

Nachhaltige Strategieumsetzung im Gesundheitsfördernden Krankenhaus mittels Balanced Scorecard

15. Konferenz für Gesundheitsförderung in Krankenhäusern
und Gesundheitseinrichtungen und das Forum Rauchfrei
PLUS

Prof. Dr. Ralf Dziewas;
Elimar Brandt; Prof. Dr. Dr. Werner Schmidt

Chemnitz, den 28.10.2010

Gliederung

1. Gesundheitsförderung als Strategiegrundlage der Immanuel Diakonie Group
2. Die erste Phase der Strategieumsetzung mittels Balanced Scorecard 2005-2009
3. Die Ergebnisse der ersten Phase 2005-2009
4. Die Überarbeitung der Balanced Scorecard
5. Die zweite Phase der der Strategieumsetzung mittels Balanced Scorecard 2010-2013

Kapitelthema

1. Gesundheitsförderung als Strategiegrundlage der Immanuel Diakonie Group

Ein neuer Abschnitt begann...



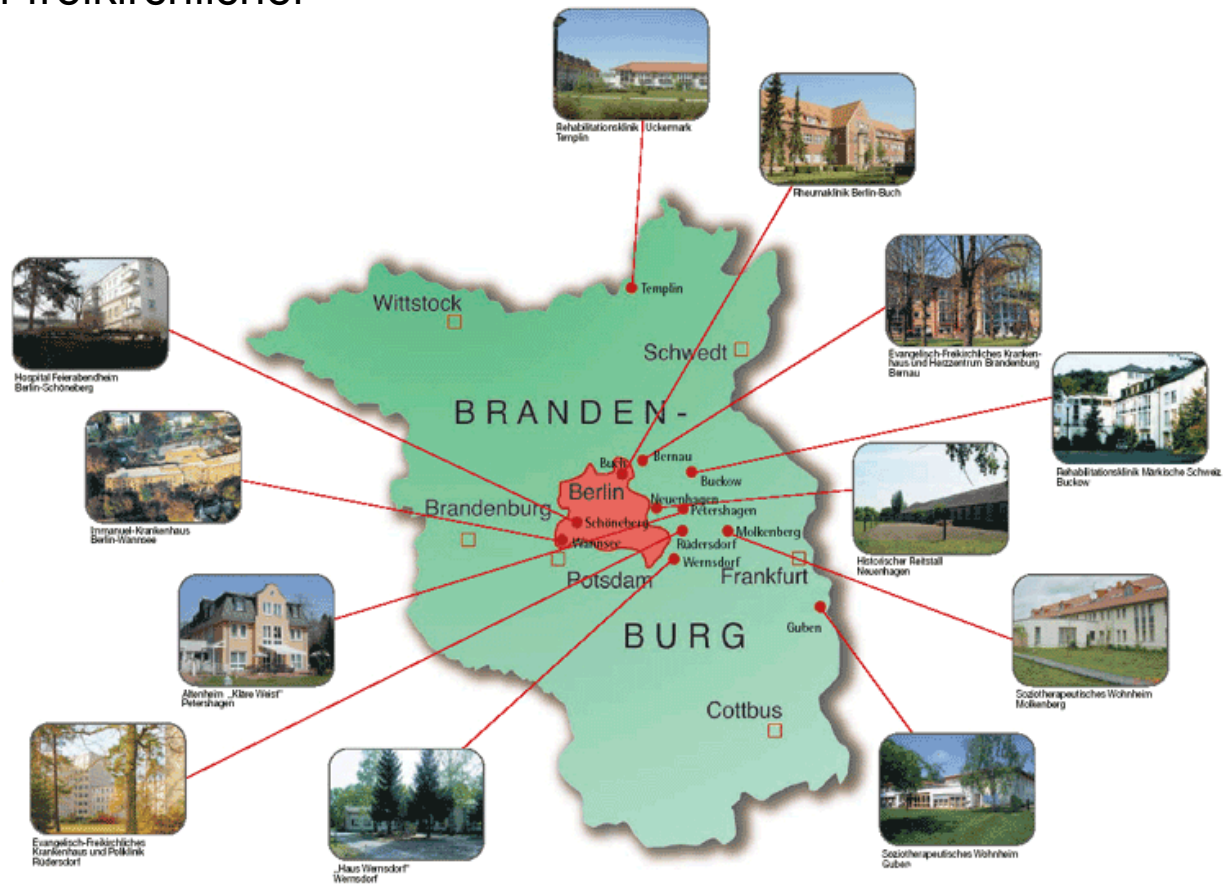
Die Immanuel Diakonie Group

vorher:

2 Einrichtungen evangelisch-freikirchlicher Prägung in West-Berlin

heute:

65 Einrichtungen mit einem breiten Spektrum an Angeboten in Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Thüringen und der Steiermark, die meisten davon in den eher atheistisch geprägten neuen Bundesländern



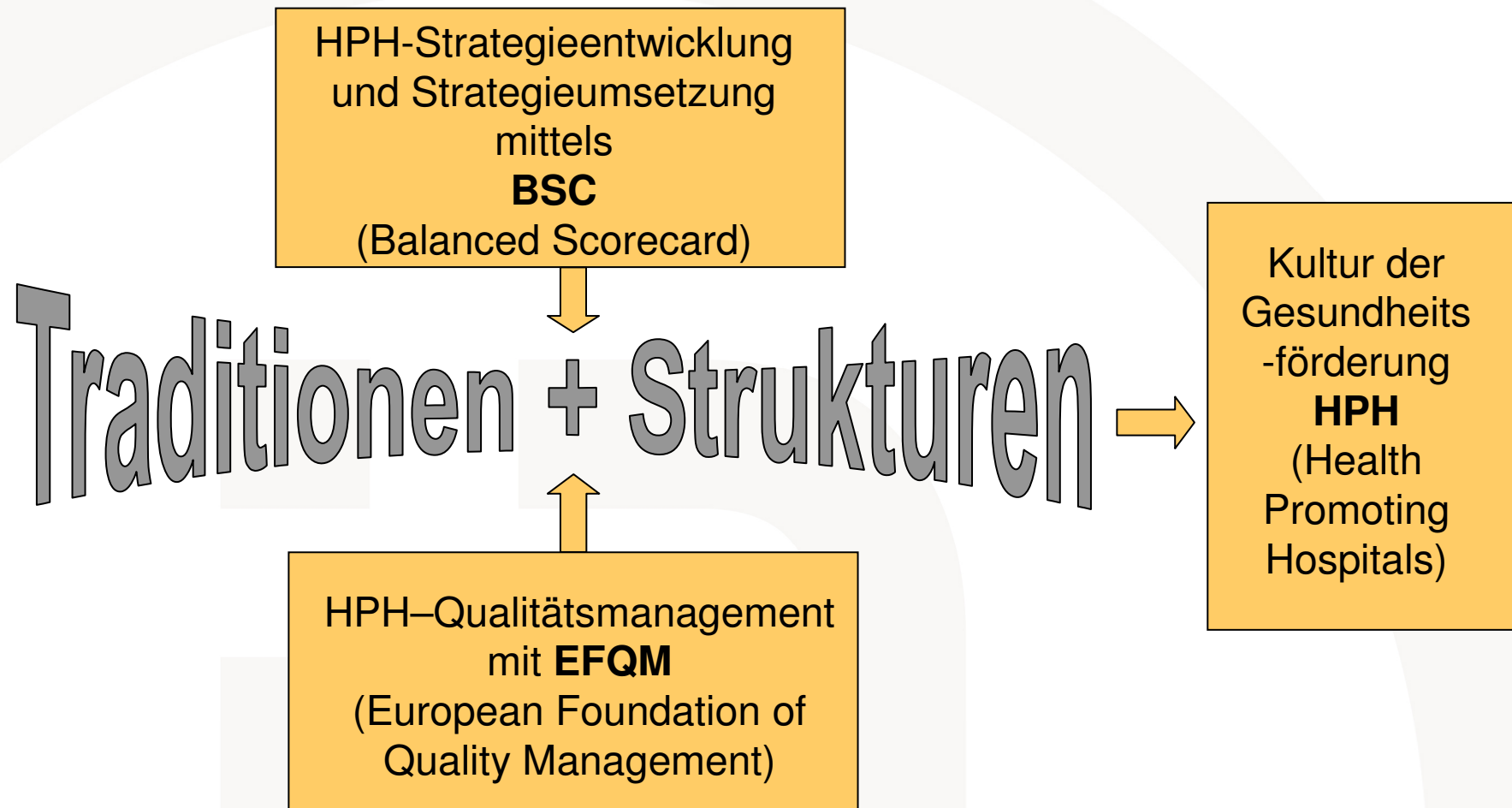
Ein gemeinsames Ziel:

Die Vorteile eines Unternehmensverbundes nutzen, um die Zukunft aller Einrichtungen aktiv zu gestalten.

Eine gemeinsame Strategie:

Eine wertebasierte Organisationsentwicklung der Immanuel Diakonie Group auf der Basis des Konzeptes der Gesundheitsfördernden Krankenhäuser mittels einer HPH-orientierten Balanced Scorecard.

Unser WHO-Pilot Projekt (HPH-EFQM-BSC)



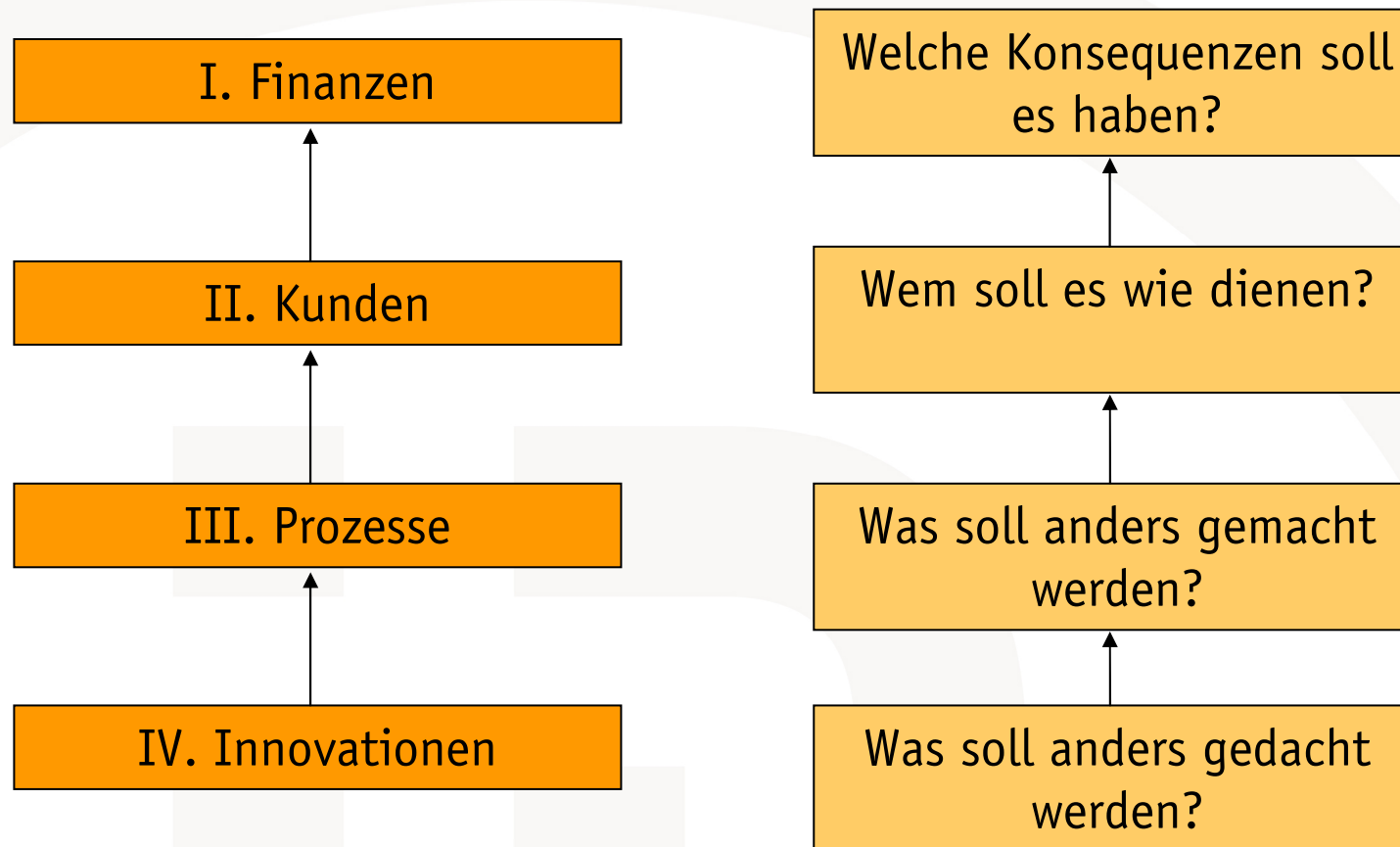
Kapitelthema

2. Die erste Phase der Strategieumsetzung mittels Balanced Scorecard 2005-2009

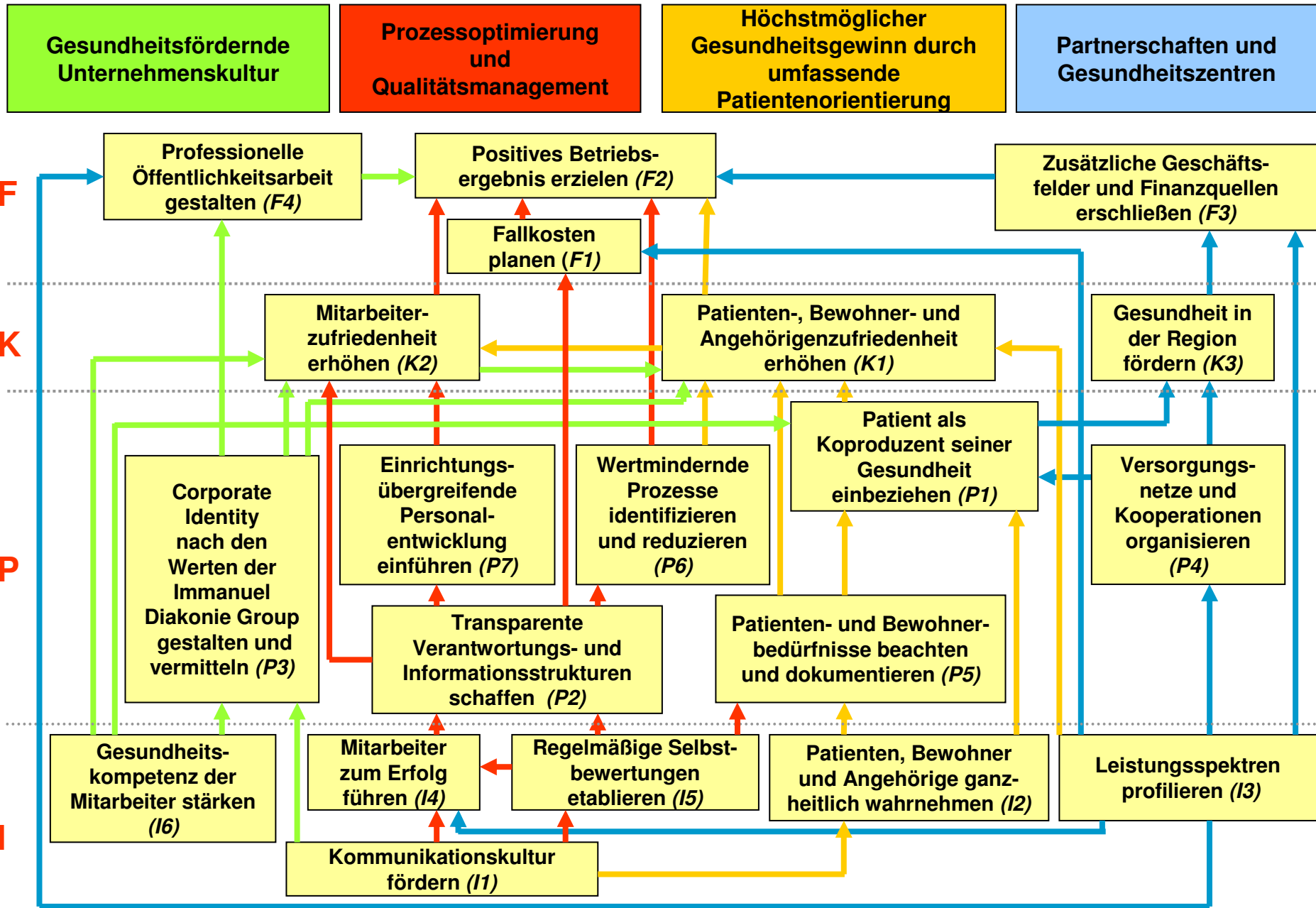
Was ist die Balanced Scorecard?

- Die Balanced Scorecard ist ein bewährtes Managementinstrument um Organisationen ganzheitlich, zukunftsorientiert und vernetzt, also strategisch zu steuern
- Die Balanced Scorecard übersetzt Visionen in konkrete Ziele und Kennzahlen unter Berücksichtigung mehrerer gleichwertiger Perspektiven.
- Die Balanced Scorecard ermöglicht eine konsequente strategieorientierte Organisationsentwicklung bei gleichzeitiger Berücksichtigung von harten und weichen Faktoren.
- Die Balanced Scorecard arbeitet mit bis zu 20 Zielen, die den vier verschiedenen Perspektiven
 - Finanzen
 - Prozesse
 - Kunden
 - Innovationenzugeordnet werden können.

Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard



Strategiekarte der Immanuel Diakonie Group 2005-2009



Die Umsetzung der Strategie in der Immanuel Diakonie Group



Die Ziele der Balanced Scorecard

- wurden genau definiert
- ihre Umsetzung wurde durch festgelegte strategische Aktionen und Maßnahmen vorangetrieben
- es wurden für jedes Ziel Zielverantwortliche in den Einrichtungen benannt, die die Umsetzung der Maßnahmen vorantreiben und kontrollieren sollten
- die Erreichung der Ziele wurde zum Teil anhand von definierten Messgrößen kontrolliert
- wurden verbindliche Vorgabe für die Arbeit in den Einrichtungen
- die Ziele wurden in allen Einrichtungen regelmäßig auf die Tagesordnungen von Krankenhausleitungen und Gesundheitskonferenzen gesetzt.

Kapitelthema

3. Die Ergebnisse der ersten Phase 2005-2009

Die Erfolge der ersten Balanced Scorecard der Immanuel Diakonie Group



Die Balanced Scorecard ermöglichte

- eine grafische Umsetzung und verständliche Kommunikation der gemeinsamen Strategie
- eine Konzentration aller Einrichtungen auf die wesentlichen Ziele
- eine koordinierte und ausgewogene Umsetzung verschiedener Ziele über Einrichtungsgrenzen hinweg
- eine verbindliche Orientierung und Schwerpunktsetzung für alle Teile der Gesamtorganisation

und damit letztlich:

- Etablierung einer gemeinsamen Strategie und Gesamtentwicklung der Immanuel Diakonie Group

Die Auswirkungen der ersten Balanced Scorecard der Immanuel Diakonie Group



Die Umsetzung der Balanced Scorecard bewirkte

- das Zusammenwachsen der Einzeleinrichtungen zur Immanuel Diakonie Group mit gemeinsamer Corporate Identity und einheitlichem Corporate Design
- den Aufbau einer abgestimmten gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit
- die Etablierung von Patienten- und Mitarbeiterbefragungen als valider Basis zur Messung der weichen Faktoren einer positiven Organisationsentwicklung
- die Ausbildung von EFQM-Assessoren und eine erste gemeinsame EFQM-Selbstbewertung aller BSC-Einrichtungen der Immanuel Diakonie Group
- die Nutzung von Synergieeffekten zwischen den Einrichtungen
- die Umsetzung vieler (wenn auch nicht aller) Zielvorgaben der ersten Balanced Scorecard der Immanuel Diakonie Group

Kapitelthema

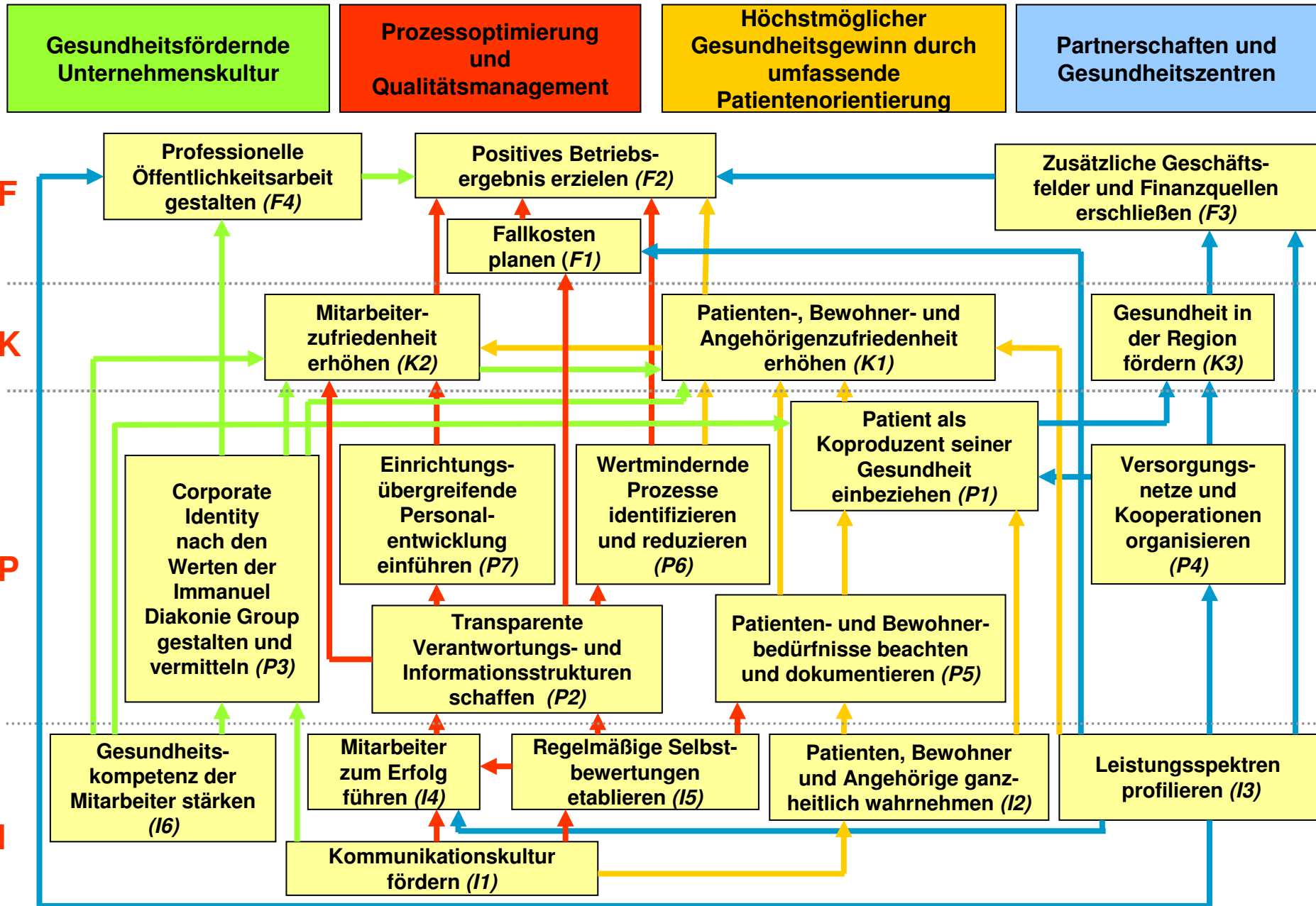
4. Die Überarbeitung der Balanced Scorecard

Die Überarbeitung der ersten Balanced Scorecard der Immanuel Diakonie Group

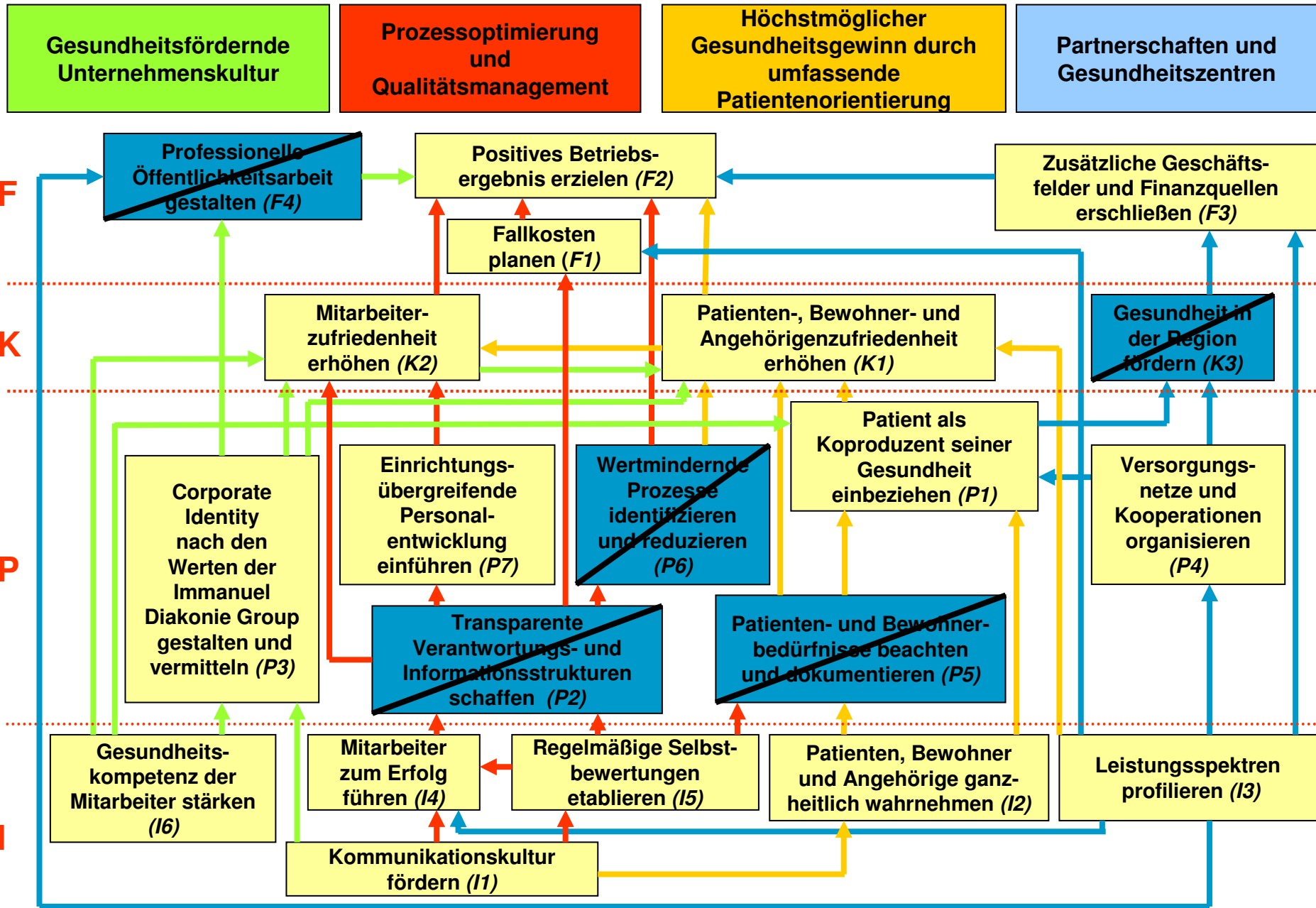


- Unterscheidung zwischen allgemeingültigen Zieldefinitionen für die gesamte Immanuel Diakonie Group und speziellen Anmerkungen für die stationären Einrichtungen, um den späteren Roll-Out für die anderen Einrichtungsformen vorzubereiten.
- Einarbeitung der Ergebnisse der EFQM-Selbstbewertung
- Stärkere Messbarkeit der Zielerreichung als Datenbasis für die nächste EFQM-Selbstbewertung (Bildung von Indizes)
- Stärkere Verwendung der Ergebnisse aus den alle zwei Jahren durchgeführten Patienten- und Mitarbeiterbefragungen
- Weiterentwicklung der Maßnahmenkataloge oder Konzepte innerhalb einzelner Ziele
- Zum Teil Überarbeitung der Bezeichnungen der Ziele und der strategischen Themen
- Festlegung neuer Zielwerte für die Jahre 2010-2013
- Genauere Beschreibung des Verfahrens der BSC-Umsetzung

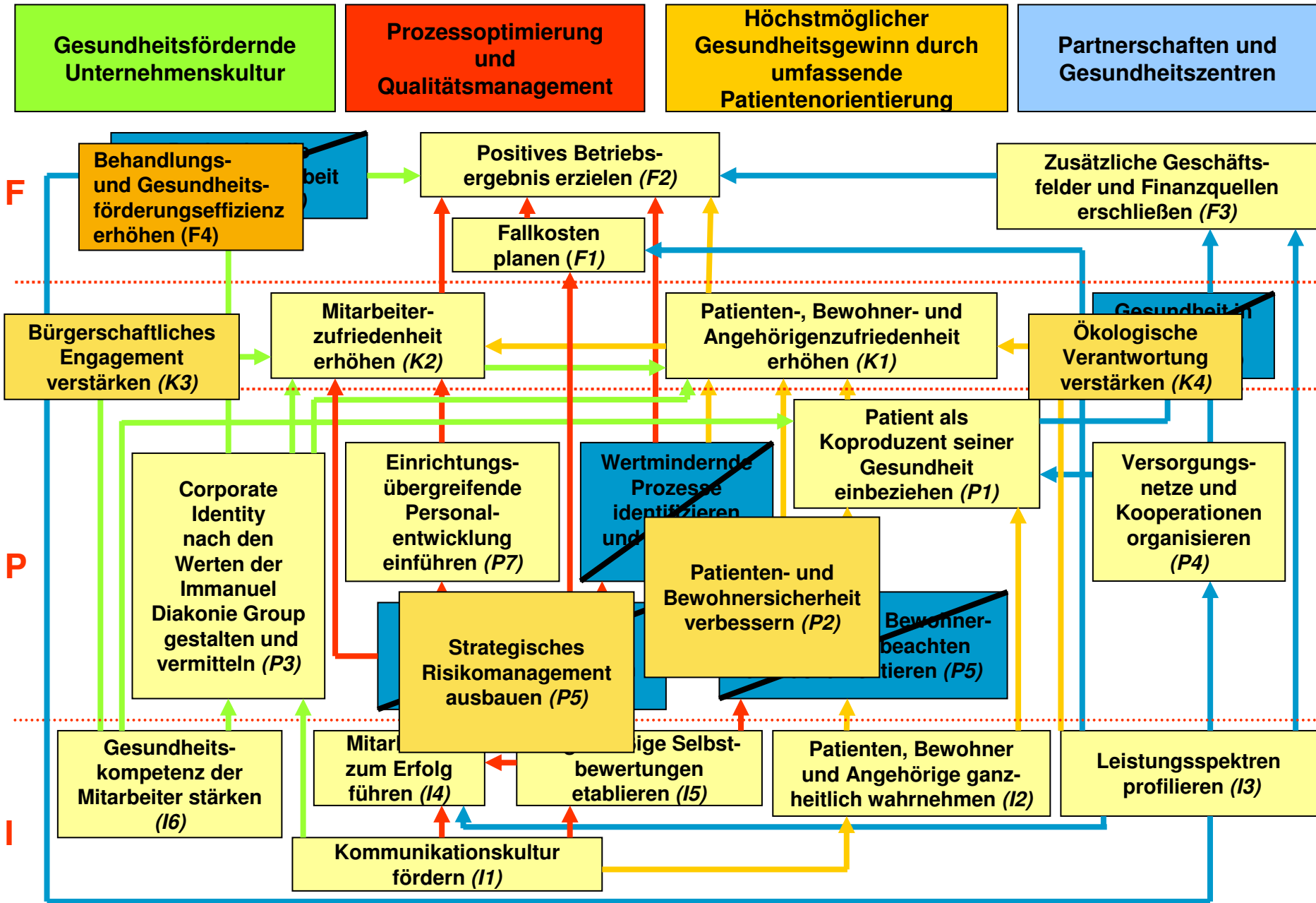
Strategiekarte der Immanuel Diakonie Group 2005-2009



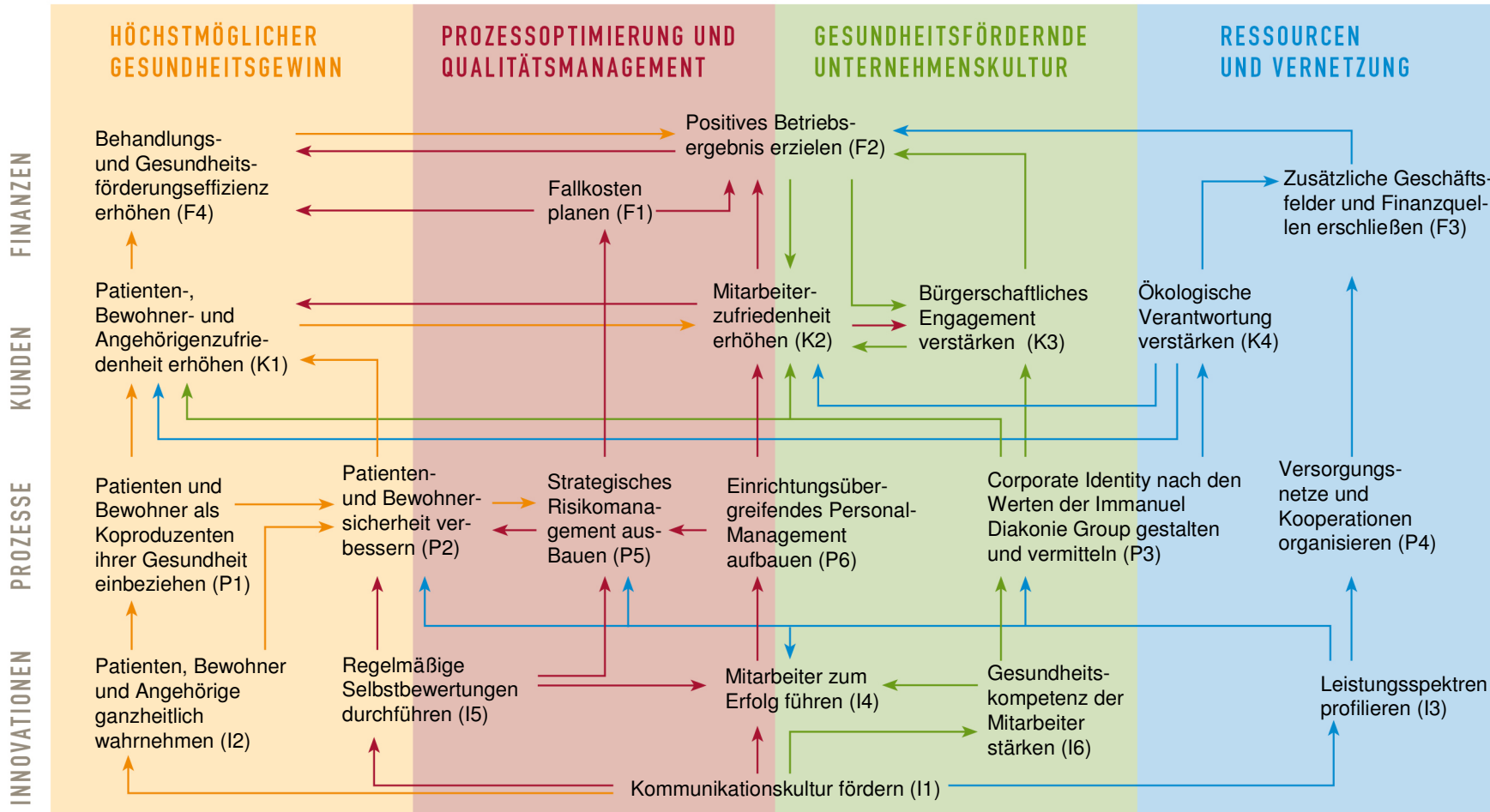
Strategiekarte der Immanuel Diakonie Group 2005-2009



Strategiekarte der Immanuel Diakonie Group 2005-2009



STRATEGIEKARTE* DER IMMANUEL DIAKONIE GROUP 2010-2013



* mit erweiterten Ursache-Wirkungsbeziehungen

Kapitelthema

5. Die zweite Phase der Strategieumsetzung mittels Balanced Scorecard 2010-2013

Die veränderte Umsetzung der zweiten Balanced Scorecard der Immanuel Diakonie Group



- Kombination erfahrener Zielverantwortlicher aus der ersten Phase mit neuen Mitarbeitenden in den Zielgruppen
- Stärkere Beachtung der interdisziplinären Zusammensetzung und Arbeitsweise der Gruppen
- Klarere Definition und schärferes Controlling der Aufgabenerfüllung der Zielverantwortlichen
- Installation eines Lenkungsausschusses und eines BSC-Koordinators für schnellere Reaktionen auf Vorschläge und Anfragen aus den Zielgruppen
- Unterscheidung von IDG-Zielverantwortlichen (vertreten in den Zielgruppen die Unternehmensperspektive) und Zielverantwortlichen in den Einrichtungen (vertreten die Einrichtungsperspektive)
- Regelmäßige Treffen des Lenkungsausschusses mit den IDG-Zielverantwortlichen zur Abstimmung zwischen den Zielgruppen
- Einführung eines elektronischen Berichtswesens für die Zielgruppen

Herausforderungen der zweiten Phase der Balanced Scorecard-Umsetzung in der Immanuel Diakonie Group



- Strukturwandel in der Holding der Immanuel Diakonie Group
- Neuordnung der Geschäftsfelder auf GmbH-Ebene
- Weitere Stärkung des Profils als gesundheitsfördernde Einrichtungen im Wettbewerb der Gesundheitswirtschaft
- Weitere Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen den eigenen Einrichtungen und Stärkung der Netzwerkarbeit mit Kooperationspartnern
- Stärker profiliertes Auftreten als Immanuel Diakonie Group in der Öffentlichkeit
- Bindung guter Mitarbeiter an das Unternehmen
- Weitere Verstetigung der positiven Qualitätsentwicklung

All dies ist über die konsequente und nachhaltige Umsetzung der in der Balanced Scorecard hinterlegten Strategie möglich. Das notwendige Instrumentarium und die entsprechende Erfahrung dafür besitzen wir.

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!

r.dziewas@immanuel.de

Prof. Dr. Ralf Dziewas

Beauftragter für Corporate Identity und BSC-Koordinator der Immanuel Diakonie Group
Professor für Diakonik am Theologischen Seminar Elstal (Fachhochschule)