

# 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



# 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.

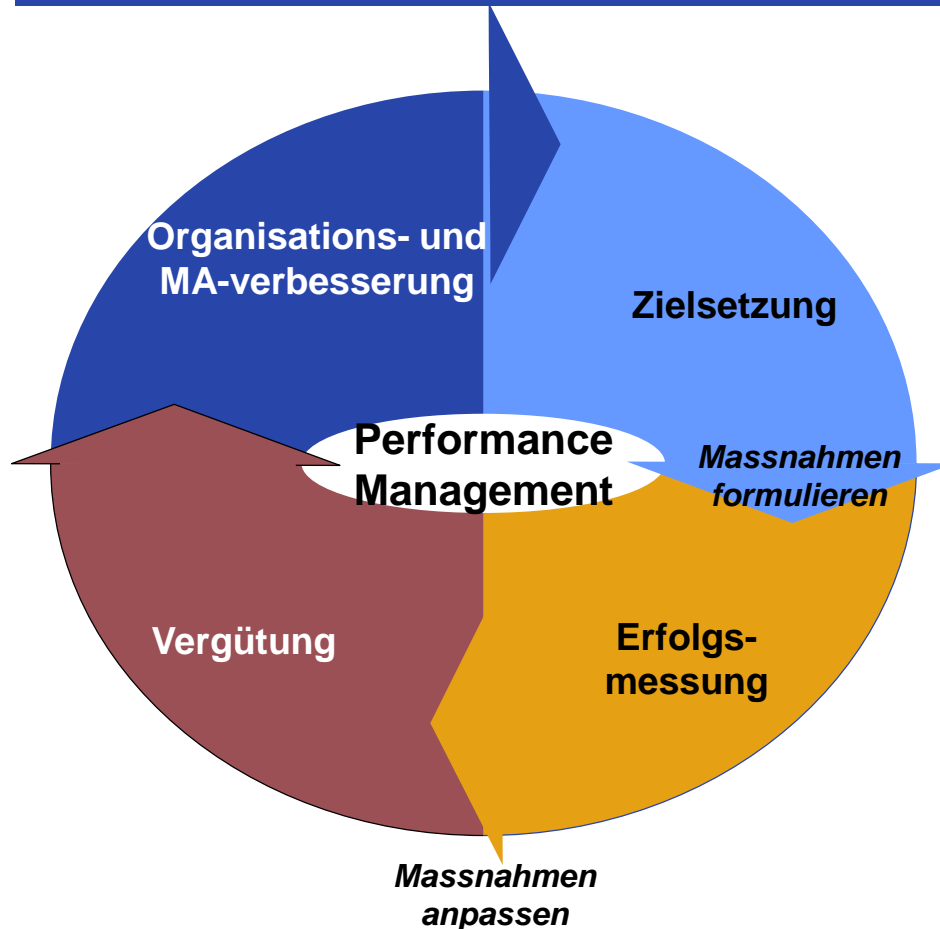
=> Frage nach einem Performance Management System

# 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

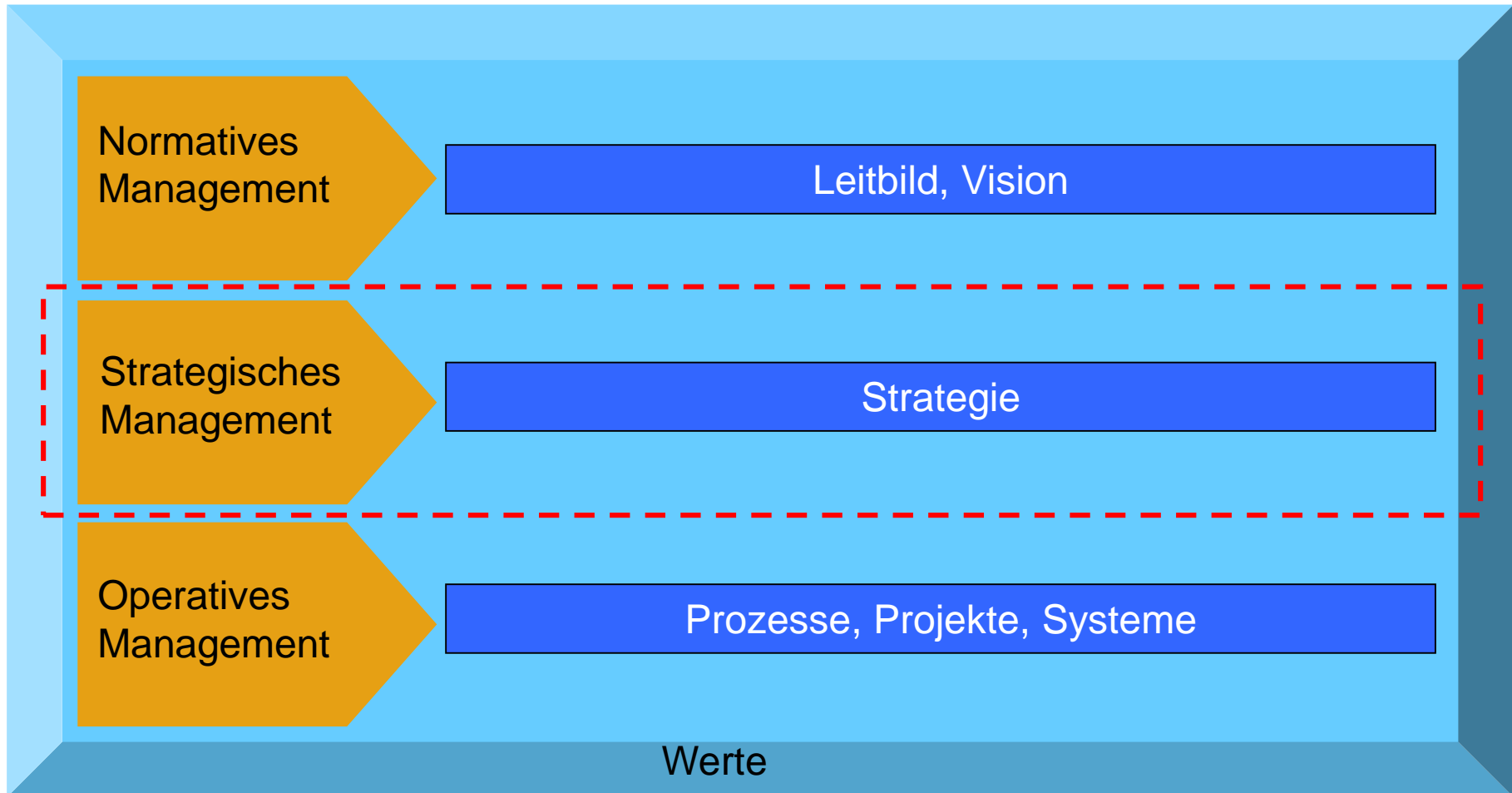


**Ziel:** Optimale Steuerung der Leistungserbringung des Betriebs

- 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

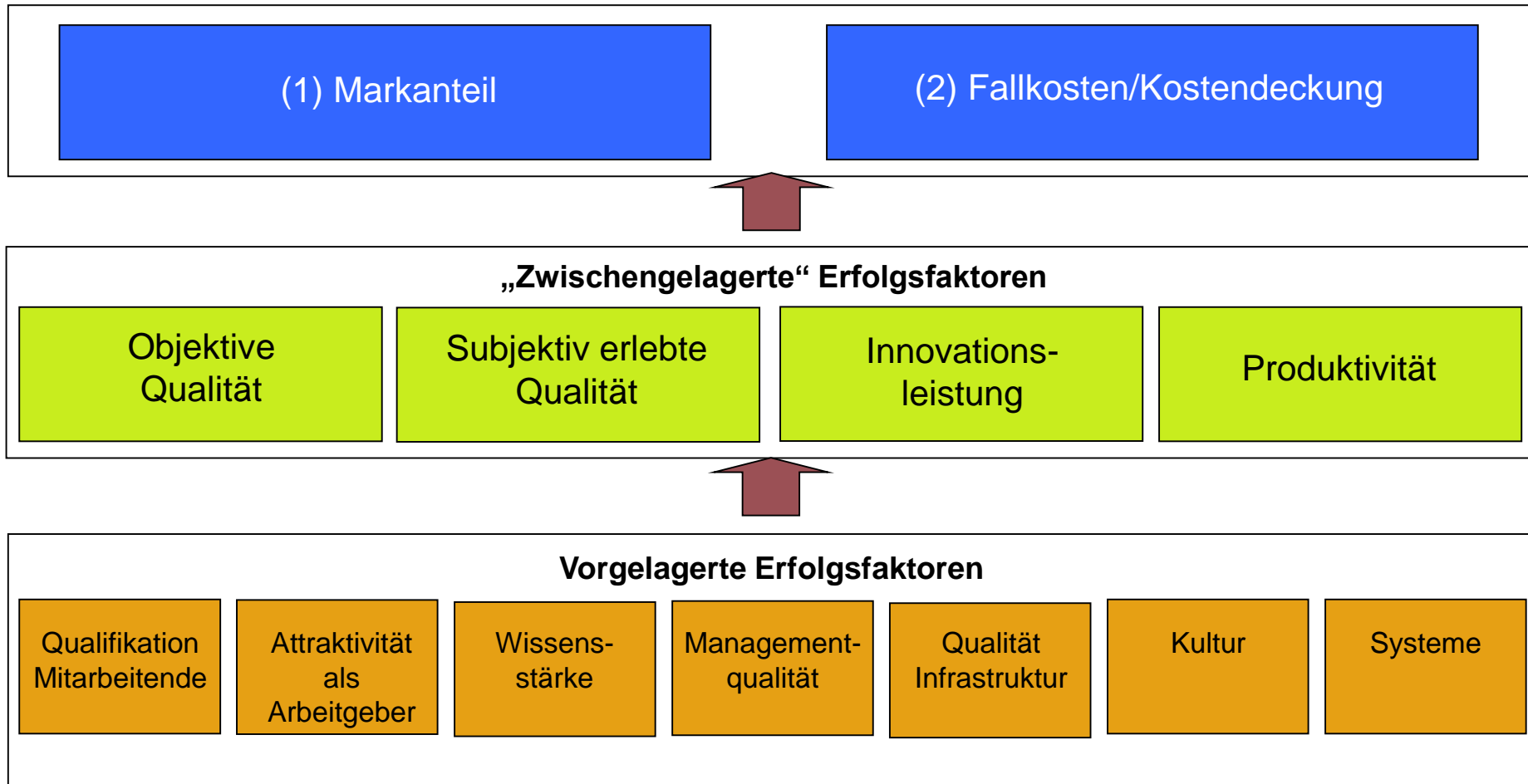


- Die Performancemessung allein auf oberster Ebene führt allein nicht zu einer nachhaltigen Zielerreichung
- Entscheidend ist es, die Ziele zu operationalisieren, d.h. in der Organisation zu verankern
  - Ausrichtung der wesentlichen Entscheidungsprozesse auf Ziele
  - Identifikation und Steuerung der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



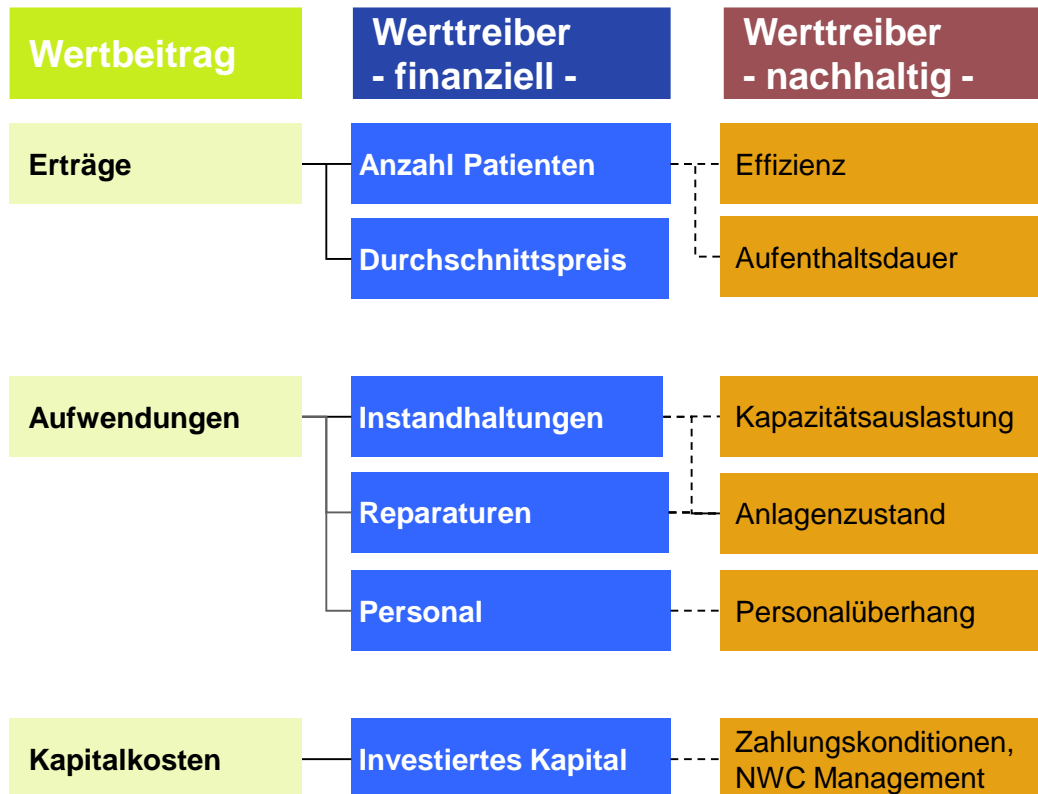
# Bei der Operationalisierung müssen Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden

## Vor- und zwischengelagerte Erfolgsfaktoren – generisches Modell



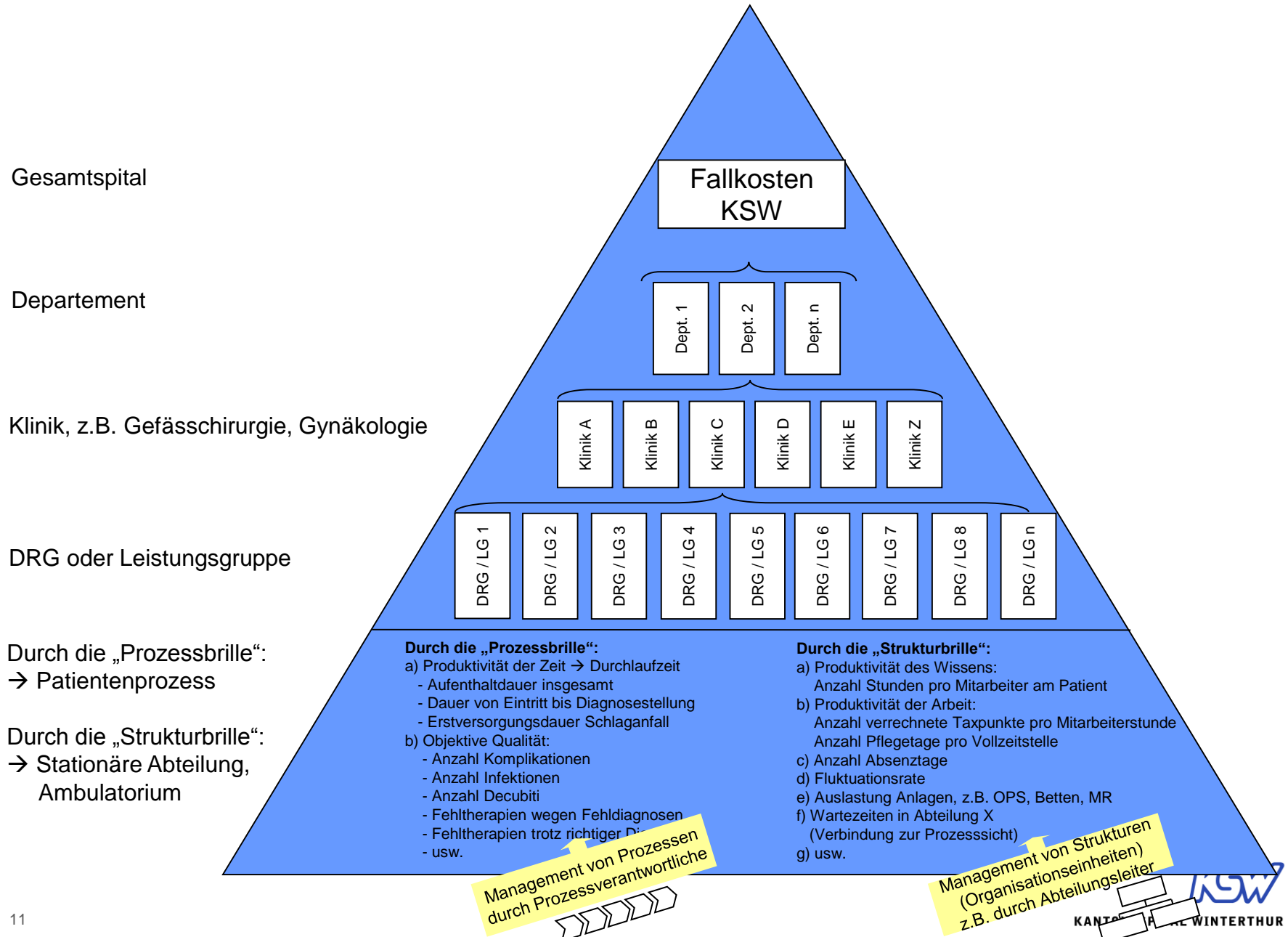
# Notwendig ist die systematische Auseinandersetzung mit den Quellen der Performance über alle Ebenen (Kritische Erfolgsfaktoren)

## 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

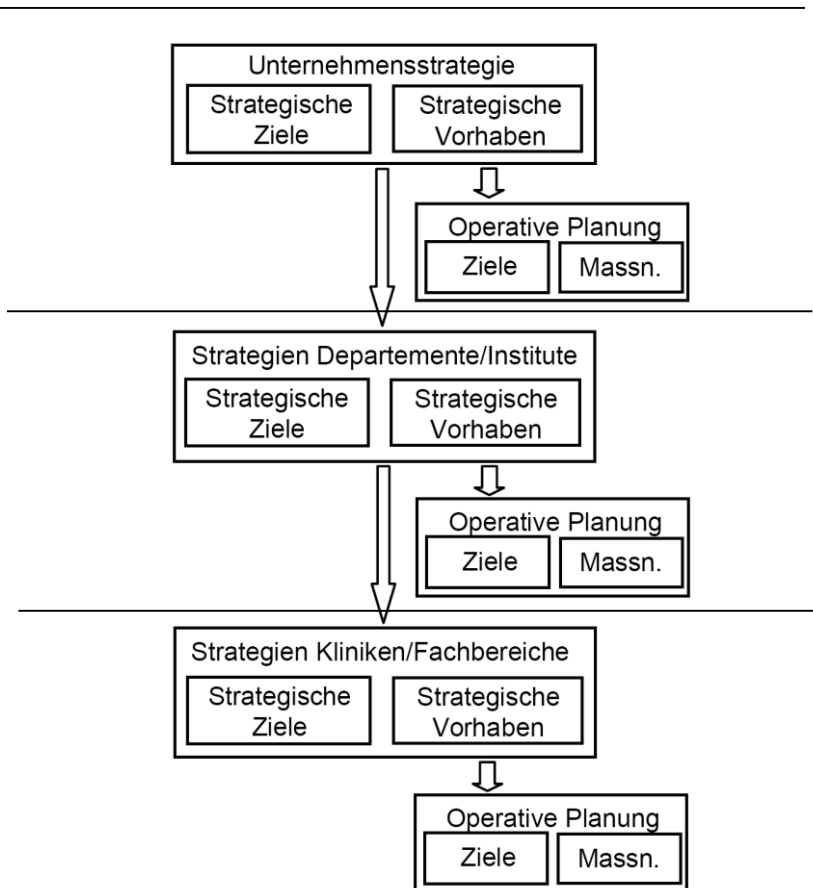
# Beispiel: Hierarchiebaum Messgrösse „Fallkosten“



# 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

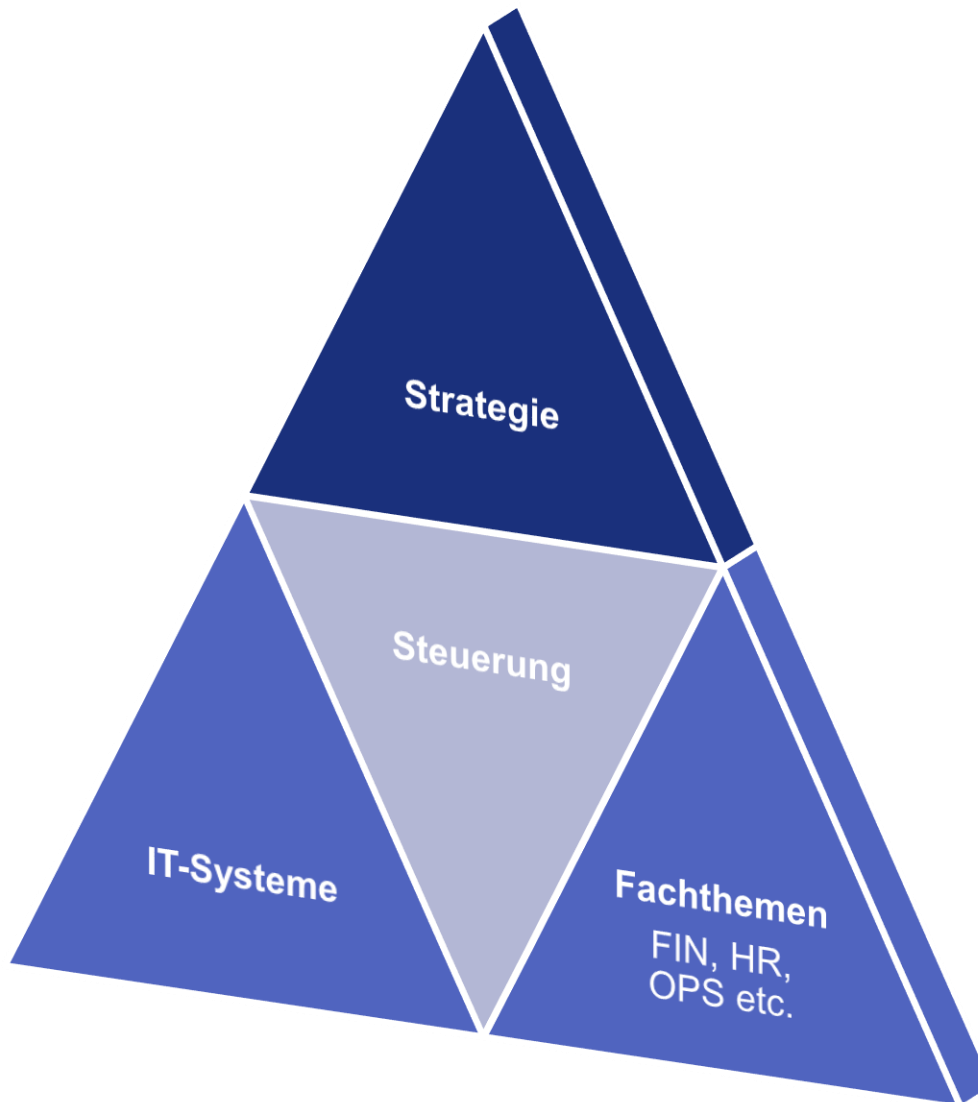
# Umsetzung im KSW: Projekt Steuerung

- 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“

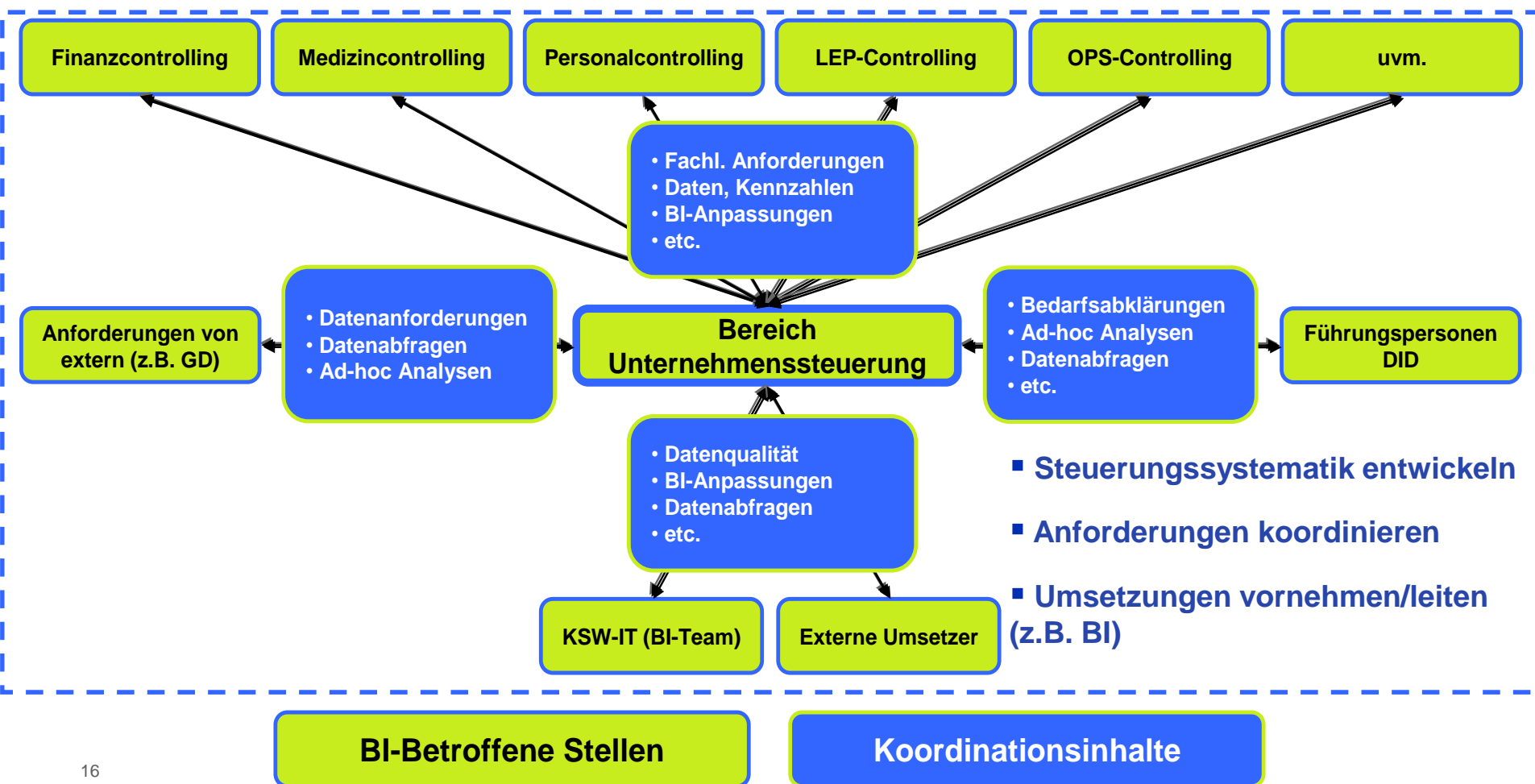
Der Bereich Steuerung wird folgende Fragen beantworten:

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!

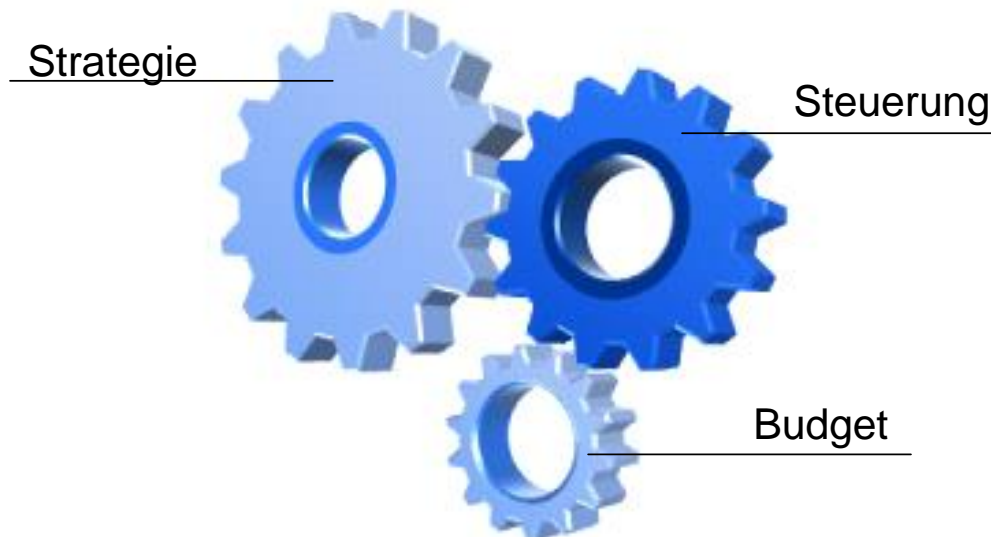
- Steuerungsprozesse standardisieren und **vereinfachen**
- Klarheit bei der Arbeit mit **Führungskennzahlen** schaffen
- Schnelleren **Überblick** über die eigene OE erhalten
- Informationsflut auf **das Wesentliche** reduzieren
- **Werttreiber** erkennen



# Steuerungsprozess (1) – Zusammenhang Strategie, Steuerung und Budget

## Schritt 1 – Jährliche, strategische Dialoge

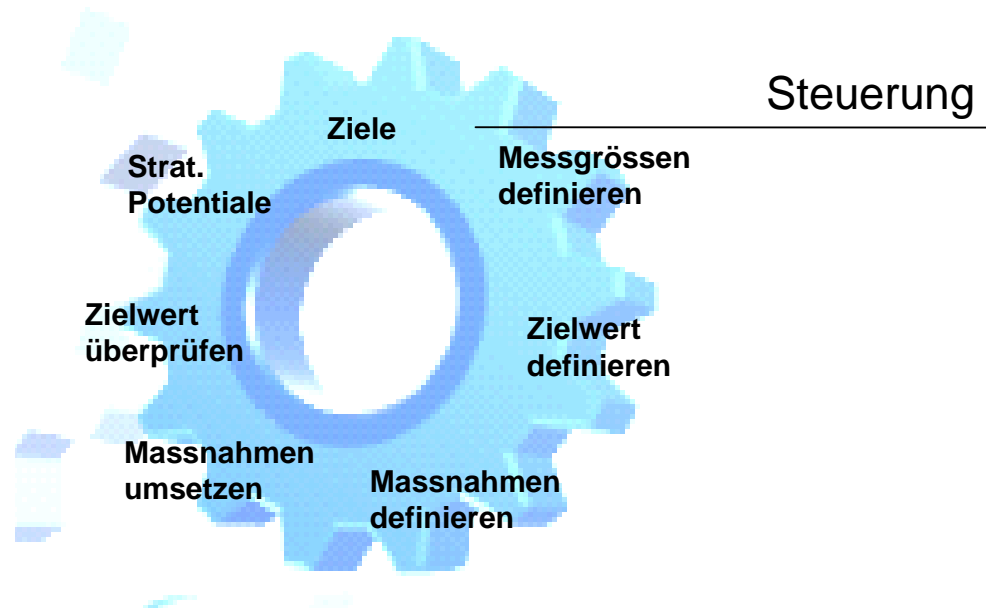
- Aus der Strategie werden Ziele, Messgrößen und Zielwerte abgeleitet
- Aus den Zielen werden Massnahmen abgeleitet und umgesetzt
- Aus den Massnahmen wird das Budget abgeleitet



# 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 <sup>1)</sup>	✓	2%	⚠	0%	Fluktuationsrate <sup>3)</sup>	⚠	10.3%	⚠	13.8%
Deckungsbeitrag nach Z&A	✓	5%	✓	3%	Ist-Budget Stellen	⚠	0.7%	✗	2.8%
Normalfallkosten <sup>2)</sup>	✗	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. <sup>5)</sup>	✓	1%	✓	0%
Stationäre Austritte	✓	14%	✓	4%	Erlös pro Stelle	⚠	-2%	✓	5%
Versichertenklassen-Mix <sup>4)</sup>	✗	-44%	✗	-54%	Vergleich AD mit MVD <sup>6)</sup>	⚠	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.