

20.03.2015

Sachstand Zukunftsplan 2017 der Gesundheit Nord gGmbH im Rahmen der Sanierungsberichterstattung

Sachstand: Modifizierte Umsetzung Zukunftsplan 2017

Präambel

Die sich kontinuierlich öffnende Kosten-/ Inflation- und Erlösschere durch Bundesgesetzgebung, aber auch Änderungen der in 2008/ 2009 hinterlegten Prämissen zur mittelfristigen Wirtschaftsplanung der Gesundheit Nord gGmbH haben den Konzern vor finanzielle Herausforderungen gestellt. Im Frühjahr/ Sommer 2013 wurde mit dem Zukunftsplan 2017 ein mehrjähriges Sanierungskonzept von der Gesundheit Nord gGmbH erarbeitet und vom Aufsichtsrat verabschiedet. Die Geschäftsführung wurde mit der Umsetzung beauftragt.

Im Frühsommer 2014 identifizierte die Geschäftsführung der Gesundheit Nord gGmbH eine unzureichende Ergebniseffizienz des Zukunftsplans 2017. Projekte und Maßnahmen wurden teilweise nicht zeitgerecht und/ oder nicht qualitativ gemäß den gesetzten Zielen umgesetzt. Dies veranlasste die Geschäftsführung zu einer umfassenden Gegensteuerung. Basis dafür war eine kritische Bestandsaufnahme aller initiierten Projekte und Maßnahmen im Rahmen von Projektchecks sowie die Neubesetzung bzw. Reorganisation der Programmmanagement-, Organisations-, Kommunikationsstrukturen und -prozesse.

Mit der Sonderberichterstattung der Geschäftsführung der Gesundheit Nord gGmbH zum Sachstand Zukunftsplan 2017 vom 18.11.2014 wurde über Vorgenanntes umfassend informiert und ergänzend wurden die durchgeführten Anpassungen aller vorgenannten Dimensionen in der 4. Aufsichtsratssitzung der Gesundheit Nord gGmbH am 10. Dezember 2014 dargestellt. Es wurden die jeweiligen Sachstände der einzelnen Projekte und Maßnahmen, als auch die weiteren, in 2015 angedachten, potenzialträchtigen Projekte berichtet. Damit wurde eine umfangreiche Transparenz über die Weiterentwicklung geschaffen.

Der Aufsichtsrat/ Träger wies zu Recht darauf hin, die Maßnahmen und Projekte darüber hinaus künftig auch mit, bestmöglich messbaren, Nutzenkennzahlen zu hinterlegen und in die regelmäßige Projekt-/ Programmberichterstattung zu integrieren.

1 Vorgehen i. R. d. Reorganisation des Stabsbereiches Zukunftsplan und des internen Sanierungscontrollings

Die im dritten Quartal 2014 identifizierten Mängel wurden sukzessive abgearbeitet, wobei alle relevanten Themen übergreifend und/ oder projektindividuell angegangen worden sind. Die neuen Organisations- und Kommunikationsstrukturen sowie -prozesse wurden konsequent gelebt.

In der operativen Projektarbeit hat sich der Stabsbereich Zukunftsplan 2017/ Programmmanagement-Office auf priorisierte Projekte und Maßnahmen fokussiert. Diese Projekte wurden inhaltlich nachgesteuert, um die Qualität der Projektziele sicherzustellen. Einzelne, Ende letzten Jahres definierte, Projekte (diverse Zertifizierungen/ ein Audit) wurden in die Linie überführt.

In bereits laufenden Projekten wurden konsequent Nutzenkennzahlen (monetäre Quantifizierung) in Zusammenarbeit des Stabsbereichs Zukunftsplan 2017/ Programmmanagement-Office mit den Projektleitungen, der Geschäftsführung und Umsetzungsverantwortlichen/ beteiligten Führungskräften in der Linie abgestimmt. Bei neu aufgesetzten Projekten bzw. Projekten in der Vorphase wurde auf die konsequente Definition von Nutzenkennzahlen geachtet.

Dieses Vorgehen stellt sicher, dass alle Projekte des Zukunftsplans 2017 mit messbaren Nutzenkennzahlen hinterlegt sind. Auf dieser Grundlage kann einerseits priorisiert und festgelegt werden, ob Projekte beauftragt und umgesetzt werden. Andererseits ist damit ein zielgerichtetes Controlling im Hinblick auf das übergeordnete Sanierungsziel durch die Geschäftsführung der Gesundheit Nord gGmbH und die Leitung des Stabsbereichs Zukunftsplan 2017 sichergestellt.

Auch in der Besetzung der Programmleitungen mit kompetenten Mitarbeiter/innen aus dem Stabsbereich Zukunftsplan 2017 heraus konnten seit Dezember 2014 Erfolge verzeichnet werden: Es ist gelungen, zum Dezember 2014 eine Wirtschafts-Juristin mit langjährigen Projekt-/ Programmmanagement-Erfahrungen und -Kompetenzen sowie Beratungshintergrund für die Programme 3, 4, 5 und Investitionsmaßnahmen als Leitung/ bzw. stellvertretende Leitung zu gewinnen. Für die Programmleitung 2 konnte zum Februar 2015 ein Mediziner mit ökonomischer Zusatzqualifikation, Medizinstrategie- und Projekt-/ Beratungserfahrung gewonnen werden. Darüber hinaus wurden in Abstimmung mit den beteiligten Geschäftsbereichsleitungen zwei zeitlich befristete externe Projektmanager für die Projekte Business-Warehouse sowie Materialstammdatenkonsolidierung engagiert.

Die Mitarbeiter/innen des Stabsbereichs Zukunftsplan 2017 wurden über Teamentwicklungs- und Fortbildungsmaßnahmen mit dem Schwerpunkt Projektmanagement und -Kommunikation weiterqualifiziert.

Das Projektmanagementhandbuch wurde überarbeitet und per Geschäftsführungsbeschluss im Februar 2015 in Kraft gesetzt. In der „ProMap“ (One-Page-Only) wird eine fokussierte Gesamtübersicht gegeben zu dem, in der Gesundheit Nord gGmbH nun verankerten, Projektmanagement-Verständnis, zu den Verantwortlichkeiten, Rollen, Projektphasen und -Aufgaben. U. a. wird damit eine effiziente Aufgabenwahrnehmung im Projekt- und Programmmanagement im Konzern und aller internen und externen Mitarbeiter/innen des Stabsbereiches Zukunftsplan / dem Programmmanagement-Office sichergestellt.

Darüber hinaus sind auch die beiden folgenden Aufgabenbereiche erfolgreich weiterentwickelt worden:

1.) Überarbeitung der internen Berichterstattung:

Das monatliche Berichtswesen wurde wesentlich überarbeitet. Es weist auf Projektebene sowie konsolidiert auf Programm- und Gesamt-Zukunftsplanebene die weiter oben genannten Nutzenwerte (monetäre Effekte) aus und bewertet diese mit sogenannten Härtegraden. Die Bewertungsskala reicht dabei von Härtegrad „0“ (d. h. es liegt für den berichteten Wert keine plausibilisierte Projektidee mit einem Nutzenpotenzial vor) bis Härtegrad „4“ (bereits umgesetzter/ realisierter finanzieller Nutzeneffekt aus abgeschlossenen und ggf. noch laufenden Projekten).

Die wesentlich detaillierteren Status-Quo-Darstellungen aller laufenden Projekte sowie eine Tabelle der abgeschlossenen Projekte vervollständigen die neue Sachstandsberichtserstattung ab Februar 2015. Vorgenannte Status-Quo-Darstellungen der Projekte geben gegenüber der bisherigen Berichterstattung beispielsweise auch Risiken und Meilensteine im Projekt auf Ebene der Einzelprojekte wieder.

Das Berichtsformat wurde umgestellt von Microsoft Excel auf Microsoft Word und wird künftig über Microsoft SharePoint generiert. Die Adaptation des Softwaretools Microsoft SharePoint wurde auf Basis

der bereits in der Gesundheit Nord gGmbH genutzten Konfiguration in diversen Geschäftsbereichen entschieden und wird derzeit umgesetzt.

2.) Priorisierung neuer Projekte aus den Themenspeicher des Zukunftsplans 2017:

Zum Schließen der Differenz des angestrebten Sanierungsziels (Potenzial-Soll) gemäß Zukunftsplan 2017 abzüglich der bereits realisierten Nutzenwerte aus abgeschlossenen und bereits adressierter Potenziale aus noch laufenden Projekten wurden weitere Projekte erarbeitet und priorisiert. Geplant ist, diese neuen Projekte im Jahresverlauf 2015 sowie in den Jahren 2016 und 2017 zu initiieren.

In der Erarbeitung und Priorisierung dieser neuen Projekte wurden alle, im Zukunftsplan 2017 definierten, Projektideen sowie zugrunde liegende Analysen, Benchmarks und Themenspeicher noch einmal detailliert geprüft. Hierfür wurden sämtliche Projektideen nach aktuellem Sachstand/ aktuell bestehenden Rahmenbedingungen neu bewertet.

2. Sachstand

1.) Projektchecks und -status:

Zur Bewertung der Umsetzungssituation wurden Mitte 2014 umfassend Projektchecks aller laufenden Projekte und Maßnahmen durchgeführt. Die folgende Abbildung 1 zeigt den Status¹ nach den Projektchecks zum Oktober 2014 und zum Februar 2015. Dabei wurde folgende Einstufung für die einzelnen Projekte festgehalten („gelb“: kritisch; „rot“: gefährdet; „grün“: im Plan; „weiß“: noch nicht gestartet). Das Diagramm ZuP-Status (aktuell) enthält den gegenwärtigen Status (02/2015) in den Projekten.

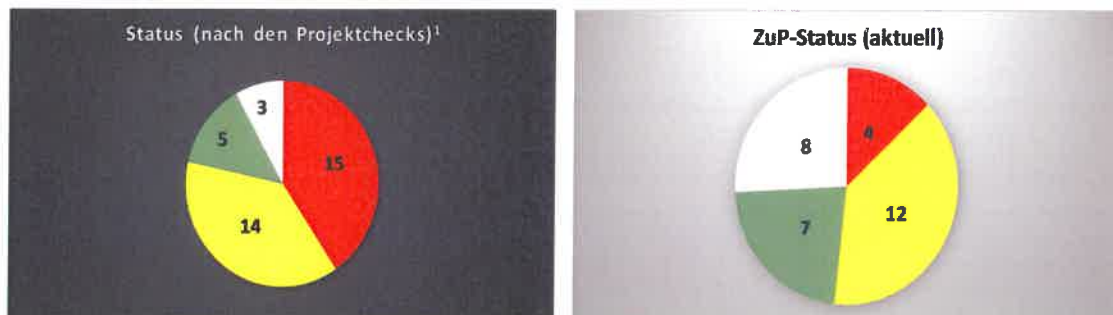


Abbildung 1: Status nach Projektcheck und aktuell

Der Zukunftsplan 2017 bestand im Oktober 2014 aus 37 Projekten und Maßnahmen. Aufgrund der Zurückführung von Maßnahmen in die Linientätigkeit, abgeschlossenen Projekten, Umorganisationen und neuen Projekten befinden sich aktuell 31 Projekte in der Bearbeitung. Davon sind 8 Projekte in einer Projektvorphase bzw. in einer Neubewertung.

In dem Betrachtungszeitraum vom Dezember 2014 bis einschließlich Februar 2015 wurden folgende weitere Projekte erfolgreich abgeschlossen:

- Order Entry: Erfolgreiche Umstellung der bisherigen papierbasierten Laboranforderungen im Klinikum Bremen-Mitte bezüglich mikrobiologischer Anforderungen für alle vier Krankenhäuser auf, im SAP i.s.h. med. elektronisch hinterlegte, Dokumente.

¹ Enthält acht Zertifizierungen. Sieben Zertifizierungen sind nach der Projektcheckphase in die Linie übergeben worden.

- Erreichbarkeit für Einweiser: Benennung von fachbezogenen Ansprechpartner/innen (Fokus Chefärzte) für die niedergelassenen Ärzte/innen in allen klinischen Fachabteilungen und Bereitstellung von sogenannten Einweisertelefonen (Handy) und personalisierten Flyern.
- Professionalisierung Kommunikationskultur am Klinikum Bremen-Mitte (KBM): Ziele des Projektes waren die Stärkung der Identifikation der Mitarbeiter/innen aller Berufsgruppen des KBM mit dem eigenen Klinikum, eine Verbesserung der Kommunikation untereinander, speziell fachübergreifend, sowie dadurch eine Verbesserung der Kommunikation mit den Patienten/innen. Insgesamt 27 Workshops sowie diverse Veranstaltungen zur Nachhaltigkeit haben stattgefunden, an denen insgesamt rund 400 Mitarbeiter/innen teilgenommen haben.
- OP-Projekt am Klinikum Bremen Ost - Vorgehen/ Ziele: IST-Aufnahme der Prozessschritte im OP mit allen Beteiligten und dem Ziel der strafferen Prozessorganisation und einer Verkürzung der Wechselzeiten. Der morgendliche OP-Beginn soll verlässlich gestaltet werden und mehr OP's durchgeführt bzw. Naht-Schnitt-Zeiten verbessert werden. Im Rahmen eines Umsetzungs- bzw. Fortführungsprojektes wird die umfassende Realisierung der erarbeiteten Ergebnisse sichergestellt.
- Konzernweit einheitliches Menübestellsystem: Die Standardisierung des Menübestellsystems ist erfolgt, indem für alle vier Kliniken ein einheitliches elektronisches Bestellsystem implementiert und die Anwender entsprechend geschult wurden.

Insgesamt konnten bisher im Verlauf des Sanierungsprozesses 21 Projekte bis Februar 2015 abgeschlossen werden.

2.) Sachstand laufende Projekte / Projekte in Vorphasen:

Die nachfolgende Abbildung 2 zeigt eine zusammenfassende Darstellung der monetären Effekte in den laufenden Programmen 1 bis 5 sowie der Programme Wachstumsmaßnahmen und Investitionsmaßnahmen nach Härtegraden. Es wird ersichtlich, dass zur Erreichung des angestrebten Sanierungsziels in Höhe von 42,092 Mio. € bis 2017 bereits ein bedeutender Anteil von 10,666 Mio. € im Ist (Betrachtungsjahr 2014) erreicht wurde und demnach mit einem Härtegrad von 4 bewertet werden kann.

Für insgesamt 23,649 Mio. € aus den Härtegraden 1 bis 3 existieren bereits bewertete Projektideen oder beauftragte Projekte, die mit jedem Projektfortschritt an Konkretisierung im Hinblick auf die monetären Effekte gewinnen. Für die Differenz von 7,777 Mio. € zum angestrebten Sanierungsziel befinden sich in der aktuellen Projektphase noch keine Projekte in der Umsetzung.

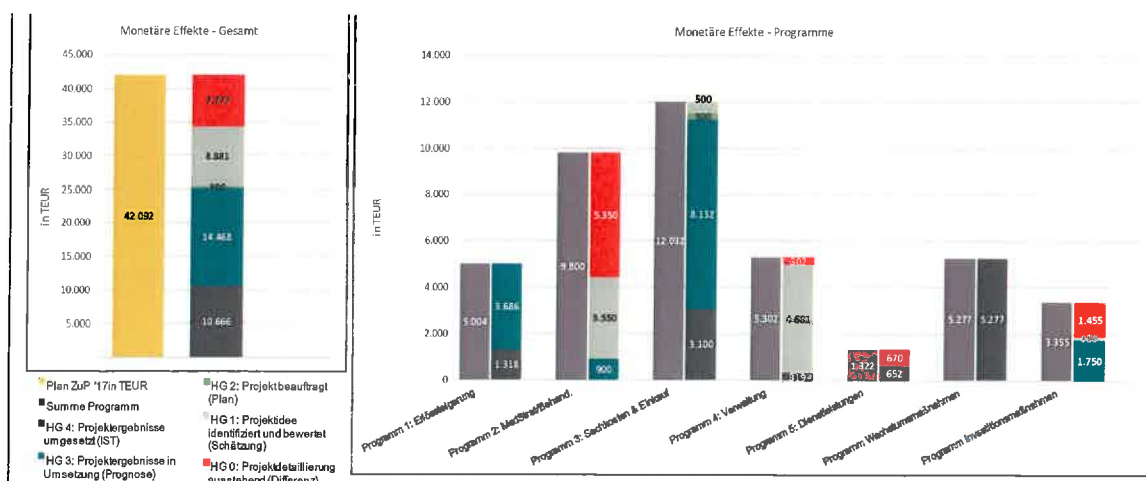


Abbildung 2: Zusammenfassung der monetären Effekte der Programme inkl. Härtegrade

Insgesamt kann aus aktuell laufenden Projekten und Projekten in Vorphasen mit den Härtegraden 1 bis 4 ein positiver Effekt auf die zentrale Ergebnisgröße der Gesundheit Nord, das EBITDA, von 34,315 Mio. € nachgewiesen werden (siehe auch Abbildung 3).

3.) Neue Projekte zur Schließung der Differenz zum angestrebten Sanierungsziel:

Für die Schließung der Differenz zum angestrebten Sanierungsziel wurden weitere Projekte aus dem Themenspeicher Zukunftsplan 2017 identifiziert, priorisiert und für die Umsetzung vorgesehen. Die vorhandene Lücke von 7,777 Mio. €, die aktuell mit einem Härtegrad von 0 ausgewiesen ist, wird im weiteren Programmverlauf durch diese Definition von neuen Projekten geschlossen. In Summe resultiert ein Nutzenwert in Höhe von 7,9 Mio. €. Zu nennen sind hier folgende fünf Projekte:

- Umsetzung Laborprojekt,
- Kostensenkung der Speisenversorgung (Reduktion Menge/ Drang),
- Reduzierung Verweildauern,
- Sachkosten- und Prozessoptimierung bei ambulanten Notfallaufnahme-Patienten,
- Verlagerung von Tätigkeiten aus der Pflege auf andere Berufsgruppen.

Anzumerken ist, dass die sich in Vorprojekten bzw. bereits teilweise in Umsetzung befindlichen, beiden OP-Projekte als auch das Projekt zur Umsetzung der Dienstplanoptimierung im ärztlichen Dienst hier nicht genannt werden. Zum Zeitpunkt der Erarbeitung und Priorisierung neuer Projekte lagen die Projektaufträge mit plausibilisierten Nutzenpotenzialen und entsprechendem Härtegrad bereits vor. Somit werden diese Projekte unter den laufenden Projekten berichtet. Analog befindet sich ein Projekt zum Heben der Potenziale im Verwaltungsbereich, primär durch Reduktion von Personalkapazitäten, in der Vorphase und wird im Programm 4 Verwaltung aufgeführt.

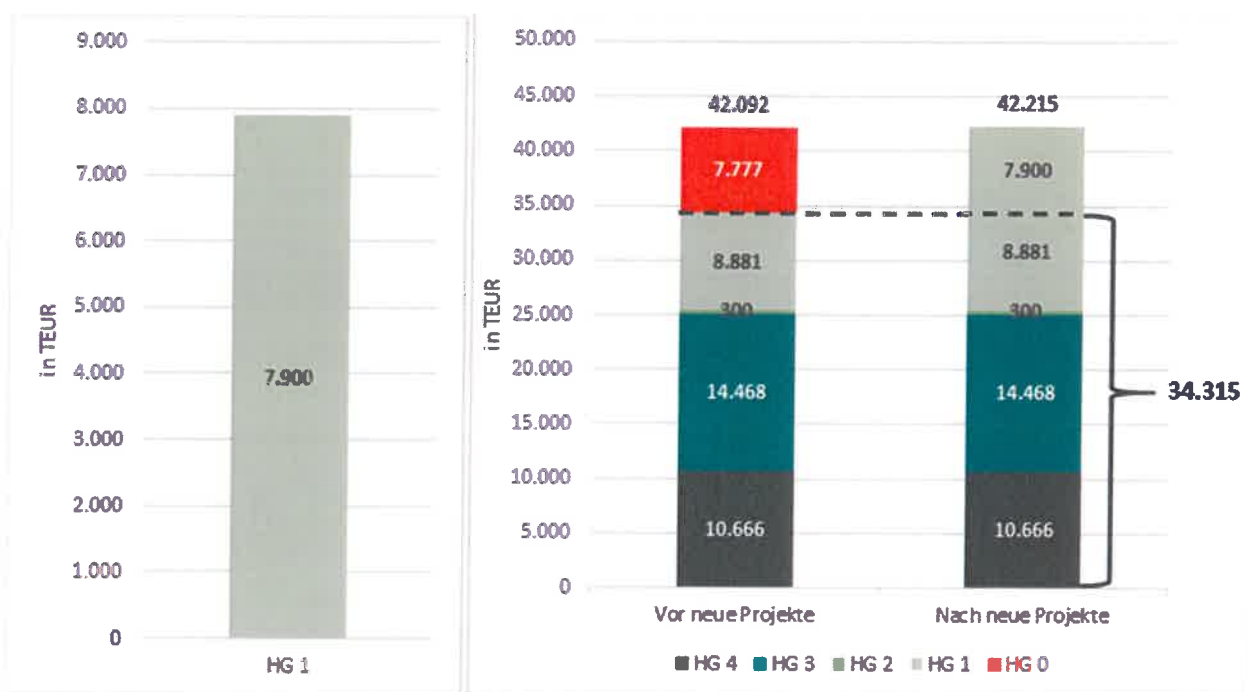
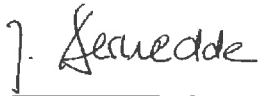
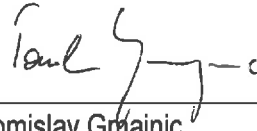


Abbildung 3: Wandlung Härtegrad 0 in Härtegrad 1

Durch die qualifizierte Bewertung neuer Projektideen verändern sich die Summen in den Härtegraden 1 und 0 und die Lücke kann mit den genannten Projekten bis 2017 voll geschlossen werden (Abbildung 3). Unter der Prämisse, dass alle neuen Projekte umgesetzt werden, kann das Gesamtziel aus dem Zukunftsplan 2017 in Höhe von 42,092 Mio. € erreicht bzw. mit 42,215 Mio. € leicht übertroffen werden.



Jutta Dornedde
Geschäftsführung Gesundheit Nord gGmbH



Tomislav Grahajic
Geschäftsführung Gesundheit Nord gGmbH



Dr. Robert Pfeiffer
Geschäftsführung Gesundheit Nord gGmbH