

# «Patient first, figures second.» Spitalführung mit Zahlen als Kulturfrage

Pointiert formuliert lautet die These: Spitalführung ist ganz einfach. Sie benötigen fünf Kennzahlen in ihrem Management-Cockpit, um das «Unternehmen» Spital erfolgreich zu steuern. Ein erfolgreiches Unternehmen zu erklären ist hingegen weitaus komplexer. Die Antwort auf diese Frage hat weniger mit Zahlen zu tun, als vielmehr mit der Unternehmenskultur.

*Dr. med. Andreas Gattiker, Spitaldirektor GZO AG Spital Wetzikon\**



Unser Gesundheitswesen befindet sich an einem Punkt, wo die Schweizer Industrie und Banken vor 40 Jahren standen. Alle drei – gewissermassen solide Markenartikel ihrer Zeit – mussten und müssen sich neu erfinden. Was in Industrie und im Bankwesen bereits vor vier Dekaden unumkehrbar einsetzte, zeichnet sich bei Spitälern und im Gesundheitswesen zwar schon seit einiger Zeit ab, steht aber mehrheitlich noch bevor: die Liberalisierung des Marktes, ein sich verschärfender Kosten- und Margendruck und als Folge davon ein Bereinigungsprozess mit Fusionen und auch dem Verschwinden von Institutionen.

## Wesentliche Veränderungen

Was dem Gesundheitswesen ebenfalls noch bevorsteht sind drei wesentliche Veränderungen, als Reaktion auf die Kostensituation, insbesondere hinsichtlich der Prämienentwicklung. Es wird erstens bei den Medikamenten zu einem Parallelimport kommen, zweitens steht die Aufhebung des Vertragszwanges mit den Ärzten zur Diskussion und drittens, die Kantone werden ihre Planungshoheit über die Spitäler abgeben müssen. Sprich, es wird bei den drei Kostenblöcken Medikamente, Ärzte und Spitäler in den nächsten zehn Jahren grosse Veränderungen geben.

## GZO hat sich bereits aufgestellt

Vor diesem Hintergrund hat die GZO AG bereits wichtige Meilensteine erreicht und sich auf die genannten Entwicklungen vorbereitet. Die Umwandlung des Gemeindeverbands in eine Aktiengesellschaft im Juni 2009 ist sicher als wichtigster Punkt hervorzuheben. Wir haben durch die von den 13 Eignergemeinden an der Urne legitimierte Gründung einer Aktiengesellschaft das Unternehmertum massgeblich stärken können, natürlich mit der entsprechenden Verantwortung über die Bilanz. Dank der neuen Unternehmensform können wir Investitionsentscheide und die Investitionsfinanzierung hier im Hause planen und beschliessen, was uns unternehmerische Flexibilität bietet. Zudem sind wir mit diesen neuen Strukturen bestens aufgestellt für den Übergang von der Objektfinanzierung – das heisst, von der Spitalfinanzierung durch Kantone, Gemeinden und Krankenkassen – zur Subjektfinanzierung und insbesondere zum Fallpauschalen-System (SwissDRG). Weitere Ziele der GZO AG sind der Ausbau der Kostenführerschaft, die Weiterentwicklung des medizinischen Sortiments sowie die Vernetzung mit anderen Spitälern. Immer vor dem Hintergrund unserer Mission, welche folgendermassen lautet: Die GZO AG Spital Wetzikon stellt die spitalmedizinische Grundversorgung im Zürcher Oberland sicher, mit erforderlichen Akutspitalabteilungen und dem Rettungs- und Krankentransportdienst.

## Die fünf Kennzahlen

Zur betriebswirtschaftlichen Steuerung der GZO AG haben wir fünf Kennzahlen definiert, welche das «Management-Cockpit»

unseres Unternehmens bilden. Bei diesen fünf Zahlen handelt es sich um die stationären Fallzahlen, den ambulanten Umsatz, das Fallgewicht CMI (Case Mixed Index), die Personalkosten und die Kosten für den medizinischen Aufwand. Die beiden letztgenannten Zahlen umfassen rund 85 Prozent des Gesamtaufwands und geniessen folglich unsere besondere Aufmerksamkeit. Mit diesen fünf Kennzahlen haben wir prima vista ein völlig ausreichendes Steuerungsinstrument. Grundsätzlich können diese fünf Zahlen mit einem Managementinformationssystem in jedem Spital aggregiert und ausgewertet werden und diese Zahlen machen auch noch nicht den Erfolg eines Spitals aus. Sie sind letztlich nur betriebswirtschaftliches Werkzeug zur Analyse, Erkenntnisgewinnung und Steuerung. Vielmehr geht es darum, eine zukunftsgerichtete Strategie und die notwendige Aufbau- und Ablauforganisation zu schaffen, so dass sie auf Veränderungen der Zahlen schnell und adäquat reagieren können. Wir haben – und das ist ein ganz wichtiger Schritt – die finanzielle Verantwortung für die einzelnen Kostenstellen an die Front delegiert. Sollten Probleme mit den Zahlen auftauchen, können wir jederzeit über das Controlling Korrekturmassnahmen vorschlagen und führungstechnisch Einfluss nehmen. Zudem haben wir die Unternehmens-

\* Andreas Gattiker ist promovierter Mediziner und hat seinen fundierten betriebswirtschaftlichen Hintergrund am INSEAD erworben. Vor seinem Engagement an der GZO AG Spital Wetzikon war er in der Unternehmensberatung und in verschiedenen Geschäftsleitungspositionen in der Industrie tätig.

und Abteilungsführung getrennt. Wir haben einen ärztlichen Direktor – als Vertretung der Chefärzte und der gesamten Ärzteschaft – in die Geschäftsleitung berufen, der sich zu 95 Prozent mit Managementaufgaben befasst und nur noch sehr wenige Sprechstunden durchführt. Mit dieser klaren Rollenverteilung können wir uns in den jeweiligen Bereichen auf die Kernkompetenzen konzentrieren.

### Schulung

Um Verantwortung delegieren zu können, müssen sie natürlich das Personal auch dazu befähigen. Hierzu haben wir sämtliche Kadermitarbeitenden intensiv in einem Mini-MBA in Finanzbuchhaltung, Kostenstellenrechnung sowie Reporting geschult und ihnen die notwendigen Werkzeuge zur Verfügung gestellt. In konkreten Fallstudien hatten die Mitarbeitenden über Berufsgruppen hinweg Kontakt mit der Materie und konnten zusätzlich ein interdisziplinäres Verständnis für die einzelnen Arbeitsbereiche erlangen.

### ... und Unternehmenskultur

Der zweite Teil der Schulung diente ausschliesslich der Unternehmenskultur. Ein Projekt dieser Tragweite gelingt nur, wenn sie einen positiven unternehmerischen Geist etablieren können. Und das hat nur bedingt mit Betriebswirtschaft zu tun, sondern vielmehr mit einer Geisteshaltung und einer positiven Kultur. Primär entscheidet in der GZO AG nach wie vor die Medizin, wenn auch mit einem geschärften betriebswirtschaftlichen Fokus. Den Vorwurf, dass wir eine Ökonomisierung der Medizin anstreben und Qualität durch Effizienz verdrängen, konnten wir tatkräftig widerlegen. Unsere Zahlen zeigen uns, dass Qualität und Effizienz per se keine Widersprüche sind.

### «Ich weiss es nicht.»

Der Erfolg unseres Unternehmens bestätigt, dass wir den richtigen Weg eingeschlagen haben. Das Spital Wetzikon konnte die Fallkosten von 8300 Franken im Jahr 2005 auf rund 7000 Franken im Jahr 2008 senken. Wir sind heute kantons- und schweizweit das kostengünstigste Spital. Im Jahr 2006 rangierten wir noch auf Platz 6. Diese Belege zeigen uns, dass wir die Effizienz signifikant steigern konnten, ohne dabei an Qualität einzubüssen. Häu-

fig werden wir nach unserem Erfolgsrezept gefragt. Die überraschende und bisweilen brüskierend wirkende Antwort meinerseits lautet zuerst immer: «Ich weiss es nicht.» Mit anderen Worten: Der Erfolg ist nicht einfach kopierbar. Dennoch kennen wir natürlich die «Stellschrauben», an denen Justierungen vorgenommen werden müssen.

### Fazit

Wir haben an zahlreichen grossen und kleinen Stellschrauben gearbeitet; es war ein politischer Prozess, ein Schulungsprozess und hauptsächlich ein kultureller Prozess, der die GZO AG dorthin geführt hat, wo sie heute steht. Eine wichtige Grundfesten ist sicher das Prinzip, die Verantwortung breiter zu verteilen und das Unternehmertum zu stärken. Die neuen Strukturen so-

wie ein Managementinformationssystem, das zuverlässige Zahlen in verschiedenen Detaillierungsgraden liefert und letztlich auch die fünf Kennzahlen sind unabdingbar. «conditio sine qua non» in unserer Institution ist und bleibt aber immer der Mensch: die Patienten, die Mitarbeitenden, die Angehörigen.

Diese kulturellen Erfolgsfaktoren, welche wir etablieren konnten, sind es, die unseren Erfolg begründen und sie sind relativ schwer kopierbar. Ein simples «copy & paste» unserer Aufbau- und Ablauforganisation sowie unseres Managementinformationssystems reicht nicht aus. Gerne zitiere ich meinen Finanzchef, der einmal sagte: «Ein erfolgreiches Unternehmen kannst du nur erklären, wenn in den ersten fünf genannten Erfolgsfaktoren keine Zahlen vorkommen.»

## Logicare als Generalunternehmerin für schlüsselfertige MIS Massgeschneidertes Managementinformationssystem aus der Steckdose

Die Einführung der neuen Tarifstruktur SwissDRG (Diagnostic Related Groups) erfordert von den Spitalern eine noch bessere Auswertung der Zahlen. Mit Unterstützung eines Managementinformationssystem (MIS) können die Daten zuverlässig, gemäss einer vordefinierten Periodizität aggregiert und in individuellen Sichtweisen mit verschiedenen Detaillierungsgraden für die entsprechenden Anspruchsgruppen dargestellt werden. Im MIS selber werden keine Daten erfasst, das MIS bezieht die Daten aus den Fachapplikationen, namentlich dem Klinikinformationssystem sowie den Administrativ- und Planungssystemen und bereitet sie in Daten-Cubes auf. Via Browser, Excel oder einer Client-Software haben die Benutzer die Möglichkeit, einen sogenannten Drill-Down zu machen, sprich die Daten nach Monaten, Wochen oder einzelnen Tagen – nach Kostenstellen oder anderen relevanten Kriterien sortiert – darzustellen. Logicare hat sich spezialisiert auf die Einführung und den Betrieb von schlüsselfertigen

Managementinformationssystemen im Gesundheitswesen und bietet eine umfassende Beratungsleistungen bei der konkreten Ausgestaltung eines MIS. Die Leistung von Logicare umfasst zudem die Ausgestaltung von individuellen Anforderungen, wie beispielsweise die leistungsorientierte Budgetierung. Logicare betreibt im eigenen Rechenzentrum die zugehörige MIS-Hard- und Softwareinfrastruktur und stellt die reibungslose Kommunikation zwischen Fachapplikationen und MIS sicher. Die Kunden von Logicare können das MIS gewissermassen aus der Steckdose beziehen. Für Marianne Harder von Logicare, Projektleiterin MIS, steht fest: «Die Umstellung auf SwissDRG erfordert aus meiner Sicht zwingend ein MIS. Die Auswertung der verteilten Datenbestände lässt sich ohne unterstützendes System kaum bewerkstelligen. Ein MIS trägt wesentlich zur Effizienzsteigerung der Informationsauswertung und letztlich zur erfolgreichen Steuerung einer Institution bei.»