

I GESUNDHEITSMARKT

Der Health Care Check

Schafft Transparenz für gezielte Optimierungsmaßnahmen



Das Sophien- und Hufeland-Klinikum ist ein evangelisches Krankenhaus und Gesundheitszentrum mit 513 Betten für die Region Weimar: In zehn Fachkliniken und den ambulanten Versorgungseinrichtungen betreuen ca. 650 Mitarbeiter jährlich rund 19.000 stationäre und 16.000 ambulante Patienten. Die Einrichtung ist Mitglied im Diakonischen Werk der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland e. V.

Die Entwicklungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass es immer wichtiger wird, den Betrieb eines Krankenhauses in Bezug auf Qualität und Wirtschaftlichkeit vorausschauend und effizient auszurichten, um dem stetig steigenden Wettbewerbsdruck standhalten zu können. Durch die Änderungen im Vergütungssystem sowie Investitionsrückgängen durch die Länder im Rahmen der dualen Finanzierung, stehen Krankenhäuser vor der Herausforderung, trotz real sinkender finanzieller Ressourcen und Budgets eine gleichbleibende Qualität zu gewährleisten.

Das Sophien- und Hufeland-Klinikum in Weimar trotz diesen schwierigen Rahmenbedingungen bislang mit einer stabilen Ertragslage sowie zukunfts-trächtigen Weichenstellungen und Investitionen. Die Klinik will sich aus einer Position der Stärke heraus weiterentwickeln und optimieren, daher entschied sich die Geschäftsführung für die Durchführung des von der EKK – in Kooperation mit der Unternehmensberatung M. W. Bergen Bryggen – angebotenen Health Care Checks.

Stärken, Schwächen, Risiken: Wo ist Handlungsbedarf?

Durch seinen strukturierten und standardisierten Aufbau und Ablauf erreichte der Health Care Check folgende Ziele:

- Erhöhung der Transparenz über Stärken und Schwächen
- Vergleich von Strukturen und Performance mit Benchmarks
- Gesamteinschätzung des Klinikums
- Ableitung wesentlicher Handlungsfelder

Hierfür genügt es nicht, die üblichen finanzwirtschaftlichen Unterlagen zu analysieren. Die Informationsbeschaffung und -auswertung muss weitergehen, zusätzliche qualitative und quantitative Analysen werden durchgeführt. Im Bearbeitungsfokus stehen hierbei die Bereiche Strategie/Vertrieb, Steuerung/Performance sowie Prozesse/Infrastruktur.

Health Care Check – was ist das?

Die EKK bietet in Zusammenarbeit mit dem externen Beratungsunternehmen M. W. Bergen Bryggen interessierten Kunden den „Health Care Check“ an.

Dieser Check hat zum Ziel, die Transparenz über Stärken und Schwächen zu erhöhen und detaillierte Handlungsfelder zur Optimierung aufzuzeigen. Auf der Basis dieser Ergebnisse können gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der Ertrags-situation abgeleitet werden.

www.ekk.de/institutionelle_kunden/health_care_check.html

Enges Timing, schnelle Ergebnisse

Der Health Care Check wurde in Weimar innerhalb von zehn Werktagen durchgeführt. Für eine strukturierte, aussagekräftige Analyse der genannten Bereiche wurden anhand von strukturierten Mitarbeiter-Interviews Informationen über die spezifischen Arbeitsweisen des Sophien- und Hufeland-Klinikums erarbeitet. Ansprechpartner waren Mitarbeiter aus den Bereichen (Medizin-)Controlling, Materialwirtschaft, Mitarbeitervertretung, Pflegedienstleitung und andere mehr.

Ergänzend zu den Gesprächen wurden weitere Datenerhebungen und -analysen durchgeführt. Diese wurden pragmatisch „top down“ vorgenommen, das heißt, es wurde auf den in der Klinik vorliegenden Daten aufgesetzt, um schnell auf den Punkt zu kommen. Dabei wurde nach dem „80/20-Prinzip“ vorgegangen, indem man sich auf die wichtigen Themen konzentrierte und keine breit angelegte „Totalerhebung“

durchführte. So konnte der Aufwand begrenzt werden, und das Tagesgeschäft wurde nicht beeinträchtigt. Die gewonnenen Informationen wurden ausgewertet und dokumentiert. Die hinterlegten Best-Practice-Daten ermöglichten eine objektive 360-Grad-Betrachtung in Bezug auf Stärken, Schwächen und Risiken.

Einsparungen in sechsstelliger Höhe

Die ermittelten Qualitätskennzahlen (in Bezug auf Effizienz und Effektivität) sowie die potenziellen Risiken ermöglichten eine rasche Identifizierung der wesentlichen Handlungsfelder. Für diese wurden entsprechende Optimierungsempfehlungen erarbeitet. Dabei wurde großer Wert auf eine rasche Umsetzbarkeit gelegt. Die sogenannten „Quick Wins“ in den Bereichen Einkauf, Warmwasseraufbereitung und Druck-Outputmanagement bieten dem Sophien- und Hufeland-Klinikum ein kurzfristig realisierbares Einsparpotenzial in sechsstelliger Höhe.

Auf dem richtigen Weg

Der Health Care Check bietet eine sehr effiziente und günstige Möglichkeit einer neutralen Überprüfung der eigenen Stärken und Schwächen, sowie der Identifizierung von praxisnahen Optimierungsmöglichkeiten durch einen effektiven Know-how-Transfer.

Auch Krankenhäuser mit einer guten Ausgangs- und Ertragslage wie das Weimarer Sophien- und Hufeland-Klinikum erhalten durch die Analyse zusätzliche Optimierungsmöglichkeiten und Einsparpotenziale und können sich dadurch in Zukunft noch besser von Wettbewerbern abheben und differenzieren.

Für das Sophien- und Hufeland-Klinikum war es auch eine Bestätigung, dass in den letzten Jahren die richtigen Weichenstellungen vorgenommen wurden und man als regionales Krankenhaus auf dem richtigen Weg ist.

www.klinikum-weimar.info

I INTERVIEW

Projekterfahrungen Health Care Check



Fragen an
Hubertus Jaeger,
Geschäftsführer
der Sophien-
und Hufeland-
Klinikum gGmbH
in Weimar zum
Health Care Check

Was war für Sie der ausschlaggebende Grund, am Projekt Health Care Check teilzunehmen?

Hubertus Jaeger: Ich halte es für sinnvoll, regelmäßig den Krankenhausbetrieb einer kritischen Betrachtung durch Außenstehende zu unterziehen, um einer gewissen „Betriebsblindheit“ vorzubeugen. Die jahrelange gute Beziehung – sowohl auf geschäftlicher als auch auf persönlicher Ebene – zur EKK, verbunden mit der Möglichkeit die EKK unterstützen zu können und zusätzlich noch Kostenvorteile zu erzielen, erleichterte die Entscheidung, die Durchführung des Pilotprojekts für den „Health Care Check“ zu beauftragen.

Dieser schafft Transparenz durch die Verbindung von Abläufen, Strukturen und Risiken mit ihren ökonomischen Auswirkungen. Die Vereinigung von externen Informationen und internen Analysen schafft zusätzlich Vergleichbarkeit. Diese Vorteile wollte sich das Sophien- und Hufeland-Klinikum zu Nutze machen und beschloss die Durchführung des Health Care Checks.

Wie lief das Projekt in der Praxis ab?

Jaeger: In einem Auftaktgespräch, an dem sowohl Mitarbeiter unseres Hauses, der EKK und der Beratungsgesellschaft M. W. Bergen Bryggen teilnahmen, wurden die individuellen Gegebenheiten vor Ort und die damit verbundene Vorgehensweise des Projekts besprochen. Bereits vor Projektstart wurden einige grundlegende Daten wie zum Beispiel Jahresabschluss oder Planungsunterlagen gemäß einer strukturierten Anforderungsliste zusammengestellt und dem Beraterteam zur Verfügung gestellt.

Das Beraterteam war insgesamt fünf Tage vor Ort und führte Gespräche und Interviews mit unseren Mitarbeitern der ersten und zweiten Führungsebene. Im Anschluss an diese Gespräche wurden individuelle Zusatzauswertungen festgelegt und durchgeführt. Auf Basis der gewonnenen Informationen wurde eine Detailanalyse in den Bereichen Strategie/Vertrieb, Steuerung/Performance und Prozesse/Infrastruktur erstellt und uns in Form einer Ergebnispräsentation mit detaillierter Erläuterung übergeben.

Wie hoch war der Aufwand für Ihr Haus im Laufe des Projekts?

Jaeger: Der Aufwand war aufgrund des Pilotcharakters recht hoch, verteilte sich aber entsprechend auf die einbezogenen Mitarbeiter. Deren Aufwand setzte sich aus den Interviews und der Beschaffung von Daten und Informationen zusammen. Viele dieser Daten lagen bereits vor, mussten aber noch definiert und zusammengetragen werden. Grundsätzlich ist es ein lohnenswerter Aufwand gewesen.

Inwieweit wurden individuelle Besonderheiten Ihres Hauses berücksichtigt?

Jaeger: Durch das Auftaktgespräch wurde eine Anpassung auf die Struktur des Hauses erreicht und sich ein erstes Bild verschafft. Erst nach diesen Vorkenntnissen wurde das Konzept detailliert und die Datenanforderung abgestimmt. Die Einbeziehung der Mitarbeiter des Sophien- und Hufeland-Klinikums, gerade auch aus verschiedenen Ebenen des Hauses, garantierten eine präzise und praxisbezogene Darstellung der Ist-Situation des Hauses.

Wie war die Akzeptanz bei den Mitarbeitern?

Jaeger: Aufgrund eines hohen Projektaufkommens in den letzten beiden Jahren, traten die Mitarbeiter des Sophien- und Hufeland-Klinikums dem Health Care Check mit etwas Skepsis entgegen. Im Verlaufe des Projekts nahm die Akzeptanz jedoch kontinuierlich zu.

Wurden wesentliche Verbesserungsmöglichkeiten festgestellt?

Jaeger: Als Ergebnis des Health Care Checks wurden uns je Bereich mehrere Handlungsempfehlungen ausgesprochen. Darunter auch so genannte „Quick Wins“, die schnell und einfach zu realisieren sind. Durch eine Umsetzung dieser „Quick Wins“ etwa in den Bereichen Einkauf (Apotheke und Materialwirtschaft) bietet sich dem Sophien- und Hufeland-Klinikum ein Einsparpotenzial in sechsstelliger Höhe.

Welche Einsparungen sind jetzt und später realisierbar?

Jaeger: In den nächsten Wochen und Monaten wird sich das Sophien- und Hufeland-Klinikum, mit der Umsetzung der „Quick Wins“ beschäftigen, um die damit verbundenen Einsparungspotenziale zu heben und deren Vorteile noch in diesem Geschäftsjahr zu spüren. Derzeit finden die ersten Ausschreibungen statt, zum Beispiel in Bezug auf die Materialbeschaffung über externe Anbieter.

Wie sehen Sie das Kosten-Nutzen-Verhältnis des Health Care Checks?

Jaeger: Die schnelle und einfache Umsetzbarkeit einiger Handlungsempfehlungen ermöglicht wesentlich höhere Einsparungen zu erzielen als das Projekt kostet. Daher bietet der Health Care Check ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis. Das Sophien- und Hufeland-Klinikum empfand es außerdem als positiv, innerhalb einer relativ kurzen Projektlaufzeit eine umfassende und gleichzeitig fundierte Analyse zu erhalten.

Ihr persönliches Fazit?

Jaeger: Der Health Care Check hat uns – dem Sophien- und Hufeland-Klinikum – vor Augen geführt, wie sich das Krankenhaus im Vergleich zu anderen Krankenhäusern darstellt, und bot auf dieser Basis die Möglichkeit von schnellen und einfachen Optimierungen in unterschiedlichen Bereichen.

Des Weiteren bietet die Analyse die Chance, über geeignete zukünftige Organisationsformen und -abläufe zu diskutieren und frühzeitig über Optimierungsmaßnahmen nachzudenken. Sie hat aber auch mehrheitlich gezeigt, dass unser Weg richtig war und ist.

Fragen: Markus Bartaune, EKK