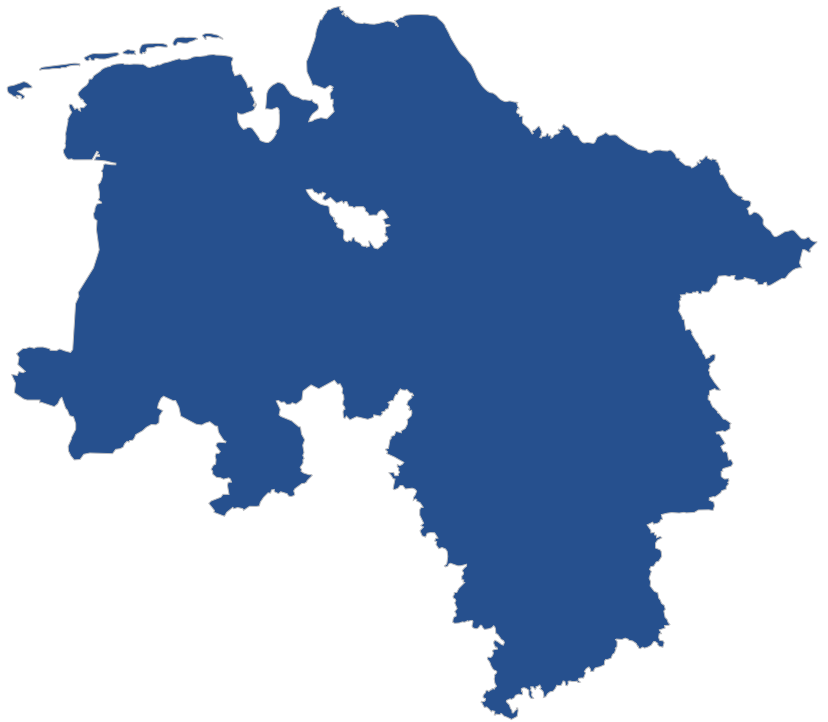


**Jahresbericht 2019
des Niedersächsischen Landesrechnungshofs**



**Bemerkungen und Denkschrift zur
Haushaltsrechnung des Landes Niedersachsen
für das Haushaltsjahr 2017**



Niedersachsen

13 Kennzahlen als Steuerungsinstrumente der Universitätsklinika

Die beiden niedersächsischen Universitätsklinika ermitteln jeweils eine Vielzahl von Kennzahlen. Diese zogen sie für unterschiedliche Steuerungsprozesse und -entscheidungen heran, ohne dass diese ausreichend dokumentiert und nachvollziehbar waren. Zudem waren die Kennzahlen in weiten Bereichen nicht miteinander vergleichbar.

Das zuständige Ministerium für Wissenschaft und Kultur berücksichtigte bei der Beurteilung der finanziellen und wirtschaftlichen Situation der Universitätsklinika Kennzahlen nur in unzureichendem Maße. Nunmehr zieht es diese stärker zur Bewertung der wirtschaftlichen Situation heran.

Allgemeines

Der LRH untersuchte bei der Stiftung Universität Göttingen – Universitätsmedizin und bei der Medizinischen Hochschule Hannover, welche betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und Leistungskennzahlen die beiden Einrichtungen bildeten und inwieweit sie diese zur Steuerung verwendeten. Außerdem ging der LRH der Frage nach, ob das Ministerium für Wissenschaft und Kultur Kennzahlen erhob, auswertete und im Rahmen seiner Steuerung der beiden Einrichtungen einsetzte.

Kennzahlen im Allgemeinen und im Krankenhaus

Kennzahlen sind ein wesentlicher Teil des Berichtswesens. Sie liefern verdichtete Informationen über die für den Geschäftserfolg relevanten Prozesse in einem Unternehmen. Sie stellen Führungs- und Lenkungswerkzeuge dar und beeinflussen die Entscheidungen und Handlungen der Geschäftsführung. Kennzahlen dienen zur Ermittlung von Stärken und Schwächen unternehmerischer Tätigkeit und zur Kontrolle.

Vergleiche anhand einer einzelnen Kennzahl haben nur begrenzte Aussagekraft. Gibt es jedoch bei mehreren Kennzahlen signifikante Abweichungen zum Durchschnitt, deutet dies auf einen bestehenden Handlungsbedarf hin.

Neben allgemeinen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wird im Krankenhausbereich eine Vielzahl spezifischer Kennzahlen zum medizinischen Leistungsgeschehen gebildet. Insbesondere die Einführung des DRG-Systems¹⁵¹ trug hier zur weiteren Differenzierung und Verfeinerung des Berichtswesens anhand von Kennzahlen bei.

Prüfungsfeststellungen

Beide Hochschulkliniken verfügen über differenzierte Berichtssysteme, durch die sie eine Vielzahl von unterschiedlichen Kennzahlen ermitteln. Sowohl die Berichtssysteme der beiden Kliniken als auch die ermittelten Kennzahlen weichen voneinander ab. Zudem messen beide Einrichtungen vergleichbaren Kennzahlen nicht die gleiche Bedeutung zu.

Eine Abstimmung oder ein Austausch zwischen den beiden Hochschulkliniken zu den von ihnen ermittelten Kennzahlen und zum jeweiligen Berichtswesen findet bisher nicht statt. Eine Vergleichbarkeit zwischen den beiden Universitätskliniken ist deshalb nicht gewährleistet.

Die Universitätsklinik, die im Bereich der Krankenversorgung mit den übrigen Krankenhäusern im Wettbewerb stehen, führen externe Kennzahlenvergleiche bisher nur in geringem Umfang durch.

¹⁵¹ Die Abrechnung der voll- und teilstationären Leistungen der allgemeinen (somatischen) Krankenhäuser in Deutschland erfolgt auf Grundlage von diagnosebezogenen Fallpauschalen, den Diagnosis Related Groups (DRG). Die Eingruppierung in eine DRG-Fallpauschale richtet sich nach der Krankheitsart (Diagnose), dem Schweregrad der Erkrankung sowie den erbrachten Operationen und Prozeduren.

Auf Basis der Kennzahlen initiierten beide Kliniken regelmäßig individuelle Steuerungsprozesse. Die diesen vorausgehenden Erörterungen und Entscheidungen waren grundsätzlich nicht dokumentiert und konnten somit vom LRH weder nachvollzogen noch auf ihren Erfolg hin überprüft werden.

Das Ministerium für Wissenschaft und Kultur als Aufsichtsbehörde bezog Kennzahlen früher bei der Beurteilung der finanziellen und wirtschaftlichen Situation der Hochschulkliniken nur unzureichend ein. Jetzt fordert es mehr Informationen über die wirtschaftliche Entwicklung und das Leistungsgeschehen in den beiden Einrichtungen und hat begonnen, eigene Kennzahlen zu bilden. Außerdem bezieht es Kennzahlen externer Krankenhäuser in einen Vergleich mit ein.

Aktuelle Prüfungen des LRH führten dazu, dass das Ministerium für Wissenschaft und Kultur nunmehr das Thema Kennzahlen mit den Universitätsklinika umfassend erörtert und eine Implementierung und Weiterentwicklung eines einheitlichen Kennzahlensystems anstrebt. Die Gespräche sollen im Rahmen einer Arbeitsgruppe zusammen mit einem großen kommunalen Klinikum intensiviert werden. Dabei sollen abgestimmte Vergleichsparameter und Kennzahlen erarbeitet und das aktuelle Benchmarking verbessert werden.

Das Ministerium für Wissenschaft und Kultur berichtete zudem, dass es im Rahmen seiner Aufsicht bei einer verschlechterten Ergebnissituation der Universitätsklinika und entsprechenden negativen Kennzahlenentwicklungen konkret reagiere. So habe es im Gespräch mit dem Vorstand einer Universitätsklinik gefordert, zeitnah Optimierungspotenziale darzulegen. Mit der anderen Klinik führe es intensive Gespräche, weil trotz Erhöhung der Zahl der Vollkräfte die Leistungsentwicklung stagniere und dadurch ein Ergebniseinbruch drohe.

Empfehlungen des LRH

Der LRH begrüßt, dass das Ministerium nunmehr Kennzahlen – auch zum Leistungsgeschehen – verstärkt als wesentliches Element zur Steuerung der Universitätsklinika einsetzt und externe Vergleiche heranzieht, um vorhandene Wirtschaftlichkeitspotenziale aufzuzeigen.

Er empfiehlt, dass darauf beruhende Entscheidungen sowohl in den Universitätsklinika als auch im Ministerium für Wissenschaft und Kultur künftig hinreichend dokumentiert werden, damit sie nachvollziehbar sind und der Erfolg der eingeleiteten Maßnahmen beurteilt werden kann.

Der LRH hält einen intensiven Austausch zwischen den beiden Universitätsklinika zum Bereich der Kennzahlen für sinnvoll und erforderlich. Deshalb begrüßt er, dass das Ministerium für Wissenschaft und Kultur das Kennzahlensystem in einer Arbeitsgruppe zusammen mit den Universitätsklinika und einem externen Krankenhaus vereinheitlichen und weiterentwickeln will.

Der LRH hat darüber hinaus vorgeschlagen, künftig einige weitere Kennzahlen, die er für bedeutsam hält, wie z. B. die Verweildauer der Patienten sowie den Krankenstand des Personals, zu ermitteln. Dem hat das Ministerium für Wissenschaft und Kultur grundsätzlich zugestimmt und die Universitätsklinika entsprechend unterrichtet.