



Ein Schweizer Krankenhaus heilt sich selbst

Das Schweizer Kantonsspital Obwalden ist ein allgemeines Regionalkrankenhaus, dessen Geschichte sich bis ins 16. Jahrhundert zurückverfolgen lässt. Heute stellt es mit dem im Jahr 1996 nach einer dreijährigen Bauphase eröffnetem Behandlungszentrum ein hochmodernes Krankenhaus dar.

Die weitreichendste Umwälzung in der jüngsten Geschichte des Krankenhauses geschah allerdings am 1. Januar 2000, als im Kanton eine Änderung des Gesundheitsrechts in Kraft trat, nach der das Kantonsspital unter den Prinzipien der wirkungsorientierten Verwaltungsführung zu einer unabhängigen Organisation wurde. Dies bedeutete nicht nur, dass Politiker jetzt weniger Einfluss auf den Betrieb des Krankenhauses nehmen konnten, sondern auch, dass das Krankenhaus von nun an jährlich neu gesetzte Leistungsziele erfüllen musste. Das Kantonsspital Obwalden hat sich für SAS entschieden, um dieser Herausforderung zu begegnen.

Ein moderner Führungsansatz

Paul Flückiger, Direktor des Kantonsspitals Obwalden, gesteht, dass die Gesundung des Krankenhauses in einem sehr knapp gefassten Zeitrahmen nach 10 – 15 Jahren der Vernachlässigung eine echte Herausforderung darstellte. «Vor der Gesetzesänderung war das Krankenhaus in einer klassischen Hierarchie organisiert, was zu einer beträchtlichen Unzufriedenheit im mittleren Management geführt hat. Wir haben daher die alten Abteilungsstrukturen

so weit wie möglich abgeschafft und sie durch einen modernen, prozessorientierten Managementansatz ersetzt, der sich am Grundprinzip «Struktur folgt Prozessen» orientiert.»

Dabei werden kleinere Teams um einen bestimmten Prozess gebildet, so dass die richtigen Mitarbeiter zum richtigen Moment zusammenkommen und die passende Behandlung bereitstellen. Dazu war jedoch für Ärzte, Pflegende und andere Mitarbeiter eine völlig neue Einstellung erforderlich, mit der jahrzehntelang bestehende Kommunikationsbarrieren überwunden wurden. «Das Problem liegt darin, dass eine herkömmliche klinische Ausbildung dem Betrachten des ‚Big Picture‘ oft entgegensteht», sagt Flückiger dazu. «Ärzte lernen, wie sie Patienten heilen, aber nicht, wie sie Personen strategisch führen können.»

Als Teil des Änderungsprozesses wurde das mittlere Management vollständig umstrukturiert. Die neue Struktur umfasst vier Geschäftsprozesse unter der allgemeinen Krankenhausleitung: Chirurgie, Gynäkologie/Geburtshilfe, Medizin und Psychiatrie. Diese Prozesse werden von 13 Kompetenzzentren unterstützt, die Dienste, wie Anästhesie, Physiotherapie und Radiologie bereitstellen.

Kunde	Kantonsspital Obwalden
Tätigkeitsbereich	Gesundheitswesen / Krankenhaus
Problemstellung	Wertvolle Daten stehen nicht zur Verfügung, Leistungsverbesserungen können nicht überwacht und sichtbar gemacht werden
Lösung	SAS® Strategic Performance Management
Vorteile	Leistungsziele erreicht, Geschäftsprozesse und Kommunikation verbessert, grössere Konzentration auf den Patienten



Herr Paul Flückiger, Direktor des Kantonsspital Obwalden, Frau Elsi Meier, Leiterin Pflegedienst und Kompetenzzentren, Herr Dr. med. Franz Britschgi, Chefarzt
(von links nach rechts)

“Ein herkömmliches Berichtssystem ist ein wenig wie die Kriminologie – es hilft bei der Analyse dessen, was in der Vergangenheit passiert ist. Dies ist zwar interessant, aber nicht immer nützlich. Im Gegensatz dazu bietet uns das Balanced-Scorecard-System, das wir mit SAS Strategic Performance Management implementiert haben, einen neuen Weg. Es hilft uns, die Bereiche zu identifizieren, in denen Änderungen vorgenommen werden müssen, um in Zukunft die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.”

Paul Flückiger

Krankenhausdirektor, Kantonsspital Obwalden

Um Mitarbeiter zu unterstützen, denen neue Verantwortlichkeiten, wie z. B. die Verwaltung von Kosten und Budgets ihrer Geschäftsprozesse, zugewiesen wurden, hat das Kantonsspital Obwalden sich für die Einführung eines Balanced-Scorecard-Systems entschieden, um Leistungsverbesserungen zu überwachen und sichtbar zu machen. Das Prinzip einer solchen Lösung liegt darin, Leistung nach verschiedenen Dimensionen, wie z. B. Finanzen, Kunden, interne Prozesse und Innovation, zu messen. Strategische Ziele werden in diesen vier Dimensionen angeordnet und ihre Beziehungen untereinander werden modelliert. Auf diese Weise können Entscheidungsträger zu Schlussfolgerungen gelangen, wie: «Wenn wir X verbessern wollen, dann müssen wir Y ändern». In herkömmlichen Managementsystemen wurde dagegen nur gemessen, um wieviel X sich im Verlauf der Zeit geändert hatte, was sie für die Steuerung von Änderungen nur bedingt nützlich machte.

Eine leistungsfähige Partnerschaft

Das Krankenhaus hat sich zur Implementierung des Scorecard-Systems für SAS® Strategic Performance Management entschieden. Wie Paul Flückiger anmerkt, ist das Scorecard-System für die Krankenhausverwaltung und die vier Geschäftsprozesse bereits relativ weit fortgeschritten, während sich die Entwicklung von Scorecards für die Kompetenzzentren aufgrund der niedrigeren Mitarbeiterzahlen und der geringeren Menge verfügbarer Daten etwas schwieriger gestaltet. Die Entwicklung der Scorecard selbst wurde schon als wertvoller Prozess wahrgenommen, da die gegenseitigen Abhängigkeiten in der Organisation hervorgehoben wurden und dadurch die Kommunikation verbessert werden konnte.

«Wir richten die Scorecard-Ziele jetzt jedes Jahr im Herbst ein und veröffentlichen die aktuellen Scorecards jeweils am fünften Arbeitstag des Monats», sagt Flückiger. «Auf diese Weise erhalten die Prozessverantwortlichen schnelles Feedback darüber, was im vergangenen Monat gelaufen ist.» Es gibt eine automatische Datenzufuhr aus den operativen Systemen in das Scorecard-System, und zusätzliche Daten, wie z. B. unscharfe Messungen, wie die Patientenzufriedenheit, können manuell eingegeben werden. «Wir haben eine sehr erfolgreiche Partnerschaft aufgebaut. SAS konnte wertvolle Informationen sehr schnell aus Datensystemen verfügbar machen, die viele heutzutage als mittelalterlich ansehen. Und dabei konnten wir darüber hinaus Fehler in alten Berichten identifizieren und korrigieren.»

«Mit Hilfe von Scorecards können wir Bereiche identifizieren, deren Leistung nicht ausreichend ist, und entsprechende Korrekturmassnahmen ergreifen,» fährt Flückiger fort, der eine ganze Reihe von Vorteilen identifiziert hat. «Für die Krankenhausleitung war die wichtigste Auswirkung des Systems, dass die Autodynamik der Prozesse belegt wurde. Dadurch haben Manager das Selbstvertrauen erhalten, Mitarbeiter mehr als zuvor an der Entscheidungsfindung zu beteiligen. Dies bedeutet einerseits, dass wir den tagtäglichen Betrieb nicht mehr so stark kontrollieren müssen, und andererseits, dass wir Probleme schneller erkennen und die entsprechenden Gegenmassnahmen einleiten können.»

Selbstvertrauen fördern

«Es gibt auch Vorteile für die Mediziner in den vier Prozessbereichen, die häufig nur wenig Managementenerfahrung haben», fügt Flückiger hinzu. «Die Scorecards fördern das Selbstvertrauen und ändern die Einstellungen unserer Mitarbeiter. Sie akzeptieren jetzt eher, dass gelegentliche Fehler unvermeidlich sind und, dass Prozesse manchmal nicht wie geplant ablaufen, aber dass wir aus diesen Fehlern lernen müssen. Die Scorecard dient nicht dazu, die Leistung von Einzelnen zu beurteilen, sondern um die Gesamtleistung des Krankenhauses zu verbessern. Wir sind jetzt wesentlich mehr eine lernende Organisation, und Lernen führt zu Verbesserungen.»

Paul Flückiger ist sehr zufrieden mit den bisher gemachten Fortschritten, aber er weiss, dass noch mehr getan werden muss. «Wir haben in einer sehr kurzen Zeit bereits viel erreicht. Auf der obersten Stufe des Krankenhauses sieht es schon sehr gut aus. Auf der Ebene der Prozesse haben wir jedoch noch vieles zu erledigen. Je tiefer man in den Gesamtbetrieb vorstösst, desto schwieriger wird es, konkrete Ziele zu definieren. So ist z. B. die Leistung der Radiologie in gewissem Masse abhängig von anderen Funktionen, und die Beziehungen zu internen sowie externen Kunden sind nur schwer messbar.»

«Insgesamt hilft uns das SAS Scorecard-System jedoch, das Kantonsspital Obwalden in eine patientenorientierte und von Zielen angetriebene Organisation zu wandeln. Wir haben uns vom ‚Management per Anweisung‘ abgewendet und entwickeln stattdessen Behandlungspläne. Dies sind flexible Richtlinien zu den besten

Behandlungsansätzen, die wir mit zunehmender Erfahrung immer weiter verbessern. Im Allgemeinen möchte ich so wenig wie möglich regulieren. Wir haben äusserst kompetente und professionelle Mitarbeiter, die den Problemen, denen sie Tag für Tag gegenüberstehen, sehr gut gewachsen sind.»

Ein neuer Weg

«Das neue Krankenhaushandbuch, das wir entwickeln, enthält Richtlinien statt eines Regelwerks», fasst Flückiger zusammen. «Jeder Patient ist ein Individuum und jeder Fall ist unterschiedlich, daher müssen wir unseren Mitarbeitern Flexibilität bieten. Und um einen solchen Ansatz verwirklichen zu können, benötigen wir Personen mit der richtigen Einstellung. Darüber hinaus ist eine neue Art von IT-System erforderlich, und auf der Grundlage der guten Erfahrungen, die wir in bezug auf die Balanced Scorecard mit SAS gemacht haben, untersuchen wir jetzt auch andere Informationsanforderungen in der Organisation.»

«Ein herkömmliches Berichtssystem ist ein wenig wie die Kriminologie – es hilft bei der Analyse dessen, was in der Vergangenheit passiert ist. Dies ist zwar interessant, aber nicht unbedingt immer nützlich. Im Gegensatz dazu bietet uns das Balanced-Scorecard-System, das wir mit SAS Strategic Performance Management implementiert haben, einen neuen Weg. Es hilft uns, die Bereiche zu identifizieren, in denen Änderungen vorgenommen werden müssen, um in Zukunft die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.»

“Mit Hilfe von Scorecards können wir Bereiche identifizieren, deren Leistung nicht ausreichend ist, und entsprechende Korrekturmassnahmen ergreifen. Dadurch haben Manager das Selbstvertrauen erhalten, Mitarbeiter mehr als zuvor an der Entscheidungsfindung zu beteiligen. Dies bedeutet einerseits, dass wir den tagtäglichen Betrieb nicht mehr so stark kontrollieren müssen, und andererseits, dass wir Probleme schneller erkennen und die entsprechenden Gegenmassnahmen einleiten können.”

Paul Flückiger

Krankenhausdirektor, Kantonsspital Obwalden



SAS Institute AG
Ruchstuckstrasse 6
8306 Brüttsellen
Tel.: 01 805 74 74
Fax: 01 805 74 99
E-Mail: info@sch.sas.com

SAS Institute GmbH
In der Neckarhelle 162
D-69118 Heidelberg, Germany
Tel.: +49 6221 415 123
Fax: +49 6221 415 145

SAS World Headquarters
SAS Americas
SAS Campus Drive
Cary, NC 27513 USA
Tel.: +1 919 677 8000
Fax: +1 919 677 4444

www.sas.com/switzerland