



Universität St.Gallen

Organisation und Management im Spital - Segen oder Fluch?

LINK FocusDay 2008

Dr. Peter Rohner

Kompetenzzentrum Health Network Engineering (CC HNE)

Lehrstuhl Prof. Dr. Robert Winter

Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen

peter.rohner@unisg.ch

ehealth.iwi.unisg.ch

Agenda

- Gesundheitswesen
- Veränderung in den Spitälern
- Spitalmanagement
- Konklusion

Agenda

- Gesundheitswesen
 - Veränderung in den Spitälern
 - Spitalmanagement
 - Konklusion

„Welten“: Markt- versus Planwirtschaft

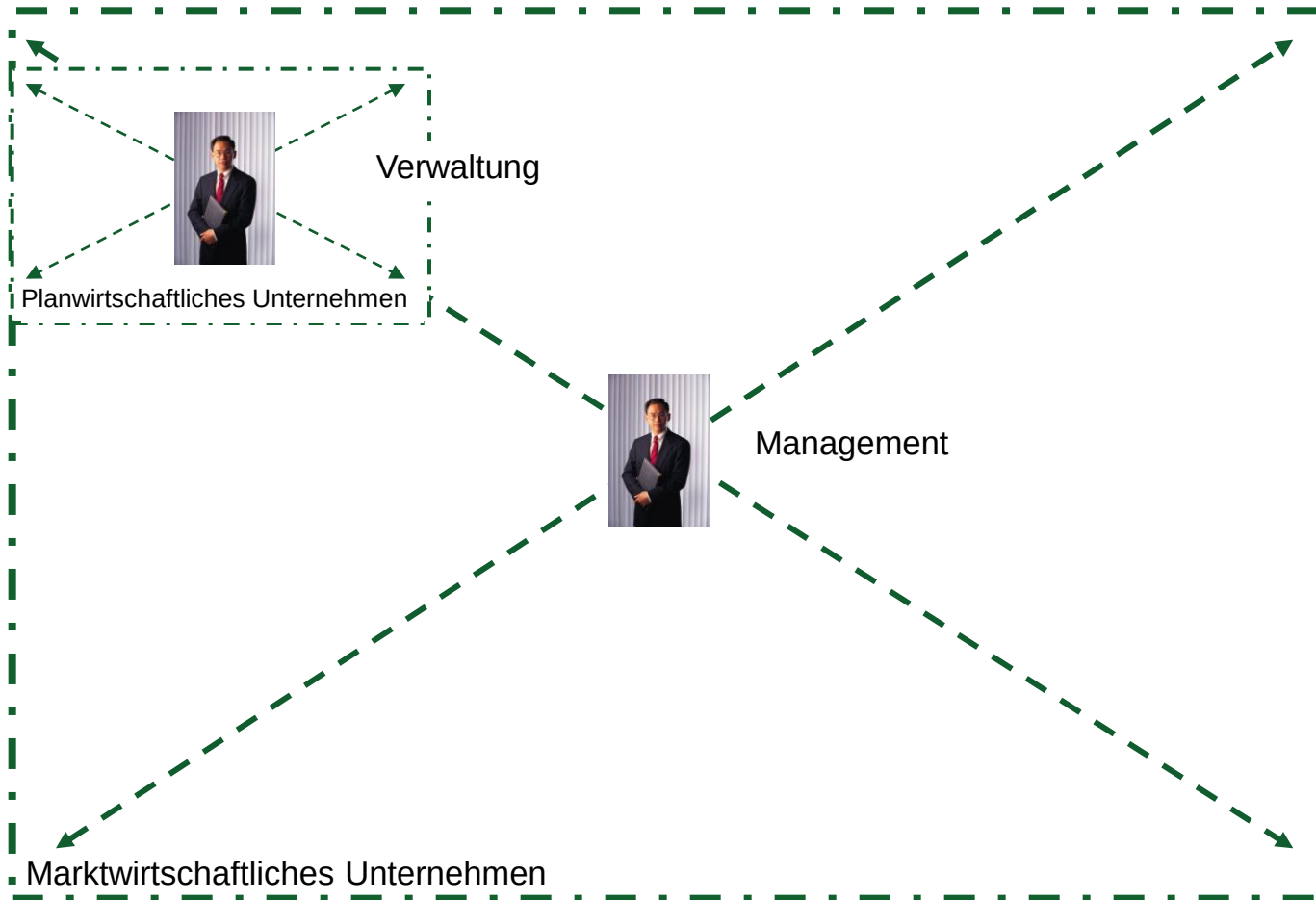
Spital

- **Outcome**
- Monolithische Strukturen mit wenig ausgeprägter externer Arbeitsteilung
- Geringe Wettbewerbsintensität
(im staatlichen Gesundheitswesen)
- Hierarchien, Leistungsaufträge
- Kosten (Plan)
- Ansteigender Outcome; ansteigende Behandlungskosten

Maschinenbau

- **Output**
- Ausgeprägte **Arbeitsteilung** zwischen den Akteuren (Industrialisierung)
- Dominierende Wettbewerbsintensität
- "Coopetition" (durch **Vernetzung** und **Standards**)
- Preise (Markt)
- Ansteigender Output; sinkende (Stück-) Kosten

Handlungsfreiheit des Unternehmens: Management versus Verwaltung



Transformation...

- Hoch regulierte Sektoren widerstehen, sozusagen „naturgemäss“, der Veränderung,
- wenn eine genügend „grosse“ Veränderung eintritt, erfolgt dann allerdings eine rasche und radikale Transformation („Dammbruch“).

Quelle: [Greenwood, Hinnings 1996]



Telekom 1975

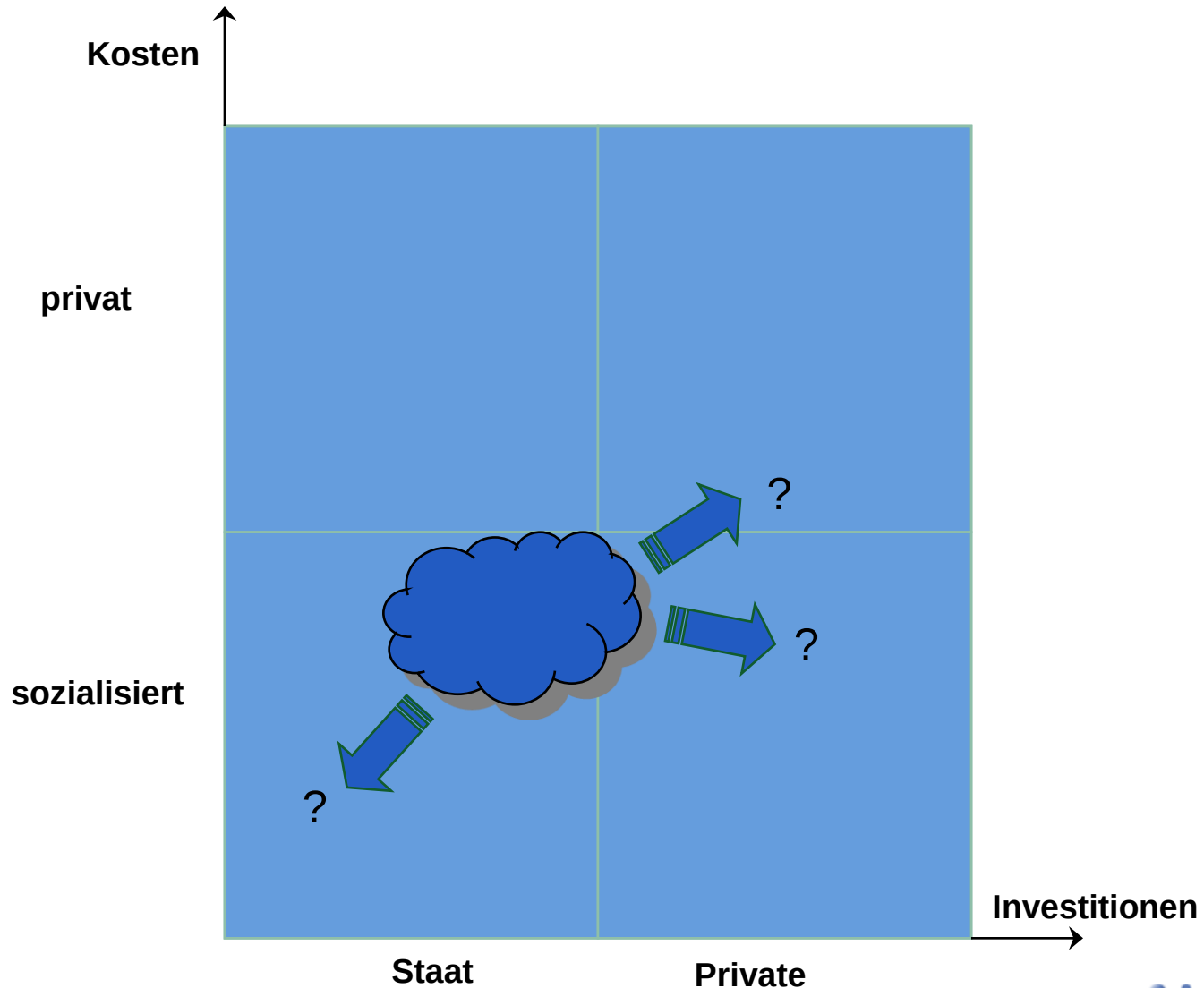


DDR 1985



Uniklinik Giessen 1995

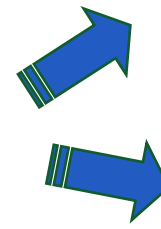
Das Schweizer Gesundheitswesen



Agenda

- Gesundheitswesen
- Veränderung in den Spitälern
- Spitalmanagement
- Konklusion

Wirkung auf den Spitalsektor



- Markante Reduktion der „government-owned hospitals“,
- Spezialisierung,
- Rückgang des „bargaining power“ der Ärzte,
- „Hospital Survival Tactics“: erhöhte Kollaboration mit Partnern, Kooperation mit anderen Spitälern, Zusammenschluss zu „delivery systems ... *combined with insurance and financial function ...*“,
- ...

Quelle: [Scott et al 2003]

Institut für Wirtschaftsinformatik



Universität St.Gallen

© 2008 IWI-HSG, CC HNE, Dr. Peter Rohner
Slide 9



Wirkung auf das einzelne Spital: Fallpauschalen sind nur ein Vorbote ...



- Leistungen werden vergleichbar (Benchmarking) und führen



Förderung von "Best Practice" und zu Transparenz
Qualität (Messung des Outcome),
von Kosten und Qualität durch die

Administrierte Massnahmen für **die Besten** (bspw. zu
neuen Verordnungen der Krankenkassen),
zu grossen Kosten und Qualität durch die
neuen Verordnungen der Krankenkassen,
... ,



- Trend zur Reduktion der ...

Administrierte Massnahmen für **die Besten** (bspw. zu
neuen Verordnungen der Krankenkassen),
zu grossen Kosten und Qualität durch die
neuen Verordnungen der Krankenkassen,
... ,
Trend zur Reduktion der ...
bis zwei Jahren

... bedingen Prinzipien und Methoden aus der Industrie ...



- Pricing (Marktleistung und Preis),
- Kostenmanagement (Teil-, Standard- und Prozesskostenrechnung; Vor- und Nachkalkulation),



- Prozessmanagement,
- Performance Management (Planung und Steuerung).



... und Management!



- Managementaufgaben müssen zunehmend übergreifend erfüllt werden,
- Ansprüche an die Führung werden umfassender,



- Erfolgsposition für Spitäler mit starkem Management (Führung auf Strategie-, Organisations- und Systemebene) verbessert sich markant,

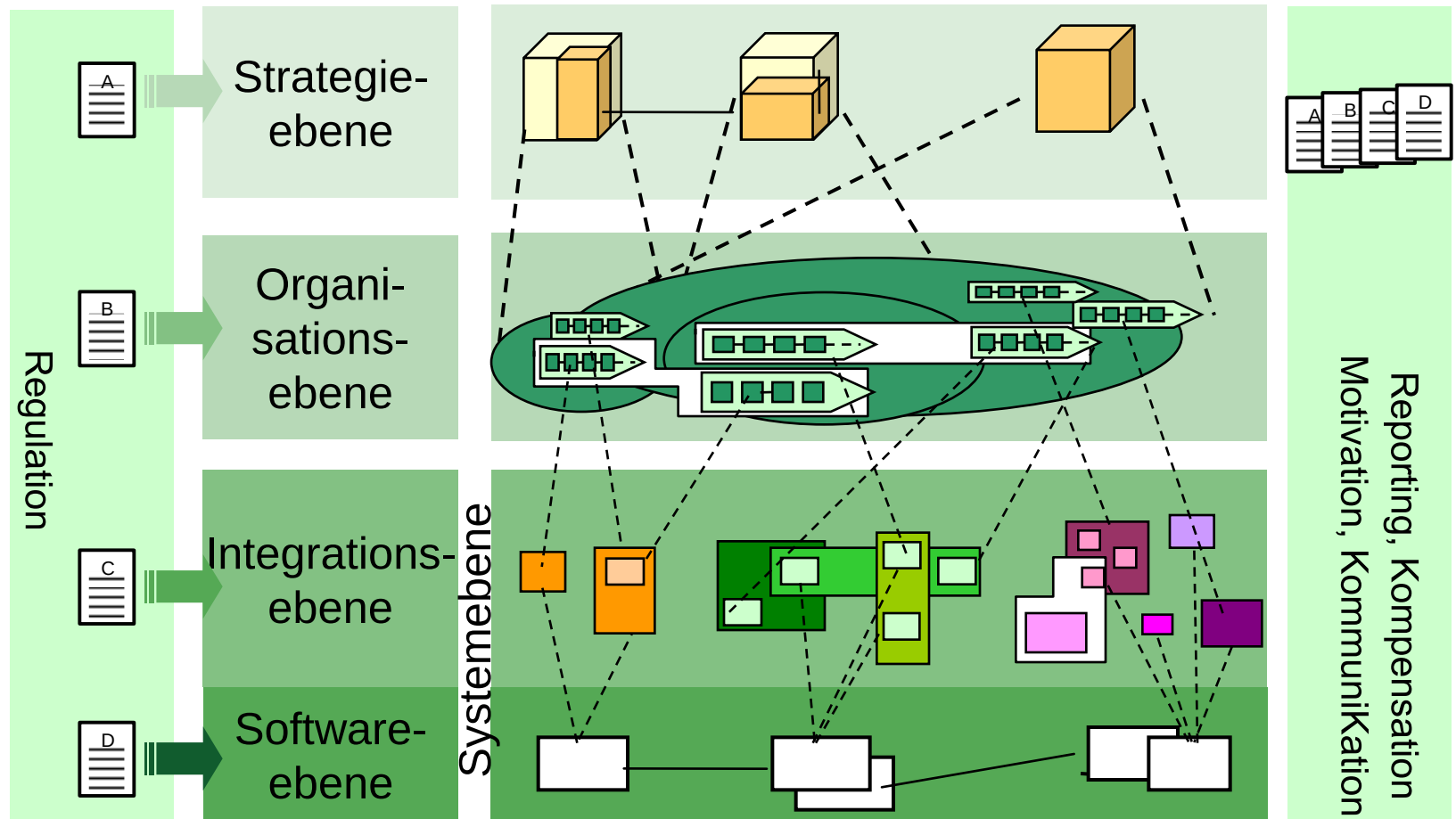
- ...



Agenda

- Gesundheitswesen
- Veränderung in den Spitälern
- Spitalmanagement
- Konklusion

Spitalgestaltung braucht Business Engineering (Methoden, Modelle, Arbeitsteilung, ...)



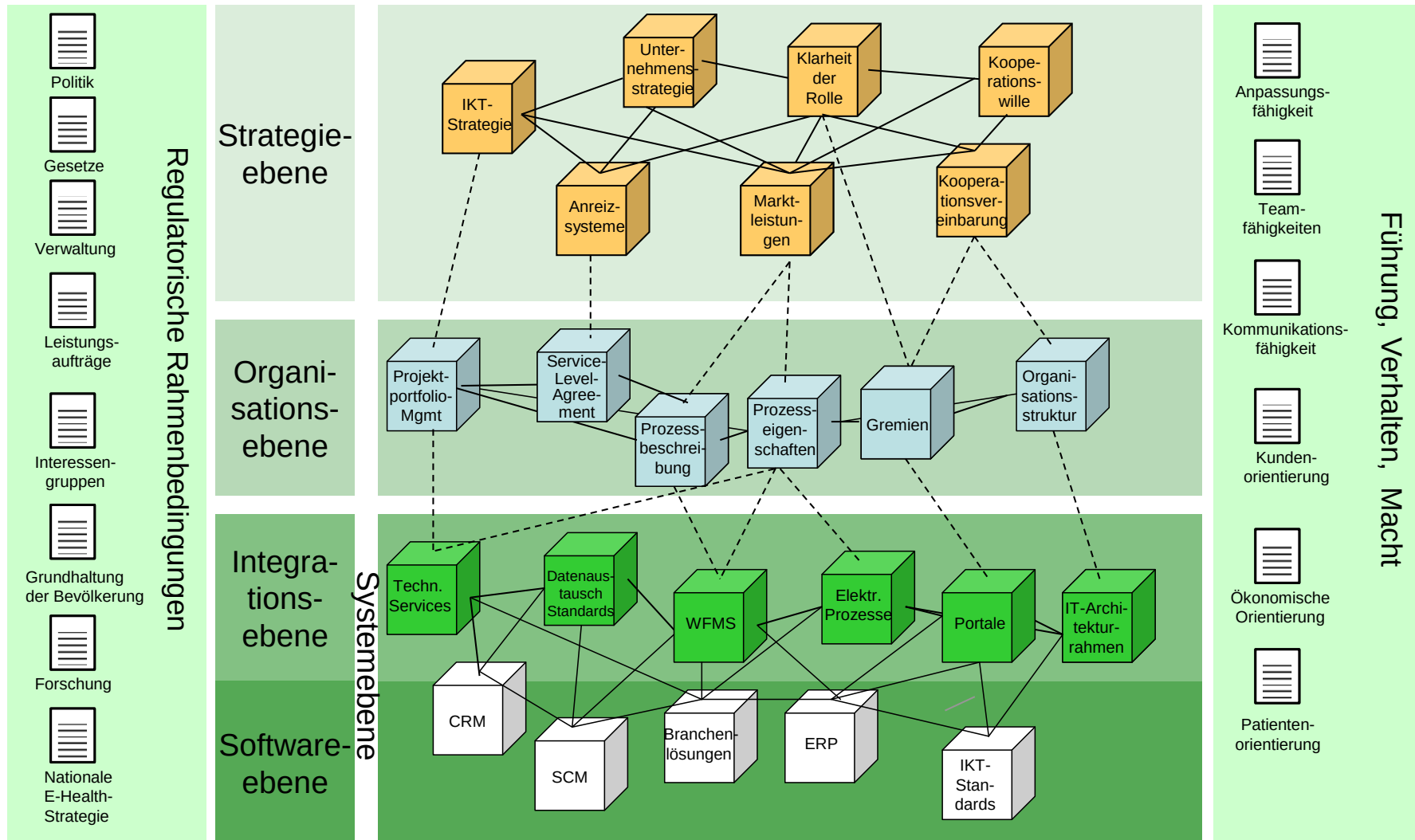
Quelle: [Winter2003]

Institut für Wirtschaftsinformatik

Handlungsfelder des Managements



Gestaltungsobjekte der Spitalvernetzung (extern)



Agenda

- Gesundheitswesen
- Veränderung in den Spitälern
- Spitalmanagement
- Konklusion

Zusammenwirken

■ Spitalmanagement

- bedeutet Unternehmensführung; stellt strategische Positionierung und operative Exzellenz sicher,
- schafft optimale Bedingungen für die Leistungserbringung und bezieht diese ein,
- ist keine Verwaltung oder ein Stab oder eine Datensammelstelle oder die Polizei (aka Controlling).

■ Prozessmanagement

- ist **der** „Enabler“ für einen Schub hinsichtlich Effektivität, Effizienz und Qualität; das Potenzial ist **riesig**,
- ist nicht durch das Zeichnen von Abläufen erledigt,
- meint nicht ein Hineinreden in die ärztliche Tätigkeit.

■ Brückenfunktion muss wahrgenommen werden

- Einige Ärzte sollten sich Management-Know-How aneignen, bspw. in einem Exec. MBA.

Orthopäden sind in Pole-Position

- Engineering: Methoden und Techniken
- Planung (Varianten, vorbehaltene Entschlüsse usw.)
- Prozessorientierung
- Präzision
- Kontrolle
- Orientierung am Outcome aus Sicht des Patienten
- Innovation

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Institut für Wirtschaftsinformatik



Universität St.Gallen

Dr. Peter Rohner

peter.rohner@unisg.ch

ehealth.iwi.unisg.ch

+41 71 224 38 60