

Controlling

Referat von Dr. Christa Weßel im Rahmen des Kurses “Betriebswirtschaft im Gesundheitswesen”, Dozent: Marius Greußel, Studiengang Public Health, TU Berlin SS 1999.

Einleitung

Im Referat soll ein kurzer Überblick über das Controlling gegeben werden. Dabei stütze ich mich im wesentlichen auf die im handout angegebene Literatur.

Ökonomische Aspekte sind auch im Gesundheitswesen, insbesondere in den Betrieben des Gesundheitswesens von grosser Bedeutung. Methoden und Instrumente des Wirtschaftens, der erfolgreichen Führung eines Betriebes werden benötigt, um das Überleben dieses Betriebes zu ermöglichen. Zu diesen Instrumenten gehört das Controlling. Da das Controlling alle Bereiche eines Betriebes berührt, ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter dieses Instrument kennen. Public Health Professionals können interne oder externe Beteiligte sein.

Das folgende Referat soll zeigen, welche Möglichkeiten und Chancen sich durch die multidisziplinäre Durchführung und Anwendung von Controlling ergeben.

Folie 1 Definition (allgemein / operativ / strategisch)

Controlling ist

“Planen und Steuern der unternehmerischen Tätigkeiten mit Hilfe von betriebswirtschaftlichen Daten und Analysen, um so dafür zu sorgen, dass der Betrieb entsprechend seiner wirtschaftlichen Zielsetzung geführt wird” (Decker, 1997)

“die zielorientierte Steuerung der Prozesse der Leistungsentstehung und Leistungsverwertung im Krankenhaus unter den Aspekten der Bedarfsgerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit (orientiert an den §§ 108, 109 (2) SGB V).” (Eiff, 1998)

Im Deutschen wird Controlling immer wieder mit “Kontrolle” übersetzt. Die Übersetzung “Kontrolle” führt zu Missverständnissen und verursacht Angst vor Fremdbestimmtheit und Intransparenz. Genau das Gegenteil soll mit Hilfe von Controlling erreicht werden. Eigenverantwortlichkeit und Transparenz sind wesentliche Merkmale des Controlling.

To control oder **Controlling** bedeutet im amerikanischen Sprachgebrauch Beherrschung, Lenkung und Steuerung von Vorgängen (Decker, 1997). Es ist also viel mehr als die deutsche Übersetzung “Kontrolle” suggeriert. **Kontrolle**, also die Überwachung und Beurteilung von Daten und Kennzahlen, auf die ich später noch zurück kommen werde, ist nur ein Teil des Controlling.

Controlling ist ein Teil des **betrieblichen Führungssystems** (Peters, 1994) und soll das Management bei seinen operativen und strategischen **Zielsetzung und Entscheidungen** unterstützen. **Operativ** beinhaltet die auf die nächsten ein bis drei Jahre ausgerichteten Aktionen innerhalb des Betriebes (interne Ebene). **Strategisch** bedeutet die eigene Position, Stärken und Schwächen innerhalb des “Marktes” zu kennen und zukünftige Aktionen nach innen und aussen zu planen und zu entscheiden und durchzuführen.

Folie 3

Ziele

Von den **Zielen des Controlling**, bzw. des Management, das Controlling in seinem Betrieb installiert, hängen dann - wie zu erwarten ist - Aktions- und Gestaltungsbereich, Schwerpunktaufgaben und die Art der Durchführung der Aufgaben ab. Die Abbildung 209 aus Decker (1997), die in Eurem handout enthalten ist, zeigt diese Zusammenhänge. Zunächst möchte ich hier nur anmerken, dass auch Einrichtungen des Gesundheitswesens mehr und mehr vom kameralistischen Denken, das heisst den reinen Soll-Ist-Vergleichen, zu den zukunftsgerichteten "innovativ-antizipativ" (erneuernd-vorwegnehmend, vordenkend) Vorgehensweisen übergehen. Die Abbildung möchte ich mit Euch am Ende des Vortrages diskutieren.

Für Einrichtungen des Gesundheitswesens erscheint mir ausserdem wichtig, dass die Zielsetzung des Controlling in die Zielsetzung des Betriebes insgesamt eingebunden ist. Diese Zielsetzung sollte - hier schliesse ich mich Eiff (1998) an - die kontinuierliche Weiterentwicklung des Betriebes durch Steigerung der Qualität und Stabilisierung oder Senkung der Kosten sein.

Folie 1

wo ist das Controlling angesiedelt / Verknüpfung zu anderen Teilen des betrieblichen Geschehens / multidisziplinär - Beteiligte

Das Controlling ist häufig eine **Stabsstelle des obersten Management** und hat enge Anknüpfungspunkte zum Rechnungswesen. Es berührt **alle Bereiche** eines Betriebes.

Beteiligte sind neben dem oder den Controllern, die zumeist eine ökonomisch orientierte Ausbildung haben, aber im Gesundheitswesen auch aus pflegerischen oder medizinischen Berufen kommen, letztlich sämtliche Mitarbeiter eines Betriebes. Bei der Identifizierung der zu untersuchenden Daten und ihrer Interpretation sind oft die jeweiligen Verantwortlichen, also z.B. Stationsleitung oder Chefarzt die ersten Ansprechpartner.

Probleme / Vorurteile => Kommunikation - der Controller - Aufgaben

Der **Controller** braucht neben seinen fachlichen Fähigkeiten eine hohe soziale Kompetenz, die insbesondere in seiner Fähigkeit zur Kommunikation deutlich wird. Wichtig ist immer wieder, vor allem bei neu eintretenden Mitarbeitern, dass der Controller die eingangs angesprochene Furcht vor Controlling als "Kontrolle" ausräumt, und die eigentliche Rolle des Controllings klar wird. Hier werden meines Erachtens die grössten Anforderungen an seine Kommunikationsfähigkeit gestellt. Seine **Aufgaben** sind die Information und Motivation der Mitarbeiter, die Koordination der Datengewinnung zwischen den verschiedenen Abteilungen und Organisationsstrukturen, die Abstimmung von Planzahlen mit den Kostenstellenverantwortlichen, das Berichtswesen, auf das ich später noch zu sprechen komme, und schliesslich die Moderation der Budgetierung und des Controllingprozesses insgesamt (Decker 1997).

Hier möchte ich nur kurz auf die **Budgetierung** eingehen: Budgetierung ist "...die konkrete Vorgabe bzw. Vereinbarung von Leistungszielen und den dadurch notwendigen Kosten... . Die dezentrale Ressourcenverantwortung und Kostenvorgabe haben für die Verantwortungsträger ... die Funktion von Steuerungs- und Zielgrössen ..." (Decker 1997). Budgets sind also keine Deckelung, wie es heute des öfteren in der Politik verstanden wird, sondern sollen im Idealfall kooperativ zwischen obersten Management und den Kostenstellenverantwortlichen (mittleres Management) vereinbart werden.

Budgetierung ist auf diese Art wie das Controlling ein Managementinstrument. Bei der Budgetierung kommen insbesondere Soll-Ist-Vergleiche zum Einsatz.

Der Controller - und somit das Controlling - unterstützen das Management bei seinen Entscheidungen durch Information und Vorschläge zu Massnahmen bzw. Gegensteuerungsmassnahmen.

Prozess und Instrumente des Controlling

Folie 2

Die wesentlichen Merkmale des Controlling sind Planung und Steuerung, die sich innerhalb eines Regelkreises abspielen (angelehnt an Decker 1997 und Vollmuth 1998).

Diese ausführlichere dieser beiden Folien findet ihr in Eurem handout. Die dort genannten Instrumente sind nur eine exemplarische Auflistung und werden zum Teil auch in verschiedenen Phasen verwendet. Ich lege die Folie auf, die einfach nur den Regelkreis zeigt.

Die **Planungsphase** beinhaltet die Bewusstseinsbildung und Motivation der Mitarbeiter und innerbetriebliche Zielvereinbarungen. Unterstützt wird dies durch umfassende Information in beiden Richtungen und die Festlegung von Controllingaktivitäten, das heisst die Identifizierung der Bereiche und der Kennzahlen, in und mit denen Controlling angewendet werden soll.

Eine Kennzahl ist z.B. der Anteil von qualifiziertem Personal am Gesamtpersonal. Kennzahlen geben in aggregierter Form Informationen über einem bestimmten Bereich für eine operative oder strategische Entscheidung.

In der **Durchführungsphase** werden die Daten und Kennzahlen mit Hilfe verschiedener Techniken zusammengetragen. Dazu gehören das Rechnungswesen, die Kostenrechnung und die Wirtschaftlichkeitsprüfung und allgemeine Techniken, wie z.B. Soll-Ist-Vergleiche und Checklisten.

Die **Analyse** hat verschiedene Techniken zur Verfügung, die je nach Bedarf eingesetzt werden. Im strategischen Bereich wird z.B. Benchmarking durchgeführt, das bei der eigenen Standortbestimmung (Stärken / Schwächen) hilfreich ist. Auf der operativen Ebene gibt es z.B. die ABC-Analyse, die zur Identifizierung von Prioritäten z.B. im Bereich der Materialbeschaffung dienen kann. Die Analyse und Interpretation von Soll-Ist-Vergleichen - sie sind nicht mit abgebildet - findet in eher kurzfristigen Zyklen statt und sollte interdisziplinär durchgeführt werden. Controller und Mitarbeiter vor Ort können am ehesten zusammen die Gründe für Abweichungen identifizieren und zur vierten Phase des Regelkreises beitragen.

Folie 4

In dieser vierten Phase werden **Vorschläge für Gegensteuerungsmassnahmen** erarbeitet. Sie fliessen zusammen mit den Daten und Kennzahlen aus der Durchführungsphase und der Analyse in die **Berichte** ein. Diese Berichte sind je nach Adressat unterschiedlich aggregiert und haben je nach Gegenstand einen unterschiedlichen Berichtszyklus. Diese Berichte sollte der Controller mit den Adressaten besprechen.

Decker (1997) unterscheidet nach Jahres-, Quartals-, Monats- und Sonderberichten. In der Tabelle, die in Eurem handout enthalten ist, sind die wesentlichen Merkmale aufgelistet. Berichte im operativen Bereich werden eher Monats- und Quartalsrhythmus herausgegeben. In Sonder- und Jahresberichten finden sich neben operativen Aspekten auch strategische Anteile.

An die Analyse schliesst sich in modifizierter Form wieder die Planung an, so das sich der vorhin angesprochen **Regelkreis** ergibt. Denn Controlling soll ein fortdauernder Prozess sein, der nicht zu “Datenfriedhöfen” führt, sondern integrativ die Mitarbeiter und das Management in ihrer Arbeit unterstützt. Die Modifikation beinhaltet die Überprüfung der eingangs gesetzten Ziele und ihre Anpassung an neue Bedürfnisse.

Folie 3 **Diskussion**

Die Diskussion und Fragen möchte ich gerne mit der Abbildung 208 von Decker (1997) besprechen. Die Abbildung findet Ihr in Eurem handout.

Literatur

Decker, Franz (1997). Kapitel 10 - Betriebsstatistik, Betriebsvergleich, Benchmarking, Controlling, betriebliche Kennzahlen. In: Decker, Franz (1997). *Das große Handbuch - Management für soziale Institutionen* (pp 494 - 552). Landsberg / Lech: Verlag moderne industrie.

Eiff, Wilfried von (1998). Krankenhaus-Management. In: Hurrelmann, Klaus; Laaser, Ulrich Hg.). *Handbuch Gesundheitswissenschaften - Neuauflage*. Weinheim, München: Juventa.

Kübler, J. Christopher; Albuschkat, Uwe (Hg.) (1994). *Soziales Controlling - Baustein eines modernen Management*. Overath: Medienwerkstatt.

Peters, Sönke ((1994). *Betriebswirtschaftslehre - Einführung*. 6. Auflage; München, Wien: Oldenbourg.

Vollmuth, Hilmar J. (1998). *Controllinginstrumente*. Planegg: STS-Verlag.

Folien und handout

Folien	Inhalt	handout
Folie 1	“Controlling ist ...”	Seite 1
Folie 2	“Regelkreis und Instrumente des Controlling”	Seite 1
Folie 3	Decker (1997) Seite 528: Abbildung 208	Seite 2
Folie 4	Decker (1997) Seite 537: Tabelle	Seite 2
	Literaturliste	Seite 2

Folie 1

Controlling ist

“Planen und Steuern der unternehmerischen Tätigkeiten mit Hilfe von betriebswirtschaftlichen Daten und Analysen, um so dafür zu sorgen, dass der Betrieb entsprechend seiner wirtschaftlichen Zielsetzung geführt wird.” (Decker, 1997)

“... die zielorientierte Steuerung der Prozesse der Leistungsentstehung und Leistungsverwertung im Krankenhaus unter den Aspekten der Bedarfsgerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit (orientiert an den §§ 108, 109 (2) SGB V).” (Eiff, 1998)

CWE 06/1999

Folie 2

