

Fokus *auf* *den* Unternehmenserfolg

Ganzheitliche Optimierung versus Kostensenkung – was Unternehmen von innovativen Spitälern lernen können

In der gegenwärtigen wirtschaftlichen Lage steht das Thema Kostensenkung in vielen Branchen ganz oben in der Prioritätenliste. Der grösste Kostenblock bildet in der heutigen Dienstleistungsgesellschaft bei den meisten Unternehmen der Personalaufwand. Daher wurde auch in den verschiedensten Branchen, wie beispielsweise bei Banken und Telekommunikationsunternehmen, mit Entlassungen reagiert, welche neben einem negativen Imageeffekt auch einen grossen Know-how-Verlust für das Unternehmen bedeuten – von den negativen Auswirkungen für die betroffenen Personen ganz zu schweigen. Dass es auch anders geht, können wir aus Beispielen einer Branche lernen, die in der letzten Zeit ganz besonders im Kreuzfeuer der öffentlichen Kritik steht: vom Gesundheitswesen.

Personal: Kostentreiber oder Erfolgsfaktor?

Die Gründe für die Kostenexplosion im Gesundheitswesen sind hinlänglich bekannt: Höhere Lebenserwartung in der Bevölkerung, kontinuierliche Fortschritte in Diagnose und Therapie, gestiegenes Anspruchsdenken und erhöhter Leistungsanspruch der Patienten beziehungsweise Kunden fördern die Erhöhung der Kosten überproportional.

An dem Personalkostenanteil von 65 bis 85 Prozent an den Spitalkosten ist erkennbar, dass der „Produktivitätsfaktor“ Mensch einen erheblichen Einfluss auf die Kostensituation aufweist. Der überwiegende Anteil der Beschäftigten erbringt seine Leistungen direkt beim Patienten und sieht das Resultat seiner Bemühungen

oft unverzüglich. Verständlicherweise wird daher versucht, aus den bestehenden therapeutischen Möglichkeiten die bestmögliche zu wählen, auch wenn sie die teurere ist.

Die einleitende Frage für diesen Abschnitt muss deshalb mit einem klaren „Sowohl als auch“ beantwortet werden: Einerseits müssen sich Massnahmen, die eine Steigerung der Effizienz anstreben, beim Personal ansetzen, andererseits ist für die Qualität der Leistungserbringung dasselbe Personal entscheidend. Mit kurzfristigen, einseitigen Rationalisierungsprogrammen ist deshalb wenig zu erreichen, aber vieles zu zerstören.

Gemeinsame Ziele verfolgen

Aus diesem Grund sind umfassende Lösungsansätze wichtig, die alle Mitarbeitenden einbeziehen und auf die Erreichung gemeinsamer Ziele fokussieren. In Spitälern ist üblicherweise eine solche gemeinsame Sicht nicht vorhanden: administrative, ärztliche und pflegerische Leitung verfolgen unterschiedliche Zielsetzungen. Die daraus resultierenden, vielfach ungelösten, Zielkonflikte führen zu widersprüchlichen Informationen bei den Mitarbeitenden und damit zu einer Frustration,

die nicht selten Kündigungen zur Folge hat. Damit einher gehen einerseits Effizienzverluste und andererseits eine deutliche Verschlechterung der Behandlung, welche sich infolge des direkten Kontakts der Mitarbeitenden mit den Patienten unmittelbar auf die wahrgenommene Qualität auswirkt.

Eine bei verschiedenen Spitalern in der Schweiz und im Ausland erfolgreich angewandte Methode zur Adressierung dieser Probleme ist die Balanced Scorecard. Dabei wird eine gemeinsame Sichtweise auf der Ebene des Gesamspitals in Form von konkreten Zielsetzungen und Zusammenhängen zwischen diesen Zielen festgehalten, danach werden dafür Indikatoren und Zielwerte festgelegt und schliesslich die Massnahmen spezifiziert, mit denen die angestrebten Ziele erreicht werden sollen. Eine so erstellte Scorecard wird dann in einem integrativen Prozess auf weitere Organisationseinheiten des Unternehmens heruntergebrochen, so dass die Ziele auf jeder Ebene spezifisch sind und von den jeweiligen Verantwortlichen verstanden und mitgetragen werden.

Nutzen: Weiche Faktoren und harte Fakten

Das Kantonsspital Obwalden hat mit Unterstützung von Prof. Dr. Heberer vom Universitätsspital Basel und SAS die Balanced Scorecard im letzten Jahr eingeführt und bereits deutliche Veränderungen wahrnehmen können. „Wir sehen, dass die Leute anfangen, vernetzt zu denken; dass man sich nicht nur um das eigene ‚Gärtchen‘ kümmert, sondern auch um andere Bereiche – und wir haben festgestellt, dass das auch akzeptiert wird.“ sagt Dr. med. Franz Britschgi, Chefarzt Medizin. Eine solche Kultur ist wesentlich für die dauernde Verbesserung im Unternehmen. Unterstützt wird sie durch ein Management Cockpit, in welchem monatlich aktuelle und richtige Informationen zur Zielerreichung zur Verfügung stehen – und für jeden Business-Prozess allen zugänglich sind. Paul Flückiger, Spitaldirektor beim Kantonsspital Obwalden sieht es so: „Mit dem Einsatz von SAS Strategic Performance Management stel-

len wir den Prozesseignern fundierte Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung und ermöglichen ihnen auch zu verfolgen, wie sich ihre Entscheidungen auf die angestrebten Ziele auswirken. Damit haben wir die Basis für die dauernde Verbesserung unseres Spitals geschaffen.“

Wie sich solche Verbesserungen in den Eckdaten eines Spitals niederschlagen zeigt das Beispiel des Duke Children's Hospital in Durham, USA, wo über einen fünfjährigen Beobachtungszeitraum gleichzeitige Verbesserungen von Behandlungsqualität und wirtschaftlichem Ergebnis erreicht und auf die Einführung der Balanced Scorecard zurückgeführt wurden: Die Kundenzufriedenheit konnte um 18 Prozent gesteigert und die Kosten pro Fall um rund 30 Prozent gesenkt werden.

Paul Flückiger,
Spitaldirektor,
Kantonsspital
Obwalden



Dr. med. Franz
Britschgi, Chefarzt
Medizin, Kantons-
spital Obwalden



Daraus resultierte eine Veränderung des Ergebnisses von -11 Millionen US Dollar auf +4 Millionen US Dollar.

Lernen von den Spitalern?

Die Ergebnisse der Spitäler lassen aufhören und die Hoffnung wachsen, dass die Diskussionen im Gesundheitswesen bald in fruchtbarere Bahnen gelenkt werden können. Daneben lassen sich aber auch Schlüsse für andere Branchen ziehen, die sich in einem ähnlichen Umfeld bewegen.

■ An erster Stelle steht dabei die Erkenntnis, dass es einen höheren Nutzen verspricht, alle Mitarbeitenden im Unternehmen auf gemeinsame Ziele hin zu fokussieren, als einfach lineare Personalabbaumassnahmen zu ergreifen, die lediglich auf die Kostenseite wirken. Der beschriebene Ansatz leistet über Effizienzverbesserungen hinaus einen wesentlichen Beitrag zur Effektivität.

- Eine zweite wichtige Erfahrung besteht darin, dass nur mit einer ernst gemeinten Kommunikation, verstanden als Austausch zwischen gleichwertigen Partnern, das im Unternehmen brachliegende Potenzial genutzt werden kann: Erst wenn Mitarbeitende anfangen, über ihren engen Bereich hinauszudenken, werden Lösungen entwickelt, welche die gesamte Organisation weiterbringen.
- Der dritte Punkt betrifft schliesslich die Unterstützung des Management-Prozesses. Um das mit der offenen Kommunikation geschaffene Vertrauen aufrecht zu erhalten und aus den Entwicklungen lernen zu können, ist die regelmässige Auseinandersetzung mit Zielen und Zielerreichungen enorm wichtig. Dies bedingt einerseits eine Integration der Balanced Scorecard in den Führungsprozess und andererseits die Verfügbarkeit von wesentlichen und aktuellen Informationen zur Entscheidungsunterstützung. Dazu leisten Systeme, welche Daten aus verschiedenen Quellsystemen zusammenführen, im Hinblick auf die Qualität optimieren und in Form nützlicher Auswertungen zur Verfügung stellen können, einen wesentlichen Beitrag.

Im Spitalbereich kann eine mangelhafte Zusammenarbeit zwischen einzelnen Personen und Abteilungen drastische Auswirkungen haben. Dass gemeinsame Sichtweisen auf verschiedene Problemstellungen sehr wertvoll sind, wurde deshalb längst erkannt – aber noch unzureichend im Sinne des Gesamtunternehmens genutzt. Die Balanced Scorecard erlaubt es nun, ein solches gemeinsames Verständnis für die gesamte Organisation zu etablieren und für eine andauernde Verbesserung zu nutzen – ein Ansatz, der auch in anderen Branchen Schule machen könnte.

SAS Institute AG

Kurt Lang
Kurt.Lang@sch.sas.com
Tel. 01 - 805 74 74