



MEX EXECUTIVE war der logische nächste Schritt

Marienkrankenhaus Hamburg setzt Balanced Scorecard
mit MEX-EXECUTIVE um

Ausgangspunkt für die Umsetzung der Balanced Scorecard am Katholischen Marienkrankenhaus Hamburg ist die Planung, in der die Zielsetzungen für das kommende Jahr definiert werden. „Das Kennzahlensystem brauchen wir, um ständig den Kurs im Auge zu behalten und das Erreichen von Zielen und Zwischenzielen regelmäßig zu messen“, erklärt John Ahrens, verantwortlich für Prozess- und Kostenmanagement am Marienkrankenhaus. „Das Modell der ‚Balanced Scorecard‘ zielt auf ein ‚ausgewogenes‘ System von Kennzahlen, das sich nicht auf Finanzdaten beschränkt, sondern sämtliche wichtigen Erfolgsfaktoren betrachtet.“ Für diese verschiedenen Faktoren oder „Perspektiven“ – in Hamburg sind das Patienten und Partner, Mitarbeiter, die internen Prozesse sowie Leistungen und Finanzen – müssen strategische Ziele vereinbart, geeignete Maßnahmen und Verantwortlichkeiten festgelegt und – ganz wichtig – aussagekräftige Kennzahlen definiert werden, mit denen der Erfolg dieser Maßnahmen gemessen werden kann. „Damit das funktioniert, müssen Sie Ihr Unternehmen genau analysieren, Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufdecken und die Eigenheiten der einzelnen Unternehmensbereiche berücksichtigen“, sagt John Ahrens. „Sie müssen eng mit den Abteilungen zusammenarbeiten, um die richtigen Kennzahlen zu identifizieren, Sie brauchen flexible Werkzeuge für das regelmäßige Monitoring und Reporting – und natürlich brauchen Sie erst einmal verlässliche Daten.“

Konsistente Datenbasis

Wie wichtig eine durchgängige und konsistente Datenbasis ist, zeigt sich am Beispiel der einmal im Jahr stattfindenden Planungsgespräche, an denen die Geschäftsführung, die Chefärzte der Abteilungen und die Pflegedienstleitung teilnehmen. Basis der Planung sind aktuelle Informationen zum Krankenhaus und aus den einzelnen Bereichen: Wo stehen wir, was haben wir erreicht, wo gibt es Handlungsbedarf? Diese Informationen werden überwiegend mithilfe des Management Explorers (MEX) bereitgestellt – das Controlling-Werkzeug war



MEX EXECUTIVE liefert übersichtliche Auswertungen steuerungsrelevanter Kennzahlen.

bereits 2008 vom Marienkrankenhaus eingeführt worden, um Daten aus verschiedenen Quellen zu konsolidieren und eine einzige, zentrale Datenwahrheit (einen „Single Point of Truth“) zu etablieren. MEX ist die Business-Intelligence-Plattform für das Siemens-Krankenhausinformationssystem medico und ein wesentlicher Bestandteil der BI-Strategie im Marienkrankenhaus Hamburg. „Vor der Einführung von MEX wurden die Daten für das Berichtswesen und die Planung mit vielen unterschiedlichen Werkzeugen gewonnen“, berichtet Alexander Zboralski, der stellvertretende IT-Leiter des Marienkrankenhauses Hamburg. „Der Medizincontroller nutzte zum Beispiel eine von ihm selbst entwickelte Microsoft-Access-Lösung, die zwar sehr

leistungsfähig war, die aber außer ihm niemand durchschaute. Außerdem waren die Daten oft nicht hinreichend vergleichbar, weil die Parameter für Datenabfragen nicht standardisiert waren. Wenn es dann im Meeting Unstimmigkeiten bei den Ergebnissen gab, wurde anstelle von Planungsfragen darüber diskutiert, welche Daten nun die richtigen waren – das kostete wertvolle Ressourcen.“

Mit dem Management Explorer wurden diese Probleme überwunden. Die Module DRG- und OP-Explorer aus der MEX-PROFESSIONAL-Linie liefern nachvollziehbare Auswertungen aus den jeweiligen Bereichen unter einer einheitlichen Benutzeroberfläche. Mit den Gestaltungswerkzeugen von MEX haben sich die

Kurz zusammengefasst

Um sich als Krankenhaus mittlerer Größe in einem schwierigen Wettbewerbsumfeld erfolgreich zu behaupten, setzt das Marienkrankenhaus Hamburg auf systematische strategische Planung.

Mit dem Management Explorer verfügt das Haus bereits über ein integriertes Steuerungsinstrument für Analyse, Berichtswesen und Kennzahlen-Reporting auf dem Fundament einer

konsistenten Datenbasis. Auf dieser Grundlage hat sich das Marienkrankenhaus für die Umsetzung des vorhandenen Balanced-Scorecard-Konzeptes mit MEX EXECUTIVE entschieden.

Damit werden die strategischen Ziele und die geplanten Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele mit einem umfassenden Kennzahlensystem zur Erfolgskontrolle verbunden.



„Die Einführung von MEX EXECUTIVE war für uns der logische nächste Schritt.“

John Ahrens,
Prozess- und Kostenmanagement,
Katholisches Marienkrankenhaus
Hamburg



„MEX ist ein wesentlicher Bestandteil unseres Berichtswesens.“

Alexander Zboralski,
stellvertretender IT-Leiter,
Katholisches Marienkrankenhaus
Hamburg

Hamburger einen eigenen „MK Explorer“ für die Tumordokumentation geschaffen. „Jetzt gibt es dank MEX die Grundlage für eine zentrale Datenbasis“, sagt Alexander Zboralski, „eine unabdingbare Voraussetzung auch für das neue Kennzahlensystem. Da lag es natürlich nahe, auch die Balanced Scorecard mit MEX aufzubauen, um die Anzahl an Auswertungssystemen nicht wieder vergrößern zu müssen.“

Steuerungsrelevante Kennzahlen

Das Marienkrankenhaus benötigt nicht nur die detaillierten Datenanalysen aus

MEX PROFESSIONAL, sondern auch hoch aggregierte Auswertungen als Entscheidungsgrundlage für das Management. Diese stark verdichteten Informationen liefert das MEX-Modul EXECUTIVE als übersichtliche und standardisierte Auswertungen steuerungsrelevanter Kennzahlen – flexibel anpassbar an individuelle Anforderungen verschiedener Managementebenen oder einzelner Fachbereiche. „Was uns für die Steuerung noch fehlte, war ein geeignetes Instrument zur Darstellung der Kennzahlen. Wir brauchten sozusagen ein Cockpit für unsere Steuerung, eine Übersicht über ausgewählte Kennzahlen, die uns auf

einen Blick sagt, wo wir stehen – auch als aktueller Zwischenstand im laufenden Jahr“, erläutert Prozess- und Kostenmanager John Ahrens die Vorgaben. „Unser Ziel ist letztlich ein automatisiertes, standardisiertes Berichtswesen, das gleichzeitig flexibel genug für individuelle Anforderungen und für Veränderungen ist und das es uns bei Bedarf erlaubt, den Zahlen auf den Grund zu gehen. Deshalb war die Einführung von MEX EXECUTIVE für uns der logische nächste Schritt.“ Die Entscheidung für MEX EXECUTIVE fiel Ende 2009. Im ersten Quartal 2010 fand, unterstützt von Siemens-Beratern, die technische Einführung des Werkzeugs statt. Mit MEX PROFESSIONAL und MEX EXECUTIVE verfügt das Marienkrankenhaus jetzt über eine integrierte Lösung für Analyse, Berichtswesen und Kennzahlen-Reporting. Die eigentliche Herausforderung aber steht den Hamburgern noch bevor: die Überführung der bereits vorhandenen Balanced-Scorecard-Systematik nach MEX.

Kaskadierendes Scorecard-Konzept

Die Verantwortlichen am Marienkrankenhaus haben sich für ein kaskadierendes Balanced-Scorecard-Konzept entschieden: Zunächst wird ausgehend von der Vision des Hauses eine Balanced Scorecard auf Krankensebene festgelegt. Pro Perspektive sollen höchstens 5 strategische Ziele mit einer begrenzten Anzahl zugehöriger Kennzahlen einbezogen werden. Auf der Basis dieser übergeordneten Balanced Scorecard werden einmal im Jahr abgeleitete Balanced Scorecards für die einzelnen Verantwortungsbereiche, zum Beispiel für den OP-Bereich, die Fachabteilungen oder die Zentrale Notaufnahme, entwickelt. „Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Zielsetzungen auf Unternehmensebene operativ nicht immer direkt umsetzbar sind“, sagt John Ahrens. Deshalb sind Konkretisierungen notwendig, die die spezifischen Bedingungen und Prozesse der einzelnen Bereiche berücksichtigen. Auch die jeweils relevanten Kennzahlen unterscheiden sich von Bereich zu Bereich. Ein Beispiel ist die wichtige Prozesskennzahl der Wartezeiten aus der Perspektive „Patienten“:

Die gemessene Wartezeit ist jeweils anders zu bewerten, wenn ein wartender Patient – wie es etwa in der Notaufnahme der Regelfall ist – akute Beschwerden hat, seine Diagnose noch nicht kennt und sich vielleicht große Sorgen macht, oder wenn ein Elektivpatient einen Termin beim Facharzt wahrnimmt. Deshalb werden einige Ziele für die Balanced Scorecard auf Bereichsebene von der Geschäftsführung vorgegeben, andere dagegen von den Mitarbeitern der Bereiche selbst vorgeschlagen. „Wichtig ist, dass sich die Zielsetzungen nicht widersprechen“, betont John Ahrens.

Die Umsetzung läuft

Alle verabschiedeten Zielkennzahlen werden in MEX EXECUTIVE definiert und stehen für regelmäßige Auswertungen zur Verfügung. Die Daten in MEX EXECUTIVE stammen aus medico, aber auch aus externen Quellen, zum Beispiel Patientenbefragungen. Status und Entwicklungstrends visualisiert das Werkzeug durch intuitive Ampelsymbole. „Zeigt die Ampel Grün, liegen wir im Plan. Zeigt sie Rot, führen wir tiefer gehende Analysen durch“, erläutert Alexander Zboralski. „Bei Bedarf können wir mit MEX PROFESSIONAL bis hinunter zum einzelnen Fall genau analysieren, wie die Zahl entstanden ist – alles in einer homogenen Produktumgebung. Das gibt uns die Transparenz und Effizienz, die wir brauchen. MEX ist wesentlicher Bestandteil unseres Berichtswesens – und MEX EXECUTIVE ist das i-Tüpfelchen.“ Für die Zentrale Notaufnahme (ZNA) ist die bereichsspezifische Balanced Scorecard bereits durchgespielt worden. „Die ZNA ist für uns ein kritischer Erfolgsfaktor – fast 50 Prozent der stationären Patienten des Marienkrankenhauses kommen über die Notaufnahme zu uns“, erklärt John Ahrens. Die Balanced Scorecard der ZNA setzt die zentrale Vorgabe, die Patientenzahl zu steigern, in spezifischere Zielsetzungen um: „Wir wollen den prozentualen Anteil der Notfallpatienten im Marienkrankenhaus am Gesamtaufkommen in Hamburg weiter steigern“, sagt John Ahrens. Konkret geplante Maßnahmen, um dieses Ziel zu erreichen, sind der Aufbau eines Key-Account-Management-

„Die Instrumente, die auf der Schiffsbrücke zum Steuern notwendig sind, erhalten wir nun durch die MEX-Lösung. Damit wir auf einem guten Kurs bleiben.“

Rainer W. Werther,
Kaufmännischer Direktor,
Katholisches Marienkrankenhaus
Hamburg



ments, das Notärzte und Rettungsdienste adressiert, Zertifizierungen, Fortbildungen für Notärzte oder auch eine möglichst gute Erreichbarkeit des leitenden Arztes.

Ein wichtiger Faktor aus Prozessperspektive ist die Zahl der Fehlbelegungen durch falsche Erstdiagnosen in der Notaufnahme. Wenn ein Patient später noch einmal verlegt werden muss, verursacht das unnötige Prozesskosten. Eine spezielle Einheit mit sieben Betten, in denen Patienten mit unsicherer Diagnose über Nacht beobachtet werden können, soll die diagnostische Qualität und Effizienz weiter erhöhen – gemessen wird der Erfolg dieser Maßnahme mit MEX EXECUTIVE.

Erfolgsfaktor Projektmanagement

„2011 ist das Jahr des Umstiegs auf die MEX-Welt“, fasst John Ahrens den Stand des Projektes zusammen. Die Systemlandschaft wird weiter konsolidiert: Nach OP- und DRG-Controlling werden Schritt für Schritt weitere Berichtseinheiten in MEX eingebunden und die alten Werkzeuge abgelöst. Anfang 2011 wurde das krankenhausweite Benutzer- und Berechtigungskonzept für MEX verabschiedet – ein wichtiger Meilenstein, wie John Ahrens betont. Die Planung für das Jahr 2012 soll bereits als Balanced

Scorecard in MEX abgebildet werden, um den Planungsprozess mit Soll- und Istdaten jederzeit in MEX nachvollziehen zu können. John Ahrens ist sich sicher, diesen ehrgeizigen Zeitplan einhalten zu können. „Ohne eine vernünftige Projektstruktur wäre so ein Projekt nicht zu schaffen. Wichtig sind realistische Ziele, klare Verantwortlichkeiten und natürlich die Unterstützung der Geschäftsführung“, sagt er schmunzelnd. „Es ist alles eine Frage der Planung.“

Auf einen Blick

Das Marienkrankenhaus Hamburg wurde 1864 gegründet. Das größte konfessionelle Krankenhaus der Hansestadt positioniert sich als Gesundheitszentrum mit ganzheitlicher Ausrichtung. Es verfügt über 539 Betten, beschäftigt 1.559 Mitarbeiter und behandelte im Jahr 2010 ca. 77.000 Patienten (50.244 ambulant, 390 teilstationär und 26.250 stationär) in 13 Fachabteilungen.

Info/Kontakt:

www.siemens.de/mex
anke.weidmann@siemens.com