

Die Spitäler haben das Problem erkannt, aber es gibt noch einiges zu tun

Performance Management: SwissDRG stellt hohe Anforderungen

Mit der Leistungsfinanzierung der Akutsomatik (SwissDRG) sind heute diejenigen Spitäler im Vorteil, welche aufgrund transparenter Kostenstrukturen ihre Leistungserstellung priorisieren und optimieren können. Dazu ist ein umfassendes Performance Management notwendig. Die Untersuchung der Berner Fachhochschule zusammen mit NOVO Business Consultants zeigt, dass dies die meisten Spitäler erkannt haben und den Ausbau ihrer Performance-Management-Systeme planen. Dabei gilt es zu beachten, dass für ein erfolgreiches Performance Management neben den Elementen Planung, Reporting und Controlling auch die Informatikmittel stetig weiterzuentwickeln sind.

Seit dem 1. Januar 2012 werden nicht mehr die Kosten, sondern die Leistung der akut-somatisch ausgerichteten Spitäler finanziert. Mit diesen Fallpauschalen müssen sowohl die Behandlungs-, die Betriebs-, die nicht universitären Aus- und Weiterbildungskosten wie auch die Investitionen gedeckt werden. Gleichzeitig ermöglicht die freie Spitalwahl Krankenversicherern und Patienten ein «Abstimmen mit Füssen» – sprich Kostendruck und Qualitätswettbewerb nehmen zu.

Aktive Steuerung der Leistungen

Dieser Systemwandel in der Spitalfinanzierung zwingt die Spitäler, nicht wie bis anhin, nur die Betriebskosten sauber zu erfassen (Performance Measurement). Die Leistungserstellung muss neu aktiv gesteuert, d. h. priorisiert und stetig optimiert werden (Performance Management). Nur so gelingt den Spitälern langfris-

tig eine erfolgreiche Positionierung auf dem Gesundheitsmarkt.

Damit ein Performance Management möglich wird, müssen die SOLL-Werte in den Budgets auf die kurz- und mittelfristigen Planwerte der strategischen Zielvorgaben ausgerichtet und die Ist-Werte mit einfach zu bedienenden Analyse- und Berichtsplattformen zeitnah erfasst und ausgewertet werden. Die vorliegende Studie hat diesbezüglich den momentanen Umsetzungsstand sowie die geplanten Ausbauschritte der Spitäler untersucht.

Untersuchung und Optimierung

Performance Management beschreibt die Schnittstelle zwischen der Spitalplanung und deren organisatorischer und technischer Umsetzung. Das Ziel des Performance Managements

ist es, die Effektivität – d.h. die Erreichung der Planziele – der einzelnen Tätigkeiten sicherzustellen und die Effizienz der Leistungserbringung stetig zu erhöhen (vgl. Bacal 2012, S. 8). Performance Management ist deshalb als Prozess zu verstehen, der mit der Definition von aussagekräftigen und vor allem messbaren Plangrößen beginnt. Diese werden dann mit einem wirksamen Controlling nicht nur überprüft, sondern idealerweise auch hinterfragt. Schliesslich werden die Soll-Ist-Vergleiche mittels Reporting zeitnah auf die unterschiedlichen Informationsbedürfnisse zugeschnitten und entsprechend dargestellt. Zur Optimierung von Zeit- und Arbeitsaufwand dieser drei Teilprozesse werden heute Fachanwendungen eingesetzt, die auf einem starken Informatiksystem (Data Warehouse) basieren. Zusammengefasst lässt sich dieses Performance-Management-System wie in Abbildung 1 dargestellt visualisieren.

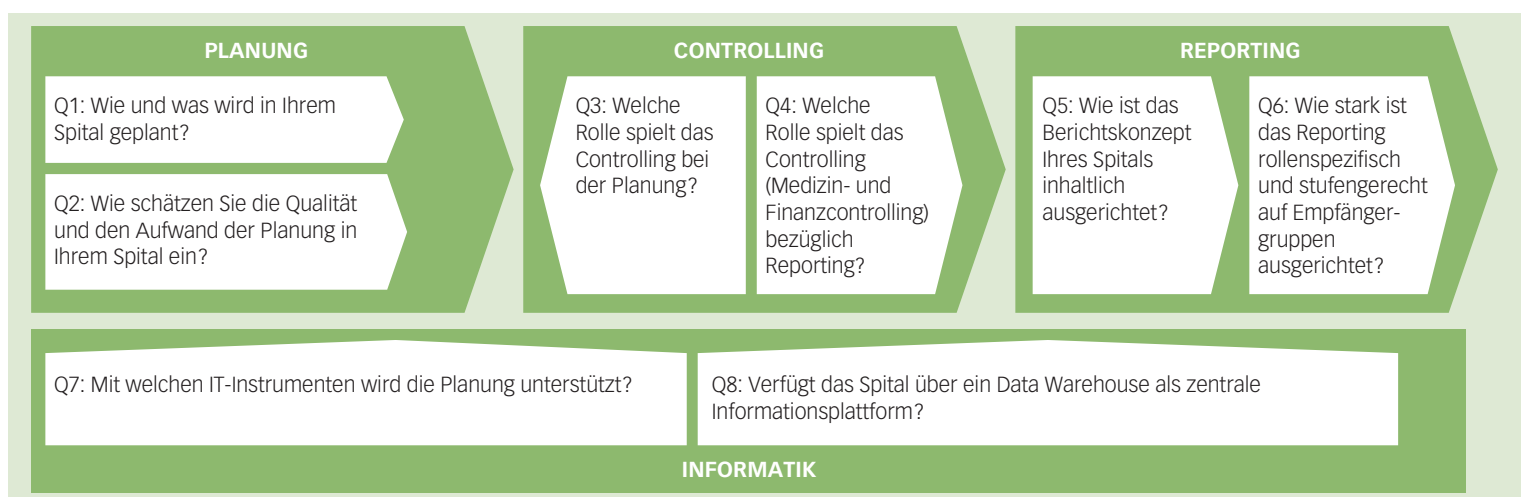


Abbildung 1: Performance-Management-System für Spitäler

Gründlich nachgefragt

Um den Entwicklungsstand sowie die geplanten Ausbauschritte des Performance Managements der Schweizer Akutspitäler zu erheben, wurden zu den vier Elementen des Performance-

Management-Systems je zwei Fragen ausgearbeitet, mit welchen die relevanten Parameter abgedeckt werden.

Diese Fragestellungen basieren auf dem Reifegradmodell zum Corporate Performance

Management (Herzog/Funke 2011, S. 5ff) und wurden für den schweizerischen Spitalsektor adaptiert. Die Skalierung der Fragen umfasst fünf Entwicklungsstufen, die mit: Elementare Kontrolle (Basic Control), Operative Analytik (Guided Analysis), Integrierte Steuerung (Inte-

		Elementare Kontrolle	Operative Analytik	Integrierte Steuerung	Strategisch ausgerichtetes Management	Umfassendes, IT-basiertes Performance Management
Planung	Q1	Unser Haus setzt primär eine finanzorientierte operative Planung ein.	Unser Haus setzt eine operative Planung auf Basis finanzieller Zielvorgaben aus der Langfristplanung ein.	Wir planen in unserem Haus sowohl Finanzen, Leistungen und Personal.	Es erfolgt in unserem Haus eine Ableitung der operativen Planung aus strategischen Zielen und Massnahmen.	Die operativen Teilpläne (Finanz-, Leistung und Personalplanung) erfolgen weitgehend integriert.
	Q2	Wir haben in unserem Hause zeitintensive und fehleranfällige Planungsprozesse.		Die Planzahlen in unserem Hause dienen zusammen mit den IST-Daten als nachhaltige Basis für die strategische Unternehmensführung.		Die IT-Unterstützung in unserem Hause reduziert Aufwand und erhöht Qualität der Planung.
Controlling	Q3	Das Controlling in unserem Haus ist Organisator, Datensammler und -Validierer.		Das Controlling unseres Hauses setzt organisatorische Vorgaben und fungiert als inhaltliches Competence Center.	Das Controlling unseres Hauses ist Businesspartner zur kritischen Hinterfragung der Planungsergebnisse.	Wir betreiben einen Workflow-basierten Planungsprozess.
	Q4	Das Controlling in unserem Haus ist Informationssammler und -bereitsteller.	Das Controlling in unserem Hause ist Analyst für Abweichungsanalysen.	Das Controlling in unserem Haus ist für einen Berichterstellungsprozess mit hohem Automatisierungsgrad zuständig.	Das Controlling ist kritischer Businesspartner und hinterfragt und unterstützt die Massnahmendefinitionen.	Das Controlling ist zuständig für die Bündelung von Controlling-Aufgaben in einer Reporting- und Analyse-Factory.
Reporting	Q5	Unser Berichtskonzept ist finanziell und extern ausgerichtet.	Wir haben ein umfassendes Berichtskonzept mit Kennzahlen zu Finanzen, Leistungen, Prozessen, Patienten (inkl. Abweichungsanalyse und Massnahmendefinition).	In unserer Berichterstattung werden neben quantitativen auch qualitative Kennzahlen zur Behandlungsqualität, Patientenzufriedenheit, Risikobeurteilungen integriert berichtet.	In unserem Reporting erfolgt ein Einbezug von strategischen Initiativen und Benchmarking-Informationen in die Berichterstattung.	In unserer Institution erfolgt eine systematische Lifecycle-Betrachtung zu den Berichtsinformationen. Die Auswertungs-Flexibilität (Self Service) auf der zentralen Reportingplattform des Spitals ist hoch.
	Q6	Es werden in unserem Hause Standardberichte ohne Empfänger-spezifisierung generiert.	Standardberichte sind in unserem Hause mit rollenspezifischen Anpassungen möglich.	Wir verfügen in unserem Hause über ein mehrstufiges Berichtswesen bestehend aus Führungscockpits, rollenspezifischen Standardberichten, Druckberichten.	Wir setzen in unserem Hause eine zeit- und aufwandsoptimale Beantwortung von Ad-hoc-Anfragen ein.	In unserem Hause gelangt eine zeitlich und räumlich flexible Informationsversorgung mit mobilen Endgeräten zum Einsatz.
Informatik	Q7	Die Meldung und Verarbeitung von Planungsdaten erfolgen mittels Excel.	Die Datensammlung und -verarbeitung erfolgen in einem zentralen Planungssystem.	Es besteht in unserem Haus eine systemtechnische Abbildung der Zusammenhänge einer integrierten Finanzplanung.	Das Planungssystem zur Simulation von Wirkungsbeziehungen erfolgt auf Basis von Werttreibermodellen.	Es erfolgt in unserem Haus eine systemtechnische Integration zwischen langfristiger und operativer Planung sowie zwischen den relevanten Teilplänen.
	Q8	In unserem Haus erfolgt weitgehend eine manuelle Berichterstellung mit Office-Tools (Excel).	Wir verfügen über ein Data Warehouse als zentrale Informationsplattform mit Analyse-möglichkeiten über Excel-Instrumente.	Es existiert in unserem Haus ein zentrales Data Warehouse mit professionellem Frontend (v.a. Cockpits, Standard-Reports).	In unserem Haus werden Hauptspeichertechnologien (in-memory) zur flexiblen Ad-hoc-Analyse eingesetzt.	Eine mit der IT abgestimmte DWH/Frontend-Strategie und -Governance für das Reporting sind definiert.

Tabelle 1: Antwortmöglichkeiten zu den Reifegraden des Performance-Management-Systems

Special 2: Spitalfinanzierung

grated Navigation), strategisch ausgerichtetes Management (Strategy-driven Management) und umfassendes, IT-basiertes Performance Management (IT-advanced Leadership) bezeichnet werden.¹ Tabelle 1 stellt dazu die Skalierung sowie die einzelnen Antwortmöglichkeiten zu jeder Frage dar.

Die befragten Spitäler wurden gebeten, zu jeder Frage sowohl den momentanen Entwicklungsstand wie auch den geplanten Ausbaustandard in zwei Jahren anzugeben.

Methodik der Umfrage

Anfangs September 2012 wurde die Umfrage zum ersten Mal als Link auf eine Online-Umfrage per E-Mail verschickt. Eine Woche später erfolgte ein Erinnerungsschreiben an diejenigen Adressaten, welche noch nicht geantwortet hatten. Ende September 2012 wurde die Umfrage beendet. Adressaten der Befragung waren die Chief Financial Officers (CFOs) oder Leiter Finanzen und Controlling aller Allgemeinspitäler und Spezialkliniken im Akutbereich in der Deutschschweiz (123). Geantwortet haben insgesamt 35 Kliniken, was einer guten Rücklaufquote von 28.5% entspricht, die zeigt, dass das Thema von grossem Interesse ist.

Resultate

Die Auswertungen der beantworteten Fragebögen (N=35) ermöglichen eine generelle Übersicht zum momentanen Umsetzungsstand des Performance Managements in den Deutschschweizer Spitälern und zeigen mehrere Tendenzen auf.

Planung

Hinsichtlich des Elements der Planung (Fragen Q1 und Q2) kann festgehalten werden, dass die untersuchten Akutspitäler bereits einen sehr hohen Reifegrad im Performance Management erreicht haben und planen, diesen weiter auszubauen.

Wie Abbildung 2 zeigt, geben 23 (65.7%) der erfassten Spitäler an, ihre operative Planung mindestens strategiebasiert (Niveau: Strategisch ausgerichtetes Management) zu vollziehen. 12 (34.35%) Spitäler geben gar an, ihre operativen Teilpläne (zur Finanz-, Leistungs- und Personalplanung) in die Unternehmensstrategie zu integrieren (Niveau: Umfassendes, IT-basiertes Performance Management). Bis

in zwei Jahren wollen zudem insgesamt 20 (57.1%) der befragten Spitäler über eine solch integrierte Planung verfügen.

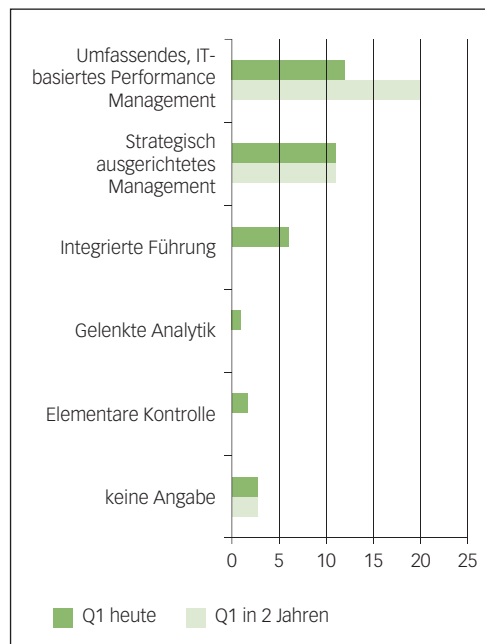


Abb. 2: Q1 – Wie und was wird im Spital geplant?

Auch hinsichtlich des Aufwandes und der Qualität der Planung (Abbildung 3) geben die meisten Spitäler (23 resp. 65.7%) an, bereits über verlässliche Planzahlen zu verfügen (Niveaus: Integrierte Steuerung und Umfassendes, IT-basiertes Performance Management). Bis in zwei Jahren wollen zudem knapp 50% (17) der Spitäler über eine IT-Unterstützung verfügen, die effektive und effiziente Planungsabläufe ermöglicht

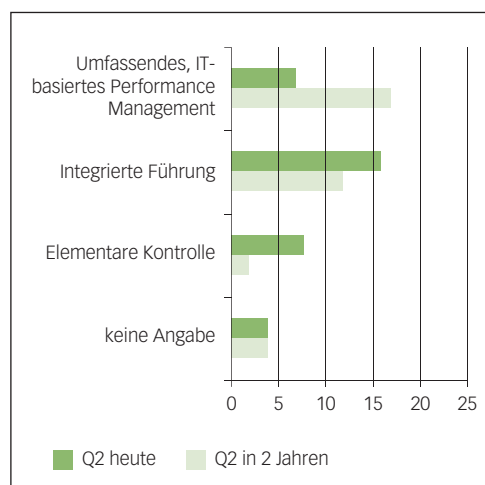


Abb. 3: Q2 – Wie schätzen Sie die Qualität und den Aufwand der Planung in Ihrem Spital ein?

(Niveau: Umfassendes, IT-basiertes Performance Management).

Controlling

Die Auswertungen zum Element Controlling im Performance-Management-System zeigen, dass die untersuchten Spitäler grösstenteils hohe Reifegrade vorweisen können. In den meisten Fällen ist auch ein Weiterausbau geplant.

Wie Abbildung 4 zeigt, wird bereits in 17 (48.6%) Spitälern das Controlling als Business Partner zur kritischen Hinterfragung der Planungsergebnisse verstanden (Niveau: Strategisch ausgerichtetes Management). Bis in zwei Jahren soll zudem ein Viertel der Spitäler (9 resp. 25.9%) Controlling als workflowbasierten Planungsprozess betreiben (Niveau: Umfassendes, IT-basiertes Performance Management).

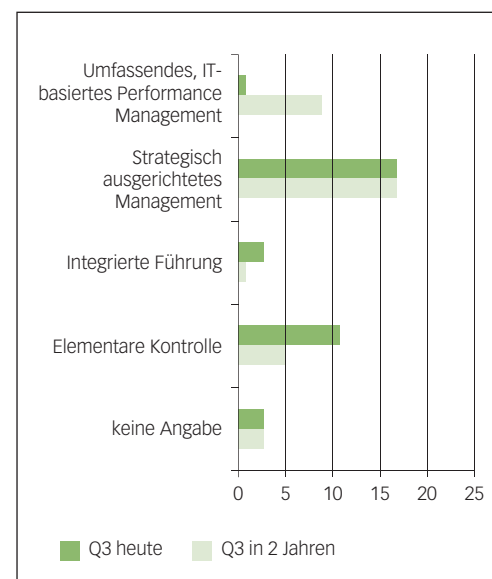


Abbildung 4: Q3 – Welche Rolle spielt das Controlling bei der Planung?

Auch als Unterstützungsfunktion des Reportings ist das Controlling in vielen der untersuchten Spitäler auf einem fortschrittlichen Stand. Bei bereits 12 (34.4%) Spitälern hinterfragt und unterstützt das Controlling die Massnahmendefinitionen (Niveau: Strategisch ausgerichtetes Management). Bei 5 (14.3%) Spitälern ist sogar schon eine Reporting- und Analyse-Factory im Einsatz (Niveau: Umfassendes, IT-basiertes Performance Management). Bis in zwei Jahren soll insbesondere dieser Bereich vielerorts ausgebaut werden. So wollen im Jahr 2014 bereits 13 (37.1%) Spitäler über Reporting- und Analyse-Factories verfügen (Abbildung 5).

¹ Zum besseren Verständnis wurden die in Klammern aufgeführten englischsprachigen Begriffe aus dem Reifegradmodell zum Corporate Performance Management sinngemäss ins Deutsche übersetzt.



Prof. Dr. Konrad Walser
Senior Researcher/Dozent
Bernser Fachhochschule



André Meister
Mitglied der Geschäftsleitung und Partner
NOVO Business Consultants AG



Dr. Etienne Huber
Berater
NOVO Business Consultants AG

Die Autoren

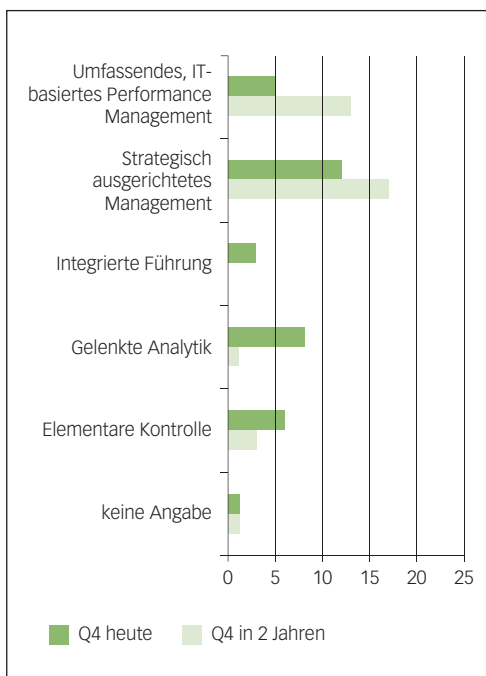


Abbildung 5: Q4 – Welche Rolle spielt das Controlling (Medizin- und Finanzcontrolling) bezüglich Reporting?

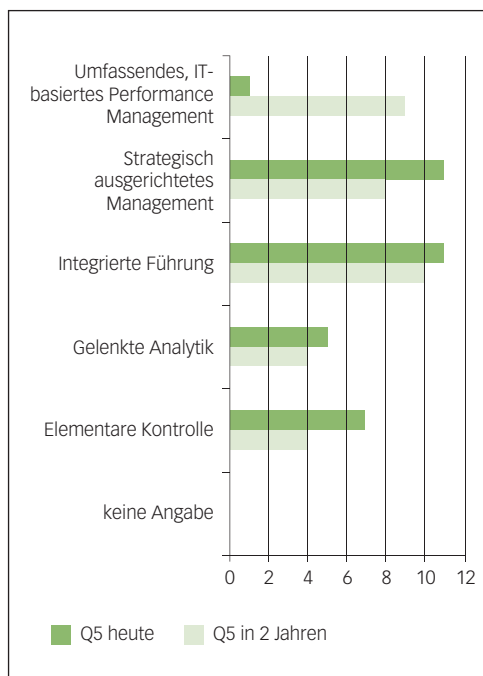


Abbildung 6: Q5 – Wie ist das Berichtskonzept Ihres Spitals ausgerichtet?

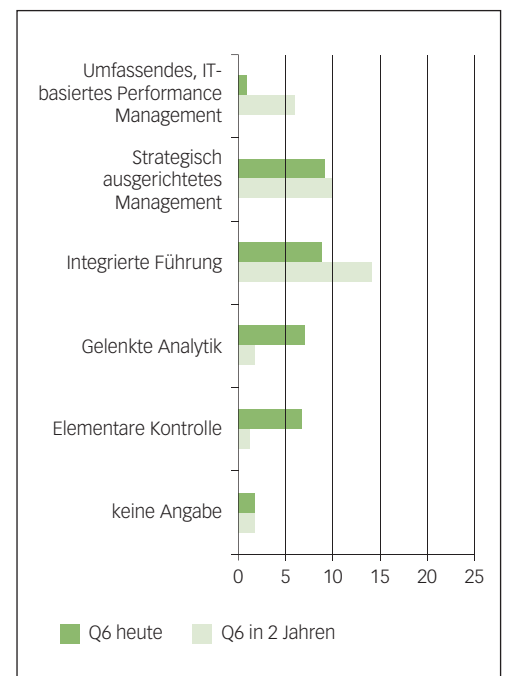


Abbildung 7: Q6 – Wie stark ist das Reporting rollenspezifisch und stufengerecht auf die Empfängergruppen ausgerichtet?

Reporting

Die Beantwortung der Fragen nach der inhaltlichen, stufen- und rollenspezifischen Ausrichtung des Reportings zeigt, dass in den Deutschschweizer Akutspitälern sehr unterschiedliche Reifegrade anzutreffen sind. Einige Spitäler verfügen bereits über einen hohen Individualisierungsgrad der Berichterstellung, andere vermögen nur generelle Kennzahlen zu erfassen. Gleichwohl planen rund ein Viertel der Spitäler die IT-Unterstützung des Reportings weiter auszubauen.

Wie Abbildung 6 zeigt, geben rund ein Drittel der Spitäler (11 oder 31.4%) bezüglich inhaltlicher Ausrichtung des Reportings an, schon

auf dem Niveau «Strategisch ausgerichtetes Management» zu operieren. Jedoch befinden sich auch 7 Spitäler (20%) auf dem Niveau «Elementare Kontrolle». Gleichwohl wollen 9 Spitäler (25.7%) in zwei Jahren über ein systematisches Lifecycle-Management verfügen (Niveau: Umfassendes, IT-basiertes Performance Management).

Abbildung 7 macht deutlich, dass sich hinsichtlich der rollen- respektive stufengerechten Ausrichtung des Reportings heute über die Hälfte (18 oder 51.4%) der Spitäler auf den Niveaus «Integrierte Steuerung» oder «Strategisch ausgerichtetes Management» befinden. 40% (14) der Spitäler verfassen aber nur Stan-

dardberichte (Niveau: Elementare Kontrolle und Operative Analytik). Bis in zwei Jahren wollen immerhin fünf weitere Spitäler (total 68.6% resp. 24) das Niveau «Integrierte Steuerung» erreicht haben. Es planen jedoch nur gerade 5 weitere Spitäler die Informationsversorgung auch via Smartphone zu ermöglichen (Niveau: umfassendes, IT-basiertes Performance Management).

Informatik

Ausgehend von der Analyse zur Frage Q7 und Q8 nach dem Einsatz von IT-Instrumenten zur Planung und dem Aufbau von Data Warehouses erstaunt, dass der Grossteil der Spitäler auf den mittleren Reifegraden verharren will.

Special 2: Spitalfinanzierung

So wollen von 28 (80%) Spitälern, welche heute noch nicht über zentrale Planungssysteme verfügen nur gerade 5 diesen Ausbaus Schritt wagen. Hingegen ist der Trend weg von Verarbeitungen via Excel klar (Niveau: Elementare Kontrolle) ersichtlich. Von den 17 (48.6%) Spitälern heute wollen in zwei Jahren nur noch 9 (25.7%) die Plandaten via Excel verarbeiten (Abbildung 8).

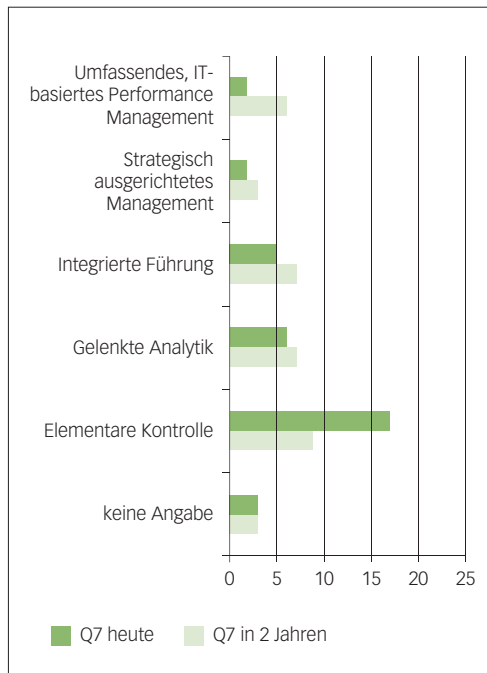


Abbildung 8: Q7 – Mit welchen IT-Instrumenten wird die Planung unterstützt?

Bezüglich der Verwendung von Data Warehouses (Abbildung 9) geben sich die Spitälern etwas progressiver. So ist ebenfalls ein Trend in Richtung Abbau von manueller Berichterstattung via Excel (Niveau: Elementare Kontrolle) hin zu einem Aufbau von zentralen Informationsplattformen erkennbar (Reduktion von 9 [25.7%] auf 3 [8.6%] Spitälern). Auch wollen in zwei Jahren

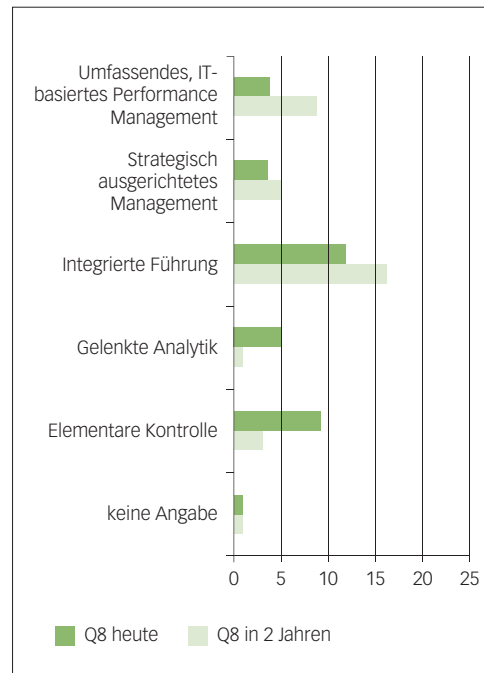


Abbildung 9: Q8 – Verfügt das Spital über ein zentrales Data Warehouse als zentrale Auswertungsplattform?

9 (25.7%) der Spitälern den Aufbau ihrer Data Warehouses auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet haben (Niveau: Umfassendes, IT-basiertes Performance Management). Jedoch geben über die Hälfte (57.2% resp. 20) der Spitälern an, ihre Informationsplattformen auch zukünftig nicht für Ad-hoc-Analysen oder gar mobiles Reporting (Niveaus: Strategisch ausgerichtetes Management und Umfassendes, IT-basiertes Performance Management) nutzbar zu machen.

Zusammenfassung und Fazit der Untersuchung

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass viele Schweizer Akutspitälern bereits heute über adäquate Planungs-, Controlling-, Reporting- und Informatikinstrumente verfügen. Sie dürfen aber nicht aus den Augen verlieren, dass mit der Leistungsfinanzierung die Ansprüche an das Performance Management stetig steigen. Langfristig ist Performance Management nur erfolgreich, wenn es als System betrieben wird, das die vier Elemente Planung, Controlling, Reporting und Informatik vereint.

Insgesamt haben wir festgestellt, dass die Planung bei den meisten Spitälern auf sehr hohem Niveau (Fragen Q1 und Q2) erfolgt. Ebenfalls ist das Controlling gut ausgebaut, punktuell ist aber Entwicklungspotential vorhanden. Insbesondere den Aufbau von integrierten Analyse- und Reporting-Factories gilt es intensiver zu erwägen (Fragen Q3 und Q4).

Hinsichtlich der Ausgestaltung der Reportings befinden sich die Schweizer Spitälern auf sehr unterschiedlichen Niveaus. Vereinzelt verfügen Kliniken bereits über die Fähigkeit, Lifecycle-Betrachtungen zu vollziehen. Jeweils rund ein Drittel der untersuchten Spitälern bezieht Benchmarking-Daten in die Reportings ein, erfasst neben quantitativen Kennzahlen auch qualitative Kennzahlen oder verfügt nur über eine finanzielle Berichterstattung. Hier besteht umfangreicher Handlungsbedarf, welcher aber von den befragten Spitälern erkannt ist (Fragen Q5 und Q6).

Die Informatikunterstützung zum Performance Management ist in den meisten untersuchten Spitälern nicht sehr weit ausgebaut. Auch geben die meisten Spitälern an, den Aufbau der Informatiksysteme in den nächsten 2 Jahren nicht prioritär behandeln zu wollen (Frage Q7). Lediglich in einzelnen Fällen ist ein Ausbau der Data Warehouses (Frage Q8) und den darauf aufbauenden Analysemöglichkeiten geplant.



Konsequent fortfahren

Unserer Ansicht nach zeigt diese Untersuchung, dass die deutschschweizerischen Spitäler auf dem richtigen Weg sind. An gewissen Stellen orten wir aber Nachholbedarf. Denn die strategische Wichtigkeit des Performance Managements darf ausgehend von der sich verändernden Spitallandschaft Schweiz nicht unterschätzt werden. Dies bedeutet, dass die deutschschweizerischen Akutspitäler, um kompetitiv zu sein, ihre Performance-Management-Systeme mit der Leistungsfinanzierung optimal abstimmen müssen. Es gilt daher für die Spitäler diesbezüglich möglichst wenig Zeit zu verlieren.

So verfügen die meisten Spitäler über fortschrittliche Planungsmechanismen. An diese gilt es nun die ebenfalls weitgehend gut ausgebauten Controlling-Systeme anzuknüpfen. Nachholbedarf hingegen besteht bei der Einbindung des Reportings ins Performance Management. Es besteht die Gefahr, dass bei ungenügender Aufbereitung der Ist-Werte (z.B. mittels Benchmarking oder Lifecycle-Daten) sowie fehlender Adressatengerechtigkeit des

Berichtswesens auch die Planungsfähigkeiten beeinträchtigt werden.

Entscheidend: gute Datenintegration

Als kritischen Erfolgsfaktor des Performance Managements in der Zukunft beurteilen wir die Integration aller Daten auf zentrale IT-Systeme (Data Warehouse). Nur diese erlauben es, das Performance Management schnell und flexibel zu betreiben. Um rechtzeitig die Effizienzgewinne dieser Systeme nutzen zu können, muss aber bereits heute in den Aufbau dieser Systeme investiert werden. Das Effizienzpotenzial von komplexen Informatiklösungen lässt sich aber nur nutzen, wenn sich die Kostenstrukturen und Geldflüsse auch elektronisch erfassen und abbilden lassen. Dazu sind in den Elementen Planung, Controlling und Reporting die entsprechenden Reifegrade zu garantieren. Gerade im Bereich der Informationsplattformen besteht die Gefahr, sogenannte Pseudo-Data-Warehouse-Applikationen einzukaufen, die aufgrund mangelhafter Funktionalität und mangelnder Datenqualität nur geringe Anwendungsmöglichkeiten erlauben und langfristig geringen Nutzen stiften.



Schliesslich gilt es zu beachten, dass das Performance Management auch für Spitäler ein laufender Prozess ist, den es stetig zu optimieren und periodisch zu revidieren gilt. Am besten gelingt dies mit einem abgestimmten Performance Management System.

Quellen

- Bacal, R. (2012), Performance Management (2. Ausg.), New York: McGraw-Hill.
- Herzog, J., Funke, C. (2011), Reifegrade im Corporate Performance Management, Zürich: KPMG.

ROMULSIN®

Dermatologische Kosmetikprodukte
Harmonie für die Haut



Zur sanften Reinigung und Pflege der Haut und Schleimhaut im Intim- und Analbereich. Lindert Rötungen, Juckreiz, wirkt geruchbindend und desodorierend. Dermatologisch bestätigte Hautverträglichkeit. Weitere Informationen unter www.romulsin.com.



Diacosa AG • Dermatologische Kosmetikprodukte • Friedeggstrasse 4 • CH-3400 Burgdorf • Tel. 034 408 0077 • Fax 0800 82 12 12 • www.diacosa.ch