
Vorwort

Der Dienstleistungsbereich im Gesundheitswesen ist in den letzten Jahren stetig gewachsen und zu einem substanziellen Wirtschafts- und Wertschöpfungsfaktor avanciert. Besonders Krankenhäuser müssen sich ständig neuen Herausforderungen bei der Dienstleistungserbringung stellen und nach innovativen Lösungen suchen, um im multifokalen Wettbewerb zu bestehen. Wettbewerbsvorteile bei Dienstleistungen bestehen u. a. in der Einzigartigkeit von Dienstleistungsangeboten, von denen ein substanzielles Nutzenpotenzial aus der Sicht multipler Stakeholder ausgeht (z. B. Patienten, Angehörige, Krankenkassen, Einweiser). Daher sind bei der Erbringung von Dienstleistungsangeboten in Dienstleistungsprozessen Potenziale, Synergien und Wechselwirkungen aufzuzeigen und nach festgelegten und vor allem professionellen Maßstäben zu verbessern. In den kommenden Jahren werden Kunden weiterhin individualisierte, preiswerte und attraktive Dienstleistungsbündel einfordern. Derartige Leistungsbündel werden nur wertgeschätzt, wenn diese eine gute Qualität bei gleichzeitig vorteilhafter Kostenstruktur aufweisen. Impulse für verbesserte Dienstleistungen können von renommierten Akteuren der Gesundheitswirtschaft und von spezialisierten Gesundheitseinrichtungen ebenso kommen wie von Experten aus Wissenschaft, Forschung und Unternehmensberatung. Die Zuordnung und Eingliederung von Dienstleistungen muss klar definiert sein, damit die Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit gehalten und weiter verbessert werden kann. Operative Exzellenz entsteht beim Prozess der Dienstleistungserbringung immer durch Kundenorientierung, Effizienz und Qualität in allen Krankenhausbereichen, indem knappe Gesundheitsressourcen nutzen- und wertoptimal eingesetzt werden. Sie wird getragen durch den Strukturwandel, der alle Mitarbeiter zu kontinuierlichen Verbesserungen verpflichtet. Für Krankenhäuser als Expertenorganisationen ist relevant, dass die Unternehmenswerte von den Mitarbeitern im täglichen Handeln umgesetzt und gelebt werden. Ein qualifizierter Mitarbeiterstamm muss erhalten bleiben, damit Erfahrungswissen weitergegeben und zu einem späteren Zeitpunkt darauf zurückgegriffen werden kann. Die systematische Entwicklung von Dienstleistungen wird durch die intensive Auseinandersetzung mit bestehenden Dienstleistungsangeboten getrieben, wobei auch ausdrücklich ein Blick über den Tellerrand der eigenen Branchengrenzen erlaubt ist. Überlegenheit bei der Dienstleistungserstellung im Tagesgeschäft entsteht durch den richtigen Einsatz von Kapazitätsreserven und ein profundes Know-how der Krankenhausmitarbeiter, die oftmals über implizites Expertenwissen verfügen.

Komplexe Dienstleistungsangebote wie z. B. Behandlungsmaßnahmen für multimorbide oder schwerverletzte Patienten sind weiterzuentwickeln, wobei die Krankenhausmitarbeiter zu schulen sind. Gültige Anforderungen sind einzuhalten und zu beachten. Denn erst wenn transparente Dienstleistungsabläufe bestehen, kann Zeit eingespart und Orientierung im Dienstleistungsgeflecht gegeben werden. Die Digitalisierung revolutioniert das bisherige Denken von Dienstleistungsprozessen und schafft Freiräume für Fortschritte. Eine effiziente und ganzheitliche Koordination der Dienstleistungserstellung ermöglicht die Ausschöpfung und die erneute Inanspruchnahme sowie die Mehrfachnutzung von Dienstleistungsressourcen. Viele Krankenhäuser müssen die Chancen, die sich bei der Fokussierung auf Dienstleistungen ergeben, erst noch erkennen und analysieren, um wertsteigernde Dienstleistungsabläufe zu integrieren und auszugestalten. Bei der Gestaltung und Optimierung von Dienstleistungen sind daher Maßnahmen und Instrumente einzusetzen, die zu weiteren Produktivitätsgewinnen führen und zur operativen Exzellenz beitragen.

Das Dienstleistungsspektrum in Krankenhäusern umfasst eine nahezu unüberschaubare Vielfalt von Dienstleistungen, die einer grundlegenden Einordnung bedürfen. So kann differenziert werden zwischen interaktiven, modularen, innovativen, wissensintensiven, standardisierten und komplexen Dienstleistungen und Dienstleistungsangeboten. Die Beiträge in diesem Sammelband befassen sich mit einem breiten Dienstleistungsspektrum, weshalb diese kurz erläutert werden sollen:

- Interaktive Dienstleistungen werden bspw. von hoch qualifiziertem Personal, z. B. vom ärztlichen Dienst, oder mit hohem Personaleinsatz, z. B. vom Pflegedienst, erbracht.
- Modulare Dienstleistungen die wie ein Baukastensystem zusammengefügt werden können, weisen eine hohe Komplexität mit gelegentlicher Interaktion von Personal auf. Hierzu zählen z. B. Reparaturen und Wartungen.
- Innovative Dienstleistungen sind Dienstleistungen, die eine neue Idee für eine große Zielgruppe oder eine einzelne Person darstellen, z. B. Therapieverfahren. Dienstleistungsorientierte Geschäftssystem- und Versorgungsinnovationen beziehen sich auf die intra- und extramurale Wertschöpfungsarchitektur eines Krankenhauses.
- Wissensintensive Dienstleistungen finden sich bei Personal mit einem hohen Anteil an Forschung, Entwicklung, Planung, Konstruktion und Design. Besonders Beratungsleistungen zählen zu dieser Kategorie. Aber auch expertenbasierte Dienstleistungen sind das Ergebnis von Professionals, die gegenüber dem Leistungsnehmer oft über massive Erfahrungs- und Kompetenzvorsprünge verfügen.
- Leistungen die stark vereinheitlicht sind, werden als standardisierte Dienstleistungen bezeichnet. Als Beispiele können z. B. Wegeleit- und Orientierungssysteme und Self-Service-Technologien, aber auch Laborleistungen und Leistungen bei der Erbringung von Medizinprodukten genannt werden.
- Komplexe Dienstleistungen werden z. B. in Form von Behandlungsmaßnahmen in der Notfallaufnahme oder im OP-Bereich erbracht. Es sind Leistungen, die aus verschiedenen Einzelleistungen und Smart Services kombiniert und aufeinander abgestimmt werden.

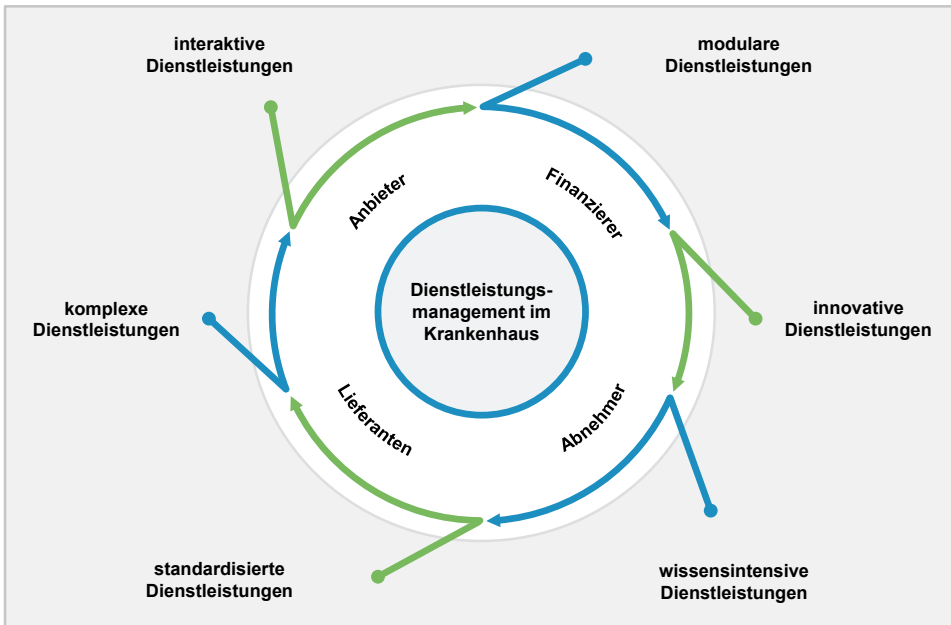


Abb. 1 Dienstleistungskategorien und -management im Krankenhaus. (Quelle: Eigene Darstellung 2016)

Abbildung 1 gibt einen zusammenfassenden Überblick über relevante Dienstleistungskategorien im Krankenhaus.

Dienstleistungsmanagement im Krankenhaus bedeutet, dass durch Entscheidungsträger Maßnahmen ergriffen werden, um Dienstleistungsprozesse zielorientiert zu gestalten, zu steuern und zu entwickeln. Besonders patientenbezogene Dienstleistungen beeinflussen das Unternehmensergebnis, daher sind diese vorrangig mit ins Kerngeschäft einzubeziehen.

Bedanken möchten wir uns an dieser Stelle bei den Autoren für die gute Zusammenarbeit und für die Mitwirkung am Sammelband. Der Sammelband enthält insgesamt 20 Beiträge, die wie folgt aufgebaut sind: Inhaltsverzeichnis, Kontaktinformationen, Zusammenfassung, Hauptteil und Literaturverzeichnis. Ferner wurde ein Autorenverzeichnis von allen beteiligten Autoren zusammengestellt.

Unser Dank gilt auch Frau Claudia Hasenbalg vom Springer Gabler Verlag, die uns bei der Formatierung, Koordination und Drucklegung des Sammelbandes sehr unterstützt hat.

Neu-Ulm, im Februar 2016

Mario A. Pfannstiel
 Christoph Rasche
 Harald Mehlich



<http://www.springer.com/978-3-658-08428-8>

Dienstleistungsmanagement im Krankenhaus
Nachhaltige Wertgenerierung jenseits der operativen
Exzellenz

Pfannstiel, M.A.; Rasche, C.; Mehlich, H. (Hrsg.)

2016, XXI, 383 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-08428-8