

STRATEGIE

2030

Transformation gestalten

Vorwort

Wie sieht das Krankenhaus der Zukunft aus, auf das wir hinarbeiten wollen? Welche Services wollen wir unseren Patient*innen und Bewohner*innen bieten? Unter welchen Bedingungen wollen wir arbeiten? Wie Zusammenarbeit gestalten?

Die Vivantes Strategie 2030 – Transformation gestalten entwickelt umfassende Antworten zu diesen Fragen und weist uns den Weg in die Zukunft. Unser Auftrag und Selbstverständnis – eine optimale Versorgung unserer Patient*innen und Bewohner*innen – steht hierbei im Fokus.

Die neue Unternehmensstrategie ist in einem breit angelegten Prozess erarbeitet worden, in den Expert*innen aller Berufsgruppen involviert wurden: Als gemeinsames Zukunftsbild weist sie die Richtung für die weitere Entwicklung des Unternehmens.

Die uns bevorstehenden Veränderungen im technologischen Bereich, die demografische Entwicklung in Berlin, die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, aber auch die politischen und gesetzgeberischen Rahmenbedingungen und das veränderte Gesundheitsverhalten der Bevölkerung lassen erkennen, vor welchen großen Herausforderungen wir in den nächsten Jahren stehen werden.



STRATEGIE 2030 Transformation gestalten

In einer umfassenden Trend- und Umfeldanalyse wurden diese Entwicklungen berücksichtigt und eingeordnet. Die vertiefte Kooperation mit der Charité im Hinblick auf die „Gesundheitsstadt 2030“ wird weitere Veränderungen mit sich bringen. Durch die geplante engere Verzahnung der Forschungs- und Versorgungseinheiten soll die Qualität der Patient*innenversorgung für die Hauptstadtregion gemeinsam weiter verbessert werden.

Die Vivantes Strategie 2030 setzt ambitionierte Ziele: In sechs strategischen Handlungsfeldern werden konkrete Ziele und Maßnahmen definiert, die dazu beitragen, Vivantes fit für die Zukunft zu machen.

Als strategische Leitplanke gibt sie uns Orientierung in unserem täglichen Tun, an den Zielen wollen wir uns gemeinsam messen lassen.

Wir danken allen, die diesen Prozess bis hierher unterstützt haben und die Umsetzung der Projekte und Maßnahmen auch künftig maßgeblich mitgestalten werden! Nur gemeinsam können wir Vivantes zukunftsfähig aufstellen.

Ihre
Dr. Eibo Kraemer,
Dorothea Schmidt,
Dr. Johannes Danckert

Management Summary

Als kommunales Unternehmen ist und bleibt Vivantes auch in Zukunft eine verlässliche und starke Partnerin und zentrale Akteurin in der Gesundheitsversorgung Berlins. Unser Ziel ist es, den Menschen der Metropolregion Berlin kieznahe Versorgung und Spitzenmedizin aus einer Hand anzubieten.

Eine optimale **Vernetzung**, sowohl intern als auch mit lokalen Gesundheitsanbietern, wird weiter ausgebaut. Die Versorgungsketten – also präventive, stationäre und ambulante Leistungen – werden noch stärker miteinander verknüpft, Sektorübergänge dadurch weniger spürbar.



Eine bedarfsgerechte Unternehmensentwicklung berücksichtigt sowohl die Bedürfnisse der Region als auch die finanziellen Rahmenbedingungen des Unternehmens. Beispielhaft hierfür ist die Situation am Standort Wenckebach-Klinikum. Aufgrund der baulichen



Struktur und des hohen Sanierungsbedarfs ist an diesem Standort eine Weiterentwicklung der stationären Versorgung nicht realisierbar. In den denkmalgeschützten Strukturen lässt sich auch mit umfangreichen Investitionen eine stationäre Versorgung nicht nachhaltig betreiben. Aufgrund seiner Lage und Beschaffenheit eignet sich der Standort aber hervorragend dafür, **neue ambulante Versorgungsmodelle** umzusetzen und so auch

weiterhin eine wichtige Rolle in der Gesundheitsversorgung des Stadtteils zu übernehmen.

VERNETZUNG

Leuchttürme mit überregionaler Reputation

Bundesweit steigende Qualitäts- und Strukturanforderungen machen eine Konzentration von Leistungen an ausgewählten Standorten nötig. Vivantes setzt in seiner Strategie auf die systematische Konzentration weiterer Leistungen, um sowohl die medizinische Qualität zu verbessern als auch wirtschaftliche Effekte zu erzielen. Durch die Konzentration weiterer Leistungsbereiche können „**Leuchttürme**“ mit **überregionaler Reputation** etabliert werden. Für die Standorte besteht die Möglichkeit, mit diesen Leuchttürmen Alleinstellungsmerkmale zu schaffen und sich im Wettbewerb mit anderen Standorten zu positionieren.



WISSENS TRANSFER

Prozesse konzernweit vereinheitlichen

Die Optimierung und Verschlankeung der Geschäftsprozesse ist ein weiterer wichtiger Bestandteil der Strategie, um effizienter zu werden. Dazu werden **Prozesse konzernweit vereinheitlicht** und damit die Voraussetzungen für die Digitalisierung und Automatisierung geschaffen. Dabei kommt dem **Wissens-transfer** eine hohe Bedeutung zu. Best Practice Beispiele zu erkennen, zu fördern und in das gesamte Unternehmen hineinzutragen wird ein erfolgskritischer Faktor werden.



Patient*innenzentrierung, die konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Patient*innen und Bewohner*innen, ist ebenfalls ein zentrales Thema. Hier eröffnet die **Digitalisierung** neue Möglichkeiten der Interaktion. Wartezeiten sollen verkürzt, die Kommunikation erleichtert, die Transparenz über Behandlungsschritte verbessert werden. Durch gezielte Maßnahmen wollen wir die Patientenzufriedenheit sowie die Grundlage für ein **verbessertes Arbeitsumfeld für unsere Mitarbeiter*innen** schaffen.



Arbeitgeberattraktivität als Erfolgsfaktor

Gesundheitsversorgung auf hohem Niveau ist nur mit einer gut ausgebildeten und motivierten Belegschaft möglich. Vivantes unternimmt erhebliche Anstrengungen, um ihren Bedarf an **Fachkräften zu sichern**. Das betrifft sowohl die Ausbildung, das Recruiting wie auch die Bindung der vorhandenen Mitarbeiter*innen an das Unternehmen. Der gemeinsam mit der Charité geplante Ausbildungs-Campus (BBG) ist ein entscheidender Baustein. Letztlich führt aber nur eine gesteigerte Arbeitgeberattraktivität zum Erfolg. Vivantes setzt alles daran, ihren Mitarbeiter*innen ein Umfeld zu bieten, in dem sie gerne und sinnerfüllt arbeiten können.

Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsklimas sind dabei zentrale Ziele. Da auf absehbare Zeit nicht genügend Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind und auch andere Träger aktiv um Mitarbeiter*innen werben, sind erhebliche Anstrengungen erforderlich, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen zu steigern. Ansatzpunkte sind u. a. die Verbesserung des Arbeitsumfeldes, der Arbeitsbedingungen und



der Arbeitsabläufe, die Bereitstellung einer modernen IT-Infrastruktur, die Weiterentwicklung der interprofessionellen Zusammenarbeit sowie attraktive Angebote zur Fort- und Weiterbildung.

Gesundheitsstadt 2030

In einer **engeren Zusammenarbeit mit der Charité** sehen wir die Chance, einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Versorgungsqualität zu leisten und Berlin als „Gesundheitsstadt 2030“ zu positionieren. Auf Basis einer gemeinsamen IT-Struktur soll die Charité künftig auch die Patient*innendaten von Vivantes für ihre Forschung nutzen können. Gleichzeitig werden die Ergebnisse der klinischen Forschung zeitnah den Patient*innen von



Vivantes zugutekommen. Der Strategieprozess kann nicht losgelöst vom angelaufenen Ergebnissicherungsprogramm betrachtet werden. Das Ergebnissicherungsprogramm erhöht den Veränderungsdruck und zwingt zum Nachdenken über neue Konzepte und Lösungsansätze; dabei sollte man die strategische Ausrichtung im Blick behalten. Umgekehrt darf die Strategie nicht zu Maßnahmen führen, die der Zielsetzung des Ergebnissicherungsprogramms widersprechen.

ZUSAMMEN ARBEIT

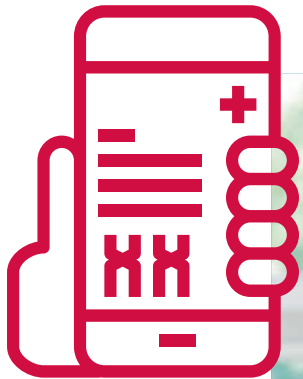


Wenn wir das Unternehmen in die beschriebene Richtung verändern wollen, brauchen wir eine positive Grundhaltung gegenüber Veränderungen. Change Management muss zum festen Bestandteil von Führungsarbeit werden. Dazu müssen die entsprechenden Veränderungskompetenzen aufgebaut werden. Und natürlich müssen wir konsequent vorgehen und Verbindlichkeit bei der Umsetzung der geplanten Projekte sicherstellen. Wir werden Steuerungsgremien etablieren, die die Wirksamkeit der geplanten Maßnahmen regelmäßig überprüfen.

Trend- & Umfeldanalyse

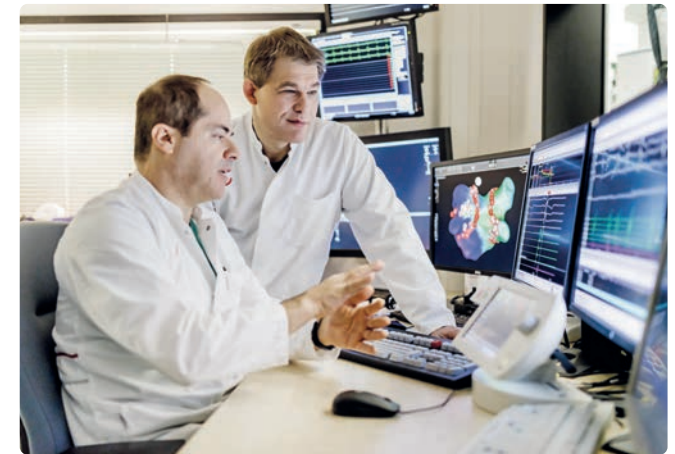
Gesundheitsversorgung bis 2030

Die Gesundheitsversorgung wird sich in den nächsten Jahren grundlegend verändern. Gründe sind neben neuen gesetzlichen Vorgaben vor allem die rasch voranschreitende medizinische Forschung und die Digitalisierung, die neue Anforderungen an Therapien und Abläufe stellt. Patient*innen haben heute andere Ansprüche an Behandlung und Service. Und auch Mitarbeiter*innen fordern moderne Arbeitsbedingungen ein.



Einflüsse von außen – Gesetz- und Strukturvorgaben

In den kommenden Jahren werden medizinische Leistungen nicht mehr in vielen kleinen Krankenhäusern, sondern in wenigen großen, spezialisierten Einheiten erbracht werden. Als Gesundheitsunternehmen werden wir künftig die Gesamtverantwortung für eine ganze Region übernehmen und dies sektorenübergreifend – von der Prävention bis zur ambulanten Behandlung, der Operation bis hin zur Rehabilitation.



Einflüsse von innen – Fortschritt in Wissenschaft und Forschung

Die medizinische Forschung hat in den letzten Jahren eine rasante Entwicklung genommen. Vollkommen neuartige Therapieformen, wie beispielsweise die personalisierte Therapie durch Gendiagnostik, stehen zur Verfügung.

Durch moderne Datenmedizin sind Unmengen von Daten zur Anamnese, Diagnostik und Behandlung von Erkrankungen vorhanden, Künstliche Intelligenz unterstützt die Befundung. Therapien können grundlegend anders gestaltet werden. Medizin wird präventiver.

Durch Telemonitoring und Remote Monitoring Systeme wird die Betreuung der Patient*innen zeit- und ortsunabhängig. All dies erfordert neue Strukturen, neues Wissen und neue Technik.

Ansprüche von Patient*innen und Mitarbeiter*innen

Der Trend geht seit Jahren in eine Richtung: kleinere Zimmer, bessere Ausstattung, mehr Service. Die Ansprüche der Patientinnen und Patienten an die Qualität ihres Aufenthalts im Krankenhaus steigen. Dem müssen wir auf verschiedenen Ebenen Rechnung tragen: durch bauliche Maßnahmen, aber vor allem indem wir alle unsere Prozesse konsequent an den Bedürfnissen der Patient*innen ausrichten.

Auch unsere Beschäftigten erwarten einen modernen Arbeitsplatz von uns. Das bedeutet nicht nur eine Ausstattung auf dem Stand der Technik, sondern auch Arbeitszeitmodelle, die eine Work-Life-Balance ermöglichen und Beruf und Familie miteinander vereinbaren lassen.

Entwicklung des Arbeitsmarkts

Der Wettbewerb um die besten Kräfte auf dem Arbeitsmarkt wird sich in den nächsten Jahren weiter verschärfen. Als attraktive Arbeitgeberin aufzutreten, die neben Themen wie Vereinbarkeit und Entwicklungsmöglichkeiten auch sinnstiftende Arbeit anbietet, wird wichtiger denn je. Durch die Akademisierung in den Gesundheitsberufen werden wir in vielen Bereichen Arbeit neu organisieren und verteilen müssen.

Kooperation Vivantes und Charité – Erwartungen des Trägers

Wie begegnen wir in Deutschland der Herausforderung, dass künftig immer mehr chronisch Kranke von immer weniger medizinischem Fachpersonal versorgt werden müssen? Wie kann vor diesem Hintergrund in Berlin medizinische Versorgung auf europäischem Spitzenniveau auch künftig gewährleistet werden?

Diesen Fragen widmet sich die Zukunftskommission „Gesundheitsstadt 2030“. Ihr Vorschlag: Eine engere Kooperation zwischen der Charité – Universitätsmedizin und



der Vivantes - Netzwerk für Gesundheit. Ziel ist eine engere Vernetzung von Forschung und Krankenversorgung. So könnte die Berliner Bevölkerung schneller von medizinischen Forschungsergebnissen profitieren, die in den Kliniken erhobenen Daten könnten für die Forschung nutzbar gemacht werden. Um dies umzusetzen, schlägt die Kommission vor, eine gemeinsame Dachgesellschaft zu gründen.

Um die Herausforderungen der digitalen Transformation zu meistern und die Vision von Digital Health umzusetzen, wird ein gemeinsamer digitaler Versorgungsverbund empfohlen. Der gemeinsame Bildungscampus für Gesundheitsberufe soll weiterentwickelt und ausgebaut werden.

Aktualisierung der Trend- und Umfeldanalyse mit Wiederaufnahme des Strategieprozesses

In zwei Online-Workshops wurde der Frage nachgegangen, ob die der Strategie zugrundeliegenden Annahmen vor dem Hintergrund der Corona-Strategie zu überarbeiten seien. Das Fazit lautete, dass die meisten der identifizierten Trends und Außeneinflüsse auch weiterhin Bestand haben werden, jedoch Anforderungen an die Resilienz des Unternehmens stärker hervortreten und entsprechend bei den Zukunftsplanungen zu berücksichtigen sind.



MISSION



Die Vivantes Mission – Auftrag und Selbstverständnis



Vivantes ist Vorreiterin für sektorübergreifende, grenzenlose Versorgungskonzepte.

Gemeinsam mit Partner*innen steht Vivantes für innovative und digitale Lösungen – streng am Nutzen von Patient*innen und Bürger*innen orientiert.

Vivantes bietet ein Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeiter*innen gerne und sinnerfüllt arbeiten.



VISION



Die Vivantes Vision – das Zukunftsbild



Vivantes bietet Gesundheitsversorgung aus einer Hand, orientiert an den Bedürfnissen der Patient*innen.

Vivantes ist für die Patient*innen da – nah bei ihnen, in jeder Situation, ohne Grenzen.

Mit medizinischen Leuchttürmen versorgt Vivantes Menschen auch über die Metropolregion Berlin hinaus.

Bei Vivantes werden Patient*innen und Kolleg*innen wertschätzend und mit Respekt behandelt.

Vivantes geht sorgsam mit Ressourcen um und achtet auf Nachhaltigkeit.

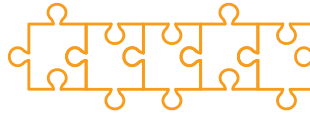
Die strategischen Handlungsfelder

1.

PATIENT*IN



2.



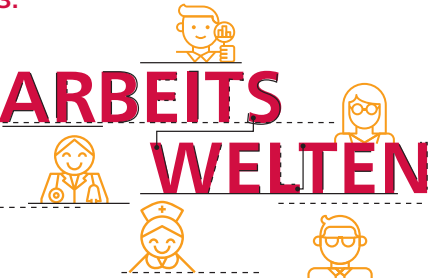
PORTFOLIO

Bei der Ausarbeitung der strategischen Handlungsfelder wurde darauf geachtet, Maßnahmen eindeutig zuzuordnen. So unterstützen beispielsweise etliche Maßnahmen aus den Handlungsfeldern „Infrastruktur“ und „Prozesse und Digitalisierung“ auch unmittelbar das Handlungsfeld „Patient*innen- und Kund*innenzentrierung“, werden dort jedoch nicht erneut aufgeführt.

Ein anderes Beispiel: Die vorhandene Bausubstanz und die finanziellen Spielräume für ihre Erhaltung und Weiterentwicklung sind Treiber für Veränderungen des Leistungsportfolios und die Schärfung der Standortprofile.

3.

ARBEITS WELTEN



4.

PROZESSE



Die sechs Handlungsfelder lauten:

1. Patient*innenzentrierung
2. Leistungs-Portfolio optimieren und Versorgungsketten enger knüpfen
3. Arbeitswelten attraktiv gestalten, Ausbildung fördern
4. Prozesse optimieren, standardisieren und digitalisieren
5. Infrastruktur erhalten und weiterentwickeln
6. Verantwortung

5.

INFRA STRUKTUR









6.

VERANT WORTUNG



Wechselwirkungen zwischen Handlungsfeldern

ANFORDERUNGEN VON ... AN	KUND*INNEN-/ PATIENT* INNENZENTRIERUNG	LEISTUNGSPORTFOLIO & VERSORGUNGSKETTEN	INFRASTRUKTUR	ARBEITSWELT & AUSBILDUNG	PROZESSE & DIGITALISIERUNG	VERANTWORTUNG
KUND*INNEN-/ PATIENT*INNEN -ZENTRIERUNG		Gute Erreichbarkeit, hohe Qualität; Abbau von Brüchen zwischen Sektoren	Hohe Aufenthalts- qualität	Verankerung von Kunden*innen-/Patient* innenzentrierung als Grundhaltung	Kurze Wartezeiten; Transparenz; digitale Anbindung	Kurze Wartezeiten; Transparenz; digitale Anbindung
LEISTUNGSPORTFOLIO & VERSORGUNGSKETTEN			Flächen- und Ausstattungsbedarfe		Sektorübergreifende Verfügbarkeit von Daten	
INFRASTRUKTUR		Berücksichtigung der vor- handenen Bausubstanz bei Definition des zu- künftigen Leistungsan- gebotes				
ARBEITSWELT & AUSBILDUNG			Angemessene räumliche Bedingungen für eine moderne Arbeitswelt		Entlastung von adminis- trativen Routineaufgaben durch Automatisierung	Identitätsstiftende Aktivitäten des Unter- nehmens
PROZESSE & DIGITALISIERUNG			Baulich-technische Voraussetzungen für schlanke Prozesse und umfassende Digi- talisierung	Höhere Prozess- kompetenz		
VERANTWORTUNG			Ökologische Baustandards			

Handlungsfeld 1: Patient*innenzentrierung

PATIENT*IN



Handlungsfeld 1: Patient*innenzentrierung

„Der Patient steht im Mittelpunkt unseres Handelns“ – das klingt selbstverständlich. Doch was heißt das eigentlich konkret? Denn dass sich in unserem Arbeitsalltag gefühlt alles um unsere Patient*innen und Bewohner*innen dreht, heißt noch nicht, dass sich das für diese auch so anfühlt.



Der Aufenthalt als positives Erlebnis

Deswegen haben wir uns gefragt: Sind alle unsere Prozesse, Behandlungskonzepte, Systeme und unsere Infrastruktur so eingerichtet, dass Patient*innen ein positives Erlebnis haben, wenn sie in unsere Häuser kommen? Und zwar vom ersten Kontakt bis zum Ende der Behandlung und nicht nur punktuell?

Insbesondere Wartezeiten sollen spürbar verringert werden und der Aufenthalt insgesamt transparent und angenehm gestaltet sein. Dies gelingt beispielsweise durch definierte Behandlungspfade – dadurch sind die Patient*innenwege für alle an der Behandlung Beteiligten nachvollziehbar, Wartezeiten verringern sich, Patient*innen sind zufriedener.

Konkrete Maßnahmen geplant

Im ersten Schritt werden wir gemeinsam mit den Expert*innen der Standorte die Erwartungen der Patient*innen erfassen. Dazu wird auch auf vorhandene Patient*innen-Befragungen und auf die Erkenntnisse der Weißen Liste zurückgegriffen. Dann werden – jeweils angepasst an die Realitäten vor Ort – konkrete Maßnahmen entwickelt.

plus 5

Unser erklärtes Ziel ist es, unsere Weiterempfehlungsrate bis 2023 um mindestens 5 Prozentpunkte zu steigern!

STATEMENT

„Es ist wichtig, im Team immer wieder die Perspektive der Patient*innen einzunehmen und das Krankenhaus und unsere Arbeit mit den Augen der Patient*innen zu sehen.“



Dr. Eberhard Thombansen,
Direktor Klinikmanagement
und Strategie

Handlungsfeld 1: Patient*innenzentrierung

ÜBERGEORDNETES ZIEL	SOLLZUSTAND 12/2023 (SMART)	KPIs	MASSNAHMEN/PROJEKTE	N/L	
Positives Aufenthalts- und Behandlungserlebnis für Patient*innen im Sinne unseres Leistungsversprechens	Alle Vivantes Mitarbeiter*innen behandeln die Patient*innen bzw. Bewohner*innen so, wie sie es für sich selbst oder ihre Angehörigen wünschen.		Projekt: Kultur der Patient*innenzentrierung	n	
	An allen Standorten ist eine Online-Terminvergabe für elektive Leistungen möglich.				
	Die Wartezeiten auf den Termin und innerhalb eines Termins sind bei definierten Terminarten deutlich gesenkt worden und übersteigen grundsätzlich nicht den Wert von 30 Minuten.				
	Es fällt leicht, sich innerhalb der Vivantes Gebäude und Liegenschaften zu orientieren. Dafür steht digitale und analoge Unterstützung zur Verfügung.	Patient*innenzufriedenheit	siehe Projekte aus dem Handlungsfeld Prozesse & Digitalisierung	./.	
	Die Patient*innen sind jederzeit über Behandlungsschritte und -ergebnisse im Bilde. Wir setzen dafür moderne Kommunikationstechniken ein, sofern die Patient*innen dies wünschen.	Weiterempfehlungsrate			
	Bei stationärem Aufenthalt ist die Buchung von Neben- und Zusatzleistungen online möglich.	Position in Rankings			
	Alle Behandlungs-, Warte- und Funktionsräume befinden sich in einem einladenden Zustand und sind barrierefrei erreichbar.		siehe Projekte aus dem Handlungsfeld Infrastruktur erhalten und weiterentwickeln	./.	
WLAN-Zugang und mobiles Netz ist in allen Warte- und Aufenthaltsbereichen vorhanden.					
Hervorragende Qualität der pflegerischen Versorgung	Wir sorgen für gute Pflegequalität und stellen dafür ausreichende Ressourcen sicher.	Besetzungsquote mit Fachkräften	Projekt: Kernaufgaben in der Pflege	n	
	Wir nutzen interne Benchmarks, um unsere pflegerische und medizinische Qualität kontinuierlich zu verbessern.	Patient*innenzufriedenheit, Qualitätsindikatoren	Projekt: Interne Benchmarks	n	
	Wir nehmen uns der individuellen Bedürfnisse unserer Bewohner*innen an und schaffen die Voraussetzungen dafür, dass diese Bedürfnisse erfüllt werden können.	Weiterempfehlungsquote			
		Bewohner*innenzufriedenheit	tbd		

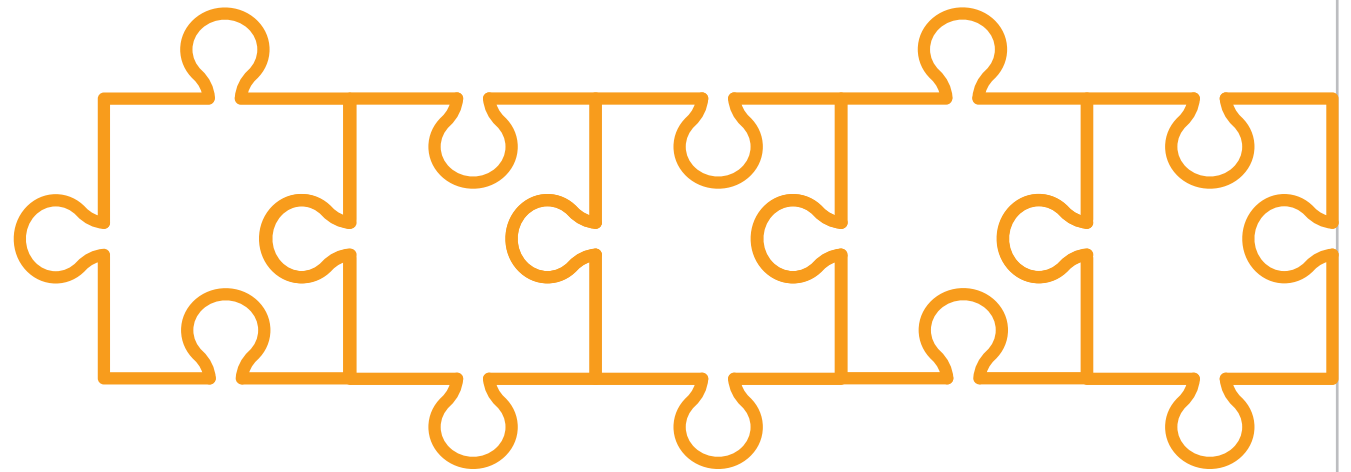
n: neu / l: bereits laufend

Handlungsfeld 1: Patient*innenzentrierung

ÜBERGEORDNETES ZIEL	SOLLZUSTAND 12/2023 (SMART)	KPIs	MASSNAHMEN/PROJEKTE	N/L
Exzellente Qualität der medizinischen Versorgung durch kontinuierliche Verbesserung	Vivantes erreicht regelmäßig in ausgewählten Indikationen die minimale Fallzahl, ab der das Sterberisiko rechnerisch geringer ist. (VARL: Value of acceptable risk limit)	In 80% der ausgewählten Indikationen werden die notwendigen Fallzahlen erreicht.	siehe Handlungsfeld Leistungs-Portfolio optimieren und Versorgungsketten enger knüpfen	l
	Vivantes Kliniken nehmen regelmäßig vordere Plätze beim Leistungsvergleich der Berliner Krankenhäuser bei ausgewählten Behandlungen ein.	Mindestens eine Vivantes Klinik in den Fächern Urologie, Orthopädie und der onkologischen Chirurgie auf Platz 1-3 der Transparenzdaten des Senats		
	Vivantes Klinika setzen Handlungsempfehlungen des Aktionsbündnis Patientensicherheit konsequent um.	Steigerung des Zielerreichungsgrades bei den PSI (Patient safety indicators) auf mindestens 60% pro Standort. Mindestens 3 Handlungsempfehlungen sind umgesetzt und deren Einhaltung ist kontrolliert.	Projekt zur Einführung der Handlungsempfehlungen	n
	Vivantes verfügt über ein System zur Messung von „Patient related Outcome“ (PROM). Die Ergebnisse stehen regelmäßig für ein internes Benchmark zur Verfügung.	Etablierte PROM Lösungen in mindestens 3 Indikationsbereichen (Brustkrebs, Prostatakrebs, Knie- und Hüftendoprothetik)	Ausschreibung und Einführung einer Softwarelösung zur Erfassung und Messung von „Patient related Outcome“ (PROM) gemeinsam mit der Charité.	n
	Vivantes verfügt über ein System unternehmensinterner Peer-Review-Verfahren auf der Basis des jährlich erscheinenden Qualitätsmonitors und der Messung des „Patient reported Outcome“.	Pro Medical Board und Jahr mindestens zwei Peer-Review-Verfahren	Entwicklung eines Konzepts zur Durchführung interner Peer-Review-Verfahren durch die Medical Boards.	n

n: neu / l: bereits laufend

Handlungsfeld 2: Leistungs-Portfolio optimieren und Versorgungsketten enger knüpfen



PORTFOLIO

The word "PORTFOLIO" is written in a bold, red, sans-serif font. Below the letters, there are decorative horizontal lines and dots. A solid black line runs under the letters 'P', 'O', 'R', 'T', 'F', 'O', 'L', 'I', and 'O'. A dotted black line runs under the letters 'O', 'R', 'T', 'F', 'O', 'L', 'I', and 'O'. Small black dots are placed at the bottom of the letters 'P', 'R', 'F', and 'O'.

Handlungsfeld 2: Leistungs-Portfolio optimieren und Versorgungsketten enger knüpfen

Die Krankenhauslandschaft wird sich in den nächsten zehn Jahren stark verändern. Die Gründe hierfür sind steigende Struktur- und Qualitätsanforderungen, die rasante medizintechnische Entwicklung, die Digitalisierung und der Wandel hin zur ambulanten Versorgung.

20
30

Vor diesem Hintergrund stellen wir uns die Frage: Welche Leistungen werden 2030 an welchem Vivantes Standort und in welchem Sektor erbracht?

Kompetenzzentren mit Strahlkraft

Ein Ziel ist für uns die Schärfung des Profils der einzelnen Standorte und Regionen. Langfristig sollen sogenannte „Leuchttürme“ entstehen, die eine Strahlkraft über Berlin hinaus besitzen und Patient*innen aus dem Umland oder auch aus entfernteren Gebieten anziehen. Exzellenz der medizinischen Versorgung sichert damit auch die wirtschaftliche Stabilität.

Von der Prävention bis zur Reha – die komplette Versorgung in unserem Netzwerk

Vivantes bietet schon heute alle Sektoren der Gesundheitsversorgung innerhalb des Konzerns an. Das heißt von der Prävention über die Diagnostik und Therapie bis zur Nach-

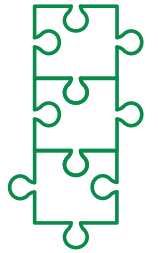
sorge und Rehabilitation gibt es bei uns alles aus einer Hand. Ziel ist, diese Leistungen künftig so koordiniert anzubieten, dass Patient*innen gar nicht merken, dass sie gerade von einem Sektor in den anderen wechseln. Diese Form der ineinandergreifenden Versorgung hätte den Vorteil, dass die Behandlung transparenter und besser planbar wäre. Durch die örtliche Konzentration ambulanter Leistungen werden Wege für Patient*innen verkürzt, teure und belastende Doppeluntersuchungen fallen weg. Dadurch entwickelt sich Vivantes weiter zu einer Vorreiterin bei tief integrierten Versorgungsketten.

Der Umbau des Portfolios

Der Umbau ist der vielleicht schwierigste Teil des Strategieprozesses. Die Herausforderungen sind sowohl fachlicher als auch prozessualer Natur.

Fachlich besteht die Herausforderung darin, Portfolio-Veränderungen umfassend zu bewerten und zu einer Einschätzung des wirtschaftlichen Effektes zu kommen, die einer objektiven Betrachtung standhält. An diesem Punkt fließen das Ergebnissicherungsprogramm und der Strategieprozess ineinander.

Prozessual geht es darum, die betroffenen Stakeholder ebenso wie die Mitbestimmungspartner einzubinden um in einem transparenten und fairen Prozess zu tragfähigen Portfolioentscheidungen und deren tatsächlicher Umsetzung zu kommen, damit die erwarteten Wirkungen auch eintreten.

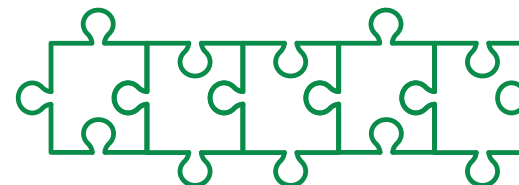


STATEMENT

„Wir prüfen die gesamte Versorgungskette. Unser Ziel ist es, dass wir den Patient*innen die optimale medizinische Behandlung bieten können.“



Dr. Johannes Danckert,
Geschäftsführer
Klinikmanagement



Handlungsfeld 2: Leistungs-Portfolio optimieren und Versorgungsketten enger knüpfen

ÜBERGEORDNETES ZIEL	SOLLZUSTAND 12/2023 (SMART)	KPIs	MASSNAHMEN/PROJEKTE	N/L
Umnutzung des Wenckebach-Klinikums	<p>Die Kliniken für</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innere Medizin – Gastroenterologie und interdisziplinäre Endoskopie, • Chirurgie – Visceral- und Gefäßchirurgie, • Unfallchirurgie und Orthopädie, • Anästhesie, operative Intensivmedizin und Schmerztherapie <p>sowie die Rettungsstelle des WBK sind ins AVK verlagert.</p> <hr/> <p>Die Klinik für Innere Medizin – Kardiologie und Intensivmedizin verbleibt zunächst für die Versorgung elektiver kardiologischer Patient*innen mit reduzierter Bettenzahl am WBK und wird mit Umzug der am Standort verbleibenden Kliniken (voraussichtlich 2024) ins AVK verlagert.</p> <hr/> <p>Das Institut für Radiologie bleibt für Konsile tagsüber am WBK bestehen; nachts wird die Versorgung der am Standort verbleibenden Kliniken durch die Kooperation mit dem AVK sichergestellt.</p> <hr/> <p>Der Entwicklungsplan für die Nachnutzung des Standortes WBK ist inkl. eines Finanzierungskonzeptes mit allen Stakeholdern abgestimmt und verabschiedet.</p>	<p>Anzahl der laut Krankenhausplan verlagerten Betten</p> <p>Vorliegen eines Entwicklungsplans</p>	<p>Projekt: WBK</p>	<p>l</p>
Aufbau von Versorgungsketten, innerhalb derer Sektorenübergänge kaum noch spürbar sind	<p>Eine Liste mit möglichen Versorgungsketten/Lotsensystemen ist erstellt, bewertet und priorisiert.</p> <hr/> <p>5 Versorgungsketten – davon je eine aus den Bereichen Orthopädie und Urologie – sind konzipiert und mit den beteiligten internen wie externen Partner*innen aus den verschiedenen Sektoren abgestimmt. Die Rolle der MVZ innerhalb der Versorgungsketten ist geklärt.</p> <hr/> <p>Zusätzlich zu den vorhandenen Lotsensystemen (Babylotse, Cardiolotse, Tumorlotse) und Recare ist mindestens ein weiteres Lotsensystem etabliert.</p>	<p>Anzahl neu etablierter Lotsensysteme</p> <p>Patient*innenzufriedenheit im ambulanten Bereich</p>	<p>Projekt: Versorgungsketten / Lotsensysteme</p>	<p>n</p>

n: neu / l: bereits laufend

Handlungsfeld 2: Leistungs-Portfolio optimieren und Versorgungsketten enger knüpfen

ÜBERGEORDNETES ZIEL	SOLLZUSTAND 12/2023 (SMART)	KPIs	MASSNAHMEN/PROJEKTE	N/L
Straffung des Leistungsportfolios und Schärfung der Standortprofile	Eine priorisierte Liste mit den 15 wichtigsten Portfolio-Veränderungen ist aufgestellt; eine Vorbewertung anhand von Fallzahlen, Ambulantisierungspotenzial, Qualitätsindikatoren, Wettbewerbsdaten, Bauzuständen etc. hat stattgefunden.			
	Ein allgemeines Modell zur wirtschaftlichen Bewertung von Portfolio-Veränderungen ist entwickelt und abgestimmt.			
	Die wirtschaftliche Bewertung der 15er-Liste ist anhand des erarbeiteten Modells erfolgt.	Anzahl der vorgenommenen Portfolio-bereinigungen	Beteiligung am Projekt Leistungsportfolio	l
	Ein Verfahren zur Umsetzung der fachlich und wirtschaftlich tragfähigen Veränderungen ist mit den Mitbestimmungspartnern abgestimmt.	Ergebniseffekt		
	Erste Veränderungen sind definiert, ausgeplant und die Umsetzung hat begonnen.			
Ausbau ambulanter Leistungen	Ein Modell zur Organisation der ambulanten Leistungen an den Standorten ist entwickelt.			
	Die Rolle der MVZ im Rahmen der ambulanten Strategie ist geklärt.	Umsatz mit selbst erbrachten ambulanten Leistungen	Projekt: Ausbau ambulanter Leistungen	n
	Der Aufbau eines ambulanten Gesundheitscampus am Standort WBK hat begonnen.	Höhe des ambulanten Potentials (gesunken)		

n: neu / l: bereits laufend

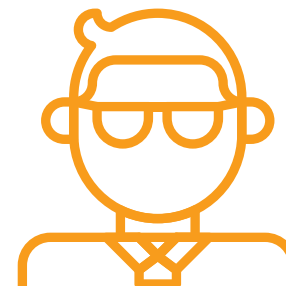
Handlungsfeld 3: Arbeitswelten attraktiv gestalten, Ausbildung fördern



ARBEITS



WELTEN



Handlungsfeld 3: Arbeitswelten attraktiv gestalten, Ausbildung fördern

Der Wettbewerb um die besten Fachkräfte verschärft sich – das spüren wir und alle anderen Gesundheitsversorger täglich. Als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen zu werden, wird in Zukunft zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Nur so können wir neue Mitarbeiter*innen gewinnen und für die heute schon bei uns beschäftigten das Unternehmen der Wahl bleiben.

Die besten Kräfte von Anfang an

Um erfolgreich Personal für unser Unternehmen zu gewinnen, gehen wir von Anfang an sehr genau auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppen ein. Als besonders wirkungsvolle Strategie, um in der Pflege und den Funktionsbereichen die besten Kräfte möglichst früh an das Unternehmen zu binden, setzen wir weiterhin auf unsere eigene Ausbildung in Kooperation mit der Charité. In der im Januar 2020 in Betrieb gegangenen Berliner Bildungscampus für Gesundheitsberufe gGmbH können jetzt schon über 2.000 Schüler*innen die Gesundheitsberufe erlernen. Die Kapazitäten werden in den bestehenden Standorten schrittweise bis auf rund 2.700 Plätze erweitert und sollen an dem geplanten neuen Campus zuletzt bei über 4.600 Plätzen liegen.

Attraktivität als Arbeitgeber der entscheidende Faktor für die Zukunft

Im Wettstreit um die besten Kräfte ist es maßgeblich, den Mitarbeitenden ein attraktives Arbeitsumfeld zu bieten. Am Arbeitsplatz müssen Mitarbeiter*innen gute und moderne Arbeitsbedingungen vorfinden. Das beginnt mit Dienstplänen, die Vereinbarkeitsthemen aller Altersgruppen berücksichtigen, und schließt ebenso Themen wie Führung und Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten ein.



Hier bieten wir zum Beispiel Stationsleitungskurse, ärztliche und pflegerische Weiterbildungskonzepte, Management- und Führungsmodulare sowie den Vivantes-eigenen Masterstudiengang an.

Arbeit mit Sinn

Indem wir Verwaltungs- und Routineabläufe digitalisieren und automatisieren, wollen wir für Pflegenden und Ärzt*innen mehr Freiraum für die eigentliche Arbeit mit den Menschen in unserer Obhut schaffen. Wichtig ist uns auch das Arbeitsklima der Berufsgruppen untereinander: Wenn es zwischen den operativen Einheiten, der Hauptverwaltung und den Servicebereichen eine bessere Kommunikation und weniger Reibungsverluste gibt, erleichtert dies die Zusammenarbeit für alle.

Doch nicht nur die Rahmenbedingungen müssen stimmen. Damit Mitarbeitende langfristig in einem Unternehmen arbeiten, muss ein moderner Arbeitsplatz auch ein Umfeld bieten, in dem Mitarbeiter*innen gerne und sinnerfüllt arbeiten.

Deswegen lautet eines unserer strategischen Ziele: Vivantes ist sich ihrer Werte bewusst! Alle Mitarbeiter*innen sollen in Zukunft zu Markenbotschafter*innen werden.

STATEMENT

„Ein gutes Klima, attraktive berufliche Perspektiven und Entlastung von zeitraubenden Routinetätigkeiten – das wollen und müssen wir allen Mitarbeiter*innen und neu gewonnenen Fachkräften bieten.“



Dr. Georgia Borttscheller,
Personalleiterin

Handlungsfeld 3: Arbeitswelten attraktiv gestalten, Ausbildung fördern

ÜBERGEORDNETES ZIEL	SOLLZUSTAND 12/2023 (SMART)	KPIs	MASSNAHMEN/PROJEKTE	N/L
Systematisierung und Vereinheitlichung der strategischen Personalplanung	Personalbedarfsanalysen und Personalplanung werden nach einheitlichen und nachvollziehbaren Methoden durchgeführt.	Schwankungsbreite für die Personalausstattung vergleichbarer Organisationseinheiten (Basis: interne und externe Benchmarks)	Projekt: strategische Personalplanung	l
	Kritische Schlüsselpositionen sind identifiziert und durch Nachfolgekonzepte abgesichert.			
Verbesserung der Personaleinsatzplanung	Lebensphasengerechte Modelle gehören zum regelhaften Angebot des Unternehmens in der Personaleinsatzplanung.	Zufriedenheit mit der Personaleinsatzplanung laut MAB	Projekt: Personaleinsatzplanung	l
	Die Personaleinsatzplanung berücksichtigt externe (gesetzliche / regulatorische) Vorgaben ebenso, wie die Wünsche der Mitarbeiter*innen.	Urteile gegen Vivantes aus Arbeitsgerichtsverfahren		
Systematische und regelmäßige Auseinandersetzung mit Arbeitsleistung	Leistungserwartungen an alle Führungskräfte und Mitarbeiter*innen sind klar formuliert. Dialoggespräche werden systematisch geführt.	Häufigkeit von Dialoggesprächen mit Leistungsfeedback	Projekt: Leistungsfeedback	l
	Positive Leistung und Engagement werden anerkannt und belohnt; schlechte Leistung wird thematisiert und hat Konsequenzen.			
Wahrnehmung als attraktive Arbeitgeberin mit Magnetwirkung für Beschäftigte und Bewerber*innen	Der Bekanntheitsgrad der Marke Vivantes auf dem Arbeitgebermarkt liegt auf dem Niveau von BSR und BVG.	Bekanntheitsgrad der Marke Vivantes auf dem Arbeitgebermarkt	Projekt: Employer Branding	l
	Zielgruppenspezifische Konzepte zur Mitarbeiter*innengewinnung und -bindung werden angewandt.	Commitment-Index aus MAB		
	Karrierewege sind weiter ausgebaut.	Weiterempfehlungsrate aus MAB		
	Vivantes wird als Ausbilderin mit hohem Bindungseffekt angesehen.	Fluktuationsquote		
	Das Markenversprechen wird glaubhaft gelebt.	Anzahl offener Stellen		
Stärkung der Ausbildung für Pflege und Funktionsdienste	Vivantes bietet eine den Bedarf deckende Anzahl von Ausbildungsplätzen an.	Verhältnis Ausbildungsplätze zu Bedarf an Neueinstellungen	Projekt: Bildungs Campus	l
	Ausbildung wird bei Vivantes als Gemeinschaftsaufgabe aller Beteiligten verstanden.	Abbrecherquote	Projekt: Ausbildungsqualität vor Ort	n
		Übernahmequote		
	Die Qualität der Ausbildung liegt über dem Niveau vergleichbarer Unternehmen.	Evaluation der Ausbildung		
Benchmark mit anderen Organisationen				

n: neu / l: bereits laufend

Handlungsfeld 3: Arbeitswelten attraktiv gestalten, Ausbildung fördern

ÜBERGEORDNETES ZIEL	SOLLZUSTAND 12/2023 (SMART)	KPIs	MASSNAHMEN/PROJEKTE	N/L
Attraktive und wettbewerbsfähige Gestaltung des Vergütungssystems	Vivantes Mitarbeiter*innen erhalten eine marktgerechte und regelkonforme Vergütung.	Häufigkeit, mit der in Exit-Gesprächen die Vergütung als Grund für das Verlassen von Vivantes genannt wird Zufriedenheit mit der Vergütung laut MAB	Projekt: Vergütung	l
	Für Führungspositionen ist die Rolle, bestehend aus Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, definiert. Jede Führungskraft kennt die für sie relevante Beschreibung und setzt sie um. Bei der Besetzung von Führungspositionen wird das jeweilige Rollenprofil zugrunde gelegt. Führungskräfte kennen die Vivantes Führungsinstrumente und sind befähigt, ihre Führungsrolle auszufüllen. Führungsqualität wird bewertet.	Vorhandensein eines Profils für jede Führungsposition Anzahl durchgeführter Schulungen / Führungsworkshops Quote der durchgeführten Mitarbeiter*innengespräche und Feedbackverfahren Ergebnisse MAB / Feedback in Hinblick auf Führungsqualität	Projekt: Führung	l
Verbesserung des Recruitingprozesses und Stärkung der Willkommenskultur	Personalmarketing für interne und externe Zielgruppen ist aufgebaut. Der digital gestützte Recruiting-Prozess ist schnell, unkompliziert und bewerberorientiert; er sichert die Auswahl für Vivantes geeignete*r Bewerber*innen. Es gibt definierte Onboarding- und Einarbeitungskonzepte für alle Mitarbeiter*innengruppen	Dauer des Recruitingprozesses (nach Mitarbeiter*innengruppen) Zufriedenheit mit Onboarding und Einarbeitung laut Befragung bei neuen Mitarbeiter*innen	Projekt: Recruiting & Onboarding	l
	Standards für die interprofessionelle Zusammenarbeit sind definiert, bekannt und werden angewendet. Die Zusammenarbeit zwischen Zentrale und operativen Einheiten verläuft effizient und zufriedenstellend.	Zufriedenheit mit der interprofessionellen Zusammenarbeit laut MAB Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit zwischen Zentrale und operativen Einheiten	Projekt: interprofessionelle Zusammenarbeit Projekt: Zusammenarbeit zentral / dezentral	n n

n: neu / l: bereits laufend

Handlungsfeld 4: Prozesse optimieren, standardisieren und digitalisieren



PROZESSE

Handlungsfeld 4: Prozesse optimieren, standardisieren und digitalisieren

Gut organisierte Prozesse: das bedeutet weniger Zeitverschwendung und weniger Arbeitsbelastung – stattdessen mehr Zeit für die Arbeit mit den Patient*innen. Um die Vorteile der Digitalisierung in den nächsten Jahren optimal nutzen zu können, überprüfen und optimieren wir unsere Prozesse schon jetzt.



DIGITALISIERUNG

Voneinander lernen

Die Liegedauern werden seit Jahren immer kürzer. Für Ärzt*innen und Pflegende heißt dies: immer mehr Aufnahmen und Entlassungen in immer kürzerer Zeit, mehr Dokumentation, mehr Administration. Die Belastung steigt bei gleicher Bettenauslastung stetig. Standardisierte, sichere und schlanke digitalisierte Prozesse bieten eine sinnvolle Möglichkeit zur Entlastung.

Unser Vorteil liegt im Vergleich. Durch unsere acht Krankenhäuser, siebzehn Pflegeeinrichtungen, zwei Seniorenwohnheime und MVZ können wir sehen, wo einzelne Prozesse am besten strukturiert sind. Hat ein Prozess in einem Haus zu Arbeitserleichterung geführt, können wir diesen in anderen Abteilungen ebenfalls umsetzen. So lernen alle Häuser von den jeweils Besten der Vivantes.

Digitalisierung sinnvoll nutzen

Die Digitalisierung birgt zwei Möglichkeiten. Zum einen kann sie vorhandene Prozesse und damit Arbeitsabläufe vereinfachen. Dabei ist zunächst wichtig, den zugrundeliegenden Prozess zu überprüfen und gegebenenfalls zu optimieren.

Darüber hinaus kann die Digitalisierung vorhandene Prozesse auch ergänzen oder sogar ersetzen. Bilderkennungsprogramme in der Diagnostik oder die Auswertung größerer Datenmengen durch Künstliche Intelligenz sind hierfür Beispiele.



In Bezug auf diese Veränderungen immer auf dem neuesten Stand zu bleiben, gehört schon zu den Herausforderungen der Gegenwart und noch mehr in der Zukunft. Dabei ist nicht nur die technische Ausstattung wichtig. Vor allem die digitale Kompetenz der Mitarbeiter*innen wird entscheidend dafür sein, dass wir auch weiterhin moderne Medizin auf dem aktuellen Stand der Wissenschaft anbieten können.

STATEMENT

„Über die Optimierung von Prozessen haben wir großes Potenzial, uns für die Zukunft gut aufzustellen.“



Stefan Boeckle,
Direktor Vivantes International
Medicine

Handlungsfeld 4: Prozesse optimieren, standardisieren und digitalisieren

ÜBERGEORDNETES ZIEL	SOLLZUSTAND 12/2023 (SMART)	KPIs	MASSNAHMEN/PROJEKTE	N/L
Intersektorale Verbundlösungen und medienbruchfreie mobile Dokumentation	Die interne elektronische Patientenakte ist vollständig ausgerollt. Die Behandlungsdokumentation erfolgt medienbruchfrei, mobil und weitgehend digital ohne Verwendung von Papieraufzeichnungen und ohne manuelle Zwischentätigkeiten.	Anzahl der digital angebotenen Medizingeräte	Projekt: SPRUNG	l
	Multimediale Daten und Dokumente stehen im Rahmen von Kooperationen sektoren- und fallübergreifend zur Verfügung.	Anzahl und Länge vollständig digitaler Prozesse	Projekt Med. Dokumentation (FFS und Reha)	
	Alle Standorte sind an die Telematik-Infrastruktur angebunden und nutzen die Anwendungen.	Anzahl der Kliniken, die die digitale Kurve und Medikation nutzen	Telematik-Infrastruktur	n
Digitale Vernetzung mit Patient*innen zur Unterstützung eines ganzheitlichen intersektoralen Behandlungsgeschehens (Prävention, Diagnostik, Therapie, Nachsorge, Betreuung)	Patient*innen haben digitalen Zugriff auf alle behandlungs- und aufenthaltsrelevanten Informationen (inkl. digitale Orientierungssysteme).	Zahl der online verfügbaren Anwendungen, Dienste und Services Patient*innenzufriedenheit gemäß Weißer Liste	Patienten-App	l
	Patient*innen können Daten und Dokumente bereitstellen, die für ihre Behandlung erforderlich sind (inkl. digitale Anmeldung).			
	Patient*innen können auf digitalem Weg Kontakt zu Vertretern (z. B. zur* zum Case Manager*in) von Vivantes aufnehmen.			
	Patient*innen können auf digitalem Weg den Kontakt zu Vivantes bzw. den Aufenthalt bei Vivantes evaluieren.			
Systematisches Case Management	Standardisierte Behandlungspfade für ausgewählte Indikationen liegen auf Basis eines generischen Grundgerüsts vor.	Verweildauer Anzahl fertiger Arztbriefe bei Entlassung	Einführung Case Management	n
	Patient*innen werden in ausgewählten Indikationen von ausgebildeten Case Manager*innen betreut.	Vollständigkeit von Dokumentationen Patient*innenzufriedenheit gemäß Weißer Liste		
Aufbau von Prozess- und Digitalisierungskompetenz	Die organisatorische Zuständigkeit für das Thema Prozessmanagement ist unternehmensweit und standortbezogen klar geregelt.	Anzahl der ausgebildeten Prozess-Expert*innen pro Standort	Prozessmanagement	n
	Es gibt ein zielgruppenorientiertes Weiterbildungsangebot für das Thema „Prozess- und Digitalisierungsmanagement“.	Anzahl der Teilnehmer*innen an Weiterbildungsangeboten	Digitale Kompetenz	

Handlungsfeld 4: Prozesse optimieren, standardisieren und digitalisieren

ÜBERGEORDNETES ZIEL	SOLLZUSTAND 12/2023 (SMART)	KPIs	MASSNAHMEN/PROJEKTE	N/L
Digitalisierung der Unterstützungsprozesse und Schnittstellen	Die Personalarbeit ist digitalisiert. Es gibt keine Medienbrüche mehr; die Teilsysteme sind vernetzt. ESS und MSS-Dienste sind realisiert.	Gehaltszettel werden digital versendet. Betreuungsschlüssel pro Mitarbeiter*in	HR IT-Strategie	l
	Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat erfolgt papierlos.	Alle Vorlagen an den BR erfolgen auf digitalem Weg.	Betriebsvereinbarung mit dem BR	n
	Es gibt definierte Servicelevel für interne Beschaffungen. Besteller*innen im Beschaffungsprozess haben jederzeit Transparenz über den Status des Bestellvorgangs in ELBE.	Einhaltung der definierten Servicelevels Mitarbeiter*innenzufriedenheit laut MAB	Projekt Servicelevel	n
	Die Lenkung wichtiger Dokumente erfolgt digital gestützt.	Anzahl der gelenkten Dokumente	Dokumentenmanagementsystem	l
	Digitale Workflows für Rechnungsbearbeitung und Vertragsmanagement sind implementiert.	Durchlaufzeiten	ESP-Projekt Verwaltung	l
	Die eingehende Post wird digitalisiert und intern digital verteilt (inkl. Rechnungen).	Anteil der eingescannten Schriftstücke	Digitale Poststelle	n
Digitale Unterstützung der Diagnostik, Therapie und Befundung	Ein Prozess zur regelmäßigen Beobachtung des Marktes von Systemen zur automatischen Unterstützung von Diagnostik, Therapie und der digitalen Befundung ist implementiert.	Anzahl der etablierten Verfahren zur digitalen Befundung	Digitale Unterstützung mit Hilfe von KI, Big Data, etc.	n
	Ein Katalog Vivantes-intern freigegebener Systeme zur automatischen Unterstützung von Diagnostik, Therapie und der digital unterstützten Befundung liegt vor.	Anzahl der digital unterstützten Befunde im Verhältnis zur Gesamtzahl aller Befunde		
	Verbindliche Regeln für den Einsatz der digitalen Systeme sind definiert.			
Digitale Bereitstellung von Informationen und modernen Diensten für Mitarbeiter*innen	Jede*r Mitarbeiter*in hat zu jeder Zeit von jedem Ort durch ein digitales Endgerät Zugriff auf die für sie*ihn wichtigen und notwendigen Informationen und Dienste.	Mitarbeiter*innenzufriedenheit (definierte Fragebereiche aus der MAB)	Mitarbeiter*innen-App Fachgebundene ESS-Dienste	l
	Eine flächendeckende WLAN-Versorgung ist sichergestellt.	Anzahl der Plattform-/System-Nutzer*innen		
	Den Mitarbeitern*innen werden moderne IT-Systeme, mit ähnlichen Benutzeroberflächen wie im privaten digitalen Erleben üblich, bereitgestellt.	WLAN-Abdeckungsgrad		

n: neu / l: bereits laufend

Handlungsfeld 5: Infrastruktur erhalten und weiterentwickeln



INFRA

STRUKTUR

Handlungsfeld 5: Infrastruktur erhalten und weiterentwickeln

Um unseren Auftrag dauerhaft erfüllen zu können, müssen wir flexibel auf neue medizinische Entwicklungen reagieren. Dazu gehören die Ambulantisierung, die digitale Medizin, aber auch veränderte Bedürfnisse von Patient*innen sowie die Erwartungen von Mitarbeiter*innen an modernes Arbeiten. Um dies umzusetzen, sind in den nächsten Jahren immense Investitionen notwendig, um eine moderne neue Infrastruktur zu schaffen und die bestehende zu pflegen und bis zu ihrer Ablösung zu erhalten.

Neue Raumkonzepte

Der Ausbau der ambulanten Versorgung, der in den nächsten Jahren zu erwarten ist, sowie die Veränderungen durch die digitale Medizin werden völlig neue Raumkonzepte und andere bauliche Strukturen erfordern. Schon jetzt bauen wir an nahezu allen Standorten in kleinerem oder größerem Umfang, meist bei laufendem Betrieb. Dabei müssen wir zusätzlich häufig auf umfangreiche Auflagen aus Denkmal- und Naturschutz Rücksicht nehmen.

Für mehr Patient*innenzufriedenheit während des Aufenthalts und mehr Privatsphäre sorgen Patient*innenzimmer mit weniger Betten oder Einzelzimmer. Diese haben zusätzlich den Vorteil, dass sie bei Bedarf im Sinne von Infektionsschutz- oder Hygienemaßnahmen eingesetzt werden können.



STATEMENT

„Eine intakte bauliche und technische Infrastruktur ist die Voraussetzung für die Umsetzung der Strategie 2030.“



Jan Kubald,
Geschäftsführer
Vivantes Service GmbH

Langwierige Genehmigungsverfahren versus medizinischer Fortschritt

Unsere größte Herausforderung besteht darin, dass die Planungs- und Genehmigungsverfahren so komplex sind, dass sie viele Jahre Vorlauf brauchen bis wir mit der Bauausführung beginnen dürfen. Diese vorgegebenen Prozesse einzuhalten, ist auch die Voraussetzung, um Fördermittel zu erhalten. Gleichzeitig ändern sich die Anforderungen an die medizinische Behandlung jedoch immer schneller. Aus diesem Grund legen wir alle baulich-technischen Maßnahmen so aus, dass wir sie möglichst flexibel nutzen können. Wenn Umbaumaßnahmen notwendig werden, können diese technisch möglichst einfach und ressourcenschonend realisiert werden.

Handlungsfeld 5: Infrastruktur erhalten und weiterentwickeln

ÜBERGEORDNETES ZIEL	SOLLZUSTAND 12/2023 (SMART)	KPIs	MASSNAHMEN/PROJEKTE	N/L
Einsparung von Energie und Wasser	Prozesse sind unter dem Aspekt der Ressourceneinsparung optimiert.	Kosten für Wasser und Energie Erhalt des Zertifikats Energiemanagementsystem nach ISO 50001	Zertifizierung für Energiemanagement	l
Wirtschaftlicher Betrieb von Großgeräten	Anschaffungen von Großgeräte-Technik erfolgen grundsätzlich auf Basis eines Business Plans.	Vorliegen von Auslastungsanalysen vor Anschaffung Vorliegen von Businessplänen	Verfahrensanweisung für die Anschaffung von Großgeräten	n
Verbindlichkeit von Bau- und Technikstandards	Bau- und Technik-Standards werden allen Planungen verbindlich zugrunde gelegt. Baulich-technische Voraussetzungen zur Einhaltung der Hygieneregeln sind verbindlich geregelt.	Anteil der Bauprojekte, die unter Anwendung der Standards umgesetzt werden	Projekt: Baustandards	n
Erfassung, Dokumentation und Betreuung aller Räume und technischen Anlagen	Alle technischen Anlagen sind erfasst und werden über das Programm betreut. Ordnungsbehördliche Genehmigungen werden im CAFM abgebildet. Aufträge zur Wartung von Anlagen werden automatisch ausgelöst. Reinigungsleistungen werden systematisch erfasst, bewertet, kontrolliert und abgerechnet.	Grad der Erfassung von Anlagen und Räumen Anteil der automatisch ausgelösten Wartungsaufträge Anzahl der FM-Sachbearbeiter*innen an den Standorten Qualität der Reinigungsleistung	Projekt: CAFM-Programm	l
Dauerhafte Sicherstellung der Betreiberverantwortung	Für alle technischen Anlagen zur Medienversorgung gibt es Notfallpläne für den Fall einer Havarie. Ein Konzept für vorbeugende Instandhaltung liegt für jeden Neubau ab 2015 spätestens 5 Jahre nach Inbetriebnahme vor und ist finanziell bewertet.	Anzahl der Notfallpläne Anzahl der Reserveaggregate Vorliegen Konzept für vorbeugende Instandhaltung	Projekt: Havariepläne	n
Verbesserung der Sicherheitsstandards	Es gibt ein Konzept für Sicherheitsbereiche und die Zutrittskontrollen zu diesen Bereichen, inklusive Überwachung der Bereiche. Dieses Konzept befindet sich in Umsetzung.	Konzept liegt vor, Umsetzung wurde begonnen	Projekt: Zutrittskontrolle	n

n: neu / l: bereits laufend

Handlungsfeld 5: Infrastruktur erhalten und weiterentwickeln

ÜBERGEORDNETES ZIEL	SOLLZUSTAND 12/2023 (SMART)	KPIs	MASSNAHMEN/PROJEKTE	N/L
Prozessoptimierung durch automatisierte Ortung von z. B. Medizintechnik und Betten	Die notwendige Netzinfrastruktur (WLAN und Bluetooth) ist aufgebaut.	Quote der im System erfassten Betten	Projekt: Bettenerfassung	n
	Ein IT-System zur Erfassung des Bettenstandortes und Bettenzustands ist eingeführt.			
Schaffung einer angenehmen und sicheren räumlichen Umgebung für Mitarbeiter*innen und Patient*innen	Barrierefreiheit ist in allen Bereichen gewährleistet.	Anteil der Gebäude, die barrierefrei sind	Projekt: Barrierefreiheit	n
	Alle Räume wurden seit dem 01.01.2020 zumindest einmal frisch gestrichen.	Anzahl der frisch gestrichenen Räume	Projekt: Frische Farbe	n
	Ein Konzept für die Regenerierung von „alten“ Fußböden ist entwickelt.	Vorliegen Konzept Fußböden	Projekt: Regenerierung Fußböden	n

n: neu / l: bereits laufend

Handlungsfeld 6: Verantwortung



VERANT

WORTUNG

Handlungsfeld 6: Verantwortung

Die Gesundheitsversorgung für die Menschen in Berlin und der Hauptstadtregion nachhaltig zu sichern – das ist unsere Kernaufgabe und unser Auftrag. Wir sehen uns dabei als Teil einer sich wandelnden Umwelt und Gesellschaft. Deshalb ist es uns wichtig, Verantwortung zu übernehmen und das Leben in Berlin und darüber hinaus mitzugestalten.

Eine positive interne und externe Wahrnehmung von Vivantes gibt ihr auch etwas zurück. Sie erhöht Rückhalt und Unterstützung bei der Gewinnung von öffentlichen Investitionsmitteln und hilft bei der Gewinnung von Auszubildenden und Fachkräften.

UMWELT SCHUTZ



Nachhaltigkeit als Handlungsprinzip

Nachhaltigkeit bedeutet für uns bei Vivantes einen sorgsamsten Umgang mit Ressourcen. Das erstreckt sich nicht allein auf die Themen Umweltschutz und Energiemanagement. Auch die Ressourcen unserer Mitarbeiter*innen sind uns ein wichtiges Anliegen. Wir unterstützen diese durch Themen wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Weil wir die ethischen Fragen, die in unserer täglichen Arbeit mit Patient*innen auftauchen, sehr ernst nehmen, berät unser zentraler Ethikrat über schwierige medizinethische Fragestellungen.



STATEMENT

„Verantwortung zu übernehmen heißt für Vivantes, sich nicht nur im Kerngebiet zu engagieren, sondern ihre Rolle darüber hinaus als großes Unternehmen in dieser Gesellschaft in der Metropole Berlin wahrzunehmen.“



Kristina Tschenett,
Leiterin Ressort Konzernkommunikation

Themen für die Zukunft

Wir übernehmen aber auch Verantwortung über die Grenzen unseres Unternehmens hinaus und engagieren uns beispielsweise in der Sportförderung von Grundschüler*innen oder setzen uns mit der Vergangenheit an unseren historischen Standorten auseinander.

Mit unserer Teilnahme an der „Charta der Vielfalt“ haben wir uns gegen Diskriminierung positioniert. Auch zur Erhaltung der Artenvielfalt leisten wir einen Beitrag, z. B. durch Bienenvölker, die wir an zahlreichen Standorten platziert haben.

Handlungsfeld 6: Verantwortung

ÜBERGEORDNETES ZIEL	SOLLZUSTAND 12/2023 (SMART)	KPIs	MASSNAHMEN/PROJEKTE	N/L
Umwelt: Verantwortlicher Umgang mit natürlichen Ressourcen	Im internen Fuhrpark setzen wir auf eMobility.	Anzahl e-Bikes und e-Fahrzeuge	E-Mobility-Strategie	l
	Das Müllvolumen wird reduziert.	Müllvolumen in t	Projekt: Müllvermeidung	n
	Es werden keine Nahrungsmittel weggeworfen.	Weggeworfene Speisereste in t		
	Wir tragen zum Erhalt der Artenvielfalt bei.	Anzahl Insektenhotels	Projekt: Insektenhotels	n
Good Governance: Schärfung des Bewusstseins für zulässiges und unzulässiges Verhalten	Alle Mitarbeiter*innen sind für zulässiges und unzulässiges Verhalten in ihrem Arbeitsumfeld sensibilisiert.	Anzahl Teilnehmer*innen an Schulungsprogramm	Schulungsprogramm Good Governance	n
Good Governance: Vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Management und Interessensvertretungen	Führungskräfte sind in Fragen der Mitbestimmung geschult.	Anzahl der geschulten Führungskräfte	Projekt: Gremienarbeit	l
	Management und Interessensvertretungen arbeiten vertrauensvoll zusammen.	Anzahl der Einigungsstellen-Verfahren		
Mitarbeiter*innen: Förderung der Gesundheit und Resilienz	Die Sichtbarkeit von Entspannungs-, Sport- und Gesundheitsangeboten ist größer geworden.	Teilnehmer*innenzahlen an Angeboten	Projekt: Mitarbeiter*innengesundheit	n
	Ruheräume sind eingerichtet.	Anzahl Ruheräume		
Gesellschaft: Gesundheitsprävention für Kinder und Jugendliche	Vivantes unterstützt die Jugendabteilungen ausgewählter Sportvereine.	Anzahl Jugendabteilungen	Projekt: Größe zeigen	l
	Vivantes führt ein Pilotprojekt an vier Berliner „Brennpunkt“-Schulen durch.	Anzahl Brennpunktschulen	Projekt: Brennpunkt	n

n: neu / l: bereits laufend

Der nächste große Schritt: die Implementierung der Strategie

Kommunikation ist essentiell

Unterstützung für die Strategieumsetzung von Seiten der Führungskräfte und Mitarbeiter*innen kann nur erwartet werden, wenn die Strategie auf breiter Ebene bekannt ist, verstanden und akzeptiert wird. Hier liegt eine große Kommunikationsaufgabe, die durch die voraussichtlich fortwirkenden Corona-bedingten Einschränkungen erschwert wird.

Nach heutigem Kenntnisstand werden die ursprünglich geplanten „Vor-Ort-Veranstaltungen“ nicht stattfinden können. Daher werden in noch größerem Maße als bisher digitale Medien zum Einsatz kommen müssen. Neben dem klassischen Kanal „Intranet“ wird vor allem die neue Mitarbeiter*innen-App – mit deren Rollout Ende 2020 oder Anfang 2021 zu rechnen ist – zum Einsatz kommen.

Inhaltlich ist darauf zu achten, dass in der Kommunikation die Balance zwischen dem Wünschenswerten und Machbaren gewahrt wird. Die Strategie ist schnell „verbrannt“, wenn Hoffnungen geweckt werden, die sich nicht erfüllen lassen. Besonders in der jetzigen Situation ist es wichtig, deutlich zu machen, welche Projekte jetzt oder bald realisierbar sind und welche unter einem Finanzierungsvorbehalt stehen.

Mit dem PMO Verbindlichkeit herstellen für die Umsetzung der strategischen Projekte

Über alle Handlungsfelder kommen ca. 40 bis 50 Projekte zusammen, die zuverlässig umzusetzen sind, um die strategischen Ziele tatsächlich zu erreichen. Notwendige Voraussetzung für die Umsetzung ist die Zuordnung von Verantwortlichkeiten und Budgets. Bei bereits angestoßenen Projekten ist dies gewährleistet; bei neuen Projekten hat dies im Rahmen eines geordneten Ablaufes zu erfolgen.

Das Projekt Management Office von Vivantes nutzt zukünftig zur Projektplanung, -steuerung und -überwachung die Software „CAT 4“. So ist sichergestellt, dass alle Strategieprojekte – laufende wie auch neue – transparent in ihren verschiedenen Phasen repräsentiert werden. Sie unterliegen damit einer definierten „Härtegrad-Logik“.

In dieser Software können z. B. standardisierte Reportings für alle Strategieprojekte erstellt werden, sodass der Bearbeitungs- und Umsetzungsstand jederzeit transparent eingesehen werden kann.

Doch erfolgreiches Projektmanagement hängt vor allem von den Menschen im Projekt ab. Alle neuen Strategieprojekte beginnen daher mit einem Projektstart-Workshop zum Teambuilding und zur Qualifizierung der Teammitglieder.

Nicht alles kann zentral angestoßen und gesteuert werden

Eine Unternehmensstrategie kann nicht allein durch zentral gesteuerte Projekte verwirklicht werden. Zusätzlich sind lokale Projekte und Aktivitäten an den Standorten erforderlich. Dazu werden Workshops mit den Leitungsteams der Standorte durchgeführt, in der die Frage „Wie können wir die Strategie Vivantes 2030 lokal unterstützen?“ in den Mittelpunkt gestellt wird. Auch bei diesen Workshops bieten die strategischen Handlungsfelder eine Struktur für die Gliederung der lokalen Ideen und Initiativen, sowie „CAT 4“ und die definierten Abläufe zum Projektstart eine sinnvolle Unterstützung.

Auf die Führungsmannschaft kommt es an

Die Einstellung und das Engagement besonders der Führungskräfte bestimmen den Erfolg aller Aktivitäten. Im Idealfall treffen sie überall in der Vivantes zukünftig alle Entscheidungen unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie. Flankierende Seminar- und Coachingangebote aus dem Bereich Personal- und Organisationsentwicklung sollen die Führungskräfte in ihrer Rolle als „Strategieumsetzer*innen“ und „Veränderungstreiber*innen“ stärken.

Schlussbemerkungen

Alle bisherigen Ziel- und Maßnahmenplanungen sind auf den Zeitpunkt 2023 bezogen, obwohl die Strategie „Vivantes 2030“ heißt. Das passt auf den ersten Blick nicht zusammen.

Dahinter steht die Überlegung, dass die abstrakteren Strategieelemente wie Vision und Mission und auch die Gliederung in die strategischen Handlungsfelder länger Gültigkeit haben werden als Einzelziele und Projekte, die maximal für einen Zeitraum von 3 Jahren – also bis 2023 – planbar erscheinen.

Die naheliegende Schlussfolgerung lautet, dass Vivantes einen definierten Prozess braucht, um die Strategie regelmäßig zu hinterfragen, bei Bedarf anzupassen und dann mit neuen Einzelzielen und Projekten zu unterfüttern. Dieser Prozess wird im nächsten Jahr beschrieben und eingeführt. Damit verfügt Vivantes dann über eine stimmige Grundausrichtung bei gleichzeitig ausreichender Flexibilität, um auf die Bedingungen der modernen, komplexen und unsicheren Welt zu reagieren.

STRATEGIE 2030 Transformation gestalten

STATEMENT

„Die notwendige Transformation im besten Sinne für unsere Patient*innen und Mitarbeiter*innen aktiv zu gestalten und zu begleiten, ist die Kernaufgabe des bereichsübergreifend aufgestellten Strategieteams.“



Stefan Boeckle
Direktor Vivantes
International Medicine



Dr. Georgia Borttscheller
Personalleiterin



Stefanie Kolbe
Leitung Stabsstelle
Unternehmensentwicklung & strategische
Projekte



Dr. Eva Müller-Dannecker
Ressortleiterin Personal-
und Organisationsentwicklung/IFW



Dr. Eberhard Thombansen
Direktor Klinikmanagement und Strategie

Impressum

Herausgeber

Vivantes – Netzwerk für Gesundheit GmbH
Aroser Allee 72-76
13047 Berlin

Gestaltung

SPRUNG Kommunikation

Fotonachweise

Rainer Freese (Seiten 2, 19, 31)
Kathleen Friedrich (Seiten 5, 15)
Werner Popp (Seiten 2, 19, 31)
Urban Ruths (Seiten 5, 7, 27)
Shutterstock (Seiten 3, 4)
Carolin Ubl (Seiten 2, 15, 27)
Monique Wüstenhagen (Seiten 3, 4, 6, 7, 23, 27, 35)

**Vivantes
Netzwerk für Gesundheit GmbH
Aroser Allee 72-76
13407 Berlin**