

# Braucht es Kennzahlen in der Spitaltechnik

Key Performance Indicator, kurz KPI genannt, ist ein Schlagwort welches aus der Betriebswirtschaftslehre kommend, auch in den Spitälern Einzug gehalten hat. Damit gemeint sind Kennzahlen, mit deren Hilfe der Fortschritt oder der Erfüllungsgrad hinsichtlich wichtiger Zielsetzungen oder kritischer Erfolgsfaktoren gemessen werden kann.

Unsere Welt wird immer digitaler. Es gibt immer weniger Analoges. Was nicht digital dargestellt werden kann ist nicht programmierbar. Wir glauben fest an Zahlen und Diagramme. Das ist für uns die Wahrheit. Je Professioneller Zahlen analysiert und dargestellt werden, desto eher vertrauen wir ihnen. Statistiken sind fast wie eine Bibel. Und dennoch kennen viele das Zitat: «Traue nur der Statistik, die du selbst gefälscht hast».

Nach dieser etwas provozierenden Einleitung möchte ich doch näher auf den Sinn von Kennzahlen eingehen. Kleinere Einheiten / Unternehmen lassen sich sicherlich mit wenigen Kennzahlen bezüglich Umsatzentwicklung im Verhältnis zu Produktionsmenge, Rohstoffkosten, Lohnkosten und dergleichen steuern. Wobei hier steuern eigentlich den falschen Begriff darstellt. Es handelt sich eher um einen Regelkreis. Regeln heisst das ständige Messen von Ausgangswerten und das Eingreifen bei Abweichungen dieser Ausgangswerte von den Vorgaben. Als Beispiel sei hier die Navigation eines Schiffes genannt. Wenn ich den Kurs nur steuere, würde ich einmal das Steuerruder so einstellen, dass die momentan gewünschte Richtung eingeschlagen würde. Störungen, wie beispielsweise Wind oder Seegang würden unberücksichtigt bleiben. Prüfe ich aber ständig ob die Richtung noch stimmt und korrigiere bei Abweichungen, so regele ich den Kurs. Kennzahlen nützen nur, wenn diese auch zum Führen eines Unternehmens geeignet sind. Kennzahlen werden oft für einen Benchmark verwendet. Die Erkenntnisse aus einem Benchmark dienen dann wiederum als Grundlage für eine Überprüfung von Kosten und Prozessen eines Unternehmens.

Je komplexer ein Unternehmen ist, desto schwieriger ist es die richtigen Kenngrößen (Regelgrößen) zu definieren. Welche KPI's kann ich definieren um damit mein Unternehmen zu steuern (eigentlich regeln).

Eine Arbeitsgruppe des IHS hat sich mit dieser Frage beschäftigt. Wobei hier der Schwerpunkt auf KPI's zur Steuerung von FM-Aufgaben lag. Vom Grundsatz her müssten die Auswirkungen von Massnahmen im Infrastrukturbereich auf die Patientenzufriedenheit, die Auslastung und den Anteil von Privatversicherten über KPI's messbar und steuerbar sein.

Zuerst muss die grundsätzliche Vorgehensweise zur Bildung der Kennzahlen festgelegt werden. Es sollte zuerst ein Modell erstellt werden. Was soll gemessen werden und wie sollen diese Messwerte in Zusammenhang gebracht werden? In einem weiteren Schritt muss geprüft werden ob die gewünschten Messwerte zur Bildung der Kennzahlen überhaupt eindeutig zu ermitteln und reproduzierbar sind. Nur eindeutig zu messende Werte können für die Bildung von Kennzahlen herangezogen werden.

Speziell bei Spitälern wird immer wieder über die Höhe der notwendigen Aufwendungen für den Unterhalt und die Instandsetzung der Infrastruktur (hier kurz FM) diskutiert. Was bringt es dem Kernprozess und den Patienten wenn die Mittel für Unterhalt und Instandsetzung erhöht oder reduziert werden? Hat dies Auswirkungen auf die Auslastung des Spitals oder den Anteil an privat Versicherten? Leider gibt es bislang für das FM keine KPI's welche diesen Zusammenhang zwischen den Aufwendungen für FM und beispielsweise der Patientenzufriedenheit und Auslastung aufzeigen können.

Solche Kennzahlen wären sicherlich interessant und hilfreich. Die FM-Verantwortlichen hätten mit solchen Kennzahlen sicherlich die Möglichkeit zu einer objektiveren Argumentation gegenüber der Spitalleitung. Sollten solche Kennzahlen definiert und eingeführt werden, bräuchte es allerdings Jahre, bis mit Hilfe dieser Kennzahlen ein Trend aufgezeigt werden könnte.

*Michael Schuler  
Leiter Engineering & Bauwerke  
Universitätsspital Basel  
Ressortleiter Öffentlichkeitsarbeit IHS*



**IHS Agenda**  
Information [www.ihs.ch](http://www.ihs.ch)  
Traduction: voir [www.ihs.ch](http://www.ihs.ch)

**Fachgruppe Biomedizin/Biomédicale**  
Silvie Brouwer • Inselspital Bern  
[silvie.brouwer@insel.ch](mailto:silvie.brouwer@insel.ch)

**Fachgruppe Elektrische Sicherheit/ Sécurité électrique**  
Ruedi Keiser • Stadt Zürich Stadtspital Triemli  
[ruedi.keiser@triemli.zuerich.ch](mailto:ruedi.keiser@triemli.zuerich.ch)

**Fachgruppe Gase/Gaz**  
Frank Argast • Universitätsspital Basel  
[frank.argast@usb.ch](mailto:frank.argast@usb.ch)

**Fachgruppe Kennzahlen**  
Peter Staub • pom + Consulting AG  
[peter.staub@pom.ch](mailto:peter.staub@pom.ch)

**Regionalgruppen/Groupes régionaux**  
Romand et Tessinois  
Jean-Charles Raetz • HUG  
[jean-charles.raetz@hcuge.ch](mailto:jean-charles.raetz@hcuge.ch)

**Zentral/central**  
Bruno Jung • Insel Bern  
[bruno.jung@insel.ch](mailto:bruno.jung@insel.ch)

**Ost/Est**  
Peter Jäger • Stadt Zürich Stadtspital Triemli  
[peter.jaeger@triemli.stzh.ch](mailto:peter.jaeger@triemli.stzh.ch)

**Impressum IHS**  
Offizielles Organ des IHS/Ingenieur Hospital Schweiz  
Organe officiel de l'IHS/Ingénieur Hôpital Suisse

**Herausgeber**  
Ingenieur Hospital Schweiz  
IHS Geschäftsstelle • Rütihofstrasse 12  
4112 Bättwil • [ihs-gs@ihs.ch](mailto:ihs-gs@ihs.ch)

**Redaktion/Rédaction**  
Michael Schuler • c/o Universitätsspital Basel  
4031 Basel • [michael.schuler@usb.ch](mailto:michael.schuler@usb.ch)