



# **Controlling**

—

## **oder die Kunst des Schattenboxens**

**Dr. Elizabeth Harrison**  
**Geschäftsführerin Oberschwaben Klinik gGmbH**

Oberschwaben Klinik gGmbH  
Elisabethenstr. 15  
88212 Ravensburg  
Internet: [www.oberschwabenklinik.de](http://www.oberschwabenklinik.de)



## Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens





# Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens

## Der Controller als Schattenboxer

- Der Controller unterstützt durch:
  - Technik
  - Bewegung
  - Geschichte
  - Psychologisches Verständnis

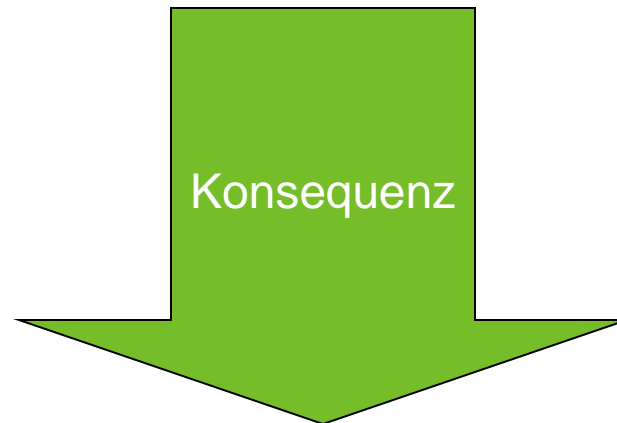


- Ziel ist **Performance Enhancement (Leistungsunterstützung)**



## Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens

- Bundesebene: Ausgabensteuerung
- Landesebene: Krankenhausplanung
- Regionale Ebene: Fachabteilungsangebot



Wettbewerb um

- Patienten
- Investitionsförderung
- Betriebsmittel



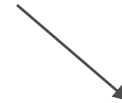
## Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens

Krankenhausebene:

Gewinn- und Verlustrechnung

Patientensteuerung

Planung von ambulantem & stationärem Angebot



Prospektiv/Steuerung

Vergangenheit (Korrekturen)

Strategisch/Operativ

Operativ



## Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens

- Im Krankenhaus ist der „Mensch“ das Produkt, um das sich alle Ressourcen und Prozesse drehen
- Der Mensch muss dabei durch Mitarbeiter des Krankenhauses begleitet und geführt werden
- Daher Konzentration auf „Personaltraining“
- Umsetzung des Ziels des Performance Enhancement in Verbindung mit Vorschlägen zur Zielerreichung (Pfadabhängigkeit)



Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

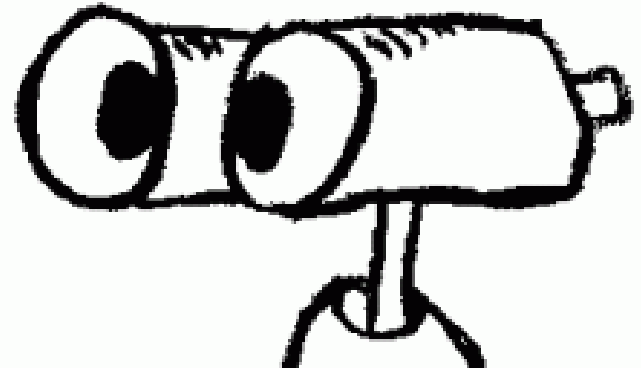
Wir machen den Weg frei.



## Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens

### Was ist dem Patienten im Krankenhaus wichtig?

- Es soll ihm geholfen werden
- Angenehme Atmosphäre
- Hohe Sauberkeit und Hygiene
- „sichtbarer Erfolg bei der Behandlung“
- Vertrauen auf gute Diagnostik
- Patientenkomfort
- Essens- und Getränkeangebot
- Einhaltung von Terminen
- Kontinuität bei der Behandlung durch Ärzte und Pflegekräfte
- Hohes Maß an Soft Skills der Mitarbeiter
- Emotionale Intelligenz



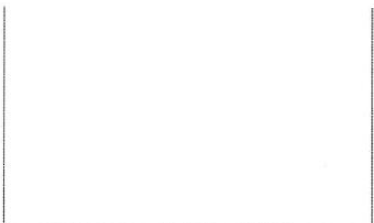


## Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens

### Orientierungspunkt: Ergebnisgefühl der Patienten

- Emotionale Intelligenz des Personals
  - Nicht genervt sein
  - Empathie
  - Zuhören
  - Stärkung positiver Gefühle
- Wartezeiten
- Teamchemie (Tadel vor Patienten bzw. gegenseitige Vorwürfe)





# Diagnosenboxens

Diagnosen nach ICD 10-GM 2009

	Bezeichnung	ICD10	siehe Doku vom: (Datum)	ja/HZ
<b>Haut</b>	Dekubitalgeschwür	L89.-		
	Ulcus cruris	L97		
<b>Ausscheidung</b>	Stuhlinkontinenz	R15		
	Harninkontinenz	R32		
	Hämaturie	R31		
	Meläna	K92		
<b>Atmung</b>	Versorgung eines Tracheostomas	Z43.0		
	Funktionsstörung eines Tracheostomas (Blutung/Infekt)	J95.0		
	Hämoptoe	R04.2		
<b>Ernährung</b>	Ernährungsprobleme und unsachgemäße Ernährung	R63.3		
	Kachexie	R64		
<b>Bewusstsein</b>	Psychische Auffälligkeiten (siehe Pflegebericht)			
<b>Nervensystem</b>	Epileptische Anfälle	G40.-		
	Paresen (Hemiparese u .a.) schlaff <input type="checkbox"/> spastisch <input type="checkbox"/>	G81.-		
<b>Infektion</b>	Mundsoor	B37.0		
<b>Komplikationen</b>	Komplikationen nach med. Maßnahmen (z.B. (Kreislauf/Blutung/ Infekt) siehe Pflegebericht			
	Thrombophlebitis nach Infusion oder Paravasat	T80.-		

Diagnosen nach ICD 10-GM 2009

	ICD10	siehe Doku vom: (Datum)	ja/HZ
	L89.-		
	L97		
	R15		
	R32		
	R31		
	K92		
	Z43.0		
	J95.0		
	R04.2		
	R63.3		
	R64		
	G40.-		
	G81.-		
	B37.0		
	T80.-		

Prozeduren nach OPS 2009

	Bezeichnung	OPS-Kode	ja/HZ
<b>Lagerungsbehandlung</b>	Lagerung Spezialbett (Dreh./Sandwichbett, programm. Bett)	8-390.0	
	Therapeutisch/funktionelle Lagerung auf neurophysiologischer Grundlage (z.B. Bobath, Kinesthetik)	8-390.1	
	Lagerung bei Schienen	8-390.3	
	Lagerung bei Extensionen	8-390.4	
	Sonstige Lagerungen	8-390.x	
<b>Komplexbehandlung</b>	bei MRSA 8-987.-	Tage ____	
	bei Schlaganfall/TIA 8-981.-	Tage ____	
	Palliativkomplexbehandlung 8-982	Tage ____	
<b>Dialyse</b>	<input type="checkbox"/> Erstmalige Dialyse <input type="checkbox"/> chronische Dialyse		
<b>Logopädie</b>	Logopädische Therapie	9-320	
<b>sonstige Besonderheiten</b>			

Prozeduren nach OPS 2009

	OPS-Kode	ja/HZ
	8-390.0	
	8-390.1	
	8-390.3	
	8-390.4	
	8-390.x	
	Tage ____	
	Tage ____	
	Tage ____	
	9-320	

## Werbeeffekte

→ Infektions

→ Wie viele kommen in welche Ab

→ Wie viele pro Jahr u

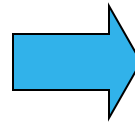




## Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens

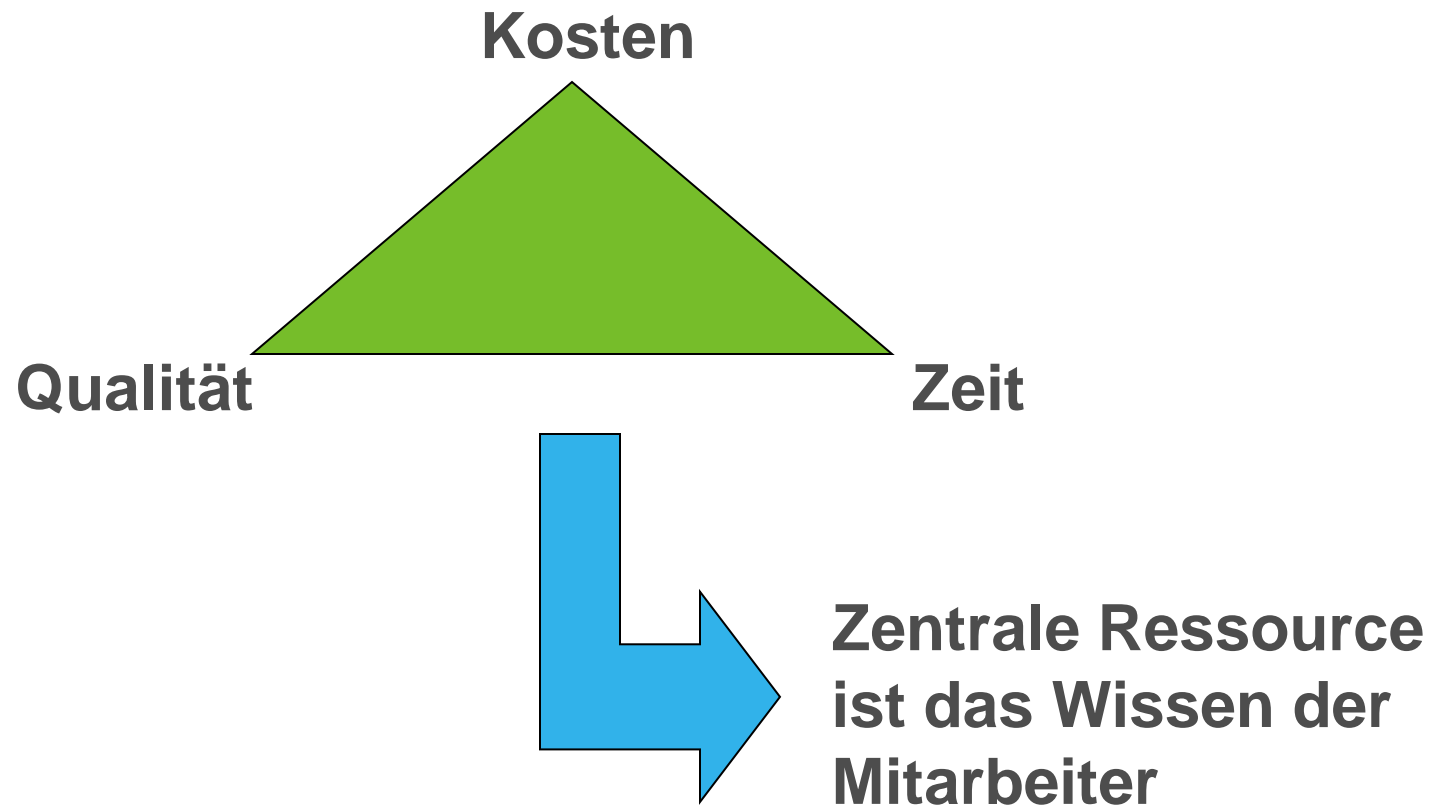
### Das Prozesshaus – die Meisterleistung des Schattenboxens

Das Prozesshaus beschränkt sich bei seinen Analysen nicht nur auf das „Äußerliche“, sondern richtet den Blick gezielt auf das Innenleben des Krankenhauses.



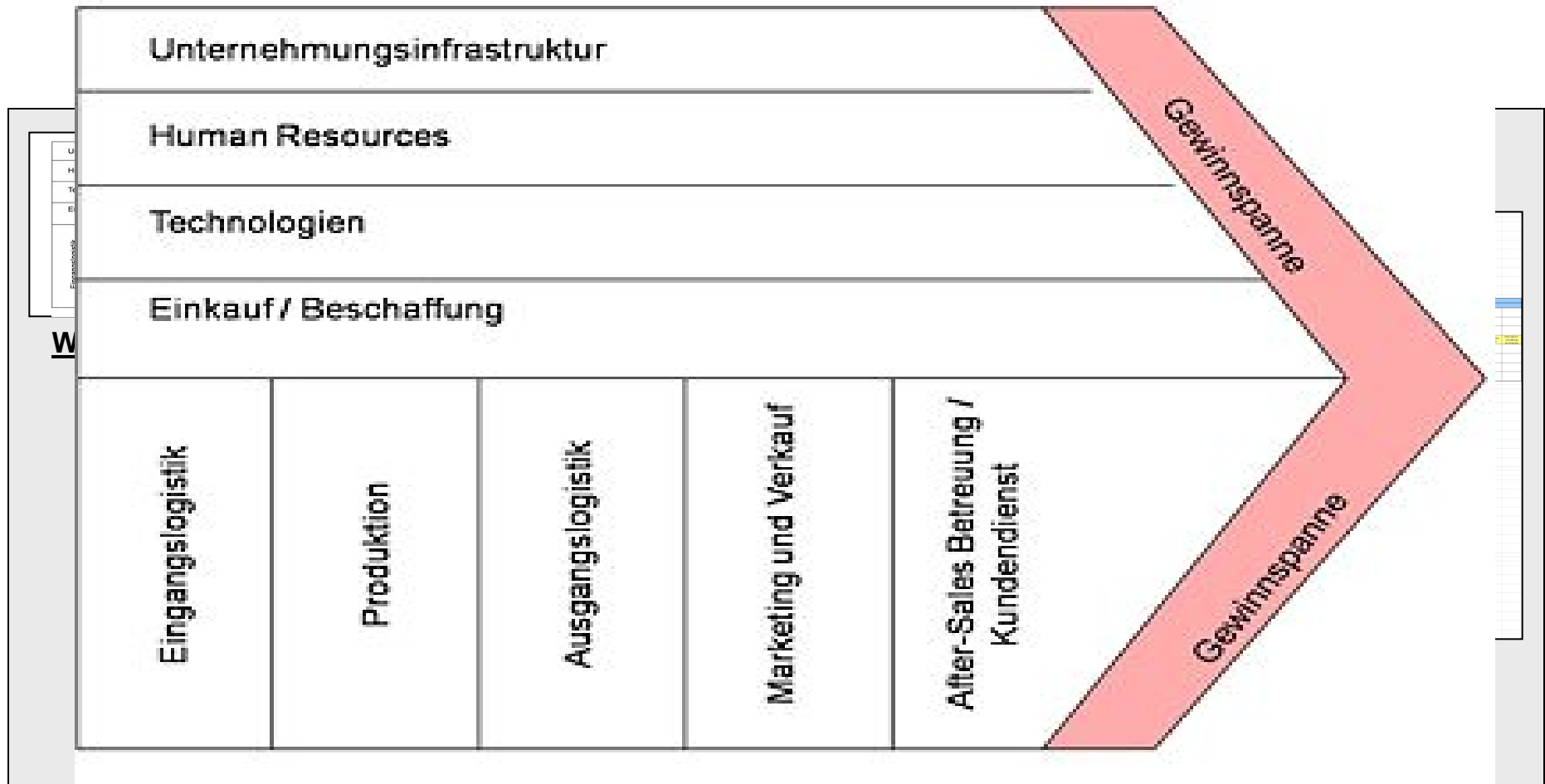


## Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens





# Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens



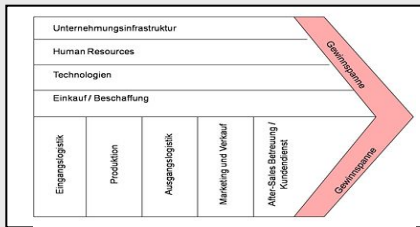




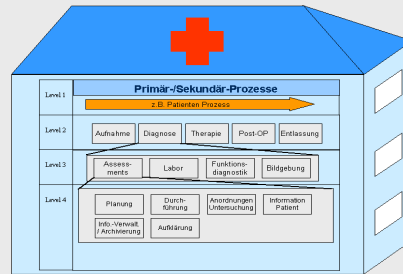


# Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens

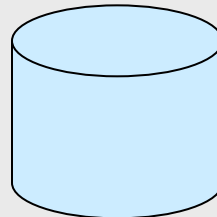
Wertschöpfung und kontinuierlicher Verbesserungsprozess im Prozesshaus als Basis für den konzeptionellen Aufbau des Prozesshauses



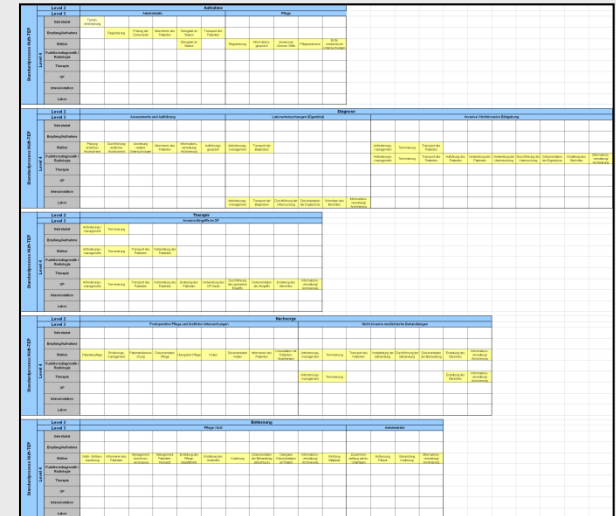
**Wertschöpfungskette (Porter)**



**Prozesshaus**



**Datenbank**



**Prozess-Karte**



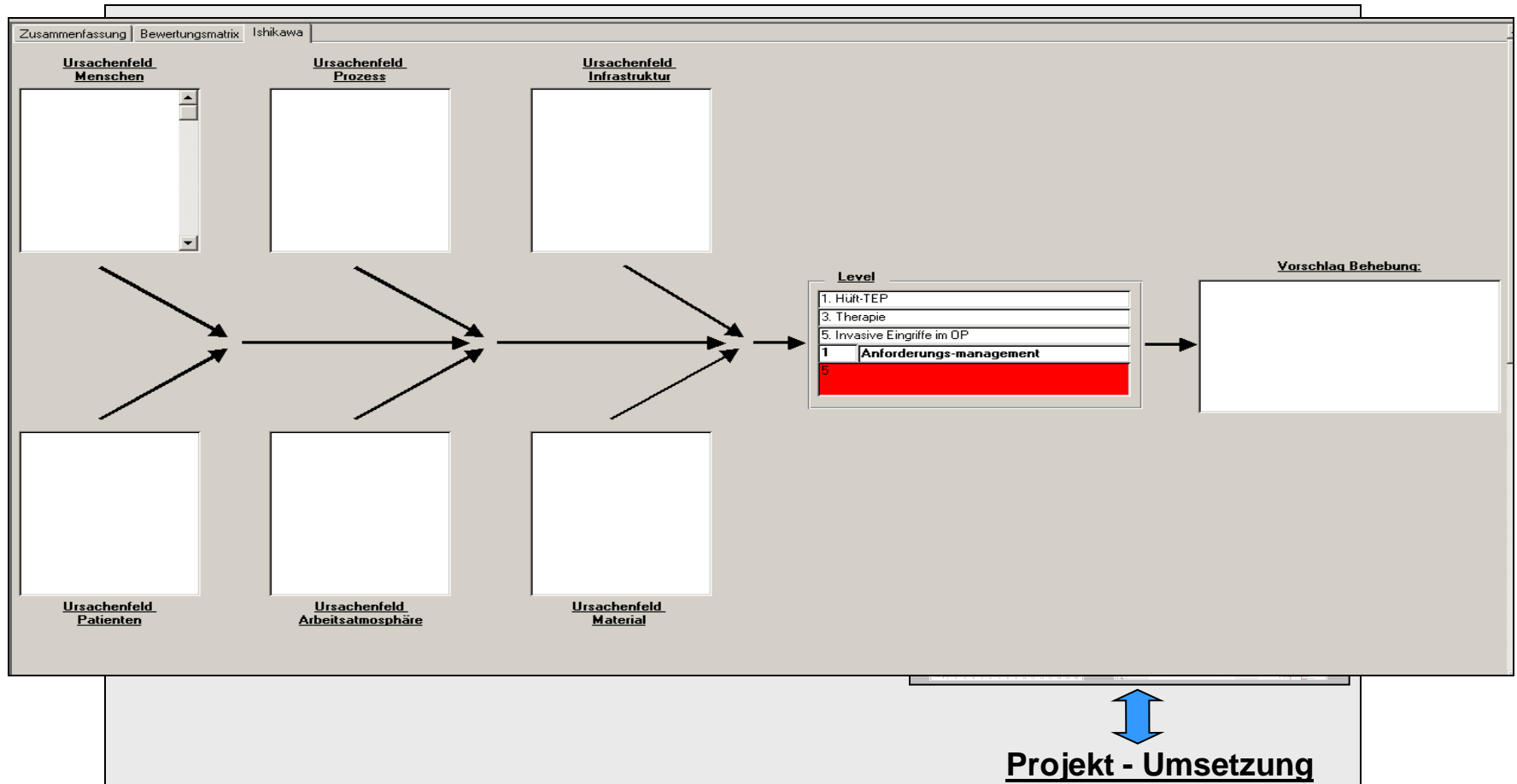


# Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens

<b>Schwachstellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ viel Abstimmungsbedarf über den nachfolgenden Bettenplatz / Stress mit den Stationen über die Aufnahme / häufig aufwendige Diskussionen</li> <li>➤ ungleiche Belegung der Stationen / man befindet sich in einer permanenten Abwägung, auf welche Station der Patient kommen soll</li> <li>➤ Betten werden gepuffert</li> <li>➤ Kapazitätsproblem, wenn Einzelzimmer durch Isolation belegt (Noroviren) / mangelnde Info aus Ambulanz z.B. über Isolation</li> <li>➤ keine Monitore für die Verlegung der Notfälle</li> <li>➤ Entlassungen erfolgen kurzfristig (meist 1 Tag) / häufig müssen noch letzte Untersuchungen gemacht werden</li> <li>➤ Angehörige holen Patienten erst abends ab</li> <li>➤ hohe Abhängigkeit von Anwesenheit Herr Ewald</li> <li>➤ kein Entlassmanagement oder feste Entlasszeiten / keine Verbindlichkeiten für die Angehörigen / es gibt keine Entlassplanung entlang VWD oder Diagn.-Schemata</li> <li>➤ Arztbrief ist zu umfangreich und dauert in der Erstellung zu lange</li> <li>➤ Konflikt mit dem Medizincontrolling um die Patientenakte</li> </ul>		
	<b>Qualität</b>	<b>Kosten</b>	<b>Zeit</b>
<b>Auswirkung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ in 95% der Fälle ist der Patient bei einer Verlegung nicht am Monitor</li> <li>➤ Hr. Ewald kommt in Bedrängnis</li> <li>➤ Patienten können sich nicht auf Entlassungen einstellen</li> <li>➤ Betten können vor 12.00h nicht wieder gerichtet sein (vgl. Dienstzeiten des Bettendienstes)</li> <li>➤ verspätete Versendung des Langarztbriefes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 2-3 Tage VWD-Verlängerung, wenn Herr Ewald nicht im Hause ist</li> <li>➤ VWD-Verlängerung, weil Diagnostik nicht abgeschlossen</li> <li>➤ das Entlassmanagement erfolgt losgelöst von der DRG-Kalkulation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ hoher Zeitaufwand bei Ärzten und Schichtleitungen, wohin der Patient kommen soll</li> <li>➤ hoher Koordinationsaufwand</li> <li>➤ Pufferung der Betten für neurochirurgischen Patienten beginnt schon am Vorabend</li> <li>➤ Erhöhte Aufnahmezeit durch wenig nutzerfreundlichen Anamnesebogen</li> <li>➤ aufwendige Erstellung und Versendung der Arztbriefe</li> </ul>
<b>Bewertung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: yellow; border: 1px solid black;"></span> Strukturqualität</li> <li><span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: red; border: 1px solid black;"></span> Prozessqualität</li> <li><span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: yellow; border: 1px solid black;"></span> Med. Ergebnisqualität</li> <li><span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: red; border: 1px solid black;"></span> Patientenzufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: green; border: 1px solid black;"></span> Personalkosten</li> <li><span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: green; border: 1px solid black;"></span> Materialkosten</li> <li><span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: red; border: 1px solid black;"></span> Weitere Sachkosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: red; border: 1px solid black;"></span> Koordinationszeit</li> <li><span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: green; border: 1px solid black;"></span> Transportzeit</li> <li><span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: green; border: 1px solid black;"></span> Wartezeit</li> <li><span style="display: inline-block; width: 15px; height: 15px; background-color: red; border: 1px solid black;"></span> Durchführungszeit</li> </ul>



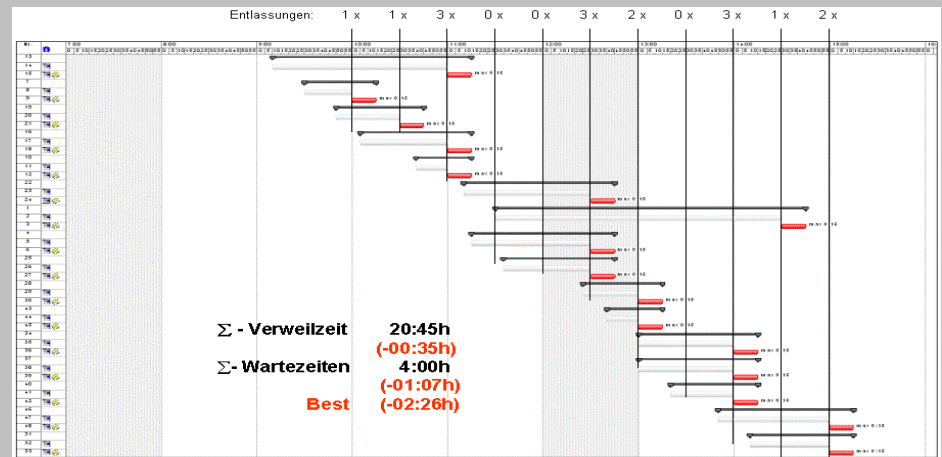
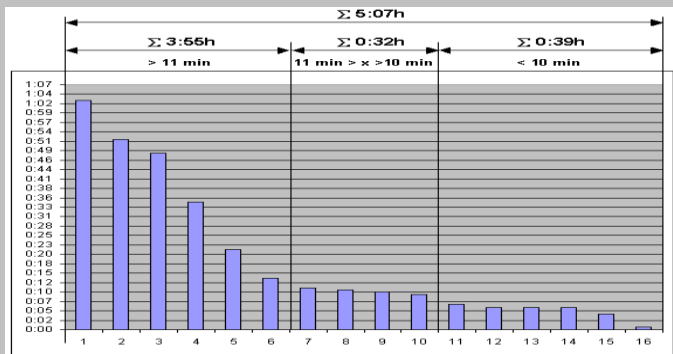
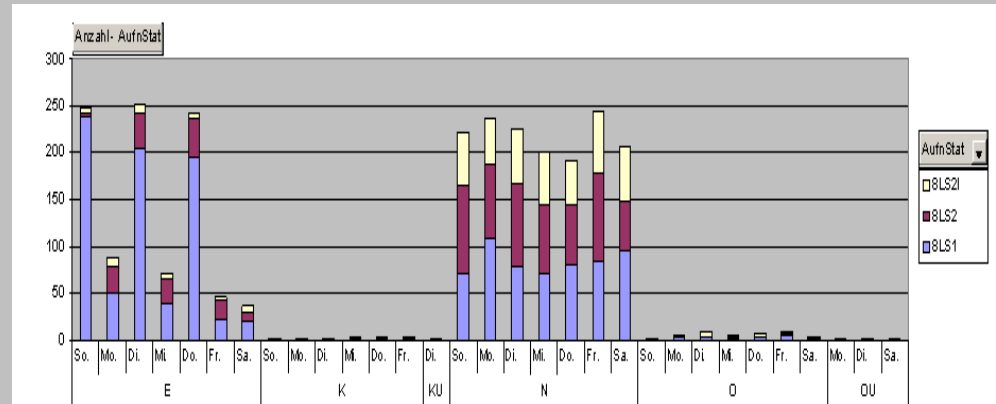
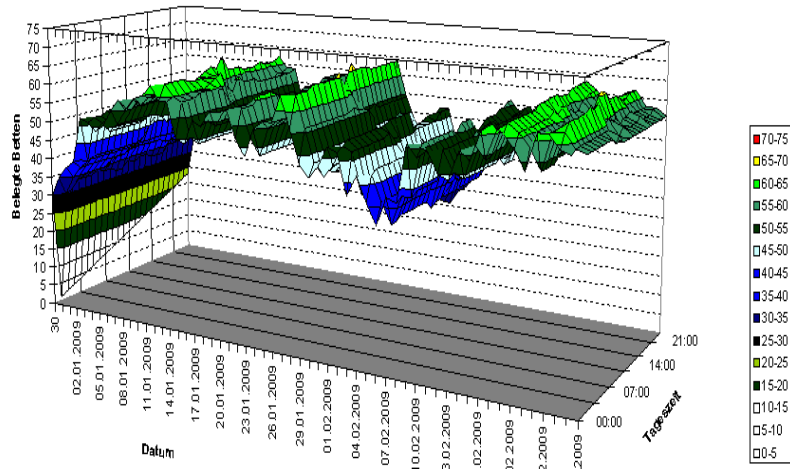
# Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens





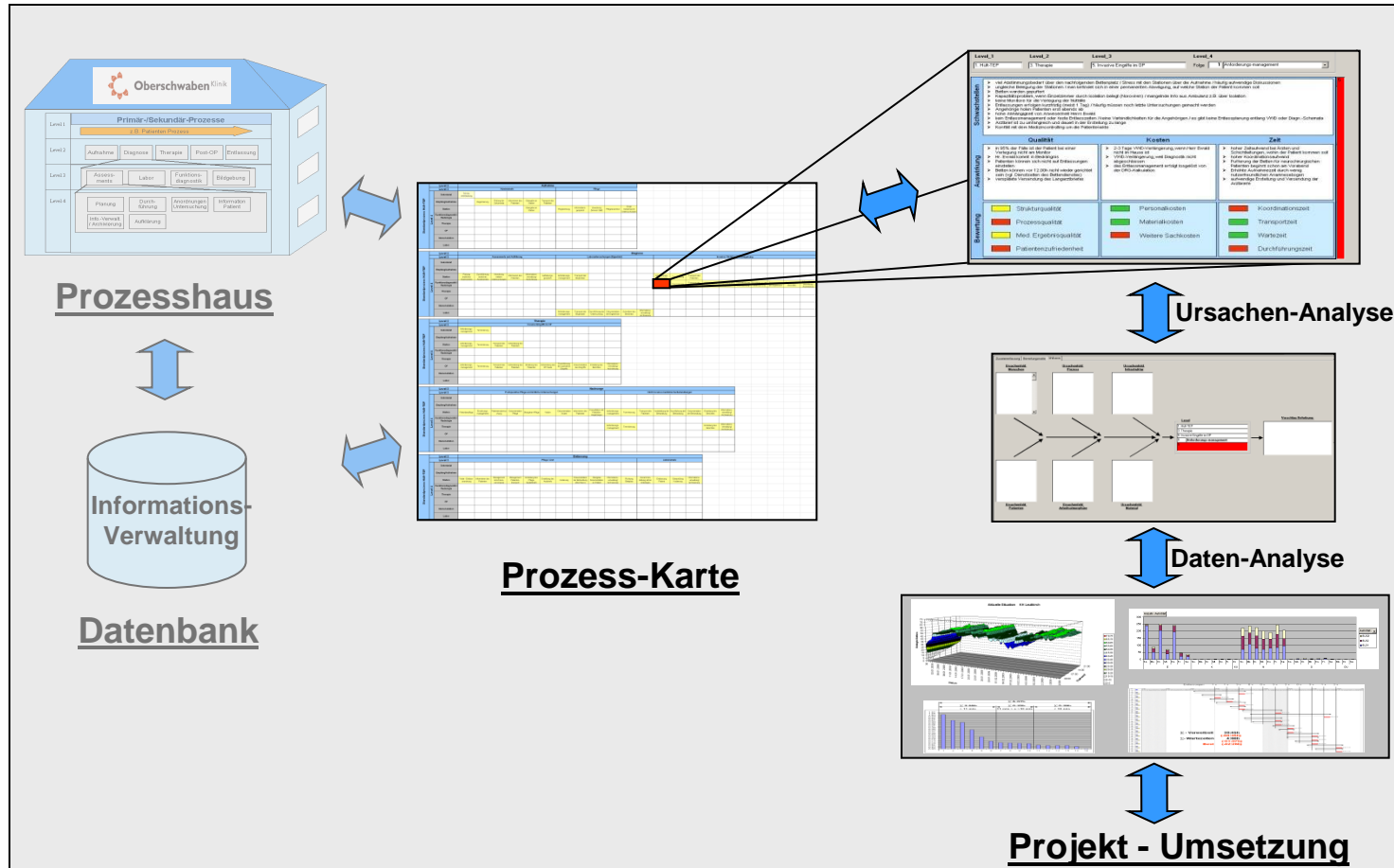
# Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens

Aktuelle Situation KH Leutkirch





# Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens





# Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens

## Schwerpunkte der Schwachstellen im Aufwachraum

		<b>Kernprobleme:</b>								<b>Ursachenanalyse:</b>		
<b>Standardprozess Aufwachraum</b>	<b>Level 2</b>	<b>Aufnahme</b>										
	<b>Level 3</b>	<b>Administrativ</b>								<b>Pflege</b>		
	<b>Level 4</b>	Sekretariat										
		Notaufnahme										
		Station										
		Funktionsdiagnostik / Radiologie										
		Therapie										
		OP										
		<b>Intensivstation / - Überwachung</b>	Langfristige Kapazitäts-Planung	Kurzfristige Kapazitäts-Planung	Telefonische Kurzaufnahme	Transport des Patienten	Übergabe an Station	Registrierung (Doku, SAP)	Prüfung der Dokumente	Zuweisung Platz	Pflegeanamnese	
		Labor										

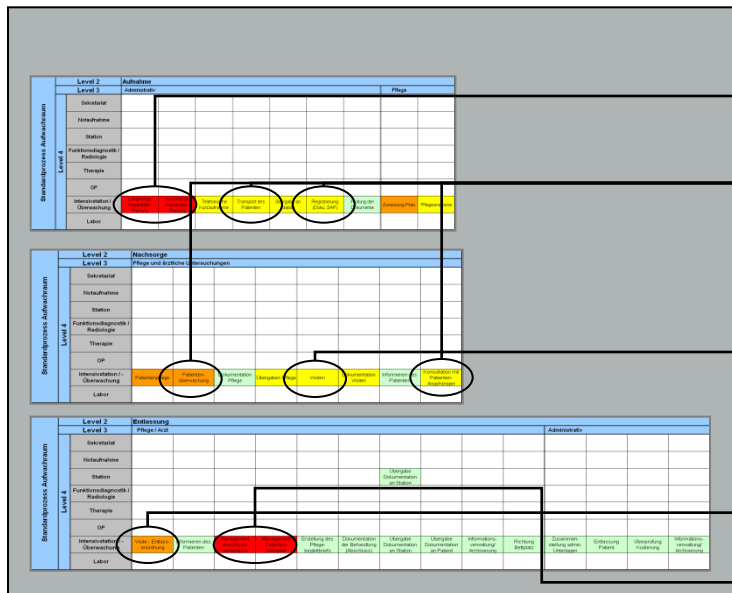
**die Stationen**

- Anwesenheit der Anästhesie
- Erreichbarkeit und subjektiver Prioritäten-Einschätzung der Stationspflege



# Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens

## Schwerpunkte der Schwachstellen im Aufwachraum



### Kernprobleme:

#### Aufnahme

- Keine Planungsmöglichkeit / Reines Reagieren auf Taktung des OPs

#### Infrastruktur

#### Aufenthalt / Pflege

- Präsenz zentraler Ansprechpartner im ärztlichen Dienst für Fragestellungen

#### Entlassung

- Präsenz Ärzte für Entlassanordnung
- Keine verlässliche zeitnahe Abholung durch die Stationen

### Ursachenanalyse:

OP-Planung erfolgt weitestgehend unabhängig vom Kapazitätenstatus

Nur zufällig getaktete Anwesenheit der Anästhesie

Zeitpunkt der Entlassung ist ein Zufallsprodukt aus:

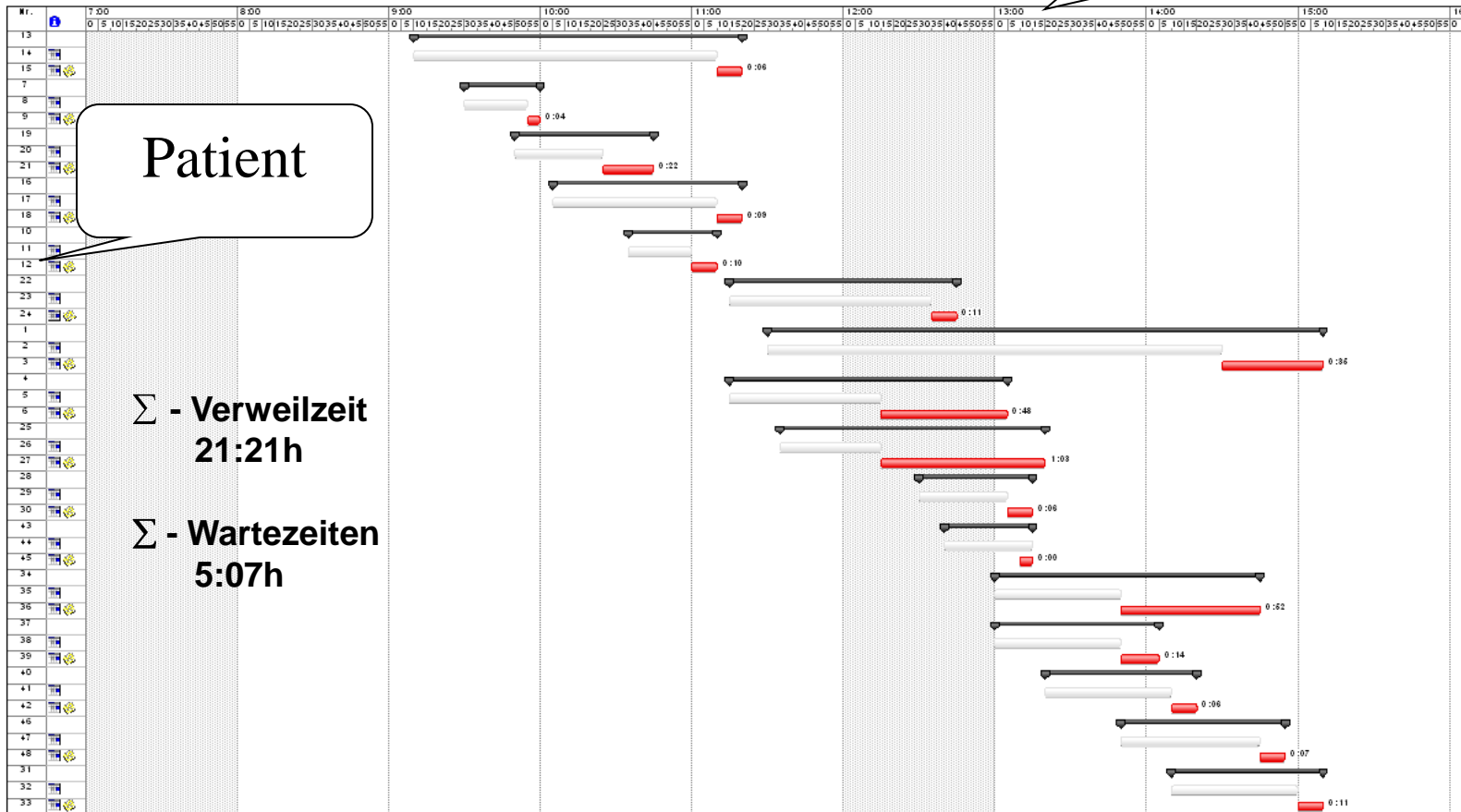
- Anwesenheit der für den Patienten verantwortlichen Pflege
- Anwesenheit der Anästhesie
- Erreichbarkeit und subjektiver Prioritäten-Einschätzung der Stationspflege



# Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens

## Verläufe der Aufenthalte

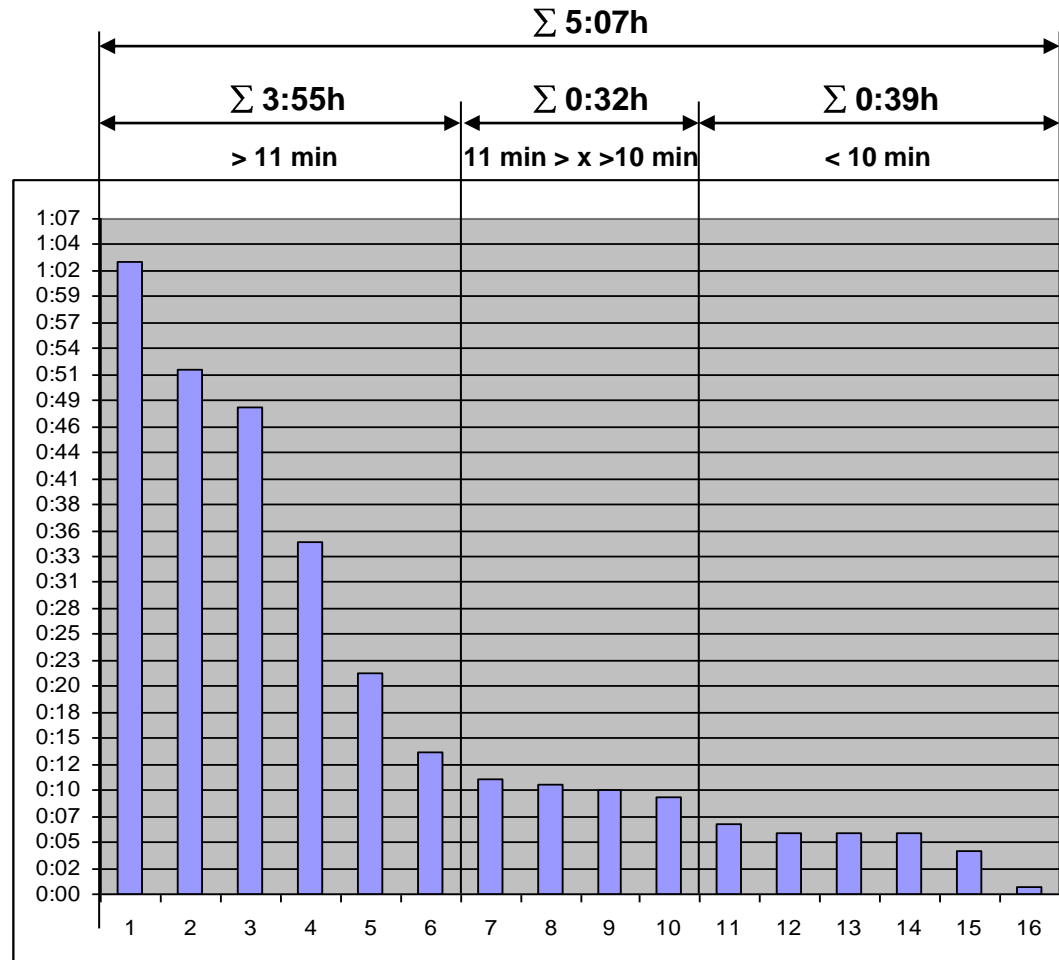
Uhrzeit





# Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens

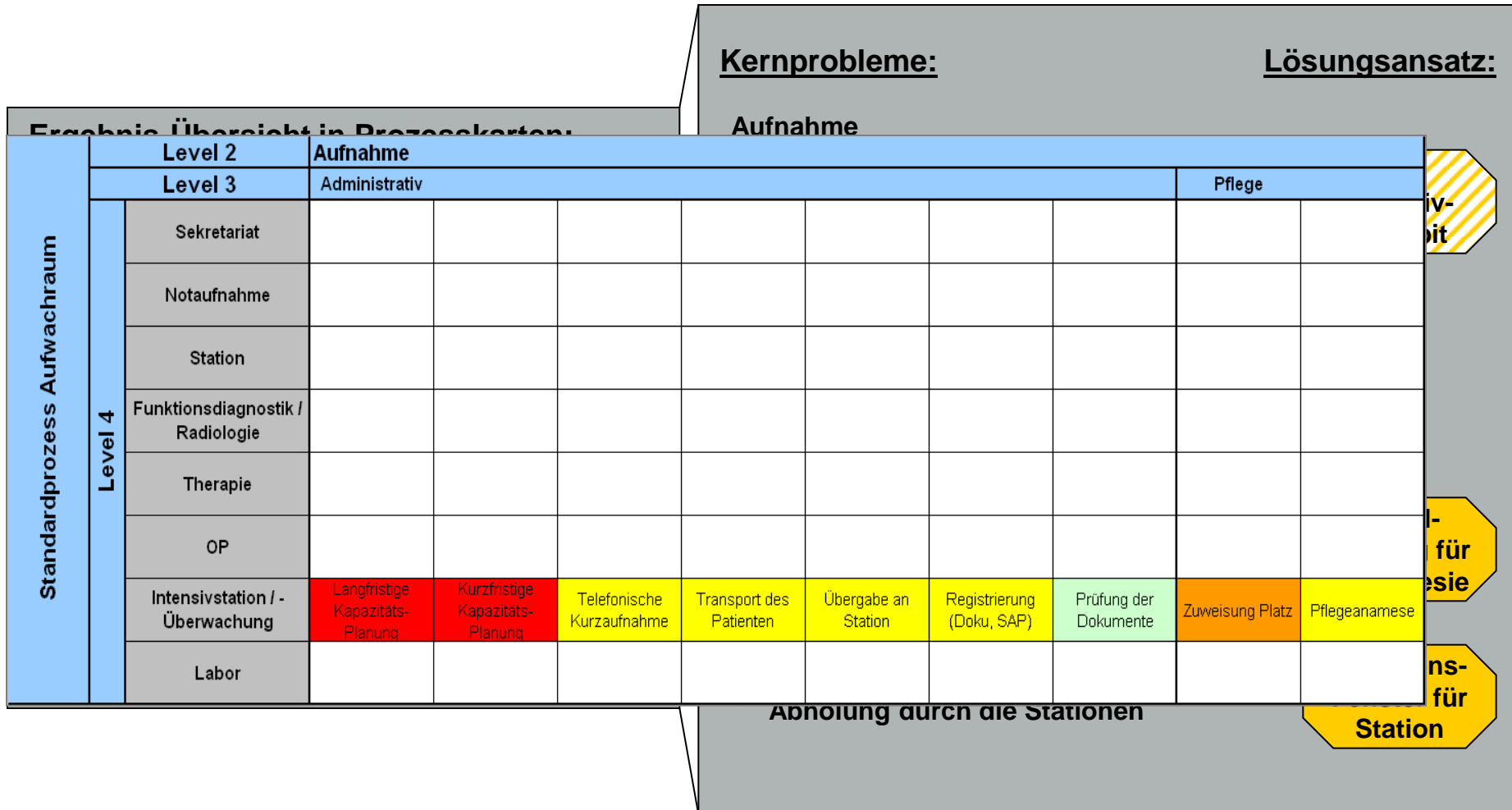
## Verteilung der Wartezeiten





# Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens

## Lösungsansätze für den Aufwachraum

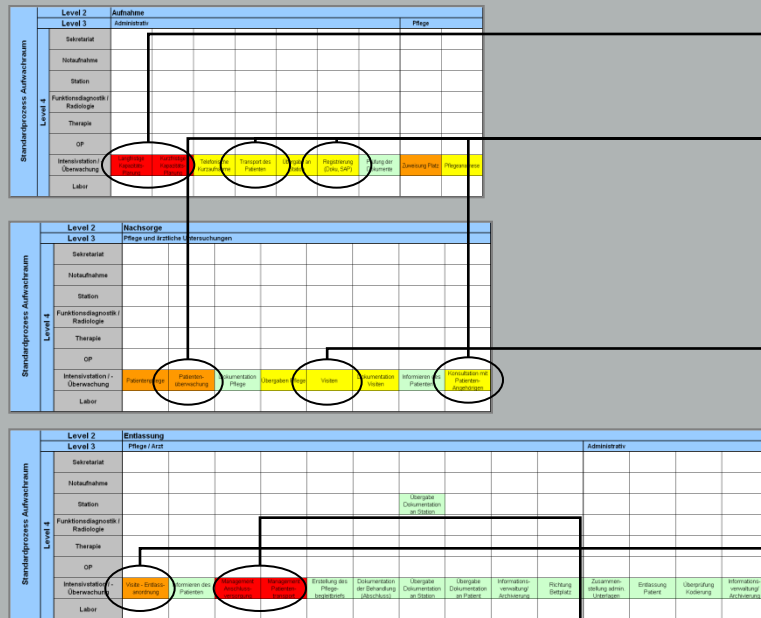




# Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens

## Lösungsansätze für den Aufwachraum

### Ergebnis-Übersicht in Prozesskarten:



### Kernprobleme:

#### Aufnahme

- ① Keine Planungsmöglichkeit / Reines Reagieren auf Taktung des OPs

#### Infrastruktur

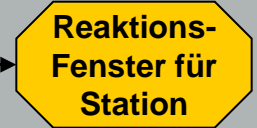
#### Aufenthalt / Pflege

- ② Präsenz zentraler Ansprechpartner im ärztlichen Dienst für Fragestellungen

#### Entlassung

- ③ Präsenz Ärzte für Entlassanordnung
- ④ Keine verlässliche zeitnahe Abholung durch die Stationen

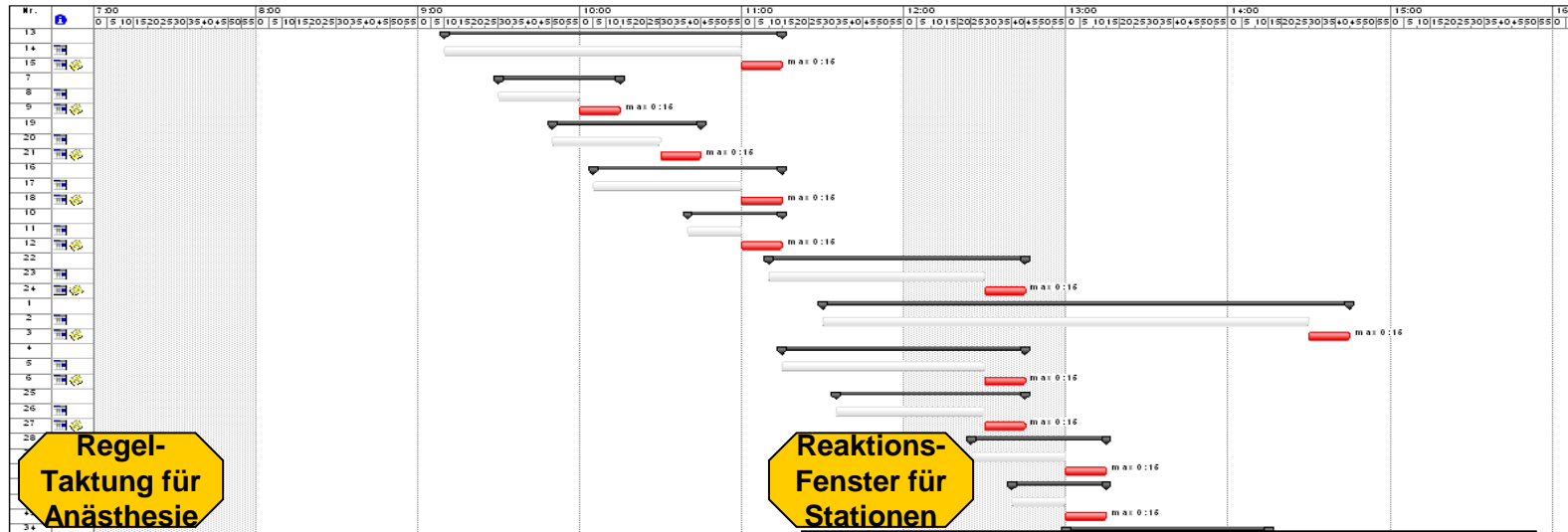
### Lösungsansatz:





# Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens

## Lösungsansätze für den Aufwachraum



**Regel-Taktung für Anästhesie**

**Reaktions-Fenster für Stationen**

### Ansatz:

- Selbstorganisation der Anästhesie zur verlässlichen Anwesenheit im Aufwachraum immer zur vollen und halben Stunde

### Effekt:

- Verlässliche Zeitpunkte für fachliche Nachfragen
- Fixe Taktung für periphere Stationen zur Abholung

### Ansatz:

- Verantwortungsübertragung innerhalb eines Zeitfensters von 15min eigenverantwortlich aber verpflichtend die Abholung zu organisieren
- Einrichtung des Zeitstempels „Benachrichtigung Station“

### Effekt:

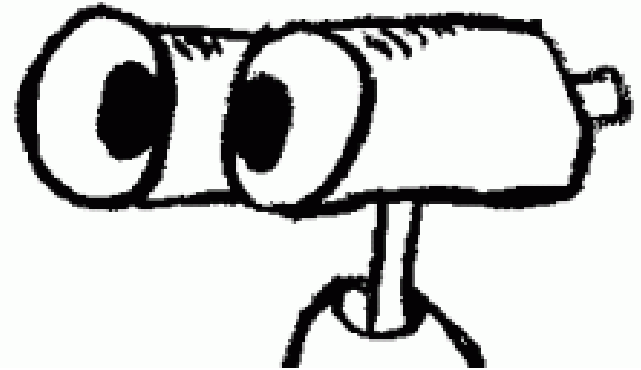
- Stärkung der Organisierbarkeit im Aufwachraum
- Stärkung der Selbstorganisation der peripheren Stationen
- Verkürzung der Wartezeiten



## Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens

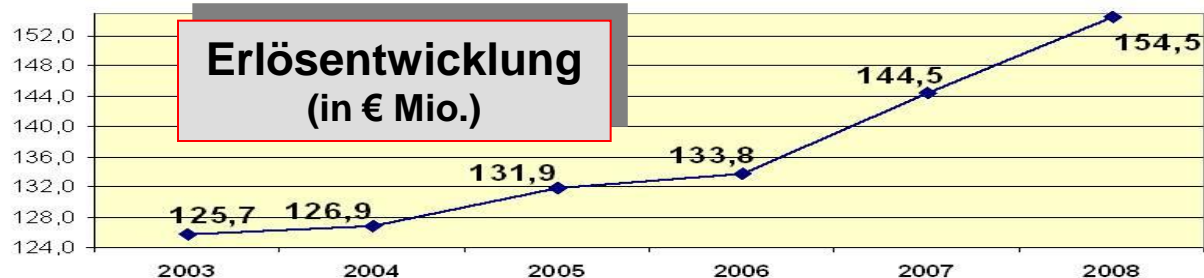
### Was ist dem Patienten im Krankenhaus wichtig?

- Es soll ihm geholfen werden
- Angenehme Atmosphäre
- Hohe Sauberkeit und Hygiene
- „sichtbarer Erfolg bei der Behandlung“
- Vertrauen auf gute Diagnostik
- Patientenkomfort
- Essens- und Getränkeangebot
- Einhaltung von Terminen
- Kontinuität bei der Behandlung durch Ärzte und Pflegekräfte
- Hohes Maß an Soft Skills der Mitarbeiter
- Emotionale Intelligenz

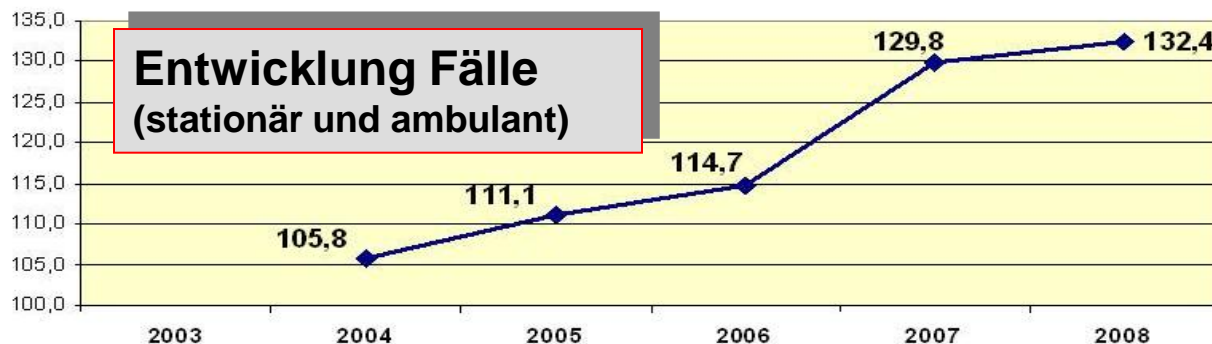




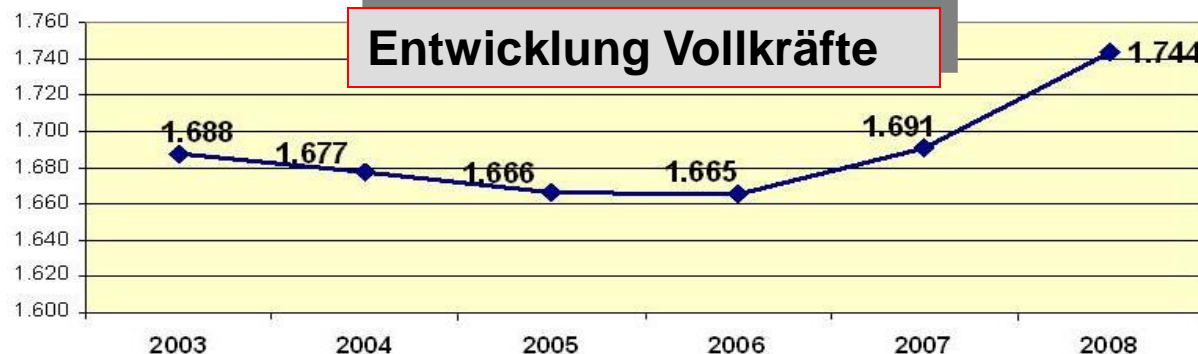
## Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens



davon:  
126,8 Mio. € stationär  
10,6 Mio. € ambulant  
4,1 Mio. € Apotheke



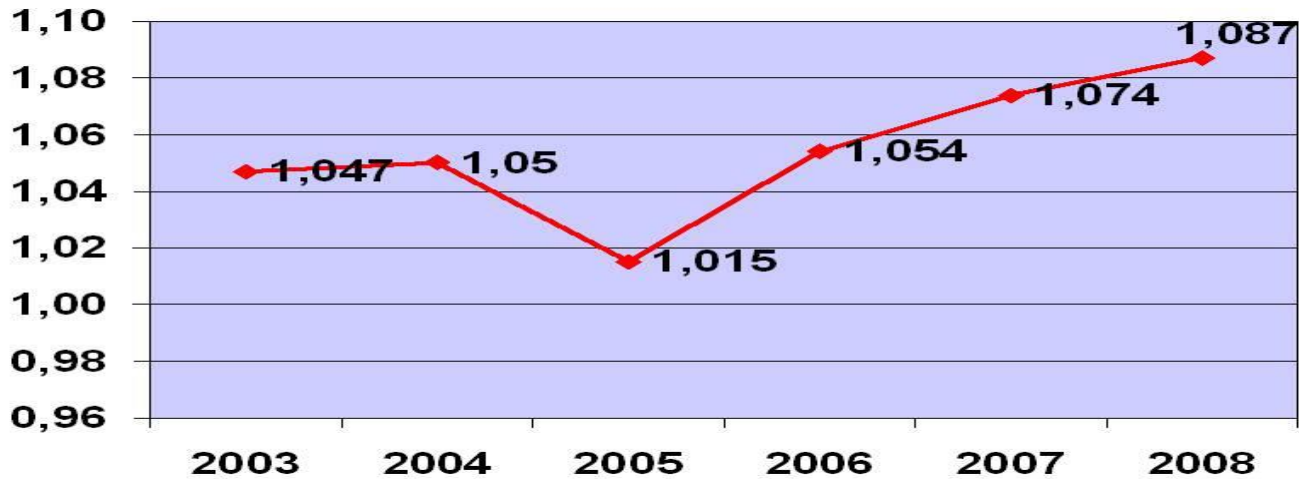
davon:  
39.577 stationär (inkl.  
Geriatric)  
44.865 Notfälle



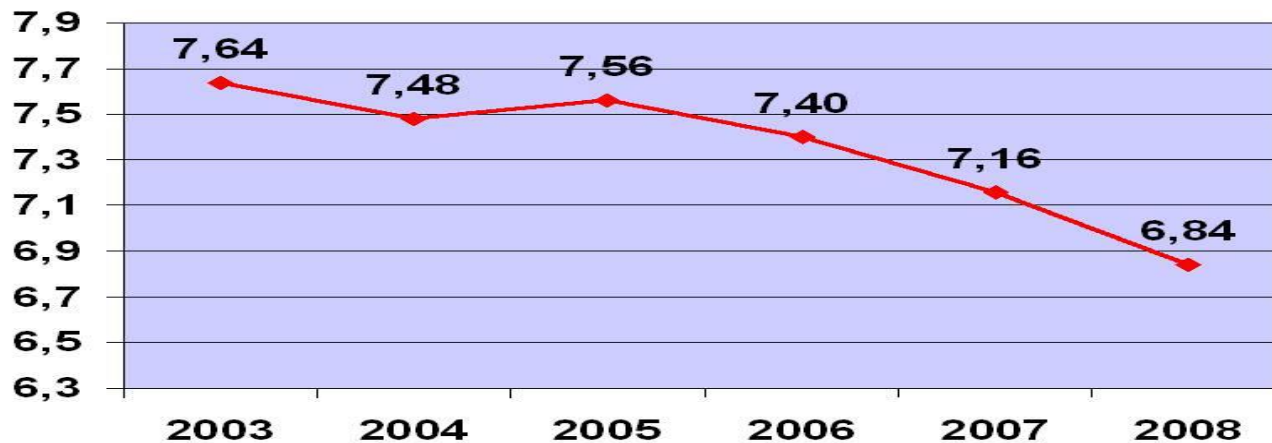
2.697 Mitarbeiter  
davon:  
1.506 Vollzeit  
1.191 Teilzeit



## Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens



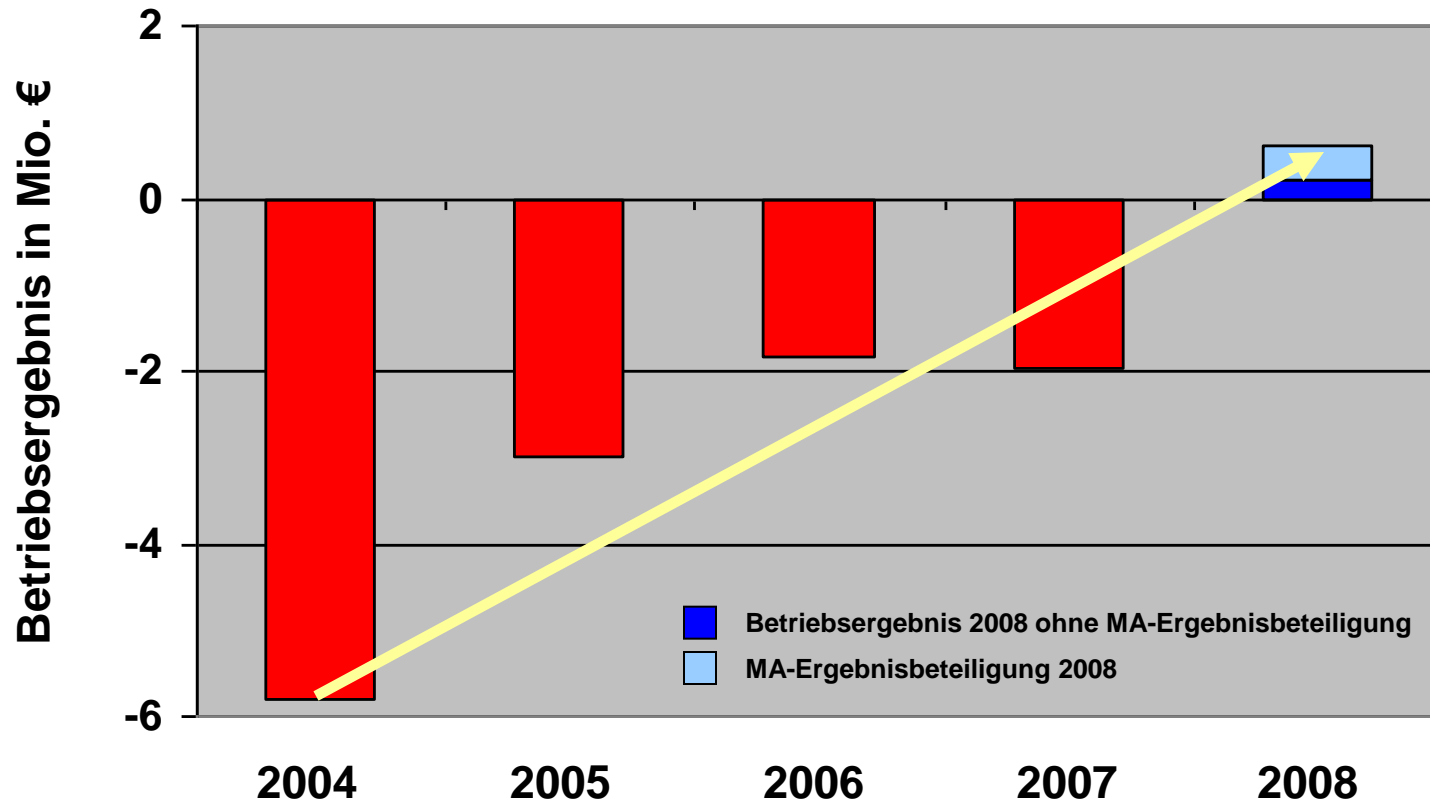
**Entwicklung  
CMI**  
(= Schweregrad der  
Fälle)



**Entwicklung  
VWD**  
(Durchschnitt  
bundesweit:  
8,4 Tage)



## Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens





# Controlling – oder die Kunst des Schattenboxens

## Spielregeln

- Ergebnisse sind immer mehrdimensional
- Sie umfassen mehr als nur Euro und Cent unterem Strich
- Lege die Ziele fest und optimiere erst dann – niemals umgekehrt! 📢
- „Having lost sight of our goals, we redoubled our efforts“
- Controller ist mehr als ein Berichterstatter von Zahlen, sondern ein **Sparringspartner** des Managements

