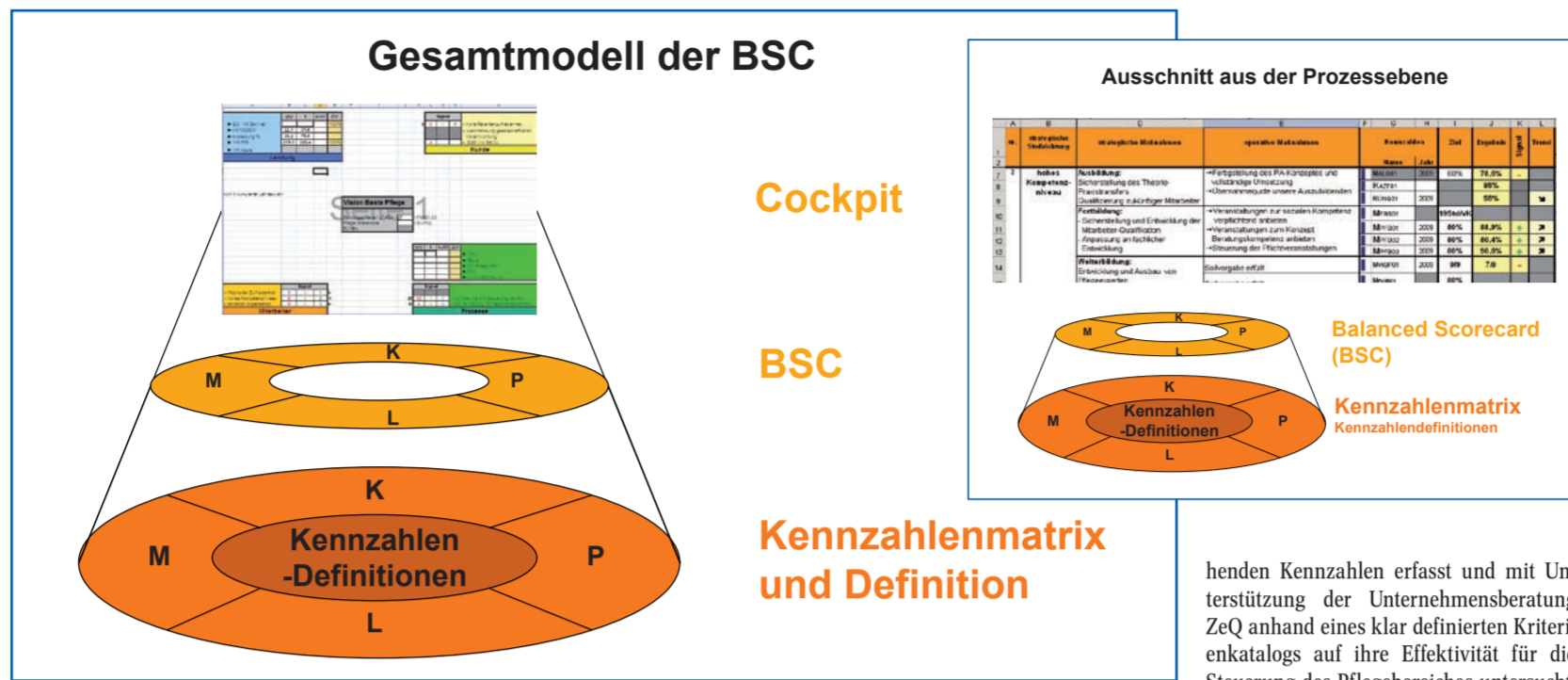


Strategieumsetzung aus einem Guss

Die Balanced Scorecard am Ortenau Klinikum Offenburg-Gengenbach

Eine umfassende Strategie zu erarbeiten ist für sich genommen bereits eine große Aufgabe. Die wirkliche Herausforderung dabei liegt jedoch in deren Umsetzung ins „Tagesgeschäft“. Denn erst die Praxis zeigt, ob die Strategie gelebt und damit für Patienten und weitere Interessengruppen erlebbar wird. Um die Strategie eines Hauses konsequent umzusetzen und die eigenen Prozesse in diesem Sinne nachhaltig zu steuern, hat sich die Pflegedirektion im Ortenau Klinikum Offenburg-Gengenbach für den Einsatz der Balanced Scorecard (BSC) entschieden.

Die idyllische Lage am Rande des Schwarzwaldes sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Ortenau Klinikum Offenburg-Gengenbach mit rund 33.000 stationären und weiteren 80.000 ambulanten Patienten im Jahr zu den leistungsstärksten Kliniken im süddeutschen Raum zählt. Schon lange legt das Klinikum seinen besonderen Schwerpunkt auf Interdisziplinarität und durchgängiges Qualitätsmanagement. Besonders konsequent geht auch der Bereich Pflege mit seinen etwa 800 Mitarbeitern diesen Weg. So wurde das strategische Rahmenwerk des Gesamthauses zur Vorlage genommen, um auf der Basis des Pflegeverständnisses eine darauf abgestimmte Pflegestrategie abzuleiten. Zur Koordination dieser Initiativen setzt die Pflegedirektion auf das



EFQM-Modell. Im Rahmen der Erstellung der EFQM-Selbstbewertung wurde dabei der Bedarf für eine konsequente strategische Steuerung der operativen Abläufe erkannt. Die bestehenden Kennzahlen und Reports waren jedoch nicht ausreichend integriert, um diese Aufgabe erfüllen zu können. Als geeignetes Instrument zur Beseitigung dieses Defizits wurde die BSC identifiziert.

Der Vorteil der BSC liegt in ihrer klaren Systematik aus vier miteinander verbundenen Perspektiven (Leistung, Kunde, Prozesse, Mitarbeiter), denen die verschiedenen Ziele der Organisation zugeordnet werden. Zusätzlich werden innerhalb jeder Ebene die strategischen Stoßrichtungen durch strategische und operative Maßnahmen sowie Kennzahlen konkretisiert. Somit werden innerhalb und zwi-

schen den Dimensionen der BSC integrierte Zielgrößenketten geknüpft. Dabei macht die BSC inhaltlich keine Vorgaben und kann daher individuell angepasst werden. Genau diesen Vorteil machte sich der Pflegebereich des Ortenau Klinikums Offenburg-Gengenbach durch eine strukturierte Vorgehensweise zunutze. In einem ersten Schritt wurden zunächst alle beste-

henden Kennzahlen erfasst und mit Unterstützung der Unternehmensberatung ZeQ anhand eines klar definierten Kriterienkatalogs auf ihre Effektivität für die Steuerung des Pflegebereiches untersucht. Indem die geeigneten Kennzahlen mit den bestehenden strategischen Stoßrichtungen und Maßnahmen in der Struktur der BSC verknüpft wurden, entstand ein kohärentes, abgestimmtes Ziel- und Kennzahlensystem. Gleichzeitig zeigte die Erarbeitung der BSC auf, an welchen Stellen noch Lücken z.B. in der Zielkaskade oder hinsichtlich der Kennzahlen bestanden. Durch ein Signalsystem und eine Trendanzeige erhielt die BSC ihren Feinschliff

und integriert nun eine große Fülle relevanter Informationen übersichtlich und nachvollziehbar. Äußerst erfreulich ist zudem das erste Feedback der Stations- und Funktionsleitungen zur BSC, die für sich die Vorteile gegenüber der vorherigen „Kennzahlenlandschaft“ erkannt haben und eigene BSCs mit höherem operativem Detaillierungsgrad ableiten werden. Ein gutes Beispiel, wie die Strategie eines Hauses durch die Anwendung der BSC im operativen Bereich umgesetzt wird.

- Kontakte:**
 Eva Müller
 Andreas Heck
 Jutta Meyer
 Ortenau Klinikum Offenburg-Gengenbach
 Tel.: 0781/472-0
 info@og.ortenau-klinikum.de
 www.ortenau-klinikum.de
- Dr. Christian Bamberg
 Paul Delker
 ZeQ AG, Mannheim
 Tel.: 0621/328850-0
 info@zeq.de
 www.zeq.de

Anmeldung MEDCONGRESS Baden-Baden 04. - 10.07.2010

Kurse	Datum	Zeit	Ort	Schutzgebühr	ermäßigte Gebühr	Seminare
<input type="checkbox"/> Kongresskarte	7. - 10.7.	09:00 - 20:00		150 €		<input type="checkbox"/> A01 7.7. 09:00 - 12:00
<input type="checkbox"/> Tageskarte		09:00 - 20:00		50 €		<input type="checkbox"/> A02 7.7. 09:00 - 12:00
<input type="checkbox"/> K11	4. - 10.7.	09:00 - 19:30		585 € ¹	470 € ¹	<input type="checkbox"/> A03 7.7. 09:00 - 12:00
<input type="checkbox"/> K12	7.7.	09:00 - 12:00				<input type="checkbox"/> A04 7.7. 09:00 - 12:00
<input type="checkbox"/> K13	7.7.	14:00 - 18:00		75 €	50 €	<input type="checkbox"/> A05 7.7. 09:00 - 12:30
<input type="checkbox"/> K14	8.7.	09:00 - 17:00		90 €	65 €	<input type="checkbox"/> A06 7. - 9.7. 10:00 - 13:00 7.7. 13:30 - 15:30 8.7. 17:30 - 20:00
<input type="checkbox"/> K15	9.7.	09:00 - 12:00				<input type="checkbox"/> A07 7.7. 14:00 - 17:00
<input type="checkbox"/> K16	9.7.	14:00 - 17:00				<input type="checkbox"/> A08 7.7. 14:00 - 17:00
<input type="checkbox"/> K17	10.7.	09:00 - 16:00		90 €	65 €	<input type="checkbox"/> A09 7.7. 14:00 - 17:00
<input type="checkbox"/> K21	4. - 7.7. So-Di	09:00 - 19:30	Mi	360 € ²	290 € ²	<input type="checkbox"/> A10 7.7. 14:00 - 17:00
<input type="checkbox"/> K22	7. - 10.7. Mi	14:00 - 19:30	Do-Sa	360 € ²	290 € ²	<input type="checkbox"/> A11 7.7. 16:00 - 18:00
<input type="checkbox"/> K23	4. - 10.7.	09:00 - 19:30		620 € ²	490 € ²	<input type="checkbox"/> A12 7.7. 17:30 - 19:30
<input type="checkbox"/> K24	7. - 8.7.	09:00 - 19:30		195 €	160 €	<input type="checkbox"/> A13 7.7. 17:30 - 19:30
<input type="checkbox"/> K25	8.7.	09:00 - 17:30				<input type="checkbox"/> B01 8.7. 09:00 - 12:00
<input type="checkbox"/> K26	8.7.	09:00 - 12:00				<input type="checkbox"/> B02 8.7. 09:00 - 12:00
<input type="checkbox"/> K27 <input type="checkbox"/> Leber / Pankreas	9.7.	09:00 - 12:00				<input type="checkbox"/> B03 8.7. 14:00 - 17:00
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Galle / Magen-Darm	9.7.	14:00 - 17:00				<input type="checkbox"/> B04 8.7. 14:00 - 17:00
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Schilddrüse / Thorax	10.7.	09:00 - 12:00				<input type="checkbox"/> B05 8.7. 14:00 - 17:00
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Retroperitoneum	10.7.	14:00 - 17:00				<input type="checkbox"/> B06 8.7. 14:00 - 17:00
<input type="checkbox"/> K31	7. - 10.7. Mi-Fr	09:00 - 16:00	Sa	195 €	160 €	<input type="checkbox"/> B07 8.7. 14:00 - 17:00
<input type="checkbox"/> K32	7.7.	14:00 - 17:00				<input type="checkbox"/> C01 9.7. 14:00 - 17:00
<input type="checkbox"/> K33	8.7.	09:00 - 17:00				<input type="checkbox"/> C02 9.7. 14:00 - 17:00
<input type="checkbox"/> K34	9.7.	09:00 - 18:00				<input type="checkbox"/> C03 9.7. 14:00 - 17:00
<input type="checkbox"/> K41	8.7.	09:00 - 18:00		90 €	65 €	<input type="checkbox"/> C04 9.7. 17:30 - 20:00
<input type="checkbox"/> K42	9. - 10.7.	09:00 - 17:00		175 €	135 €	<input type="checkbox"/> D01 10.7. 14:00 - 18:00
<input type="checkbox"/> K51	7.7.	14:00 - 18:00				
<input type="checkbox"/> K61	7.7.	09:00 - 17:00				
<input type="checkbox"/> K71	9.7.	09:00 - 18:00		90 €	65 €	
<input type="checkbox"/> K81	9.7.	09:00 - 17:00				
<input type="checkbox"/> K91	9.7.	09:30 - 17:15		160 €		

Bei allen Kursen begrenzte Teilnehmerzahl, Anmeldung erforderlich. ¹ inkl. Verpflegung u. Lehrbuch ² inkl. Verpflegung

S02 MTAR-Forum Baden-Baden 9. - 10.7.
 Detailliertes Programm auf Anfrage: karin.thees@dvt.a.de

S03 Tag der medizinischen Fachangestellten 10.7.

<input type="checkbox"/> S03.1 Führungskompetenz mit Herz und Verstand	10:00 - 16:30	40 €	20 €
<input type="checkbox"/> S03.2 Fit rund um die Ausbildung	10:00 - 16:30	40 €	20 €

Ein Angebot der Max Grundig Klinik:
 E01 | jeweils 7. und 8. Juli
 Von Ärzten für Ärzte:
 Kennen Sie Ihr Risikoprofil?
 Führung mit kostenloser Untersuchung auf Risikofaktoren nach Wunsch: z. B. Labor, Echokardiographie, Oberbauchsonographie, Schilddrüse, Carotisdoppler. Anmeldung erforderlich.

Bei Bezahlung bis zum 30. April 2010 erhalten Sie 10 % Rabatt auf alle Gebühren!

Im Dialog bleiben trotz mancher Konflikte

Kommunikationsbereitschaft des BMG auf dem Prüfstand

Die schwarz-gelbe Bundesregierung ist nun über ein halbes Jahr im Amt. Vertreter der Krankenhäuser und der Industrie – die Deutsche Krankenhausgesellschaft (DKG), der Verband der Krankenhausdirektoren (VKD) und der Verband der Diagnostica-Industrie (VDGI) – tauschten kürzlich auf einer Führungskräftekonferenz Erfahrungen darüber aus, wie der Dialog und die Zusammenarbeit mit Vertretern des Bundesministeriums für Gesundheit (BMG) funktioniert.

Die Verbandsvertreter berichteten von einer gegenüber der Vorgängerregierung deutlich höheren Dialogbereitschaft. Auch seien die Ziele im Koalitionsvertrag, wohnortnahe Klinikversorgung mit effizienten Strukturen sicherzustellen und gegen bürokratische Tendenzen im Gesundheitswesen vorzugehen, durchaus im Interesse der deutschen Krankenhäuser.

Konfliktträchtig sei jedoch die Haltung des BMG, Wettbewerb als zentrales Steuerungsinstrument der Krankenhausversorgung einzusetzen und bei den Genehmigungen zur Gründung von Medizinischen Versorgungszentren (MVZ) die Freiberuflichkeit zum zentralen Ziel zu machen und so die bessere Verzahnung der Sektoren zu erschweren.

Stefan Kapferer, Staatssekretär im Bundesministerium für Gesundheit, bekannte sich zum noch von der Vorgängerregierung verabschiedeten Krankenhausfinanzierungsreformgesetz. Zug um Zug würden jetzt die einzelnen Vorhaben umgesetzt.

So wird jetzt ein neuer Landesbasisfallwert für die DRGs entwickelt, der zum einen die strikte Grundlohnbindung aufgibt und zum anderen stufenweise eine Bundesvereinheitlichung anstrebt. Georg Baum, DKG-Hauptgeschäftsführer, berichtete, dass man sich in Gesprächen mit BMG-Vertretern über ein Verfahren einig geworden sei, das bis zum 30. Juni vom

Bundesamt für Statistik hierzu entwickelt und vorgelegt werde.

Verabsolutierung des Wettbewerbs

Gemeinsam wandten sich Krankenhaus- und Krankenkassenvertreter gegen die Vorstellung des BMG, den Wettbewerb als zentrales Steuerungsinstrument der Krankenhausversorgung einzusetzen und Selektiv- bzw. Rabattverträge der Krankenkassen mit den Krankenhäusern zulassen zu müssen. Dies ginge eindeutig zulasten der Qualität in der Versorgung. Denkbar wären vielmehr Gestaltungsverträge mit den Krankenkassen.

Als weiteren wichtigen Konfliktbereich identifizierte man die Haltung des BMG gegenüber den verschiedenen integrierten Versorgungsstrukturen. Durch die im Koalitionsvertrag geforderte Überprüfung der ambulanten Versorgung durch die Krankenhäuser entstand bisher der Eindruck, dass von Krankenhäusern getragene MVZ und die Möglichkeiten des § 116a des SGB V eingeschränkt werden sollen.

Noch ist die Anzahl dieser MVZ angesichts der deutschlandweit 130.000 niedergelassenen Ärzte sehr gering; die Trennung der Sektoren führt zu großen Belastungen bei den Patienten und des gesamten Gesundheitssystems. Der Zugang der GKV-Versicherten zur fachärztlichen Versorgung ist vielfach eingeschränkt, nur die MVZ der Krankenhäuser können jetzt schon in bestimmten Gegenden dieses Problem bewältigen. Vielfach werden solche MVZ auch von Ärzten gewünscht. Georg Baum verwies darauf, dass es zurzeit kein geregelter Verfahren für die Zulassung gibt, sodass die Anträge zur Gründung eines MVZ von 2.000 Krankenhäusern auf die Genehmigung warten. Daher sei eine Regelung unabdingbar, die nach Vorliegen bestimmter Voraussetzungen sicher zu einer Genehmigung führe.

► Dr. Jörg Raach, Berlin

Anmeldung und Gebühren
 Für Veranstaltungen ohne Schutzgebühr ist der Erwerb der jeweiligen Tageskarte erforderlich. Ein Anspruch auf Teilnahme an einem gebührenpflichtigen Kurs besteht erst nach Zahlungseingang. Die Kongressgebühr entfällt bei Teilnahme an den gebührenpflichtigen Kursen. Die ermäßigte Gebühr gilt für Mitglieder der MEDICA e. V., SWGIM e. V., BDI*, Hartmannbund*, Rationelle Arztpraxis* sowie arbeitslose Ärzte (jeweils Nachweispflicht!). Auf die Kongress- bzw. Tageskarte wird keine Ermäßigung gewährt. Mitglieder der MEDICA e. V. sowie Studenten und Auszubildende haben kostenfreien Zutritt zu den Veranstaltungen ohne Schutzgebühr (bei Studenten wird für die Teilnahme an gebührenpflichtigen Kursen eine geringe Gebühr erhoben). Bei Rücktritt wird generell eine Bearbeitungsgebühr von 25 € berechnet. Rücküberweisungen bereits eingezahlter Gebühren werden bei Rücktritt nach Abzug der Bearbeitungsgebühr unmittelbar nach dem Kongress vorgenommen. Ein Anspruch auf Rücküberweisung besteht nur, wenn der Antrag vor Beginn des Kongresses schriftlich beim Veranstalter eingereicht und bereits zugesandte Kongress- bzw. Tageskarten zurückgeschickt wurden. Programmänderungen vorbehalten. Bei zu geringer Teilnehmerzahl können Kurse/Seminare kurzfristig abgesagt werden.
 * Mitgliedschaft besteht seit mind. 6 Monaten.

Titel / Name, Vorname		Unterschrift / Stempel
Straße		
PLZ / Ort		
Telefon tagsüber		
E-Mail		
		<input type="checkbox"/> Praxis <input type="checkbox"/> Klinik

MEDICA Deutsche Gesellschaft für Interdisziplinäre Medizin e. V. • Postfach 70 01 49 • 70571 Stuttgart
 Telefon 0711 / 72 07 12-0 • Telefax 0711 / 72 07 12-29 • E-Mail bn@medcongress.de • www.medica-ev.de

Hauptsache Gesund!

Qualitätsmanagement als Checkliste zum Erfolg

Im Mittelpunkt Ihres Handelns steht das Wohl Ihres Patienten. Klar strukturierte Prozesse und Abläufe erleichtern Ihnen dabei Ihren Arbeitsalltag. Die notwendigen Rahmenbedingungen, um die optimale Qualität der medizinischen Leitungen sicherzustellen, schafft ein Qualitätsmanagementsystem. Unsere Seminare zeigen Fallbeispielen aus dem Gesundheitswesen und bieten Ihnen und Ihren Kollegen das erforderliche Fachwissen

- QM-Lehrgangssystem, vom QM-Beauftragten über den QM-Manager bis zum Auditor
- Grundlagen des Qualitätsmanagements,
- Qualitätsmanagement Auditor (IRCA) – Gesundheitswesen.

damit Sie und Ihre Kollegen das Qualitätsmanagementsystem zum Wohle des Patienten nutzen können.

Wir beraten Sie gerne persönlich! Bitte sprechen Sie uns einfach an oder informieren Sie sich im Internet.
 www.tuevnordakademie.de

Kontakt:
 TÜV NORD Akademie • Produktmanagement
 Roland Katholing
 Tel.: 0511-986-1980 • bildung@tuev-nord.de