

Ein Krankenhaus heilt sich selbst



Nach einer Änderung des Gesundheitsrechts wurde das Kantonsspital Obwalden zu einer unabhängigen Organisation. Das Krankenhaus sah sich dadurch mit einer neuen Aufgabe konfrontiert: festgesetzte Leistungsziele mussten erreicht werden. Um die dafür notwendigen Leistungsverbesserungen zu überwachen und sichtbar zu machen, entschied man sich für den Einsatz eines Balanced-Scorecard-Systems.

Die Geschichte des Kantonsspitals Obwalden lässt sich bis ins 16. Jahrhundert zurückverfolgen. Heute stellt es mit dem im Jahr 1996 nach einer dreijährigen Bauphase eröffneten 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.

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 Hier-

archie 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, sodass 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.

Um diejenigen Mitarbeiter zu unterstützen, denen neue Verantwortlichkeiten wie zum Beispiel die Verwaltung von Kosten und Budgets ihrer Geschäftsprozesse zugewiesen wurden, hat das Kantonsspital Obwalden sich für die Einführung eines Balanced-Scorecard-Systems entschieden, mit dem Leistungsverbesserungen überwacht und sichtbar gemacht werden können. Das Prinzip einer solchen Lösung liegt darin, Leistung nach verschiedenen Dimensionen, wie beispielsweise 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.

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. 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 zum Beispiel 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. Gleichzeitig 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.“, fügt Flückiger hinzu. „Diese Personen verfügen häufig nur über wenig Managementenerfahrung. Die Scorecards fördern das Selbstvertrauen und ändern die Einstellung 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



Vlnr: Paul Flückiger, Spitaldirektor; Elsi Meier, Leiterin Pflegedienst und Kompetenzzentren
Dr. Franz Britschgi, Chefarzt Medizin

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 zum Beispiel 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.“

Richtlinien statt Regelwerk

„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 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.“

SAS Institute AG

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