



Ruhl Consulting AG

Strategy & Realisation

Laufende Referenzliste 1999-2016



An der Frucht erkennt man den Baum.

Matthäus 12,33

Ruhl Consulting AG

Harrlachweg 1
68163 Mannheim

Telefon: 0621 / 3288649-0

Telefax: 0621 / 3288649-5

info@krankenhausberater.de

www.krankenhausberater.de

Laufende Referenzliste 1999-2016

Stand: 14.12.2016

Inhalt

1.	Strategieberatung	5
1.1	Kunden-Referenzliste nach Leistungszeiträumen	5
1.2	Ausgewählte Referenzbeschreibungen	8
2.	Reorganisationsbegleitung	12
2.1	Kunden-Referenzliste nach Leistungszeiträumen	12
2.2	Ausgewählte Referenzbeschreibungen	15
3.	Moderation Klausurtagungen	17
3.1	Kunden-Referenzliste nach Leistungszeiträumen	17
3.2	Ausgewählte Referenzbeschreibungen	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.	Management- und Führungskräftetrainings/ Coachings	20
4.1	Kunden-Referenzliste nach Leistungszeiträumen	20
4.2	Ausgewählte Referenzbeschreibungen	19
5.	QM-Beratung/ Befragungen	25
6.	QM-Schulung	35



Gute Beratung **ist** ...

was bei Ihnen gut ankommt. Erfolgreiche Projekte unserer Kunden und ihre persönlichen Referenzen sind die beste Visitenkarte. Auf unserer Referenzliste finden sich mehrere 100 Kliniken. Reine Quantität spricht für Erfahrung, sagt aber alleine nichts über die Qualität unserer Beratung aus. Daher pflegen wir für Sie regelmäßig neue Projektreferenzen sowie Kundenstimmen in unsere Homepage ein:

<http://www.krankenhausberater.de/referenzen/ruhl-consulting/projektreferenzen.html>

1. Strategieberatung

Die richtigen strategischen Weichen zu stellen ist entscheidend, um die Wirtschaftlichkeit einer Organisation nachhaltig abzusichern. Das ist Chefsache. Schaut man sich den Alltag in deutschen Kliniken an, so sind durch bessere, kommunikations- und prozessorientierte Zusammenarbeit über alle Berufsgruppen und durch stringente Betriebsführung Ergebnisverbesserungen in einer Klinik/ Fachabteilung im 6- bis 7-stelligen Bereich realisierbar. Aufgrund der Vielschichtigkeit Interdependenzen in der Krankenhausorganisation und des dafür aufzusetzenden Multiprojektprogramms, bedarf es fundierte Erfahrung im Klinikmanagement, um diese zu realisieren. Die Verschreibung von Standardansätzen führt schnell zu einer Übersimplifizierung, die der realen Situation der Klinik nicht gerecht wird. Dementsprechend zentral ist es, dass medizinische Leistungsträger (Arzt und Pflege) sowie kaufmännische Direktoren sich selbst mit der Strategie ihrer Klinik auseinandersetzen und dabei gute Berater und Sparringspartner an Ihrer Seite haben, um die medizinische Leistungsfähigkeit der Organisation nachhaltig zu stärken. Strategische Entwicklungskonzepte gemeinsam mit den Leistungsträgern zu erarbeiten, ist unser Weg in die Zukunftsfähigkeit auch Ihrer Klinik.

Kunde	PLZ Stadt	Zeltraum
Kliniken Landkreis Heidenheim gGmbH	89522 Heidenheim	2016
Elbe Kliniken Stade-Buxtehude GmbH	21682 Stade	2016
Universitätsmedizin der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz	55131 Mainz	2016
DGD GmbH	35037 Marburg	2015-2016
Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf	20246 Hamburg	2015
Alfried-Krupp-Krankenhaus Rüttenscheid	45131 Essen	2014-2016
GRN-Klinik Schwetzingen	68723 Schwetzingen	2014-2015
Universitätsmedizin der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz	55131 Mainz	2014-2015
Klinikum Herford	32049 Herford	2013-2015
Malteser Rhein-Ruhr gGmbH	47259 Duisburg-Huckingen	2013-2015
Malteser Rhein-Sieg gGmbH	50931 Köln	2013-2014
Asklepios Fachklinik München-Gauting	82131 Gauting	2013
Evangelisches Krankenhaus Mülheim an der Ruhr	45468 Mülheim an der Ruhr	2012-2013
Malteser Deutschland gGmbH	51103 Köln	2012-2013
Malteser St. Franziskus gGmbH	24939 Flensburg	2012
Universitätsklinikum Aachen	52074 Aachen	2011-2015
Evangelisches Krankenhaus Oldenburg	26122 Oldenburg	2010-2013

Kunde	PLZ Stadt	Zeltraum
Frankfurter Rotkreuz- Krankenhäuser - Klinik Rotes Kreuz	60316 Frankfurt	2010-2013
Klinikum Frankfurt Höchst GmbH	65929 Frankfurt	2010-2013
Universitätsklinikum Halle	06120 Halle	2008-2013
Klinikum der Universität München, Campus Großhadern	81377 München	2010
LWL-Klinik Marl-Sinsen, Haardklinik	45770 Marl	2010
St. Vincenz-Krankenhaus Datteln	45711 Datteln	2010
Asklepios Stadtklinik Bad Tölz	83646 Bad Tölz	2009
LVR Klinik Bedburg-Hau	47551 Bedburg-Hau	2009
Agaplesion Bethanien Diakonie Berlin	12163 Berlin	2008
Vitos GmbH, Vitos Rheingau gGmbH, Vitos Haina gGmbH	34117 Kassel	2008
Universitätsklinikum Ulm	89081 Ulm	2007-2013
LVR-Klinik Viersen & LVR-Klinik für Orthopädie Viersen	41749 Viersen	2005-2009
LVR-Klinik Düren	52353 Düren	2007
Vitos Gießen-Marburg gGmbH	35394 Gießen	2006-2008
Ortenau-Klinikum Offenburg-Gengenbach	77654 Offenburg	2006-2007
Agaplesion Diakonieklinikum Hamburg	20259 Hamburg	2006
Klinikum Bielefeld gGmbH	33604 Bielefeld	2006
Kreiskrankenhaus Groß-Gerau	64521 Groß-Gerau	2006
LVR-Klinik Köln	51109 Köln	2006
Ortenau Klinikum Wolfach	77709 Wolfach	2006
St. Marien-Hospital Lüdinghausen	59348 Lüdinghausen	2006
Vulpius Klinik GmbH	74906 Bad Rappenau	2006
Universitätsklinikum Freiburg, Zentrum für Chirurgie	79106 Freiburg	2005-2009
Gemeinschaftsklinikum Koblenz-Mayen Kemperhof Koblenz	56073 Koblenz	2005-2006
Klinikum Bremerhaven Reinkenheide gGmbH	27574 Bremerhaven	2005-2006
LVR Rheinland-Pfalz, Mittelrhein-Klinik Bad Salzig	56154 Boppard-Bad Salzig	2005-2006
Asklepios Klinik St. Georg	20099 Hamburg	2005

Kunde	PLZ Stadt	Zeltraum
LVR-Klinik Bonn	53111 Bonn	2004
Max Grundig Klinik GmbH	77815 Bühl	2004
MDK Berlin-Brandenburg e. V. Berlin	10777 Berlin	2004
Universitätsklinikum Freiburg, Zentrum für Kinderheilkunde & Jugendmedizin	79095 Freiburg	2004
Kreiskrankenhaus Bergstraße gGmbH	64646 Heppenheim	2003-2013
LVR-Klinikum Düsseldorf, Kliniken der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	40629 Düsseldorf	2003-2008
LVR-Klinik Langenfeld	40764 Langenfeld	2003-2004
Ev. Krankenhausdirektoren	60486 Frankfurt	2003
BAG der Klinisch-Geriatriischen Einrichtungen	38118 Braunschweig	2003
LVR-Klinikum Essen	45147 Essen	2003
Universitätsklinikum Freiburg	79093 Freiburg	2003
Agaplesion Frankfurter Diakonie Kliniken Markus-Krankenhaus	60431 Frankfurt	2001-2009
Agaplesion Bethanien Krankenhaus Heidelberg	69126 Heidelberg	2001-2005
Agaplesion Elisabethenstift	64287 Darmstadt	2002-2005
Agaplesion Frankfurter Diakonie Kliniken Diakonissen-Krankenhaus, Bethanien-Krankenhaus	60322 Frankfurt	2002
Agaplesion Pneumologische Klinik Waldhof Elgershausen	35752 Greifenstein	2002
Hessische Krankenhausgesellschaft e.V.	65760 Eschborn am Taunus	2002
Asklepios Kreiskrankenhaus Weißenfels, Asklepios Klinik Hohenmölsen, Asklepios Sächsische Schweiz Klinik Sebnitz	06667 Weißenfels	2001
Deutsches Herzzentrum München	80636 München	2001
Asklepios Klinik Birkenwerder	16547 Birkenwerder	2000

Malteser Klinik

Interimsmanagement: Restrukturierung mit den Menschen



Projektzeitraum	+ 2013-2014
Ansprechpartner	+ Dr. Franz Graf von Harnoncourt, Geschäftsführer der Malteser Deutschland gGmbH Bereich Medizin und Pflege

Zielsetzung

Aufgabe war es, die Geschäftsführung am Standort Uerdingen in der Phase der Restrukturierung zu übernehmen und das wirtschaftliche Ergebnis innerhalb der ersten Jahres um mindestens 2 Mio. € zu verbessern.

Umsetzung

Interimsmanagement braucht eine besondere Rollenklarheit, wenn dieses mit einem wirtschaftlichen Sanierungsauftrag einhergeht. Unser Anliegen in allen Projekten ist es, Restrukturierungsprogramme für unseren Auftraggeber mit den Menschen umzusetzen und in Prozessen und Zukunftsperspektiven zu denken. Gerade bei schwierigen unternehmerischen Sachentscheidungen, ist ein belastbares Wertesystem und ein Handeln in Übereinstimmung mit diesem wichtig für den nachhaltigen Erfolg. Alle Handlungen die diesen zuwiderlaufen und lediglich auf kurzfristige ökonomische Ergebniskosmetik ausgerichtet sind, sollten verworfen werden. Dies gilt umso mehr, wenn der Auftraggeber ein konfessioneller Klinikträger ist, in den die Gesellschaft entsprechende Erwartungen steckt. In der Rolle als Interimsgeschäftsführung ist es unsere Aufgabe, den Balanceakt zwischen Rationalisierungsvorhaben und wachstumsorientierten Projekten gut zu gestalten und so eine nachhaltige Ergebnisverbesserung bezogen auf den Jahresumsatz zu realisieren. Neben einem strategischen Masterplan, die die Geschäftsführung schnell möglichst entwickeln muss, ist sie gefordert Mitarbeiter aller Ebenen über die jeweils anstehenden Schritte zu informieren und soweit wie möglich

einzubinden. Die Führungskräfte der nächsten Ebene im Blick zu behalten und unternehmerisch eng einzubinden, ist ein erfolgskritischer Punkt im Veränderungsprozess. Die Durchführung von Klausurtagungen, die Pflege von Informations- und Kommunikationsprozessen mit den oberen Führungskräften über das Mittelmanagement bis zu den Fachkräften stellen Aufgaben in der Umsetzungsbegleitung dar, die in aller Regel mindestens genauso aufwändig sind wie die Entwicklung der strategischen Konzeption mit Einbindung der Betroffenen selbst. Zumal es hier selten um die Übermittlung reiner Sachinformation geht. Vertrauensurteile in der Organisation werden jetzt gefestigt – oder aber nachhaltig gestört. Eine Chance im Interimsmanagement besteht darin, dass wir anders als in Beratungsprojekten bei der Übertragung der Interimsgeschäftsführung einen zusätzlichen Effektivitätshebel haben – durch die damit verbundenen direkten disziplinarischen Kompetenzen werden schnelle Entscheidungsprozesse in der Umsetzungsbegleitung möglich, da wir nicht in einer Projektaufbauorganisation aufgehängt sind, sondern in Einklang mit dem Mandat direkte Funktion ausüben können. In vertrauensvoller Zusammenarbeit mit der nächsten Führungsebene vor Ort gelingt es uns dabei in unterschiedlichen Aufträgen in kurzer Zeit erstaunliche Potenziale der Kundenorganisation freizulegen ohne wachstumsbegrenzend rein auf kurzfristige Rationalisierungsmaßnahmen zu setzen. Und davon profitieren nicht nur Führungskräfte und Mitarbeiter, sondern am Ende auch die Patienten.

Ein zentraler Erfolgsfaktor für die Weiterentwicklung eines Hauses liegt in der Integration aller Leistungsträger und klaren, verlässlichen Leitungsstrukturen und der Verantwortungsklä rung. Dabei konzentrieren wir uns auf zwei wesentliche Perspektiven im Rahmen unseres Interimsmanagements – der strategischen Entwicklung mit Fokus auf Wachstumsfelder und der Restrukturierung des Unternehmens mit stärkerem Fokus auf Einsparpotenziale.

Ergebnisse

Das Restrukturierungsprogramm beinhaltet eine Vielzahl an Einzelprojekten, die nach dem Ergebnisbeitrag priorisiert sind. Trotz vier Chefarztwechseln konnte bereits nach wenigen Monaten eine Casemixsteigerung von über 5% realisiert werden. Ein Ziel des Interimsmanagements konnte bereits zum ersten Halbjahr 2014 mit 2 Mio. € Ergebnisverbesserung gegenüber dem Vorjahresvergleichszeitraum erreicht werden. Die Fachabteilungen besitzen klare individuelle Entwicklungsperspektiven zur Stärkung der eigenen Werthaltigkeit und ein Klima des Miteinanders ist vorsichtig im Entstehen. Die Zusammenarbeit mit Vertragspartnern ist klarer und die Rückmeldungen aus den Patientbefragungen haben zugenommen und weisen sehr positive Resultate auf.

Lesen Sie weiter

- Ruhl, Stefan (2016): Transformationale Führung zur wirtschaftlichen Sanierung von Kliniken, in: Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft/ Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare (ZFPG), Jg. 2, Nr. 3, S. 33-41. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.02.03.2016-06
- Klöss, T.; Ruhl, S (2012): Entwicklung medizinischer Fachabteilungen – Change Management unter Kostendruck, in: Klinikarzt 01.2012.
- Edinger, S.; Eberts, E. (2010): Kosten-Erlös-Transparenz für medizinische Fachabteilungen, in: M&K 08.2010.

Uniklinik RWTH Aachen, Medizinische Klinik I Neustrukturierung nach Chefarztwechsel



Projektzeitraum	+ 2009-2015
Ansprechpartner	+ Prof. Dr. Nikolaus Marx, Direktor der medizinischen Klinik I, Universitätsklinikum Aachen

Zielsetzung

Die Medizinische Klinik I der Uniklinik Aachen zählt zu den größten universitären Kardiologien auf nationaler und internationaler Ebene. Auf Initiative des neuen Klinikdirektors wurden wir 2009 beauftragt, ein Organisationskonzept auf Basis eines ganzheitlichen Ansatzes mit einer von Beginn an berufsgruppenübergreifenden Zusammenarbeit zu konzipieren und dessen Umsetzung zu begleiten.

Umsetzung

Die kardiologische Fachabteilung besteht aus vier zentralen Standbeinen, welche alle gleichzeitig im Rahmen des Projektes prozessorientiert umgestaltet wurden. Dies gewährleistet u.a., dass nicht nur einzelne Teilbereiche, sondern vor allem auch die Schnittstellen zwischen den Bereichen von Beginn an stabil funktionieren konnten:

- Organisation der Stationsbetriebe mit Telemetrie inkl. Intensivabteilung, IMC, CPU, Kurzliegereinheit und Standardisierung von Prozessabläufen (Stationskonzept)
- Aufbau des zentralen Bettenmanagements
- Prozessoptimierung im Herzkatheterlabor und den dazu vor- und nachgelagerten Prozessen
- Verbesserung der Funktionsdiagnostik, Poliklinik und Privatambulanz

Die vielen Teilprojekte stellen einen Kraftakt für die Abteilung dar. Daher ist es von Anfang an entscheidend, den Mitarbeitern im Prozess die Perspektive zu eröffnen, wie die einzelnen Projekte ineinander greifen und wie das Ergebnis am Ende aussieht.

Nach einer Ist-Analyse der bestehenden Strukturen erfolgt die Soll-Konzeption der oben genannten Einheiten insbesondere auch in der Zusammenarbeit sowie in der Integration in den restlichen Uniklinikbetrieb. Neben der Ablauf- und Aufbauorganisation wurden die klinische Ausrichtung, die Strategie und das gemeinsame Werteverständnis definiert. Darüber hinaus wurden die oberärztlichen Verantwortungsbereiche hinsichtlich Personal-, Produkt- und Ressortverantwortung klar geregelt. Die enge Einbindung der Oberärzte förderte die Akzeptanz und stellte gleichzeitig die Weichen für die spätere Verantwortungsübernahme.

Zur nachhaltigen Sicherung der Umsetzung wurden eigenständige, berufsgruppenübergreifende Feedback-Strukturen etabliert. Die Projektgruppen der einzelnen Teilprojekte tagen einmal pro Monat, um zu evaluieren, welche Dinge wie funktionieren und wo nachgesteuert werden muss.

Ergebnisse

Exemplarisch sind hier einige der erreichten Prozesskennzahlen von 2011 dargestellt:

- 78 % der Entlassungen finden bis 11 Uhr statt (nur 19 % Diagnostik am Entlasstag).
- Bei 71 % der Aufnahmen steht direkt ein freies Bett zur Verfügung.
- 100 % der Visiten finden im definierten Zeitfenster zwischen 10:00-11:30 Uhr mit fast 100 % Beteiligung der Pflege statt.
- Etablierung eines „High Volume“ Herzkatheterlabors: 79 % aktive Tischbelegung, 27 min Wechselzeit, 8 min Verspätung des ersten Schnitts.

Die Abteilung hat eine nachhaltige wirtschaftliche Ergebnisverbesserung erzielt.

Lesen Sie weiter

- Klöss, T.; Ruhl, S (2012): Entwicklung medizinischer Fachabteilungen, in: Klinikarzt 01.2012

2. Reorganisationsbegleitung

Unsere Kernkompetenz in der Beratung von Krankenhäusern besteht in der Kombination von beidem: Die Strategieberatung im Umfeld von Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitsanforderungen liefert nicht nur individuell zugeschnittene Zukunftsstrategien, sondern ist von Anfang an auf die unmittelbare praktische Umsetzung ausgerichtet. Was zählt ist nicht nur ein Zukunftsbild zu entwerfen, sondern ebenso die bestehenden Stärken zu erkennen, zu integrieren und damit am Ende des Tages reale Ergebnisse zu erreichen. Jeder nachhaltig tiefgreifende Veränderungsprozess bedarf seines Spannungsfeldes, um in Ringen um die beste Lösung das rechte Maß auszutarieren. In perfekter Ergänzung der klaren Strategielinien und den geschwungenen Pfaden der Realisierungsbegleitung liegt kein Widerspruch, sondern die Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungsprojekte. So beraten wir auch ihre Klinik und ihre Führungskräfte ergebnis- und wertorientiert und begleiten die Reorganisationsprojekte von der Strategie bis zur Umsetzung. Wir lassen uns an dem messen, was am Ende real für Sie herauskommt.

Kunde	PLZ Stadt	Zeitraum
Vitos Orthopädische Klinik Kassel gGmbH	34131 Kassel	2015-2016
Vitos Herborn gemeinnützige GmbH	35745 Herborn	2014-2016
Universitätsmedizin der Johannes Gutenberg-Universität Mainz	55131 Mainz	2014-2016
GRN-Klinik Schwetzingen	68723 Schwetzingen	2014-2015
Diakonie-Klinikum Stuttgart	70176 Stuttgart	2013-2016
Kliniken Landkreis Heidenheim gGmbH	89522 Heidenheim	2013-2016
GRN-Klinik Sinsheim	74889 Sinsheim	2013-2015
Kantonsspital Aarau AG	CH-5001 Aarau	2013-2015
Agaplesion Markus Krankenhaus Frankfurt	60431 Frankfurt	2013-2014
Vulpius Klinik GmbH	74906 Bad Rappenau	2013-2014
Gemeinschaftskrankenhaus Bonn gGmbH	53113 Bonn	2014
Malteser Norddeutschland gGmbH	24939 Flensburg	2014
Pfalzlinikum	76889 Klingenmünster	2014
Ameos Klinikum Haldensleben	39340 Haldensleben	2013
Asklepios Stadtklinik Bad Tölz	83646 Bad Tölz	2013
ATOS Praxis Klinik GmbH & Co. KG	69115 Heidelberg	2013
LWL-Pflegezentrum Lengerich	49525 Lengerich	2013
Charité - Virchow Klinikum	13353 Berlin	2012-2013
Klinik Kitzinger Land	97318 Kitzingen	2012-2013

Kunde	PLZ Stadt	Zeltraum
Klinikum Gütersloh gGmbH	33332 Gütersloh	2012-2013
LVR-Klinik Langenfeld	40764 Langenfeld	2012-2013
Vitos Gießen-Marburg gGmbH	35394 Gießen	2012-2013
Zentralinstitut für Seelische Gesundheit	68159 Mannheim	2012-2013
Ilm-Kreis-Kliniken Arnstadt-Ilmenau gGmbH	99310 Arnstadt	2012
Klinikum Bad Salzungen GmbH	36433 Bad Salzungen	2012
Vitos Philipppshospital Riedstadt	64560 Riedstadt	2012
Universitätsklinikum Halle	06120 Halle	2011-2014
Diakonissen-Stiftungs-Krankenhaus Speyer gGmbH	67343 Speyer	2011-2013
Spitäler Hochrhein GmbH - Spital Waldshut	79761 Waldshut-Tiengen	2011-2013
Inselspital Universitätsspital Bern	CH-3010 Bern	2011-2012
Privatklinik Dr. Amelung GmbH	61462 Königsstein im Taunus	2011-2012
Ortenau Klinikum Offenburg-Gengenbach	77654 Offenburg	2010-2012
Charlottenklinik für Augenheilkunde	70176 Stuttgart	2010
Klinikum der Universität München, Campus Großhadern	81377 München	2010
Klinikum Frankfurt Höchst GmbH	65929 Frankfurt	2010
Hessischer Diakonieverein e.V.	64285 Darmstadt	2009-2010
Agaplesion Elisabethenstift	64287 Darmstadt	2009
Berufsgenossenschaftliche Unfallklinik Frankfurt	60389 Frankfurt	2009
DRK-Krankenhaus Mecklenburg-Strelitz gGmbH	17235 Neustrelitz	2009
Universitätsklinikum Halle	06907 Halle	2008-2013
Klinikum Stuttgart	70174 Stuttgart	2008-2010
Allgemein öffentliches Krankenhaus der Elisabethinen Linz	A-4010 Linz	2008-2009
Charité - Universitätsmedizin Berlin	10117 Berlin	2008-2009
Charité - Universitätsmedizin Berlin	12203 Berlin	2008-2009
Diakonissen-Stiftungs-Krankenhaus Speyer-Mannheim gGmbH	67343 Speyer	2008-2009
Kreiskrankenhaus Bergstraße gGmbH	64646 Heppenheim	2003-2013

Kunde	PLZ Stadt	Zeltraum
Klinikum der Universität München Campus Innenstadt	80336 München	2007-2010
LVR Rheinland-Pfalz, Edelsteinklinik	55758 Bruchweiler	2007-2009
Universitätsklinikum Tübingen	72076 Tübingen	2007-2009
Universitätsklinikum Ulm	89081 Ulm	2007-2009
Krankenhaus Porz am Rhein gGmbH	51149 Köln	2007-2008
AOK Baden-Württemberg	70191 Stuttgart	2007
Neckar-Odenwald Kliniken gGmbH Kreiskrankenhaus Mosbach	74821 Mosbach	2007
Asklepios Klinik Harburg	20099 Hamburg	2006
LVR Rheinland-Pfalz, Mittelrhein-Klinik Bad Salzig	56154 Boppard-Bad Salzig	2006
Universitätsklinikum Freiburg	79095 Freiburg	2006
LVR-Klinik Viersen & LVR-Klinik für Orthopädie Viersen	41749 Viersen	2005-2009
Kreiskrankenhaus Weilburg	35781 Weilburg	2005-2006
Drei-Burgen-Klinik	55583 Bad Münster am Stein-Ebernburg	2005
Max Grundig Klinik GmbH	7815 Bühl	2005
Ortenau Klinikum Kehl	77694 Kehl	2004-2007

Aufbau Prozessorganisation mit Chefarztantritt Diakonie-Klinikum Stuttgart



Projektzeitraum	+ seit 2013
Ansprechpartner	+ Prof. Dr. med. Jochen Greiner, Ärztlicher Direktor Innere Medizin, Facharzt für Innere Medizin, Hämatologie und Internistische Onkologie, Palliativmedizin

Zielsetzung

Projekte sind Mittel der Wahl, um Veränderungen über mehrere Berufsgruppen und Bereiche effektiv zu gestalten. Vorstellung des Chefarztes demgegenüber war: Zum Aufbau seines Klinikmanagements sollte die Weiterentwicklung der Prozessorganisation in der bestehenden Aufbaustruktur durch berufsgruppenübergreifendes Einbinden aller Führungskräfte seiner Klinik erfolgen. Statt eine Schattenorganisation zu schaffen, wollte er selbst Mitgestalter und Vorbild für eine gute Prozessorganisation sein.

Umsetzung

Der Auftrag zur Entwicklung des Klinikmanagements folgte den folgende Grundannahmen der künftigen Zusammenarbeit – man mag es auch Vision nennen:

- Der Einzelne denkt im Sinne des Ganzen. Sei es auf Makroebene der Klinik oder auf der Mikroebene der Patientenbehandlung.
- Perfekte Zustände sind im Klinikalltag die Ausnahme. Ein Team entfaltet seine unverwechselbare Stärke im Zusammenspiel durch gegenseitige Ergänzung. Gerade also auch im flexiblen souveränen Umgang mit immer neuen Stolpersteinen.
- Übergreifende Themen fordern übergreifende Lösungen. Je nach Fragestellung finden agil zusammengesetzte Teams in der Regel bessere Lösungen als Einzelpersonen. Durch die unmittelbare Beteiligung des Chefarztes an den Themenentwicklungen bahnen sich kurze

Wege in der Prozessorganisation. Dies fördert Auseinandersetzung und Mitgestaltung.

Um den Teamdialog zu fördern, bildeten wir Arbeitszirkel. Diese übernehmen die praktische Rolle von Vordenkern in der Abteilung und erarbeiten in der Tat in kürzester Zeit gemeinsam gut abgestimmte Ablaufmodelle.

Doch das ist nur ein Teil der Arbeit. Große Sorgfalt wird dabei auf die Motivationswelten der Mitarbeiter gelegt. Motto ist, lieber kleine aber kontinuierliche Schritte gehen, statt Konzepte für die Schublade zu erschaffen. Entsprechend wird jedes Einzelkonzept zügig in Praxistests erprobt. Ein Ergebnis dieser Einbindung wird am Ende sein, dass sich Führungsaufgaben neu auf mehrere Schultern verteilen. Wer neben seiner **Fachexpertise Leitung sein will, muss „leiten und anleiten wollen“** und diesen Anspruch auch nachweislich mit Leben füllen - oder sich dazu entscheiden, Führungsaufgaben auf andere zu übertragen.

Fach-, Organisations- und Führungsaufgaben müssen in einem netzwerkorientierten Organisationssystem nicht zwingend in der gleichen Person zusammenfallen. Dies kommt einer großangelegten Teamentwicklung über alle Bereiche und Berufsgruppen gleich und es ist einsichtig: Die Neuverteilung der Verantwortung und Abstimmung der organisatorischen Abläufe braucht vor allem eines: Zeit. Organisation entwickelt sich in kontinuierlichen kleinen Schritten, bei denen jeder die Chance hat, folgen zu können, aber strikt und konsequent in Richtung des angestrebten Ziels.

Ergebnisse

Mitarbeiter aller Berufsgruppen werden gefördert, die für ihre Arbeit brennen, ihre Stärken einbringen und ihre professionelle Rolle im Sinne des Ganzen ausfüllen. Der Leistungsanspruch ist trotz der individuellen Unterstützung der Mitarbeiter keinesfalls geringer – eher im Gegenteil. Keiner wird aufgegeben, ohne eine faire Chance erhalten zu haben, sich mit der Organisation weiterzuentwickeln. Das ist unser erstes erfreuliches Zwischenresultat nach 9 Monaten in der Begleitung des Klinikmanagements. Das Resultat sollte sich darin zeigen, dass langfristig in 5-7 Jahren aus einer Abteilung mit „alteingesessenen“ Mitarbeitern eine völlig neue Teamkultur mit hohem Leistungswillen und Exzellenzanspruch entstanden ist.

Lesen Sie weiter

- Klöss, T.; Ruhl, S (2012): Entwicklung medizinischer Fachabteilungen – Change-Management unter Kostendruck, in: Klinikarzt 01.2012
- Dieterich, M.; Jacobs, P.; Eberts, E. (2011): Entwicklung einer berufsgruppenübergreifenden Verantwortungskultur, Ein Beispiel am Klinikum der Universität München (KUM), in: Klinikarzt 02.2011
- Edinger, S.; Eberts, E. (2010): Kosten-Erlös-Transparenz für medizinische Fachabteilungen, in: M&K 08.2010

3. Moderation Klausurtagungen

Wollen Sie einerseits mit ihrem Team an Ihren strategischen Themen arbeiten und uns andererseits in unserer Arbeitsweise kennenlernen ohne gleich ein großes Veränderungsprojekt mit uns anzugehen, dann stellen Strategieklausuren ein ideales Format dar. Auch langjährige Kunden buchen uns immer wieder zu Klausurtagungen, sozusagen zur Moderation der jährlichen Selbstinspektion. Wir begleiten Sie in jedem Falle gerne! Die Inhalte stimmen wir im Vorfeld eng mit Ihnen ab. Ebenso gehen wir in unserer Rollenübernahme weitmöglich auf Sie ein. In manchen Kontexten begrenzen wir uns völlig auf die Moderationsrolle, in anderen wiederum sind wir mit unseren Erfahrungen als Strategieberater und Impulsgeber gefragt. Sie können sich an dem Tag entspannt zurücklehnen und ganz die Atmosphäre mit Ihrem Team genießen. Dabei arbeiten produktiv an Ihren zentralen Themen.

Moderierte Klausurtagungen sind ein wichtiger Anlass, um abseits des Tagesgeschäfts innezuhalten und über gemeinsame Ziele, Vorstellungen und die künftige Ausrichtung eines Teams, einer Fachabteilung oder eines ganzen Krankenhauses miteinander zu diskutieren.

Neben dem inhaltlichen Austausch ist der persönliche Austausch ein bewusst zentraler Aspekt der Veranstaltungen. Im Tagesgeschäft bleibt meist nicht ausreichend Zeit, neue Kollegen kennenzulernen oder tiefergreifende Gespräche zu führen. Unsere Erfahrung in der Moderation von Klausurtagen reicht vom der geführten Selbstreflektion im Einzelsetting des Coachings bis zu Großgruppenmoderation mit über 100 Personen. Für die kulturelle Identität der Organisation sind entsprechende Veranstaltungen essentiell. Die Menschen treten in den Jahrestagungen einmal einen Schritt zurück, sammeln neue Perspektiven, Erkenntnisse und neuen Schwung. Spaß und Freude sind erwünscht. Oberstes Anliegen ist und bleibt jedoch die gemeinsame Bearbeitung eines klar umrissenen Anliegens. Wir sind überzeugt: Teamzusammenhalt wächst nachhaltig am stabilsten über gemeinsame Lösungen und gute Ergebnisse.

Strategieklausuren setzen wir in nahezu allen Reorganisationsprojekten ein. Um entsprechende Wiederholungen in der Referenzliste zu vermeiden nennen wir Ihnen in der folgenden Auflistung nur Strategieklausuren, die außerhalb eines umfassenderen Projektes stattgefunden haben.



Kunde	PLZ Stadt	Zeitraum
Vitos GmbH	34117 Kassel	2016
Kantonsspital Baden	CH-5404 Baden	2016
REGIOMED-KLINIKEN GmbH	96450 Coburg	2016
Warnow-Klinik Bützow gGmbH	18246 Bützow	2016
Kliniken Landkreis Heidenheim gGmbH	89522 Heidenheim	2015
Alfried Krupp Krankenhaus Rüttenscheid	45131 Essen	2014-2016
Universitätsklinikum Schleswig-Holstein	24105 Kiel	2013-2014
Charité - Virchow Klinikum	13353 Berlin	2012-2013
Katholisches Krankenhaus St. Nepomuk	99097 Erfurt	2014-2015
KTB Klinik für Tumorbilogie GmbH & Co. KG	71696 Möglingen	2015
St.-Josefs-Hospital Wiesbaden GmbH	65189 Wiesbaden	2015
Universitätsklinikum Erlangen AöR	91054 Erlangen	2015
Vitos Hadamar gGmbH	65589 Hadamar	2014-2015
LWL-Pflegezentrum Münster	48147 Münster	2014
Universitätsklinikum Schleswig-Holstein	24105 Kiel	2013-2014
Landschaftsverband Westfalen-Lippe	48133 Münster	2013
Sankt Elisabeth Krankenhaus	24103 Kiel	2013
Universitätsklinikum Freiburg	79106 Freiburg	2013
Vivantes Netzwerk für Gesundheit GmbH	12621 Berlin	2013
Charité - Virchow Klinikum	13353 Berlin	2012-2013



Katholisches Krankenhaus St. Johann Nepomuk Erfurt

Strategieklausur



Katholisches Krankenhaus
St. Johann Nepomuk Erfurt

Akademisches Lehrkrankenhaus des Universitätsklinikums Jena

Projektzeitraum

+ 2014

Ansprechpartner

+ Stefan A. Rösch, Geschäftsführer

+ Till Haufs, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit



Zielsetzung

Zum 1. Mal seit Jahren lud die Geschäftsführung der Katholischen Hospitalvereinigung Thüringen gGmbH ihre Führungskräfte nebst MAV-Vorsitzenden, Schulleiter, QM-Verantwortliche und Pressesprecher zu einem Workshop ein. Für drei Tage versammelte sich die Gruppe in Bamberg, um über die aktuellen Zukunftsthemen unserer Krankenhäuser zu diskutieren.

Umsetzung

Um es vorweg zu nehmen: Das Vorhaben, ins Gespräch zu kommen, ist gänzlich gelungen. Selbst skeptische Teilnehmer konnten vom Workshopkonzept überzeugt werden. Den Moderatoren gelang es, Dinge auf den Punkt zu bringen und zu konstruktiven Lösungen beizutragen.

Der Workshop begann mit konkreten Themen: Wird das Krankenhaus erweitert, wird gebaut und wenn ja, wo und in welchem Umfang? Schon allein in dieser Frage wurde bereits eines der kommunikativen Arbeitsfelder innerhalb der Führungsebene unserer Häuser deutlich: Die einen verlangen konkrete Aussagen, z.B. wie viele Betten wann und wo gebaut werden und werfen den anderen vor, nicht schnell genug zu entscheiden. Die anderen dagegen vermissen das Verständnis dafür, dass eine Bauentscheidung mit viel Fingerspitzengefühl und hohem finanziellen Risiko für das Haus verbunden ist. Bereits an dieser Stelle entwickelte der Workshop seine volle kommunikative Kraft.

Im Verlauf standen in verschiedenen Arbeitsgruppen und im Plenum die Zukunftsthemen der Häuser im Fokus. Stichworte hierzu sind z. B. Gefäßmedizin, Notaufnahme, ambulante Vernetzung, Ausfallproblematik -

alles Dinge, die die Teilnehmer in nächster Zeit in Kleingruppenarbeit weiter voranbringen werden. Doch es waren nicht nur die konkreten Krankenhausthemen, die die Gruppe in Bamberg beschäftigt hat. Es ging auch um die Frage des gemeinsamen Umgehens miteinander. Gerade für dieses Thema bot der Workshop ein ideales Umfeld - Die Teilnehmer konnten sich einer sehr offenen Diskussion stellen und waren überrascht, wie gut das funktionierte. Es wurde über die Formen diskutieren, wie man miteinander kommuniziert anstatt sich auf Pauschalierenden zurückzuziehen: konkrete Probleme mit den direkt Betroffenen zu besprechen, zuzuhören, sich abzustimmen und Absprachen zu treffen, die dann verlässlich umgesetzt werden.

Ergebnisse

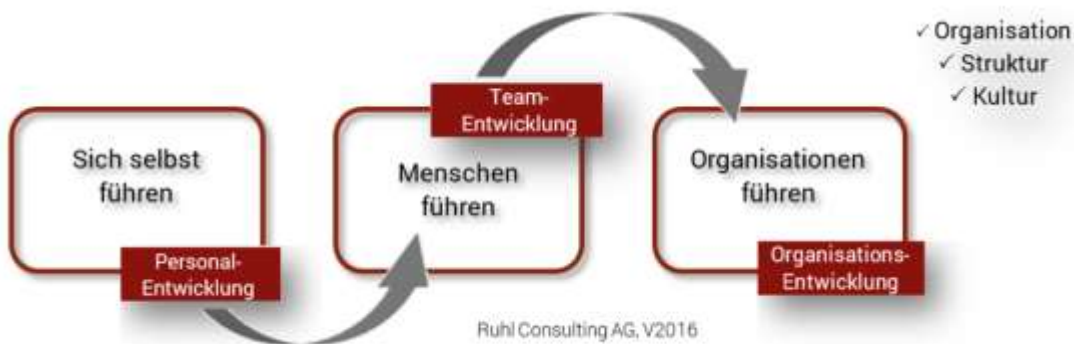
Der letzte Workshop dieser Art hat vor rund dreizehn Jahren stattgefunden. Die Teilnehmer waren sich sehr einig, dass sie so lange nicht mehr auf die Fortsetzung warten wollen. Bedarf nach konkreten, transparenten inhaltlichen Entscheidungen stand im Zentrum der drei Tage. Die Bedeutung einer guten Kommunikation und eines guten Umgangs miteinander auf gleicher Augenhöhe sind hierfür ins Bewusstsein gerückt. Die strategischen Zukunftsprojekte haben Ihre Paten gefunden und werden in Projektgruppen weiter verfolgt werden. Die gemeinsame Reise nach Bamberg mit gemeinsamen Übernachtungen und einem inspirierenden Rahmenprogramm haben das Übrige zu einer rundum gelungenen Veranstaltung beigetragen.

Lesen Sie weiter

- Streiflicht, Mitarbeiterzeitschrift KKH St. Nepomuk, Erfurt (11.2014): Elke Eberts & Stefan Ruhl moderieren durch die Strategieklausur

4. Trainings und Coachings rund ums Führen und Mangeln in Kliniken

Beratung bis hin zum Interimmanagement auf der einen Seite sowie Trainings und Coachings sind in einer umsetzungsorientierten Arbeit mit den Menschen untrennbar miteinander verbunden. Denn was wir für absolute Ressourcenverschwendung und Motivationskiller halten, ist es, lebensferne, übergestülpte Konzepte für die Schublade zu entwickeln. Jede Veränderung in der Organisation geschieht, da sich Teams verändern. Jedes Team entwickelt sich weiter, weil sich Einzelpersonen weiterentwickeln. Nachhaltigkeit lässt sich nur durch Verankerung in der Organisation erreichen: Es gilt den Führungskräften und Protagonisten der Veränderung dienliche Hilfen an die Hand zu geben und den Rücken für schwierige Veränderungsprozesse zu stärken.



Die Veränderungsenergien auf eine gemeinsame Zielrichtung hin zu bündeln, ist unsere Expertise und die Kunst in der Gestaltung von Übergangsprozessen. Dafür sind wir umfangreich mit Handwerkszeug im Bereich der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung ausgerüstet. Dabei kommt uns zum Denken in Prozessorganisationen und unsere systemische Arbeitsweise zugute.

Neben der Durchführung von Trainings- und Coachings begleiten wir auch die Konzeption hausindividuell zugeschnittener Führungskräfteentwicklungsprogramme. Gerne arbeiten wir mit berufsgruppenübergreifenden Teams, in denen gegenseitige Feedbacks und in der Weiterentwicklung besonders effektiv sind. Im Vordergrund unserer Arbeit stehen thematisch geleitet Trainings, die über einen hohen Übungsanteil eine aktive Verankerung der Lerninhalte fördern. Im Vordergrund stehen erfahrungsorientiertes Lernschleifen, die systematisch von Selbstreflexionen, Fremdfeedback und Perspektiverweiterungen im Sinne der Erweiterung des eigenen Denk- und Handlungsspektrums getriggert werden. Laufende kollegiale Fallberatungen unterstützen den Praxistransfer wesentlich. Die theoretische Fundierung wird zudem durch vertiefende Literaturangebote und Online-Links umfassend sichergestellt. Unsere Trainingsteilnehmer bestätigen und eine hohe Effektivität der Maßnahmen.

Kunde	PLZ Stadt	Zeltraum
Städtisches Klinikum Dresden-Friedrichstadt	01067 Dresden	2016
Alfried Krupp Krankenhaus Rüttenscheid	45131 Essen	2015-2016
RWTH Aachen, Abteilung 7.3	52056 Aachen	2015-2016
Universität Mannheim Service und Marketing GmbH	68131 Mannheim	2015-2016
Vitos Hadamar gGmbH	65589 Hadamar	2015-2016

Kunde	PLZ Stadt	Zeitraum
Vivantes – Netzwerk für Gesundheit GmbH	12099 Berlin	2015-2016
EBS	65375 Oestrich-Winkel	2003-2016
AOK Rheinland-Pfalz/Saarland	67304 Eisenberg	2015-2016
Ev. Krankenhaus Oberhausen GmbH	46047 Oberhausen	2015-2016
GRN-Klinik Sinsheim	74889 Sinsheim	2014-2015
Immanuel Klinikum Bernau	16321 Bernau	2013-2014
Klinikum Herford	32049 Herford	2013-2014
Vitos Weilmünster gGmbH	35789 Weilmünster	2013-2014
B. Braun-Stiftung	34212 Melsungen	2012-2016
GRN Gesundheitszentren Rhein Neckar gGmbH	68723 Schwetzingen	2012-2015
Akademie der Steinbeis-Hochschule Berlin	35039 Marburg	2012-2014
Akademie für Ärztliche Fortbildung und Weiterbildung der Landesärztekammer Hessen	61231 Bad Nauheim	2012-2013
Diakonisches Werk in Hessen und Nassau e.V.	60486 Frankfurt	2012-2013
Philipps-Universität Marburg	35037 Marburg	2012-2013
Vitos Philipppshospital Riedstadt	64560 Riedstadt	2012-2013
MediClin Herzzentrum Lahr/ Baden	77933 Lahr	2011-2014
Universitätsklinikum Freiburg	79106 Freiburg	2011-2013
Krankenhaus St. Elisabeth und St. Barbara	06110 Halle	2011-2012
Vitos Akademie	35394 Gießen	2010-2016
Klinikum Frankfurt Höchst GmbH	65929 Frankfurt	2010-2013
Vitos GmbH	34117 Kassel	2010-2011
Krankenhaus Porz am Rhein gGmbH	51149 Köln	2007-2010
Universitätsmedizin Mannheim	68167 Mannheim	2016
BG Universitätsklinikum Bergmannsheil GmbH	44789 Bochum	2015
DGD GmbH	35037 Marburg	2015
St.-Johannes-Hospital Dortmund	44137 Dortmund	2015
Universitätsklinikum Aachen AöR	52074 Aachen	2015

Kunde	PLZ Stadt	Zeltraum
Vitos Rheingau gGmbH	65346 Eltville am Rhein	2015
Luzerner Kantonsspital	CH-6000 Luzern	2014
Vitos Hadamar gGmbH	65589 Hadamar	2014
Evangelisches Krankenhaus Düsseldorf	40217 Düsseldorf	2013
Schmerzlinik am Arkauwald	97980 Bad Mergentheim	2013
Vital-Kliniken GmbH	60486 Frankfurt	2013
Agaplesion Akademie Heidelberg am ÖVK Trier	54293 Trier	2012
Kaiserin Auguste Viktoria Krankenhaus GmbH	35630 Ehringhausen	2010
Tropenlinik Paul-Lechler-Krankenhaus	72076 Tübingen	2009
Universitätsklinikum Mannheim	68167 Mannheim	2009
Charité - Universitätsmedizin Berlin	12203 Berlin	2008
Marienkrankenhaus Papenburg-Aschendorf GmbH	26871 Papenburg	2008
Universitätsklinikum Freiburg	79095 Freiburg	2008
Universitätsklinikum Ulm	89081 Ulm	2007

Lahn-Dill-Kliniken

Organisationsentwicklung via Personalentwicklung



Projektzeitraum	+ 2012-2014
Ansprechpartner	+ Dr. Norbert Köneke, Medizinischer Direktor Klinikverbund Lahn-Dill-Kliniken GmbH mit den Standorten Wetzlar, Braunfels, Dillenburg + Marie-Luise Koch, Geschäftsführende Gesellschafterin, Akademie der Steinbeis-Hochschule, Marburg

Zielsetzung

Von Mitarbeitern aller Berufsgruppen in Krankenhäusern wird zunehmend ein netzwerkorientiertes Prozessmanagement gefordert. Das heißt, sie müssen sich immer mehr sektoren-, abteilungs- sowie prozessübergreifend organisieren. Im ESF-Projekt „Berufsgruppen-/ standortübergreifendes, netzwerkorientiertes Prozessmanagement im Gesundheitswesen“ werden, organisiert durch den Projektnehmer Akademie der Steinbeis-Hochschule Berlin 184 Mitarbeiter des Kooperationspartners Lahn-Dill-Kliniken GmbH qualifiziert. Die erfolgreiche Teilnahme an der 20-tägigen Weiterbildung wird mit dem Zertifikat „Fachkraft für netzwerkorientiertes Prozessmanagement im Gesundheitswesen“ bescheinigt.

In 24 Monaten sollen quer über alle Hierarchien, Berufsgruppen und Standorte 184 Mitarbeiter der Lahn-Dill-Kliniken GmbH im ESF-Projekt „Berufsgruppen-/ standortübergreifendes, netzwerkorientiertes Prozessmanagement im Gesundheitswesen“ qualifiziert werden. Das entspricht ca. 10% aller Mitarbeiter der Lahn-Dill-Kliniken. Die Teilnehmer erhalten bei erfolgreichem Abschluss das Zertifikat „Fachkraft für netzwerkorientiertes Prozessmanagement im Gesundheitswesen“.

Ziel der Maßnahme ist es, die Teilnehmer in Themen rund um das Veränderungsmanagement mit dem notwendigen Handwerkszeug fundiert zu qualifizieren sowie sie für Veränderungsprojekte über die Abteilungs-,

Berufsgruppen- und Standortgrenzen hinaus zu stärken und zu ermutigen. In zehn Netzwerken sollen sie sich gegenseitig kollegial für Verbesserungsmaßnahmen in den jeweiligen Alltagsbereichen stärken.

Umsetzung

Die Maßnahme ist die einzige berufsgruppenübergreifende ihrer Art im Klinikbereich, die derzeit vom Europäischen Sozialfonds gefördert wird, und verdient daher eine besondere Beachtung. Die von der Akademie der Steinbeis-Hochschule Berlin konzipierten Themen umspannen den Bogen von der strategischen Unternehmensentwicklung bis zur persönlichen Weiterentwicklung der Teilnehmer. Von der Organisationsentwicklung, integriertes Management, Projektmanagement, Führung und Kommunikation wird den Teilnehmern eine breite Palette an Management-Instrumenten vermittelt. Das Lernen geschieht in der Dynamik und Netzworkebildung der Gruppe, die gemeinsam alle 20 Trainingstage und 5 Module absolviert. So wird in der Gruppe erlebt, was in der Organisation gelernt werden soll: Die Abstimmung von Verantwortungsübernahme und -übergabe in den vielfach verwobenen Arbeitsstrukturen der Klinik, in Netzwerken und in Projekten.

Im Anschluss an das erste Modul zum Thema Organisationsentwicklung übernimmt die Ruhl Consulting AG Modul 2, integriertes Managementsystem, in dem die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation in den

verschiedenen Bereichen der Klinik mit den Teilnehmern sowie Verbesserungen zur Integration der Schnittstellen an den vielfältigen Bereichsgrenzen auf Grundlage des systemisch-integrativen Ansatzes beleuchtet werden.

Nach der Trainingswoche haben die Teilnehmer nicht nur vielfältige Perspektivenwechsel vollzogen und ein vertieftes Verständnis für andere Arbeitsbereiche gewonnen, sondern gehen bereits aus der Schulungsmaßnahme mit konkreten Verbesserungsmaßnahmen und Projektvorhaben in ihre Arbeitsbereiche zurück.

Die Umsetzung wird durch die integrative Arbeit der Trainer aller fünf Module systematisch im weiteren Verlauf verfolgt und kontinuierlich bearbeitet. Dies gilt im Besonderen für das anschließende Modul zum Thema Projektmanagement, welches die in Modul 2 erarbeiteten Projektideen aufgreift und in einen theoretischen Rahmen einbettet.

Ergebnisse

Eine abschließende Bewertung der Maßnahme bleibt abzuwarten. Doch stellt sich bereits heute in der Beobachtung der Entwicklungen der Schulungsteilnehmer für uns als Organisationsentwickler heraus, dass eine umsetzungsbegleitende Schulungsmaßnahme über alle Hierarchieebenen und klinikinternen Bereichsgrenzen hinweg ein äußerst wirkungsvolles Instrument der Organisationsentwicklung ist.

Die Intelligenz des Teams wird gebündelt, um effektive Einbindung von Kompetenzträgern und Multiplikatoren im Veränderungsprozess zu erreichen und um Veränderungen mit mehr (Vor-)Freude und Leichtigkeit zu begegnen. Durch den systemischen Blick auf die unterschiedlichen Bereiche und Professionen wird die Lösungskompetenz der Teilnehmer verbessert und die Achtsamkeit für die Integration unterschiedlicher Perspektiven und Bedürfnisse in die Lösungskonzeption geschärft.

Aufgrund der bewegenden Erfahrungen, die wir nach Durchlaufen von etwa 50% der Teilnehmer sammeln durften, empfehlen wir nun noch gezielter als vorher, große Veränderungsprojekte im Qualitätsmanagement- bzw. in der Organisationsentwicklung unbedingt mit der Innerbetrieblichen Fortbildung – oder wie in diesem Fall durch die Verbindung mit einem kompetenten externen Projektnehmer – so eng zu verzahnen, dass ausreichend flankierend eingebundene Schulungsmaßnahmen von betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften durchgeführt werden.

Lesen Sie weiter

- Schütz, J./ Plate, V./ Ruhl, S./ Ruck, B. (2010): Kompetenztraining für Führungskräfte, in: f&w 06.2010, S. 604-607

Vitos Konzern Mitarbeiter- & Führungskräfteprogramm

vitos:

Projektzeitraum	+ 2009-2014
Ansprechpartner	+ Reinhard Belling, Geschäftsführer Vitos GmbH, Kassel + Jochen Schütz, Leiter Geschäftsbereich Personal, Organisation und Recht, Vitos GmbH, Kassel

Zielsetzung

Ausgangspunkt für die Zusammenarbeit war die Entscheidung des Landeswohlfahrtsverbands Hessen, seine Kliniken und Heimeinrichtungen unter das Dach einer Unternehmensholding mit neuem Markennamen zu fassen. Der Konzern sollte sich als moderner und zukunftsfähiger Gesundheitskonzern am Markt positionieren. In den neuen Konzernstrukturen vereinigte das Unternehmen rund 9.000 Mitarbeiter und mehr als 30 fachlich eigenständige Kliniken, die mit über 40 Standorten in Hessen verteilt sind.

Dafür galt es, eine Konzernstrategie zu entwickeln, diese in einer Balanced Scorecard abzubilden und die Ziele des Konzerns auf der Ebene der Tochtergesellschaften mit einem Zielvereinbarungssystem zu operationalisieren. Zudem sollte ein konzernweites Personalentwicklungskonzept etabliert und mit der neuen Marke verknüpft werden. Die strukturierte Begleitung des Strategie- und Personalentwicklungsprozess war Inhalt des Projektauftrages.

Umsetzung

Ein wesentliches Anliegen war es, die Führungskräfte aller Tochtergesellschaften aktiv in den Strategieprozess einzubinden. Es sollte deren fachliches Know-how genutzt und das nötige Commitment für eine erfolgreiche Umsetzung der strategischen Ziele erzielt werden. Dafür moderierten wir die rund 80 Personen der obersten Führungsebene auf der ersten Führungskräftekonferenz des Konzerns drei Tage lang durch die sechs wichtigsten Strategiethemata. Als ein Schlüsselfaktor wurde das strategische Thema „Entwicklung der Mitarbeiter“ identifiziert und bearbeitet. 2009/ 2010 führten wir zu diesem Zweck eine breit angelegte Mitarbeiterbefragung durch. Zudem waren sich die Teilnehmer darüber einig, dass die neue Marke Vitos nur über eine gemeinsame Kultur mit Leben gefüllt werden kann. Um die Basis dafür mit einem einheitlichen Führungsverständnis zu schaffen, wurden Führungsgrundsätze erarbeitet, kontrovers diskutiert und konsentiert. Sie bilden die Grundlage für die weitere Personalentwicklung des Konzerns.

Wir wurden dann mit der Umsetzung eines konzernweiten Führungskräftebildungsprogramms betraut. Ein Projektteam konzipierte auch die Eckpunkte dieses Trainings, das sich an alle rund 650 Führungskräfte des Konzerns, von der Geschäftsführung bis zur Stationsleitung, richtet. Ein wesentlicher Aspekt bei der Konzeption und Ausgestaltung des Führungskräftebildungsprogramms war es, die Inhalte so auszuwählen, dass sie den Führungskräften Kompetenzen vermitteln, mit denen

sie den laufenden Strategieprozess optimal unterstützen und zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen können. Dazu wurden folgende Themen definiert: „Führung“, „Kommunikation“, „Strategie“, „Veränderungsmanagement“. In zehn Veranstaltungen nahmen jeweils 50 bis 70 Führungskräfte an den Auftaktveranstaltungen teil. Da es Aufgabe der Führungskräfte ist, ihren Mitarbeitern die Zusammenhänge zwischen den Konzernzielen der vier Balanced-Scorecard-Ebenen verständlich weiterzugeben, legten die Trainer und Moderatoren den Fokus auf die Interaktion. Dazu gehörten bewusst kontrovers geführten Diskussionen zur Unternehmensstrategie, sowie Marktplatz-Übungen zur Diskussion von Für und Wider zu jedem Führungsgrundsatz.

Die Schulungen, die sich an die Workshops anschlossen, folgten einem modularen Aufbau mit mehreren Schulungstagen. Für die Qualifizierung von 650 Führungskräften wurden rund 45 Führungskräfte-seminare mit jeweils 15 Teilnehmern durchgeführt. Der modulare Aufbau ermöglichte es, zusätzliche Themen integrativ anzuschließen. Schwerpunkt der Trainings bildete die Konkretisierung der vermittelten Inhalte mit zahlreichen Beispielen aus der Beratungspraxis, um sie für die Teilnehmer anhand abwechslungsreicher Übungen erfahrbar zu machen. Ergänzenden theoretischen Input lieferten ausführliche Schulungsunterlagen, die den Teilnehmern bereits vor der Schulung zur Verfügung gestellt wurden.

Ergebnisse

Die Evaluation des Führungskräfteprogramms zeigt, dass insbesondere der hohe Praxisbezug und die im Vorfeld zur Verfügung gestellten ausführlichen theoretischen Unterlagen von den Führungskräften positiv bewertet werden. Die systematische Führungskräfteentwicklung mit dem konzernspezifischen individuellen Zuschnitt wird als starker Impulsgeber von den Teilnehmern sehr gelobt. Die Ergebnisse der konzernweiten Mitarbeiterbefragung zu verschiedenen relevanten Punkten wie Arbeitsumfeld, Aufgabenbereich, Einarbeitung und Personalentwicklung, Fort- und Weiterbildung, Bewertung der direkten Führungskraft und Geschäftsleitung liefern wertvolle Anhaltspunkte der Führungskräfte- und Personalentwicklung.

Lesen Sie weiter

- Schütz, J./ Plate, V./ Ruhl, S./ Ruck, B. (2010): Kompetenztraining für Führungskräfte, in: f&w 06.2010, S. 604-607

5. QM-Beratung/ Befragungen

Unsere prozessorientierte Perspektive auf den medizinischen Behandlungsfluss wurde über mehr als ein Jahrzehnt durch den Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen in Kliniken geprägt. Durch das Know-how im Zusammenspiel der medizinischen Organisationseinheiten und das Wissen über das schlummernde wirtschaftliche Potenzial in den Behandlungsprozessen sind wir heute fundiert für Sanierungsprojekte in Kliniken aufgestellt.

Kunde	PLZ Stadt	Zeitraum
St. Marien-Krankenhaus Ahaus-Vreden GmbH	48638 Ahaus	2014
DRK-Krankenhaus Mecklenburg-Strelitz	17235 Neustrelitz	2012
Hohenloher Krankenhaus gGmbH Künzelsau	74653 Künzelsau	2011-2012
Klinikum Region Hannover GmbH	30655 Hannover	2011-2012
LWL-Klinik Münster	48147 Münster	2011-2012
Klinikgruppe Enzensberg Parkland Klinik	87629 Hopfen am See	2011
Klinikgruppe Enzensberg, Fachkliniken Bad Pyrmont, Hohenu- rach, Bad Heilbrunn, Ichenhausen, Herzogenaurach	87629 Hopfen am See	2011
m&i-Klinikgruppe Enzensberg - Zentrale	87629 Hopfen am See	2011
Schussental-Klinik gGmbH	88326 Aulendorf	2011
Fachklinik Eußerthal	48149 Münster	2010
Gesundheit Nord gGmbH, Klinikum Bremen-Mitte gGmbH	28177 Bremen	2010
Klinik Limberger GmbH & Co. KG	78073 Bad Dürkheim	2010
Kliniken des Landkreises Freyung-Grafenau gGmbH	94078 Freyung	2010
Klinikum Frankfurt Höchst GmbH	65929 Frankfurt	2010
Rehaklinik Glotterbad	79286 Glottertal	2010
Rehaklinik Prinzregent Luitpold	83435 Bad Reichenhall	2010
St. Franziskus-Hospital Köln	50825 Köln	2010
Universitätsklinikum Münster	48149 Münster	2010
VRPK Arbeitsleben Schlüchtern	36381 Schlüchtern	2010
Asklepios Klinik St. Georg	20099 Hamburg	2010-2011
Berufsgenossenschaftliche Unfallklinik Duisburg	47249 Duisburg	2010-2011
Berufsgenossenschaftliche Unfallklinik Tübingen	72074 Tübingen	2010-2011
BG Unfallklinik Duisburg GmbH	47249 Duisburg	2010-2011
Christophsbad Göppingen	73035 Göppingen	2010-2011

Kunde	PLZ Stadt	Zeitraum
DRK Kliniken und Pflege Wesermünde	27570 Bremerhaven	2010-2011
DRK Kliniken und Pflege Wesermünde	27574 Bremerhaven	2010-2011
Evang. Krankenhaus gGmbH	51465 Bergisch Gladbach	2010-2011
Evangelisches Krankenhaus Bergisch Gladbach	51465 Bergisch-Gladbach	2010-2011
Herz-Zentrum Bad Krozingen	79189 Bad Krozingen	2010-2011
Krankenhaus Porz am Rhein gGmbH	51149 Köln	2010-2011
Städtische Kliniken Neuss Lukaskrankenhaus GmbH	41464 Neuss	2010-2011
Vital-Kliniken GmbH	60486 Frankfurt	2010-2011
Vital-Kliniken GmbH	60489 Frankfurt	2010-2011
Asklepios Südpfalzkliniken - Kliniken Kandel und Germersheim	76870 Kandel	2009-2013
Berufsgenossenschaftliche Unfallklinik Ludwigshafen	67071 Ludwigshafen	2009-2011
BG Kliniken Bergmannstrost	06112 Halle	2009-2011
Franziskus Krankenhaus Linz am Rhein	53545 Linz am Rhein	2009-2010
Klinikum Fürth	90766 Fürth	2009-2010
St. Elisabeth-Krankenhaus Köln-Hohenlind	50935 Köln	2009-2010
St. Joseph-Hospital Bremerhaven	27568 Bremerhaven	2009-2010
St. Marien-Hospital Köln GmbH	50868 Köln	2009-2010
Ketteler Krankenhaus Offenbach	63071 Offenbach	2009
Kreiskliniken Reutlingen Klinikum am Steinenberg	72764 Reutlingen	2009
LWL-Klinik Gütersloh	33334 Gütersloh	2009
SRH Klinikum Karlsbad-Langensteinbach gGmbH	76307 Karlsbad	2009
St. Elisabeth-Krankenhaus Dorsten	46282 Dorsten	2009
St. Vincenz-Krankenhaus Limburg	65549 Limburg	2009
St. Vinzenz-Hospital Köln	50733 Köln	2009
Städtisches Krankenhaus Pirmasens gGmbH	66955 Pirmasens	2009
Tannenhof Berlin-Brandenburg e. V.	10713 Berlin	2009
Universitätsklinikum Halle	06097 Halle	2009

Kunde	PLZ Stadt	Zeitraum
Vital Kliniken Klinik Buchenholm	23714 Bad Malente-Gremsmühlen	2009
Vital Kliniken Klinik Dreizehnlinden	33014 Bad Driburg	2009
Vital Kliniken Schloss-Klinik Sonnenbühl	78073 Bad Dürkheim	2009
Vitos Gießen-Marburg gGmbH	35039 Marburg	2009
Vitos GmbH	34117 Kassel	2009
Evangelische Krankenhausgemeinschaft Herne Castrop-Rauxel gGmbH	44577 Castrop-Rauxel	2008
Evangelisches Krankenhaus Herne	44623 Herne	2008
Kath. Kliniken Ruhrhalbinsel gGmbH St. Josef-Krankenhaus	45257 Essen	2008
Klinikum Dritter Orden München Nymphenburg	80638 München	2008
Vivantes Klinikum Am Urban	10967 Berlin	2008
Vivantes Klinikum im Friedrichshain	10249 Berlin	2008
Vivantes Klinikum Spandau	13585 Berlin	2008
Wesermarsch Klinik Nordenham GmbH	26954 Nordenham	2008
Berufsgenossenschaftliche Unfallklinik Frankfurt	60389 Frankfurt	2008-2010
Bundeswehrkrankenhaus Westerstede	26655 Westerstede	2008-2010
Diakonie Krankenhaus Mannheim	68163 Mannheim	2008-2010
Kantonsspital St. Gallen	CH-9007 St.Gallen	2008-2009
Kliniken der Stadt Köln gGmbH	51067 Köln	2008-2009
Asklepios Klinik Harburg	21075 Hamburg	2007-2011
Waldburg-Zeil Kliniken	88316 Isny-Neutrauchburg	2007-2011
Drei-Burgen-Klinik	55583 Bad Münster am Stein-Ebernburg	2007-2010
Klinikum der Universität München, Campus Großhadern	81377 München	2007-2010
Klinikum der Universität München, Campus Innenstadt	80336 München	2007-2010
LWL-Universitätsklinik Hamm	59071 Hamm	2007-2010
Evangelische Stiftung Tannenhof	42899 Remscheid	2007-2009
Klinikum der Stadt Ludwigshafen gGmbH	67063 Ludwigshafen	2007-2009
LWL-Klinik Marl-Sinsen, Haardklinik	45770 Marl	2007-2009

Kunde	PLZ Stadt	Zeitraum
Universitätsklinikum Tübingen	72076 Tübingen	2007-2009
Vulpius Klinik GmbH	74906 Bad Rappenau	2007-2009
Gesundheit Nord gGmbH, Klinikum Bremen-Ost gGmbH	28325 Bremen	2007-2008
St. Nikolaus-Stiftshospital GmbH	56626 Andernach	2007-2008
Gesundheit Nord gGmbH, Klinikum Bremen-Nord gGmbH	28755 Bremen	2006-2010
Klinikum Darmstadt	64283 Darmstadt	2006-2009
Kreiskrankenhaus Groß-Gerau	64521 Groß-Gerau	2006-2009
Ortenau Klinikum Offenburg-Gengenbach	77654 Offenburg	2006-2009
Frankfurter Rotkreuz Kliniken e. V.	60316 Frankfurt	2006-2008
Regio Kliniken gGmbH	25421 Pinneberg	2006-2008
Universitätsklinikum Ulm	89081 Ulm	2006-2008
Vitos Gießen-Marburg gGmbH	35394 Gießen	2006-2008
Gemeinschaftskrankenhaus Havelhöhe	14089 Berlin	2006-2007
LWL Klinik-Dortmund	44287 Dortmund	2006-2007
Marienhauklinik Bitburg	54634 Bitburg	2006-2007
Ortenau Klinikum Offenburg-Gengenbach	77723 Gengenbach	2006-2007
Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf	20246 Hamburg	2006-2007
Vivantes Klinikum Hellersdorf	12621 Berlin	2006-2007
Bundeswehrkrankenhaus Bad Zwischenahn	26160 Bad Zwischenahn	2007
Ev. Krankenhaus Bethesda Duisburg	47053 Duisburg	2007
Ev. Krankenhaus Bethesda Duisburg	47053 Duisburg	2007
Neckar-Odenwald Kliniken gGmbH Kreiskrankenhaus Buchen	74722 Buchen	2007
Neckar-Odenwald Kliniken gGmbH Kreiskrankenhaus Mosbach	74821 Mosbach	2007
Vitos Gießen-Marburg gGmbH	35346 Gießen	2007
Vitos Rheingau gGmbH	65346 Eltville	2007
Vivantes Auguste-Viktoria-Klinikum	12157 Berlin	2007
Vivantes Humboldt-Klinikum	13509 Berlin	2007

Kunde	PLZ Stadt	Zeitraum
Vivantes Klinikum Neukölln	12351 Berlin	2007
Arcus Sportklinik Pforzheim	75179 Pforzheim	2006
DRV Rheinland-Pfalz	67346 Speyer	2006
Klinikum Bielefeld gGmbH	33604 Bielefeld	2006
SRH Fachkrankenhaus Neckargemünd gGmbH	69151 Neckargemünd	2006
St. Joseph-Stift Dresden	01307 Dresden	2006
Städtisches Klinikum Karlsruhe gGmbH	76133 Karlsruhe	2006
Fachklinik Eußenthal	76857 Eußenthal	2005-2011
HSK Dr.-Horst-Schmidt-Kliniken GmbH	65199 Wiesbaden	2005-2010
LVR Rheinland-Pfalz, Edelsteinklinik	55758 Bruchweiler	2005-2010
RehaKlinikum Bad Säckingen GmbH	79713 Bad Säckingen	2005-2010
Diakonissenkrankenhaus Dresden	01099 Dresden	2005-2009
Kreiskrankenhaus Bergstraße gGmbH	64646 Heppenheim	2005-2008
Asklepios Fachklinikum Wiesen	08134 Wildenfeld	2005-2007
Die Filderklinik Filderstadt	70794 Filderstadt-Bonlanden	2005-2007
St. Marien-Hospital Lüdinghausen	59348 Lüdinghausen	2005-2006
Bundesverband Geriatrie e.V.	13347 Berlin	2005
LWL-Klinik Marsberg	34431 Marsberg	2005
Vitos Hochtaunus gGmbH	61381 Friedrichsdorf	2005
Augenklinik Berlin Marzahn	12683 Berlin	2004
Gemeinschaftsklinikum Koblenz-Mayen Kemperhof Koblenz	56073 Koblenz	2004
Berufsgenossenschaftliches Unfallkrankenhaus Hamburg	21033 Hamburg	2004-2011
LVR Rheinland-Pfalz, Mittelrhein-Klinik Bad Salzig	56154 Boppard-Bad Salzig	2004-2011
Herzzentrum Bad Krozingen	79189 Bad Krozingen	2004-2010
Vitos Haina gGmbH	35114 Haina	2004-2010
diako – die Stadtklinik	86150 Augsburg	2004-2009
Landesärztekammer Hessen	60488 Frankfurt	2004-2009

Kunde	PLZ Stadt	Zeitraum
St. Sixtus Hospital Haltern am See	45721 Haltern	2004-2009
Max Grundig Klinik GmbH	77815 Bühl	2004-2007
LVR-Klinik Langenfeld	60764 Langenfeld	2004-2006
Caritas-Krankenhaus Bad Mergentheim	97980 Bad Mergentheim	2004-2005
Gertrudis-Hospital Westerholt	45701 Westerholt	2004-2005
Klinik Wittgenstein	57319 Bad Berleburg	2004-2005
Klinikum Bremerhaven Reinkenheide gGmbH	27574 Bremerhaven	2004-2005
Kreiskrankenhaus Weilburg	35781 Weilburg	2004-2005
LWL-Klinik Hemer, Hans-Prinzhorn-Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie	58675 Hemer	2004-2005
Marien-Hospital Marl	45768 Marl	2004-2005
Charlottenklinik für Augenheilkunde	70176 Stuttgart	2003-2011
Universitätsklinikum Freiburg	79095 Freiburg	2003-2010
Universitätsklinikum Mannheim	68167 Mannheim	2003-2010
Landschaftsverband Rheinland	50679 Köln	2003-2006
LVR-Kliniken Langenfeld	40764 Langenfeld	2003-2006
Rhein-Klinik	53604 Bad Honnef	2003-2005
Klinik Vincentinum gGmbH	86152 Augsburg	2003-2004
St. Vinzenz Klinik	87459 Pfronten	2003-2004
LVR-Klinik Bedburg-Hau	47551 Bedburg-Hau	2002-2011
Krankenhaus St. Joseph-Stift Bremen	28209 Bremen	2002-2010
LVR-Klinik Bonn	53111 Bonn	2002-2010
Albertinen-Diakoniewerk e. V.	22457 Hamburg	2002-2009
LVR-Klinik Köln	51109 Köln	2002-2009
LVR-Klinik Mönchengladbach	41239 Mönchengladbach	2002-2009
LVR-Klinikum Düsseldorf, Kliniken der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	40629 Düsseldorf	2002-2009
LVR-Klinik Viersen	41749 Viersen	2002-2007
MDK Berlin-Brandenburg e. V. Berlin	10777 Berlin	2002-2006

Kunde	PLZ Stadt	Zeitraum
SAMA, Sozial- und Arbeitsmedizinische Akademie Baden-Württemberg e. V.	70437 Stuttgart	2002-2006
Agaplesion Elisabethenstift	64287 Darmstadt	2002-2004
Kreis Krankenhaus Frankenberg	35066 Frankenberg	2002-2004
LVR-Klinik Düren	52353 Düren	2002-2004
Marien Krankenhaus Papenburg-Aschendorf GmbH	26871 Papenburg	2002-2004
Niels-Stensen-Kliniken Marienhospital Ankum-Bersenbrück	49577 Ankum	2002-2004
St. Bonifatius-Hospital Lingen e. V.	49808 Lingen	2002-2004
Asklepios Klinik Lich	35423 Lich	2002-2003
Euregio-Klinik Hannoverstraße GmbH	48529 Nordhorn	2002-2003
Hümmling Krankenhaus Sögel gGmbH	49751 Sögel	2002-2003
Ludmillenstift Meppen	49716 Meppen	2002-2003
Niels-Stensen-Kliniken Bramsche ehem. Johanniter-Krankenhaus Bramsche	49565 Bramsche	2002-2003
Asklepios Neurologische Rehaklinik Falkenstein	61462 Königstein	2002
Asklepios Rehakliniken Bad Wildungen	34537 Bad Wildungen	2002
Diakonissen Krankenhaus Dessau gGmbH	06846 Dessau	2002
Elisabeth-Krankenhaus Thuine	49832 Thuine	2002
Niels-Stensen-Kliniken Franziskus-Hospital Harderberg	49124 Georgsmarienhütte	2002
Niels-Stensen-Kliniken Krankenhaus St. Raphael	49179 Ostercappeln	2002
St. Bernhard-Hospital	47475 Kamp-Lintfort	2002
St. Franziskus-Hospital Münster GmbH	48145 Münster	2002
St. Vinzenz-Hospital Haselünne	49740 Haselünne	2002
Universitätsklinikum Essen & LVR-Klinikum Essen	45147 Essen	2002
MDK Berlin-Brandenburg e. V. Potsdam	14482 Potsdam	2001-2010
MDK Westfalen-Lippe	48152 Münster	2001-2006
Niels-Stensen-Kliniken Marienhospital Osnabrück	49074 Osnabrück	2001-2002
Asklepios Klinik Hohenmölsen	06679 Hohenmölsen	2000-2004
Asklepios Kreis Krankenhaus Weißenfels	06667 Weißenfels	2000-2004

Kunde	PLZ Stadt	Zeitraum
Asklepios Klinik Birkenwerder	16547 Birkenwerder	2000-2002
Asklepios Orthopädische Klinik Hohwald	01844 Hohwald	2000-2001
Asklepios Sächsische Schweiz Klinik Sebnitz	01855 Sebnitz	2000-2001
Reha Klinik Damp	24349 Damp	2000
Asklepios Nordseeklinik Westerland/ Sylt	25980 Westerland/ Sylt	1999-2006
Asklepios Neurologische Klinik Bad Salzhausen	63667 Nidda	1999-2002
Bundeswehrkrankenhaus Hamm	59063 Hamm	1999-2000
MDK Baden-Württemberg	77933 Lahr	1999-2000
Asklepios Burgseekliniken	36433 Bad Salzungen	1999
Deutsches Herzzentrum München	80636 München	1999

6. QM-Schulung

Kunde	PLZ Stadt	Zeitraum
BBDK - Berufsbildungswerk Deutscher Krankenhäuser e.V.	59759 Arnsberg	2008-2016
Krankenhaus Porz am Rhein gGmbH	51149 Köln	2014-2015
Dreifaltigkeits-Hospital Lippstadt gem. GmbH	59555 Lippstadt	2014
St. Marien-Krankenhaus Ahaus-Vreden	48683 Ahaus	2014
St. Marien-Krankenhaus Ahaus-Vreden, 2 Seminare 2014 MTS	48683 Ahaus	2014
Südharz Klinikum Nordhausen gGmbH	99734 Nordhausen	2014
QP Qualitätspraxen GmbH	79189 Bad Krozingen	2013
St. Marien Hospital Hamm	59065 Hamm	2013
Fachklinik Bad Bentheim	48455 Bad Bentheim	2012-2014
Vitos Klinikum Heppenheim	64646 Heppenheim	2012-2013
Marienhospital Brühl	50321 Brühl	2012
Allgemeines Krankenhaus Hagen gGmbH	58095 Hagen	2011
Klinikum Landau-Südliche Weinstraße	76829 Landau	2011
Krankenhaus St. Elisabeth und St. Barbara	06110 Saale	2011
Neurologische Klinik GmbH	97616 Bad Neustadt/ Saale	2011-2013
Katholisches Klinikum Mainz	55131 Mainz	2011-2012
BDPK/ IQMG GmbH	10115 Berlin	2010
Charlottenklinik für Augenheilkunde	70176 Stuttgart	2010
Drei-Burgen-Klinik	55583 Bad Münster am Stein-Ebernburg	2010
Evangelisches Krankenhaus Bergisch Gladbach	51465 Bergisch-Gladbach	2010
Frankfurter Rotkreuz Kliniken e. V.	60318 Frankfurt	2010
Katholisches Krankenhaus Duisburg GmbH	47166 Duisburg	2010
Klinikum am Weissenhof	74189 Weinsberg	2010
LVR-Klinik Bonn	53111 Bonn	2010
Marienhospital Köln	50668 Köln	2010
Rhein-Mosel Akademie Andernach	56626 Andernach	2010

Kunde	PLZ Stadt	Zeitraum
Sana-Klinikum Remscheid GmbH	42859 Remscheid	2010
MTG Malteser Trägergesellschaft gGmbH	53123 Bonn	2009-2011
Vitos Haina gGmbH	35114 Haina	2009-2011
MDK Berlin-Brandenburg e. V. Berlin	10777 Berlin	2009-2010
Städtische Kliniken Neuss Lukaskrankenhaus GmbH	41464 Neuss	2009-2010
AMEOS Klinikum Haldensleben	39340 Haldensleben	2009
Asklepios Fachklinikum Göttingen	37081 Göttingen	2009
Bethlehem Gesundheitszentrum	52222 Stolberg	2009
Diakonissenkrankenhaus Dresden	01099 Dresden	2009
Donau-Ries-Kliniken Klinik Donauwörth	86609 Donauwörth	2009
DQS – Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen	60433 Frankfurt	2009
DRK-Krankenhaus Mecklenburg-Strelitz gGmbH	17235 Neustrelitz	2009
Evangelisches Krankenhaus Herne	44623 Herne	2009
Gemeinschaftswerk für Menschen mit Behinderung GmbH	66849 Landstuhl	2009
GRN Gesundheitszentren Rhein-Neckar gGmbH	68723 Schwetzingen	2009
Kinderklinik Dritter Orden Passau	94032 Passau	2009
Kliniken der Stadt Köln gGmbH	51067 Köln	2009
Kliniken Ostallgäu-Kaufbeuren	87600 Kaufbeuren	2009
LWL-Klinik Warstein	59581 Warstein	2009
Marienhaus GmbH Waldbreitbach	53474 Bad Neuenahr-Ahrweiler	2009
Rehabilitationsklinik Göhren	18586 Göhren	2009
SRH Kliniken GmbH	69123 Heidelberg	2009
St. Elisabeth-Krankenhaus Köln-Hohenlind	50935 Köln	2009
Universitätsklinikum Freiburg	79095 Freiburg	2009
Vinzenz von Paul Hospital gGmbH	78628 Rottweil	2009
Allgemein öffentliches Krankenhaus der Elisabethinen Linz	A-4010 Linz	2008
AMEOS Klinikum Osnabrück	49088 Osnabrück	2008

Kunde	PLZ Stadt	Zeitraum
Blomberg Klinik	49196 Bad Laer	2008
Evangelisches Zentrum für Altersmedizin Potsdam	14469 Potsdam	2008
Kaiserin Auguste Viktoria Krankenhaus GmbH	35630 Ehringhausen	2008
Klinik im Kurpark GmbH	49214 Bad Laer	2008
Klinik Sankt Elisabeth Heidelberg	69121 Heidelberg	2008
Kliniken Erlabrunn gGmbH	08359 Breitenbrunn	2008
Kliniken Maria Hilf GmbH	41061 Mönchengladbach	2008
Klinikum Darmstadt	64283 Darmstadt	2008
Klinikum Dritter Orden München-Nymphenburg	80638 München	2008
Krankenhaus zum Guten Hirten	67071 Ludwigshafen	2008
LWL-Klinik Marl-Sinsen, Haardklinik	45770 Marl	2008
Rotes Kreuz Krankenhaus Kassel	34121 Kassel	2008
St. Vincenz-Krankenhaus Limburg	65549 Limburg	2008
St. Walburga-Krankenhaus Meschede	59870 Meschede	2008
Vital Kliniken GmbH	60486 Frankfurt	2008
Vitos Gießen-Marburg gGmbH	35394 Gießen	2008
Ortenau Klinikum Lahr-Ettenheim	77933 Lahr	2008-2014
Ilm-Kreis-Kliniken Arnstadt-Ilmenau gGmbH	99310 Arnstadt	2008-2009
Klinikum der Universität München, Campus Großhadern	81377 München	2008-2009
LVR Rheinland-Pfalz, Edelsteinklinik	55758 Bruchweiler	2008-2009
Universitätsklinikum Halle	06097 Halle	2008-2009
Ortenau Klinikum Offenburg-Gengenbach	77654 Offenburg	2007-2011
Universitätsklinikum Tübingen	72076 Tübingen	2007-2011
Klinikum der Universität München, Campus Innenstadt	80337 München	2007-2010
Krankenhaus Porz am Rhein gGmbH	51149 Köln	2007-2010
LWL-Klinik Hamm	59071 Hamm	2007-2010
Kreiskrankenhaus Weilburg	35781 Weilburg	2007-2008

Kunde	PLZ Stadt	Zeltraum
Universitätsklinikum Ulm	89081 Ulm	2007-2008
Arcus Sportklinik Pforzheim	75179 Pforzheim	2007
Bundeswehrkrankenhaus Bad Zwischenahn	26160 Bad Zwischenahn	2007
Klinikum Burgenlandkreis gGmbH Klinikum Naumburg	06618 Naumburg	2007
Krankenhaus GmbH Alb-Donau-Kreis	89584 Ehingen	2007
Niels-Stensen-Kliniken Marienhospital Ankum-Bersenbrück	49577 Ankum	2007
ATEGRIS – Kette der diakonischen Krankenhäuser	45466 Mühlheim an der Ruhr	2006
CJD Berufsförderungswerk Koblenz	56179 Vallendar	2006
Deutscher Evangelischer Krankenhausverband e. V.	13589 Berlin	2006
DRV Baden-Württemberg	70191 Stuttgart	2006
Herz-Jesu-Krankenhaus Dernbach	56428 Dernbach	2006
Katholischer Krankenhausverband der Diözese Osnabrück	49074 Osnabrück	2006
LWL-Klinik Gütersloh	33334 Gütersloh	2006
Maria Hilf Rheinland-Pfalz gGmbH St. Josef-Krankenhaus Zell	56856 Zell/ Mosel	2006
Universitätsklinikum Freiburg, Klinik für Tumorbologie	79106 Freiburg	2006
Krankenhausgesellschaft Sachsen-Anhalt e. V.	06112 Halle	2006-2009
Herzzentrum Bad Krozingen	79189 Bad Krozingen	2005-2011
RehaKlinikum Bad Säckingen GmbH	79713 Bad Säckingen	2005-2010
SRH Klinikum Karlsbad-Langensteinbach gGmbH	76307 Karlsbad	2005-2008
Asklepios Westklinikum Hamburg	22559 Hamburg	2005
LWL-Universitätsklinik Hamm	59063 Hamm	2005
MDK Mecklenburg-Vorpommern	19417 Hasenwinkel	2005
Städtisches Klinikum Karlsruhe	66459 Kirel-Limbach	2005
AMEOS Psychatrium Gruppe Neustadt	23730 Neustadt	2004
Caritas-Krankenhaus Bad Mergentheim	97980 Bad Mergentheim	2004
Klinik Wittgenstein	57319 Bad Berleburg	2004
Klinikum Bremerhaven Reinkenheide gGmbH	27574 Bremerhaven	2004

Kunde	PLZ Stadt	Zeitraum
LVR Rheinland-Pfalz, Mittelrhein-Klinik Bad Salzig	56154 Boppard-Bad Salzig	2004
Max Grundig Klinik GmbH	77815 Bühl	2004
St. Bonifatius Hospital Lingen e. V.	49808 Lingen	2004
Verein Oberlinhaus	14482 Potsdam	2004
Akademie für Fort- und Weiterbildung, Bethanien-Krankenhaus Heidelberg	69162 Heidelberg	2004-2005
Universitätsklinikum Mannheim	68135 Mannheim	2003-2010
St. Franziskus-Hospital Münster GmbH	48145 Münster	2003-2009
LVR-Klinik Köln	50679 Köln	2003-2006
Vitos Hochtaunus gGmbH	65346 Eltville	2003-2005
Herz-Jesu-Krankenhaus Münster-Hiltrup	48165 Münster	2003-2004
Akademie des Deutschen Roten Kreuzes e. V.	28209 Bremen	2003
DRK Landesverband Niedersachsen e. V.	30175 Hannover	2003
Hümmeling Krankenhaus Sögel gGmbH	49751 Sögel	2003
Isar Klinik Betriebs GmbH	80333 München	2003
Katholisches Krankenhaus St. Johann Nepomuk	99097 Erfurt	2003
Klinik und Rehabilitationszentrum Lippoldsberg gGmbH	37194 Wahlsburg	2003
Klinik Vincentinum gGmbH	86152 Augsburg	2003
Krankenhaus St. Joseph-Stift	01307 Dresden	2003
LVR-Klinik für Orthopädie Viersen	41749 Viersen	2003
Philipps-Universität Marburg	35043 Marburg	2003
Rhein-Klinik	53604 Bad Honnef	2003
Schlossparkklinik	14059 Berlin	2003
St. Johannes-Hospital	44137 Dortmund	2003
St. Vinzenz-Hospital Haselünne	49740 Haselünne	2003
Städtisches Klinikum München, Klinikum Schwabing	80804 München	2003
Agaplesion Elisabethenstift	64287 Darmstadt	2002
Asklepios Klinik Lich	35423 Lich	2002

Kunde	PLZ Stadt	Zeitraum
Berufsgenossenschaftliche Unfallklinik Frankfurt	60389 Frankfurt	2002
Elisabeth-Krankenhaus Thuine	49832 Thuine	2002
Euregio-Klinik Hannoverstraße GmbH, ehem. Marienkrankenhaus Nordhorn GmbH	48529 Nordhorn	2002
Krankenhaus Ludmillenstift	49716 Meppen	2002
LVR-Klinik Bedburg-Hau	47551 Bedburg-Hau	2002
LVR-Klinik Langenfeld	40764 Langenfeld	2002
LVR-Klinikum Düsseldorf, Kliniken der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	40629 Düsseldorf	2002
Marienkrankenhaus Papenburg-Aschendorf GmbH	26871 Papenburg	2002
Niels-Stensen-Kliniken Bramsche	49565 Bramsche	2002
Niels-Stensen-Kliniken Franziskus-Hospital Harderberg	49124 Georgsmarienhütte	2002
Niels-Stensen-Kliniken Krankenhaus St. Raphael	49179 Ostercappeln	2002
St. Bernhard-Hospital	47475 Kamp-Lintfort	2002
Kreiskrankenhaus Bergstraße gGmbH	64646 Heppenheim	2002-2003
BQS Institut für Qualität & Patientensicherheit	20537 Hamburg	2001-2010
Hessische Krankenhausgesellschaft e.V.	36037 Fulda	2001-2007
Akademie des Deutschen Roten Kreuzes e. V.	37075 Göttingen	2001-2005
Hamm-Kliniken	63628 Soden-Salmünster	2001-2003
MDK Berlin-Brandenburg e. V. Berlin	10969 Berlin	2001-2003
Agaplesion Bethanien Krankenhaus Heidelberg	69126 Heidelberg	2001-2002
Landesärztekammer Hamburg	22083 Hamburg	2001-2002
Sozial- und Arbeitsmedizinische Akademie Baden-Württemberg e. V.	74206 Bad Wimpfen	2001-2002
Asklepios Kliniken GmbH	61462 Bad Nauheim	1999-2004
Landesärztekammer Hessen	61217 Bad Neuheim	1999-2004
Deutscher Evangelischer Krankenhausverband e.V.	30659 Hannover/ 13599 Berlin	2001
MDK Westfalen-Lippe	48152 Münster	2001
Sanitätsamt der Bundeswehr	51545 Waldbröl	1999



Kantonsspital Aarau
Das Spital mit Kopf, Hand und Herz

