

A – Grundlagen des Controllings in der Gesundheitswirtschaft

Einleitung

Ökonomische Prinzipien und Methoden aus dem modernen Management haben in den letzten Jahren verstärkt Einzug in die Organisationen der Gesundheitswirtschaft gehalten. Diese Entwicklung wurde einerseits durch gesetzliche Anforderungen (vgl. u. a. neue Formen der Entgeltfindung) ausgelöst, andererseits aber auch durch die Einsicht in die Notwendigkeit einer verbesserten Bewirtschaftung der vorhandenen Ressourcen gefördert.

Dabei ist nicht die Einsparung von Kosten das primäre Ziel des Einsatzes ökonomischer Instrumente, sondern die Erreichung der Betriebsziele. Diese lassen sich in der Gesundheitswirtschaft sehr häufig als Zieltriade darstellen aus: Qualität, Stakeholder-Zufriedenheit und ökonomischer Erfolg (► **Kap. 1**). Um diese Ziele zu erreichen, ist die Umsetzung einer effektiven, aber auch effizienten Ressourcenbewirtschaftung (Personal-/Sachmittel) eine der wichtigsten Grundlagen; ebenso bedeutend ist allerdings die Analyse zukünftiger Leistungspotenziale und Risiken. Diese Ansätze sollen neben der Erreichung des ökonomischen Erfolges zu einer Steigerung der Qualität und der Zufriedenheit der Anspruchsgruppen (z. B. Leistungsempfänger, Mitarbeiter, Einweiser) beitragen.

1 Unternehmensführung und Controlling

Björn Maier

Organisationen jeglicher Art sind eingebunden in ein Umsystem mit vielfältigen Beziehungen zu unterschiedlichen Sphären der Umwelt und den darin vertretenen Anspruchsgruppen. Für die Führung und Steuerung von Organisationen, insbesondere im öffentlichen Sektor, aber auch in der Gesundheitswirtschaft hat sich aus diesem Grund der Multi-Stakeholder-Ansatz als ein zielführender Ansatz erwiesen, um Organisationen zu steuern. Das neue St. Galler Management-Modell beschreibt u. a. diesen Multi-Stakeholder-Ansatz und seine Herausforderungen und stellt außerdem die Sphären des Umsystems und die Interaktionsthemen mit den Anspruchsgruppen dar (► **Abb. A-1**) (vgl. u. a. Rüegg-Stürm (2006), S. 21 ff).

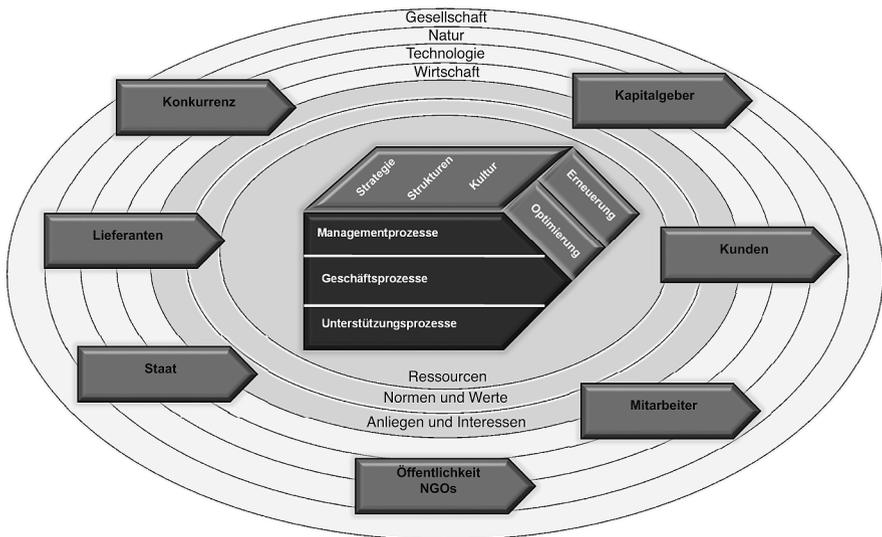


Abb. A-1: Neues St. Galler Management-Modell. Quelle: Rüegg-Stürm (2002), S. 22

Auf Grundlage dieses Multi-Stakeholder-Ansatzes vollzieht sich in Organisationen der Gesundheitswirtschaft implizit oder explizit der Ziel- und Strategiebildungsprozess. Die unterschiedlichen Ansprüche der einzelnen Stakeholder (etwa Kapitalgeber vs. Öffentlichkeit) machen deutlich, dass es in Organisationen der Gesundheitswirtschaft nur sehr selten ein einzelnes Ziel gibt, dessen Erreichung alle Anspruchsgruppen befriedigt. Vielmehr liegt in der Regel ein mehrdimen-

sionales Zielsystem vor, dessen Erreichung sich schon aufgrund der unterschiedlichen Zielbeziehungen (harmonisch, konkurrierend, neutral) anspruchsvoll gestaltet. Häufig wird aus diesem Grund von der schon angesprochenen Zieltriade aus Leistungsqualität, ökonomischem Erfolg und allgemeiner Stakeholder-Zufriedenheit gesprochen (► **Abb. A-2**).



Abb. A-2: Grunddimensionen des mehrdimensionalen Zielsystems einer Organisation im Gesundheitssektor (eigene Darstellung)

Kurzfristiges Agieren zwischen den einzelnen Ansprüchen der unterschiedlichen Gruppen ist meist keine dauerhafte Lösung des Dilemmas. Hier ist die Unternehmensführung und damit i. d. R. das Management gefordert, eine entsprechende Lösung zu finden und abgeleitet aus der Vision und Mission des Unternehmens die richtigen Ziele zu formulieren und entsprechend eine adäquate langfristige Strategie auszuarbeiten (► **Teil B, Kap. 2**). Dabei wird in den letzten Jahren immer deutlicher, dass die Erwartungen der Umwelt und damit der Stakeholder nicht statisch sind (u. a. Veränderung bzw. Entwicklung des Finanzierungsregimes, Ressourcen- bzw. Fachkräftemangel etc.), sondern sich dynamisch verändern und die Organisation sich auf diese Veränderungen pro-aktiv oder zumindest *re-aktiv* einstellen muss und Veränderungs- bzw. Anpassungsprozesse durchzuführen sind (► **Teil B, Kap. 3**).

1.1 Management und Controlling

Das Management und seine Aufgaben bzw. Verrichtungen werden häufig auch als Leitungs- bzw. Führungssystem einer Organisation in Abgrenzung zum pri-

mären Leistungssystem der Organisation bezeichnet (vgl. u.a. Horváth (2011), S. 95 ff.). Innerhalb dieses Leitungssystems gibt es vielfältige Aufgaben zu bewältigen, die in ihrer Komplexität nicht durch eine Person zu beherrschen sind. Diese sind u. a. das Planungs-, Kontroll-, Informations-, Personalführungs-, Organisations- und Controlling-System der Organisation (► **Abb. A-3**).

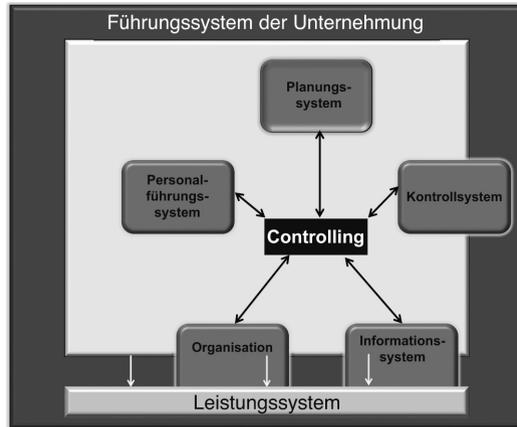


Abb. A-3: Leitungs- und Leistungssystem einer Organisation, inkl. zentraler Aufgaben im Leitungssystem (eigene Darstellung, nach Horváth (2011), S.96)

In einem idealtypischen Bild laufen die unterschiedlichen Aufgaben im Rahmen des Management-Zyklus in einem sukzessiven Prozess nacheinander ab. Die wesentlichen dieser Aufgaben sind:

- **Planung:** Vorbereitung von Entscheidungen und ihrer Umsetzung, inkl. der Analyse der damit verbundenen Auswirkungen
- **Realisation (Umsetzung):** Entscheidung und Umsetzung der Planung, inkl. folgender weiterer Aufgaben:
 - **Organisation:** Umsetzung der entsprechenden Aufbau- und Ablauforganisationsstruktur, die mit der Entscheidung verbunden ist
 - **Personal-/Ressourceneinsatz:** Planung des notwendigen Personal- und Ressourceneinsatzes, vor allem auch des operativen Einsatzes dieser Faktoren auf den nachgelagerten Management-Ebenen
 - **Leitung:** Führung der kompletten Organisation und der einzelnen Einheiten auf den jeweiligen Ebenen
- **Kontrolle:** Überwachung der durch die Implementierung (Umsetzung) entstehenden jeweiligen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualitäten

Neben der reinen Kontrolle der Ergebnisse ist natürlich auch eine Kontrolle der Prämissen, auf denen die entsprechenden Planungen und Entscheidungen beruhen (z.B. gesetzliche Grundlagen der Krankenhausfinanzierung), von entscheidender Bedeutung und müssen in den Planungsprozess rückgekoppelt werden.

In der Praxis lässt sich beobachten, dass die Aufgabenerfüllung im Management nicht der dargestellten sukzessiven, aufeinanderfolgenden Form entspricht, sondern es kann eher davon ausgegangen werden, dass von den Entscheidungsträgern permanent die Erledigung von unterschiedlichen Aufgaben abgefordert wird. Dies bedeutet, dass etwa Planung, Organisation, Personalführung und Kontrolle in parallelen Aktivitäten ablaufen und gerade durch den Einzug von modernen Technologien (u. a. E-Mail, Smartphones), die Parallelität von Aktivitäten noch zugenommen hat. So ist es für den Manager als Entscheidungsträger wichtig, dass ein zielgerichtetes Controlling zur Entscheidungsunterstützung vorhanden ist.

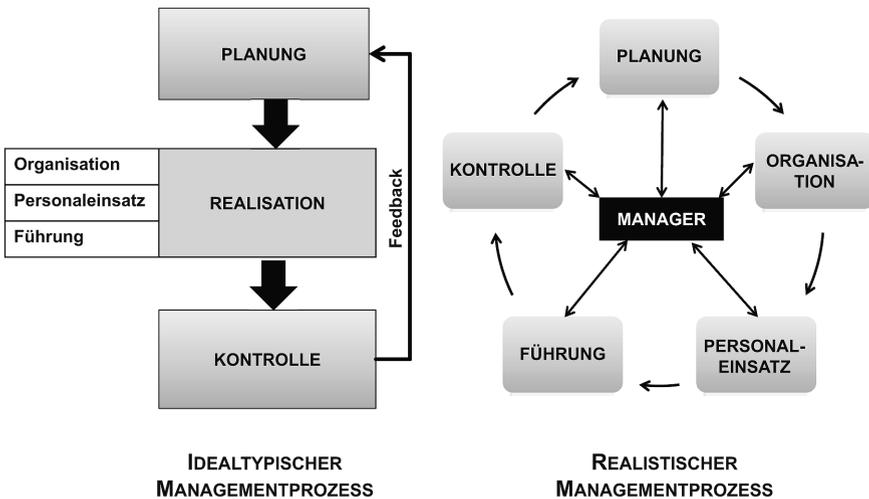


Abb. A-4: Idealtypischer vs. realer Ablauf der Management-Aufgaben in der Organisation (eigene Darstellung)

1.2 Controlling-Philosophie

Das Controlling ist Teil des Leitungssystems einer Unternehmung und grenzt sich wie dargestellt vom Leistungssystem ab. Es hat aber auch innerhalb des Leitungssystems eine besondere Stellung, da es sowohl systembildend als auch systemkoppelnd wirkt (vgl. u. a. Horváth (2011), S.145). Mit anderen Worten: Es kann auch als eine Spinne im Netz bezeichnet werden, welche die Schnittstelle zwischen den einzelnen Teilen des Systems bildet und enge Beziehungen zum Leistungssystem hat. Aus diesem Grund übernimmt es innerhalb des Leitungssystems vielfältige Strukturierungs- und Steuerungsaufgaben. Außerdem bildet es die Schnittstelle der Kommunikation zwischen den internen Anspruchs- und Berufsgruppen (z. B. Kaufleute, Mediziner, Therapeuten, Pfleger) der Organisation.

Dies manifestiert sich in den Aufgaben, die dem Controlling funktional und institutionell zugewiesen werden: Es ist verantwortlich für die Steuerung der Planungs-, Umsetzungs- und Kontrollprozesse und dient der Entscheidungsvorbereitung und -unterstützung. Zur Erfüllung dieser Aufgaben ist die Notwendigkeit gegeben, über vielfältige betriebswirtschaftliche, aber auch darüber hinausgehende etwa qualitative Informationen aus dem System und Umsystem der Organisation zu verfügen. Eine wichtige Grundlage dafür ist bspw. die Unternehmensrechnung (► **Kap. 3**).

Controlling ist wie dargestellt zunächst einmal eine originäre Aufgabe des Managements und jedes einzelnen Managers. Es soll dazu dienen, die einzelnen Aktivitäten innerhalb des Leitungssystems zielgerichtet zu koordinieren und zu steuern. Da das Management aufgrund der aufgezeigten vielfältigen Anforderungen, aber mit der vollständigen Übernahme der Controlling-Aufgaben überfordert ist, hat sich in der Praxis eine Arbeitsteilung zwischen dem Manager (»Entscheider«) und dem Controller (»Lotse«) herausgebildet. Mit anderen Worten: Es hat sich eine Position bzw. eine Abteilung in der Organisation gebildet, an die das Management die Controlling-Aufgaben delegiert. So ergibt sich eine Trennung zwischen den Aufgaben des »Controllings«, die originär Manager aller Ebenen durchzuführen haben, und dem institutionellen »Controller« oder »Controlling«, das diese Aufgabe als Servicefunktion für das gesamte Management professionell übernimmt.

In einem weiteren Sinne können dem Controller folgende Aufgaben in der Organisation zugewiesen werden bzw. der Controller kann diese pro-aktiv übernehmen:

- Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz- und Prozesstransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei.
- Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisieren unternehmensübergreifend das zukunftsorientierte Berichtswesen.
- Controller moderieren und gestalten den Management-Prozess der Zielfindung, der Planung und der Steuerung so, dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann.
- Controller leisten den dazu erforderlichen Service der betriebswirtschaftlichen Daten- und Informationsversorgung.
- Controller gestalten und pflegen die Controlling-Systeme.

2 Besondere Herausforderungen für das Controlling in der Gesundheitswirtschaft

Björn Maier

Die schon bei der Einführung des Multi-Stakeholder-Ansatzes dargestellten Anforderungen an das Zielsystem und die Vielfalt der Anspruchsgruppen und ihren häufig – im Gegensatz zu einem traditionellen Profit-Betrieb – auch weitergehenden Einfluss auf Organisationen im Bereich der Gesundheitswirtschaft haben dazu geführt, dass das Management und Controlling in diesem Bereich vor einigen besonderen Herausforderungen steht. Hier sind u. a. zu nennen:

- Die besonderen Eigenschaften des Gutes »Gesundheit« (Gutseigenschaften und Gesundheit als Vertrauensgut, vgl. u. a. Fleßa (2010), S. 22), das als Vertrauensgut gekennzeichnet ist und etwa durch die Definition von Gesundheit durch die Vereinten Nationen einen eigentlich nahezu nicht zu erreichenden Zustand darstellt (»Gesundheit ist ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein das Fehlen von Krankheit und Gebrechen.« vgl. u. a. <http://www.who.int/about/definition/en/print.-.html>); mit all den damit verbundenen negativen Konsequenzen beim Konsumenten. Die Organisation muss aber trotzdem die Wirksamkeit ihrer Leistungen darstellen.
- Die häufige besondere Konstellation, dass der Konsument und der direkte Träger der Zahllast (Ausgaben) nicht identisch sind. Dies bedeutet, dass der Patient keine Kostentransparenz hat und die Kostenträger (z. B. Sozialversicherungen) keine Leistungstransparenz haben.
- Die Governance vieler Einrichtungen mit der Beteiligung unterschiedlicher Berufsgruppen und wissenschaftlichen Disziplinen auf »Augenhöhe« im Management und der Leitung der Organisationen.

Es ist wichtig darauf abzuheben, dass diese Besonderheiten zwar zu Herausforderungen für das Management und Controlling führen, aber in keiner Weise die Notwendigkeit und Wirksamkeit des Einsatzes von Methoden und Instrumenten aus diesem Bereich in Frage stellen oder gar verhindern. Vielmehr müssen diese Besonderheiten in die Prämissen, nach denen vorgegangen wird, einfließen und auch im Zielsystem der Organisation abgebildet sein.

3 Grundlegende Funktionsweise und Aufbau des Controllings in der Gesundheitswirtschaft

Björn Maier

Das Controlling hat innerhalb der Organisation die Aufgabe, das Management in seiner ganzheitlichen Entscheidungs- und auch Lenkungsfunktion zu unterstützen und entsprechende Vorgaben für die Führung des Systems zu machen. Aus diesem Grund hat das Controlling mehrere Aufgaben, die dies unterstützen. Theoretisch lässt sich das Ganze aus der *Principal-/Agent-Theorie* ableiten. Im Rahmen dieses Ansatzes werden verschiedene Formen der Informationsasymmetrien zwischen Personen bzw. Gruppen (etwa Entscheider und Betroffene) behandelt sowie die damit verbundenen Probleme dargestellt.

Im Rahmen des Controlling-Prozesses kann im Kernbereich zwischen der Dokumentations-, Informations- und Entscheidungsunterstützung bzw. auch Beratungsfunktion unterschieden werden. Grundlage aller weitergehenden Schritte im Rahmen des funktionalen und institutionalen Controlling-Ansatzes ist zunächst einmal die *Dokumentationsfunktion*. Diese Dokumentationsfunktion beinhaltet, dass sämtliche Geschäftsvorfälle aufgezeichnet und für die verschiedenen Rechnungssysteme aufbereitet werden. Neben den reinen Kostendaten sind hier auch Mengen- und Qualitätsdaten von Interesse (z. B. für Qualitätsberichte). Darüber hinaus können zur Dokumentationsfunktion aber auch die Sammlung und Aufzeichnung von Umweltdaten, etwa marktbezogen oder gesellschaftlicher Art, gezählt werden.

Aufbauend auf die Dokumentation der anfallenden Mengen- und Wertgrüße, aber auch der Potentiale ist das Controlling dafür verantwortlich eine entsprechende *Informationsfunktion* wahrzunehmen. Diese Informationsfunktion bedeutet, dass die dokumentierten Vorfälle entsprechend aufbereitet und an die einzelnen Management-Ebenen möglichst adressatengerecht weitergegeben werden. Diese Informationsfunktion beinhaltet sowohl eine regelhafte Berichterstattung (Budgetinformationen/Berichtswesen ► Teil B, Kap. 1.3) als auch eine ad hoc Berichterstattung bei der Identifikation auffälliger Abweichungen.

Eng verbunden mit der Informationsfunktion ist die *Entscheidungsunterstützungsfunktion*. Dabei geht es darum, die aufbereiteten und weitergegebenen Informationen auch entsprechend zu kommentieren und ggf. unterschiedliche Szenarien oder Handlungsalternativen in ihren Auswirkungen zu deuten. Diese Funktion des Controllings wird je nach Organisation sehr unterschiedlich gehandhabt und birgt in sich auch die Gefahr der Beeinflussung oder gar Manipulation von Entscheidungen.

Gerade in Organisationen, in denen traditionell das Know-how und Wissen über betriebswirtschaftliche Methoden und Instrumente eher weniger entwickelt ist, ergibt sich nach dem modernen Controlling-Verständnis noch eine weitere