Deloitte.

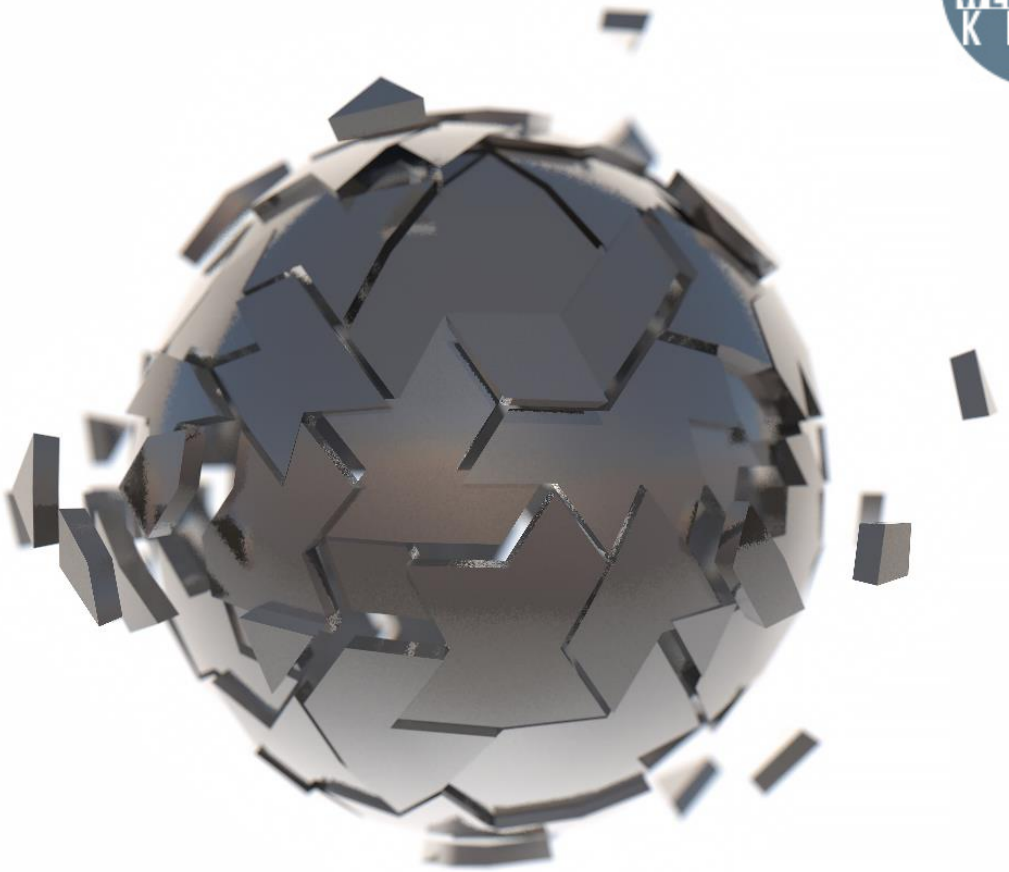
17. NOVEMBER 2017

Die Effizienzhebel für die Führung von Spitälern

"Gestaltungsmöglichkeiten für ärztliche Führungskräfte im österreichischen Gesundheitswesen"

Dr. Patrick A. Schöggl

Medizin & Management 2017



Im Sinne einer besseren Lesbarkeit wurde von uns entweder die männliche oder weibliche Form von personenbezogenen Hauptwörtern gewählt. Dies ist kein Ausdruck einer Benachteiligung des jeweils anderen Geschlechts. Frauen und Männer mögen sich von den Inhalten dieser Präsentation gleichermaßen angesprochen fühlen.

Ausgangssituation und Zielsetzung

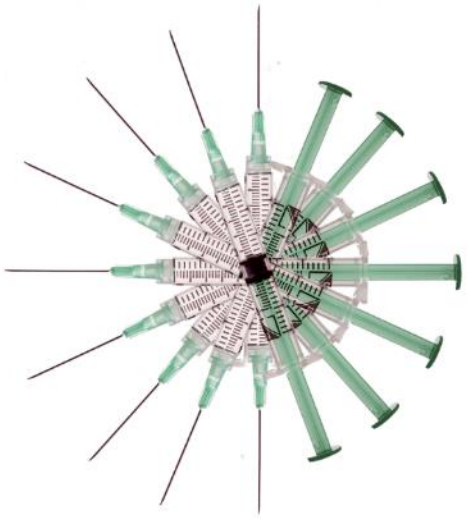
Die Identifikation von Effizienzsteigerung gewinnt zunehmend an Bedeutung, doch Ökonomie und Effizienzdiskussionen brauchen die Orientierung am Nutzen für Individuum und System.

- Für die **stationäre Gesundheitsversorgung** in Österreich wurden im Jahr 2015 rund **14,4 Milliarden Euro** aufgewendet (Staat, Sozialversicherung, Privat). Das entspricht ca. 41,1 % der laufenden Gesundheitsausgaben.[1]

- Aufgrund stetig wachsender budgetärer Restriktionen, gepaart mit dem Ziel, eine weltweite Spitzenposition in der medizinischen Versorgung einnehmen zu wollen, stellt sich für das österreichische Gesundheitswesen mit steigender Wichtigkeit und Dringlichkeit die Frage nach einer optimierten bzw. fortwährend zu **optimierenden Mittelverteilung und -verwendung**.

- Krankenanstalten unternehmen in unterschiedlichen Intervallen und Intensitäten Anstrengungen zur Optimierung ihrer Kosteneffizienz. Dafür braucht es die Beteiligung der ärztlichen Führungskräfte.

- Ziel dieser Studie ist es, **Ansätze zur Kostenoptimierung und Nutzensteigerung** in Organisationen zu **identifizieren und zu systematisieren.**



[1]Quelle: Statistik Austria: Gesundheitsausgaben in Österreich laut System of Health Accounts (SHA), Stand 28.09.2017

 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

Studienablauf

Ökonomie und Effizienzdiskussionen brauchen die Orientierung am Nutzen für Individuum und System.

Phase I
Vorgespräche mit Weitmoser Kreis 2016

Identifikation des Bedarfs einer Betrachtung von Ansätzen zur Kosten-optimierung und Nutzensteigerung.

Festlegung der Vorgehensweise zur stufenweisen Entwicklung eines Effizienzhebelmodells aus Sicht ärztlicher Führungskräfte.

Phase II
Klausuren März & Juli / 2017

Entwicklung eines Hebelmodells ausgehend von der Wertschöpfungs-kette nach Michael E. Porter unter Einbezug von Hebeln aus unterschied-lichen Branchen (Health, Finance, Telekommuni-kation, Automotive, Energie und Transport).

Umlage des Hebelmodells auf Krankenanstalten. Konzeption einer österreichweiten Online-Befragung ärztlicher Führungskräfte.

Phase III
Einzelinterviews Juli-Sep. / 2017

Einzelinterviews mit ärztlichen Führungskräften in ganz Österreich:

- Prüfung des Health-Care-Hebelmodells auf Vollständigkeit und Verständlichkeit
- Anpassung und Ergänzung der geplanten Online-Befragungsinhalte

Ausarbeitung und technische Umsetzung der Online-Befragung.

Phase IV
Befragung Sep.-Nov. / 2017

Österreichweite Online-Befragung ärztlicher Führungskräfte basierend auf dem, in Phase II und III entwickelten Health-Care-Hebelmodell.

Präsentation erster Ergebnisse der Online-Befragung im Rahmen der Medizin und Management 2017.

Ableitung von Hypothesen zur weiteren Diskussion und Vertiefung im Weitmoser Kreis.

 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

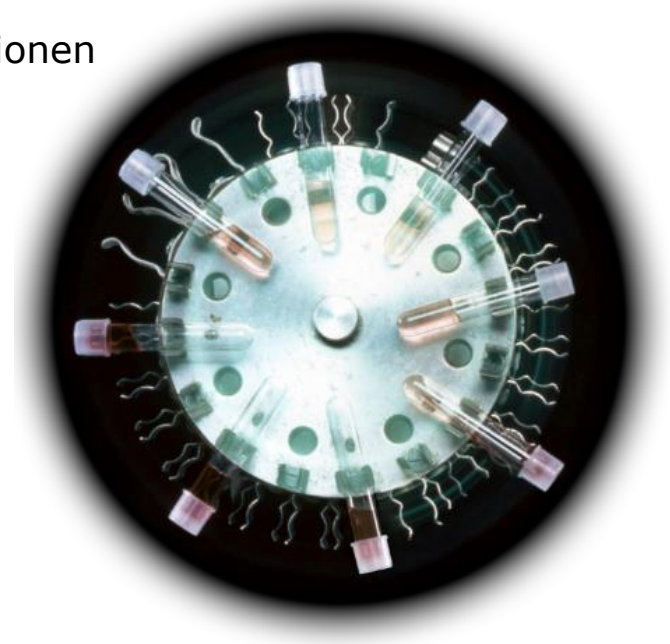
Studiendesign (1/2)

Ziel der Studie

- Aufzeigen neuer Wege zur Steigerung der Effizienz in Krankenanstalten
- Erweiterung der Gestaltungs- und Handlungsspielräume für das Management in Krankenanstalten
- Erhöhung der Erfolgschancen von Steuerungsmaßnahmen durch das ärztliche Top-Management

Vorgehensweise

- Identifizierung und Systematisierung von Optimierungsansätzen in Organisationen
- Umlage der Ansätze auf Krankenanstalten
- Umfrage unter ärztlichen Direktoren, medizinischen Geschäftsführern und Primarärzten von Krankenanstalten in Österreich wie sich diese Ansätze aktuell in der Praxis darstellen



Studientyp

- Querschnittsstudie (deskriptiv, hypothesengenerierend)

Stichprobe

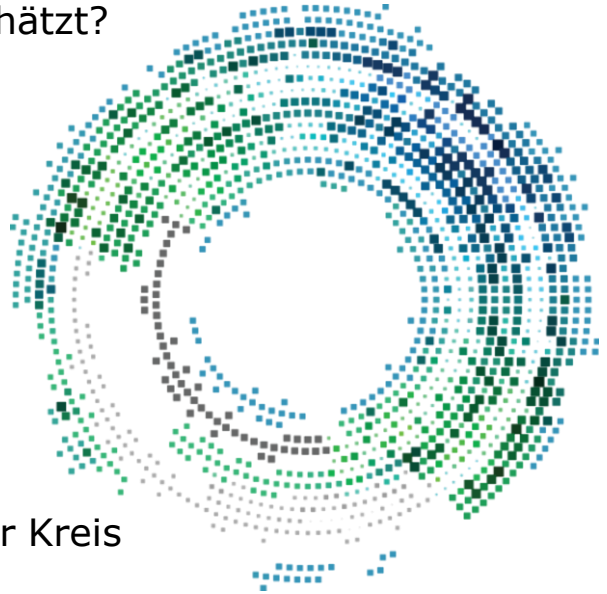
- Phase I+II: Mitglieder des Weitmoser Kreises (Diskussionsrunden)
- Phase III: Ärztliche Führungskräfte (Einzelinterviews)
- Phase IV: Ärztliche Führungskräfte (ärztliche Leiter, Geschäftsführer und Primarii) von Krankenanstalten in Österreich (Online-Befragung)

 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

Studiendesign (2/2)

Zugrundeliegende Fragestellungen

- Welche Ansätze (Prozesse und Hebel) zur Optimierung der Effizienz in Krankenanstalten können identifiziert werden?
- Wie häufig wurden/werden die identifizierten Hebel aktuell bzw. zukünftig eingesetzt?
- Wie werden die Potentiale (Wirksamkeit, Nutzen, Einsatz) für die Hebel eingeschätzt?
- Begleitende Fragestellungen (Demografie, Führungsbild)



Auswertungsmethode

- Instrumente der deskriptiven Statistik

Ergebnisse

- Deskriptive Darstellung der Umfrageergebnisse
- Systematisierung von Optimierungsansätzen in Krankenanstalten
- Ableitung von Hypothesen zur weiteren Diskussion und Vertiefung im Weitmoser Kreis

Evidenzklasse der Studie (in Anlehnung an klinische Studien)

- Stufe IV: Meinung und Überzeugungen von angesehenen Autoritäten (aus klinischer Erfahrung); Expertenkommissionen; beschreibende Studien

 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

Ergebnis der Studie

Phase I-III

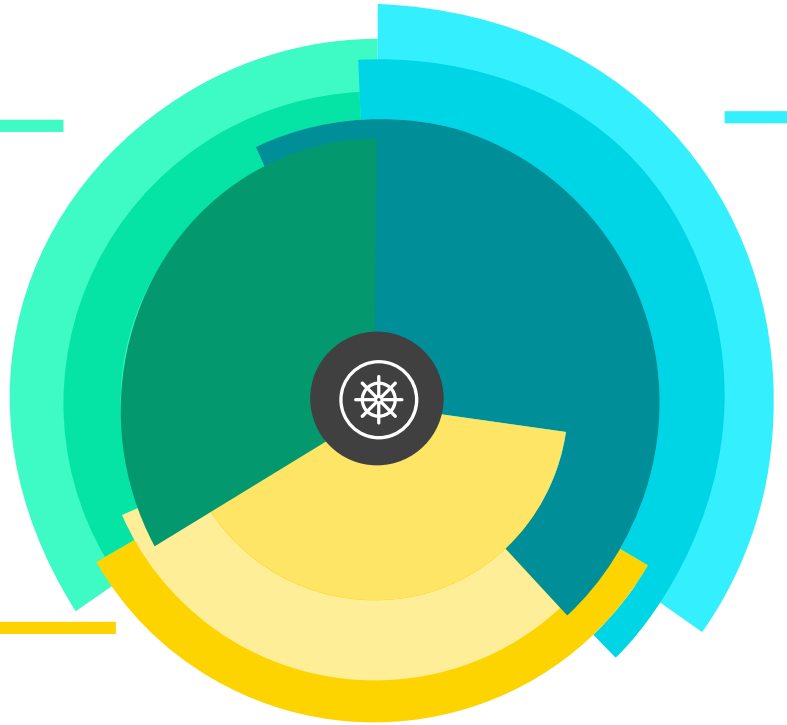
 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

Health-Care-Hebelmodell

Das Health-Care-Hebelmodell wurde mit dem Weitmoser Kreis entwickelt.

Managementprozesse

- Beschaffungsmanagement
- Infrastrukturmanagement
- IT und Technologie
- Marketing und Kommunikation



Kernprozesse

- Kernleistung: Diagnostik und Therapie
- Innovation und Forschung
- Vertrieb und Stakeholdermanagement
- Personal / Human Ressources / Ausbildung und Training

Supportprozesse

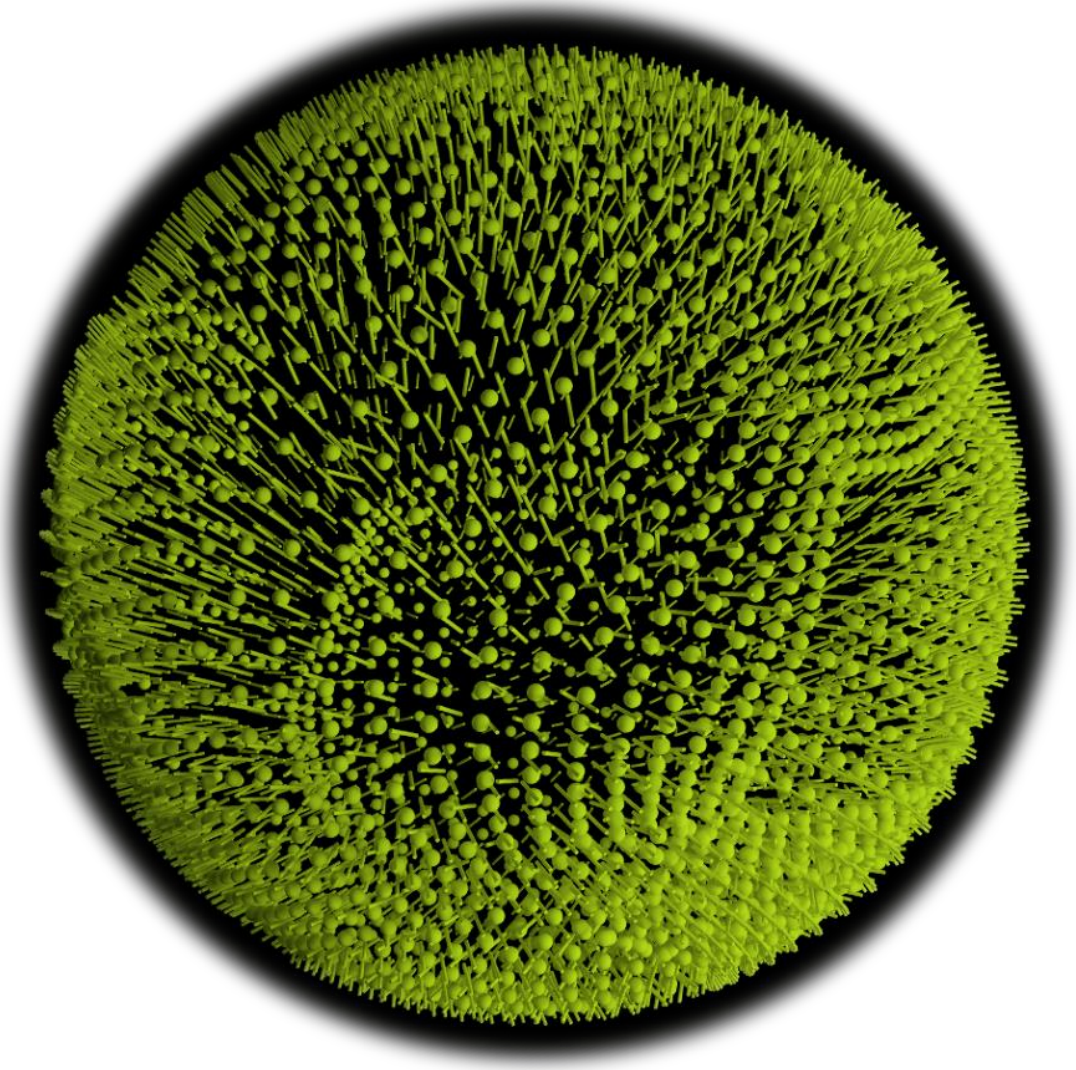
- Finanzen und Controlling
- Qualitäts- und Risikomanagement
- Strategie, Steuerung und Führung

Jedem der **11 übergeordneten Prozesse** sind einzelne Hebel zur Steigerung von Nutzen und Effizienz zugeordnet – in Summe wurden **58 Hebel** in die Erhebung aufgenommen.

 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

Ergebnisse der Studie

Phase IV – Online Befragung



 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

Überblick Befragungsteilnehmer

Die Befragung wurde an 1.544 ärztliche Führungskräfte in Österreich versandt – zwei Reminder wurden eingesetzt.

170 ärztliche Führungskräfte haben teilgenommen

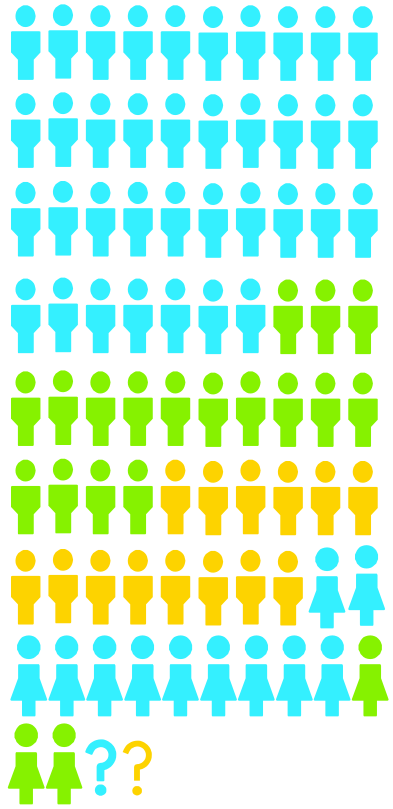
84 vollständig ausgefüllte Fragebögen

Rücklaufquote **5,44%**

58%
Primarii

24%
Ärztliche Leiter und Geschäftsführer

18%
Keine Angabe

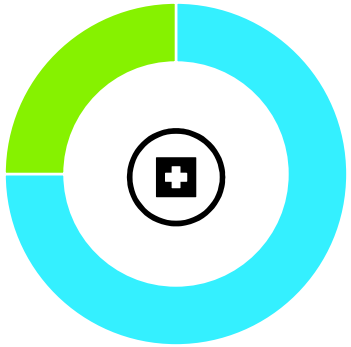


 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

Überblick über Träger- und Bettenverteilung

Der Großteil der Antwortenden arbeitet in Spitälern mit öffentlichem Träger, die Hälfte arbeitet in Häusern mit mehr als 600 Betten.

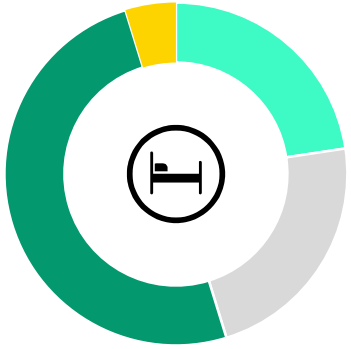
Krankenanstalten-Träger



75%
Öffentlicher Träger

25%
Privater Träger

Anzahl Betten



22,5%
< 250 Betten

22,5%
251-600 Betten

50%
>600 Betten

5%
Keine Angabe

 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

Effizienzhebel Jetzt und in Zukunft

…gemessen an der prozentuellen Häufigkeit der Nennungen der Hebel je übergeordneten Prozess.

Top Prozesse **jetzt**

- Qualitäts- und Risikomanagement
- Personal / Human Resources / Ausbildung und Training
- Kernleistung: Diagnostik und Therapie
- Finanzen und Controlling
- Strategie, Steuerung und Führung

+

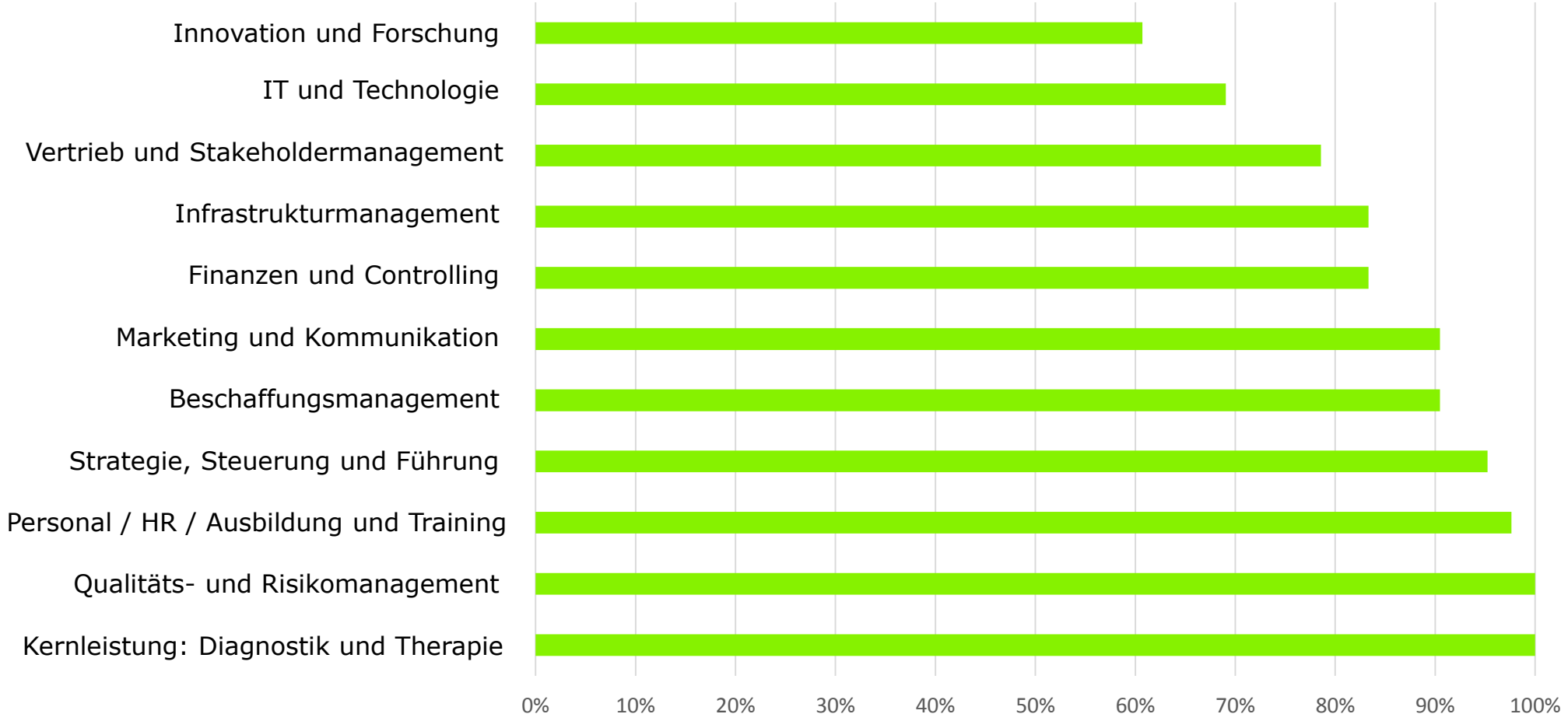
Top Prozesse **mit wachsender Bedeutung**

- IT und Technologie
- Innovation und Forschung
- Vetrieb und Stakeholdermanagement
- Marketing und Kommunikation

 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

Derzeitige Verwendung der Effizienzhebel

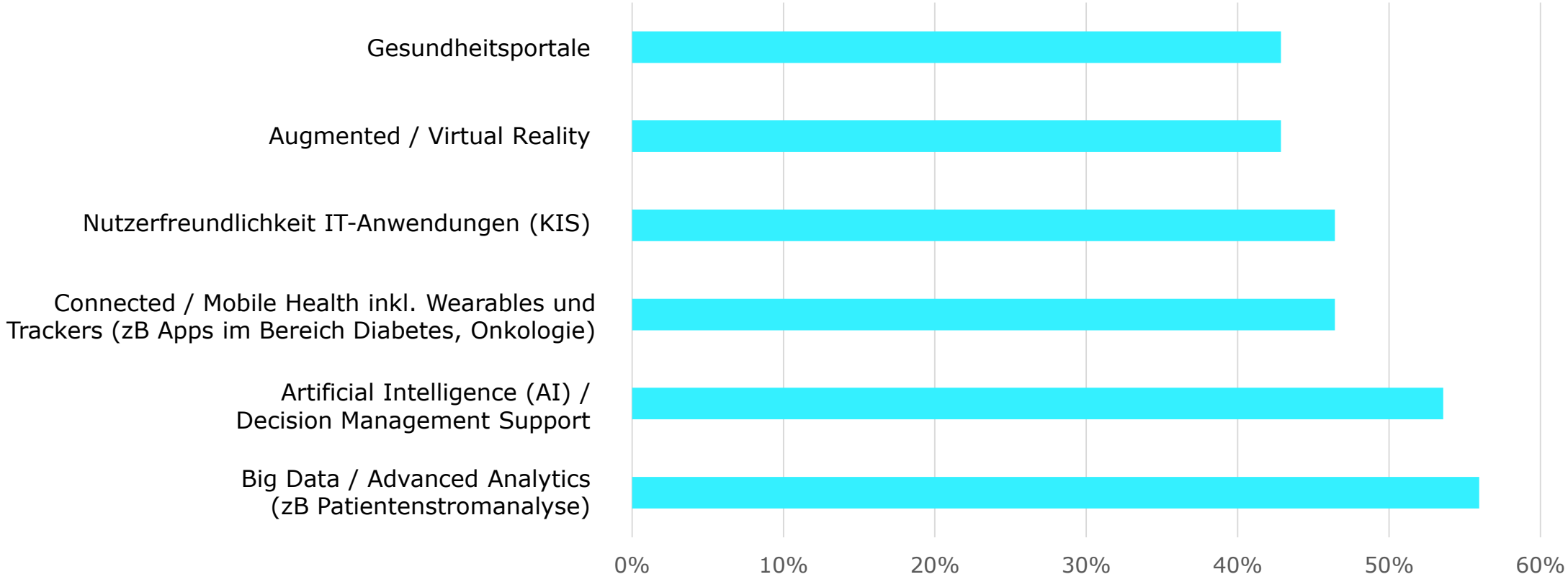
Anteil an Antwortenden, die mindestens einen Hebel aus dem jeweiligen übergeordneten Prozess anwenden.



 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

Hebel, die am meisten an Bedeutung gewinnen

Die Bedeutung der Digitalisierung im Gesundheitswesen wächst.

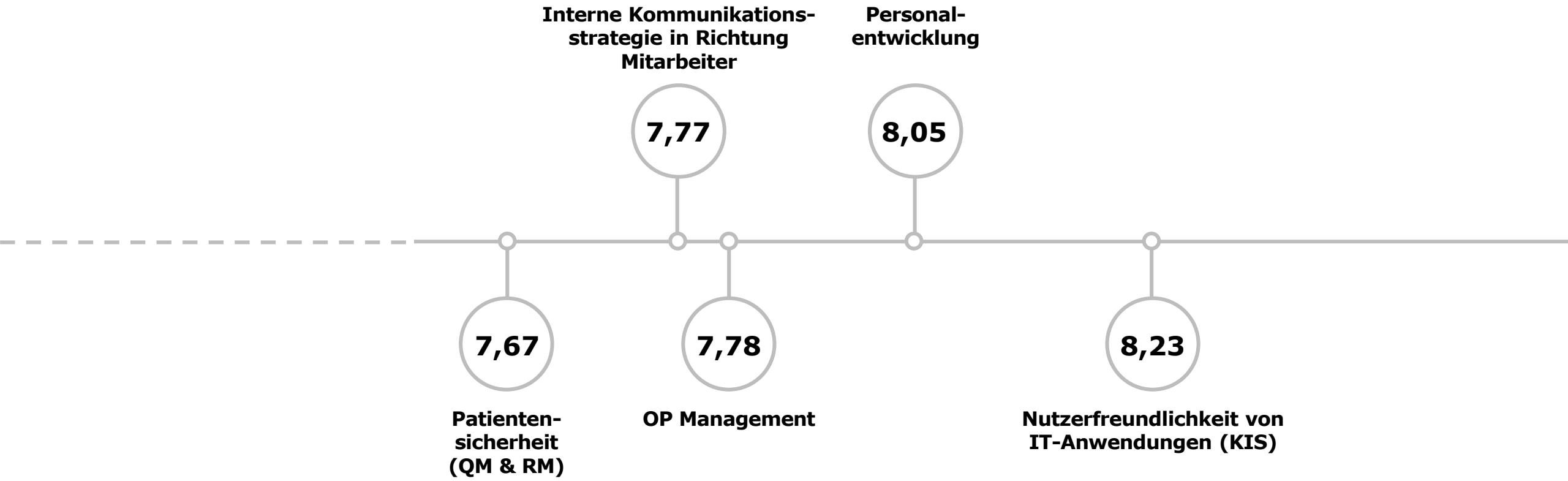


 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

Potential der Hebel

Die 5 Hebel mit der größten eingeschätzten Wirksamkeit (Mittelwerte).

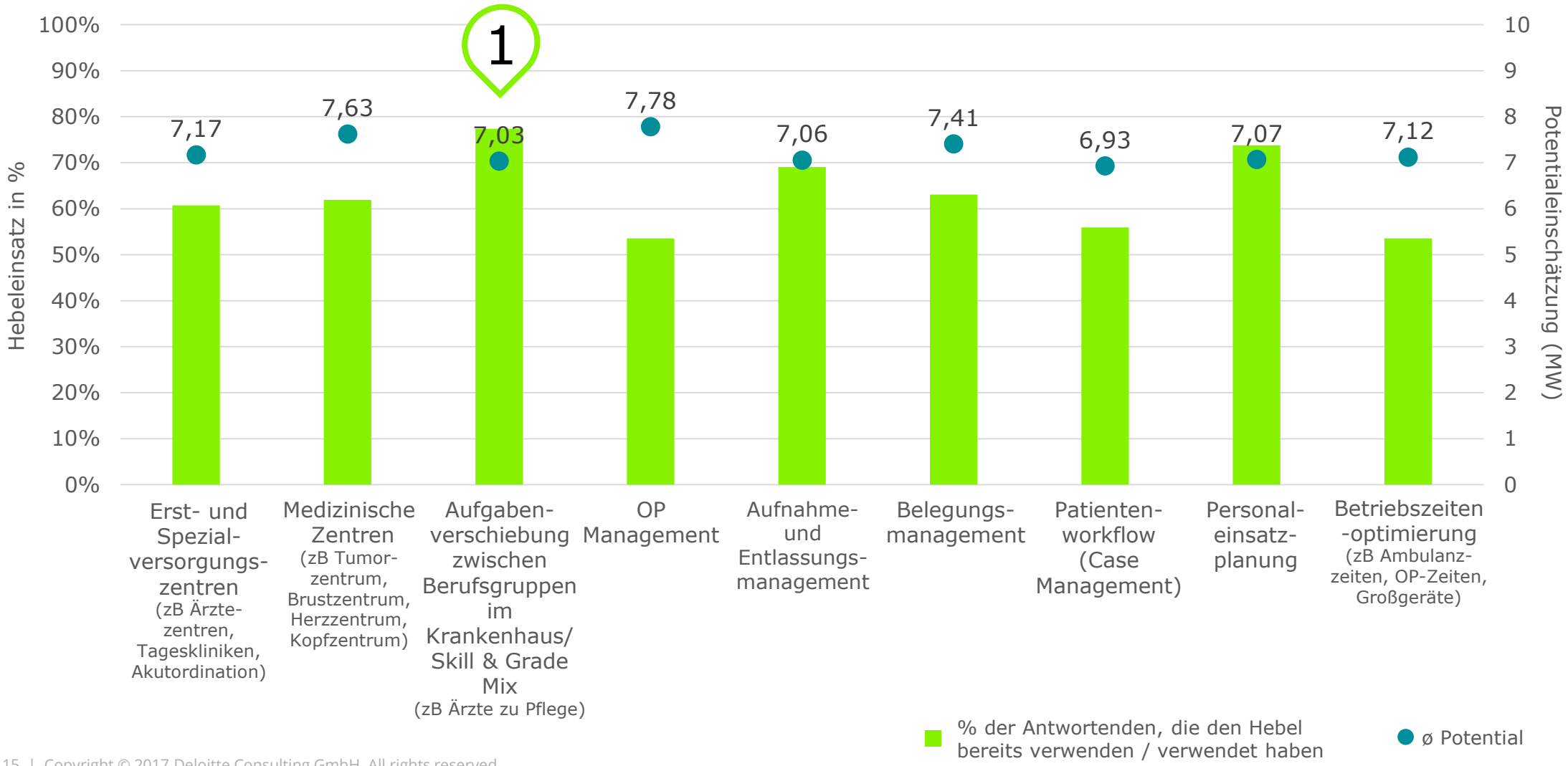
Top 5 Hebel mit höchstem Potential



 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

Kernleistung: Diagnostik und Therapie

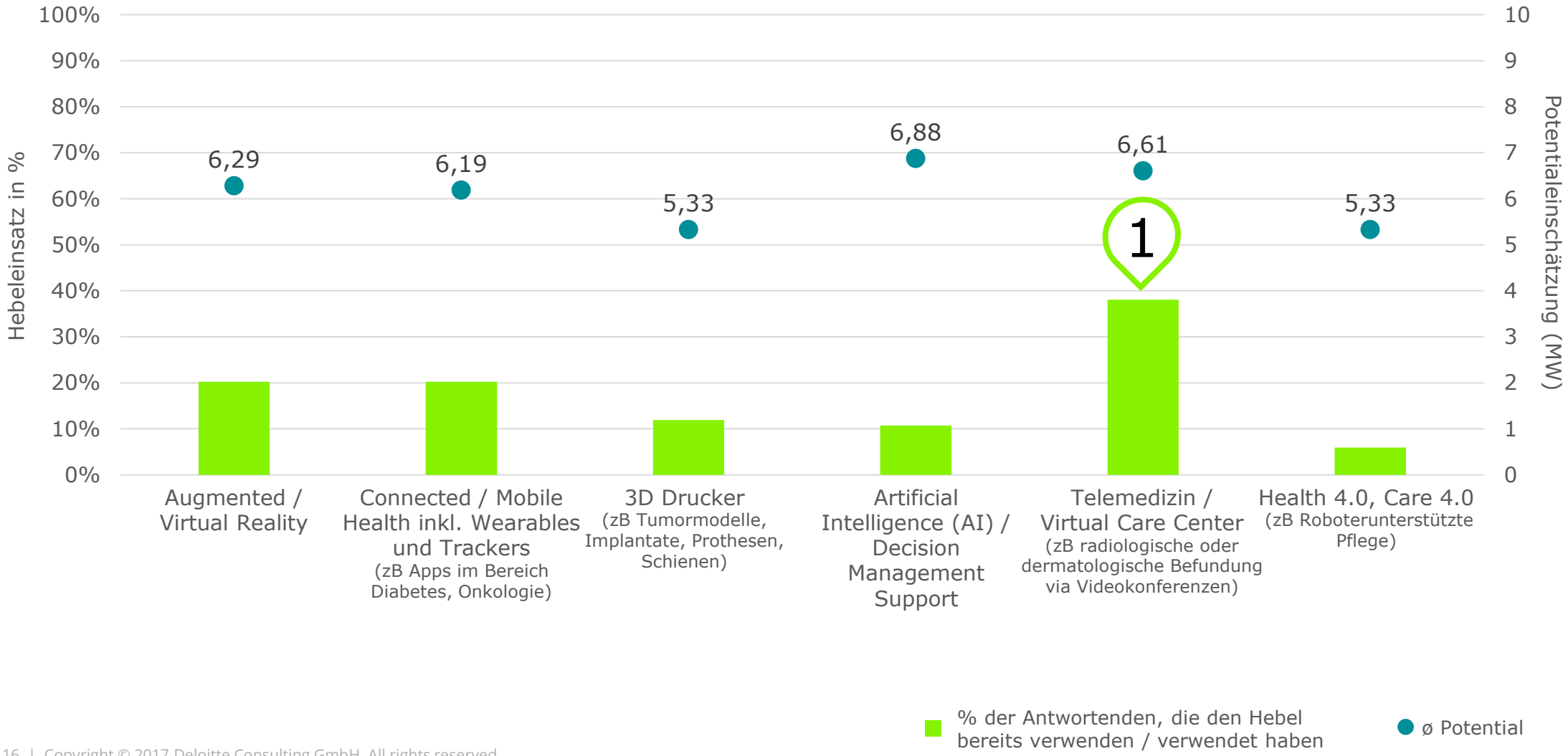
Den Hebeln bei Kernleistung: Diagnostik und Therapie werden vergleichsweise hohe Potentiale zugeschrieben.



 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

Innovation und Forschung

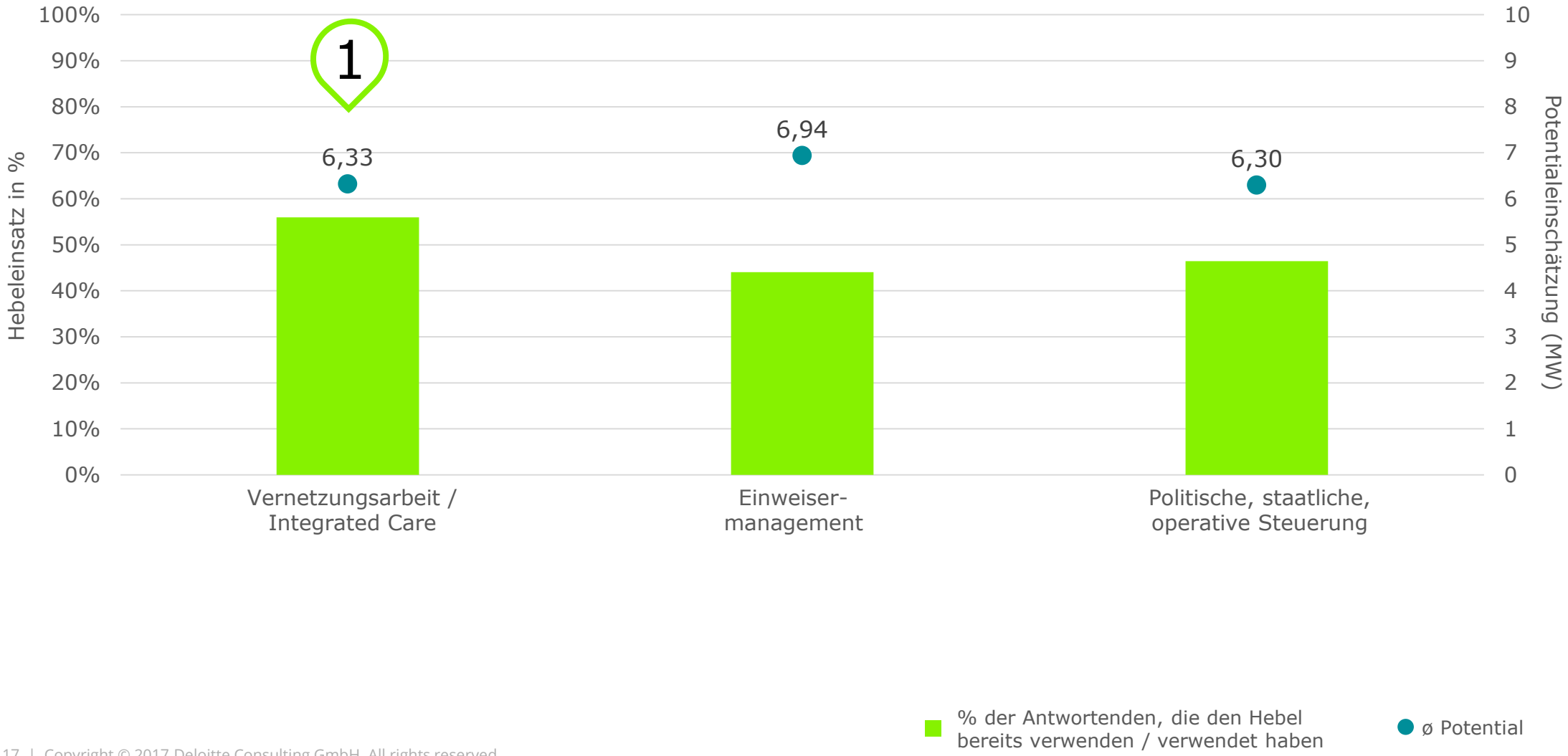
Der Hebel Telemedizin / Virtual Care Center wird bei Innovation und Forschung von den meisten Befragten genutzt.



 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

Vertrieb und Stakeholdermanagement

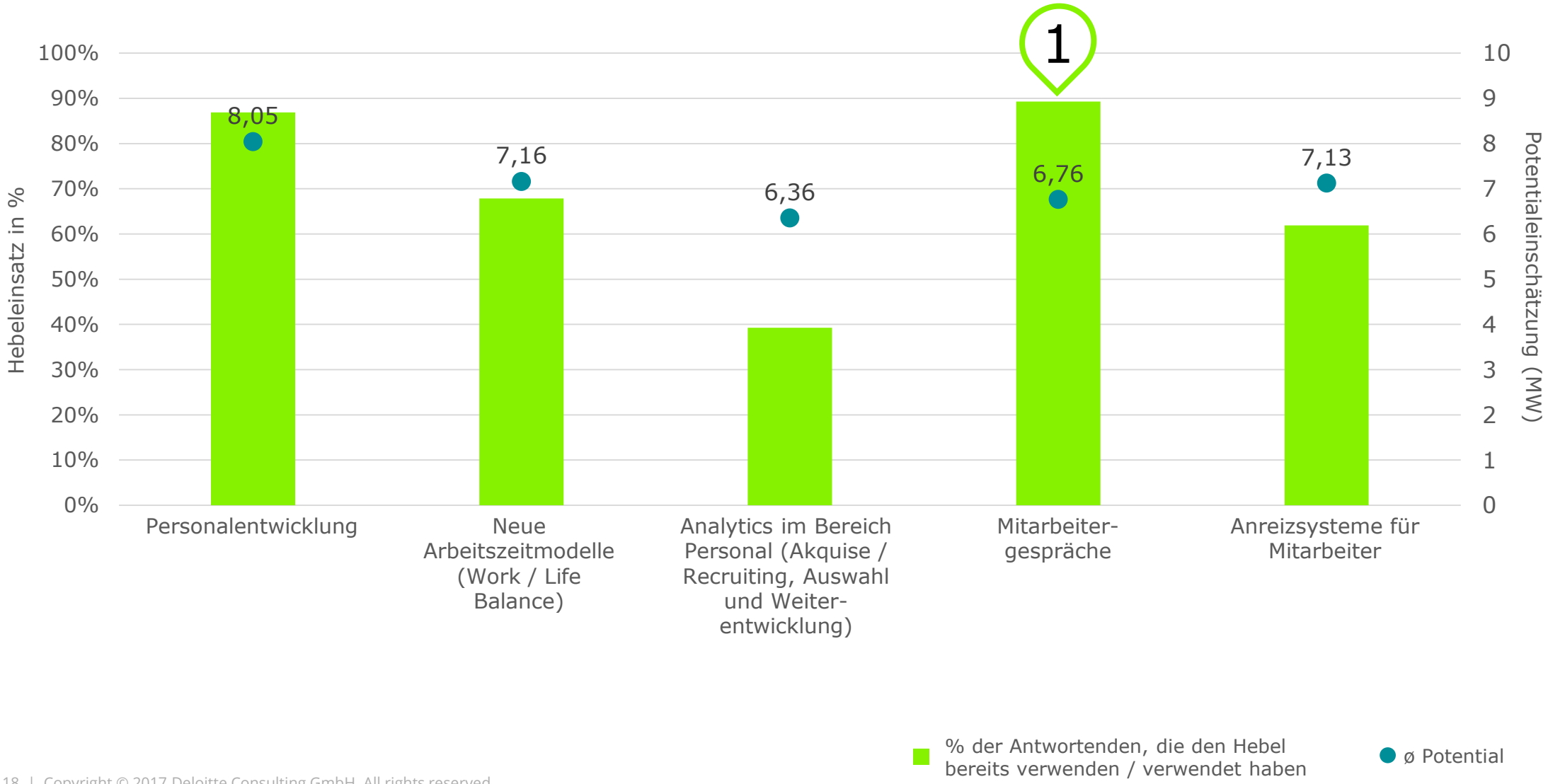
Bei den Kernprozessen werden Hebel aus dem Prozess Vertrieb und Stakeholdermanagement am wenigsten genannt.



 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

Personal / Human Resources / Ausbildung und Training

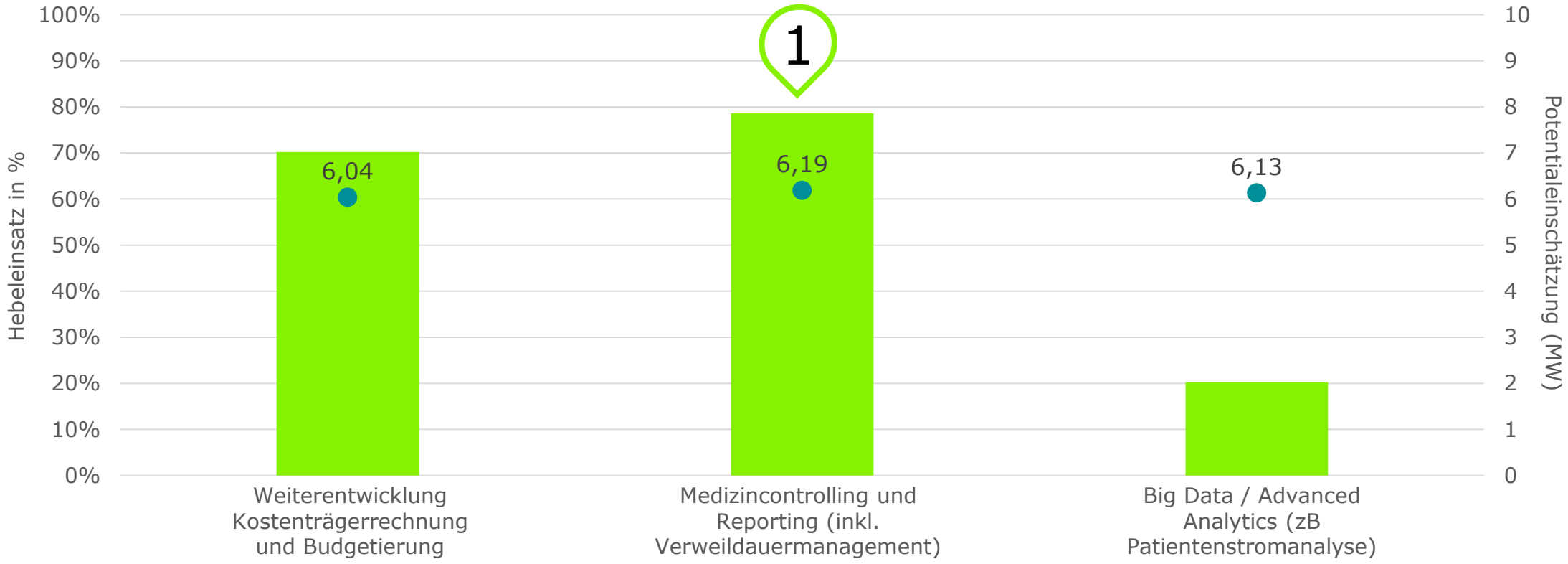
Hebel des Prozesses Personal / HR / Ausbildung und Training werden vergleichsweise sehr häufig eingesetzt.



 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

Finanzen und Controlling

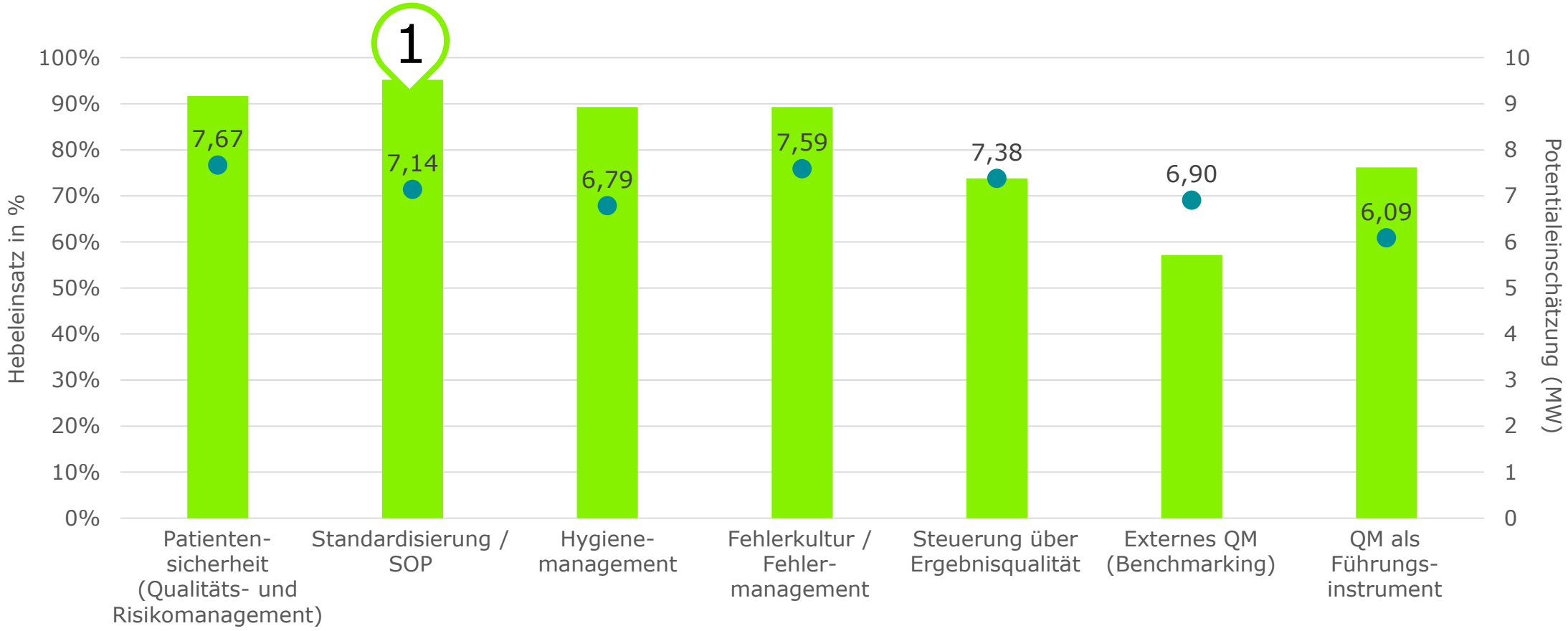
Big Data / Advanced Analytics wird im Vergleich zu den anderen Hebeln des Prozesses kaum eingesetzt.



 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

Qualitäts- und Risikomanagement

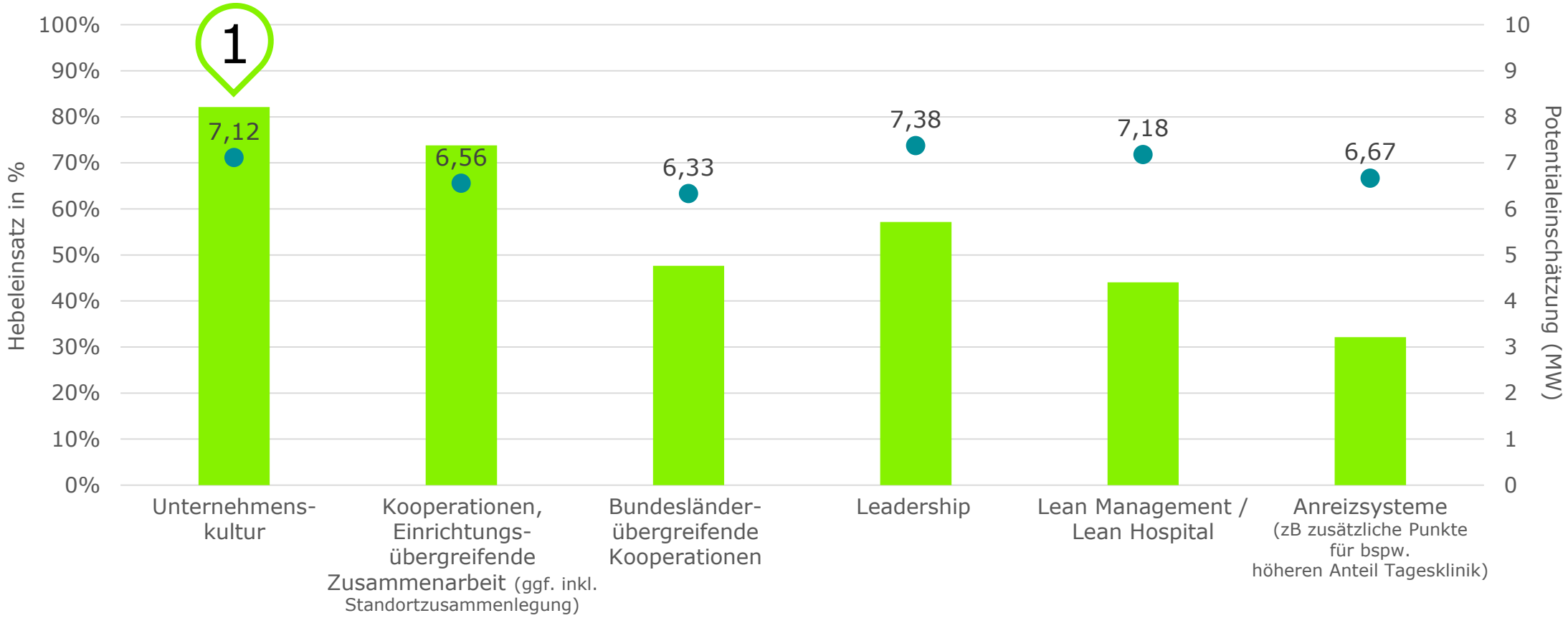
Hebel des Prozesses Qualitäts- und Risikomanagement werden absolut gesehen am häufigsten eingesetzt.



 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

Strategie, Steuerung und Führung

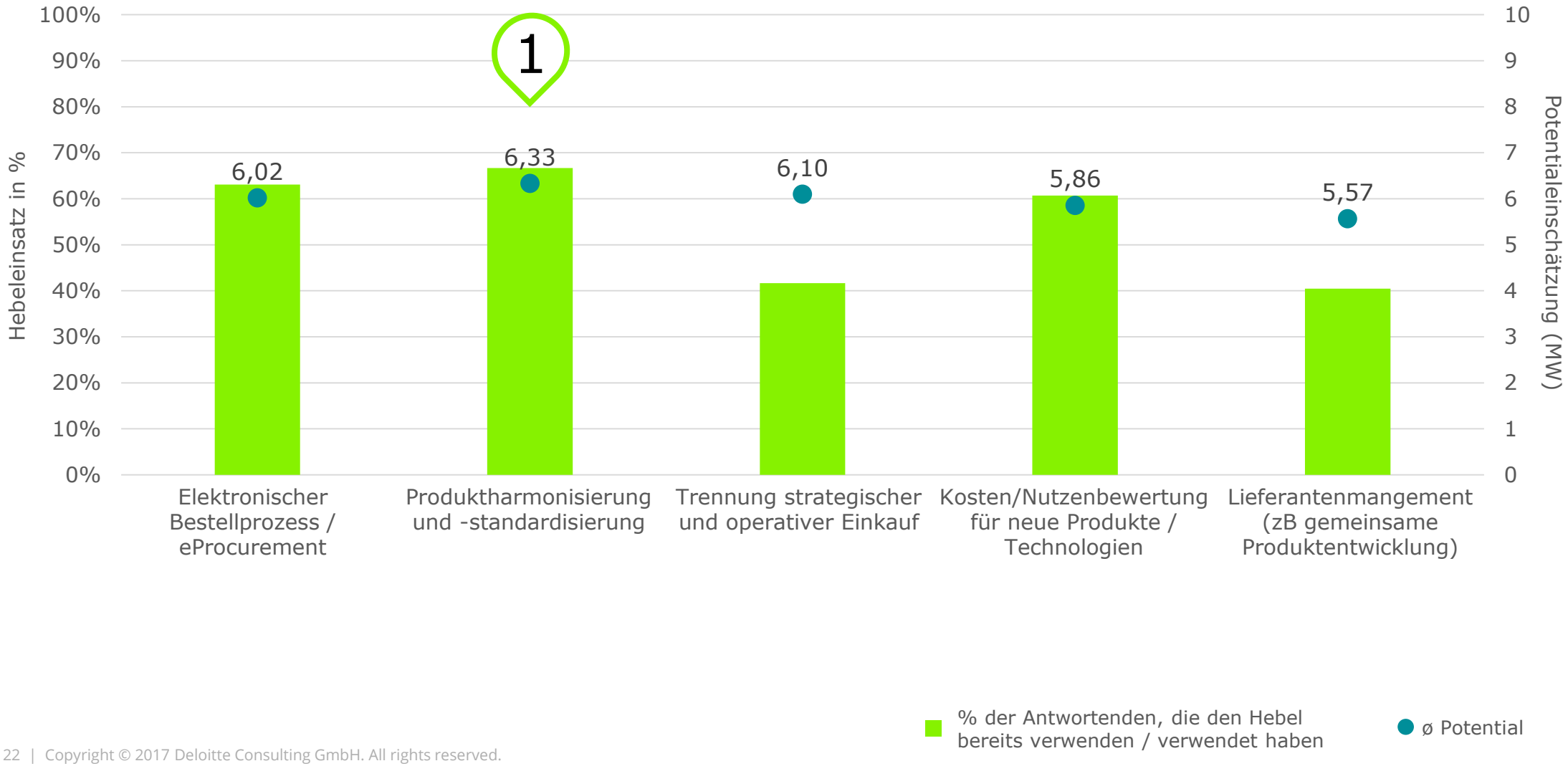
Es gibt vergleichsweise große Unterschiede im Einsatz der Hebel von rd. 30% bis über 80%.



 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

Beschaffungsmanagement

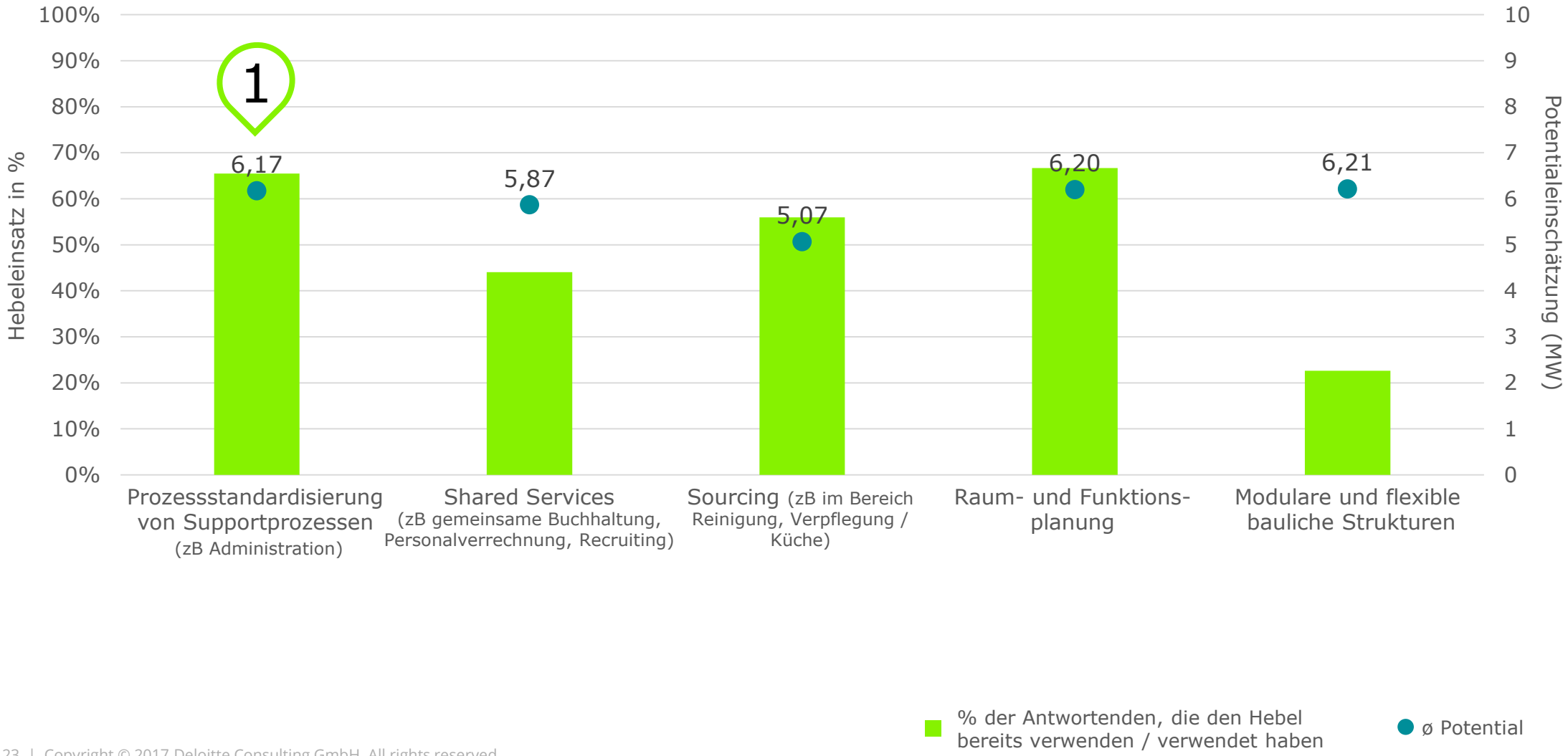
Im Vergleich zu anderen Prozessen wird hier das geringste Potential der Hebel gesehen.



 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

Infrastrukturmanagement

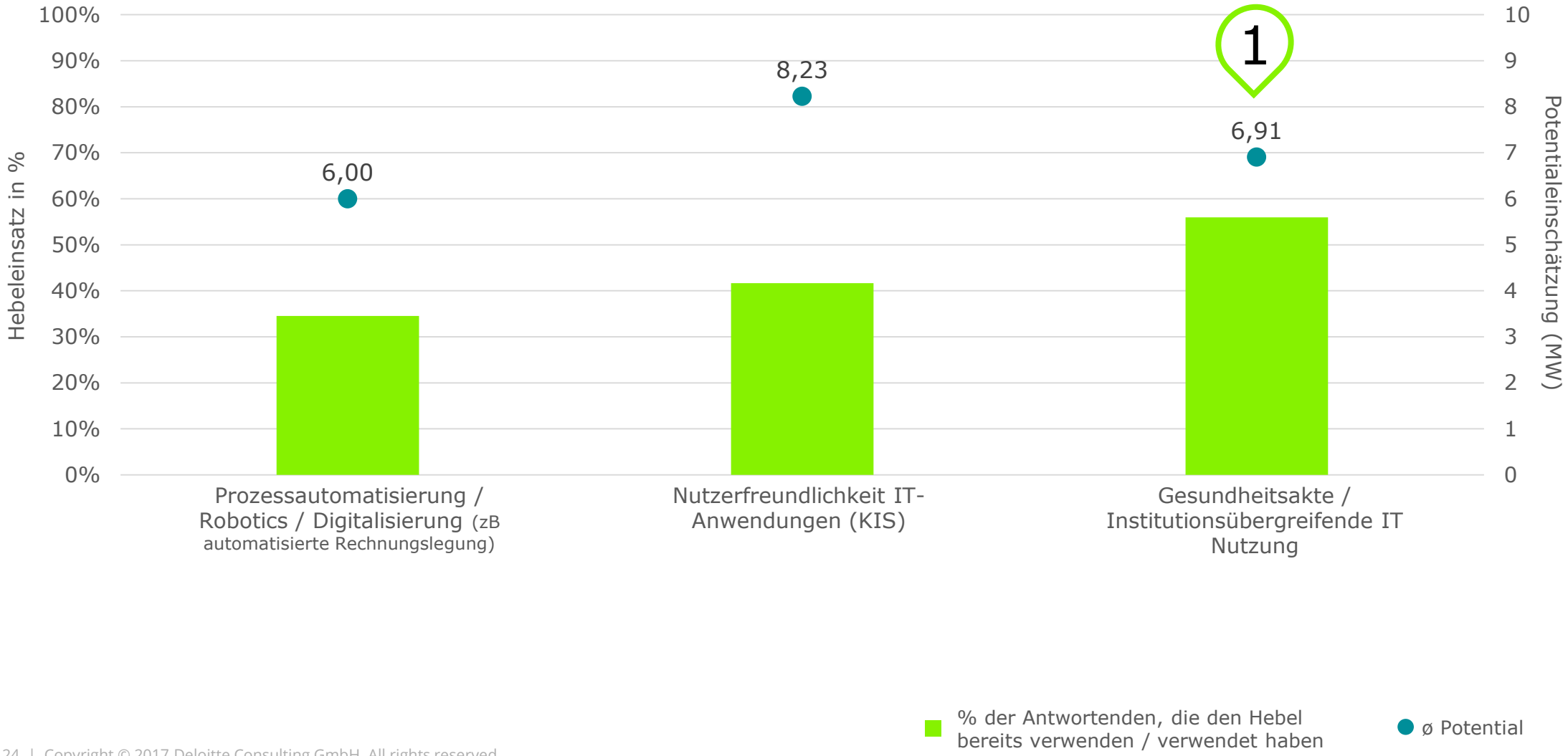
Die Hebel dieses Prozesses werden im Vergleich gesehen weniger häufig eingesetzt.



 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

IT und Technologie

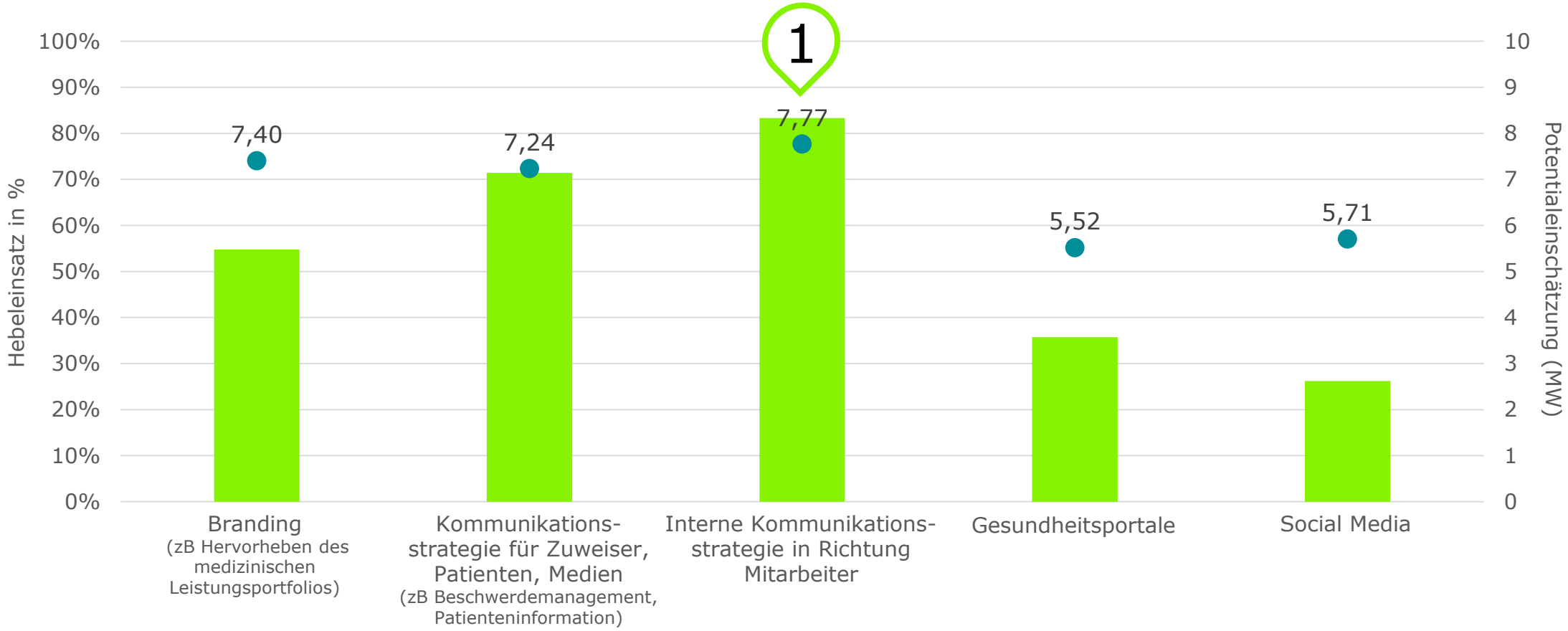
Hebel dieses Prozesses werden derzeit im Vergleich wenig genutzt.



 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

Marketing und Kommunikation

Marketing und Kommunikation sind derzeit noch stärker nach innen gerichtet.



 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

Effizienzhebel - zukünftig österreichweit größtes Potential

Auszug aus der Einschätzung der Antwortenden.

Kernleistung: Diagnostik und Therapie

- Erst- und Spezialversorgungszentren
- Bildung und konsequente Umsetzung von Zentren mit entsprechender Ressourcenzuteilung
- Decision Support (med.)
- Evidenzbasierte Medizin
- Betriebszeitenoptimierung
- Aufnahme- und Entlassungsmanagement

IT und Technologie

- Standardisierte Abläufe von Routinen (zB in Administration, Medizin)

Personal / Human Resources / Ausbildung und Training

- Arbeitszeitmodelle
- Aus- und Weiterbildung Mitarbeiter
- Entwicklung und Recruiting HR

Innovation und Forschung

- Digitalisierung
- Artificial Intelligence

Vertrieb und Stakeholdermanagement

- Belegungs- und Zuweisermanagement
- Finanzierung aus einer Hand
- Österreichweit einheitliche Planung

 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

Bleiben wir in Kontakt

Dr. med. Patrick A. Schöggl
Director
Deloitte Consulting GmbH
Johann-Konrad-Vogel-Strasse 7-9, 4020 Linz
Renngasse 1/Freyung, 1010 Wien
Tel/Direct: +43 1 537 00 – 2312
Mobile: +43 664 825 28 01
pschoeggl@deloitte.at | www.deloitte.at

 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.

Deloitte.

 Copyright © 2017 Deloitte Consulting GmbH. All rights reserved.