

Nachhaltige Veränderung von Unternehmensprozessen



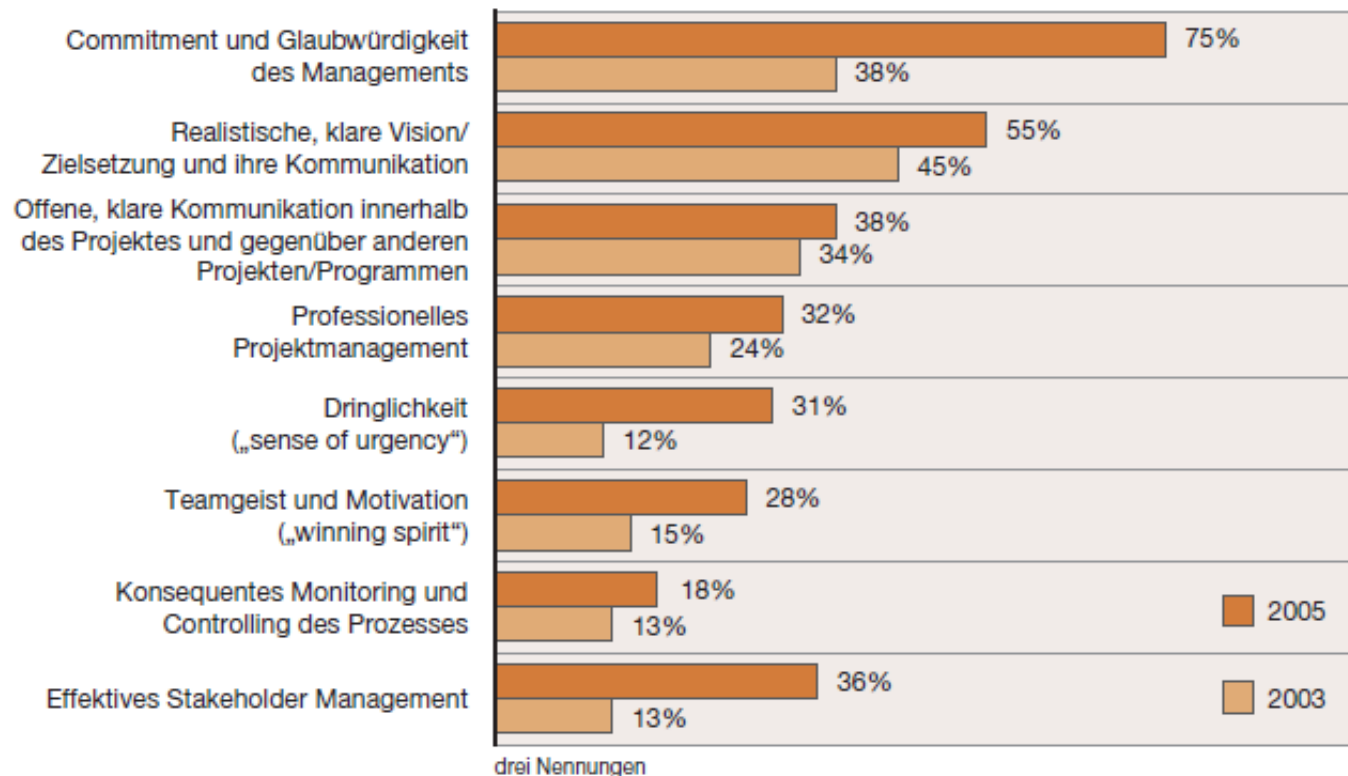
Ansicht 2012



- Kommunales Krankenhaus
- 320 Planbetten
- Fallzahlen ambulant 25.000 / stationär 16.500
- fungiert als Zentralversorger für die Region
- deckt das ärztliche Versorgungsspektrum der Grund- und Regelversorgung ab
- Deutsches CyberKnife-Zentrum in Kooperation mit der Ruhr-Universität Bochum / Lehrkrankenhaus der Universität Münster

Erfolgreiche Veränderung von Unternehmensprozessen

Wenn Sie auf die Ihnen bekannten erfolgreichen Veränderungsprozesse zurückblicken ...
welche drei Erfolgsfaktoren waren dafür ausschlaggebend?



Erfolgreiche Veränderung von Unternehmensprozessen 1

Commitment und die Glaubwürdigkeit des Managements



**Formulierung der strategischen Unternehmensziele und
Bekanntmachung durch Unternehmensleitung**



Basis für den Projektauftrag

Erfolgreiche Veränderung von Unternehmensprozessen 1

Strategische Unternehmensziele

- Das Klinikum Stadt Soest etabliert sich als Zentralklinikum in der Region, welches als Generationen-Krankenhaus ein **übergreifendes Versorgungsmanagement** Angebot bereitstellt
- Alle Patienten erhalten am Klinikum Stadt Soest ein **ganzheitliches Versorgungsangebot** auf hohem medizinischen, pflegerischen Niveau mit optimaler Service Qualität
- Alle Mitarbeiter am Klinikum Stadt Soest denken im **gesamten Unternehmen** und **vernetzen Ihre Tätigkeiten optimal nach innen und außen**

Erfolgreiche Veränderung von Unternehmensprozessen 1

Unternehmensleitung:

- Publikation der Unternehmensziele und des Projektes in verschiedenen (Fach-) Zeitschriften
- Vorstellung des Gesamtprojektes vor Start in den Leitungsgremien (Chefarztkonferenz, Pflegebereichskonferenz)
- Benennung interprofessionelle Arbeitsgruppe zur Entwicklung Grobkonzept
- Offizieller Projektauftrag an das Projektmanagement

Erfolgreiche Veränderung von Unternehmensprozessen 2

Realistische, klare / verständliche Ziele



**Formulierung im Grobkonzept durch
interprofessionelle Arbeitsgruppe**



Kommunikation des Grobkonzeptes im Unternehmen

Erfolgreiche Veränderung von Unternehmensprozessen 2

Projektstufe 1 – Entwicklung Grobkonzept

Ziel: Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses für die notwendige Reorganisation im Rahmen der Fallsteuerung

- Ausgangssituation / Ist-Situation
- **Zielsetzung** z.B. für ein reorganisiertes Aufnahme / Entlassungs-Management
- Organisation / Stakeholder (Wer ist von dem Projekt betroffen?)
- Grobe Vorgehensweise / Strategie

Ergebnis: Zusammenfassung in einem grobem Rahmenkonzept als Basis für die Entscheidungsfindung in der Unternehmensleitung

Erfolgreiche Veränderung von Unternehmensprozessen 2

Operative Ziele für ein Aufnahme- / Betten- / Entlassmanagement

- Alle elektiven Aufnahmen werden durch definierte Ansprechpartner optimal vorbereitet
- Alle aktuell freien Betten sind in einem zentralen Terminkalender sichtbar
- Alle Patienten erhalten ein Verweildauermanagement mit täglicher Überprüfung des Entlasstermins
- Die Koordination und das Monitoring der Nachsorgeorganisation erfolgt über definierte Ansprechpartner
- Für die wichtigsten Indikationen sind Standards für die Vorbereitung, stationäre Behandlung und Nachbetreuung vorhanden und im klinischen Alltag eingesetzt

Erfolgreiche Veränderung von Unternehmensprozessen 3

offene und klare Kommunikation



Kontinuierliche Information beteiligte und betroffene MitarbeiterInnen (detailliert)



Beteiligung der betroffenen MitarbeiterInnen



Regelmäßige Information aller MitarbeiterInnen (Erfolge, erreichte Meilensteine, usw.)

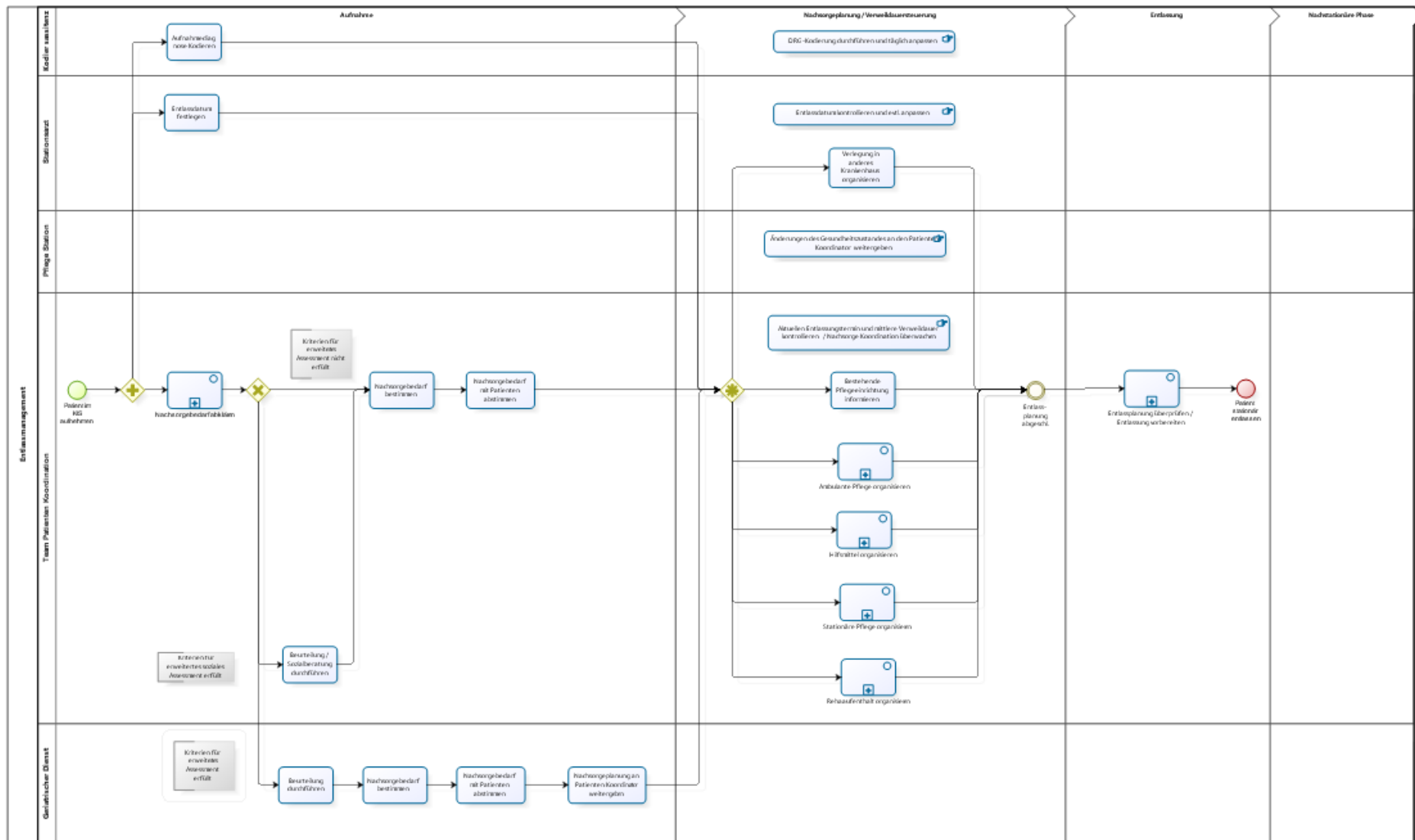
Erfolgreiche Veränderung von Unternehmensprozessen 3

	Medium	Zielgruppe	Ziel	Inhalt	Häufigkeit
Klassische Medien: Information (einseitig)					
1.	Kurzinfo / Flyer	alle Beschäftigten	allgemeine Information, „Meta-Information“	Projektankündigung, Projektfortschritt, Projektabschluss	alle 2-4 Wochen bzw. bei Bedarf / Meilensteinen
2.	Dokumentation	Betroffene, Multiplikatoren	Detail-Information, Lern-/Beteiligungsprozesse anstoßen	Projektziele detailliert, Ablauf, Instrumente, Folgen usw.	einmal: zu Beginn bzw. vor Konzept-Umsetzung
3.	Protokoll	Management, PLA, Team-Mitglieder	gemeinsame Informationsgrundlage	Team-Protokoll	wöchentlich
Klassische Medien: Kommunikation / Beteiligung					
4.	Veranstaltung	Multiplikatoren, Betroffene	Information, Diskussion, Stimmungsbild	aktuelle Probleme, Empfehlungen	monatlich bzw. bei Bedarf
5.	Info-Stand	alle Beschäftigten	gezielte Information, Diskussion, Rückmeldung für Projektteam	alle: Gründe, Probleme, Lösungen, Projektfortschritt	monatlich
6.	Befragung	alle Beschäftigten	Erhebung der Problem-sicht der Betroffenen	Ausgangslage, Bewertung, Interessen / Wünsche	einmalig (ggf. nach Konzept-Umsetzung: Evaluation)
7.	Workshops	Betroffene / Vertreter der Betroffenen	Beteiligung an Problemlösung	Bewertung Ausgangslage, Lösungsvorschläge	einmalig, ggf. mehrstufig

Quelle: Krems - f:\online\1-olev\A\info-instr_akzeptanzmanagement.doc

Erfolgreiche Veränderung von Unternehmensprozessen 4

Prozessmodell für das Entlass Management



Erfolgreiche Veränderung von Unternehmensprozessen 4

Projektstufe 3 – Einführung in die klinische Routine

Ziel: Überführung des definierten Prozesses in die klinische Routine

- Training und Qualifizierung der Patientenkoordinatoren
- Schulung aller Mitarbeiter / Kommunikation des Projektes
- Aufbau externes Partnernetzwerk (Pflege, Sanitätshäuser, Reha u.a.)
- Einführung einer speziellen Software als IT Unterstützung für die Patientenkoordination

Ergebnis: Implementierung des Prozesses in den Klinikalltag und Vernetzung mit externen Partnern

Erfolgreiche Veränderung von Unternehmensprozessen

Erfolgreiche Veränderungsprozesse basieren auf
dem

„Mitnehmen der Mitarbeiter“

und dem Motto

„Erst denken, dann handeln“ ;-)

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

Kontakt
Daniela Lenze
Projektmanagerin (TÜV)
Klinikum Stadt Soest
lenze@klinikumstadtsoest.de

Quellen

- Capgemini Consulting: Change Management-Studie 2008; Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen
http://www.bdu.de/docs/downloads/Change_Management-Studie_2008.pdf (Stand 06-2012)
- Online-Verwaltungslexikon
<http://www.olev.de>
- Greif, Siegfried / Runde, Bernd / Seeberg, Ilka: Erfolge und Misserfolge beim Change Management. Göttingen: 2004
- Rosenstiel, Regnet & Domsch: Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: 2009