009, XXV, 210 S., Hardcover
ISBN: 978-3-211-09430-3