

Leitfaden für die Einführung und die Organisation des Controllings in Institutionen des Gesundheitswesens

Das Controlling kann wichtige Grundlagen für die Führung eines Unternehmens liefern. Dies gilt insbesondere auch für Institutionen des Gesundheitswesens, die im heutigen Umfeld besonders schwer zu führen sind. Doch das Potenzial des Controllings wird in Institutionen des Gesundheitswesens oft nur unvollständig genutzt. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Nutzung sind ein klares Konzept sowie eine sinnvolle organisatorische Einbettung.

Rainer J. Stelzer

Viele Betriebe des Gesundheitswesens haben bis vor kurzem in der Betriebsführung ein Blindflugverhalten an den Tag gelegt. Die aufgelaufenen Kosten wurden (wie dies auch heute noch in den meisten öffentlichen Betrieben der Fall ist) von irgendeiner Instanz übernommen – sei es vom Kanton, von den Trägergemeinden, von den Krankenkassen, von den Versicherten selbst oder auch von den Steuerzahlern. Mit der gesetzlichen Pflicht, über Wirtschaftlichkeit, Zweckmässigkeit und Qualität einen Nachweis zu

erbringen (KVG Art. 96 ff.), ist Transparenz und Kommunikation über betriebswirtschaftliche sowie über medizinische Fakten im Gesundheitswesen nun aber grundsätzlich verbindlich geworden. Wenn zudem die geplanten (und zum Teil bereits initiierten) Änderungen in Sachen Transparenz der Finanzierung von medizinischen Dienstleistungen realisiert werden, wird auch für öffentliche Anbieter gelten, was für private schon länger gilt: Es wird für die Betriebe überlebenswichtig sein, die richtigen und relevanten betriebswirtschaftlichen und medizinischen Prozesssteuerungsdaten zum richtigen Zeitpunkt zu besitzen, um rechtzeitig Veränderungen und Korrekturmassnahmen einleiten zu können. Um über die Dateninformationen zum richtigen Zeitpunkt zu verfügen, braucht es vor allem eine adäquate IT-Infrastruktur. Für eine ausreichende Datenqualität braucht es Personen mit spezifischer Fachkompetenz und mit gutem Prozessverständnis: Controller (siehe *Kasten 1*).

Einführung des Controllings im Gesundheitswesen

In den meisten Betrieben des Gesundheitswesens besteht bereits heute eine Form von Controlling. Oft ist dieses Controlling aber zu wenig strukturiert, und/oder es fehlt eine adäquate organisatorische Eingliederung ins Unternehmen: Weil die durch die gesetzliche Verpflichtung zum Controlling entstehenden Zusatzaufgaben noch in keinem Leistungskatalog gebührend enthalten sind und daher auch nicht gesondert entschädigt werden, versuchen viele Unternehmen, diese Aufgaben mit den bereits – oder noch – vor-

handenen Personalressourcen zu bewältigen. Es ist nicht selten der Administrator oder der Buchhalter, der gleichzeitig betriebswirtschaftliche Daten erhebt und auswertet. Medizinische Qualitätsindikatoren werden manchmal von der Arztassistentin oder -sekretärin gesammelt. Mit der Datenerhebung wird die Pflicht dann aber oft als erfüllt betrachtet. Betriebsintern werden die Daten nicht oder nur ungenügend genutzt, was für alle Beteiligten frustrierend ist. Wenn – zum Beispiel auf

Kasten 1:

Was ist ein Controller?

Wenn ein (Haus-)Arzt, eine Pflegefachfrau oder eine Physiotherapeutin einen Patienten über längere Zeit betreut, erhebt er oder sie gewisse Daten (Anamnese). Erst auf dieser Basis kann er/sie eine Diagnose stellen, geeignete Massnahmen durchführen (Intervention), die Genesung fördern (Rehabilitation) und einen Rückfall verhindern (Prävention).

Was für medizinische Fachkräfte gilt, sollte auch auf der Ebene der Unternehmen gelten: Wer zielgerichtet handeln will, braucht Daten. Controller sind Personen, die solche Daten erheben, auswerten und analysieren und bei Bedarf Verbesserungs- und Korrekturmassnahmen einleiten.

Der Controller ist also Lotse auf dem Weg zu gemeinsam definierten oder von aussen vorgegebenen Zielen. Der klassische Industriecontroller beschränkt sich dabei in der Regel auf betriebswirtschaftliche Ziele. Im Gesundheitswesen müssen Controller auch überwachen, wieweit die qualitativen Ziele der medizinischen Dienstleistungen erreicht werden, denn auch diese qualitativen Ziele sind gesetzlich verankert; zudem hat die Qualität einen unmittelbaren Einfluss auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis.

Kasten 2:

Empfehlungen im Überblick

■ Die Controllingorganisation (Konzept, organisatorische Einbettung, Aufgaben) ist eine wesentliche Managemententscheidung; im Gesundheitswesen sind sowohl die ärztliche Direktion als auch die Verwaltungsdirektion gefordert.

■ Die Controllingorganisation unterliegt der grundsätzlichen Unternehmensstrategie (Zielsetzungen und Leitlinien) des individuellen Unternehmens. Je nach Leistungsauftrag, Unternehmensgrösse und individueller Controllingphilosophie ergeben sich unterschiedliche Empfehlungen.

■ Die Controllerfunktion im Gesundheitswesen muss den übergeordneten Betriebszielen und den externen Gesetzesvorgaben gerecht werden, indem die betriebswirtschaftlichen und medizinischen Aspekte ausgewogen berücksichtigt werden. Eine spezielle Controllerausbildung und branchenspezifisches Know-how (Prozesskenntnis oder zumindest -verständnis) sind Basisvoraussetzung für ein erfolgreiches Controlling im Gesundheitswesen.



Im Folgenden wird aufgezeigt, wie ein Controllingkonzept erstellt werden kann, welche Möglichkeiten es gibt, das Controlling organisatorisch ins Unternehmen einzubetten und welches mögliche Aufgaben der Controllingabteilung beziehungsweise der für das Controlling zuständigen Person(en) sind. Eine Zusammenfassung der Empfehlungen findet sich in *Kasten 2*.

manchmal ist es ein externer (gesetzlicher) Auftrag, der die Einführung eines Controllings oder die Schaffung zusätzlicher Controllerstellen nötig macht.

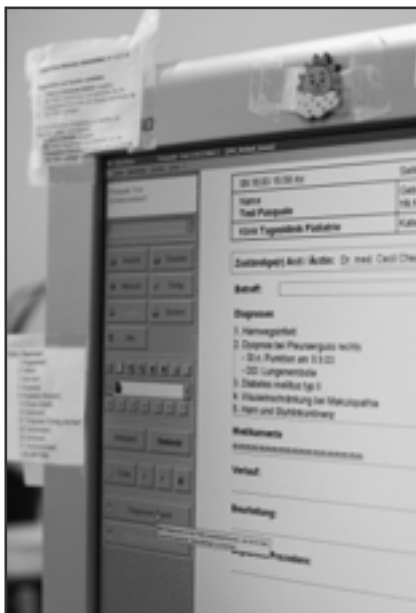
Mögliche Gründe für die Einführung eines Controllings sind zum Beispiel die folgenden:

- Die Kosten sind zu hoch, oder es fehlt gar die Kostenübersicht
- Die Tarifstruktur verändert sich
- Die medizinische Komplikationsrate ist zu hoch
- Der Unternehmensstandort ist gefährdet
- Die Fluktuationsrate oder der Abgang von Ärzten und Personal ist zu hoch

externen Druck – ein spezialisierter Controller eingestellt wird, geschieht dies oft, ohne sich vorab über die Aufgabenstellung (Controllingkonzept) und über die organisatorische Einbettung des Controllers ins Unternehmen genügend Gedanken zu machen. Beides aber sind unabdingbare Voraussetzungen für ein erfolgreiches Controlling.

Controllingkonzept

Wer ein Controllingkonzept erstellen will, muss sich zuerst überlegen, was zu kontrollieren ist. Manchmal sind es betriebsinterne Schwachstellen, die erkannt worden sind,





Fotos:
Stefan Kubli,
Winterthur

■ Patienten wechseln in umliegende Gesundheitseinrichtungen. Aus den Problemschlüsselstellen lassen sich betriebsspezifische Zielsetzungen für das Controlling ableiten. In einem nächsten Schritt geht es darum, sich zu fragen, welches Controlling es im Idealfall braucht, um die genannten Ziele zu erreichen: Welche personellen oder technischen Massnahmen sind einzuleiten?

Bereits in dieser Phase sollten relevante Messgrössen und -arten definiert werden. Sind es eher betriebswirtschaftliche oder eher medizinische Indikatoren, die mir bei der Zielerreichung am besten behilflich sind? Können entsprechende Daten erhoben werden, und wenn ja, wie?

Organisatorische Einbettung

Die organisatorische Abgrenzung

des Controllingbereichs hängt von der Art des Unternehmens ab (Betriebsgrösse, Leistungsauftrag). Die Controllingabteilung arbeitet in der Regel sehr eng mit der Finanzabteilung zusammen. Das Controlling sollte jedoch organisatorisch losgelöst von der Finanzbuchhaltung agieren (siehe *Abbildung 1*), da sich andernfalls diverse Interessenkonflikte ergeben können.

Je nach Grösse des Betriebs kann die Controlleraufgabe oder die Controllerfunktion zentral (Beispiel siehe *Abbildung 2*) oder dezentral organisiert sein. Die Organisationsform muss auf jeden Fall auf die internen Bedürfnisse abgestimmt sein. Entscheidend für ein erfolgreiches Controlling ist die Nähe zu den Entscheidungsträgern und Informationsempfängern, denn Controlling bedeutet in erster Linie Kommunikation.

Aufgaben des Controllings

Zu den Controlleraufgaben im Gesundheitswesen gehören, wie er-

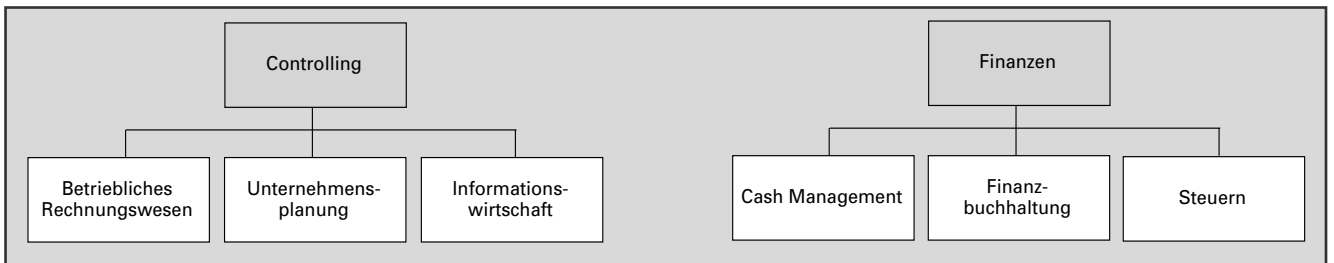


Abbildung 1: Abgrenzung zwischen Controlling und Finanzwesen

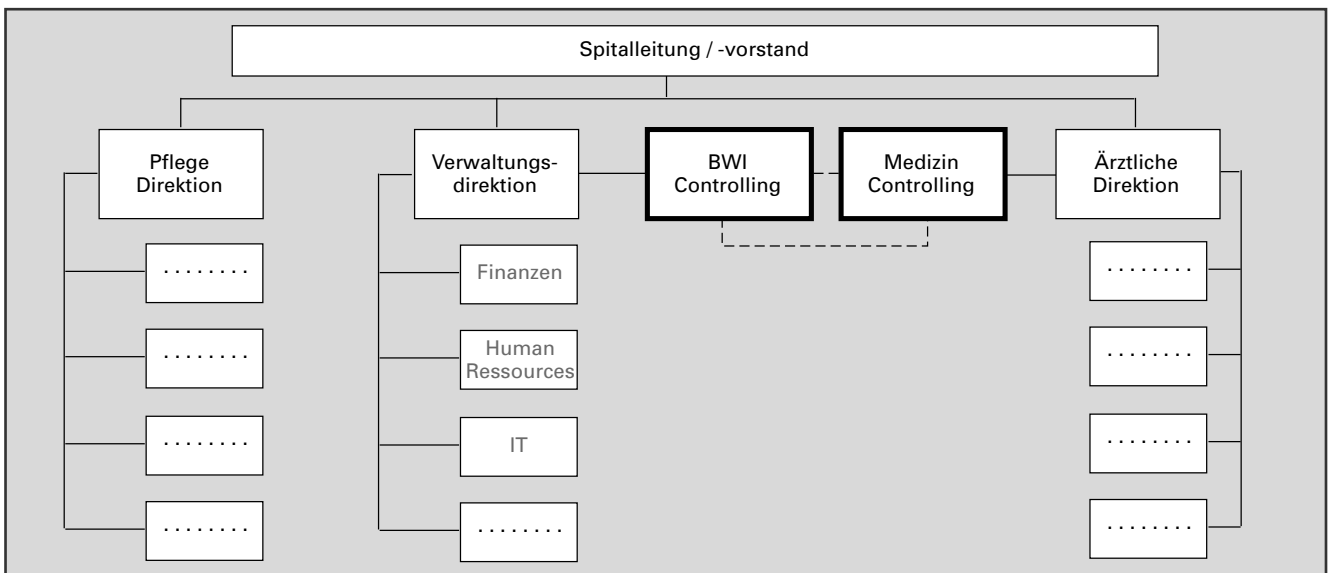


Abbildung 2: Beispiel einer zentralen Controllierorganisation

Tabelle:

Betriebsinterne Zuordnung von «Controllingaufgaben» im Gesundheitswesen

Aufgaben/Funktionen*	Controllingabteilung		Finanzabteilung	EDV-/IT-Abteilung
	Betriebswirtschaft	Medizin		
Betriebliches Rechnungswesen	X			
Kostenrechnung	X			
Kalkulation	X	X		
Ergebnisrechnung	X			
Deckungsbeitragsrechnung	X			
Finanzielles Rechnungswesen			X	
Buchhaltung			X	
Gewinn & Verlust			X	
Bilanzen			X	
Jahresabschluss			X	
Cashmanagement			X	
Steuern			X	
Finanzierung			X	
Management Information System	X (Inhalt)			X (Technik)
Operative Planung	X (Inhalt)			X (Technik)
Strategische Planung	X (Inhalt)			X (Technik)
Vorschauen	X			
Abweichungsanalysen	X			
Interne Beratung:				
– Betriebswirtschaft	X			
– Prozesse		X		
– Medizinische Pfade		X		
– Codierung		X		
– Qualität/Outcome		X		
– Projektcontrolling	X	X		
– Investitionscontrolling	X	X		
– Organisationsentwicklung	X	X		

* Die meisten hier aufgeführten Aufgaben sind Controllingaufgaben. Es sind aber auch einige Aufgaben aufgeführt, die gelegentlich fälschlicherweise der Controllingabteilung zugeordnet werden (was zu Interessenkonflikten führen kann), aber eigentlich keine Controllingaufgaben sind.

den individuellen Betriebsbedürfnissen anzupassen. Medizincontroller müssen die medizinischen Abläufe und Prozesse zumindest gut kennen und verstehen. Ob sie ein Medizinstudium benötigen, hängt stark vom Aufgabenumfang und vom Controllingkonzept im einzelnen Betrieb ab. Mit der Einführung der Funktion «Medizincontrolling» kann der Schulerschluss zwischen den Wissenschaften Medizin und Betriebswirtschaft beschleunigt werden. Die verantwortlichen Entscheidungsträger und Spezialisten in Gesundheitseinrichtungen werden dadurch von gewissen Aufgaben entlastet, sodass sie sich auf ihre Kernkompetenzen (Medizin bzw. Management) konzentrieren können. Dies wiederum verspricht einen direkten Nutzen in Bezug auf Qualität und Kosten für die Patienten und für die Leistungseinkäufer. ■

Autor:
Rainer J. Stelzer
 Stelzer Health Care Consulting
 GmbH
 Partner of HCN,
 Health Consulting Network
 Albisriederplatz 6/Postfach 8040
 8004 Zürich
 E-Mail: rainer.stelzer@span.ch
 Internet: www.stelzerconsulting.ch

Literaturempfehlungen:

- A. Deyhle, Controller Akademie München: Controller-Praxis, ISBN 3-7775-6201-7.
- A. Deyhle, Controller Akademie München: Controller und Controlling, ISBN 3-258-04632-8.
- Eugen Hauke: Controlling im Krankenhaus. Ueberreuter, ISBN 3-901260-32-3.
- Klaus Eichler, Marc-Anton Hochreutener: Outcome-Messung im Krankenhaus, Schriftenreihe der SGGP, No. 67.
- Deutscher Ärzteverlag: Medizincontrolling, ISBN 3-934849-52-0.
- Deutsche Krankenhausgesellschaft: Operatives Medizincontrolling, ISBN 3-9521232-5-0.
- Goldschmidt AJW: Medizin-Controlling. Aufgaben und Stellenwert im Unternehmen. Shaker, Aachen, ISBN 3-8265-4554-0.

Internethinweise:
www.controllerverein.de
www.controllerakademie.de
www.medizincontrolling.de
www.medizincontroller.de
www.medinfoweb.de/oekonom.htm
www.medica.de

wähnt, das betriebswirtschaftliche Controlling und das medizinische Qualitätscontrolling (Medizincontrolling). Die möglichen Aufgaben des Controllings sind in der Tabelle aufgeführt. Die Funktion des *betriebswirtschaftlichen Controllings* umfasst in erster Linie die Berichterstattung für die Unternehmensplanung sowie das betriebliche Rechnungswesen (mit Kosten- und Ergebnisrechnung, Kalkulation und Deckungsbeitragsrechnung). Vielfach konzentriert sich dabei die im Controlling angesiedelte Unternehmensplanung auf die ergebnisorientierte Kurz- und Mittelfristplanung sowie auf die Investitionsplanung. In diesem Fall wird die strategische Planung nicht durch die Controllingverantwortlichen, sondern (als selbstständiger Aufgabenbereich) durch die Unternehmenslei-

tung koordiniert. Mit der Einführung einer Balanced Scorecard relativiert sich diese Aussage: Das Controlling übernimmt in einem solchen Modell eine wichtige Koordinationsrolle zumindest für die Langzeitplanung und die Definition und Überwachung von strategischen Zielsetzungen. Bei der Funktion des *Medizincontrollers* handelt es sich um eine relativ junge Berufsgattung, die zuerst in Deutschland im Zusammenhang mit der Einführung von G-DRGs (deutsche Version des Patientenklassifikationssystems AR-DRG) geschaffen wurde. Ursprünglich sollte sich der Medizincontroller primär um die Qualität der Codierung von medizinischen Leistungen kümmern (im Hinblick auf die Verrechnung). Jeder Betrieb hat aber die Chance, diese neue Funktion auszubauen und/oder weiterzuentwickeln und