

Vorwort

In entwickelten Volkswirtschaften scheint der Gesundheitsbereich in einem besonderen Fokus zu stehen. Dabei ist die Finanzierung der Gesundheitsleistungen ein wesentliches Problem, das von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird (demografische Entwicklung, wie alternde Bevölkerung, Bevölkerungsrückgang, Beschäftigungsprobleme, aber auch eine rasante medizintechnische Weiterentwicklung, um nur einige Bereiche zu benennen) (Hensen, 2004: 88).

In Deutschland ist weiterhin die dynamische Entwicklung der rechtlichen Regelungen um das Finanzierungssystem von wesentlicher Bedeutung. Seit mehr als zwanzig Jahren ändern sich nicht nur rechtliche Regelungen, sondern werden immer wieder unterschiedliche Modelle implementiert: Die Modellansätze differieren von dem Selbstkostendeckungsprinzip bis zur Budgetierung, von der stationären und ambulanten bis zur Integrierten Versorgung; sie umfassen Abrechnungsmodule von den allgemeinen Pflegesätzen bis zu DRG-Fallpauschalen, sie beinhalten sowohl monistische als auch duale bis hin zu multialen Finanzierungskonzeptionen – neben der Finanzierung aus Ländermitteln und Krankenkasse sind weitere Finanzierungen notwendig (Forschung, Eigenfinanzierung, Spenden, Patientenzuzahlungen usw.) (Zapp, 2004a: 21).

Aber nicht allein der Krankenhausmarkt befindet sich im Umbruch, sondern auch das historisch gewachsene Bewusstsein sowie die Einstellungen im Krankenhausmanagement selbst müssen aufgrund neuer Anforderungen hinsichtlich notwendiger Veränderungen im Bereich der Führung und Organisation überdacht und gegebenenfalls neu gestaltet werden (Schmidt-Rettig, 2001: 43). Veränderte externe Rahmenbedingungen führen ein dynamisches Umfeld für die Krankenhäuser mit Ansätzen eines marktorientierten Wettbewerbes herbei, der Forderungen hinsichtlich einer dauerhaften Existenzsicherung an das Krankenhausmanagement stellt, die weit über den geschützten Rahmen der öffentlichen Planung und dualen Finanzierung hinausgehen (Zapp, 2004a: 21).

Krankenhäuser sind hier in besonderer Weise gefordert: Sie müssen sich nicht nur diesen Herausforderungen stellen, sondern sie müssen diese auch bewältigen, um sich weiterhin auf dem „Gesundheits-Markt“ betätigen zu können. Das Augenmerk der Krankenhäuser ist darauf gerichtet, die vielen Facetten und Möglichkeiten, Risiken und Chancen, die sich aus den Veränderungen in der extrasyntemischen Umwelt heraus ergeben, zu erkennen, zu analysieren und auf ihre Bedeutung für die intrasystemische Gestaltung zu bewerten. Dabei sind Gestaltungsempfehlungen nicht eindeutig ableitbar, weil die Gegebenheiten komplex (also in sich vieldeutig), dynamisch (die rechtlichen Änderungen sind permanent zu beobachten) und kontingent sind – also unsicher und nicht vorhersehbar. Um auf diese Herausforderungen reagieren zu können, sind strategisch ausgerichtete Managemententscheidungen notwendig, die qualifiziert vorbereitet werden müssen. Dazu ist es sinnvoll, auf erprobte und erfolgreiche Instrumente zurückzugreifen. Als Sachwal-

ter solcher Instrumente hat sich das Controlling bewährt (Zapp/Bettig, 2004a: 61 f.). Notwendig für eine zielorientierte Krankenhauslenkung, bei der neben den Sachzielen monetäre Ziele von wachsender Bedeutung sind, ist eine zeitnahe und mehrdimensionale Abbildung des Betriebsgeschehens (König, 2001: 164). Vor diesem Hintergrund steigt die Bedeutung von datenorientierten Informationen. Darüber hinaus ist ein qualitativ-orientiertes Berichtswesen notwendig, um eine Bewertung von Management-Strategien vornehmen zu können und nicht nur Trendsettern hinterherlaufen zu müssen.

In diesem Buch sind deshalb die Grundlagen zu entwickeln, auf die der Bereich Controlling aufbauen kann, um dann die wesentlichen Controlling-Instrumente zu beschreiben, zu analysieren, auf das Krankenhaus anzuwenden und einer kritischen Würdigung zu unterziehen. Die aus vielfältigen Forschungsanträgen heraus begleiteten Praxisprojekte sind in diese Arbeit eingeflossen. Deshalb ist der Arbeitsgruppe Innovativer Projekte beim Ministerium für Wissenschaft und Kultur Niedersachsen (AGIP) und der Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungseinrichtungen Otto von Guericke e.V. (AIF) in besonderer Weise zu danken, die es mit ihren Fördermitteln ermöglicht haben, dass wissenschaftliches Personal eingestellt werden konnte. In zahlreichen Diplomarbeiten, Projekten und Praxiswochen wurde praxisorientierten Fragestellungen nachgegangen, um die Übertragbarkeit und die erfolgreiche Nutzung von Controlling-Instrumenten zu überprüfen. Für die Ideen und Gedanken der ehemaligen Studierenden der Fakultät Wirtschafts- Sozialwissenschaften der Fachhochschule Osnabrück sind wir dankbar: Dipl.-Kff. (FH) Swetlana Benzel, Dipl.-Kff. (FH) Tanja Clausmeyer, Dipl.-Kff. (FH) Christin Henrichs, Dipl.-Kfm. (FH) Arnd Kretschmann, Dipl.-Kff. (FH) Danielle Meyer, Dipl.-Kfm. (FH) Axel Pickhardt, Dipl.-Kff. (FH) Stefanie Römer.

Drei Personen möchten wir in besonderer Weise danken: Frau Dipl.-Kff. (FH) Silja Otten hat das Buch-Projekt seit seiner Anfangsphase begleitet und mit ihren zielführenden Recherchen und engagierten Hinweisen wichtige Impulse gesetzt. Trotz ihrer unermüdlichen Unterstützung hat sie alles jederzeit im Blick gehabt: Kurz vor Fertigstellung der Manuskriptseiten hat ihr Sohn Jannis Otten das Licht der Welt erblickt. Ebenso engagiert hat Frau Dipl.-Kff. (FH) Stephanie Kleimann sich in das Abenteuer Bucherstellung gestürzt und mit guter Kondition die anstehenden Arbeiten schnell und zuverlässig erledigt. Wir hoffen, dass Sie durch ihren Arbeitseinsatz nicht zu viele Trainingsstunden für ihre (internationalen) Radrennen verloren hat und den Trainingsrückstand wieder gut aufholt und weiterhin vordere Plätze einfährt. Denn das Dopingmittel „Buchkorrekturen“ entfällt ja vorerst.

Über eine ganz andere Arbeitsmethode verfügt Herr Tim Richwien, den man kaum sehen und nicht hören konnte hinter seinem Computertisch – nur das Klicken der Computertasten verriet, dass er im Raum sein musste. Deshalb herzlichen Dank für seine hilfreiche Unterstützung bei der Druckvorbereitung.

Last but not least – zu guter Letzt danken wir der Fachhochschule Osnabrück, insbesondere Herrn Prof. Dr. Peter Mayer (Dekan und Vizepräsident bis Anfang 2007) und Frau Prof. Dr. Marie-Luise Rehn (Dekanin und Vizepräsidentin ab 2007), die die Erstellung dieses Buches mit gefördert haben. Es tut gut, mit Rückenwind schreiben zu können.

Dem Kohlhammer-Verlag danken wir für die Veröffentlichung, insbesondere Frau Dagmar Kühnle und Herrn Tillmann Bub für Ihr engagiertes Lektorat: Mit ihrer sympathischen und zielführenden Vorgehensweise haben sie uns deutlich gemacht: nach dem Schreiben ist vor dem Schreiben – Danke.

John Naisbitt¹ wird folgendes Zitat zugeschrieben: „Der neue Führertyp im anbrechenden Zeitalter der partizipatorischen Demokratie ist ein Möglichmacher, ein Entscheidungs-Erleichterer, kein Befehlsgeber.“ So will dieses Buch verstanden werden: Es soll dazu beitragen, dass klare Entscheidungen getroffen werden können – in komplexen, dynamischen und postmodernen Zeiten. Die nachfolgenden Ausführungen mögen helfen, dass die Controlling-Instrumente im Management diese Entscheidungen vorbereiten und eine breite Basis bei der Umsetzung von Mitarbeitern im Krankenhaus erfahren.

Osnabrück, im Januar 2009

Winfried Zapp und Julia Oswald

1 John Naisbitt (* 15. Januar 1929 in Glenwood, Utah) ist ein US-amerikanischer Autor mit dem Themenschwerpunkt Trend- und Zukunftsforschung. Sein bekanntestes Buch ist „Megatrends“. Geschrieben 1982, wurde es in 57 Ländern publiziert und dominierte monatelang die Bestsellerlisten. Er machte den Begriff der Globalisierung bekannt. Das Zitat findet sich unter dem Stichwort „Führung“ unter <http://www.zitate.de/ergebnisse.php> (letzter Zugriff am 01.12.2008).