

Inhalt

Vorwort.....	13
Einleitung	19
Über die Autoren	23

Teil 1

Die dynamischen Rahmenbedingungen der Unternehmensführung im Gesundheitswesen.....	27
1 Aktuelle Rahmenbedingungen in Gesundheitswesen und Wirtschaft ...	29
2 Führungsgrundsätze in einer dynamischen Umwelt	35
3 Paretoprinzip, Fokustabelle und Fokusmatrix.....	47

Teil 2

Neue Ansätze der Unternehmensführung	57
4 Constraintsmanagement. <i>Die Fokus-Schritte der Theory of Constraints.....</i>	<i>59</i>
5 Constraintsmanagement unter Engpassbedingungen.....	79
6 Constraintsmanagement unter den Bedingungen eines Marktconstraints	97
7 Der fokussierte Gegenwartsbaum.....	111
8 Führungskonflikte lösen.....	121
9 Das Effizienzsyndrom	129
10 Das Übel langer Reaktionszeiten	133
11 Reaktionszeiten senken	143
12 Das Konzept des Vollständigen Kits	163
13 Kennzahlen und Unternehmenssteuerung.....	173
14 Folgen von Fluktuationen, Schwankungen und Unsicherheit für das System.....	183
15 Die Übel der traditionellen Kostenrechnung.....	195
16 Marketing, Kostenrechnung und Preisbildung in Entscheidungsprozessen	201
17 Qualitätsmanagement und Prozesskontrolle.....	213

Teil 3

Strategie und Wertschöpfung..... 225

18 Wertschöpfung in Organisationen des Gesundheitswesens 227

Teil 4

Zusammenfassung..... 245

19 Fallstudie

Die Notfallambulanz des Guard Mountain Hospital 247

20 Unsere Überzeugungen und Führungsgrundsätze..... 257

Literaturverzeichnis..... 267

Index..... 271

Abbildungen

Abb. 1.1:	„Scherendiagramm“ Bedarf versus Budget	30
Abb. 1.2:	Das Input-Output-Modell.....	32
Abb. 2.1:	Ein traditionelles organisationelles System	34
Abb. 2.2:	Ein modernes organisationelles System	34
Abb. 2.3:	Der Satisficer-Ansatz.....	37
Abb. 2.4:	Entscheidungsprozess: Optimierer versus Satisficer	38
Abb. 2.5:	Das Dreieck der fokussierten Unternehmensführung.....	40
Abb. 2.6:	Klassifizierung von Problemen nach ihrem Beitrag zur Organisation	42
Abb. 3.1:	Paretodiagramm.....	47
Abb. 3.2:	Paretodiagramm zur Analyse der Medikamentenkosten	48
Abb. 3.3:	Fokusmatrix für das NA-Beispiel aus Tab. 3.3.....	52
Abb. 4.1:	Systemprozesse	61
Abb. 4.2:	Ein System mit Ressourcenconstraint	61
Abb. 4.3:	Ein System mit Marktconstraint	64
Abb. 4.4:	Ein Prozessflussdiagramm	68
Abb. 4.5:	Ein zweidimensionales Prozessflussdiagramm.....	69
Abb. 4.6:	Ein System und seine Arbeitsprozesse	71
Abb. 4.7:	KAU-Diagramm eines Systems mit Ressourcenconstraint.....	72
Abb. 4.8:	KAU-Diagramm eines Systems mit Marktconstraint	73
Abb. 4.9:	KAU-Diagramm eines System mit Pseudoconstraint	74
Abb. 5.1:	Effizienz und Effektivität der Ressource	78
Abb. 5.2:	Ein Paretodiagramm der spezifischen Beiträge	83
Abb. 5.3:	Der Drum-Buffer-Rope-Mechanismus	88
Abb. 5.4:	Kontinuierliche Verbesserung in einer chirurgischen Abteilung.....	92
Abb. 6.1:	Einen Marktconstraint ausnutzen	97
Abb. 7.1:	Vorlage für einen Fokussierten Gegenwartsbaum	110
Abb. 7.2:	Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen Unerwünschten Effekten	112
Abb. 7.3:	Beispiel eines Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs zwischen Unerwünschten Effekten.....	112
Abb. 7.4:	Eine Beziehung mit beträchtlichem Oder	112

Abb. 7.5:	Eine Beziehung mit beträchtlichem Oder zwischen Unerwünschten Effekten.....	112
Abb. 7.6:	Eine Beziehung mit logischem Und zwischen Unerwünschten Effekten.....	113
Abb. 7.7:	Beispiel einer Beziehung mit logischem Und	113
Abb. 7.8:	Eine logische Kreislaufbeziehung	113
Abb. 7.9:	Beispiel einer logischen Kreislaufbeziehung zwischen Unerwünschten Effekten.....	114
Abb. 7.10:	Beispiel für eine Inferenz.....	114
Abb. 7.11:	Beispiel eines FGB.....	116
Abb. 8.1:	Bewältigung von Konflikten	120
Abb. 8.2:	Ein Konfliktlösungsdiagramm	121
Abb. 8.4:	Konfliktlösungsdiagramm für das Flottenbeispiel.....	122
Abb. 8.3:	Konfliktlösungsdiagramm zum Leistungsumfang.....	122
Abb. 8.5:	Konfliktlösungsdiagramm für das Softwareentwicklungsbeispiel...	123
Abb. 8.6:	Beispiel einer Injektion in ein Konfliktlösungsdiagramm	124
Abb. 8.7:	Die Ambulanz eines öffentlichen Krankenhauses mit Konflikt zwischen maximaler und ausreichender Behandlung.....	124
Abb. 8.8:	Der Zeitplanungskonflikt im OP einer Privatklinik zwischen Mengen und Flexibilität.....	124
Abb. 8.9:	Konflikt in einer Notaufnahme (1)	125
Abb. 8.10:	Konflikt in einer Notaufnahme (2)	125
Abb. 8.11:	Konflikt zwischen Fehlern und Kosten in einer Notaufnahme	125
Abb. 8.12:	Konflikt der Diagnose in einer Klinik	125
Abb. 8.13:	Konflikt in einem OP: Was soll mit den Patienten geschehen?.....	126
Abb. 8.14:	Konflikt der Flexibilität in der Zeitplanung eines OP	126
Abb. 9.1:	Dreistufiger Prozess mit Auslastung der Abteilungen.....	127
Abb. 10.1:	Bestandsarten	131
Abb. 10.2:	Ein Zentrum mit hohem WIP (A) verglichen mit einem Zentrum mit geringem WIP (B)	133
Abb. 10.3:	Auswirkung des Prognosehorizonts auf die Prognosequalität.....	136
Abb. 10.4:	Die Auswirkung geringerer Umlaufbestände auf die Funktionen und den Wert der Organisation	139
Abb. 11.1:	Ein dreistufiges Produktionssystem mit drei Produkten	146
Abb. 11.2:	Verletzung von JIT-Regel 1	147

Abb. 11.3:	Reaktionszeit eines dreistufigen System mit Transferlosgröße 25 ...	148
Abb. 11.4:	Reaktionszeit eines dreistufigen System mit Transferlosgröße 5	149
Abb. 11.5:	Arbeit mit großen Fertigungslosen	151
Abb. 11.6:	Arbeit mit kleinen Fertigungslosen	151
Abb. 11.7:	Negative Effekte des schädlichen Multitaskings.....	155
Abb. 11.8:	Systemanordnung mit funktionaler Struktur.....	157
Abb. 11.9:	Systemanordnung mit Gruppentechnologie.....	157
Abb. 11.10:	Die Leistungsabteilung vor Einführung von Gruppentechnologie	158
Abb. 11.11:	Die Leistungsabteilung nach Einführung von Gruppentechnologie	158
Abb. 12.1:	Konfliktlösung mit Vollständigem Kit	166
Abb. 14.1:	Der geplante Prozess	183
Abb. 14.2:	KAU-Diagramm für Alternative A.....	183
Abb. 14.3:	KAU-Diagramm für Alternative B.....	184
Abb. 14.4:	KAU-Diagramm für Alternative C.....	184
Abb. 14.5:	Alternative A mit internen und kumulativen Fluktuationen.....	185
Abb. 14.6:	Alternative B mit internen und kumulativen Fluktuationen.....	186
Abb. 14.7:	Alternative C mit internen und kumulativen Fluktuationen	186
Abb. 14.8:	Eine separate Linie je Produkt.....	191
Abb. 14.9:	Ein gemeinsamer Kern für mehrere Produkte	191
Abb. 16.1:	KAU-Diagramm für Blutuntersuchungen.....	203
Abb. 16.2:	Eine Kernkompetenzmatrix	205
Abb. 16.3:	Nachfragekurve für den Dienstleistungsmix.....	208
Abb. 17.1:	Inspektion am Ende der Fertigungslinie.....	215
Abb. 17.2:	Ein geschlossener Kontrollkreislauf.....	216
Abb. 17.3:	Die Zehnmal-Regel	218
Abb. 18.1:	Ein Fokussierter Gegenwartsbaum	237
Abb. 18.2:	Fokusmatrix für Verbesserung im Queen Medical Center, basierend auf Tabelle 18.3.....	242
Abb. 19.1:	Die Ampelzonen.....	249
Abb. 19.2:	Fokussierter Gegenwartsbaum für die NA.....	251
Abb. 19.3:	Fokusmatrix der offenen Punkte der NA, basierend auf Tabelle 19.1	252

Tabellen

Tab. 3.1:	Medikamentenverbrauch und Kosten einer Station.....	47
Tab. 3.2:	Klassifizierung nach den Medikamentenkosten.....	48
Tab. 3.3:	Fokustabelle der Notaufnahme	51
Tab. 4.1:	Arbeitsstunden je Set und Arbeitsplatz.....	70
Tab. 4.2:	Lastanalyse.....	70
Tab. 4.3:	Lastanalyse in einem System mit Engpass	71
Tab. 4.4:	Lastanalyse in einem System mit Marktconstraint.....	72
Tab. 4.5:	Lastanalyse in einem System mit Pseudoconstraint	73
Tab. 5.1:	Projekte in der Radiologie.....	83
Tab. 6.1:	Der spezifische Beitrag von Kunden im Verhältnis zum Vertriebsaufwand.....	99
Tab. 11.1:	Auswirkungen der Losgröße auf die Last nichtkritischer Ressourcen	153
Tab. 13.1:	Berechnung des Durchsatzes.....	174
Tab. 13.2:	Liefertreue unter Verwendung der Kennzahl Dollartage.....	177
Tab. 13.3:	Das Kennzahlenprofil	179
Tab. 15.1:	Bedeutungsverlust der Annahmen, die der traditionellen Kostenrechnung zugrundeliegenden.....	197
Tab. 16.1:	Kennzahlenprofil für eine Entscheidung über Eigenfertigung oder Fremdbezug.....	203
Tab. 16.2:	Kennzahlenprofil für das Fertigungsbeispiel	207
Tab. 16.4:	Kennzahlenprofil für das Dienstleistungsmixbeispiel.....	208
Tab. 16.3:	Preisnachfragefunktion	208
Tab. 18.1:	Gesamtkapitalrendite und Economic Value Added (EVA).....	229
Tab. 18.2:	Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Queen Medical Center.....	235
Tab. 18.3:	Fokustabelle für Werttreiber des Queen Medical Centers.....	241
Tab. 19.1	Fokustabelle der offenen Punkte der NA.....	252
Tab. 19.2:	Arbeitsaufträge je Arbeitsgruppe	253