

Balanced Scorecard in kardiologischer Rehabilitationsklinik

M. Karoff, G. Werr, E. Liebich

Um sich weiterhin erfolgreich am Markt zu positionieren, arbeitet die Klinik Königsfeld in Ennepetal an neuen Konzepten und Strukturen. Mit Einführung der Balanced Scorecard (BSC) gelang es, die Führungskräfte des Hauses für den Veränderungsprozeß zu gewinnen und in die Umsetzung strategischer Ziele einzubinden.



Rehabilitationskliniken durchlaufen derzeit eine schwierige Anpassungsphase. Mit neuen Ideen kämpfen sie um ihre Kunden und stehen dann vor der Aufgabe, sich auf veränderte Bedingungen einstellen zu müssen. Der Trend geht hin zu flexiblen Rehabilitationskonzepten, die stationäre, teilstationäre und ambulante Leistungen miteinander kombinieren. Die Klinik Königsfeld der Deutschen Rentenversicherung Westfalen richtete, als eine der ersten Kliniken Deutschlands, ein strukturiertes Angebot für ambulante und teilstationäre Rehabilitation ein – derzeit für etwa 50 Patienten.

Teil dieses Veränderungsprozesses war die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems, das im September 2003 nach DIN EN ISO 9001:2000 sowie der rehabilitationsspezifischen Norm DEGE-MED zertifiziert wurde. Nachdem die Klinik mit der strukturierten Vorgehensweise während des Qualitätsmanagementprojekts und der breiten Einbeziehung von Mitarbeitern ausgezeichnete Erfahrungen sammelte, wollte man künftig – auf ähnliche Weise –

die Entwicklung und Umsetzung strategischer Ziele systematisch organisieren.

Als Führungs- und Steuerungsinstrument hierfür bot sich die BSC an, in deren Rahmen, ausgehend von den Unternehmenszielen, für mehrere Perspektiven – zum Beispiel Finanzen, Kunden, Prozesse und Potentiale – strategische Ziele formuliert werden, die durch Teilziele, Meßgrößen und Sollwerte konkretisiert werden. Dann werden Maßnahmen für die Zielerreichung – Aktionspläne – beschlossen und dafür Verantwortliche benannt. So sind alle Führungskräfte konsequent und systematisch an der Entwicklung der Unternehmensziele beteiligt.

Strategie-Workshop und Aktionsplan

Das Projekt startete im Januar 2006 mit einem zweitägigen externen Strategie-Workshop, an dem rund 20 Führungskräfte aus allen Bereichen der Klinik teilnahmen. Zu ihnen zählten – neben Klinikleitung und Personalrat – die Oberärzte, die leitenden Schwestern und Therapeuten, der Küchenleiter, der technische Leiter und die Leiterin der Hauswirtschaft.

Anhand der Perspektiven der BSC bestimmte die Gruppe zwölf strategische Ziele, leitete Teilziele ab, definierte Meßgrößen, Kennzahlen und Sollwerte und erarbeitete schließlich einen konkreten Aktionsplan für das Jahr 2006. Für jedes Ziel übernahm ein Teilnehmer die Verantwortung. Alle drei Monate wurden am „Quartalsstrategietag“ Zwischenergebnisse präsentiert und der Stand der Umsetzung kontrolliert.

Nachdem eine effektive Umsetzung der festgelegten, anspruchsvollen Ziele ein Know-how erforderte, über das nicht alle Teilnehmer verfügten, entschied sich die Klinikleitung für einen eintä-

gigen Projektmanagement-Workshop im März, um den Zielverantwortlichen die notwendigen Management- und Führungsfähigkeiten zu vermitteln.

Umsetzung der definierten strategischen Ziele

„Personalressourcen effektiver nutzen“ lautet eines der strategischen Ziele. Daraus abgeleitet wurde das Teilziel „Therapieangebot erhöhen“, zugehörige Kennzahl ist die Anzahl der Therapiestunden pro Abteilung und Monat. Bis Ende 2006 sollte diese Zahl mit den vorhandenen Ressourcen um mindestens 5 % gesteigert werden. Auch wenn die Therapien EDV-unterstützt organisiert werden, entstehen zeitliche Leerläufe. Wie eine Analyse der Abläufe in der Physiotherapie ergab, könnten zum Beispiel die internen Krankengymnasten pro Woche insgesamt 25 Einzeltherapien zusätzlich durchführen, wären die Patienten zu den verfügbaren Zeiten nicht bereits anderweitig verplant. Mit einer optimalen Steuerung der Abläufe könnte das vorhandene Personal somit pro Tag fünf Einzeltherapien zusätzlich durchführen. Ähnliche Potentiale verbergen sich auch in anderen Bereichen.

Um die 5 % höhere Therapiedichte zu erreichen, wurde eine Projektgruppe gebildet, die eine Bestandsaufnahme durchführt und Vorschläge erarbeitet. Denkbar ist auch eine Flexibilisierung von Arbeitszeiten.

Ein anderes strategisches Ziel läßt sich mit dem Schlagwort „sinnvoller Patientenmix“ beschreiben. Die Klinik will nicht nur zusätzliche Patienten gewinnen, sondern gleichzeitig die Zuweisung der Patienten möglichst ausgewogen auf verschiedene Krankenkassen und Rentenversicherungsträger verteilen. Auch bei Zielen, die auf den ersten Blick schwer faßbar erscheinen, achtet die Gruppe auf Überprüfbarkeit. So wurde das Ziel einer „guten internen Kommunikation“ unter anderem durch das Teilziel „Besprechungen optimieren“ konkretisiert. Bis zum ersten Quartalsstrategietag führte eine

Projektgruppe anhand bestimmter Kriterien – Teilnehmer, Inhalte, Verantwortliche für die Besprechung, Tagesordnung, fortlaufendes Protokoll, Verteiler – eine Bestandsaufnahme der internen Besprechungen durch. Im nächsten Schritt wurden klare Besprechungsregeln festgelegt, die nach dem zweiten Quartalsstrategietag in Kraft traten und jährlich überprüft werden.

Gute Akzeptanz für BSC

Für die Teilnehmer des Strategie-Workshops war es eine neue Erfahrung, systematisch in die Umsetzung strategischer Ziele einbezogen zu werden. Einige von ihnen reagierten zurückhaltend oder sorgten sich um den zusätzlichen Arbeitsaufwand. Der Workshop verdeutlichte dann aber allen Beteiligten, daß die Vorgehensweise eine Chance ist, die Zukunft des Hauses ein Stück weit selbst in die Hand zu nehmen. Diese Erkenntnis trug ebenso zur notwendigen Akzeptanz der BSC bei wie der Projektmanagement-Workshop, der den Teilnehmern die Machbarkeit ihrer übernommenen Aufgaben vermittelte. Der Aufwand ist dadurch überschaubar geworden: Wenn jede Führungskraft pro Woche etwa zwei Stunden investiert, läßt sich das Konzept realisieren.

Mit Hilfe der BSC ist es gelungen, die Führungskräfte freiwillig und engagiert in die Umsetzung der strategischen Ziele zu integrieren. Entscheidend ist dabei selbstverständlich, daß bei der Einführung der BSC die richtigen Ziele formuliert werden – hierauf mußte die Klinikleitung achten. Bemerkenswerterweise erarbeiteten die Führungskräfte der Klinik Königsfeld im Strategie-Workshop exakt die Ziele, die auch von der Klinikleitung für richtig und wichtig erachtet werden. Die BSC hat damit für das ganze Haus Klarheit und Konsens über die strategischen Ziele geschaffen. Ein unschätzbare Vorteil, weil so künftig alle Beteiligten gemeinsam und engagiert „ihren“ Zielen entgegensteuern.