

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 % Economy 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 III169

9.1 Dynamische Evaluierung von Qualitätsmanagement169

9.2 Die Zeitreihenanalyse169

9.3 Evaluation von QM-Maßnahmen im Zeitverlauf170

9.4 Evaluation der kontinuierlichen Qualitätsarbeit173

9.4.1 Daten173

9.4.2 Deskriptive Merkmale178

9.4.3 Statistik178

9.5 Ergebnisse179

10 Diskussion183

Abbildungsverzeichnis.187

Tabellenverzeichnis189

Literaturverzeichnis190

Curriculum vitae199

Index201