



CONTROLLING IN GESUNDHEITSORGANISATIONEN

Der Bedarf nach betriebswirtschaftlicher Steuerung in Gesundheitsorganisationen steigt. Verschiebungen bei den Indikationen bzw. Krankheitsbildern, der medizinische und technische Fortschritt, der zunehmende Kostendruck und die politisch/rechtlichen Veränderungen stellen das Management von Gesundheitsorganisationen vor neue Herausforderungen.

Controlling hilft, die Organisation auf Kurs zu halten. Es geht darum, Ziele zu erreichen und Probleme (z.B. Verluste, Zahlungsunfähigkeit) zu vermeiden. ControllerInnen unterstützen Führungskräfte beim Setzen von Zielen, Planen und Steuern. Sie erbringen Koordinations- und Informationsleistungen und leisten betriebswirtschaftliche Beratung. Zu den klassischen Aufgabenfeldern des Controllings gehören neben dem internen Rechnungswesen (Kostenrechnung) die Planung/Budgetierung und das Berichtswesen. Controlling ist jedoch nicht auf ControllerInnen beschränkt, sondern stellt eine Denkhaltung dar („Führen durch Ziele“), die für alle Managementebenen von Bedeutung ist. Relevant erscheint zudem die Abgrenzung gegenüber der Revision: Während die Revision der Überwachung von Organisationen dient, unterstützt Controlling die Steuerung.

Nutzen von Controlling

Was bringt Controlling? Eine Studie des Österreichischen Controller-Institutes in Zusammenarbeit mit Contrast-Management-Consulting zum Entwicklungsstand des Controllings in privaten österreichischen Nonprofit-Organisationen¹ aus dem Jahre 2004 belegt empirisch, dass Organisationen mit einem hoch entwickelten Controlling erfolgreicher beim Erreichen ihrer Ziele sind. Wichtiger „Nebeneffekt“: Sie sind auch erfolgreicher in Bezug auf Zahlungsfähigkeit, Kostendeckung und Sicherung des Vermögens, als ihre Mitbewerber mit geringem Controlling-Entwicklungsstand. Controlling erleichtert sowohl das Erreichen strategischer Ziele (z.B. „Leistungen verstärkt ambulant/tagesklinisch erbringen“) als auch das Erreichen operativer Ziele (z.B. „das Jahresbudget einzuhalten“).

Besonderheiten von Gesundheitsorganisationen

Welche Spezifika muss das Controlling in Gesundheitsorganisationen insbesondere im Spitalsbereich berücksichtigen? Neben der eingangs angesprochenen hohen Dynamik im Umfeld sind vor allem folgende Aspekte kennzeichnend:

Komplexes Zielsystem: Unterschiedliche Anspruchsgruppen („stakeholder“ wie Patienten, Angehörige, Mitarbeiter, Mitbewerber,

Kooperationspartner, Geldgeber, Gebietskörperschaften, Lieferanten, ...) erfordern ein differenziertes Zielsystem, welches auf die verschiedenen Bedürfnisse Rücksicht nimmt.

Anspruchsvolle Erfolgsmessung: In anderen Wirtschaftszweigen kann der Erfolg eines Unternehmens ermittelt werden, indem vom Erlös die Kosten abgezogen werden. Der verbleibende Gewinn/Verlust zeigt den Erfolg. Im Gesundheitswesen würde eine alleinige Betrachtung des wirtschaftlichen Erfolgs viel zu kurz greifen. Hier bedeutet Erfolg neben wirtschaftlichen Ergebnissen vor allem medizinische, pflegerische, gesundheitsökonomische und andere Ziele zu erreichen. Daraus folgt, dass sowohl Planung als auch Berichtswesen sich nicht nur auf die Ressourcenseite und die damit verbundenen finanzielle Aspekte beschränken dürfen, sondern auch Leistungsmengen und -qualität (Output) sowie die erzielten Wirkungen am Patienten (Outcome) umfassen und berücksichtigen müssen.

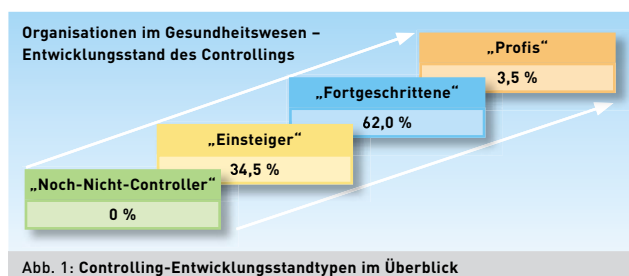
Verschiedene Kulturen: Die Unternehmenskultur im Spitalsbereich ist unter anderem durch das Zusammenwirken verschiedener Berufsgruppen mit unterschiedlichen (Sub-)Kulturen gekennzeichnet. Dies erfordert von Controller/innen die Fähigkeit, sich auf verschiedene Denkmuster und Verhaltensweisen einstellen zu können.

Nähe zur Politik: Insbesondere im staatsnahen Bereich kann der Einfluss der Politik das Management vor besondere Anforderungen stellen. Neben den Aspekten des Kerngeschäfts fließen häufig auch standortpolitische, arbeitsmarktpolitische u.a. Überlegungen ein.

Diese (und andere) Faktoren machen das Management und somit auch das Controlling von Gesundheitsorganisationen besonders anspruchsvoll.

Ausbaustand des Controllings im Gesundheitswesen

Wie ist es nun um den Ausbaustand von Controlling bestellt? Die an der Studie teilnehmenden Organisationen konnten bezüglich des Entwicklungsstandes ihres Controllings in die Gruppen „Noch-nicht-Controller“, „Einsteiger“, „Fortgeschrittene“ und „Profis“ eingeteilt werden. Die Abb. 1 zeigt die Entwicklungsstandtypen im Überblick. Die Prozentangaben beziehen sich auf den Anteil des jeweiligen Typs an der Gesamtzahl der an der Studie teilnehmenden Gesundheitsorganisationen. 65,5 % der teilnehmenden Organisationen fallen in die Kategorien „Fortgeschrittene“ und „Profis“.



Controlling hat sich also in vielen österreichischen Nonprofit- und Gesundheitsorganisationen etabliert, dennoch besteht Entwicklungspotenzial. Um das Controlling zu optimieren und somit die Organisation an sich erfolgreicher zu machen, bestehen zahlreiche Möglichkeiten. Ansatzpunkte liegen etwa in einer leistungsorientiert ausgestalteten Planung und Budgetierung, im Einsatz von Investitionsrechenverfahren, im Benchmarking, einer steuerungsrelevanten Ausgestaltung des Berichtswesens und in der Unterstützung mit geeigneter Controlling-Software.

Berichtswesen als Schlüsselfaktor

Unter den genannten Faktoren kommt dem Berichtswesen besonders hohe Bedeutung zu: Die Studie hat gezeigt, dass eine besonders hohe Korrelation zwischen der Qualität des Berichtswesens und der Wirksamkeit des Controllings besteht. Neben formalen Gütekriterien (übersichtlich, zeitgerecht usw.) sind vor allem folgende Anforderungen an das Berichtswesen zu berücksichtigen:

- ∴ Die Berichte decken den Informationsbedarf der Führungskräfte. Neben quantitativen Größen enthalten sie auch qualitative Informationen.
- ∴ Das Berichtswesen ist steuerungsorientiert ausgestaltet, das heißt durch Plan-Ist-Vergleiche und Prognosen beantwortet es, wieweit die Organisation auf Kurs beim Erreichen ihrer Ziele liegt.
- ∴ Berichte verschwinden nicht ungelesen im Altpapier, sondern sind Anlass für Steuerungsmaßnahmen: Was können wir tun, um die gesetzten Ziele zu erreichen?

Ausblick

Mehrere Faktoren weisen darauf hin, dass die Bedeutung des Controllings in Gesundheitsorganisationen in Zukunft weiter steigen wird. Dazu gehören insbesondere der zunehmende Kostendruck, neue Steuerungsmechanismen auf Länderebene (z.B. Einrichtung der Gesundheitsplattformen) die Weiterentwicklung der LKF sowie die Bestrebungen in Richtung einer integrierten Planung des Gesundheitswesens (ÖSG). In diesem Umfeld ist auch das Controlling selbst weiter zu entwickeln, um die Organisation auf Erfolgskurs zu halten!

¹ 22 % von 134 an der Studie teilnehmenden Organisationen gehören zur Branche Gesundheit. Die zentralen Aussagen der Studie treffen dabei auch auf das Gesundheitswesen zu.

Mag. Stefan Furtmüller
 Contrast Management-Consulting
 A-1190 Wien, Billrothstr. 4, Tel.: +43 / (0)1 / 368-68-88/311
 stefan.furtmueller@contrast.at, www.contrast.at

Gutes Controlling besteht aus der Summe der einzelnen Teile

Interview mit Marco Rosenberger, Controller und Leiter der Wirtschaftsabteilung des KH Oberndorf (Sbg.).



Sie sind Controller im Gesundheitswesen.

Was fasziniert Sie an Ihrer Tätigkeit?

Rosenberger: Für mich ist das Controlling ein Grundwerkzeug, um eine Abteilung, eine Organisation oder ein Unternehmen zu führen. Die Faszination liegt darin, über das Controlling eine Wirklichkeit abzubilden und damit kennen zu lernen. Die Vielseitigkeit und das Kreative an der Arbeit ist für mich die Magie am Controlling, daher bin ich auch ein Controller geworden.

Wo liegt der Wert des Controllings im Krankenhaus?

Rosenberger: Das Gesundheitswesen ist in einer Umbruchsphase. Krankenanstalten stehen untereinander zunehmend im Wettbewerb. Der Nutzen von Controlling besteht darin, Entscheidungshilfen für die Geschäftsführung aufzubereiten und damit auch nachhaltig die adäquate Versorgung der Bevölkerung zu gewährleisten.

Wo sehen Sie Ihre größte Herausforderung als Controller?

Rosenberger: Im Unternehmen Krankenhaus gibt es sehr viele Spezialisten, die mit ihrer unterschiedlichen Ausbildung und Entwicklung oft zu wenig untereinander kommunizieren. Als Controller habe ich hier die Aufgabe, das Ungleichgewicht an Wissen etwas auszugleichen. Dies gelingt über ein kleinstes gemeinsames Vielfaches (KGV). Die Schwierigkeit liegt darin, das KGV zu finden und mit einer Kennzahl zu versehen.

Welches Know-how müssen Controller im Gesundheitsbereich bzw. in einem Krankenhaus Ihrer Meinung nach einsetzen?

Rosenberger: Eine rein monetäre Abbildung des Erfolgs ist im Gesundheitsbereich aufgrund mangelnder Messbarkeit oft schwer. Aus diesem Grund sind Kennzahlen auf Basis von medizinischen, pflegerischen oder menschlichen Faktoren zu entwickeln. Genau dieses Know-how, sprich Verständnis, muss ein Controller besitzen, um Verbindungen zwischen den Bereichen herstellen zu können.

Wie schätzen Sie den Wert von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Controlling ein?

Rosenberger: Die Controllerausbildung reicht aus, um die Welt spannend zu halten. Der Nutzen liegt ganz klar in der Vielseitigkeit der Ausbildung und damit auch der Einsetzbarkeit. Im Zuge der Arbeit im Controlling merkt man meistens, in welche Richtung es einen zieht. Für mich ist die Reise noch nicht am Ende und daher bilde ich mich weiter.