

# Arbeitgeberattraktivität – 600 E-Autos und trotzdem kommt niemand gerne zur Arbeit

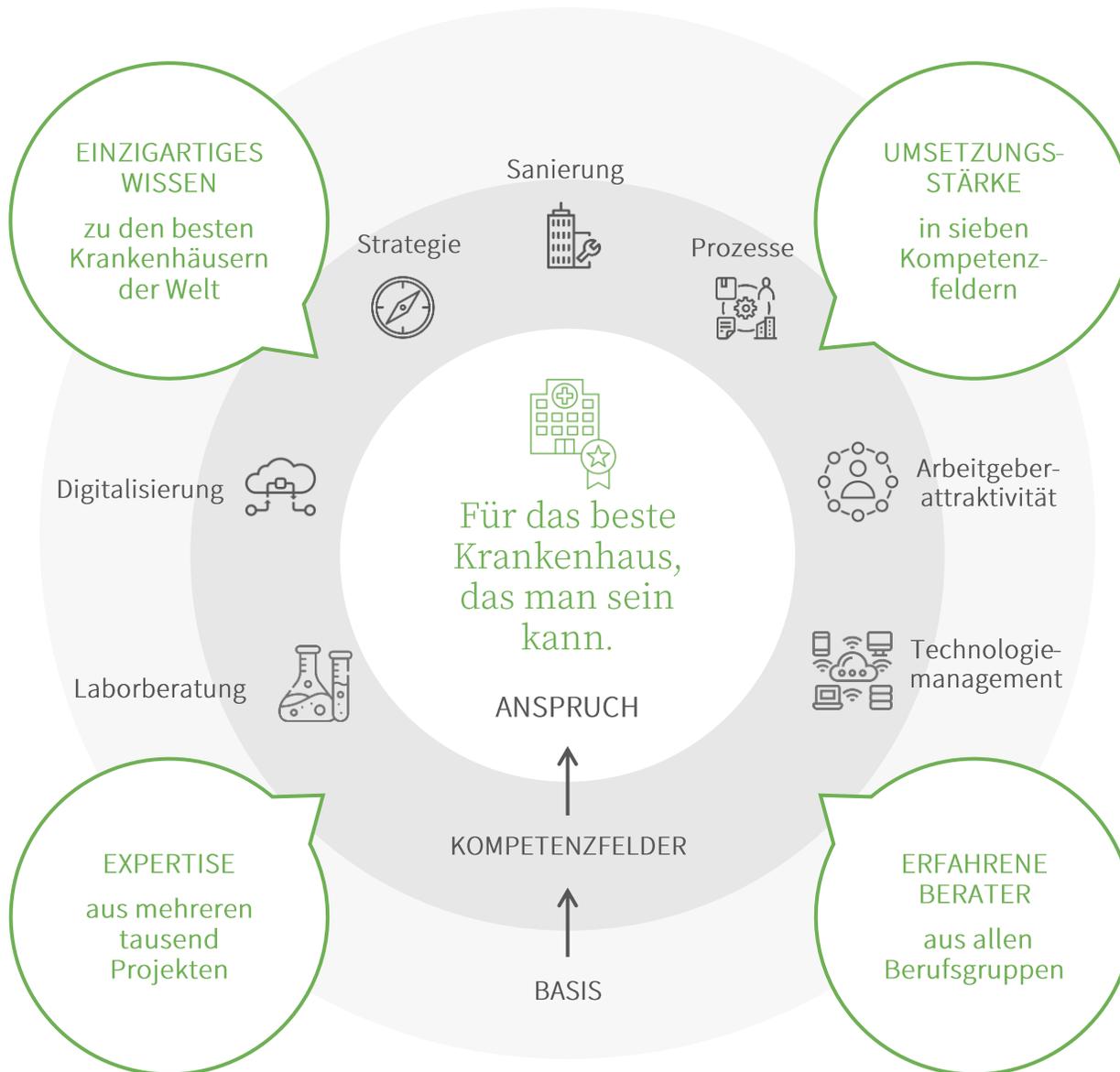


ZUKUNFT GESTALTEN

Berlin, 27.01.2023 – Tessa Fleckenstein, Franziska Wondrak, Rüdiger Herbold



# ZEQ – Für das beste Krankenhaus, das man sein kann



## Unternehmensdaten

- Spezialisiert auf Krankenhäuser, Psychiatrien und Rehakliniken
- 42 festangestellte BeraterInnen
- 1K – Die Krankenhausberater (Laborberatung) als Tochter
- Büro in Mannheim
- 2001 gegründet

## Auszeichnungen



# ZEQ arbeitet mit Krankenhäusern im gesamten Bundesgebiet zusammen

## Kunden

## ... davon 26 Universitätsklinika



Ergebnisse aus den ZEQ-Projektevaluierungen (Schulnoten):

Frage	Bewertung
Rückblickend sind wir überzeugt, mit ZEQ die richtige Wahl getroffen zu haben	1,28
Ich würde ZEQ weiterempfehlen	1,19

# Ihre heutigen Referenten und Referentinnen



**Tessa Fleckenstein**

**Partnerin**

M.A. Pflegemanagement

- Leiterin Kompetenzfeld Prozesse
- Expertin für die Optimierung der medizinisch-pflegerischen Kernprozesse
- > 10 Jahre Berufserfahrung im Gesundheitswesen



**Franziska Wondrak**

**Consultant**

M.A. Pflegemanagement

- Examierte Gesundheits- und Krankenpflegerin
- Langjährige Leitungserfahrungen
- 10 Jahre Berufserfahrung im Gesundheitswesen



**Rüdiger Herbold**

**Vorstand**

Dipl.-Kaufmann, MBA

- Leiter Kompetenzfeld Wirtschaftlichkeitsberatung
- Experte für die wirtschaftlich orientierte Reorganisation im Krankenhaus
- > 20 Jahre Beratungserfahrung im Gesundheitswesen

# ÜBERSICHT

1

Einstieg  
Arbeitgeberattraktivität

2

Interne Organisation

3

Innovative  
Dienstplanung



1

Einstieg  
Arbeitgeberattraktivität

# Sinnhaftigkeit und Wertschätzung sind Kern-Items

## Mittelwert und Benchmark ZEQ-Befragung Arbeitgeberattraktivität

Kern-Items der Arbeitgeberattraktivität								
Itemtext	Subskala	MW ZEQ-Pool	bester Wert ZEQ-Pool	Bewertung				
				positiv 1	2	3	4	negativ 5
Ich empfinde meine Arbeitsaufgaben als abwechslungsreich.	Arbeitsorganisation	1,83	1,37					
Ich kann in meinem Arbeitsalltag ausreichend auf die Bedürfnisse der PatientInnen eingehen.								
Ich erhalte durch mein Team angemessene Unterstützung bei der Arbeit.	Zusammenarbeit im Team	2,02	1,85					
Ich erhalte Wertschätzung und Anerkennung durch meine direkte Führungskraft.								
Ich habe die Möglichkeit, Erkenntnisse aus Fortbildungen in der Praxis anzuwenden.	Fortbildung	2,43	1,54					

Ergebnisse aus Befragungen von mehr als 90.000 Mitarbeitenden in über 200 Einrichtungen des Gesundheitswesens

**Bewertung der Ränge:**  
1 (trifft voll zu); 2 (trifft weitgehend zu); 3 (teils-teils); 4 (trifft kaum zu); 5 (trifft gar nicht zu)

■ Mittelwert ZEQ-Pool  
 ● bester Wert ZEQ-Pool

# Mitarbeitende wollen sich einbringen und Stolz sein

## Mittelwert und Benchmark ZEQ-Befragung Arbeitgeberattraktivität

Kern-Items der Arbeitgeberattraktivität		MW ZEQ-	bester Wert	positiv	Bewertung	negativ
Ich kann mich an Verbesserungsprozessen in unserer Einrichtung angemessen beteiligen.	Innovationsmanagement	3,01	2,08			
Ich glaube, dass unsere Einrichtung die richtigen Schritte unternimmt, um im Wettbewerb zu bestehen.	Gesamtzufriedenheit	2,32	1,32			
Ich würde meinen FreundInnen und Verwandten die medizinische Versorgung in unserer Einrichtung empfehlen.	Gesamtzufriedenheit	2,34	1,31			
Ich kann unsere Einrichtung aufgrund meiner Erfahrungen als Arbeitgeberweiterempfehlen.	Gesamtzufriedenheit	2,21	1,44			

Einrichtung als Arbeitgeber zurechnen.

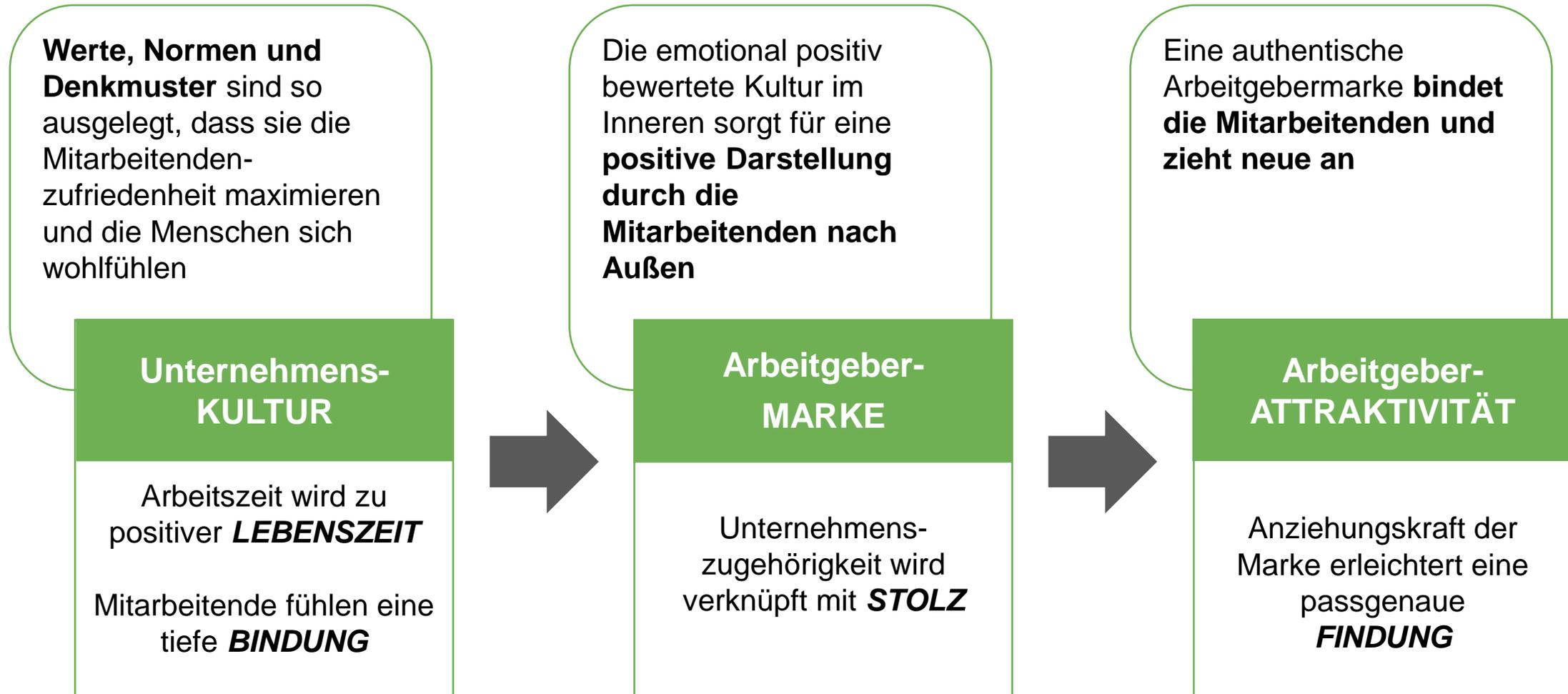
Ergebnisse aus Befragungen von mehr als 90.000 Mitarbeitenden in über 200 Einrichtungen des Gesundheitswesens

**Bewertung der Ränge:**  
 1 (trifft voll zu); 2 (trifft weitgehend zu); 3 (teils-teils); 4 (trifft kaum zu); 5 (trifft gar nicht zu)

—●— Mittelwert ZEQ-Pool

—●— bester Wert ZEQ-Pool

# Arbeitgeberattraktivität basiert auf einer Unternehmenskultur und -organisation zum Wohlfühlen

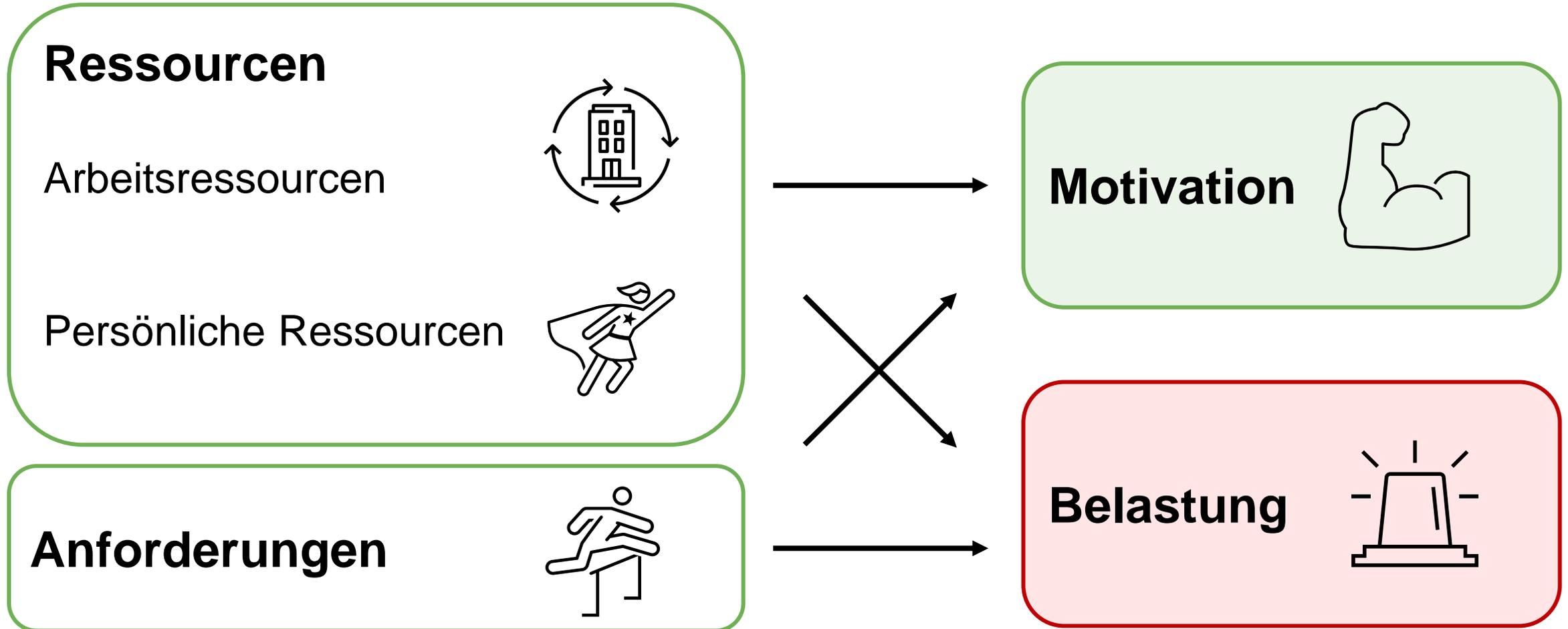


# Führungskräfte fördern die Kultur durch Vorbild und einen organisatorischen Rahmen

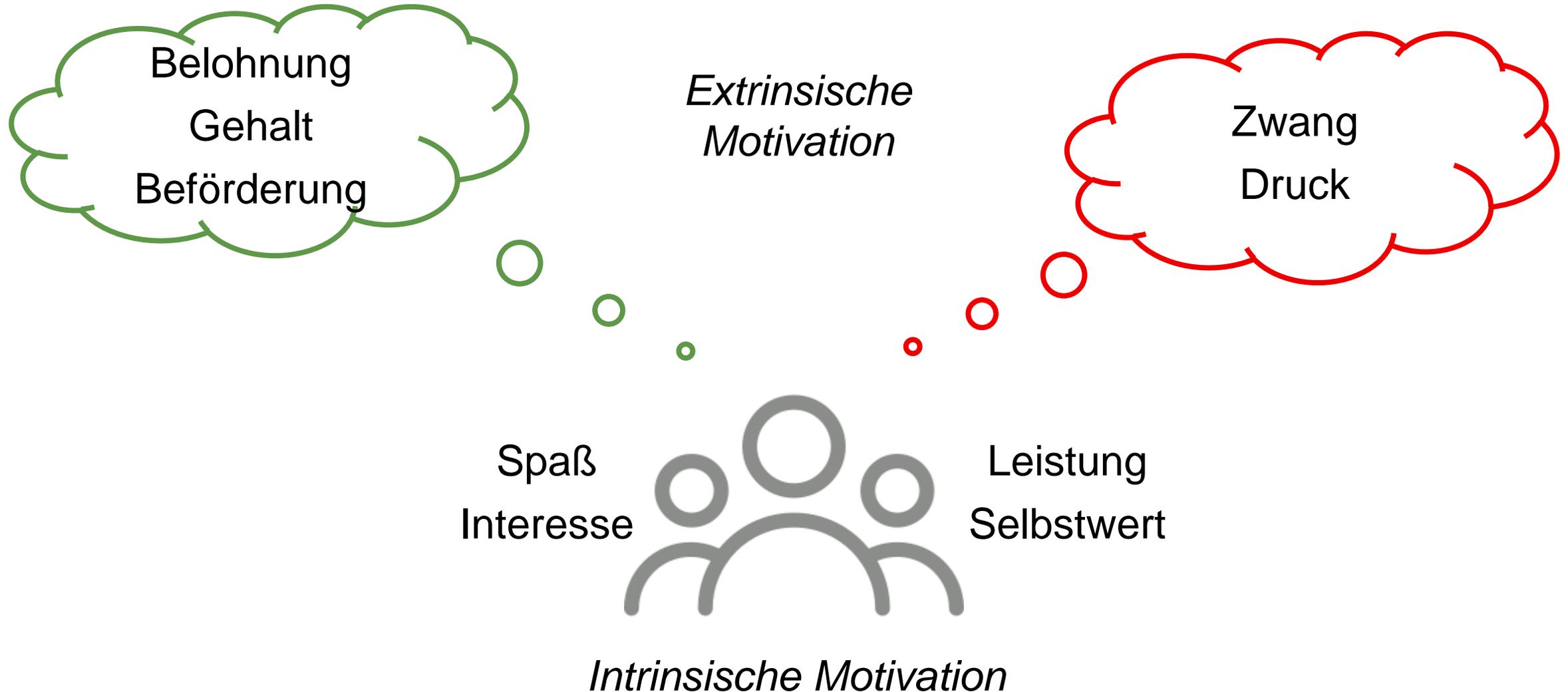


# Anforderungs-Ressourcen-Modell

## Unternehmenskultur als Baustein zur Mitarbeitermotivation



# Die Verhaltenspsychologie unterscheidet zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation





ZEO<sup>+</sup>

Für das beste Krankenhaus,  
das man sein.



# 2

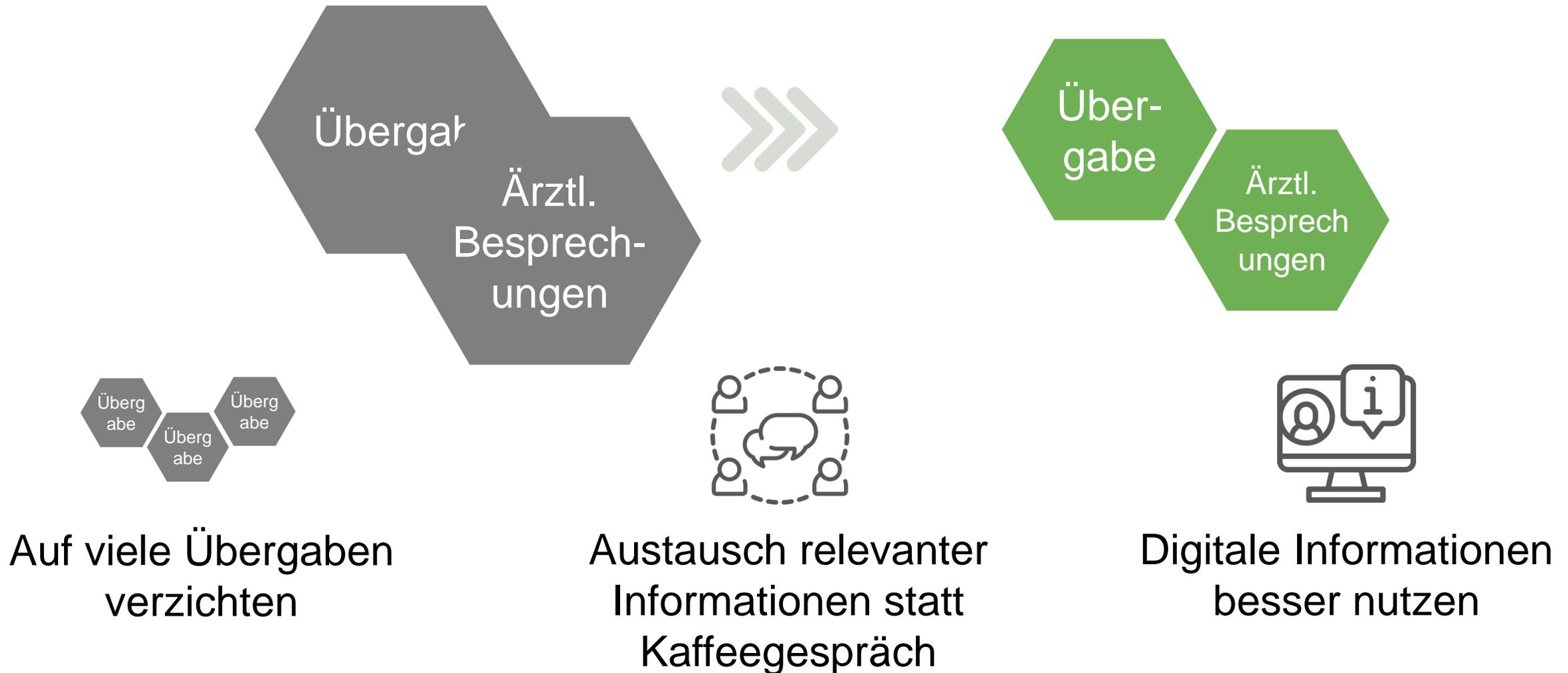
## Interne Organisation



**STATIONSALLTAG**  
**Oder der tägliche Wahnsinn?**

**Unsere größte Stärke ist unsere Flexibilität...**

# Der Umfang der pflegerischen Übergaben kann deutlich reduziert werden

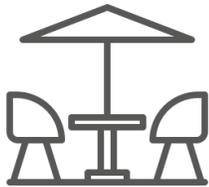


# Aufbau einer Tagesstruktur...

Uhrzeit	Pflegefachkraft	Pflegefachkraft	StationsärztIn	StationsärztIn	OberärztIn	...
06:00 – 07:00 Uhr	Übergabe					
07:00 – 08:00 Uhr						
08:00 – 09:00 Uhr			Ärztliche Frühbesprechung			
09:00 – 10:00 Uhr						
10:00 – 11:00 Uhr					Über- gabe	
11:00 – 12:00 Uhr						
12:00 – 13:00 Uhr						
13:00 – 14:00 Uhr	Übergabe am Bett					
14:00 – 15:00 Uhr						
15:00 – 16:00 Uhr			Ärztliche Nachmittagsbesprechung			

# Das Austeilen des Essens ist der verlässlichste Zeitpunkt im Stationsalltag – zum Nachteil der PatientInnen

Fußläufigen PatientInnen  
Alternativen bieten



Flexible Essenszeiten  
ermöglichen



Verteilung des Essens  
außerhalb der  
Profession Pflege

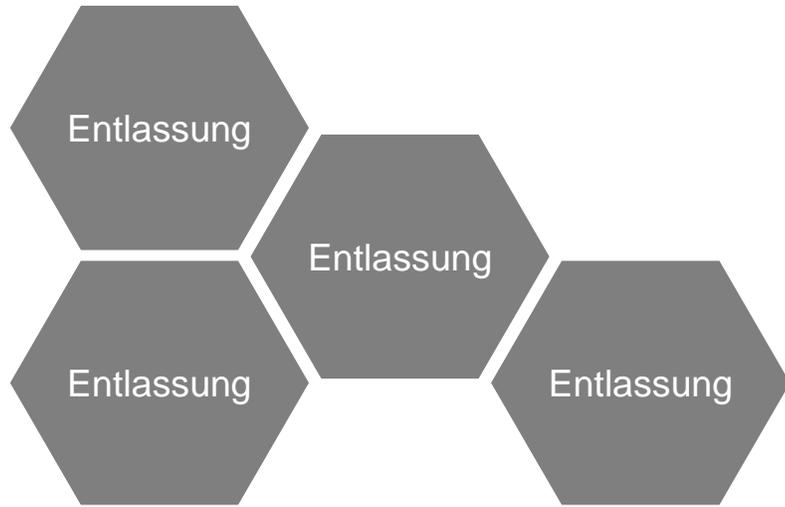


Essens-  
ausgabe



Essens-  
ausgabe

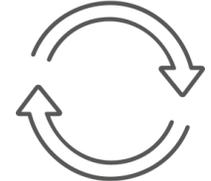
# Die Bedeutung der Entlassplanung muss gestärkt werden



# „Die Entlassung von der Aufnahme denken“ darf keine leere Floskel bleiben



Das geplante Entlassdatum am Aufnahmetag definieren und täglich gemeinsam evaluieren.



Tipp:

„Wann wird der/die PatientIn entlassen?“



„Bis wann muss der/die PatientIn in jedem Fall noch bleiben, weil XY noch geplant ist?“



Die PatientInnen und deren Angehörige kennen die Planung. Weitere Berufsgruppen sind involviert (z.B. Sozialdienst).

# Das Phänomen der unerreichbaren Entlassuhrzeit

Wer von Ihnen hat im Unternehmen eine feste Entlassuhrzeit definiert?

Wer würde von den Abläufen behaupten, dass diese Entlassuhrzeit bei 80% der PatientInnen eingehalten werden kann?

Jede Station muss im interdisziplinären Team gemeinsam definieren, welche Entlassuhrzeit für 80% der PatientInnen realistisch ist.

Die Entlassuhrzeit muss allen internen und externen Beteiligten von Beginn an bekannt sein.



Evaluieren Sie bewusst regelhaft Gründe für Verzögerungen.

Uhrzeit	Pflegefachkraft	Pflegefachkraft	StationsärztIn	StationsärztIn	OberärztIn	...
06:00 – 07:00 Uhr	Übergabe					
07:00 – 08:00 Uhr	Morgenrunde, PatientInnenversorgung, Blutentnahmen					
			Kurzübergabe			
			Frühbesprechung			
08:00 – 09:00 Uhr	PatientInnenversorgung <b>Ziel-Entlassuhrzeit</b>		Entlassungen			
09:00 – 10:00 Uhr						
10:00 – 11:00 Uhr						
11:00 – 12:00 Uhr						
12:00 – 13:00 Uhr						
13:00 – 14:00 Uhr	Übergabe mit den PatientInnen					
14:00 – 15:00 Uhr						
15:00 – 16:00 Uhr			Nachmittagsbesprechung			



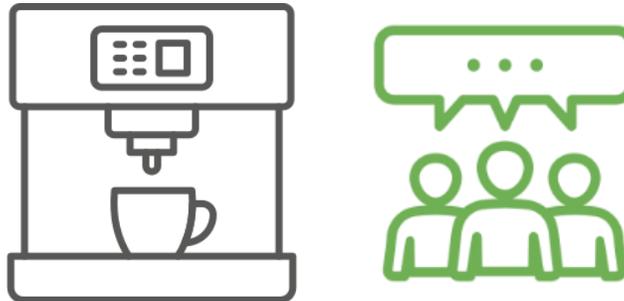
# Was sollten Kaffeemaschinen auf Station und die Visitenorganisation gemeinsam haben?

Sie laufen in guter Qualität in einem angemessenen Zeitraum.

Sie laufen verlässlich.

Sie bringen einen großen Mehrwert.

Sie haben keine Störungen.



Sie müssen gepflegt werden.

Sie werden gemeinsam genutzt, aber jeder gibt etwas dazu.

**Jeder kennt und schätzt den Mehrwert.**

Sie führen zu einem kommunikativen Austausch.

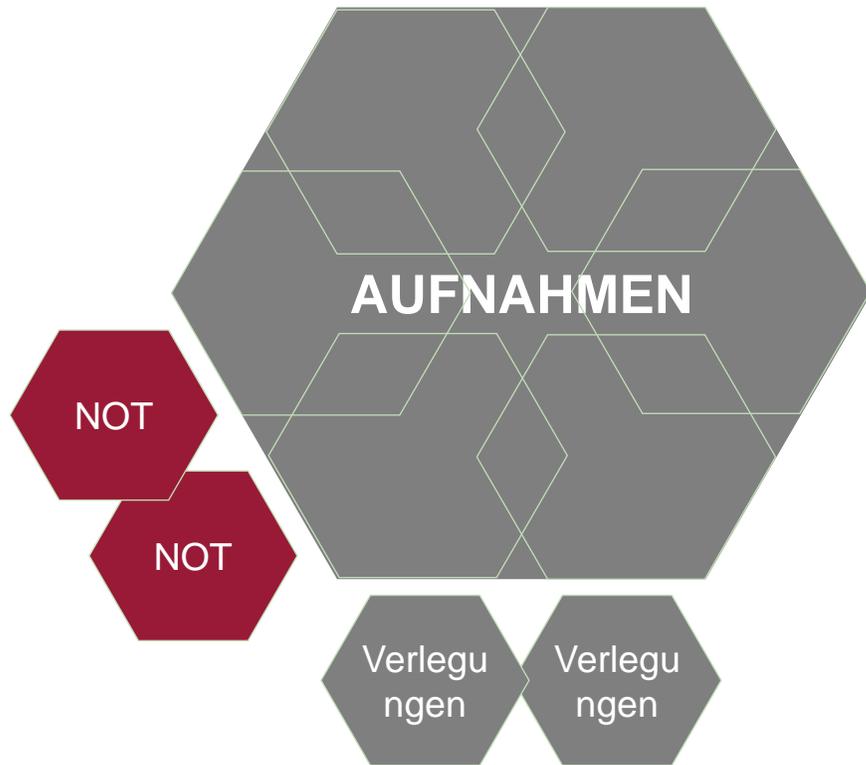
# Was kann konkret getan werden, um eine gute, gemeinsame Visite zu gestalten?

 <p>Inhalte und Nicht-Inhalte festlegen</p>	 <p>Störungen herausplanen</p>	 <p>Verbindlichen Visitenzeitraum definieren</p>
 <p>Besprechungsinhalte bewusst aufteilen</p>	 <p><b>PatientIn</b></p>	 <p>Anordnungen absichern</p>
 <p>Ausarbeitungszeitfenster definieren</p>	 <p>Behandlungsplan inkl. Entlassdatum festlegen und kommunizieren</p>	 <p>Visiten-dokumentation definieren</p>

Uhrzeit	Pflegefachkraft	Pflegefachkraft	StationsärztIn	StationsärztIn	OberärztIn	...
06:00 – 07:00 Uhr	Übergabe					
07:00 – 08:00 Uhr	Morgenrunde, PatientInnenversorgung, Blutentnahmen					
08:00 – 09:00 Uhr	Kurzübergabe		Frühbesprechung			
08:00 – 09:00 Uhr	PatientInnenversorgung <i>Ziel-Entlassuhrzeit</i>		Entlassungen, Visitenvorbereitung			
09:00 – 10:00 Uhr	Visite		Visite		Di: OA-Visite	
10:00 – 11:00 Uhr	Ausarbeitung	Visite				
11:00 – 12:00 Uhr		Ausarbeitung				
12:00 – 13:00 Uhr						
13:00 – 14:00 Uhr	Übergabe mit den PatientInnen					
14:00 – 15:00 Uhr						
15:00 – 16:00 Uhr	Ausarbeitung		Nachmittagsbesprechung			



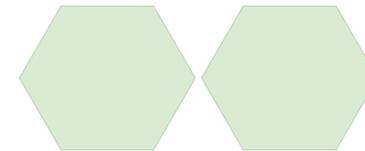
# Aufnahmen planen und entzerren



Geplante Entlassungen ermöglichen eine Aufnahmeplanung



09:00 Uhr



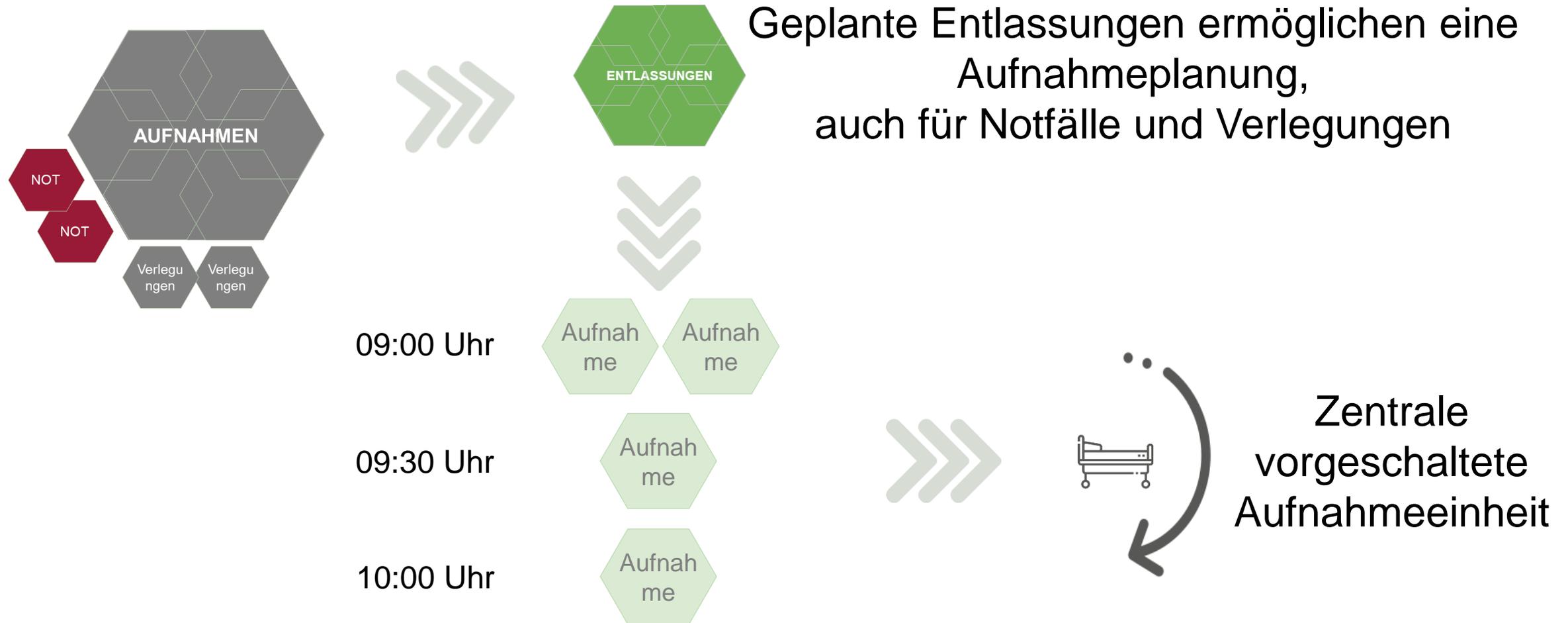
09:30 Uhr



10:00 Uhr



# Aufnahmen planen und entzerren



Gestaffelte Einbestellungen führen zu Zufriedenheit und Ruhe im Stationsalltag

Uhrzeit	Pflegefachkraft	Pflegefachkraft	StationsärztIn	StationsärztIn	OberärztIn	...
06:00 – 07:00 Uhr	Übergabe					
07:00 – 08:00 Uhr	Morgenrunde, PatientInnenversorgung, Blutentnahmen					
08:00 – 09:00 Uhr	PatientInnenversorgung <b>Ziel-Entlassuhrzeit</b>		Frühbesprechung			
09:00 – 10:00 Uhr	Visite	PatientInnenversorgung, Dokumentation	Visite		Di: OA-Visite	
10:00 – 11:00 Uhr	Pause	Pause				
11:00 – 12:00 Uhr	Ausarbeitung	Visite	Visitennachbereitung, PatientInnengespräche, Aufnahmen			
12:00 – 13:00 Uhr	PatientInnenversorgung, Verbände, Dokumentation	Ausarbeitung				
13:00 – 14:00 Uhr	Übergabe mit den PatientInnen		Pause		Pause	
14:00 – 15:00 Uhr	Nachmittagsrunde, PatientInnenversorgung		Interventionen, Dokumentation, Arztbriefe			
15:00 – 16:00 Uhr	Ausarbeitung		Nachmittagsbesprechung			
			Arztbriefe, Angehörigengespräche			

# Definierte Strukturen benötigen eine begleitete Umsetzung

Definition von Prozesszielen

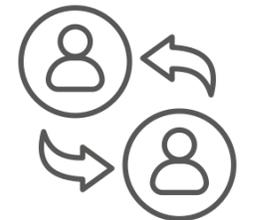
„80% der Visiten finden im geplanten Zeitraum statt.“



Information aller Mitarbeitenden



Gestaltung eines One-Pagers



Benennung eines Management-Teams

# Definierte Strukturen benötigen eine begleitete Umsetzung



Festlegung eines begleiteten  
Umsetzungszeitraums



Sammlung von  
Rückmeldungen der  
Mitarbeitenden

Evaluation von  
Prozessdaten

Gestaltung mehrerer  
Evaluationsworkshops

## Entlassungen

Datum: \_\_\_\_\_

Entlassung an dem Tag: Nr. \_\_\_\_\_

1 War die Entlassung am Vortag bekannt?

Ja

Nein

2 Entlassung erfolgt um \_\_\_\_\_: \_\_\_\_\_ Uhr (= Bett steht zur Reinigung zur Verfügung)

3 Gründe für eine Entlassung nach der Ziel- Entlassuhrzeit (Mehrfachnennung möglich):

Arztbrief nicht fertig

Laborwerte nicht fertig

EKG/ Lufu

Sonstige Diagnostik

Warten auf den Arzt

Warten auf Angehörige

Krankentransport

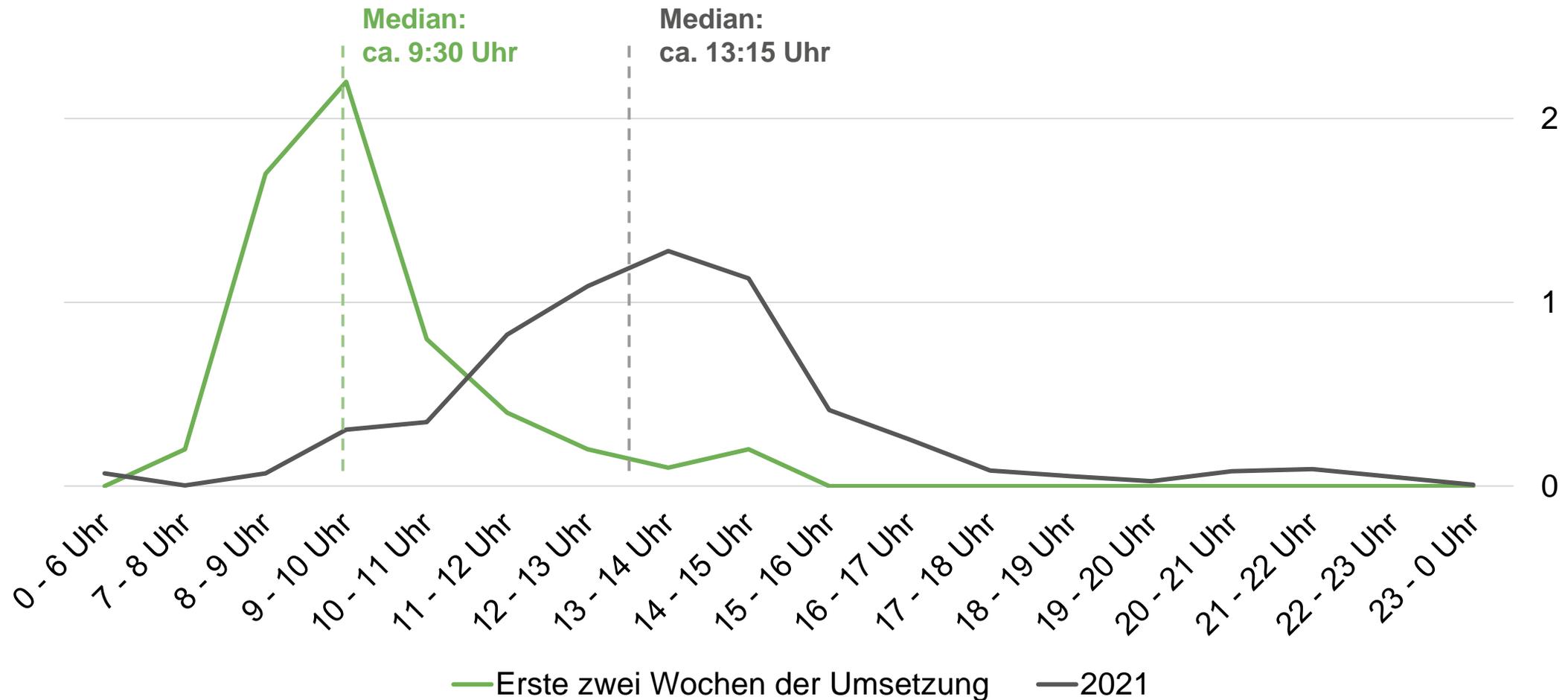
Entlassgespräch

Andere Gründe:

4 Bettenreinigung abgeschlossen um \_\_\_\_\_: \_\_\_\_\_ Uhr

# In einem aktuellen Projekt sieht man bereits nach zwei Wochen deutliche Unterschiede

Ø Entlassungen pro Stunde, werktags



# Ergebnisse aus den ZEQ-Prozessbefragungen



# Strukturen, alles schön und gut, aber...

„Bist du dir sicher, dass du das machen willst?“

## Pflege am Boden

„Füllen Sie doch den Fragebogen aus und schreiben dazu, wie schlecht wir besetzt sind.“

## Klatschen für die Pflege

**Verlässliche Strukturen müssen Hand in Hand gehen  
mit einer starken, (sich) selbstbewussten Pflege**

# 7 Unterschiede im Mindset: Opfer vs. HeldInnen

## Mindset: „Opfer“

Wir tun unser Bestes

Position gegen andere erkämpfen

End-of-pipe-Denke

Verbündete Suchen

Routinekonflikte akzeptieren/  
produzieren

Veränderung als Risiko

Nach Aufmerksamkeit suchen



## Mindset: „HeldIn“

Absolute Professionalität

Position eigenständig definieren

Mach's gleich richtig

Professionelle Kommunikation

Routinekonflikte lösen

Digitalisierung als Chance

Selbstbewusste Außendarstellung

# Insbesondere die Führungskräfte in der Pflege müssen Veränderungen mitgestalten

➤ **Veränderungen im Mindset der Berufsgruppe erfordern Mut und Überzeugungskraft!**

Jede Pflegedirektion sollte für ihr Krankenhaus folgende Fragen beantworten:

Was macht uns als Pflege aus? Wo sind wir für das Gesamtergebnis/ die Strategie des Klinikums besonders wichtig? Worauf sind wir stolz?



Wo wollen wir Verantwortung übernehmen, und zwar nicht in Abgrenzung zu anderen Berufsgruppen, sondern als Teil des Behandlungsteams?

Wo müssen wir professioneller werden (z.B. in der Visitengestaltung)?



Wo sollten wir unser Expertentum ausbauen?

Werden Sie das beste Skigebiet,  
nicht der beste Skiverleih.



ZEQ<sup>+</sup>

Für das beste Krankenhaus,  
das man sein kann.



# 3

Innovative  
Dienstplangestaltung

# Das Zusammenspiel von attraktiven Arbeitszeiten und optimierten Prozessen schafft mehr Zufriedenheit



Optimierte  
Organisation



Attraktive  
Dienstzeiten

Höhere  
Arbeitgeberattraktivität



# Aktuell diskutieren wir in zahlreichen Krankenhäusern Ansätze zu innovativen Dienstmodellen

## Innovative Dienstmodelle

- Differenzierung von anderen Krankenhäusern
- Thema in den meisten aktuellen Projekten

### Kunden



### ... davon 26 Universitätsklinika



Ergebnisse aus den ZEQ-Projektevaluationen (Schulnoten):

Frage	Bewertung
Rückblickend sind wir überzeugt, mit ZEQ die richtige Wahl getroffen zu haben	1,28
Ich würde ZEQ weiterempfehlen	1,19

# Unsere Ansätze beziehen sich auf das Ausfallmanagement und auf die Arbeitszeiten der Pflegenden

1

## Ausfallmanagement



2

## Arbeitszeiten



# Ansätze zum Ausfallmanagement



A

Nachbildung eines „Personaldienstleisters“

B

Standby-/ Rufdienste

Früh

Spät

Nacht

Rufbereitschaftsdienst

Rufbereitschaftsdienst

# Ansätze zu Arbeitszeiten



A

Gleitzeit

B

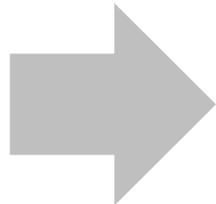
Lange Wochenend-Dienste

C

Lange Nachtdienste

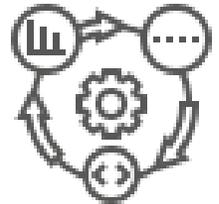


*„Die Herausforderung ist die Umsetzung,  
nicht die Idee.“*



**Organisation  
&  
Dienstzeiten**

**Umsetzungs-  
stärke**



# Kontakt



**Rüdiger Herbold**

Vorstand

**Tessa Fleckenstein**

Partnerin

**Franziska Wondrak**

Consultant

Am Victoria-Turm 2

D-68163 Mannheim

Tel.: +49 (621) 300 8 400

info@zeq.de

**ZEQ<sup>+</sup>**

**ZUKUNFT GESTALTEN**

