

## Vorwort

Die große Resonanz auf den Sammelband „Dienstleistungsmanagement im Krankenhaus I“ im Jahr 2013 legte die Herausgabe eines fortführenden Werkes nahe. Analog zum ersten Band umfasst das vorliegende Werk die Themen Prozesse, Produktivität und Diversität im Krankenhaus. Die gegenwärtigen Veränderungen und Entwicklungstendenzen im Gesundheitsmarkt haben die Aktualität der Themenfelder noch weiter verstärkt.

**Prozesse und Prozessabläufe.** Die Gestaltung und Optimierung der Arbeitsprozesse bilden in jedem Krankenhaus Eckpfeiler für die Behandlung unter Sicherung der ökonomischen Rahmenbedingungen. Die zeitlich-logische Verknüpfung von Arbeitstätigkeiten trägt dazu bei, dass Dienstleistungen am Patienten zielorientiert durch Mitarbeiter erbracht werden können. Eine Verbesserung des Patientenflusses an den Verknüpfungspunkten kann z. B. durch eine reduzierte Prozessvielfalt und gestraffte Geschäfts- und Behandlungsprozesse erreicht werden. Die Koordination der krankenhausesinternen Prozessressourcen fördert zusätzlich die kontinuierliche Behandlung der Patientenströme. Mit dem Management der Prozesse können diese von Mitarbeitern neu initiiert und kontinuierlich verbessert werden, um den sich wandelnden Anforderungen der Patienten gerecht zu werden. Dabei sind Prozessverantwortliche für die konsequente Ausrichtung und das Management der Geschäfts- und Behandlungsprozesse zuständig; sie entscheiden, welche Prozesse im Krankenhaus zu verändern und (wie) neu zu gestalten sind. Die Prozessorientierung am Patienten beginnt in den Köpfen der Krankenhausmitarbeiter und endet bei der kontinuierlichen Umsetzung in Prozesse. Sie verfolgt verschiedene Ziele. Zu den klassischen Zielen des Prozessmanagements gehören die Reduzierung von Kosten- und Zeitaufwand sowie die Steigerung der Qualität. Durch partnerschaftliches Miteinbeziehen des Patienten kann z. B. schneller auf dessen verändernde Ansprüche im Geschäfts- und Behandlungsprozess reagiert werden. Zudem sichert die Patientenorientierung die Einhaltung der Patientenrechte. Sie kann zudem mittels der Patientenzufriedenheit quantifiziert werden. Die Überlegungen verdeutlichen, dass eine fest verankerte Prozessorientierung im Krankenhaus die Patientenorientierung verstärkt und ein ganzheitliches Prozessmanagement rechtfertigt.

**Produktivität und Produktivitätsmessung.** Die Produktivität von Dienstleistungen ist eine zentrale Steuerungsgröße für ein Krankenhaus und wird beeinflusst von der Produktivität der Leistungserbringer und der Leistungsnachfrager. Die Leistungserbringer bündeln Ressourcen, um eine grundsätzliche Leistungsbereitschaft zu erzeugen. Dann wird der Leistungsnachfrager integriert und die Dienstleistung erstellt. Durch die Erfassung der Produktivität zwischen Erbringer und Nachfrager können Produktivitätsverluste und Produktivitätsgewinne dargestellt werden. Das Produktivitätsmanagement befasst sich mit der Ermittlung der Produktivität und stellt dazu verschiedene Methoden und Verfahren bereit. Ziel des Produktivitätsmanagements ist es, die Produktivität von Dienstleistungen und die Produktivität von Patienten und Mitarbeitern zu steigern. Bei der oft schwierigen

Produktivität von Dienstleistungen aufgrund von Heterogenität und Immaterialität kann sie nur für ausgewählte Aspekte einer Dienstleistung gemessen und erfasst werden. Charakteristisch für Dienstleistungen ist, dass sie nicht lagerfähig sind und häufig unter hohem Mitbereiteinsatz in Interaktion mit Patienten entstehen. Patienten können durch ihren Input die Leistungserstellung sowohl unterstützen als auch behindern. Somit können sie die Produktivität im Krankenhaus direkt beeinflussen. Die Produktivität zwischen Personen wird beispielweise durch die individuelle Kommunikation und mannigfaltige Kooperationsprozesse beeinflusst. Im Krankenhaus zeigt die Produktivität von Dienstleistungen auf, wie effektiv eingesetzte Ressourcen in einen Wert für einen Patienten oder Mitarbeiter transformiert werden.

**Fachkräfterekrutierung und Diversität.** In Krankenhäusern werden vermehrt Fachkräfte rekrutiert, um die bestehenden Dienstleistungsaufgaben zu bewältigen und die gesetzten Ziele zu erreichen. Die kulturelle Vielfalt nimmt nicht nur auf Patientenseite, sondern auch auf Mitarbeiterseite zu. Für die Unternehmensführung besteht daher die Notwendigkeit, die eigene Unternehmensstrategie an die sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Krankenhäuser müssen lernen, mit der Vielfalt im Dienstleistungsprozess umzugehen. Lernprozesse können durch Diversitätsmanagement angestoßen werden. Der Einsatz und die Ausrichtung von Diversitätsmanagement auf den demografischen Wandel stärken und unterstützen den Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft. Eine diversitätsbewusste Personalrekrutierung kann dazu beitragen, dass ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld geschaffen wird. Nichtsdestotrotz sind alle Mitarbeiter und Patienten gleichermaßen für das Thema Diversitätsmanagement zu sensibilisieren, das einen Beitrag zur Reduzierung von Vorurteilen, zur Erhöhung von Chancengleichheit und Gleichberechtigung leisten kann. Ferner können durch ein ganzheitliches Diversitätsmanagement Personalfluktuationen, krankheitsbedingte Fehlzeiten und Ausfallzeiten reduziert werden. Anerkennung, Wertschätzung und die Einbeziehung von Vielfalt in die Unternehmenskultur tragen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmensproduktivität bei. Auf der Seite der Mitarbeiter sind Maßnahmen der Personalentwicklung durchzuführen, um konkreter auf die Wünsche und Bedürfnisse der heterogenen Patientenschaft einzugehen. Auf der anderen Seite muss ein Krankenhaus über Wissen zu Maßnahmen und Instrumenten beim Diversitätsmanagement verfügen, damit Patienten und Mitarbeiter in Prozesse integriert werden und produktives Handeln möglich ist. Leistungshemmende Faktoren bei Einzelpersonen und Gruppen in der Mitarbeiterschaft sind zu reduzieren. Eine Teamorientierung, da diese zur Förderung der Interaktion und Kommunikation führen und die Zusammenarbeit bei der zeitparallelen Planung von Prozessen verbessern kann, bildet einen grundsätzlichen Ansatzpunkt. Produktivitätssteigerung ist möglich, wenn relevante Diversitätsaspekte im Team berücksichtigt werden.

Die Ausführungen und Überlegungen verdeutlichen, dass eine fest verankerte Patient- und Mitarbeiterorientierung im Krankenhaus die Prozess- und darauf aufbauend die Produktivitätsorientierung stärken (siehe Abbildung 1).



Abb. 1: Thematischer Rahmen des Sammelbandes.

Quelle: Eigene Darstellung (2013).

Die Beiträge der einzelnen Autoren sind wie folgt zusammengestellt: Zusammenfassung, Gliederung, Hauptteil, Literaturverzeichnis, Autorenbiografie und Autorenanschrift. Die Ausführungen und Erkenntnisse der Beiträge werden von jedem Autor in einem Fazit oder einer Schlussbemerkung zusammengefasst. Im Anhang wird ein Stichwortverzeichnis bereitgestellt, das zum besseren Verständnis des Sammelbandes dienen und die gezielte Themensuche beschleunigen soll.

Unser Dank gilt den zahlreichen Autoren und Autorinnen aus Forschung und Lehre, die sich an dem Sammelband beteiligt haben und ihre Praxiserfahrungen sowie ihr Wissen darstellen. Ein besonderer Dank gebührt Frau Angelika Kolb, die auch beim zweiten Sammelband das Korrekturlesen der Beiträge übernommen hat. Weiterhin möchten wir uns bei unseren wissenschaftlichen Hilfskräften Frau Samantha-Joy Kellner und Herrn Christoph Hart ganz herzlich bedanken, die uns bei der Formatierung des Sammelbandes geholfen haben. Dem Springer Gabler Research Verlag - und hier Frau Steiner - danken wir für die zügige Drucklegung des Sammelbandes.

Wir würden uns freuen, wenn Sie uns Ihre Zufriedenheit und Ihre Anregungen mitteilen würden. Auch über E-Mail können Sie mit uns Kontakt aufnehmen ([service4health@uni-bayreuth.de](mailto:service4health@uni-bayreuth.de)).

Bayreuth, im Februar 2014

Ricarda Bouncken  
Mario Pfanstiel  
Andreas Reuschl



<http://www.springer.com/978-3-658-05133-4>

Dienstleistungsmanagement im Krankenhaus II

Prozesse, Produktivität, Diversität

Bouncken, R.B.; Pfannstiel, M.A.; Reuschl, A.J. (Hrsg.)

2014, XI, 545 S. 73 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-05133-4