

Performance Management im Gesundheitswesen: Umsetzung im Kantonsspital Winterthur

Dr. oec. HSG Stefanos Vassiliadis, Leiter Direktionsstab und Mitglied der
Spitalleitung KSW

Präsentation im Rahmen der
Internationalen Gesundheitstagung
des ICV und der SGfM
07.05.2015



KANTONSSPITAL WINTERTHUR

Steckbrief: Kantonsspital Winterthur

- CHF 447 Mio. Umsatz
- Ca. 3'200 Mitarbeitende (2'100 Vollzeitstellen)
- Ca. 520 Betten
- 180'000 ambulante Patienten
- 25'000 stationäre Patienten

* 2014 – Zahlen, aufgerundet



Ausgangslage

- Am KSW gab es kein klares, konsistentes und übersichtliches **Steuerungssystem** auf Führungsebene, welches sich auf die Strategie bezieht.
- Es gibt eine Vielzahl von Listen, Statistiken, Reports, Analysen und Kennzahlen aus verschiedenen Applikationen und Management-Informationssystemen (MIS). Die Darstellung ist **unübersichtlich** (kein Management Cockpit).
- **Messgrößen** werden oft ungenügend oder unterschiedlich definiert, eine gemeinsame Ausrichtung fehlt.
- Die **Datenbasis** ist teilweise mangelhaft.

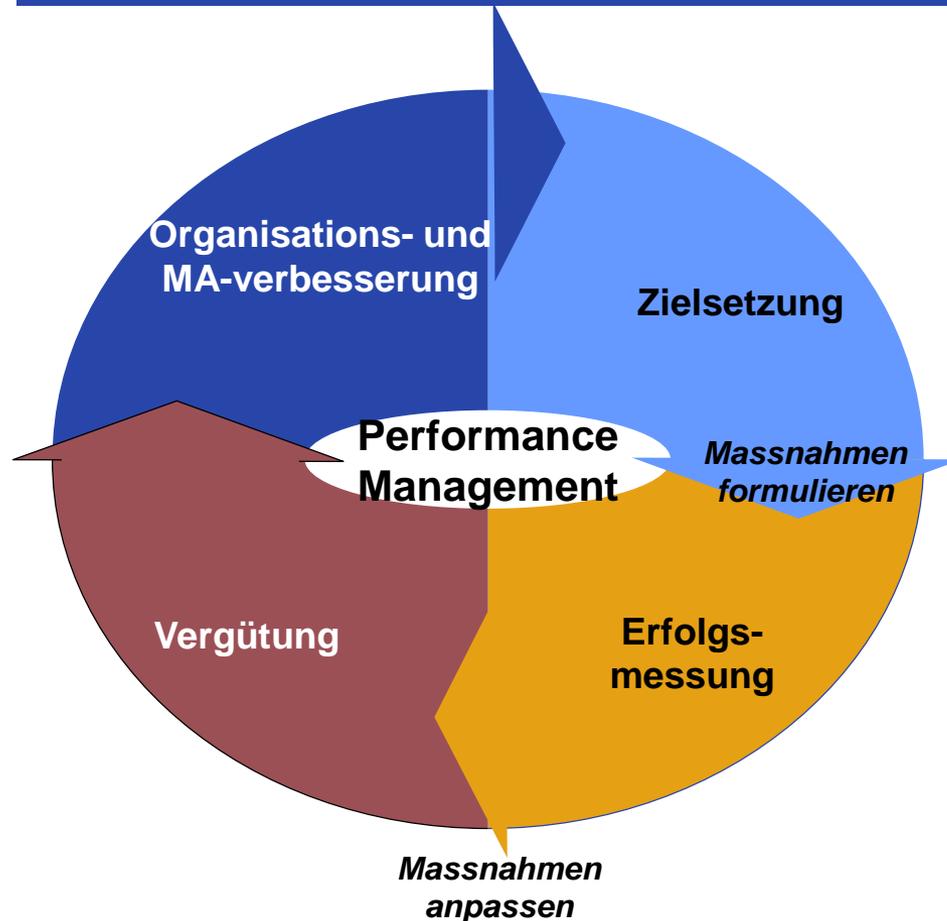
=> Frage nach einem Performance Management System

Ziele für Performance Management

- Aktuell ist das Reporting eher traditionell und rückblickend gestaltet.
- Ziel ist es, die Transparenz in Bezug auf das Management Reporting zu erhöhen und die wertorientierte Erfolgsmessung sicherzustellen.
- Ein strategisches, entscheidungsunterstützendes Controlling in Form eines Management Cockpits soll eingeführt werden.
- Das wertorientierte Management Cockpit ermöglicht zeitnahe und zielgerichtete Entscheidungen.

Performance Management als Führungssystem: Kreislauf der Leistungssteuerung

Kreislauf der Leistungssteuerung

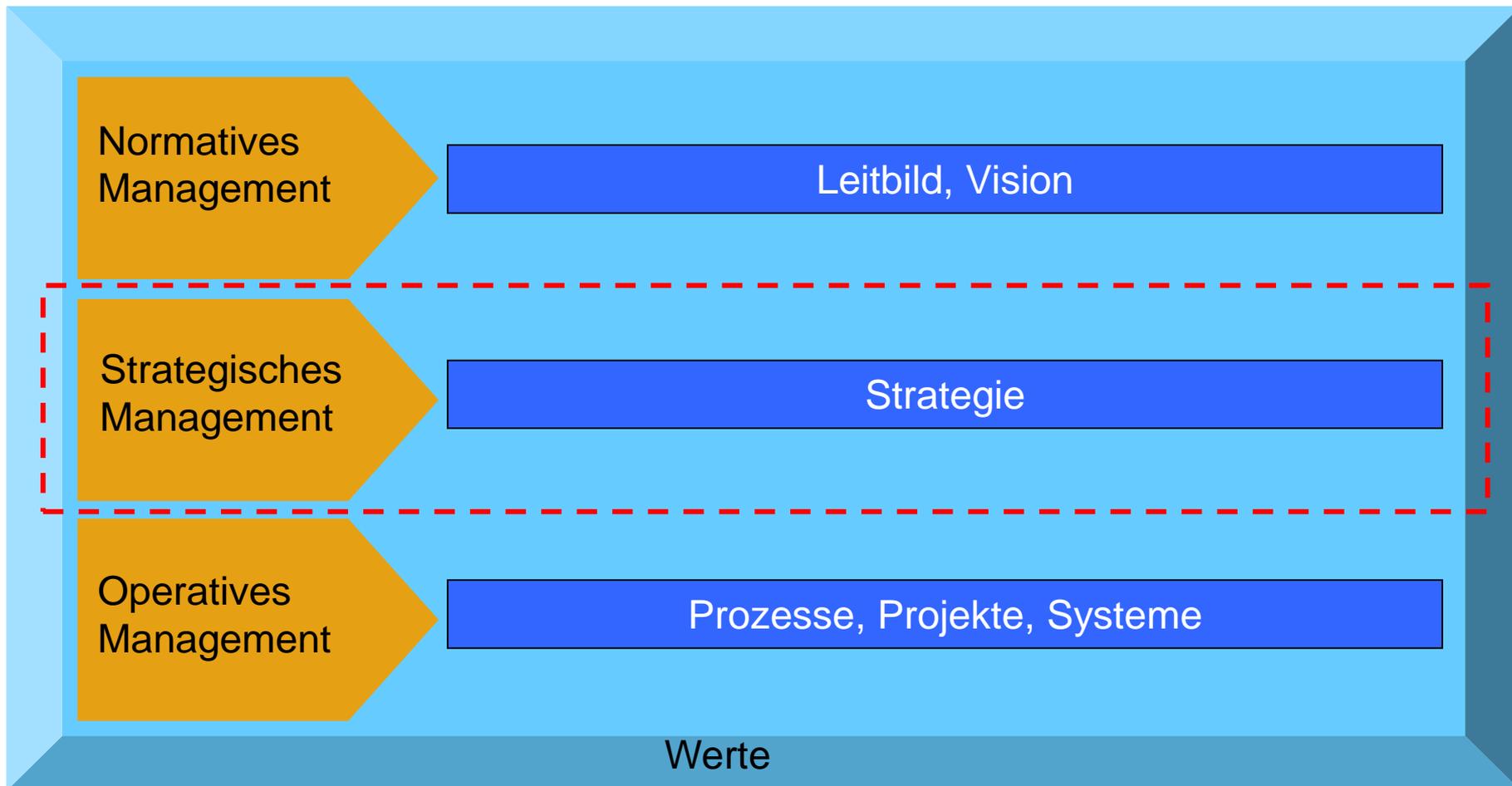


Ziel: Optimale Steuerung der Leistungserbringung des Betriebs

- Zielsetzung und –erreichung aus Strategie: Planung von Massnahmen
- Was wird wie gemessen? Systematische, mehrdimensionale Erfolgsmessung und -kontrolle sowie Verfolgung verschiedener Leistungsebenen (Mitarbeiter, Teams, Abteilungen, Prozesse) – evtl. Anpassung von Massnahmen
- Vergütung im Sinne von Belohnung (Gehalt, MA-Entwicklung)
- Organisation und Individuum lernen (Unternehmens- und Personalentwicklung)

Ausgangspunkt: Die Unternehmensstrategie

Ganzheitliche Betrachtung: Von der Vision zur Umsetzung



Performance Management als massnahmen- gestützte Zielkaskadierung: Strategieübersetzung

Verbindung von Strategie und Massnahmen

ILLUSTRATIV

“Wir vergleichen uns punkto Wirtschaftlichkeit und Qualität mit den führenden Spitälern der Schweiz”

Versorgung der Bevölkerung

Strategie

Nebenbedingung

- Wachstum xx CHF
- Effizienz xx CHF
- Kapitaleinsatz xx CHF

Jährliche Ziele

Ziele

Hauptstoßrichtung

Initiativen

Massnahmen-
programm

Umsatz

Effizienz

Kapital
Effizienz

Effizienz + in Zentren
Erhöhung NWC



Zusammenarbeit
Facility Management

Um die Strategie mit Leben zu füllen, müssen die Ziele operationalisiert werden

Operationalisierung der Strategie

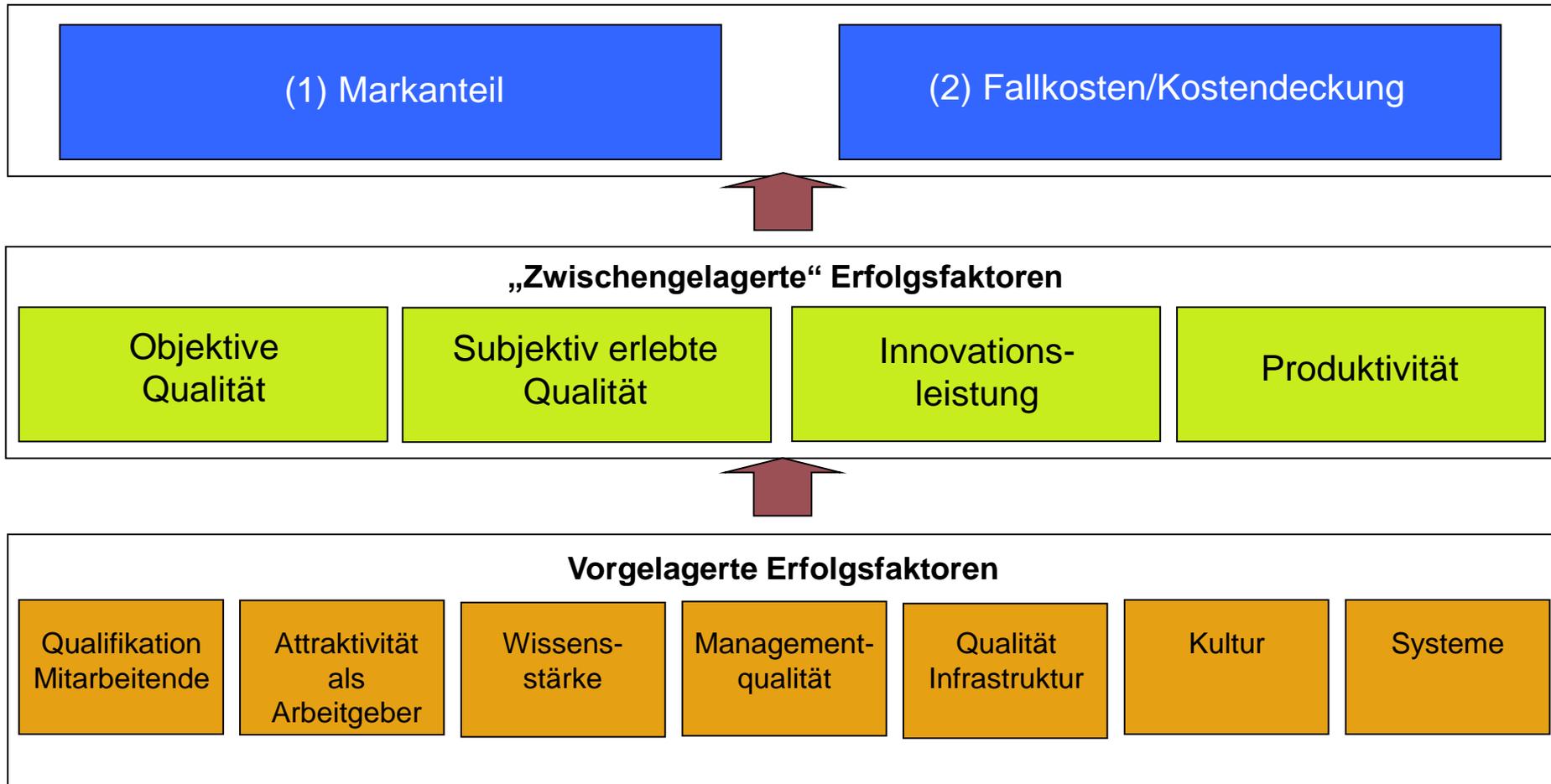
Beispiel: Steigerung des Spitalwertes



- Die Performancemessung allein auf oberster Ebene führt allein nicht zu einer nachhaltigen Zielerreichung
- Entscheidend ist es, die Ziele zu operationalisieren, d.h. in der Organisation zu verankern
 - Ausrichtung der wesentlichen Entscheidungsprozesse auf Ziele
 - Identifikation und Steuerung der operativen und strategischen Werttreiber
 - Beteiligung der Mitarbeiter am geschaffenen Wert

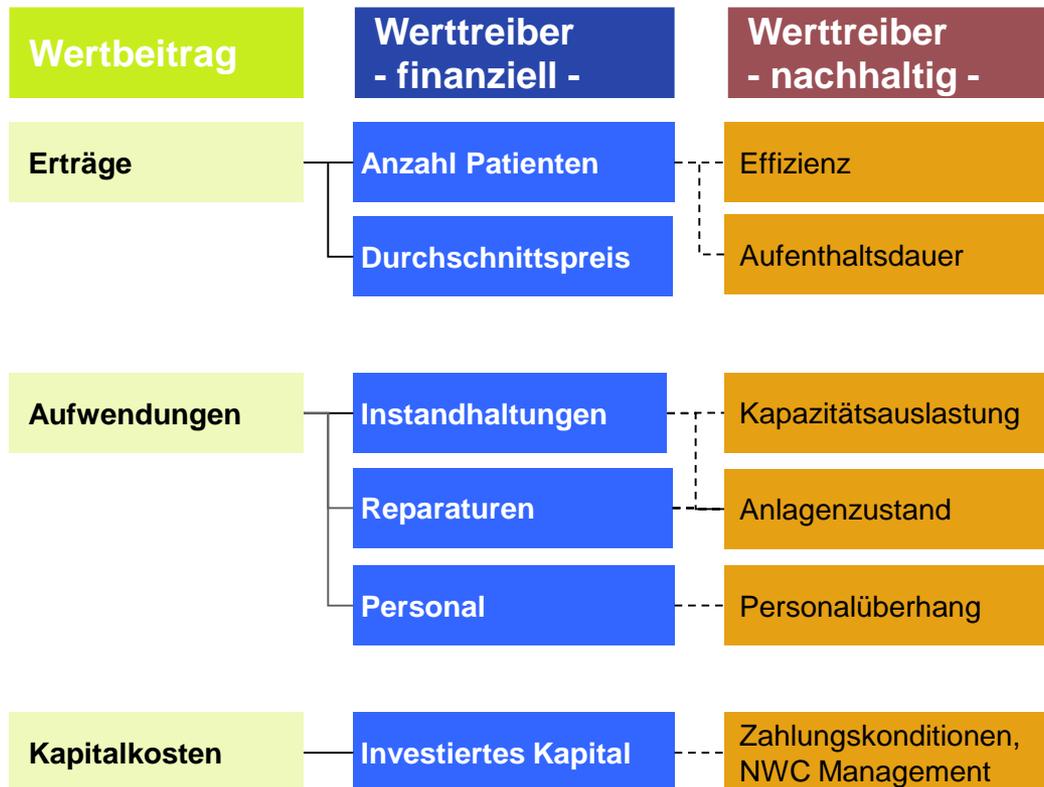
Bei der Operationalisierung müssen Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden

Vor- und zwischengelagerte Erfolgsfaktoren – generisches Modell



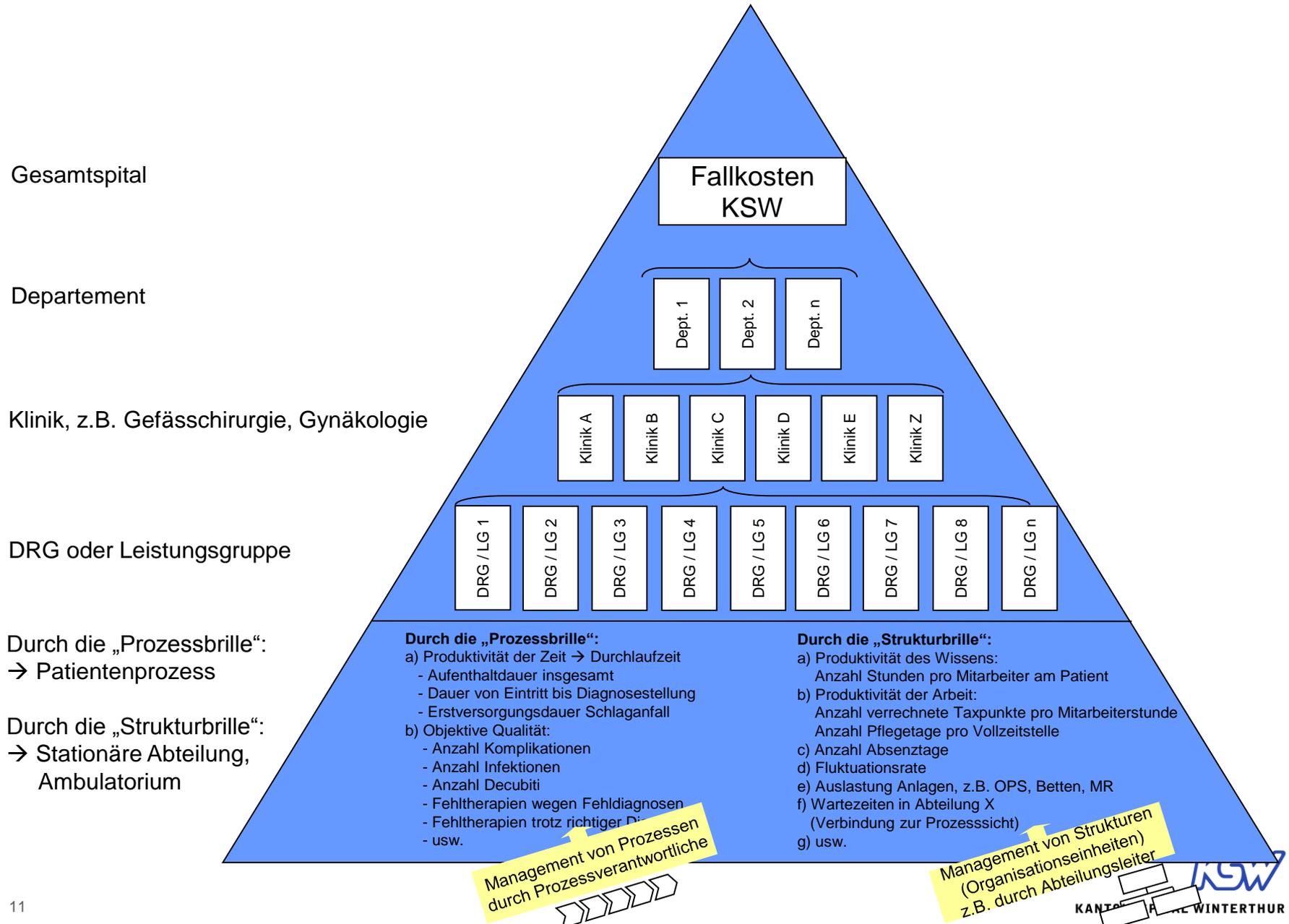
Notwendig ist die systematische Auseinandersetzung mit den Quellen der Performance über alle Ebenen (Kritische Erfolgsfaktoren)

Beispielhafte Darstellung von Treibern



- Identifikation der relevanten Werttreiber über alle Ebenen
 - Direkter Zusammenhang mit dem Oberziel notwendig
 - Ansatzpunkt für konkrete Verbesserungsmaßnahmen
 - Steuerung der Risiken
- Fokussierung durch „Management Cockpit“, aussagekräftiges Reporting

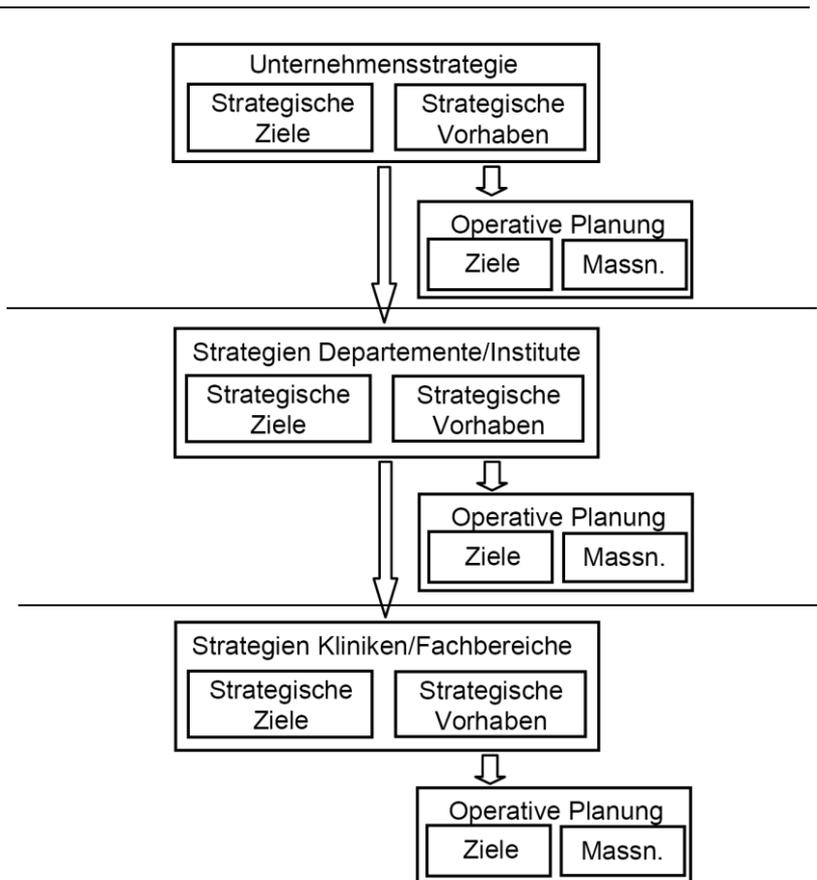
Beispiel: Hierarchiebaum Messgrösse „Fallkosten“



Gelebtes Performance Management: Strategie, Planung, Massnahmen / Quartalsberichte, wichtigste Ziele

Herunterbrechen der Strategie und Planung

Operative Planung: Beispiele für Ziele und Massnahmen



- Welche Ziele will ich nächstes Jahr erreichen?
 - Marktanteil in der Höhe von ...
 - Fallkosten in der Höhe von ...
 - Kostendeckungsgrad ambulant in der Höhe ...
 - Anzahl Konsultationen in der Höhe von ...
 - Mitarbeiterstunden je Pflgetag in der Höhe von ...
 - Anzahl Komplikationen in % der Operationen in der Höhe von ...
 - Anzahl Stürze in % der Anzahl Patienten in der Höhe von ...
- Welche Massnahmen will ich nächstes Jahr umsetzen?
 - Aufbau Kompetenzzentrum Palliative Care
 - Inbetriebnahme 2. MRI
 - Definition von 3 Behandlungspfaden
 - Einführung optimierter Dienstplan
 - Einführung Pflegestandard

Aufgaben jeder Führungskraft = Performance Manager

Performance Management als tägliche Führungsaufgabe

Für wirksames Management = erwünschte Performance sorgen:

- Ziele festlegen und deren Erreichung im Auge behalten
- Voraussetzungen schaffen, dass in einer arbeitsteiligen Organisation jeder weiss, welchen Beitrag er wie zur Zielerreichung zu leisten hat
- Menschen dazu bringen, die Ziele für die Unternehmung zu erreichen

Und gleichzeitig:

- Mitarbeiter entwickeln

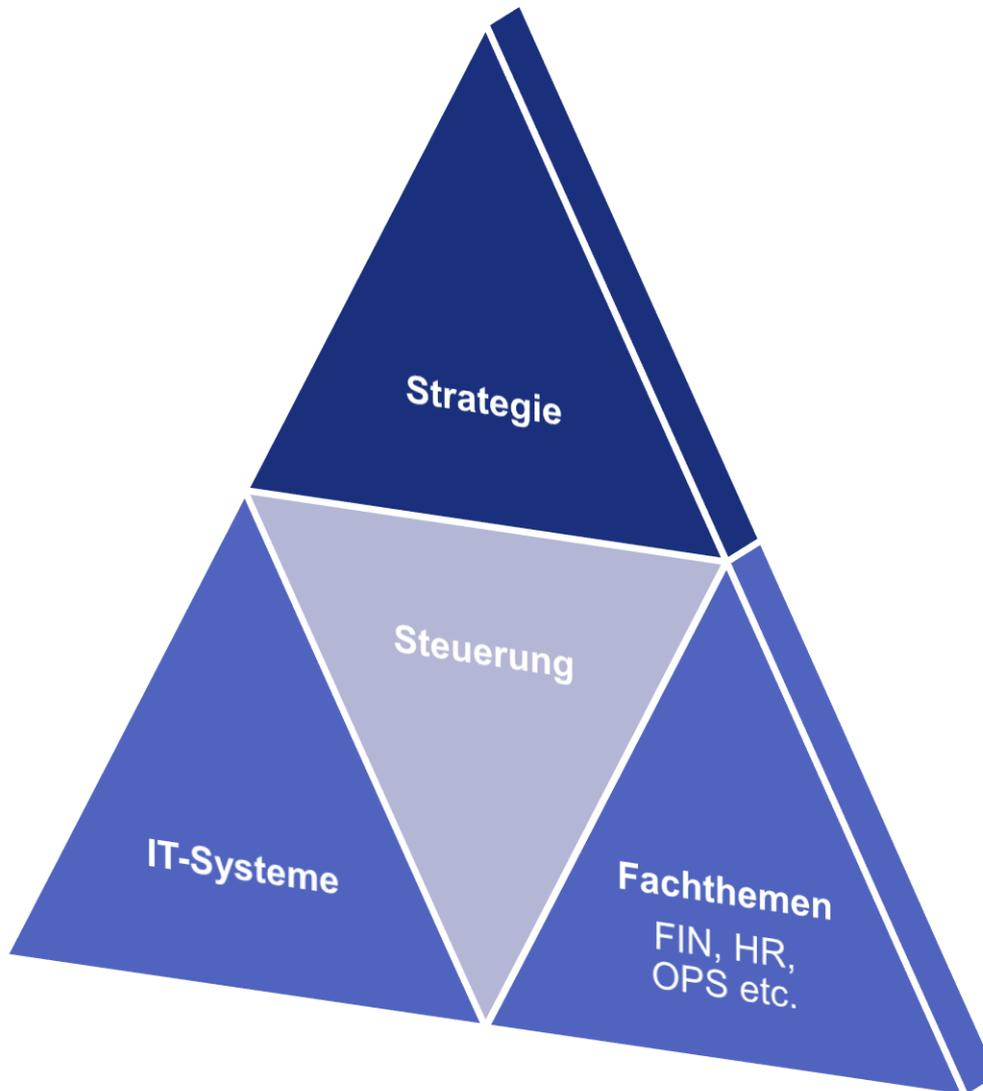
Umsetzung im KSW: Projekt Steuerung

- Entwickeln und sicherstellen eines wirkungsvolles Steuerungs-/ Führungssystems auf Ebene Spital-, Departements-, Instituts- und Klinikleitung (Management Cockpit)
- Erstellung von Auswertungen aus einer Hand und mit einer „single source of truth“

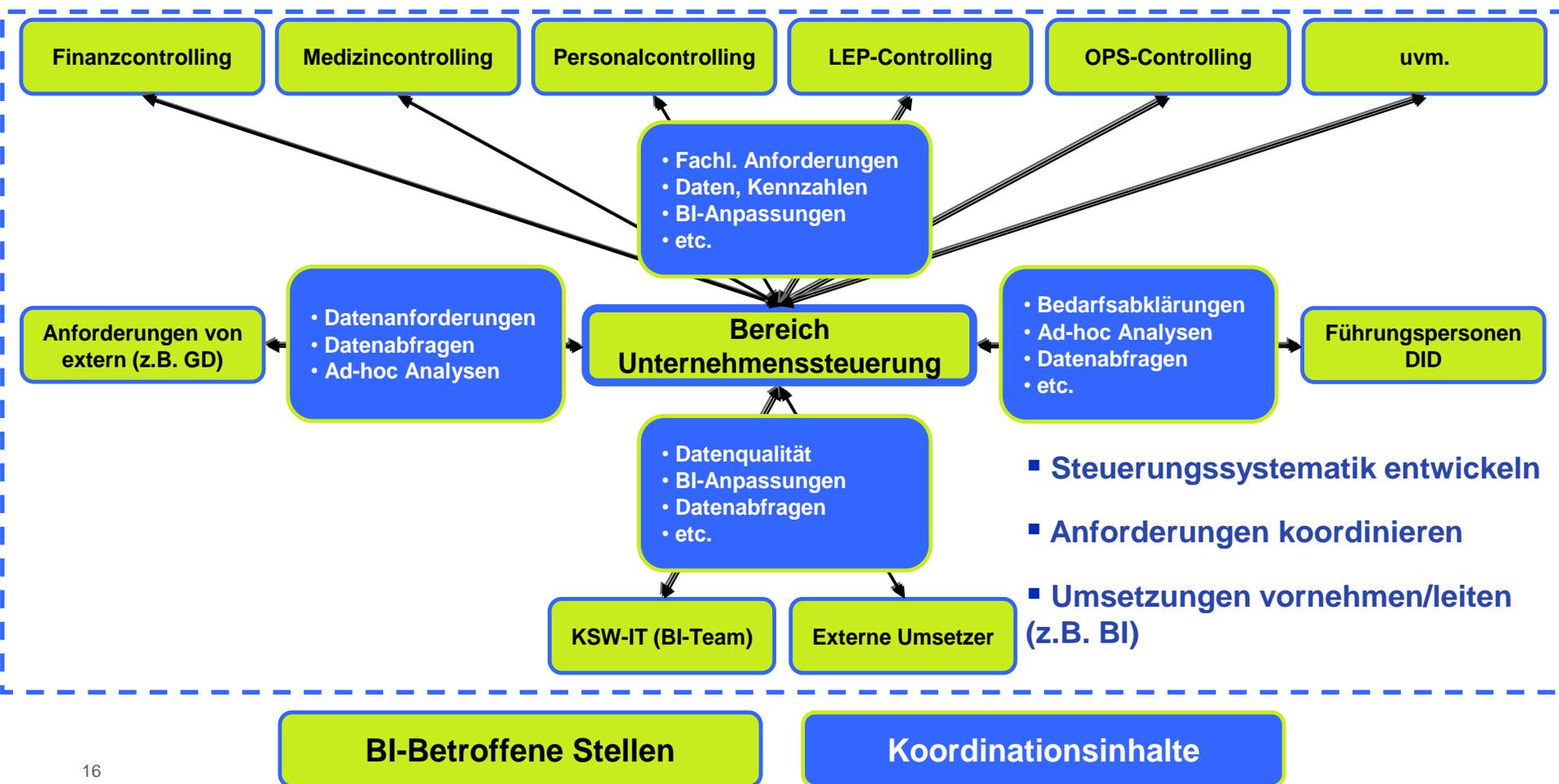
Der Bereich Steuerung wird folgende Fragen beantworten:

1. Kennzahlensystem: Wonach wird das KSW gesteuert? (Ebenen: DID, Kliniken, Bereiche des KSW)
2. Analyse der Zielerreichung: Wie sind die Resultate in Bezug auf die Erfüllung der (strategischen) Unternehmensziele?
3. Analyse und ggfs. Anpassung der Massnahmen: Werden die Inhalte der Strategie umgesetzt? Welche Potenziale liegen vor? Welche weiteren Massnahmen wären denkbar?

Umfeld der Unternehmenssteuerung



Haupttätigkeiten der Unternehmenssteuerung



Stufenmodell für den Aufbau der Steuerung am KSW

1. Analyse der KSW-Strategie und –Ziele: Anforderungen

2. Erarbeitung Strategie und Inhalte des Bereichs Steuerung

3. Aufbau des Bereichs Steuerung (inkl. Standards)

4. Durchdringung und Kontinuität sichern

1. Analyse der KSW-Strategie und -Ziele: Ableitung Anforderungen

Ableiten der Anforderungen an die Steuerung aus

- der bestehenden KSW Strategie und den Zielen
- Gesprächen/Workshops mit Mitgliedern der Spital-, Departements- und Instituts-, Klinik- und Bereichsleitungen basierend auf konkreten Vorschlägen des Projektteams

Beantworten der zentralen Fragen

- Wonach steuert das KSW?
- Welche Ziele bestehen?
- Welches sind die kritischen Erfolgsfaktoren?
- Welches sind die wesentlichen Kennzahlen dazu?

2. Erarbeitung Strategie und Inhalte des Bereichs Steuerung

Strategie und Inhalte des Bereichs Steuerung erarbeiten

- Vision und Governance
- Steuerungssystematik: Balanced Scorecard, Kennzahlenbaum, Werttreiberbäume, Informationspyramiden etc.
- Katalog mit kritischen Erfolgsfaktoren (basierend auf Kernprozessen und -strukturen)
- Fachliche, organisatorische, architektonische und technologische Ziele

3. Aufbau des Bereichs Steuerung

Bereich Steuerung gestalten

- Aufbauorganisation
- Interdisziplinäre Funktionen und Aufgaben (Management, Betrieb, Standardisierung, Architektur, Support, Personalentw.)
- Rollen innerhalb des Bereichs Steuerung

Standards der Steuerung entwickeln und implementieren

- Ablauforganisation/Steuerungsprozesse/Entscheidungswege
- Key Performance Indicators (KPIs)
- Datenstruktur/-basis
- Werkzeuge (Standard, Customized, Ad hoc)
- Kommunikation, Schulungen, Change Management
- Konkrete Reports

4. Durchdringung und Kontinuität sichern

Durchdringung erhöhen und kontinuierlichen Support anbieten

- Kontinuierliche Steuerung: Pflege Management Cockpit, Erstellung Reports, Massnahmen, Zielkorrekturen.
- Akzeptanz erhöhen.

Rahmenbedingungen für eine effektive Steuerung

- Kennzahlenflut soll verhindert werden!
- Es existieren Instrumente nach innen (Steuerung) und nach aussen (Reporting; z.B. an die GD). Die Lösung soll alle Kennzahlen (für beide Richtungen) aus einer Quelle bedienen.
- Der primäre Fokus bei Kennzahlenbäumen liegt auf Finanz- und Leistungszahlen. Der Einfluss von Werttreibern auf die Kennzahlen ist darzustellen. Die Aggregierbarkeit der Zahlen über mehrere Ebenen muss gegeben sein.
- Ist man bereit, für den Aufbau und den Betrieb der Steuerung nachhaltig (genügend) Geld/Zeit zu investieren?
- Steuerung umzusetzen ist machbar, aber entscheidend ist:
 - Wie wird es gelebt?
 - Wie wird es genutzt?

Steuerung betrifft alle

- Im Rahmen der Strategie- und Steuerungsprozesse werden die grundlegenden **Weichen für die Zukunft** jeder OE gestellt
- Für die Definition und die Einhaltung von Zielen und Massnahmen sind die **Führungspersonen verantwortlich**
- Jede Führungsperson muss einen **Teil seiner Arbeitszeit** für strategische, langfristige Überlegungen verwenden (nicht nur für die operativen, kurzfristigen Tätigkeiten)
 - ▶ Unternehmenssteuerung kann deshalb nicht delegiert werden
 - ▶ Aktive Steuerung muss vorgelebt werden

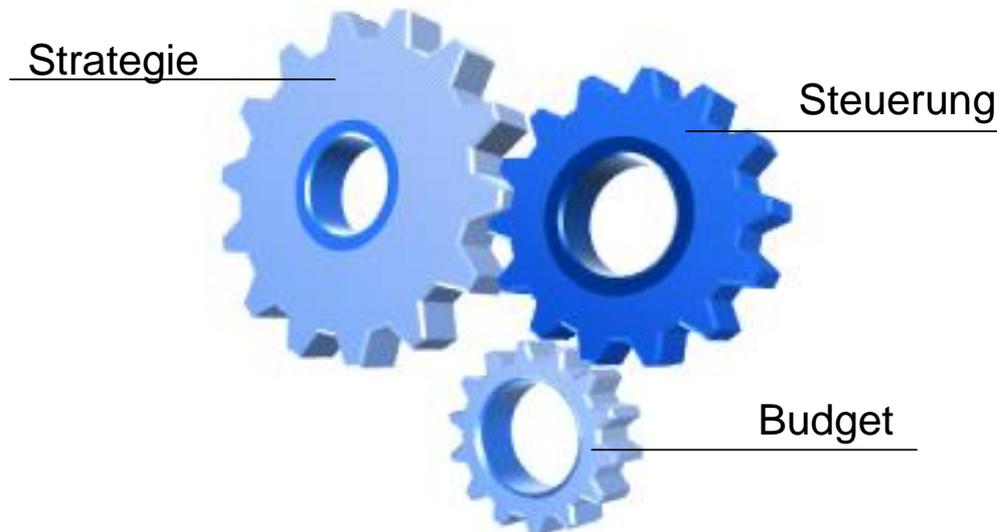
Steuerung hilft allen!

- Steuerungsprozesse standardisieren und **vereinfachen**
- Klarheit bei der Arbeit mit **Führungskennzahlen** schaffen
- Schnelleren **Überblick** über die eigene OE erhalten
- Informationsflut auf **das Wesentliche** reduzieren
- **Werttreiber** erkennen

Steuerungsprozess (1) – Zusammenhang Strategie, Steuerung und Budget

Schritt 1 – Jährliche, strategische Dialoge

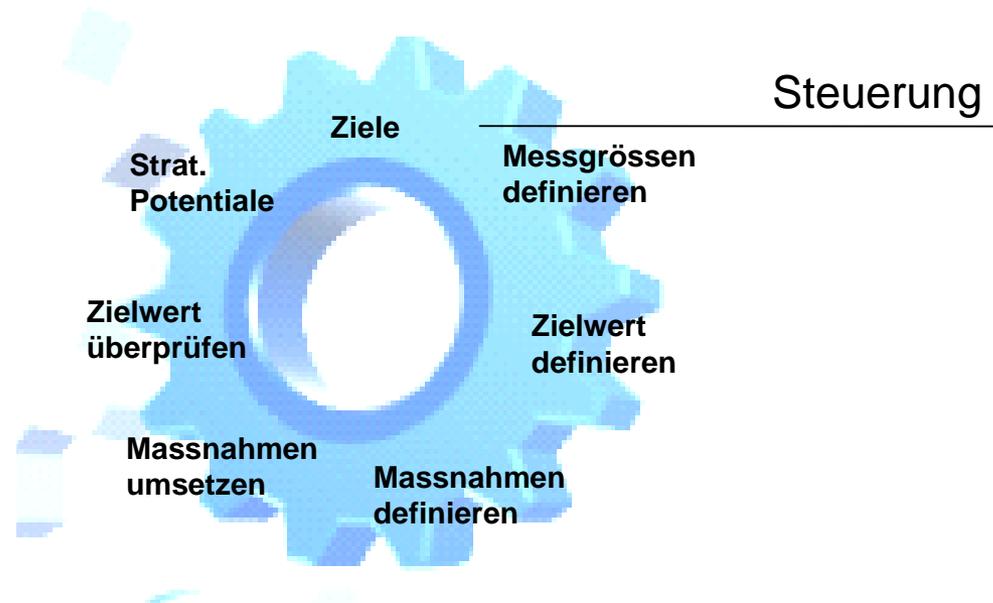
- Aus der Strategie werden Ziele, Messgrößen und Zielwerte abgeleitet
- Aus den Zielen werden Massnahmen abgeleitet und umgesetzt
- Aus den Massnahmen wird das Budget abgeleitet



Steuerungsprozess (2): Steuerungsgespräche

Schritt 2 – Unterjährige Steuerungsgespräche

- Prüfen, ob die Ziele erreicht werden
- Prüfen, ob die Massnahmen Wirkung zeigen
- Allenfalls neue Massnahmen beschliessen



Resultat: Management Cockpit

ILLUSTRATIV

Management Cockpit

Finanzen		AJ/VJ	MMBU	Trend	Personal		VJ	AJ	Trend
Umsatzrentabilität ¹⁾	✓	2%	⬇️	0%	Fluktuationsrate ³⁾	⬇️	10.3%	⬇️	13.8%
Deckungsbeitrag nach Z&A	✓	5%	✓	3%	Ist-Budget Stellen	⬆️	0.7%	✗	2.8%
Normalfallkosten ²⁾	✗	29%			Arbeitszeitsaldo in h / MA	<i>nicht lieferbar</i>			
Ambulante Kostendeckung	✓	3%			Absenzen in h / MA	<i>nicht lieferbar</i>			
					Offene Mitarbeiterbeurteilungen	<i>nicht lieferbar</i>			

Notizen für den Rapport:

Auf Kurs / Achtung: DB nach ILV ist im Vergleich zu Vorjahr negativ (Zinsen und Abschreibungen um CHF 0.7 Mio. tiefer) / Normalfallkosten irrelevant

Notizen für den Rapport:

Auf Kurs

Qualität & Leistungen		AJ/VJ	MMBU	Trend	Prozesse & Produktivität		AJ/VJ	MMBU	Trend
Umsatzsteigerung	✓	4%	✓	4%	Produktivität Dep./Inst. ⁵⁾	✓	1%	✓	0%
Stationäre Austritte	✓	14%	✓	4%	Erlös pro Stelle	⬆️	-2%	✓	5%
Versichertenklassen-Mix ⁴⁾	✗	-44%	✗	-54%	Vergleich AD mit MVD ⁶⁾	⬆️	1%		
Case-Mix	✗	-19%	✗	-21%	Anteil Langlieger		-		
Ambulante Taxpunkte	✓	2%			OPS-Minuten pro Eingriff	<i>nicht lieferbar</i>			
Patientenzufriedenheit						<i>nicht lieferbar</i>			

Notizen für den Rapport:

Ambulant: Auf Kurs / Stationär: Nicht relevant

Notizen für den Rapport:

Auf Kurs / Stationär nicht relevant

Zusammenfassung

- Steuerung beginnt bei den **Führungspersonen** (Ziele und Massnahmen basierend auf der Strategie vereinbaren).
- Die Grundlage für effektive und effiziente Auswertungen (zu Zielen) ist **EIN BI-System**.
- Umsetzungen im Umfeld von MIS brauchen genügend **Vorlauf**. Ein Nutzen wird sich nicht in den ersten Monaten einstellen.
- **Neue Anforderungen** an das Management-Informationssystem (MIS) sollen an einer Stelle platziert werden.
- Zielblatt für den **Steuerungsprozess** wird aktuell in Pilotprojekten getestet.