

# Workshop

## » Zielvereinbarungen für die Steuerung von Kliniken

### 14. Jahrestagung der GQMG 2007

Essen, 16.März 2007

Diese Unterlage ist nur im Zusammenhang mit dem mündlichen Vortrag vollständig; die isolierte Nutzung einzelner Darstellungen kann zu Missverständnissen führen.

Für Rückfragen wenden Sie sich bitte an:

Frau Dr. Ursel König

Health Care

Kienbaum Management Consultants GmbH

Georg-Glock-Straße 8, 40474 Düsseldorf

Telefon +49 211 96 59 327, Telefax +49 211 96 59 332

eMail: [ursel.koenig@kienbaum.de](mailto:ursel.koenig@kienbaum.de)



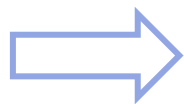
# Herausforderungen für Krankenhäuser

## Herausforderungen

1. Finanzieller Druck und Budgetierung
2. Zunehmender Verdrängungswettbewerb
3. Angespannte Arbeitsmarktsituation
4. Geringe Planungssicherheit durch permanente Veränderungen des Rechtsrahmens
5. Einführung TVöD

## ... und Erfordernisse

- ...erfordern krankenhauses- bzw. unternehmensweit ein **zielgerichtetes** und **abgestimmtes** Planen und Handeln
- ...erfordert eine klare **Profilbildung** und **Positionierung** im Wettbewerbsumfeld
- ...macht die langfristige **Bindung** guter und die **Identifizierung** leistungsschwacher Mitarbeitender überlebensnotwendig
- ...erfordert die regelmäßige **Priorisierung** eigener Aktionsfelder
- ... verpflichtet die Krankenhäuser zur Implementierung einer **leistungsorientierten Vergütungskomponente**



Nutzung der TVöD-Bestimmungen als Unterstützungsinstrument für die Bewältigung der anstehenden Herausforderungen

# Leistungsorientierte Vergütung § 18 TVöD

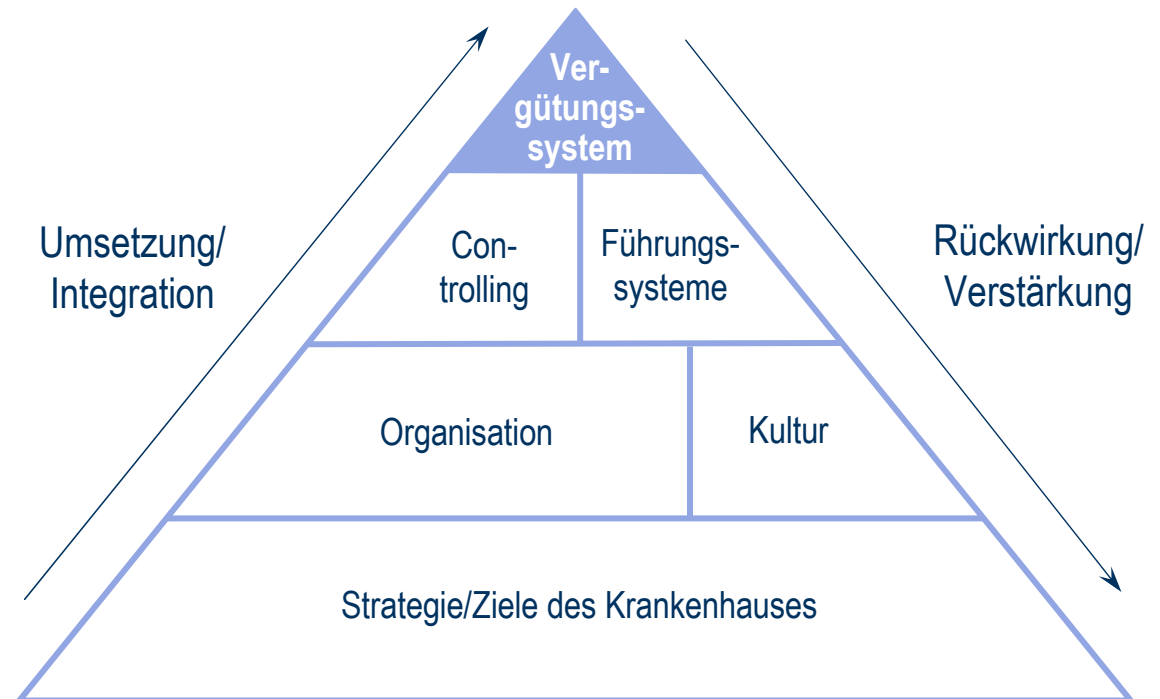
- Einführung eines Leistungsentgelts ab dem **1. Januar 2007**
- Leistungsentgelt ist eine **variable und leistungsorientierte** Bezahlung zusätzlich zum Tabellenentgelt
- Vereinbarte **Zielgröße** von **8 %**
- **Bis zur Vereinbarung eines höheren Satzes 1% der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres** aller unter den TVöD fallenden Beschäftigten des Arbeitgebers
- Das für das Leistungsentgelt zur Verfügung stehende Gesamtvolumen ist **zweckentsprechend zu verwenden.**
- Pflicht zur **jährlichen Auszahlung**
- Die leistungs- und/ oder erfolgsorientierte Bezahlung soll dazu beitragen, die **öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern.**
- Zugleich sollen **Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz** gestärkt werden. **3**

# Umsetzungshebel der Unternehmensstrategie

Intensive Information und Kommunikation der Unternehmensziele verbessert die **Eigensteuerung der Mitarbeiter**, erhöht ihre Identifikation mit den Zielsetzungen und zugleich ihr Engagement für deren Erreichung.

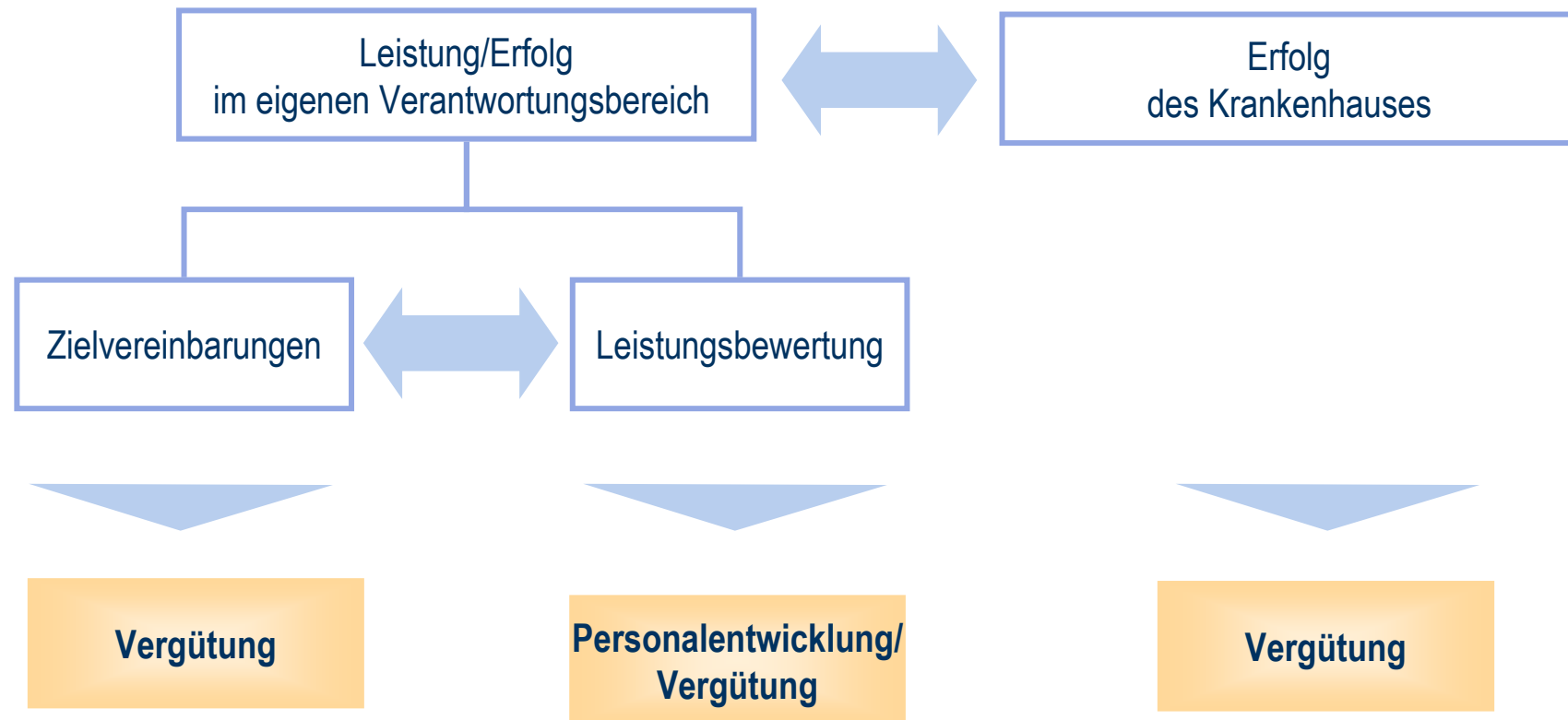
Die Unternehmenskultur erhält eine stärkere **erfolgs- und leistungsorientierte Prägung**.

Die operativen und strategischen Zielsetzungen werden in höherem Maße erreicht.

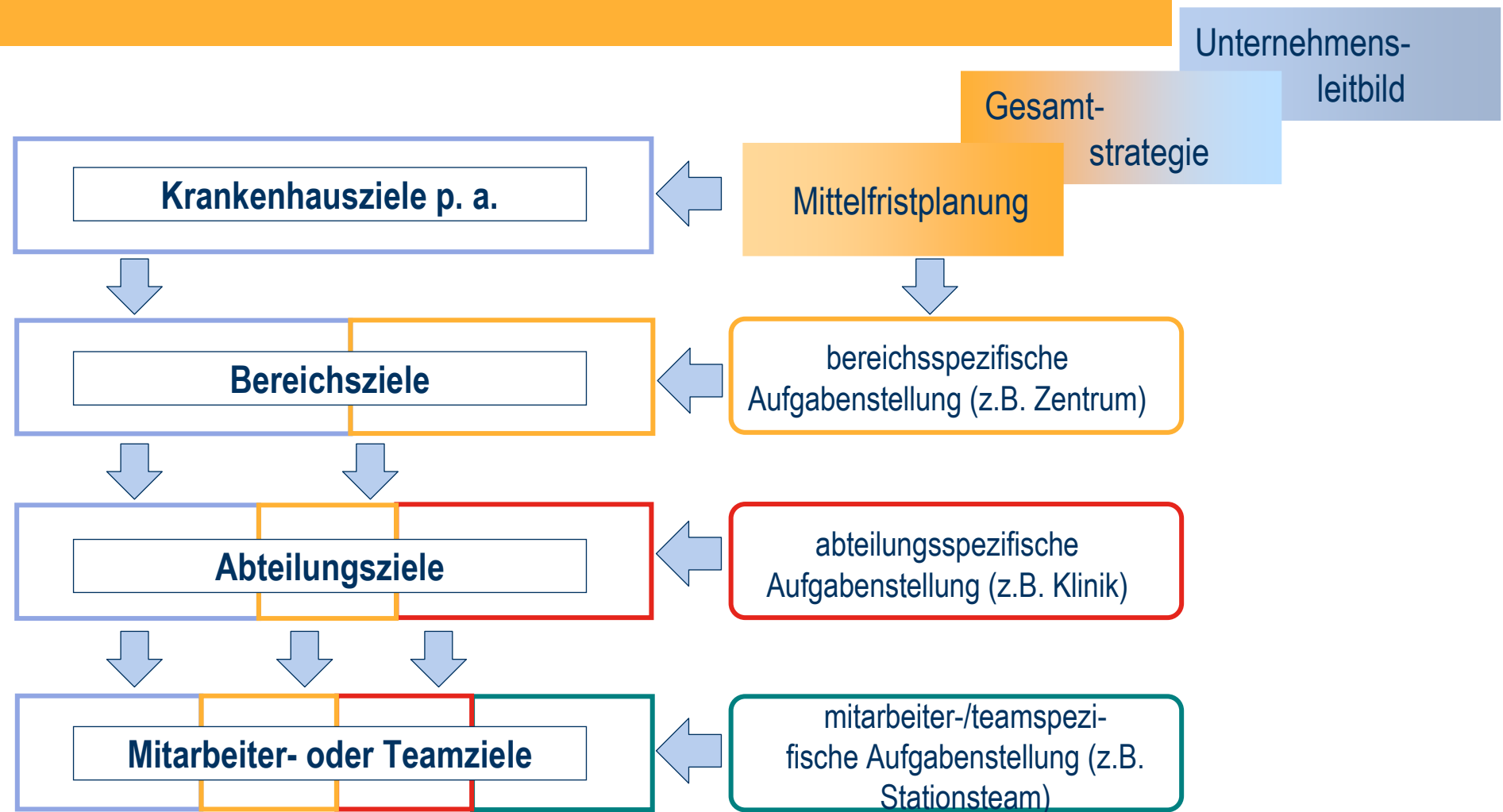


Im Krankenhaus wird das Führen durch Zielvereinbarungen zukünftig zu einem wesentlichen Steuerungshebel in der Unternehmensentwicklung.

# Zusammenspiel Zielvereinbarungen und Leistungsbewertung



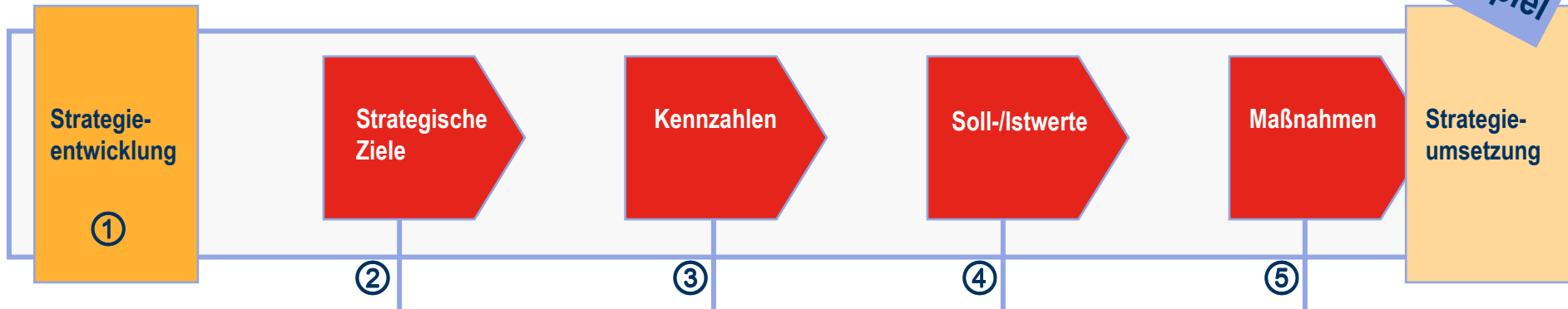
# Stufenweiser Zielfindungsprozess



# Mehrdimensionaler Zielfindungsprozess

Projektbeispiel: Entwicklung einer BSC im Krankenhaus

Projektbeispiel



|  |                                  |  |  |                                       |
|--|----------------------------------|--|--|---------------------------------------|
| <b>Finanzen</b>                            | Senkung direkter Fallkosten      | Kosten/DRG   | Entwicklung Fallkosten/Quartal             | Einführung DRG-Fallkostenkalkulation  |
| <b>Kunden/Markt</b>                        | Patientenzufriedenheit           | Patientenzufriedenheitsindex                         | Anteil zufriedener Patienten               | Regelmäßige Anwendung Fragebogen      |
| <b>Prozesse</b>                            | Effiziente Prozessabläufe        | Präoperative Liegezeit                               | Ø Liegezeit in Tagen                       | Verbesserung prästationäre Diagnostik |
| <b>Mitarbeiterpotenzial und Innovation</b> | Verbesserung Führungsfähigkeiten | Umfang/Art Weiterbildungen und Zusatzqualifikationen | Anteil der weitergebildeten Führungskräfte | PE-System                             |

# Grad der Zielerreichung

Projektbeispiel

| Zielerreichungsstufe        | Bei quantitativ messbaren Zielen* (Beispiel in %) | Bei verbal zu beurteilenden Zielen **, bspw. einer Projektdurchführung                   |  | Leistungsprämie in % des Jahresentgeltes*** |
|-----------------------------|---|--|--|---|
| deutlich unterschritten     | bis 94%   | Erhebliche Mängel gegenüber vereinbartem Ergebnis oder erhebliche Terminüberschreitungen |  | -   |
| annähernd erreicht          | 95 – 99 %   | Lediglich Mängel gegenüber vereinbartem Ergebnis oder geringfügige Terminüberschreitung  |  | 3%  |
| voll erreicht               | 100 – 104 %                                       | Vereinbartes Ergebnis vollständig und termingerecht erbracht                             |  | 6,5%  |
| deutlich überschritten      | 105 – 114%  | Ergebnis inhaltlich oder terminlich deutlich besser als vereinbart                       |  | 8%  |
| sehr deutlich überschritten | 115 % und mehr-                                   | Ergebnis mit herausragenden Merkmalen oder frühzeitig nutzbar                            |  | 9,5%  |

\* Skala ist für jedes Ziel festzulegen, den Stufen muss ein entsprechender Nutzen gegenüberstehen

\*\* Dimensionen nur beispielhaft und für jedes Ziel zu spezifizieren

\*\*\* Vorbehaltlich Budgetausschöpfung, sonst lineare Korrektur

8

# Anforderungen an die Zielformulierung

Sind die vereinbarten Ziele ...?

ja                      nein  
1   2   3   4   5

|                            |  |                          |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>strategieförderlich</b> | direkter oder indirekter Beitrag zur strategischen bzw. operativen Unternehmenszielsetzung                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>beeinflussbar</b>       | konkret zugeschnitten auf die jeweilige Organisationseinheit, den individuellen Einflussbereich              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>anspruchsvoll</b>       | verlangt positive Leistungsanspannung; nicht selbstverständlich zu erreichen, sondern nur "auf Zehenspitzen" | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>realistisch</b>         | dem persönlichen und sachlichen Leistungsvermögen angemessen, weder zu hoch noch zu niedrig angesetzt        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>akzeptiert</b>          | vom Mitarbeiter und Vorgesetzten voll angenommen, weder von oben aufgezwungen noch von unten abgetrotzt      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>überprüfbar</b>         | messbar i. e. S. durch quantitative Maßstäbe oder beurteilbar aufgrund übereinstimmender Zielvorstellungen   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>resultatsbezogen</b>    | als gewünschtes Ergebnis der Aktivitäten formuliert, nicht als Prozess                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>abgestimmt</b>          | vertikal und horizontal mit allen für die Zielerreichung wesentlichen, vor allem den unterstützenden Stellen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |