

Fokussierte Unternehmensführung im Gesundheitswesen, Teil 3

Bessere Ergebnisse bei gleichem Ressourceneinsatz

Der dritte und letzte Teil dieses Artikels beschreibt, welche Kennzahlen Führungskräfte im Gesundheitswesen nutzen sollten, um ihre Organisation erfolgreich zu steuern. Weiter zeigen wir auf, wie sich das Modell der «wertorientierten Führung» in der der Fokussierten Unternehmensführung als Strategie verankern lässt, um den Wert der Organisation für alle Interessensgruppen stetig zu steigern. Ausführlich sind die Themen im gleichnamigen Buch von Boaz Ronen, Joseph S. Pliskin und Shimeon Pass beschrieben.



Jonas Christen
Gründer und Inhaber
der JMC Consulting GmbH



Christoph Lenhartz
General Manager Europe, Middle East and Africa
(EMEA) der Pinnacle Strategies AS

Rückblende

Im vorhergehenden Teil dieses Artikels haben wir einen fokussierten, kontinuierlichen Verbesserungsprozess vorgestellt, der sich in immer mehr Organisationen bewährt hat und die Leistung eines Systems wesentlich verbessert. Kern ist die Fokussierung auf den Systemconstraint, auf die Steigerung von dessen Effizienz und Effektivität, um so die Leistung der Gesamtorganisation zu verbessern. Einfache und praktische Werkzeuge und Methoden aus der Fokussierten Unternehmensführung helfen im Führungsalltag bei der Optimierung und Umsetzung. Weiter haben wir aufgezeigt, dass die Ursache von nicht zufriedenstellenden Ergebnissen sich nicht nur in mangelnder Effizienz von Prozessen begründet, sondern auch in natürlichen menschlichen Verhaltensweisen. Sind Führungskräfte in der Lage, diese Ursachen systematisch zu ermitteln

und im Führungsalltag zu adressieren, ergeben sich daraus fundierte Entscheidungsgrundlagen, welche in der Folge eine Verbesserung der Gesamtergebnisse erzielen.

Kennzahlen und Unternehmenssteuerung

Das oberste Ziel jeder Organisation im Gesundheitswesen ist von ausserordentlicher Bedeutung, weil es jede Entscheidung und Handlung in der Organisation leiten sollte.

Wirtschaftsunternehmen verfolgen das Ziel, den Wert für die Anteilseigner zu steigern. Es ist offensichtlich, dass ein solches Ziel über einen längeren Zeitraum nur dann aufrechterhalten werden kann, wenn die Interessen der Kunden, Mitarbeitenden, Lieferanten und der Gesellschaft berücksichtigt werden.

In gemeinnützigen (also nicht gewinnorientierten) Organisationen wird das oberste Ziel durch die Mission oder den Zweck der Organisation festgelegt. Meist ist das oberste Ziel so bestimmt, dass eine Kennzahl angesichts begrenzter Ressourcen (z.B. Budget) maximiert werden soll. Solche Organisationen können über mehrere oder komplexe Ziele verfügen. Aus unserer Erfahrung ist der Prozess der Definition des Zieles (oder der Ziele) in gemeinnützigen Organisationen sehr wichtig, und sollte – auch wenn er viel Zeit beansprucht – gewissenhaft durchgeführt werden.

Um den Grad der Zielerreichung zu messen, nutzen Unternehmen Kennzahlen. Die Kennzahlen wiederum haben einen sehr grossen Einfluss auf das Gesamtergebnis einer Organisation. Denn die Kennzahlen, die in der Organisation eingesetzt werden, haben entscheidenden Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter. «Sag mir wie Du mich misst, und ich sage Dir wie ich mich verhalten werde.» Es gilt also, nützliche von schädlichen Kennzahlen zu unterscheiden. Nicht nur unsere Erfahrung zeigt, dass lokale Leistungskennzahlen kritisch zu hinterfragen sind, da sie eine lokale Optimierung fördern, die (wie wir aufgezeigt haben) als Suboptimierung für das Gesamtergebnis der Organisation meist schädlich ist. Deshalb setzt die Fokussierte Unternehmensführung auf globale Leistungskennzahlen, um das Ziel der Organisation in eine operative Sprache umzusetzen. Derartige Kennzahlen ermöglichen einen dezentralen Entscheidungsprozess – sie sollten folgende Eigenschaften aufweisen:

- **Global und effektiv:** Effektive Kennzahlen sind derart gestaltet, dass ihre Verbesserung in gewinnorientierten Unternehmen den Zielerreichungsgrad und den Wert des Unterneh-

mens steigert, in gemeinnützigen Organisationen fördern sie das Organisationsziel.

- **Einfach und eindeutig:** Die Kennzahl soll einfach zu messen und zu interpretieren sein.
- **Basieren auf dem Satisficer-Ansatz:** Kennzahlen sollten zufriedenstellend und nicht notwendigerweise perfekt oder optimal sein. Die Einführung von Leistungskennzahlen in der Organisation ist nicht einfach, und es ist daher ratsam, schrittweise vorzugehen. Der Wunsch, einen Satz korrekter und perfekter Kennzahlen einzuführen, kann sich als schwierig herausstellen und dazu führen, dass der Prozess abgebrochen wird.
- **Einfache und intelligente Datensammlung:** Die erforderlichen Daten werden in den bestehenden IT-Systemen aggregiert und zur Auswertung bereitgestellt.
- **An die Organisation angepasst:** Der Versuch, Kennzahlen, die anderswo funktioniert haben, unbesehen zu übernehmen, kann als Enttäuschung enden. Die Organisation ist besser beraten, schrittweise ihre eigenen, geeigneten Kennzahlen zu entwickeln oder andere genau anzupassen.



Die sechs globalen Leistungskennzahlen

An dieser Stelle schlagen wir einen Satz aus sechs allgemeingültigen Leistungskennzahlen vor. Die ersten drei stammen von Goldratt und Cox (1992), die anderen von Eden und Ronen (1993). Diese Leistungskennzahlen messen Ergebnisse, Input und Prozesse:

- Durchsatz – Troughput (T)
- Betriebskosten – Operating Expenses (OE)
- Bestände – Inventory (I)
- Reaktionszeit – Response Time (RT)
- Qualität (Q)
- Liefertreue – Due Date Performance (DDP)

Durchsatz (Troughput – T) stellt das effektive Ergebnis der Organisation dar. In gewinnorientierten Unternehmen wird der Durchsatz als Netto-Cash Flow definiert, der durch Verkäufe entsteht – genauer gesagt: Tatsächlicher Gesamtumsatz minus tatsächlicher variabler Kosten dieser Verkäufe. Der tatsächliche Gesamtumsatz entspricht den wirklich getätigten Verkäufen minus Rückgaben und Stornierungen. Tatsächlich variable Kosten sind Aufwendungen für Rohmaterialien, Komponenten, Subunternehmer, Kommissionen, etc. In einem Spital zählen hierzu etwa Verbandsmittel oder Medikamente.

Zum Beispiel sollte der OP in einem Spital am Einkommen aus Eingriffen und Operationen interessiert sein und nicht an der Zahl der geleis-

teten OP-Stunden. Der Fokus sollte auf dem Ergebnis liegen und nicht auf dem Einsatz. Der Durchsatz stellt den monetären Beitrag der erbrachten Eingriffe dar.

Betriebskosten (Operating Expenses – OE)

umfassen alle fixen (also nicht in Abhängigkeit vom Umsatz schwankenden) Kosten, die aufgewendet werden, um Bestände in Durchsatz zu verwandeln, hierzu zählen Gemeinkosten, Mieten, Löhne und Gehälter, aber auch ein grosser Teil der Einzelkosten (sofern sie nicht tatsächlich mit der Leistung variieren) etc.

Eine Führungskraft sollte jeden Änderungs- oder Verbesserungsvorschlag dahingehend beurteilen, ob die Betriebskosten steigen oder sinken werden und welches die Auswirkungen auf den Durchsatz sind.

Bestände – (Inventory – I) werden in drei Typen unterteilt, die eine unterschiedliche Handhabung erfordern: Rohmaterialbestände, Umlaufbestände (Work in Progress – WIP) und Fertigwarenbestände. Zu beachten ist, dass alle Bestände am Wert der Rohmaterialien gemessen werden, weil die Kosten der Bearbeitung bereits in den Betriebskosten erfasst sind.

Dieses Bemessungsverfahren unterscheidet sich wesentlich von der herkömmlichen

Vorgehensweise im Rechnungswesen zur Bewertung von Umlaufbeständen. Dafür bietet diese Transparenz eine einfachere und fundiertere Entscheidungsgrundlage im Führungsalltag.

Reaktionszeit (Response Time – RT) ist ein Überbegriff für verschiedene zeitliche Kennzahlen wie Durchlaufzeit, Vorlaufzeit, Antwortzeit, etc. Die Organisation muss ihre Kernprozesse identifizieren und deren Reaktionszeit messen. Eine angemessene Kennzahl betrachtet den Prozess aus Kunden- oder Patientensicht. Zudem sollte die Kennzahl tatsächliche Reaktionszeiten abbilden, ohne die Verantwortung Dritter zu berücksichtigen.

Qualität (Q), Qualitätskennzahlen tragen zur Verbesserung der Organisation bei. Jede Organisation muss ihre eigenen relevanten Kennzahlen definieren, um die Service- und Behandlungsqualität zu messen. Vorgegebene Kennzahlen von externen Stakeholdern eignen sich nur bedingt zur organisationsweiten Verbesserung.

Liefertreue (Due Date Performance – DDP) spiegelt die Fähigkeit der Organisation wieder, Termine einzuhalten. In der Regel ist diese Kennzahl im Gesundheitswesen weniger relevant, weshalb wir nicht weiter darauf eingehen.



Das Spital Assuta in Tel Aviv

In einem OP können die sechs globalen Leistungskennzahlen etwa wie folgt konkretisiert werden:

- **Durchsatz:** Zahl der Operationen nach Patientenmix und Operationstyp. In gewinnorientierten Spitälern muss und den meisten gemeinnützigen kann der Durchsatz des OPs monetär gemessen werden (Einnahmen minus tatsächlich variabler Ausgaben für diese Eingriffe).
- **Betriebskosten:** Miete (oder Abschreibungen) für den OP und Personalkosten für Chirurgen, Anästhesisten, Pflegefachleute sowie Verwaltungs- und Reinigungsmitarbeitende etc.
- **Bestände:** Zahl der Patienten, die im OP oder in der Vorbereitung warten.
- **Reaktionszeit:** Die Zeit vom Eintreffen eines Patienten im OP bis zum Verlassen des Aufwachraums.
- **Qualität:** Hier sollten die klinische Qualität und die Servicequalität gemessen werden.
- **Liefertreue:** Einhaltung des OP-Plans.

Strategie und wertorientierte Führung

Die Strategie beschreibt den Weg, den die Führung von Organisationen einschlägt, um ihr Ziel zu erreichen, also die Wertschöpfung für die Eigentümer zu steigern. Dies führt zu höherer Arbeitsplatzsicherheit, besseren Finanzergebnissen, Selbstverwirklichung der Arbeitnehmer und zu Mehrwert für die Gesellschaft.

Um die Wertschöpfung zu verbessern, schlägt die Fokussierte Unternehmensführung das Modell der «wertorientierten Führung» von Copeland, Koller und Murrin (1996) als Strategie vor. Das WOF-Modell umfasst folgende Dimensionen:

- Es zeigt die Massnahmen auf, mit denen in der Praxis Wertsteigerungen erreicht werden können.
- Es konzentriert die Aufmerksamkeit der Führungskräfte auf die wichtigen Aktivitäten, die den höchsten Wert schaffen, unter Berücksichtigung der begrenzenden Ressourcen einer Organisation, insbesondere der knappen Führungsressourcen.

Das WOF-Modell wird in folgenden Phasen eingeführt:

1. Bestimme das Ziel
2. Bestimme die Leistungskennzahlen
3. Identifiziere die Werttreiber
4. Entscheide, wie die Werttreiber verbessert werden sollen
5. Setze um und kontrolliere

Bestimme das Ziel

Es sollte allen Führungskräften und Mitarbeitenden stets bewusst sein: das Ziel ist die Wertsteigerung der Organisation für die Eigentümer. Dieses Ziel kann langfristig aufrechterhalten werden, wenn gleichzeitig die Interessen der Mitarbeitenden, Lieferanten, Kunden, und der Gesellschaft berücksichtigt werden.

Bestimme die Leistungskennzahlen

Die Leistungskennzahlen umfassen die Ergebnisrechnung und die globalen Kennzahlen des Systems. (siehe oben)

Identifiziere die Werttreiber

Werttreiber üben einen wesentlichen Einfluss auf den Wert der Organisation aus, dazu zählen beispielsweise die Steigerung von Absatz und Durchsatz, die Verkürzung von Reaktionszeiten oder die Senkung von Beständen.

In der Praxis haben sich vier Methoden zum Identifizieren der Werttreiber bewährt:

1. Anhand von Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnung:

Nacheinander werden einzelne Abschnitte der Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnung untersucht, um mögliche Verbesserungen zu identifizieren und anhand der Fokuszmatrix mit dem Umsetzungsaufwand zu bewerten.

2. Funktionaler Ansatz, bottom-up: Die wichtigsten Funktionen der Organisation werden untersucht. Dazu gehören unter anderem: Strategie, Marketing und Vertrieb, Beschaffung und Logistik, Klinische Qualität, Dienstleistungsqualität, Personalwesen, IT, Finanzwesen, etc.

3. Auf Ansatz globaler Leistungskennzahlen: Globale Leistungskennzahlen wer-

den einzeln überprüft und der inkrementelle Wertzuwachs der Organisation durch ihre Verbesserung bewertet.

4. Identifizieren des Kernproblems, top-down:

Nach dem Sammeln der Daten in den vorhergehenden Schritten werden die unerwünschten Effekte in den fokussierten Gegenwartsbaum übertragen.

Entscheide, wie die Werttreiber verbessert werden sollen

Die relevanten Werttreiber (bis zu 10) werden bezüglich Wertsteigerungspotential sowie der Schwierigkeit der Umsetzung priorisiert und Massnahmen zur Umsetzung geplant.

Setze um und kontrolliere

Umsetzung der Planung und Überwachung liegt in der Verantwortung der Führung.

Beispiel Assuta

Das Spital Assuta in Tel Aviv ist eines der vier Spitäler der Assuta-Gruppe, dem grössten privaten Spitalbetreiber in Israel, und hat sich im Nahen Osten ein ausgezeichnetes Renommee unter medizinischen Touristen erworben. Die Leitung von Assuta wurde auf die Fokussierten Unternehmensführung aufmerksam, als man vor der Frage stand, wie man die wachsende Nachfrage nach Operationen mit vorhandenen Ressourcen abdecken kann. Mittels Constraintmanagement konnte der Constraint rasch bei den Anästhesisten lokalisiert werden. Die Analyse der Arbeitszeit ergab, dass rund 30% der Zeit ineffektiv genutzt wurde. 10% der ungenutzten Zeit wurden benötigt, um die notwendige Abstimmung mit Chirurgen und dem Personal rund um den OP zu tätigen, weitere 10% der verfügbaren Zeit wurden mit Warten verschwendet, während unvollständige Kits komplementiert werden mussten und die letzten 10% der Zeit verschwand zwischen dem Ende einer Operation und dem Start der nächsten. Unter Beteiligung von Anästhesisten und des OP-Personals wurden drei interdisziplinäre Fachgruppen gebildet, die sich um die Ursachen der drei «Zeitfresser» kümmerten. Mit den erarbeiteten Lösungen konnte die zuvor vergeudete Zeit nun produktiv genutzt werden, was die Auslastung der Operationssäle steigerte und das Gesamtergebnis von Assuta innerhalb kurzer Zeit verbesserte.

Fazit

Das Gesundheitswesen zeichnet sich durch eine hohe Dynamik und häufige Änderung von Rahmenbedingungen aus. Dazu gehören Änderungen und Stabilisierungen des Fallpauschalen-Systems, die Einführung und Messung verschiede-

dener Qualitätsmetriken und ein zunehmender Wettbewerb. Diese machen die erfolgreiche Führung von Organisationen zunehmend komplexer. Mit der Fokussierten Unternehmensführung verfügen Führungskräfte über die erforderlichen Werkzeuge, um ihre Organisation trotz allem leistungsfähiger zu machen.

Die Fokussierte Unternehmensführung betrachtet Organisationen (nicht nur) des Gesundheitswesens als soziale Systeme. Die globale Systemsicht, der Fokus auf die Constraints, die das System hindern sich zu verbessern und die Optimierung mit einfachen und pragmatischen Werkzeugen erhöhen den Wert einer Organisation für ihre Eigentümer kontinuierlich. Aus Sicht der Patienten und Kunden erhöht sich so die Behandlungsqualität, was zu höherer Zufriedenheit und (auch aus Sicht der Gesellschaft) zu höherem medizinischem Wert führt. Aus Sicht der Organisation gewinnt die Führung an Effizienz, verbessert die Arbeitsbedingungen und schafft Arbeitsplatzsicherheit, etc. Die Fokussierte Unternehmensführung hat bewiesen, dass sie in der Lage ist, die Bedürfnisse aller Interessengruppen im Gesundheitswesen zu befriedigen und gleich-

zeitig dem zunehmend engeren finanziellen Rahmen gerecht zu werden. So lässt sich bei geringerem Ressourceneinsatz eine höhere Leistung realisieren.

Wir hoffen mit diesem Artikel Führungskräften im Gesundheitswesen eine andere Sicht auf ihre Organisation vermittelt zu haben. In Fragen nach effizienteren Prozessen, tieferen Kosten und verbesserten Gesamtergebnissen ist es entscheidend, den Hebel an den Punkten anzusetzen, die zu wirklichen Verbesserungen führen. Hier beweist die Fokussierte Unternehmensführung ihre Stärken – bessere Ergebnisse bei gleichem oder geringerem Ressourceneinsatz.

Werden Sie als Führungskraft zum Satisficer. Beginnen Sie in Ihrer Organisation in einem überschaubaren Bereich mit Verbesserungen, wie sie die Fokussierte Unternehmensführung vorschlägt. Beobachten, messen und untersuchen Sie Ihren Prototyp und bewerten Sie die Resultate. Weiten Sie die Verbesserungen dann auf andere Bereiche aus.

Wir würden uns freuen, wenn Sie uns von Ihren Resultaten und Erfahrungen berichten.

Die Autoren

Jonas Christen
Inhaber der JMC Consulting GmbH

Er berät Unternehmen und Organisationen bezüglich Operational Excellence und der durchgängigen IT-Unterstützung der Wertschöpfungsprozesse.

JMC Consulting GmbH

Sempacherstrasse 5, 6003 Luzern
Telefon 041 511 00 50
jonas.christen@jmc-consulting.ch

Christoph Lenhartz
General Manager Europe, Middle East and Africa und (EMEA) der Pinnacle Strategies AS

Er verfügt über 20-jährige Erfahrung als Führungskraft und Berater und hat die in diesem Beitrag vorgestellten Methoden in zahlreichen Projekten erfolgreich eingeführt.

Pinnacle Strategies AS

Stortorvet 2, 0155 Oslo, Norwegen
Telefon 0049 175 1862047
clenhartz@pinnacle-strategies.com

ERNE



medico
Modulbau für Spital und Pflege

Für permanente und temporäre Lösungen, bei Aufstockungen, Anbauten, Erweiterungen und Sanierungen – auch unter laufendem Betrieb.

Infos unter: www.erne.net/medico

