



MVZ MANAGEMENT

MVZ Monatssteuerung Starter Kit

Einführung, Monatsroutine und Wirkungskontrolle für ein kleines, belastbares Steuerungssystem.

ARBEITSSTAND

16 Seiten · Version 2.0 · Stand 02.09.2026

Versorgung vor Optimierung

Das Dashboard priorisiert Prüfaufträge. Es bewertet weder Personen noch medizinische Qualität automatisch.

- Datenqualität vor Abweichungsanalyse prüfen.
- Wirtschaftliche und operative Kennzahlen mit Qualitäts- und Zugangssignalen verbinden.
- Verantwortung nur dort zuweisen, wo Entscheidungsspielraum besteht.
- Maßnahmen erst schließen, wenn die Wirkung geprüft ist.

Leitplanke

Eine rote Ampel ist ein Prüfauftrag – kein Urteil über eine Person oder einen Standort.

GRUNDIDEE

Was das Starter Kit leistet

Das Starter Kit ist für MVZ gedacht, die vorhandene Monatsdaten in eine verbindliche Führungsroutine überführen wollen. Es verbindet Kennzahlen, Zielwerte, Standortvergleiche, Entscheidungen und Maßnahmen.

- Einmalig: Standorte, Kennzahldefinitionen, Datenquellen und Verantwortungen festlegen.
- Monatlich: Ist- und Zielwerte erfassen oder aus vorhandenen Berichten übertragen.
- In der Leitungsrunde: relevante Abweichungen einordnen und Entscheidungen treffen.
- Danach: Maßnahmen bis zur Frist und zur vereinbarten Wirkungskontrolle verfolgen.
- Ergebnis: gemeinsame Managementübersicht, Entscheidungsprotokoll und wiederholbare Monatsroutine.

Merksatz

Das System verbindet vorhandene Daten zu Führung. Es ersetzt weder PVS noch Finanzbuchhaltung.

ARBEITSMAPPE

Die zwölf Arbeitsblätter

Die Arbeitsmappe folgt dem Weg von der Definition bis zur Wirkungskontrolle.

- 00 Start: Hinweise und Navigation.
- 01 Managementübersicht: zwölf Kennzahlen mit Status.
- 02-05: Standorte, Definitionen, Monatswerte und Zielwerte.
- 06-09: Abweichungen, Maßnahmen, Agenda und Entscheidungen.
- 10-11: Datenimport und dauerhafte Nutzungshinweise.

Merksatz

Ändern Sie zuerst Stammdaten und Definitionen, bevor Sie das Dashboard beurteilen.

VORBEREITUNG

Daten und Verantwortungen klären

Vor der ersten Sitzung sollten die verwendeten Datenquellen, die Definitionen und die Verantwortungsbereiche abgestimmt sein.

- Welche Standorte und Leistungsbereiche werden betrachtet?
- Welche Quelle ist für jede Kennzahl verbindlich?
- Welcher Zeitraum und welcher Aktualisierungsrhythmus gelten?
- Wer kann die Entwicklung tatsächlich beeinflussen?
- Wer darf bei Abweichungen welche Entscheidung treffen?

Merksatz

Verantwortung ohne Entscheidungsspielraum führt zu Rechtfertigung, nicht zu Steuerung.

WOCHE 1

Definitionen und Stammdaten

Legen Sie in der ersten Woche die Grundlage für ein gemeinsames Verständnis.

- Standorte mit eindeutiger ID und Verantwortungen anlegen.
- Alle zwölf Kennzahldefinitionen mit den eigenen Regeln abgleichen.
- Einheit, Datenquelle, Rhythmus und Verantwortung bestätigen.
- Unklare Begriffe wie Fall, Wartezeit oder Arztstunde verbindlich definieren.

Merksatz

Ergebnis Woche 1: abgestimmte Stammdaten und freigegebene Definitionen.

WOCHE 2

Datenqualität testen

Erfassen Sie mindestens zwei vergangene Perioden und prüfen Sie, ob die Zahlen reproduzierbar sind.

- Monatswerte je Standort und Kennzahl eintragen.
- Datenstatus vollständig, vorläufig, unvollständig oder nicht verfügbar setzen.
- Stichproben mit Originalquellen abgleichen.
- Unterschiede zwischen Standorten nicht sofort bewerten, sondern zuerst Definitionen prüfen.

Merksatz

Ergebnis Woche 2: ein belastbarer Testdatenstand und dokumentierte Datenlücken.

WOCHE 3

Zielwerte und Erwartungsbereiche

Leiten Sie Zielwerte aus Strategie, Kapazität und eigener Historie ab. Verwenden Sie keine pauschalen Benchmarks.

- Zielwert und Erwartungsbereich getrennt festlegen.
- Warnschwellen nur dort definieren, wo die Reaktion klar ist.
- Begründung und Freigabe dokumentieren.
- Bei geringer Datenbasis zunächst mit Beobachtungsbereichen arbeiten.

Merksatz

Ergebnis Woche 3: freigegebene, nachvollziehbare und organisationsspezifische Zielwerte.

WOCHE 4

Pilotbesprechung und Regelbetrieb

Führen Sie eine erste 60-Minuten-Besprechung mit realen Daten durch.

- Datenqualität zuerst klären.
- Nur relevante gelbe und rote Abweichungen vertiefen.
- Ursache, Zusatzdaten und Entscheidung trennen.
- Jede Maßnahme mit Verantwortung und Prüftermin abschließen.
- Nach der Sitzung Ablauf, Umfang und Verständlichkeit bewerten.

Merksatz

Ergebnis Woche 4: eine vollständige Besprechung einschließlich Protokoll und Maßnahmen.

DASHBOARD

Managementübersicht richtig lesen

Die Übersicht zeigt nicht, wer gut oder schlecht arbeitet. Sie zeigt, wo eine Einordnung oder Entscheidung erforderlich sein könnte.

- Grün: Wert liegt im definierten Erwartungsbereich.
- Gelb: Wert liegt außerhalb des Erwartungsbereichs, aber innerhalb der Warnschwelle.
- Rot: Wert liegt außerhalb der Warnschwelle.
- Grau: Es liegen keine ausreichenden Daten vor.

Merksatz

Der Status ist nur so belastbar wie Definition, Datenqualität und freigegebene Grenzen.

ZIELWERTE

Keine erfundenen Benchmarks

Ein Zielwert muss zur Organisation passen und eine gewünschte Entwicklung beschreiben. Ein Erwartungsbereich berücksichtigt normale Schwankungen.

- Zielwert: angestrebte Entwicklung oder Leistung.
- Erwartungsbereich: normaler, erklärbarer Korridor.
- Warnschwelle: Punkt, an dem ein klarer Prüfauftrag ausgelöst wird.
- Begründung: dokumentiert Strategie, Kapazität und Annahmen.

Merksatz

Ändern Sie Zielwerte nicht rückwirkend, um Ergebnisse besser aussehen zu lassen.

BESPRECHUNG

Die 60-Minuten-Routine

Die Agenda schafft Fokus und verhindert, dass die Sitzung in Berichtspräsentationen stecken bleibt.

- 5 Minuten Ziel und Beschlussfähigkeit.
- 5 Minuten Datenqualität.
- 10 Minuten Gesamtentwicklung und Standortvergleich.
- 25 Minuten Abweichungen, Ursachen und Zusatzdaten.
- 10 Minuten Maßnahmen und Entscheidungen.
- 5 Minuten Verantwortungen und Prüftermine.

Merksatz

Die Besprechung endet erst, wenn jede relevante Abweichung einen nächsten Schritt hat.

MASSNAHMEN

Verbindlich nachverfolgen

Eine Maßnahme beschreibt nicht nur eine Aktivität, sondern auch das gewünschte Ergebnis und die Messgröße.

- Problem und beschlossene Handlung klar trennen.
- Genau eine verantwortliche Person benennen.
- Fälligkeit und gewünschtes Ergebnis dokumentieren.
- Wirksamkeit zum Prüftermin bewerten.
- Unwirksame Maßnahmen beenden oder neu entscheiden.

Merksatz

Viele offene Maßnahmen sind kein Zeichen von Aktivität, sondern häufig von fehlender Priorisierung.

ENTSCHEIDUNGEN

Begründung und Erfolgskriterium

Das Entscheidungsprotokoll verhindert, dass frühere Annahmen und Zuständigkeiten verloren gehen.

- Entscheidungsfrage präzise formulieren.
- Betrachtete Daten und bekannte Unsicherheit festhalten.
- Entscheidung und Begründung dokumentieren.
- Umsetzungsfrist und Erfolgskriterium bestimmen.
- Prüftermin bereits bei der Entscheidung festlegen.

Merksatz

Eine Entscheidung ohne Erfolgskriterium lässt sich später kaum sinnvoll überprüfen.

DATENQUALITÄT

Fehler früh sichtbar machen

Datenlücken sollen nicht versteckt, sondern mit dem Datenstatus sichtbar gemacht und gezielt behoben werden.

- Quelle und Erfassungsdatum dokumentieren.
- Vorläufige Daten nicht mit finalen Werten vermischen.
- Stammdaten und Terminarten standortübergreifend vereinheitlichen.
- Korrekturweg und zuständige Person festlegen.
- Manuelle Importe mit Qualitätsprüfung versehen.

Merksatz

Grau ist ein legitimer Status. Er ist besser als scheinbar genaue, aber unzuverlässige Daten.

NÄCHSTE SCHRITTE

Regelbetrieb in vier Wochen

- Definitionen und Stammdaten freigeben.
- Zwei Testperioden mit Datenstatus erfassen.
- Zielwerte aus eigener Historie und Kapazität begründen.
- Pilotbesprechung mit Maßnahmen und Prüfterminen durchführen.

Keine pauschalen Benchmarks: Zielwerte, Warnschwellen und Reaktionen sind organisationsspezifisch festzulegen. Keine Patienten- oder Gesundheitsdaten in die Arbeitsmappe eintragen.