

# BINDOC WHITE PAPER

KEY PERFORMANCE INDICATORS  
(KPI)  
IM KRANKENHAUS



Originalarbeit: Key Performance Indicator (KPI) im Krankenhaus  
 Autor: Alexander Kirstein und Astrid Lurati  
 Veröffentlicht in: Krankenhausmanagement Strategien, Konzepte, Methoden, 2017  
 Seiten: 431-441  
 Zusammenfassung und Bewertung:  
 Catharina Mai, BinDoc GmbH

## KEY FACTS

Key Performance Indicators (KPI) werden als Kennzahlen beschrieben, anhand derer der Fortschritt bzw. der

Erfüllungsgrad hinsichtlich wichtiger Zielsetzungen oder kritischer Erfolgsfaktoren gemessen werden kann. Der Artikel klärt den Leser ausführlich über die Ziele und den Nutzen von KPI speziell im Krankenhaus auf und geht auf die elementaren Erfolgsfaktoren von KPI ein.

# ZUSAMMENFASSUNG

## Ziele und Nutzen von KPI im Krankenhaus

Durch Key Performance Indikatoren (KPI) werden die traditionellen finanzlastigen Kennzahlen im Krankenhaus um ein mehrdimensionales Steuerungs- und Managementinstrumentarium erweitert. KPI zielen laut den Autoren darauf ab, zusätzliche Informationen aus relevanten Bereichen des Krankenhausumfelds zu liefern, um so ein Bindeglied zwischen strategischen Zielen und deren Umsetzung zu schaffen. Dabei ist es das Ziel von KPI komplexe Vorgänge vereinfacht darzustellen und so als eine Art Frühwarnsystem bei kritischen Abweichungen für die Klinikleitung zu fungieren. Insbesondere im Rahmen des Veränderungsmanagements im Krankenhaus werden KPI als elementare Bausteine gesehen.

## Klassifikation von KPI

Generell können KPI auf unterschiedliche Arten klassifiziert werden. Die Autoren haben sich für eine Klassifikation anhand der strategischen Zieldimensionen entschieden, wie es auch bei der Balanced Score Card von Kaplan der Fall ist.

Strategische Zielperspektive	Zielsetzung	KPI
Finanzielle Perspektive	Wirtschaftlicher Erfolg (z.B. Wachstum, Wirtschaftliche Produktivität, Rentabilität, ...)	Umsatzrendite, EBITDA, Stat. Fälle, CMI, CMP/Belegungstag, Deckungsbeitrag, ...
Kundenperspektive	Kundenzufriedenheit (z.B. Patientenzufriedenheit, Marktposition, Medizinische Behandlungsqualität, ...)	Weiterempfehlungsrate, Patientenzufriedenheitsquote, regionale Marktanteile, Komplikationsrate, ...
Prozessperspektive	Effizienz, Qualität (z.B. Durchlaufzeiten, Prozessqualität, Kapazitätsmanagement, ...)	Qualitätsparameter, Stationäre Verweildauer, OP-Wechselzeiten, Bettenauslastung, ...
Lern- und Entwicklungsperspektive	Qualifikation, Innovation (z.B. Mitarbeiter-Produktivität, Qualifizierung, ...)	CMP/VK ÄD oder PD, Fluktuationsrate, Krankenstand, ...

Die Klassifikation beschränkt sich dabei nicht nur auf betriebswirtschaftliche Zielvorgaben, sondern darüber hinaus werden auch andere Ziel- und Anspruchsgruppen (Patienten, Mitarbeiter, ...) angesprochen. Diese mehrschichtige Betrachtungsweise hat den Vorteil, dass die einzelnen Elemente aufeinander aufbauen und vereinfacht miteinander in einer Ursachen-Wirkungsbeziehung stehen.

## Auswahl von KPI

Eine sorgfältige Auswahl der KPI ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Insbesondere auch aufgrund der nahezu unendlichen Anzahl von KPI kommt der zielgerichteten Auswahl eine entscheidende Rolle zu. Bei der Auswahl der geeigneten KPI empfehlen die Autoren die Beachtung folgender fünf Grundregeln:

- **KPI aus den strategischen Zielen eines Krankenhauses ableiten:** Diese Grundregel setzt eine konkrete Definition von strategischen Zielen durch die Klinikleitung voraus. Anschließend ist es von besonderer Relevanz für die spätere Akzeptanz, dass die KPI konsequent "Top down" von der obersten Klinikleitung entwickelt werden.
- **KPI an den Werttreibern des Krankenhauses orientieren:** Um die Werttreiber zu ermitteln, wird die Wertschöpfung systematisch in ihre einzelnen aufeinander aufbauenden Bausteine zerlegt. Anhand dieser Ansatzpunkte können dann geeignete Kennzahlen gebildet werden.
- **KPI zielgruppengerecht und in geringer Anzahl auswählen:** Um die Übersicht zu behalten ist es von Bedeutung, nur ausdrücklich erforderliche und aussagekräftige KPI auszuwählen. Zu umfangreiche Berichtssysteme sind meist von Beginn an zum Scheitern verurteilt.
- **KPI eindeutig und einfach definieren:** Gute KPI haben das richtige Gleichgewicht zwischen Informationsgehalt und Komplexitätsreduktion und können entscheidende Stellschrauben im Krankenhaus auf eine einfache Zahl reduzieren.
- **KPI automatisiert berichten:** Eine automatisierte Erhebung von KPI bietet den Vorteil, dass die erforderlichen Daten regelmäßig und lückenlos erhoben werden. Nur so kann eine fehlerfreie und jederzeit verfügbare Datenbasis gewährleistet werden.

## Erfolgsfaktoren für einen wirksamen Einsatz von KPI

Neben der richtigen Auswahl sowie einer strukturierten Einführung zählen die beiden Autoren unter anderem auch Datenqualität und -reliabilität, Top Management Support, Incentivesysteme und Transparenz und Fehlerkultur auf. **Qualität und Reliabilität** der Quelldaten sind von entscheidender Bedeutung, da nicht plausible oder verlässliche Daten bei den Anwendern für geringe Akzeptanz sorgen. Daraus resultiert, dass die Daten oder Kennzahlen nicht angenommen werden und die Etablierung von KPI zum Scheitern verurteilt ist. Die Einführung von KPI wird als die ureigene Aufgabe der obersten Klinikleitung bezeichnet. Der **Top Management Support** reicht von der Etablierung von KPI über die Anwendung und den sicheren Umgang mit KPI bis hin zur Integration in jährliche Zielvereinbarungsgespräche. Für die Durchsetzung von KPI im einzelnen Unternehmen kann eine Kopplung an ein **Incentivesystem** von Vorteil sein. Darüber hinaus können KPI nur dort ihre volle Wirkung entwickeln, wo sie regelmäßig, offen und **transparent** für alle interessierten Mitarbeiter kommuniziert werden. Auch eine offen gelebte **Fehlerkultur**, in welcher Abweichungen von KPI als Verbesserungsmöglichkeit und nicht als Versagen gesehen werden, tragen zum Erfolg bei.

# BEWERTUNG



## Positiv

Der Artikel von Kirstein und Lurati beschreibt die Thematik der KPI sehr ausführlich. Es wird auf alle wesentlichen Punkt von den Zielen über die Einführung, die Klassifikation und Auswahl sowie die Erfolgsfaktoren eingegangen. Die Ausführungen sind mit einigen Beispielen hinterlegt, um dem Leser die Thematik zu veranschaulichen und um einen Praxisbezug herzustellen.

## Negativ

Auf ein konkretes Praxisbeispiel einer erfolgreichen Implementierung und Umsetzung von KPI wird nicht eingegangen. Ein derartiges Beispiel wäre noch eine aufschlussreiche und interessante Ergänzung.

## Nutzen

Die Etablierung von KPI im Krankenhaus kann die derzeit existenten Kennzahlensysteme um mehrere Dimensionen erweitern. Gelingt es ein aussagekräftiges KPI-System zu erarbeiten und dieses erfolgreich im Krankenhaus zu implementieren so kann sowohl die Klinikleitung als auch Verantwortliche von einzelnen Bereichen von dem Informationsgewinn profitieren und die strategischen Ziele leichter umgesetzt werden.

