

Ganzheitliches medizinisches Controlling im Spital

Viele Spitäler gehen heute noch von einem klassischen, finanzorientierten Controlling aus. Um den Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden, ist die Unternehmensleitung aber zunehmend auf ein ganzheitliches Controlling angewiesen.

Christian Reize

Der Begriff Controlling wurde schwergewichtig von profitorientierten Unternehmen geprägt. Ursprünglich stand dabei das finanzielle Controlling im Zentrum. Doch oft wird die einseitige finanzielle Ausrichtung als ungenügend empfunden [vgl. 1, 2, 3]. So schrieb Gleich bereits 1998: «Die traditionellen, oft bilanzorientierten und auf dem betrieblichen Rechnungswesen aufbauenden Planungs- und Steuerungsansätze sind für die angesprochenen Zielsetzungen nicht ausreichend.» [4] Und Mason Haire stellte bereits 1991 fest: «What gets measured gets done. If you are looking for quick ways to change how an organization behaves, change the measurement system.» [5]

Controlling im Spital

In öffentlichen Spitälern wird das Controlling bisher meist im klassischen Sinn verstanden. Ergebnis ist, pointiert formuliert, eine Aggregation von Kennzahlen, basierend auf «veralteten, historischen Daten».

Doch ein so verstandenes Controlling genügt den heutigen Anforderungen nicht mehr. Damit aus Controllingdaten maximaler Nutzen gezogen werden kann, muss das Controlling auf eine konkrete Fragestellung ausgerichtet sein.

Die öffentlichen Spitäler entwickeln sich zunehmend weg von der «Amtsstelle» in Richtung eines komplexen Unternehmens, das vielen, oft gegensätzlichen Ansprüchen gerecht werden muss. Dies stellt hohe Anforderungen an das Management. Um die richtigen Entscheidungen für eine erfolgsorientierte Steuerung und Führung der Institution fällen zu können, benötigt das Management eine klare Vorstellung vom zu erreichenden Ziel und Informationen über den aktuellen Zustand des Unternehmens, sowie Vorstellungen über die zu erwartende künftige Entwicklung.

Voraussetzung hierzu ist ein ganzheitliches Controlling, wie es im Folgenden näher beschrieben wird.

Ganzheitliches Controlling

Zusammenfassend kann gesamtheitliches Controlling als ein Instrument zur Unterstützung der Führung (des Managements) bei der Steuerung der Institution in Richtung der definierten Ziele – das heisst bei der Umsetzung der Vision – verstanden werden (siehe auch *Kasten*). Das gesamtheitliche Controlling liefert auf einer breiten Basis aufbereitete Informationen (siehe *Abbildung*), die als strategieabbildend gelten und so die Beurteilung zulassen, ob die aktuellen Tätigkeiten ein Erreichen der Ziele unterstützen (falls nicht, müssen Massnahmen eingeleitet werden, um die Aktivitäten anzupassen).



Christian Reize

Die Ziele leiten sich von der Vision, vom Leitbild (unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und Ressourcen) und von der Strategie ab. Analog zum Qualitätsmanagement, das ein Instrument zur Beeinflussung der Qualität der erbrachten Leistung darstellt und sich an der Soll-Definition orientiert, ist es auch beim Controlling möglich, durch stetige Soll-Ist-Vergleiche und entsprechende Feedback-Prozesse die (selbstdefinierten) strategischen Ziele zu erreichen. Die mit dem Steuerungsprozess (Controlling) verbundene Zielabgleichung (Ist-Soll-Vergleich) muss immer begleitet sein durch eine Kommunikation der Ziele. So kann das Controlling auch dazu beitragen, dass strategische Aspekte unternehmensintern, heruntergebrochen auf die zu beurteilende Stufe, kommuniziert werden. Dadurch wird die Ausrichtung der Aktivitäten auf das gemeinsame Ziel gefördert.

Wege zu einem ganzheitlichen Controlling

Um die Basis für ein ganzheitli-

Kasten:

Was ist gesamtheitliches Controlling?

Mögliche Definitionen von gesamtheitlichem Controlling könnten wie folgt lauten:

■ funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument zur Unterstützung des medizinischen und betriebswirtschaftlichen Managements beim Entscheidungsprozess

■ Führungssystem, das in die Zukunft wirkt. Es umfasst die Informationsversorgung und die zukunftsorientierte Informationsauswertung zur Unterstützung der Führung bei der Entscheidungsfindung in komplexen Systemen. Controlling bedeutet nicht «Kontrolle», sondern ist im Sinne von «Steuern», «Regulieren» zu verstehen.

Gesamtheitliches Controlling im Gesundheitswesen kann also definiert werden 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.

ches beziehungsweise ganzheitlicheres Controlling zu schaffen, muss das «Fernziel» der Organisationseinheit beziehungsweise der Institution fassbar gemacht und die Kernleistung des Controllings im Hinblick auf die Zielerreichung definiert werden. Dies bedingt einen Vernehmlassungs- und Findungsprozess der Institutionsleitung. Ziel ist «eine auf die Zukunft ausgerichtete Leitidee über die eigene Entwicklung» [6]. Das Herunterbrechen der Vision zu den konkret fassbaren und messbaren Zielen erfolgt über die Zwischenschritte der Leitbildentwicklung, Strategieentwicklung und Definition der entsprechenden Kennzahlen, die die Strategieerfüllung abbilden. Wenn die Kenngrößen festgelegt sind, muss eine realistische Prognose über die zu erwartende Veränderung der Kenngrößen über einen bestimmten Zeitraum erstellt und den Verantwortlichen als anzustrebendes Ziel kommuniziert werden.

Praktische Empfehlungen

Im Folgenden sollen vier wichtige Knackpunkte, die in der Praxis zu

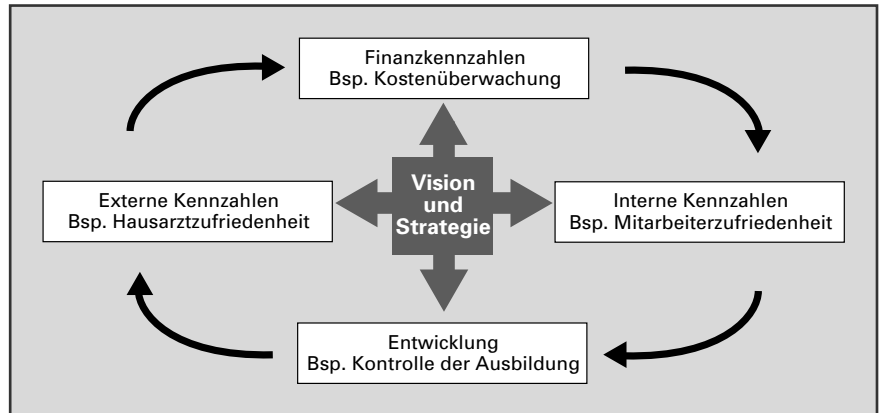


Abbildung: Ausrichtungen eines gesamtheitlichen Controllings [nach 7]

Problemen führen können, und entsprechende Lösungsansätze aufgezeigt werden:

■ Um zu tragfähigen Zielen zu gelangen, ist es entscheidend, die Fachpersonen aus den entsprechenden Betriebseinheiten (Ärzte, Pflege, Logistik, etc.) während des ganzen Prozesses einzubeziehen. Bewährt hat sich ein Vorgehen, bei dem in Workshops mit breit abgestützter Teilnehmerschaft von der Organisationseinheitsleitung stammende Vorschläge bearbeitet beziehungsweise vernehmlassiert werden.

■ Wenn sich herausstellt, dass die Datenbasis für eine Kennzahl, die als strategieabbildend und relevant gilt, zurzeit nicht gegeben ist, kann diese Kennzahl bis zum Vorliegen der entsprechenden Daten vorübergehend qualitativ beurteilt werden. Eine fehlende Datenbasis kann kein Grund sein, um auf eine relevante Kennzahl zu verzichten. Beispielsweise kann die Hausarztzufriedenheit bei fehlender faktenbasierter Hausarztbefragung qualitativ aufgrund der Rückmeldungen an die Klinikleitung beurteilt werden, im Sinne einer indirekten Beurteilung.

■ Bevor eine Kennzahl gemessen wird, ist es eminent wichtig, abzuklären, ob die Entscheidungsträger überhaupt bereit sind, Veränderungen in diesem Bereich aktiv anzugehen und zu unterstützen, anderenfalls wird nur die «natürliche» Veränderung mitverfolgt, jedoch nicht aktiv gesteuert.

■ Um das Controllingssystem am Leben zu erhalten, ist es wichtig, den

Aufwand zur Erstellung der Kennzahlen (Definition der Kennzahlen, Zielfestlegung, Aufbereiten der Daten, Ist-Soll-Abgleich) und den Ertrag (die daraus abgeleiteten Massnahmen) gegeneinander abzuwägen. Bei grosser Diskrepanz zwischen investiertem Aufwand und abgeleiteten Massnahmen wird die Unterstützung in der Belegschaft (Datenlieferanten, Mitarbeiter, etc.) rasch abnehmen, das System gerät dann in Gefahr, zu einem Datenfriedhof zu verkommen. ■

Autor:

Dr. med. Christian Reize

Klinikmanager/Stabsstelle

Chefärztekonzferenz

Kantonsspital Olten

Baslerstrasse 150

4600 Olten

E-Mail: creize_ol@spital.ktso.ch

Literatur:

1. Hans-Jürgen Probst: Controlling leicht gemacht. Wer hat Angst vor schwarzen Zahlen. 2000.
2. Andreas Preissner: Praxiswissen Controlling. Grundlagen, Werkzeuge, Anwendungen. 2003.
3. Ekbert Hering und Robert Rieg: Praxisorientiertes Controlling-Management. 2001.
4. Gleich R. (1997): Performance Measurement. Die Betriebswirtschaft, 1: 114–117.
5. Zitat von Mason Haire, University of California, 1991 (Name der Publikation unbekannt).
6. Müller-Stewens G.: Strategisches Management. Verlag Stuttgart, 2001.
7. Kaplan R.S. und Norton D.S.: The Balanced Scorecard. Measures that drive performance. Harvard Business Review, 1992, 1: 71–79.