

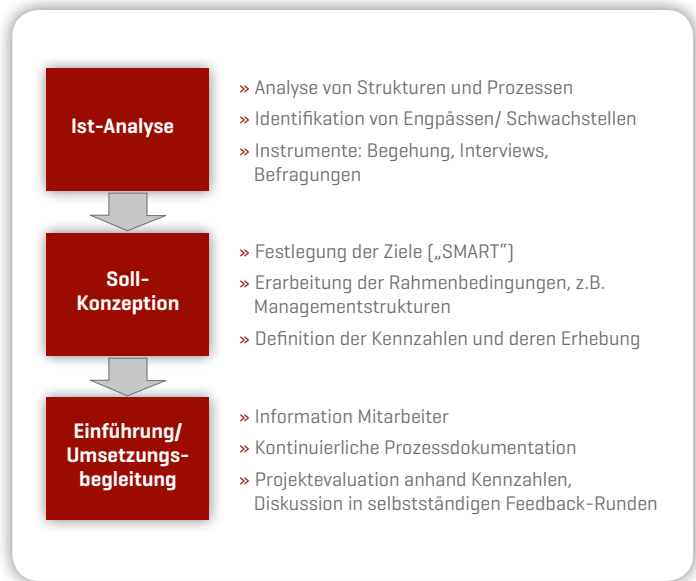


STATIONSMANAGEMENT

Patientenorientiert und
Zuweiserattraktiv

Innen gestalten, um nach außen zu wirken

**Stationen als
zentrale Verant-
wortungseinheit**



STATIONEN ERFOLGREICH MANAGEN

Gemessen an Umsatz und Größe lassen sich Stationen mit mittelständischen Unternehmen vergleichen. Sie stellen die zentralen leistungserbringenden Einheiten mit direktem Patientenkontakt dar. Einer der entscheidenden Faktoren für die Wirtschaftlichkeit einer medizinischen Abteilung ist die Etablierung ihrer Stationen als zentrale Verantwortungseinheit mit klaren Management- und Führungsstrukturen. Dies gilt umso mehr, da die gewachsenen Strukturen den aktuellen Anforderungen, wie steigender Arbeitsverdichtung und Fachkräftemangel, nicht Stand halten können.

Zur Umsetzung moderner Stationskonzepte führen wir Reorganisationsprojekte unter Einbeziehung aller Berufsgruppen, Schnittstellenbereiche und Hierarchieebenen durch. Auf den folgenden Seiten erhalten Sie einen Einblick in unsere Arbeitsweise.

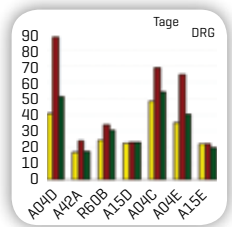
Weitere Informationen finden Sie unter www.ruhl-consulting.de oder Sie vereinbaren ein unverbindliches Informationsgespräch, Telefon: 0621 32 88 50-0.

IST-ANALYSE:

ENGPASSFAKTOREN IDENTIFIZIEREN

Zu Beginn des Projektes brauchen wir eine gute Standortbestimmung als Basis für richtungsweisende Zieldefinitionen und die notwendigen Realisierungsschritte. Dazu führen wir Organisationsbegehungen mit strukturierten Interviews und Prozessbeobachtungen auf der Station durch. Gezielt ergänzen betriebswirtschaftliche Auswertungen, wie Kosten- und Erlösrechnungen oder Verweildaueranalysen, das Gesamtbild. Die Ergebnisse dienen ebenfalls dazu, das Problembewusstsein der Mitarbeiter zu schärfen und die Argumentation für die notwendige Veränderung zu bahnen.

Durchschnittliche Verweildauer im Vergleich



Interviewleitfaden Kernprozesse

Ziel: » Erfassung des Ist-Zustandes auf der Station im Hinblick auf die Kernprozesse
 » Identifizierung von Verbesserungspotenzialen, Engpässen und Stärken

I. Entlassprozess

- 1 Wann wird der Entlasstermin festgelegt bzw. wie funktioniert die Entlassplanung?
- 2 Wer legt den Entlassungstermin fest?
- 3 Gibt es einen definierten Entlasszeitpunkt (z. B. bis 10 Uhr)?
- 4 Wann wird der Patient informiert? Und von wem?
- 5 Wie ist die Nachbetreuung geregelt (Sozialdienst etc.)? Wer koordiniert diese Maßnahmen?

Standortbestimmung für die Zieldefinition

ZIELKLÄRUNG STATIONSKONZEPT

Patientenzufriedenheit

» Etablierung klarer Managementstrukturen

Entlastung Personal

» Optimale Steuerung von Kapazitäten und Casemix

Erlössteigerung

» Gezielter Ressourceneinsatz durch gestuftes Personalkonzept

» Konzentration auf Kerntätigkeiten durch Klärung der Verantwortlichkeiten zwischen den Berufsgruppen

» Synchronisation der Kernprozesse Aufnahme, Entlassung, Visite, Belegungsmanagement

» Reduzierung von Reibungsverlusten an Schnittstellen

» Etablierung einer patientenorientierten Kommunikation



SOLL-KONZEPTION: ZIELE DEFINIEREN

Basierend auf den Ergebnissen der Ist-Analyse werden die Ziele auf Leitungsebene definiert und der Projektzeitplan abgestimmt. Darauf aufbauend gestalten wir gemeinsam engpassorientiert entlang der Leistungserbringung die notwendigen Restrukturierungen.

Die klinikspezifischen Lösungen erarbeiten wir in berufsgruppenübergreifenden Projektgruppen, um alle notwendigen Perspektiven zu integrieren und die Akzeptanz und Mitarbeit der Führungskräfte in der Umsetzungsphase sicherzustellen. Am Ende der Soll-Konzeption werden die Ergebnisse in einem Stationskonzept zusammengefasst.

SOLL-KONZEPTION: GEMEINSAME SPRACHE FINDEN

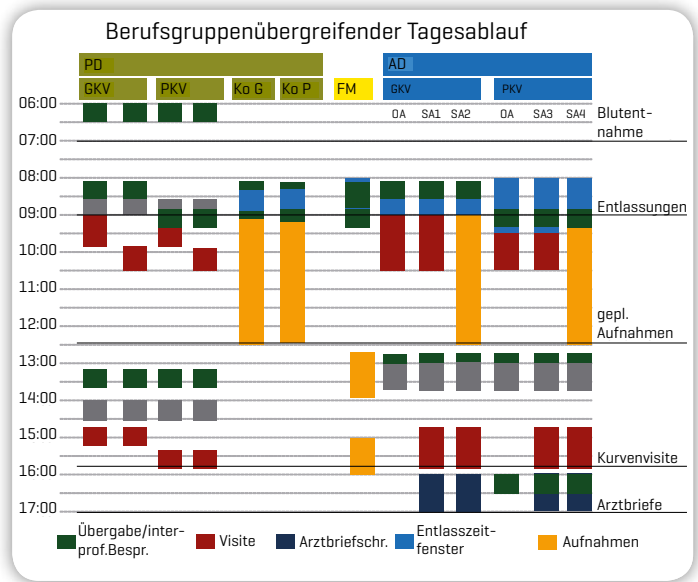
Zu Beginn ist die Zusammenarbeit in den Projektgruppen oftmals von Schwierigkeiten geprägt, die es gilt, Schritt für Schritt aufzulösen. So muss z. B. eine gemeinsame Sprache gefunden, die unterschiedlichen Erwartungen abgeglichen und auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden.

Lassen sich diese Grundsteine in der Projektgruppenarbeit legen, wirken sie lange positiv für den Projekterfolg nach. Unsere Erfahrung zeigt, dass die berufsgruppenübergreifende Kommunikation nach Projektende bestehen bleibt und darauf basierend aufkommende Probleme über kurze Abstimmungswege gemeinsam gelöst werden.



Berufsgruppenübergreifende Kommunikation

Synchronisation der Abläufe



SOLL-KONZEPTION: KERNPROZESSE GESTALTEN

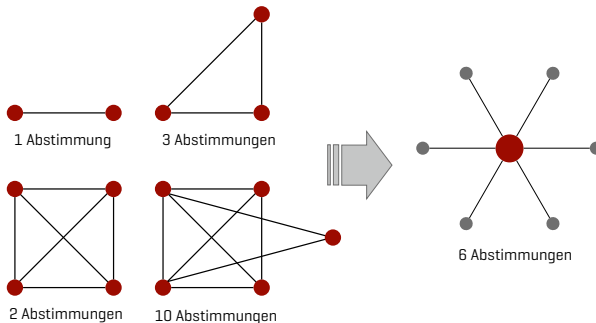
In unserer Lösungskonzeption führen wir in vielfacher Hinsicht einen Paradigmenwechsel ein. Aufgrund der Verweildauerverkürzung rückt der Entlassprozess in den Fokus. Wir denken und lenken daher „vom Ende her“ und bereiten dem Primat der Aufnahme ein Ende. Die Entlassplanung steht als Ausgangspunkt der Prozessdefinition und bestimmt die weiteren Abläufe:

- » Entlassung: Verbindlicher Zeitpunkt lenkt restliche Prozesse
- » Belegung: Zentraler Ansprechpartner steuert Belegung
- » Aufnahme: Gestaffelte Einbestellung minimiert Wartezeit
- » Visiten: Stringente Organisation spart Ressourcen
- » Unterstützungsprozesse: Gezielte Ausrichtung optimiert Gesamtabläufe
- » Schnittstellen: Vereinbarungen regeln Zusammenarbeit

Zusammengeführt münden die Einzelabläufe in einem berufsgruppenübergreifenden Tagesablauf.

SOLL-KONZEPTION: MANAGEMENTSTRUKTUREN ETABLIEREN

Die zunehmende Leistungsverflechtung führt zu einem gesteigerten Kommunikationsbedarf. Nur eine zentrale Koordination ermöglicht daher eine berufsgruppenübergreifende Harmonisierung der Betriebsabläufe. Unser Ziel ist es, ein „Managementtandem“ aus organisationsverantwortlichem Oberarzt und der Stationsleitung zu bilden. Ihnen obliegt gemeinsam die Management- und Prozessverantwortung sowie jeweils die Personalverantwortung für ihre Mitarbeiter. Zur Etablierung dieser Strukturen gehört ergänzend ein gestuftes Personal-konzept, das über den sinnvollen Einsatz von Unterstützungs-personal die Fokussierung auf Kerntätigkeiten ermöglicht und sich gleichzeitig positiv auf das Personalbudget auswirkt.



**Übertragung
von Verant-
wortung und
Kompetenz**

**Stärkung
Engagement und
Verantwortungs-
willen**



UMSETZUNGSBEGLEITUNG: MENSCHEN MOTIVIEREN

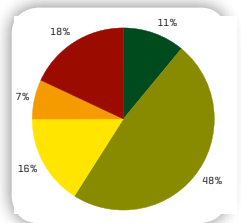
Viele Veränderungsprojekte scheitern, da es an einer disziplinierten und dabei gleichzeitig mitarbeiterbezogenen Umsetzungsbegleitung mangelt. So braucht es auf der einen Seite die Strenge im Projektmanagement und auf der anderen Seite die Fähigkeit, die Mitarbeiter für die Veränderung zu motivieren, ihre Potenziale zu aktivieren sowie ihr Engagement und ihren Verantwortungswillen zu mobilisieren. Daher zeichnet sich unsere Umsetzungsbegleitung insbesondere aus durch:

- » Frühe Erfolge mit kleinen Schritten: Motivation sichern
- » Aufbau von Kompetenz und Selbstvertrauen:
„wollen – können – lassen“
- » Führungskräfte-, Kommunikations- und Methodentraining:
Qualifizierung im Projekt
- » Bedarfsorientiertes Einzel- und Gruppencoaching:
Potenziale stärken
- » Selbstständige, berufsgruppenübergreifende Feedbackstrukturen:
Selbstverantwortung entwickeln

UMSETZUNGSBEGLEITUNG: PROJEKTERFOLGE SICHERSTELLEN

Bereits im Rahmen der Sollkonzeption werden Prozesskennzahlen zur Messung der Zielerreichung definiert. Zu Beginn der Umsetzung werden diese Kennzahlen täglich erfasst. Dazu werden Feedbackbögen, die z. B. die Einhaltung der Zeitziele für Entlassung oder Visite dokumentieren, genutzt. Ergänzend führen wir Prozessbegleitungen, Begehungen und Interviews durch, um in der kritischen Einführungsphase die Einhaltung des Stationskonzeptes sicherzustellen. Ein monatlicher Controllingbericht stellt die Entwicklungen dar. In regelmäßigen Feedbacksitzungen diskutieren wir mit den Projektverantwortlichen die Ergebnisse und leiten Maßnahmen ab. Nach Projektabschluss dienen von uns durchgeführte Prozessaudits der kontinuierlichen Überwachung und Weiterentwicklung des Stationskonzeptes.

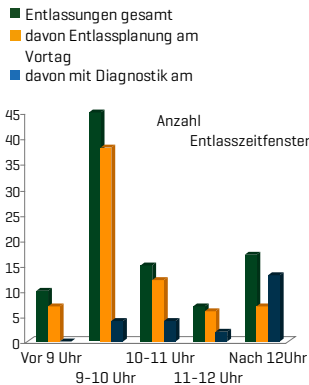
Verteilung der Entlassungen über den Tag



Übersicht Kennzahlen

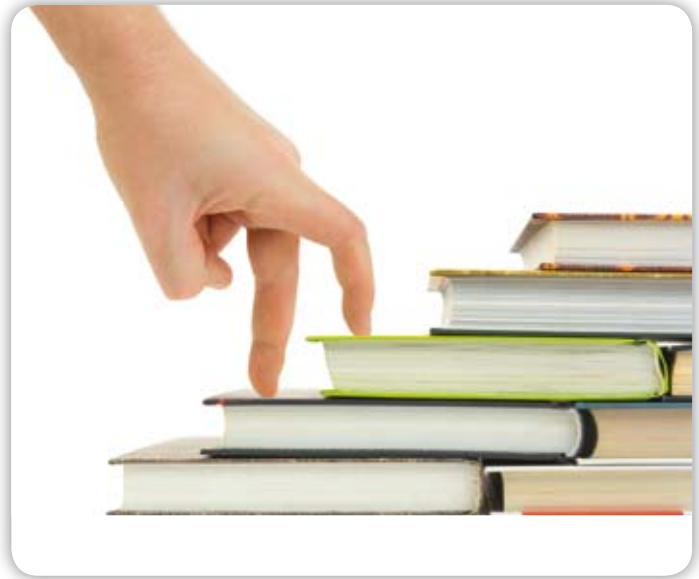
	Definiertes Ziel	Zielerreichung
Entlassung bis 9 Uhr	Ziel: 50%	59%
Arztbrief erhalten bis 10 Uhr	Ziel: 80%	79%
Pünktliches Visitenende (+ max. 10 Min.)	Ziel: 80%	67%
Kurven nach Visite rechtzeitig bei Pflege [12.15 Uhr]	Ziel: 80%	70%
Kurzbesprechung Arzt-Pflege pünktlich [± 5 Min.]	Ziel: 80%	90%

Entlassungen nach Zeitfenster



Kennzahlen zur Umsetzungssteuerung

Grundlagen kompakt vermittelt



UNSER SEMINARANGEBOT STATIONSMANAGEMENT

In einem eintägigen Workshop vermitteln wir die Grundlagen einer effizienten und effektiven Stationsorganisation. Ziel ist es, die notwendigen Rahmenbedingungen und die kritischen Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Neuorganisation der Stationsabläufe im Gesamtklinikkontext zu vermitteln. Insbesondere wird die eigenständige Erarbeitung von Lösungsansätzen trainiert.

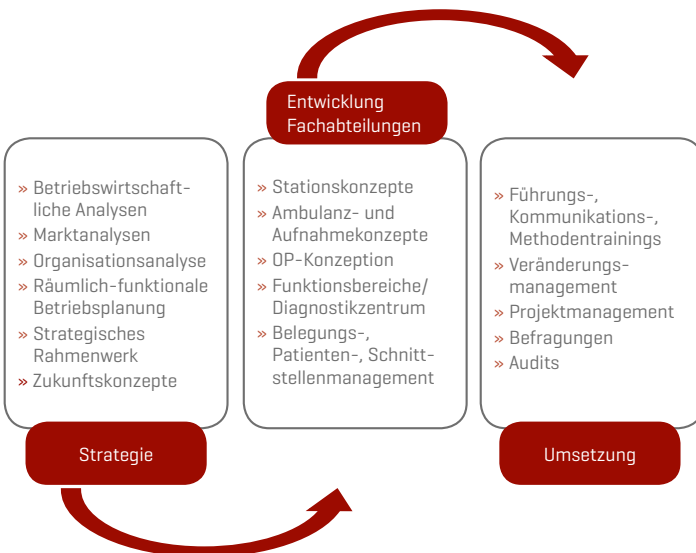
Inhaltliche Schwerpunkte

- » Erzielen eines Konsenses zum Veränderungsbedarf: Ist-Analyse und Soll-Ist-Abgleich
- » Kernprozesse auf Station im Paradigmenwechsel: Aufnahme, Entlassung, Visite, Behandlungsplanung, Zeit-, Terminmanagement
- » Herbeiführen von Schnittstellenvereinbarungen
- » Managementteams
- » Ressourcen- und Personaleinsatz
- » Tagesablaufschemata – was bringt es?
- » Herbeiführen von Verbindlichkeit und Transparenz: Prozessvereinbarungen, Stationsberichtswesen und Regelkommunikation

WIR ÜBER UNS

Als Partner der Top-Entscheider im Krankenhaus gestaltet die Ruhl Consulting AG gemeinsam mit ihren Kunden strategische Entwicklungsperspektiven. Unser Fokus liegt in der lang- und mittelfristigen Entwicklung von medizinischen Fachabteilungen. Strategieberatung endet für uns nicht bei der Konzepterstellung – was uns von anderen abhebt sind realisierbare Konzepte und eine Umsetzungsbegleitung auf Augenhöhe mit den Führungskräften und Mitarbeitern aller Hierarchieebenen. Wir verstehen uns als Experten, die Menschen in der notwendigen Veränderung begleiten, ihre Potenziale aktivieren und sie für das Arbeiten und Führen in den neuen Strukturen befähigen.

Wir beraten Krankenhäuser aller Versorgungsstufen und Größen. 1999 unter dem Namen „ZeQ – Zentrum für europäisches Qualitätsmanagement“ gegründet, hat die Ruhl Consulting AG eine lange Tradition in der Beratung von Kliniken. Unser Kundenstamm umfasst mehr als 350 Kliniken in Deutschland und der Schweiz.



**Qualität und
Wirtschaftlichkeit stärken**



Ruhl Consulting AG
Strategy & Realisation

KONTAKT:

Harrlachweg 1
68163 Mannheim

Telefon: 06 21 32 88 50-0
Telefax: 06 21 32 88 50-50

info@ruhl-consulting.de
www.ruhl-consulting.de