

gespag goes bsc

Strategisches Management mit der Balanced Scorecard als
Garant für eine gesunde Zukunft

Karl Lehner, Klaus Valentin

MAG. KARL LEHNER, MBA



Vorstand OÖ Gesundheits-
und Spitals AG (gespag)
karl.lehner@gespag.at

MAG. DR. KLAUS VALENTIN



Senior Consultant, Ramsauer &
Strürmer Consulting GmbH
valentin@rs-consulting.com

Die heutige Zeit ist mit vielen Veränderungen verbunden, aus denen Unsicherheiten entstehen. Das gilt für das Krankenhauswesen genauso wie für andere Branchen der Wirtschaft. Die Veränderungen in der volkswirtschaftlichen Entwicklung in Bezug auf Finanzierung des Krankenhauswesens, die regionalen und rechtlichen Rahmenbedingungen, die demographische Entwicklung der Bevölkerung bzw. der Belegschaft und der rasche technologische Fortschritt im medizinischen und pflegerischen Bereich erfordern sowohl kurzfristige als auch langfristig wirksame Maßnahmen, um die nachhaltige Erfüllung des Versorgungsauftrages in Hinblick auf Versorgungssicherheit, Behandlungsqualität und Wirtschaftlichkeit sicherzustellen. Wer sich nicht rechtzeitig auf mittel- bis langfristige interne und externe Veränderungen einstellt, läuft Gefahr, in Zukunft diesem Versorgungsauftrag nicht mehr nachkommen zu können.

Eine Grundvoraussetzung für die effektive Weiterentwicklung der Leistungsangebote und der Organisation sind klare Zielvorstellungen in Form von Strategien, welche auf möglichst konkreten Annahmen über die Zukunft beruhen. Die Definition einer Strategie ist allerdings erst der erste Schritt zu einer erfolgreichen Veränderung.

Die richtigen Maßnahmen müssen ergriffen werden, um die Zielsetzungen erreichen zu können. Darüber hinaus ist es für das Management wichtig, regelmäßig den Fortschritt der Entwicklung im Hinblick auf die Zielerreichung und somit die Wirksamkeit von gesetzten Maßnahmen beurteilen und kommunizieren zu können. Für diese Steuerungsaufgabe brauchen das Management von Krankenhäusern bzw. deren Träger Methoden und Werkzeuge, die rasch und effektiv Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse unterstützen. In der oberösterreichischen Gesundheits- und Spitals-AG (gespag) entschied man sich daher für die Einführung der BSC, welche für das strategische Management der Unternehmensleitung, seiner Krankenhäuser sowie der Bereiche Schulen & Akademien bzw. Gesundheitsinformatik entwickelt wurde und nun eingeführt wird.

Die BSC als Antwort auf Anforderungen im strategischen Management

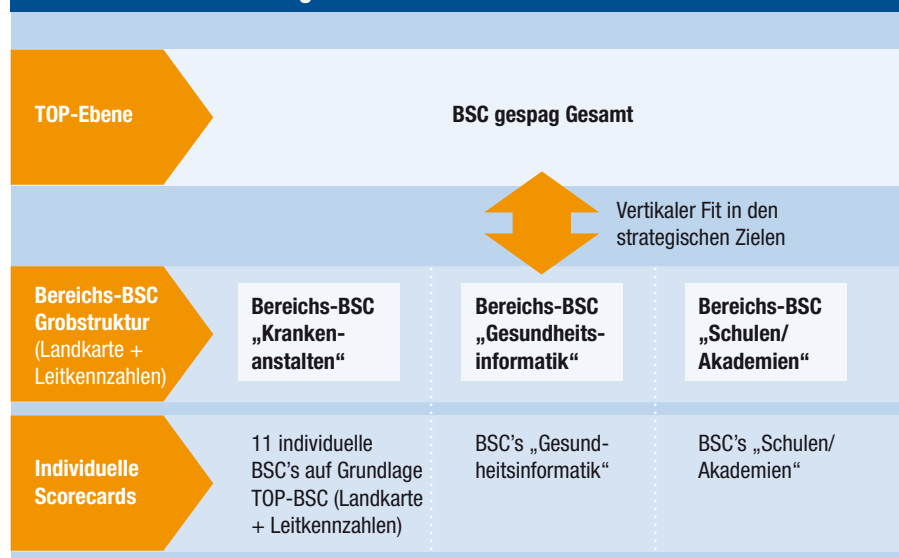
Die Balanced Scorecard zeichnet sich durch ihren ganzheitlichen, balancierten Ansatz aus. Dies bedeutet konkret, dass für die strategische Entwicklung und Steu-

erung sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Aspekte wie z.B. Prozesse, Aus- und Weiterbildung, Organisations- und Produktentwicklung oder Patientenzufriedenheit berücksichtigt werden. Darüber hinaus werden nicht nur vergangenheitsbezogene Daten (wie z.B. Bilanzen), sondern auch in die Zukunft gerichtete Aspekte für die strategische Steuerung herangezogen. Kritische Erfolgsfaktoren für die Entwicklung der Balanced Scorecard waren die Verknüpfung mit bestehenden Planungs- und Kontrollinstrumenten sowie die aktive Einbindung von Führungspersonen aus der nächsten organisationalen Ebene von Bedeutung, um so die Zielkohärenz und das Verständnis für strategische Zielsetzungen und damit verbundener Maßnahmen sicherzustellen.

Die Entwicklung und Verankerung in der Gespag

Den inhaltlichen Ausgangspunkt für die Entwicklung der Balanced Scorecard auf den einzelnen Ebenen (s. Abb. 1) bildete das Strategiepapier des Unternehmens. Organisatorisch wurden Projektteams und ein Steuerungsgremium eingerichtet. Bei der Zusammenstellung der Projektteams wurde darauf geachtet, dass sowohl die Unternehmensleitung, als auch Vertreter aus dem medizinischen, pflegerischen und kaufmännischen Bereich der zehn Krankenhäuser und der Bereiche Schulen & Akademien bzw. Gesundheitsinformatik vertreten waren. Dadurch sollte sichergestellt werden, dass alle relevanten internen und externen Perspektiven in die methodische und inhaltliche Gestaltung der Balanced Scorecard einfließen. Darüber hinaus sollte durch die aktive Einbindung und intensive inhaltliche Diskussion im Laufe des Projektes das Strategieverständnis der Beteiligten gestärkt werden. Bereits in einem Vorprojekt wurden die zentralen Steuerungsperspektiven des Unternehmens, nämlich Versorgungs-

Abb. 1: Zusammenhang zwischen den unterschiedlichen BSC-Ebenen



auftrag, Patienten- und Kundenzufriedenheit, Finanzen, Leistungserbringung und MitarbeiterInnen bzw. interne Potenziale definiert. Für diese Perspektiven wurden basierend auf dem Strategiepapier strategische Stoßrichtungen definiert, die in einer sogenannten strategischen Landkarte (Abb. 2) abgebildet wurden. Der Prozess der Entwicklung einer strategischen Landkarte war vor allem aus drei Gründen von Bedeutung:

- 1) Im Rahmen der Entwicklung wurden Wirkungsgefüge und -ketten definiert, welche relevante Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den einzelnen Zielen der verschiedenen Perspektiven der strategischen Landkarte abbilden. Damit konnten etwaige Widersprüche geklärt und positive bzw. negative Auswirkungen im Zielgefüge identifiziert werden.
- 2) Die strategische Landkarte ist ein visuelles, leicht verständliches Kommunikationsinstrumentarium zur Vermittlung von strategischen Zielen und notwendigen Maßnahmen.
- 3) Durch den intensiven Diskussionsprozess entsteht ein gesamtheitliches und einheitliches Verständnis der strate-

gischen Zielsetzungen bei den Beteiligten. Steuerung jeglicher Form braucht einen Vergleich zwischen geplantem und aktuellem Wert. Auch im Kontext des strategischen Managements braucht es geeignete Indikatoren, welche Steuerungsentscheidungen ermöglichen. Basierend auf den definierten Zielsetzungen und Wechselwirkungen wurden in einem nächsten Schritt geeignete Indikatoren definiert, denn: Was nicht gemessen werden kann, kann auch nicht gemanaged werden. Bei der Auswahl von Indikatoren ging man wie folgt vor:

- 1) Analyse der bestehenden Kennzahlen in Hinblick auf ihre Tauglichkeit zur Abbildung von strategischen Zielzuständen.
- 2) Entwicklung von Indikatoren für Bereiche, die noch nicht abgedeckt wurden.
- 3) Entscheidung über den definitiven Indikatorenkatalog, wobei man sich darauf einigte die Anzahl auf ein handhabbares Minimum zu reduzieren.

Im strategischen Steuerungskreis der Gespag wurden anschließend die Zielwerte für die kommende Periode bis 2013 festgelegt. Basierend auf der Gegenüberstellung der Ist- und Zielwerte wurden

Handlungsfelder definiert, die nun zur Umsetzung kommen. Parallel zu den inhaltlichen Aspekten wurde ein BSC-Prozess im Jahreskreis definiert, der Schnittstellen zu den angeschlossenen Prozessen Strategieentwicklung, Budgetierung und Zielvereinbarungen mit berücksichtigt. Darüber hinaus wurden die Implementierung auf Krankenhaus- und Bereichsebene geplant und die Verantwortlichen in den Methoden der BSC geschult.

Der Nutzen ist vielfältig

Zusammenfassend lassen sich folgende Nutzenaspekte der BSC Einführung in der gespag nennen:

Die BSC

- ist ein einfaches und verständliches Konzept zur Unterstützung des strategischen Managements von Krankenhäusern und deren Trägern.
- fordert und fördert die ganzheitliche, langfristige Betrachtung der Organisation aus unterschiedlichen Blickwinkeln.
- unterstützt das Management bei der Erfüllung ihrer strategischen Aufgaben.
- unterstützt bei der Umsetzung von strategischen Zielen und bei der Zuteilung von Ressourcen für Veränderungsprozesse.

- zeigt Veränderungen durch Frühindikatoren frühzeitig an.
- erlaubt die Evaluierung von in Umsetzung befindlichen bzw. abgeschlossenen strategischen Maßnahmen.
- schafft Kommunikation zwischen unterschiedlichen strategischen Einheiten und fördert eine gemeinsame Ausrichtung.
- steigert die Motivation der Beteiligten durch deren aktive Einbindung.
- übersetzt die Strategie in Form von strategischen Maßnahmen in die Sprache der operativ tätigen Mitarbeiter. ■

Abb. 2: Die Struktur der strategischen Landkarte der gespag

