

Innovations-Cercle

Wien, 30. April 2009

Mag. Stefan Furtmüller, Manager

www.contrast.at

contrast
→ MANAGEMENT - CONSULTING

VIENNA | BUCHAREST | BUDAPEST | MOSCOW | PRAGUE



Agenda

1. Studie: Was macht Spitäler erfolgreich?

2. Grundlagen Prozessmanagement

3. Prozess- und Qualitätsmanagement

Wir über uns

- ▲ **Führender österreichischer Managementberater mit mehr als 100 Mitarbeitern**
- ▲ **Spezialist für Strategie, Organisation und Controlling**
- ▲ **Starke Verankerung in Zentral- und Osteuropa (CEE)**
- ▲ **Beratungspartner für börsennotierte Unternehmen und Familienbetriebe sowie Nonprofit-Organisationen und die Öffentliche Verwaltung**
- ▲ **Umsetzungsorientierter Beratungsansatz durch Kombination von Fachberatung und Change Management**
- ▲ **Wissensverbund mit dem Österreichischen Controller-Institut (ÖCI) und der Wirtschaftsuniversität Wien**

Ihr Partner für nachhaltige Performance-Steigerung.

contrast
MANAGEMENT - CONSULTING

VIENNA | BUCHAREST | BUDAPEST | MOSCOW | PRAGUE



Studiendesign (1)

Studiendesign

Ziele:

- ▲ Bestandsaufnahme zu Zielsetzungen und Herausforderungen des Managements von Österreichs Spitalsgruppen
- ▲ Überblick zum Entwicklungsstand der betriebswirtschaftlichen Instrumente
- ▲ Unterschiede zwischen öffentlichen u. konfessionellen Anbietern zu (1) und (2) herausarbeiten

Teilnehmer:

- ▲ Erste Führungsebene aller großen österreichischen Spitalsgruppen

Studiendesign (2)

Studiendesign (2)

Methode:

- ▲ Strukturierte Interviews
- ▲ Schriftliche Befragung zu Instrumenten
- ▲ Erhebungszeitraum: 1. Halbjahr 2008

Durchführende Institutionen:

- ▲ Contrast Management-Consulting
- ▲ Österreichisches Controller-Institut

Erfolgsverständnis u. vorrangige Zielsetzungen in Österreichs Spitalsgruppen

Erfolg: bedarfsgerechte und qualitativ hochwertige Versorgung bei effizientem Ressourceneinsatz (1)

Rang (2)	Strategisches Ziel
▲ 80.0%	Patientenzufriedenheit
▲ 73.3%	Hohe Ergebnisqualität
▲ 53.3%	Mitarbeiterzufriedenheit
▲ 46.7%	Wirtschaftlicher Erfolg
▲ 40.0%	Flächendeckende Versorgung
▲ 33.3%	Motiviertes Personal
▲ 26.7%	Gutes Image
▲ 26.7%	Hohe Auslastung

(1) Erfolgsverständnis unter der Mehrheit der Manager von Österreichs Spitalsgruppen.

(2) Die Prozentangaben beziehen sich jeweils darauf, wie viel % der Manager die Zielsetzung als vorrangig genannt hatte.

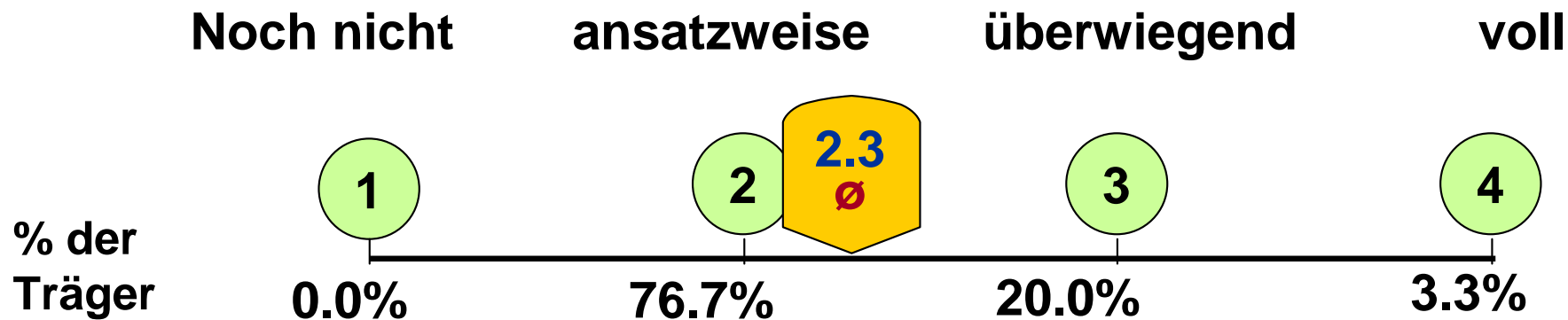
Quelle: Studie von ÖCI und Contrast zum Spitalsmanagement, 2008.

Die einflussreichsten Anspruchsgruppen (“stakeholder”)

Rang	Anspruchsgruppe
▲ 86.7%	Eigentümer
▲ 73.3%	Mitarbeiter
▲ 60.0%	Patienten
▲ 60.0%	Politiker
▲ 53.3%	Interne Interessensgruppen
▲ 33.3%	Externe Interessensgruppen
▲ 33.3%	Medien/Öffentlichkeit

Nutzung möglicher Synergien in Spitalsgruppen

– Medizin und Pflege

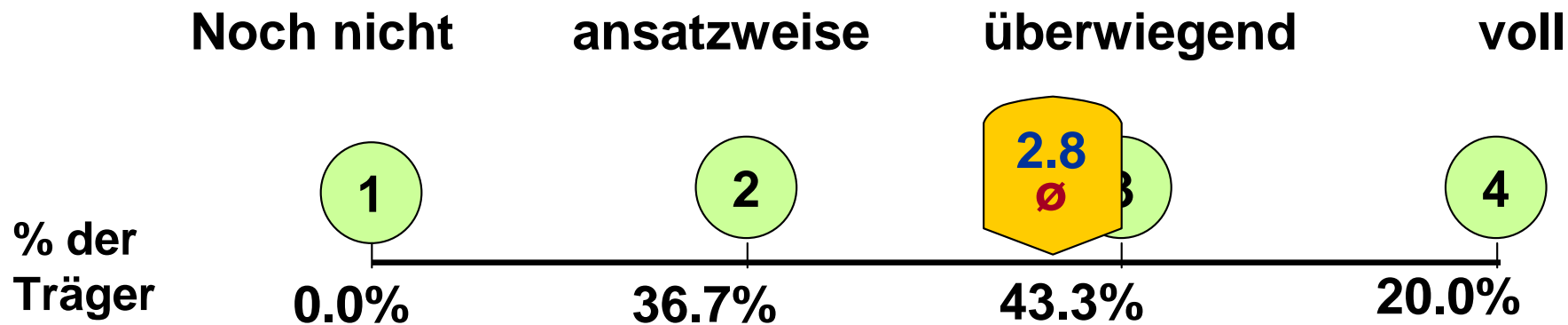


Ansatzpunkte

- ▲ Wechselseitige Spezialisierung
- ▲ Gemeinsame Führungsstrukturen
- ▲ Gemeinsame Gerätenutzung
- ▲ Bündelung von Betten und Personal
- ▲ ...

Nutzung möglicher Synergien in Spitalsgruppen

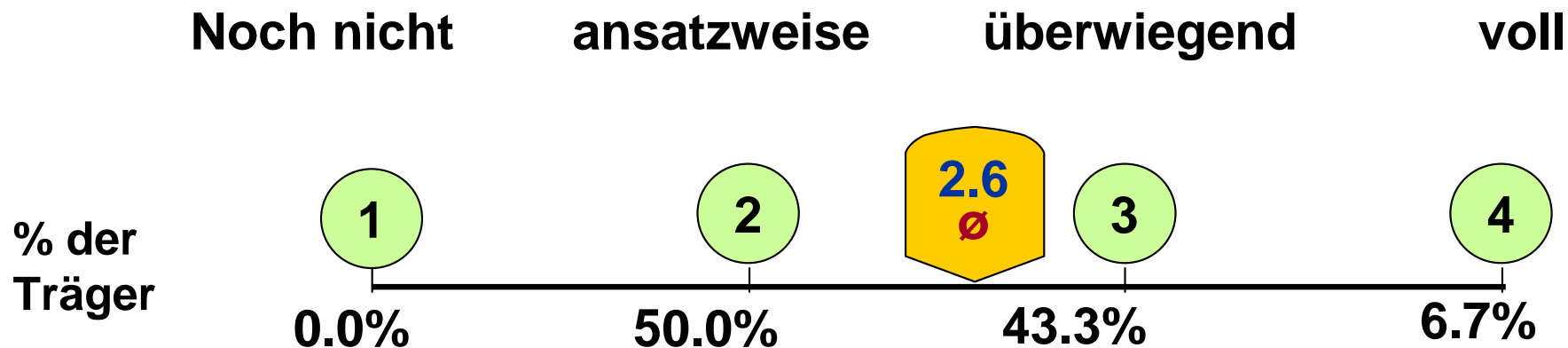
– Unterstützungsbereiche



Ansatzpunkte

- ▲ Dienstleistungszentren, z.B. für
 - ▲ Beschaffung
 - ▲ IT&T
 - ▲ Personalmanagement
 - ▲ Finanz- u. Rechnungswesen
 - ▲ ...

Vernetzung mit dem niedergelassenen Bereich



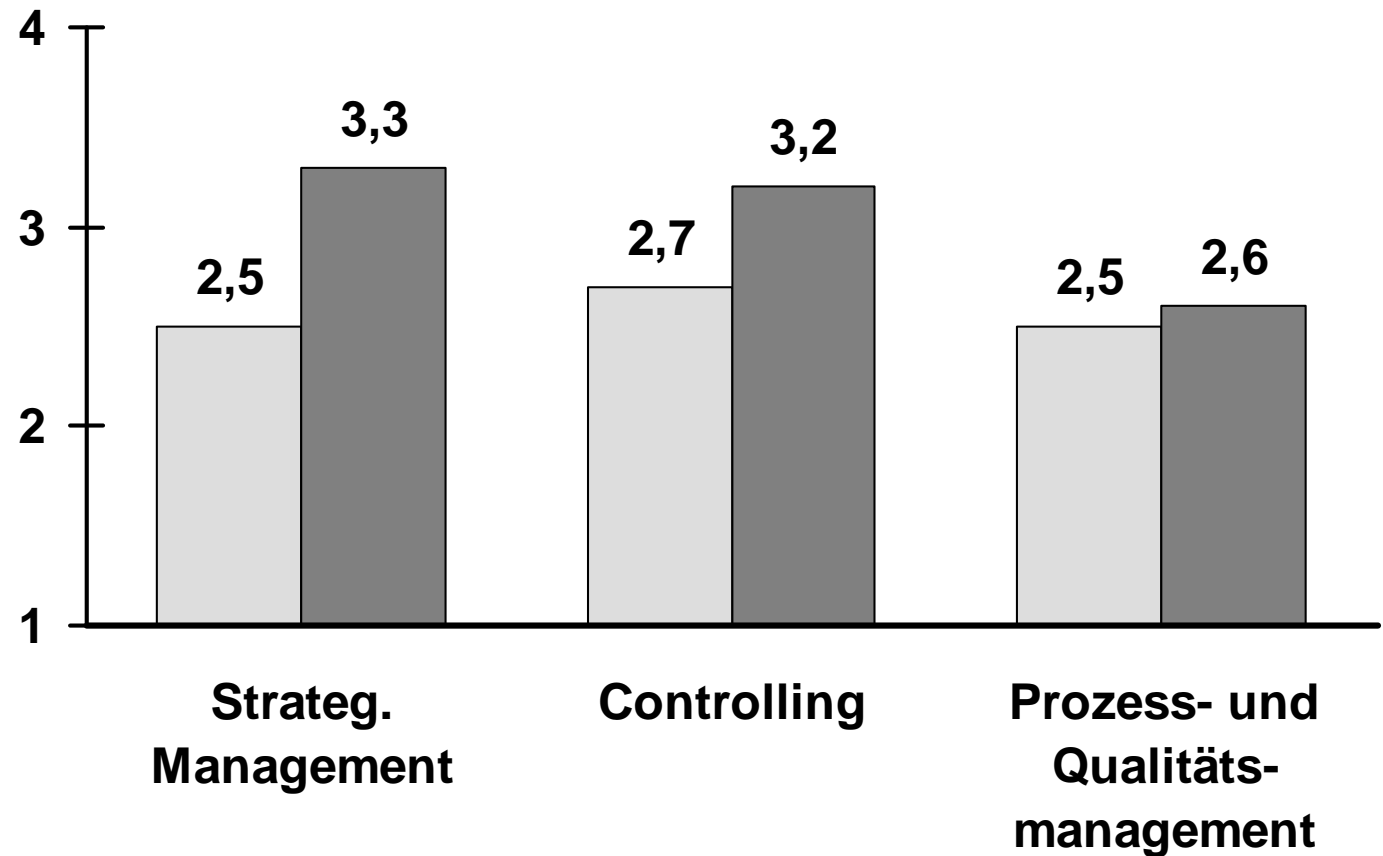
Ansatzpunkte

- ▲ Koordination der Leistungsangebote (Disease management Programme, ...)
- ▲ Gemeinsame Nutzung von Infrastruktur
- ▲ ...

Managementwerkzeuge in öster. Spitalsgruppen 1/4

Entwicklungsstatus - Durchschnittswerte

- Öffentliche Träger
- Konfessionelle Träger



1 (nicht vorhanden) bis
4 (umfassend, systematisch u. integriert)

Managementwerkzeuge in öster. Spitalsgruppen 2/4

Zentrale Ergebnisse - Beispiele

Strategisches Management:

- ▲ 93% haben eine dokumentierte Strategie,
40% in umfassender Form
- ▲ 60% überprüfen die Umsetzung,
26% wenden dabei messbare Kriterien an

Managementwerkzeuge in öster. Spitalsgruppen 3/4

Zentrale Ergebnisse - Beispiele

Controlling:

- ▲ **90% verfügen über eine einfache Kostenrechnung, 27% kennen die Ist-Kosten ihrer medizinischen Leistung**
- ▲ **50% haben eine gut ausgebaute Kurzfristplanung, 25% verfügen über eine systematische Mittelfristplanung**
- ▲ **Alle Organisationen verfügen über ein Standardberichtswesen, nur bei 13% ist es an die Bedürfnisse der Empfänger angepasst**

Managementwerkzeuge in öster. Spitalsgruppen 4/4

Zentrale Ergebnisse - Beispiele

Prozessmanagement:

- ▲ 73% haben Verantwortlichkeiten für Ihre Prozesse definiert, 20% planen und überprüfen Ziele (Qualität, Kosten, Zeit)

Qualitätsmanagement:

- ▲ 73% messen die subjektive Patientenzufriedenheit
- ▲ 26% verwenden objektive Indikatoren zur Ergebnisqualität
- ▲ 20% verfügen über ein Qualitätsmanagementsystem

Veränderungsvorhaben - Einflussfaktoren

Hindernisse

- ▲ **Besitzdenken (60%)**
- ▲ **politische Interventionen (60%)**
- ▲ **starre Strukturen (40%)**
- ▲ **einschränkende rechtliche Rahmenbedingungen (40%)**

Hilfreiche Faktoren

- ▲ **klare Zielsetzungen (67%)**
- ▲ **Unterstützung durch die politische Ebene (60%)**
- ▲ **kompetentes und motiviertes Personal (47%)**

Ausblick

- ▲ **90% erwarten (stark) steigenden Druck**
- ▲ **Handlungsbedarf:**
 - ▲ **53,3% Bedarfsorientierte Weiterentwicklung des Leistungsangebotes**
 - ▲ **46,7% Sicherung der Ergebnisqualität**
 - ▲ **46,7% Prozessmanagement**

Agenda

1. Was macht Spitäler erfolgreich?

2. Grundlagen Prozessmanagement

3. Prozess- und Qualitätsmanagement

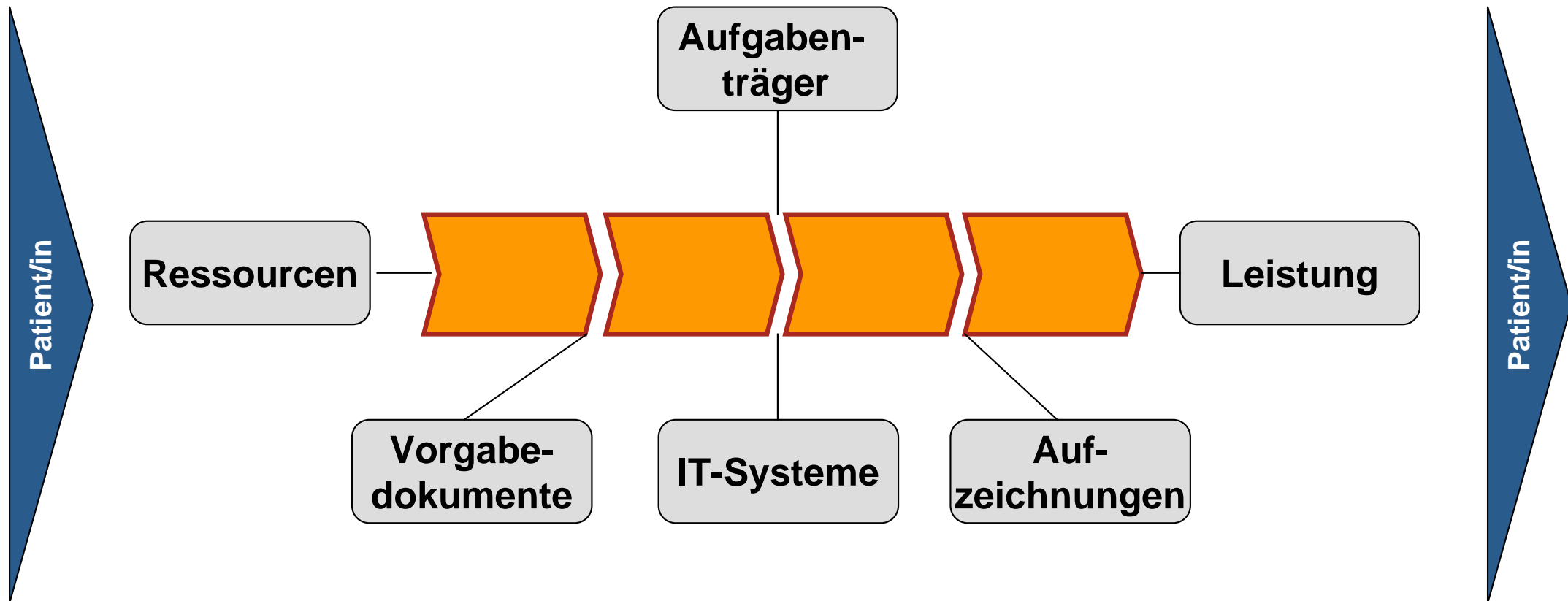
Inhalte

- ▲ **Was ist Prozessmanagement?**
- ▲ **Was bringt Prozessmanagement?**
- ▲ **Welche Anwendungsmöglichkeiten gibt es?**
- ▲ **Welche Ansatzpunkte zur Optimierung?**
- ▲ **Womit kann man beginnen?**

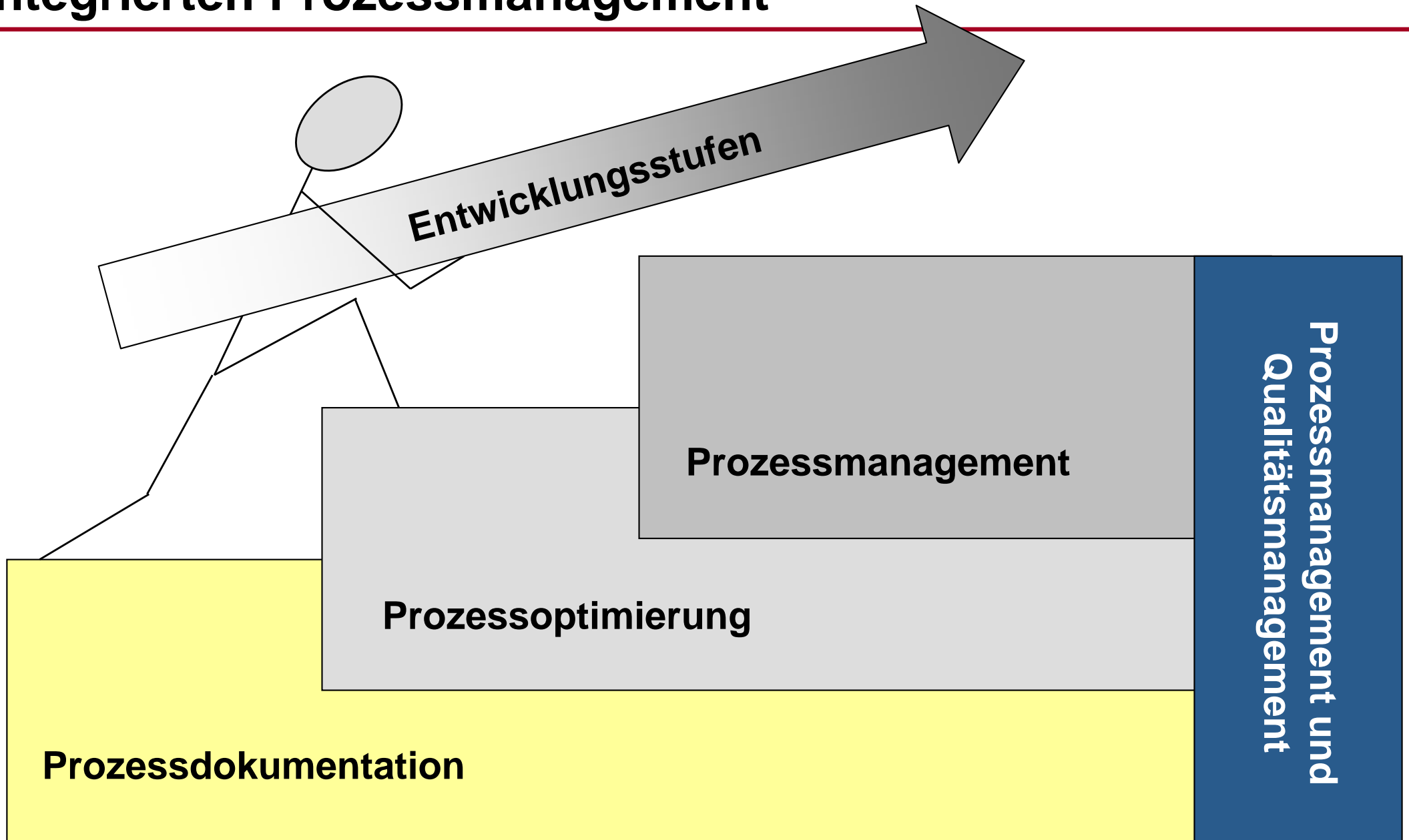
Das magische Dreieck des Prozessmanagements



Wesentliche Merkmale eines Prozesses



Von der Prozessdokumentation zum integrierten Prozessmanagement



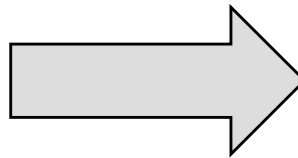
Nutzen von Prozessmanagement

Nutzen von Prozessmanagement

▲ **Entlastung und Erleichterung**
⇒ **Gewinn von Zeit für Kernaufgaben**

- ▲ **Schnittstellen und Doppelgleisigkeiten werden reduziert**
- ▲ **Abläufe werden effizienter gestaltet und beschleunigt**
- ▲ **Verantwortlichkeiten werden klar geregelt**
- ▲ **Die Transparenz wird verbessert**
- ▲ **Qualität wird gesichert und kontinuierlich verbessert**
- ▲ **=> Höhere Patientenzufriedenheit**

Realität und Modell



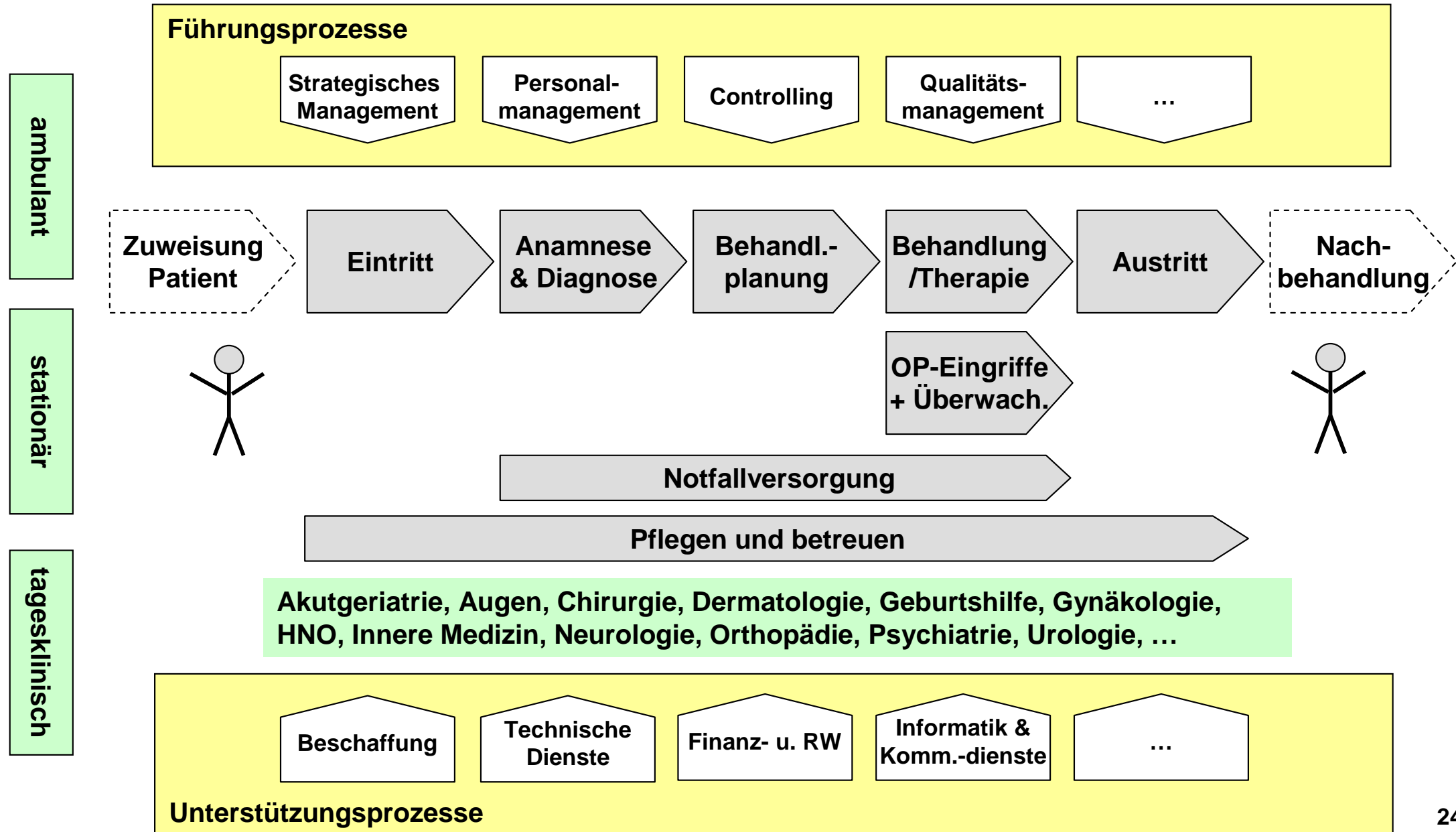
Die Realität

- ▶ hohe Komplexität
- ▶ für Dritte oft nicht nachvollziehbar

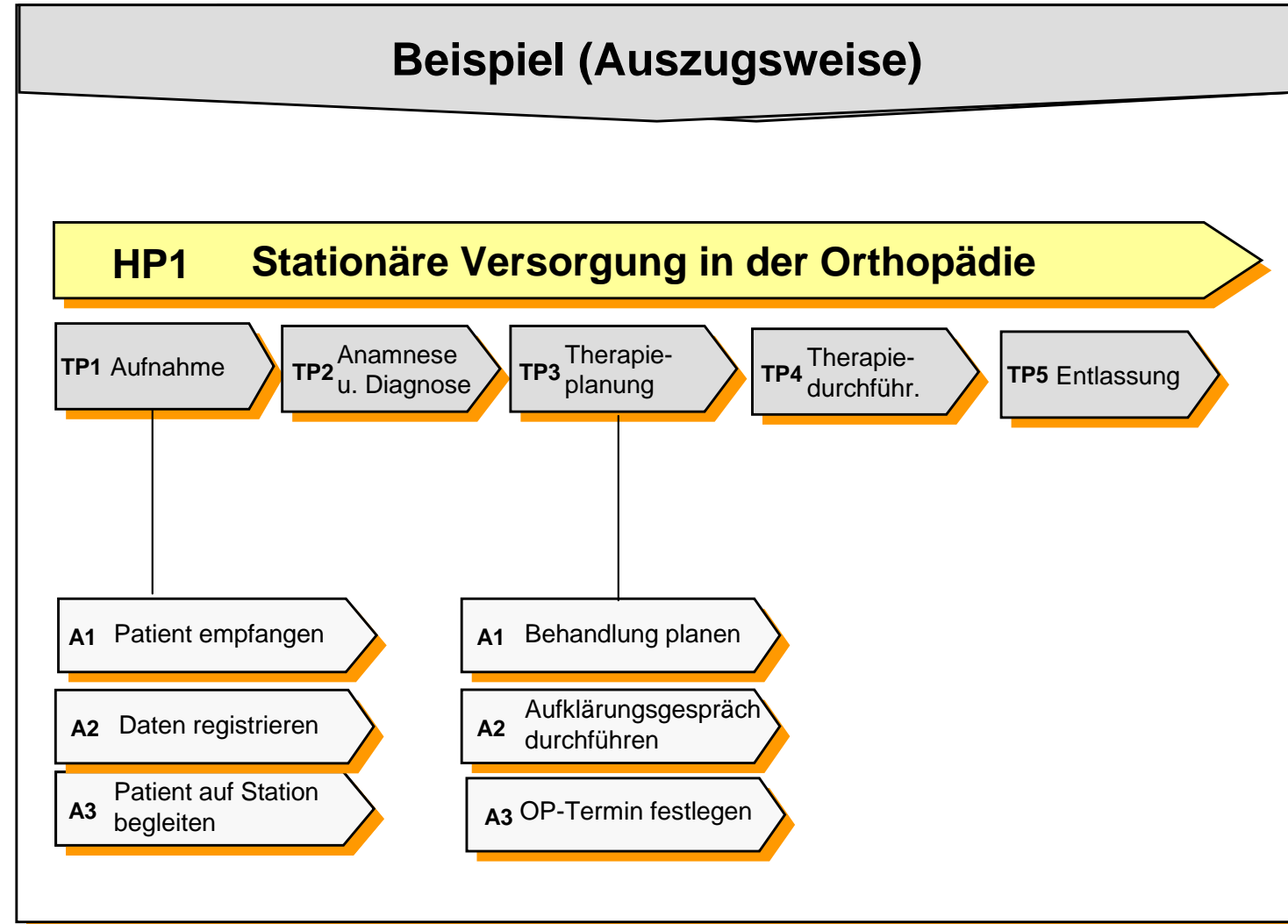
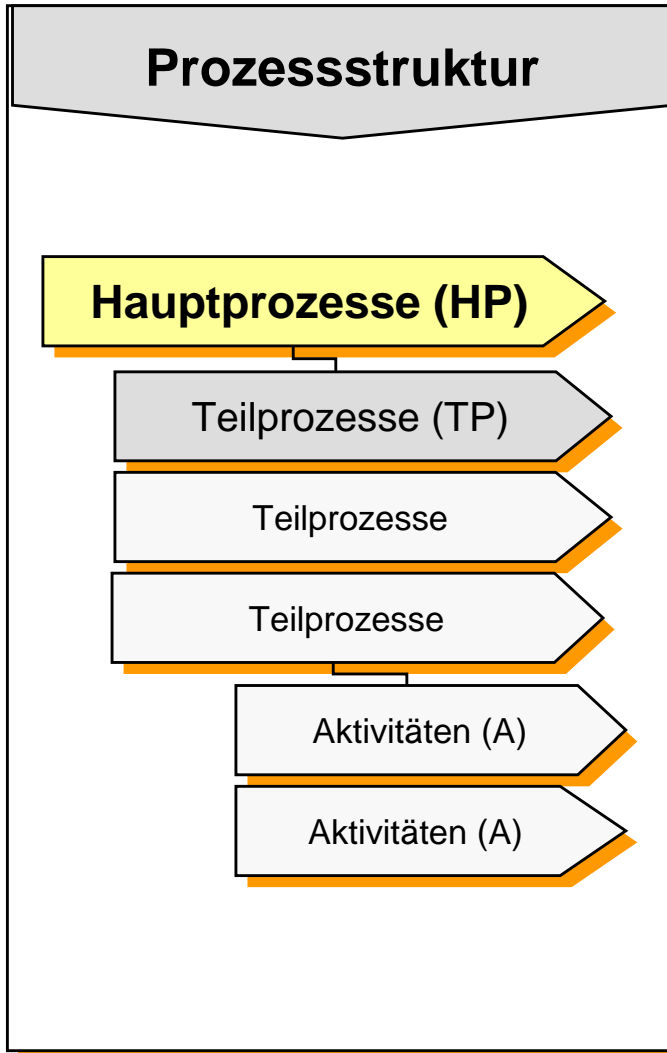
Abbildung der Realität in einem Modell

- ▶ Komplexitätsreduktion
- ▶ Verständlichkeit
- ▶ Abstraktion der realen Welt
- ▶ Vereinfachtes Abbild

Mögliche Gestaltung einer Prozesslandkarte



Prozeshierarchie – das „Babuschka-Prinzip“



Gestaltung der Abläufe

Maßnahme	Vorher	Nachher
1. Weglassen		
2. Zusammenlegen		
3. Parallelisieren		
4. Auslagern		
5. Ergänzen		

Anwendungsmöglichkeiten Geschäftsprozesse

- ▶ **Bereichsübergreifende Zusammenarbeit optimieren**
- ▶ **Standardisierte Vorgehensweisen in einem Haus bzw. im Verbund schaffen**
- ▶ **Dienstleistungszentren/Auslagerungen vorbereiten**
- ▶ **Schulungsunterlagen für neue Mitarbeiter schaffen**
- ▶ **Implementierung von ERP-Systemen (Enterprise Resource Planning)**
- ▶ **Implementierung Qualitätsmanagementsysteme (ISO, EFQM, etc.)**
- ▶ **Prozesskostenrechnung**
- ▶ **...**

Agenda

1. Was macht Spitäler erfolgreich?

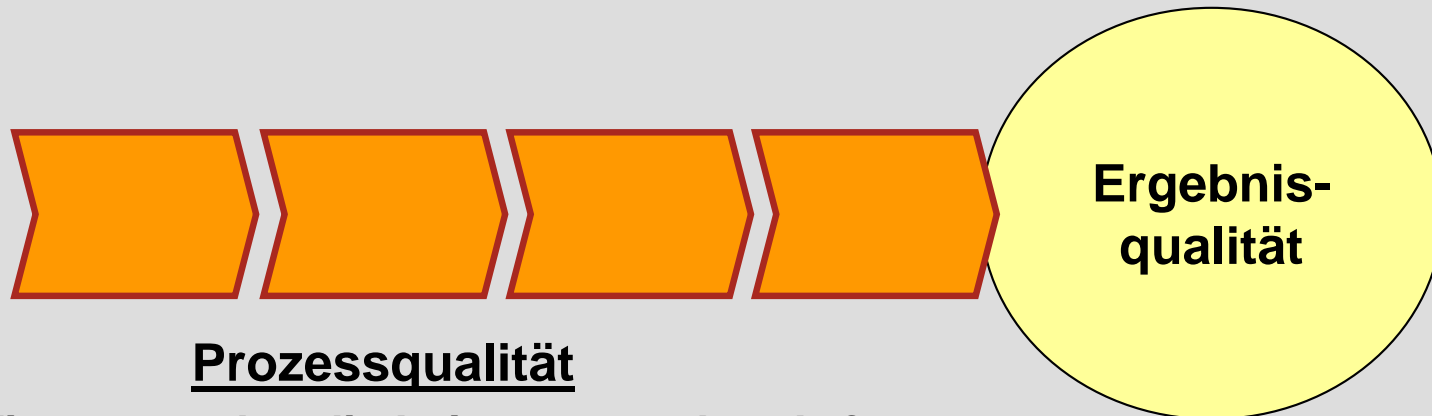
2. Grundlagen Prozessmanagement

3. Prozess- und Qualitätsmanagement

Struktur-, Prozess-, und Ergebnisqualität

Strukturqualität

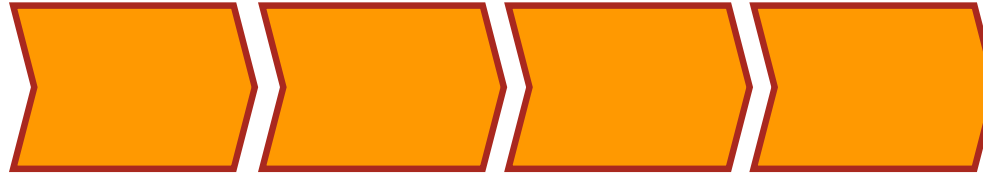
- ▲ Sind die Voraussetzungen für gute Qualität gegeben?



Prozessqualität

- ▲ Wie gut werden die Leistungen erbracht?
- ▲ Was wurde mit der Behandlung erreicht?

Ansatzpunkte zur Steigerung d. Prozessqualität



Zielsetzung	Instrument
Klarheit bzgl. der Abläufe und Verantwortlichkeiten schaffen	Soll-Prozesse bzw. Patientenpfade*
„Beste Praxis“ in Medizin und Pflege anwenden	Richtlinien, Leitlinien (z.B. laut EBM)
Sicherheit und Geschwindigkeit von Entscheidungen erleichtern	Entscheidungskriterien
Vollständigkeit sicher stellen, Fehler vermeiden	Checklisten (ISO: „Arbeitsanweisungen“)
Transparenz erzeugen	Aufzeichnungen (z.B. Pflegedokumentation)

* Ein Patientenpfad (auch „Behandlungspfad“ od. „klinischer Pfad“) beschreibt, wann durch wen u. in welcher Reihenfolge Aktivitäten gesetzt werden (Patientenbezogen, abteilungs- u. berufsgruppenübergreifend).

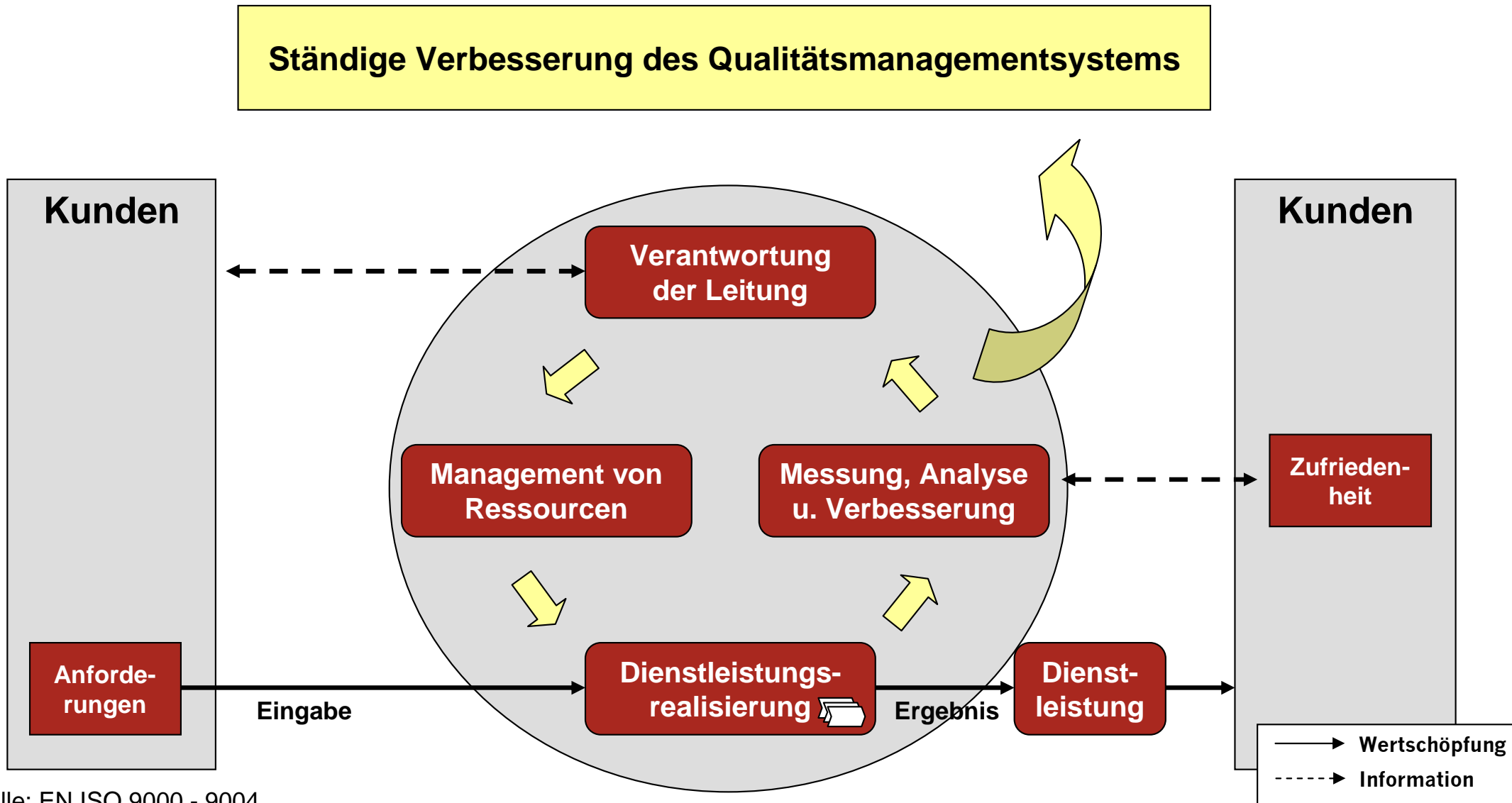
Beispiel: Indikatoren der BQS im Bereich der Geburtshilfe

Q-Indikator	Qualitätsziel	Typ
Bestimmung Nabelarterien-pH-Wert	Stets Bestimmung des Nabelarterien-pH-Wertes bei lebendgeborenen Einlingen	Prozess-indikator
Anwesenheit eines Pädiaters bei Frühgeborenen	Häufig Anwesenheit eines Pädiaters bei Geburt von lebendgeborenen Frühgeborenen mit einem Schwangerschaftsalter von 24+0 bis unter 35+0 Wochen	Prozess-indikator
E-E-Zeit bei Notfallkaiserschnitt	Selten Entschluss-Entwicklungs-Zeit (E-E-Zeit) von > 20 Minuten beim Notfallkaiserschnitt	Prozess-indikator
...

Gängige QM-Systeme im Spitalsbereich

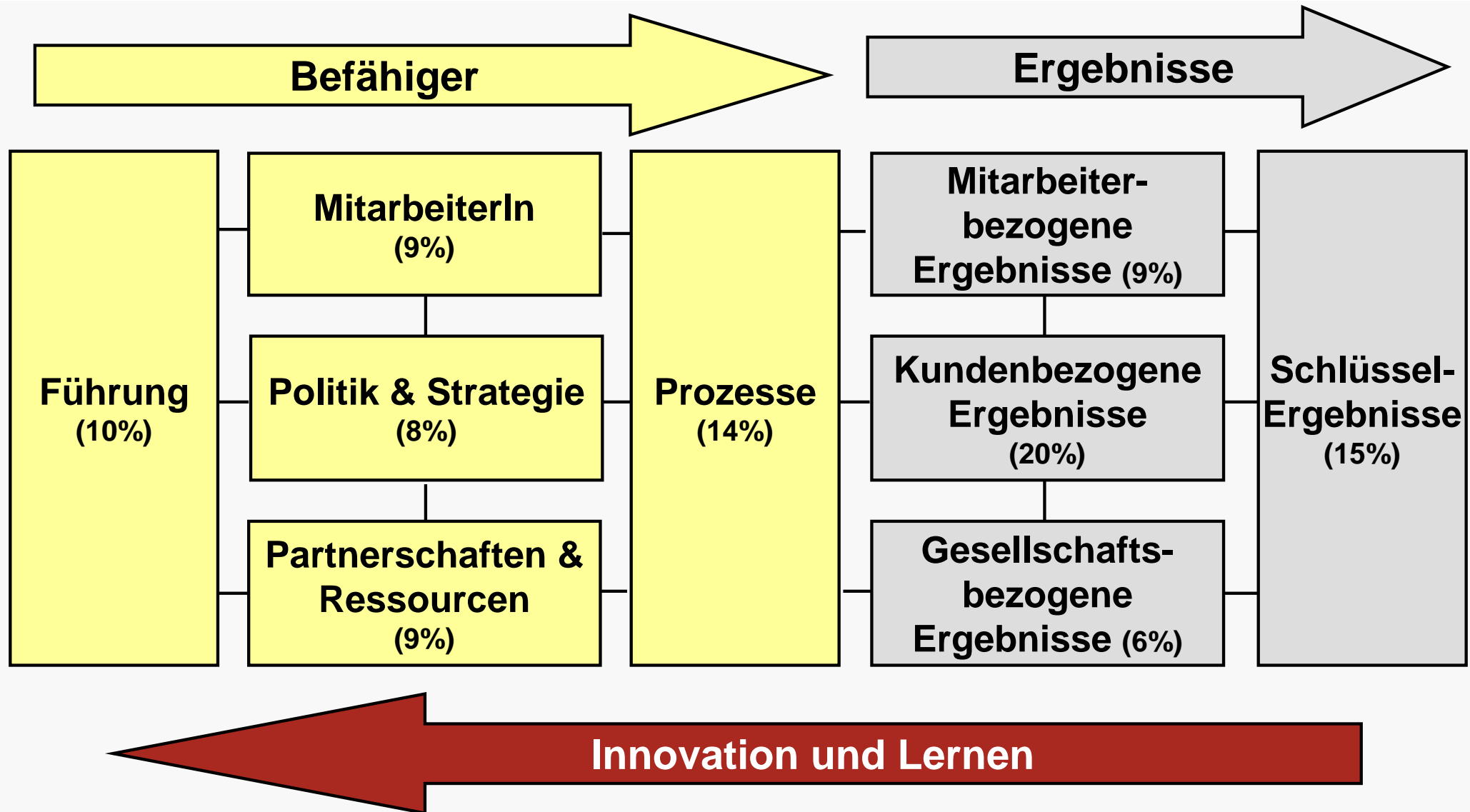
Kürzel	Bezeichnung	Anmerkung
ISO 9001:2000	ISO 9001:2000	QM-Norm der International Organization for Standardization
EFQM	European Foundation for Quality Management	Total Quality Management-System; Modell zur Selbstbewertung
JCI	Joint Commission International	QM-System für Gesundheitseinrichtungen (aus USA)
KTQ	Kooperation für Transparenz und Qualität im Krankenhaus	QM-System für Gesundheitseinrichtungen (aus Deutschland)

Prozessmodell der ISO 9001:2000



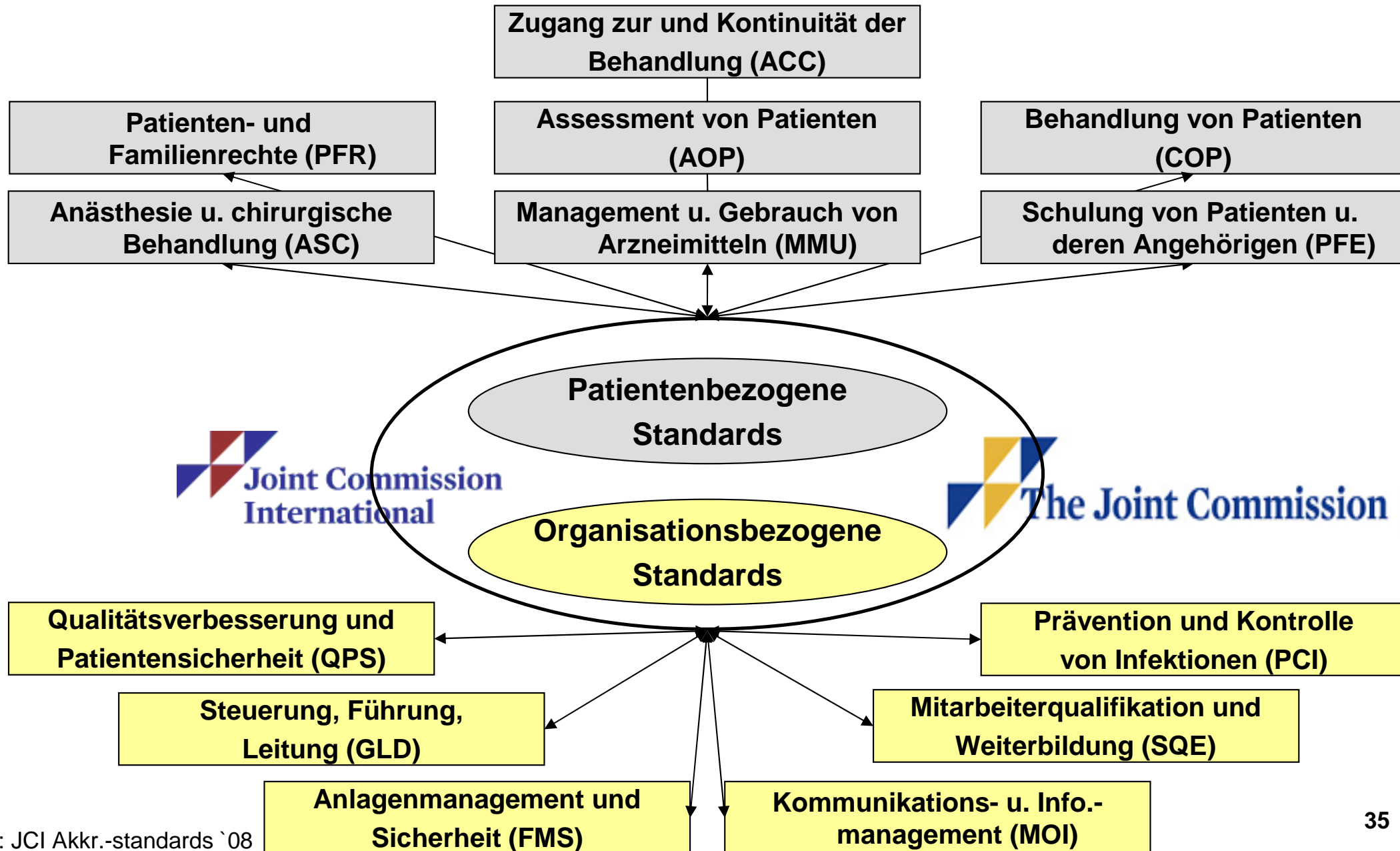
Befähiger beschäftigen sich damit, was getan wird und wie es getan wird, Ergebnisse beschäftigen sich mit dem, was dadurch erzielt wird.

EFQM-Modell für Excellence



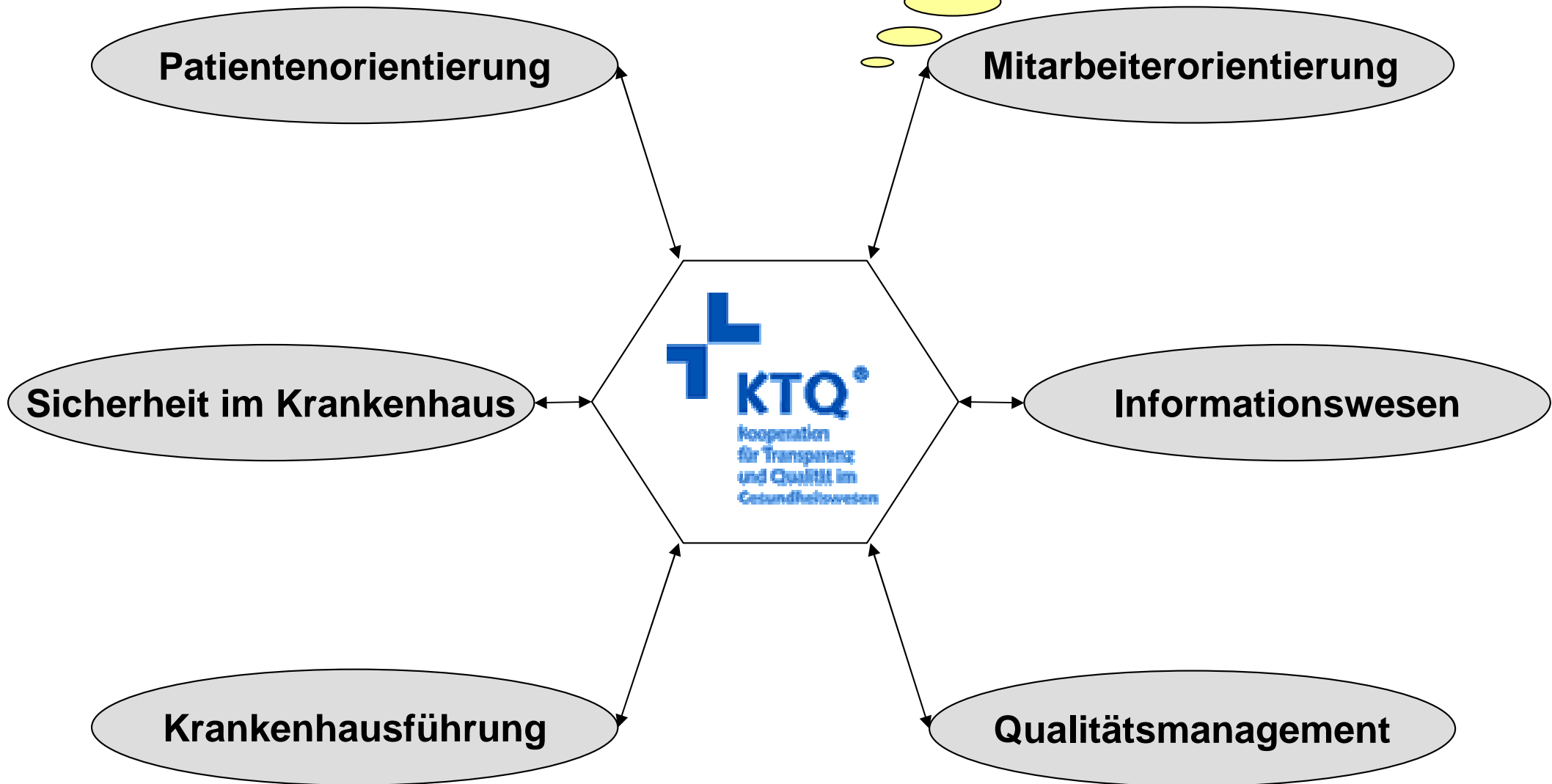
Joint Commission – Standards im Überblick

~350 Standards mit über 1.000 messbaren Elementen



KTQ – Kategorien im Überblick

Insgesamt 21 Sub-
kategorien u. 72
Kriterien



Die österreichischen Krankenhausträger wenden v.a. ISO und KTQ als QM-System an.

Eingesetzte QM-Systeme in österr. Spitalträgergesellschaften (2008)

Angewandtes System System wird angewandt...	ISO	KTQ	EFQM	JCI	Selbst gestrickte Systeme/ Sonstiges
...in der gesamten Organisation	-	-	-	-	2
...in einzelnen Standorten	1	3	2	1	-
...in einzelnen Abteilungen/ Instituten	3	-	-	-	1
...gar nicht	-	-	-	-	2
Summe	4	3	2	1	5



Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

stefan.furtmueller@ contrast.at