

# Medizinisches und betriebswirtschaftliches Controlling zusammenführen

**Rainer J. Stelzer**

«Das Controlling im Gesundheitswesen ist gestorben.» Und: «Es lebe das Controlling.» Diese beiden Meinungen finden sich heute im Gesundheitswesen nebeneinander, und sie haben beide ihre Berechtigung. Die organisatorische und fachtechnische Einführung von Controlling in verschiedenen Institutionen des Gesundheitswesens der Schweiz hat vor rund zehn Jahren begonnen. In der Zwischenzeit wurden sowohl positive wie negative Erfahrungen gemacht. Die hoch gesteckte Erwartung, dass durch das Controlling das Management im Gesundheitswesen besser und einfacher werde, ist zumindest relativiert worden.

Was sind die Gründe für das Scheitern von Controllingprojekten, insbesondere in Krankenhäusern? Weshalb macht es im Gesundheitswesen trotzdem Sinn, Controlling zu fördern und zu nutzen? Wie sollte, aufgrund der bisherigen Erfahrungen im Gesundheitswesen, Controlling angewendet und genutzt werden? Die Beiträge in dieser Schwerpunktnummer geben Antworten auf diese Fragen. Sie alle gehen dabei vom folgenden, im Voraus festgelegten Verständnis von Begriff, Inhalt und Zweck des Controllings aus:

Um es vorwegzunehmen: Controlling bedeutet nicht Kontrolle. Der Begriff «Controlling» wurde aus dem Angelsächsischen übernommen und bedeutet Steuern oder Lotsen.

Controlling im Gesundheitswesen ist zu verstehen als zukunfts- und lösungsorientierte Unterstützung der Entscheidungsträger in Gesundheitssystemen mittels rechtzeitiger Informationsaufbereitung und -auswertung, mit dem Ziel, eine wirtschaftlich tragbare und qualitativ hochwertige medizinische

Versorgung sicherzustellen. Betrachtet man das Gesundheitswesen auf übergeordneter Ebene, so ist das Controlling seit jeher ein hilfreiches Steuerungsinstrument in einer Gesundheitsversorgung, die zum Zweck hat, Erkrankte optimal zu versorgen, Personen vor drohenden Krankheiten zu schützen und Erkrankte so rasch als möglich wieder in das soziale Umfeld und das Berufsleben einzugliedern.

Die negativen Erfahrungen der vergangenen Jahre haben aber gezeigt: Um den geschilderten komplexen Anforderungen gerecht zu werden, genügt es nicht, einfach das Industrie-Controlling zu übernehmen, das primär betriebswirtschaftliche beziehungsweise finanzielle Aspekte abdeckt.

Im Gesundheitswesen wird das Controlling die Erwartung und die Bedürfnisse der Empfänger erst erfüllen, wenn medizinische Aspekte (v.a. Qualität der medizinischen Ergebnisse) und betriebswirtschaftliche Aspekte (v.a. Finanzen und Wirtschaftlichkeit) kombiniert werden. Nur ein ausgewogenes Controlling, welches beide Wissenschaften (Medizin und Betriebswirtschaft) zweckmässig miteinander verbindet, liefert den Institutionen jene Grundlagen, die sie brauchen, um den Auftrag des Krankenversicherungsgesetzes sowie die ganzheitlichen Bedürfnisse der Kunden im Gesundheitswesen (Patienten) zu erfüllen.



Rainer J. Stelzer

**Rainer J. Stelzer**

Stelzer Health Care Consulting GmbH, Zürich

E-Mail: [rainer.stelzer@span.ch](mailto:rainer.stelzer@span.ch)