

Einführung zum Buch

Zielsetzung

Die veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen zur Finanzierung von Krankenhäusern und weiteren Gesundheitseinrichtungen in Deutschland und der daraus resultierende zunehmende Wettbewerb führen dazu, dass diese Organisationen sich nach wirtschaftswissenschaftlichen Prinzipien orientieren müssen. Hieraus ergibt sich der Bedarf an geeigneten Entwicklungsmethoden für Dienstleistungsangebote, die im Rahmen der Organisationsentwicklung erfolgreich umgesetzt werden können. Ziel dieses Buchs ist es, exemplarisch anhand der adaptierten Quality Function Deployment-Methode (QFD) für Krankenhäuser und Gesundheitseinrichtungen aufzuzeigen, wie durch deren Ergebnisse die Patientenzufriedenheit gesteigert und somit ein ökonomischer Gewinn erzielt werden kann.

Methoden

Es handelt sich um einen anwendungsorientierten Praxisleitfaden zur Entwicklung neuer kundenorientierter Angebote in Einrichtungen im Gesundheitswesen. Der Leitfaden bietet Projektleitern ein Methodentool zur Anwendung in eigenen Projekten.

Die in dem Leitfaden verarbeiteten Erkenntnisse beruhen auf erfolgreicher Projekterfahrung in der praktischen Umsetzung der entwickelten adaptierten QFD-Methode.

Begleitend hierzu wurden exemplarische Fallstudien im Krankenhausbereich durchgeführt. Hierbei wurde der QFD-Methodeneinsatz zur Entwicklung von Angeboten erprobt, analysiert und wissenschaftliche Konsequenzen abgeleitet. Aufgrund dieser Erkenntnisse wurde die QFD-Methode hinsichtlich der besonderen Risikoaspekte im Krankenhaus weiterentwickelt und adaptiert. Mittels eines dafür entwickelten Risiko-Cockpits zeigte sich im begleitenden Praxistest, dass die mit neuen Krankenhausangeboten verbundenen Risiken in der jetzigen adaptierten QFD-Methode umfassend beleuchtet und ausgeschlossen werden konnten.

Einleitung

Die veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen zur Finanzierung von Gesundheitseinrichtungen in Deutschland und der daraus resultierende zunehmende Wettbewerb führen dazu, dass der Bedarf an erfolgreich entwickelten Angeboten und Dienstleistungen stark gestiegen ist. Krankenhäuser müssen sich in diesem Kontext wie Wirtschaftsunternehmen positionieren und sich nach wirtschaftswissenschaftlichen Prinzipien orientieren. Hieraus ergibt sich der Bedarf an geeigneten Entwicklungsmethoden, die im Rahmen der krankenhausspezifischen Organisationsentwicklung erfolgreich umgesetzt werden können.

Ziel in den Entwicklungsprozessen in Einrichtungen im Gesundheitswesen ist, eine bestmögliche Ausrichtung von Dienstleistungsangeboten zugunsten des Kunden und der Patientenvünsche zu erreichen. Ein entwickeltes Angebot ist vor allem dann erfolgreich, wenn die Patienten einen individuellen Nutzen für sich erkennen und sich deshalb für ein Leistungsangebot entscheiden. Daher müssen Angebote vertrauenerweckend sein und möglichst geringe Risiken für Patienten und die Organisation aufzeigen.

Das Arbeiten mit Menschen am Menschen im Gesundheitswesen führt immer wieder zu Risiken und Fehlern. Diese entstehen vor allem in der direkten Patientenversorgung und in Behandlungsverläufen. Im Rahmen der demografischen Altersentwicklung und der veränderten Patientenzahlen in der medizinischen Versorgung werden aufgrund der Zunahme an Leistungen immer mehr Versicherungsleistungen in Anspruch genommen, die der juristischen Klärung, Absicherung und Prävention von Haftungsklagen dienen.

So sind beispielsweise die Sicherheitsaspekte von Angeboten, die Patientenzufriedenheit in Behandlungen und damit verknüpft die Kunden-

bindung wichtige Instrumente, um sich der wachsenden Wettbewerbssituation in diesem Marktsegment zu stellen.

Das Management einer Gesundheitseinrichtung ist daher schon im Vorfeld gefordert, die Wünsche der verschiedenen Interessenspartner und Kunden zu erfassen und unter Risikoaspekten zu analysieren. Dies kann durch das in diesem Buch vorgestellte Vorgehen des kundenorientierten Planungs- und Entwicklungsverfahrens Quality Function Deployment (QFD) erfolgen. Für die Automobilbranche hat Yoji Akao diese Methode zur systematischen Produktentwicklung geschaffen. Mit QFD werden in vielen Branchen der Industrie Kundenwünsche in der Produktentwicklung methodisch bearbeitet. Die primäre Zielstellung ist, das, was der Begründer Yoji Akao methodisch für die Industrie entwickelt hat, auf Einrichtungen im Gesundheitswesen anwendbar zu machen und zu transformieren.

Der Schwerpunkt dieses Praxisleitfadens liegt in der Ermittlung und Strukturierung von Kundenanforderungen mit einem neu entwickelten Vorgehen in der Bearbeitung von Lösungsentwicklungsprozessen unter Risikoaspekten. Dazu wird die QFD-Methode für die besonderen Anforderungen des klinischen Risikomanagements weiterentwickelt, krankenhauspezifisch adaptiert und vorgestellt.

Die Ergebnisse über die praktische Umsetzung der adaptierten QFD-Methode im Krankenhaus sollen daher nicht ausschließlich rein institutionellen Erfordernissen dienen, sondern vielmehr erste Grundlage zur praktischen Anwendung und Diskussion im Gesundheitswesen sein.

Der Aufbau des Praxisleitfadens gliedert sich in die Darstellung von innovativen Strategien und der Rahmenbedingungen im Krankenhaus, dem Vergleich zwischen der industriellen Produktentwicklung und der Dienstleistungsentwicklung im Krankenhaus. In ► **Kap. 2** folgt neben den besonderen Rahmenbedingungen im Krankenhausbereich die Ausgangslage zu Innovationsmöglichkeiten mit aktuellem Handlungsbedarf unter der Berücksichtigung der Wettbewerbsveränderungen. Vergleichend zum Krankenhaus wird aufgezeigt, wie in der Industrie die Produktentwicklungsprozesse bearbeitet werden. Die besondere Rolle der Kundenorientierung im Krankenhaus und die Unterschiede zur Industrie werden in diesem Kapitel mitbehandelt. Darauf folgend werden in ► **Kap. 3** Ansätze der systematischen Dienstleistungsentwicklung und Möglichkeiten für den Krankenhausbereich aufgezeigt.

Einleitung	Bezugsrahmen	Rahmenbedingungen im Kontext Krankenhaus		Kapitel 1 + 2
Ausgangslage	Strategieansätze	Wettbewerbsveränderungen	Innovative Strategien im Gesundheitswesen	Kapitel 3
Allgemeine Grundlagen	Produktentwicklung Industrie	Kundenorientierung	Ansätze Dienstleistungsentwicklung	Kapitel 4
Entwicklungsmethoden	Systemische Ansätze		Merkmale Krankenhaus	Kapitel 5
QM-Methoden	Geschichtliche Entwicklung		Gesamtüberblick	Kapitel 6
Allgemeine Grundlagen QFD	Grundansatz Methode QFD	Anwendungsgebiete	Voraussetzungen	Kapitel 7
Grundlagen Risikomanagement im Gesundheitswesen	Implikationen für Risikomanagement	Aktuelle Risikosituation	Handlungsbedarf Risikomanagement bei der QFD-Anwendung	Kapitel 8
Adaptierte QFD-Methode	Merkmale	Zielsetzung der QFD-Adaptation	Praxisleitfaden zur Anwendung	Kapitel 9
Weiterführende Impulse	Unterstützende QM-Methoden in Innovationsprojekten			Kapitel 10
Schlussbetrachtung	Zusammenfassung		Ausblick	Kapitel 11

Abb. 1: Gesamtüberblick des Praxisleitfadens

Zur Klärung, welche Entwicklungsmethoden im Krankenhaus bei Neuentwicklungen eingesetzt werden, folgten zwei nicht repräsentative, bundesweite, empirische Untersuchungen im Krankenhausbereich (► **Kap. 4**). Die damit verbundenen Ergebnisse und deren Konsequenzen zeigen diesbezüglichen Handlungsbedarf auf. Im Anschluss folgt die Darstellung der theoretischen Inhalte und des methodischen Prinzips der adaptierten Planungs- und Entwicklungsmethode »Quality Function Deployment«

(QFD). Die adaptierte QFD-Methode wird in aufeinander aufbauenden Schritten dargestellt und für eine direkte Anwendung in Projekten dargestellt. Zudem werden praktische Hinweise für weiterführende Methoden im zweiten Teil mitbeschrieben. Konsequenzen der QFD-Methode für den Krankenhausbereich bezüglich des klinischen Risikomanagements werden bearbeitet und erläutert. Dazu wird der theoretische Bezugsrahmen zum Risikomanagement aufgezeigt. In den folgenden Ausführungen wird die adaptierte QFD-Methode für Krankenhäuser unter der Einbeziehung eines dafür entwickelten Risiko-Cockpits in allen Schritten angewendet. Die Schritte der adaptierten QFD-Methode für Gesundheitseinrichtungen dienen als Praxisleitfaden für den Einsatz in Entwicklungsprojekten. In ► **Abb. 1** wird der Aufbau der Arbeit mit Kapitelbezug dargestellt: