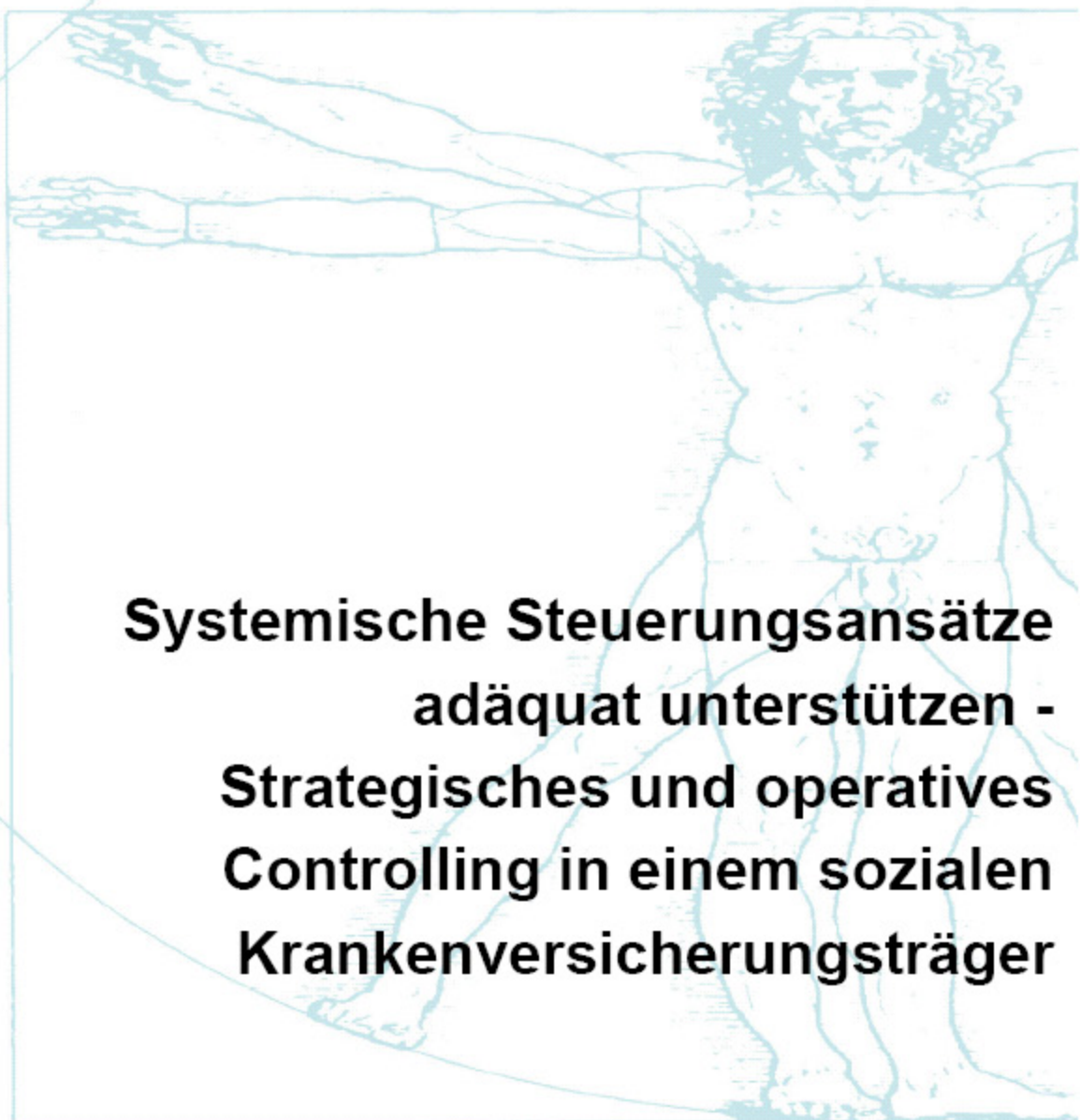


Dokumente ¹⁰

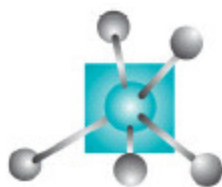
Gesundheitswissenschaften

Herausgegeben von
Univ.- Prof. Dr.
Josef Weidenholzer,
Institut für Gesellschafts-
und Sozialpolitik,
Johannes Kepler
Universität Linz in
Zusammenarbeit mit
der Oberösterreichischen
Gebietskrankenkasse.



Systemische Steuerungsansätze adäquat unterstützen - Strategisches und operatives Controlling in einem sozialen Krankenversicherungsträger

Mag. Dr. Andrea Wesenauer



Linz, 2006

Systemische Steuerungsansätze adäquat unterstützen – Strategisches und operatives Controlling in einem sozialen Krankenversicherungsträger

Strategisches und operatives Management benötigen zur Unterstützung adäquate Controlling-Instrumente. Die Controlling-Strategie einer Organisation hängt damit maßgeblich vom Steuerungsverständnis und dem gewählten strategischen Steuerungsansatz einer Organisation ab. Dieser bestimmt im weiteren auch die operative Steuerung. Strategisches - und daraus abgeleitet operatives - Controlling und Controlling-Strategie bedingen sich dadurch wechselseitig.

Der Steuerungsansatz der Oberösterreichischen Gebietskrankenkasse (OÖGKK) basiert auf systemischer Strategieentwicklung und strategischem Management auf Grundlage der Balanced Scorecard (BSC). Zusätzliche Steuerungsinstrumente knüpfen an das BSC-System nahtlos an. Dieses Steuerungssystem auf Basis BSC wird damit zu einem einzigartigen unternehmensweiten – alle Planungshorizonte, Planungsinhalte und Unternehmensebenen umfassenden - integrierten Unternehmenssteuerungssystem.

Ein unternehmensweiter dezentraler Controlling-Ansatz begleitet den Gesamtprozess in inhaltlicher, struktureller und kommunikativer Hinsicht. Als Unterstützung dient ein Management-Informationssystem, das alle relevanten Daten in übersichtlicher und benutzerfreundlicher Art – benutzerbezogen - zur Verfügung stellt und damit die Komplexität des Gesamtsystems für den einzelnen User auf ein Mindestmaß reduziert.

1. Der Integrierte Managementansatz

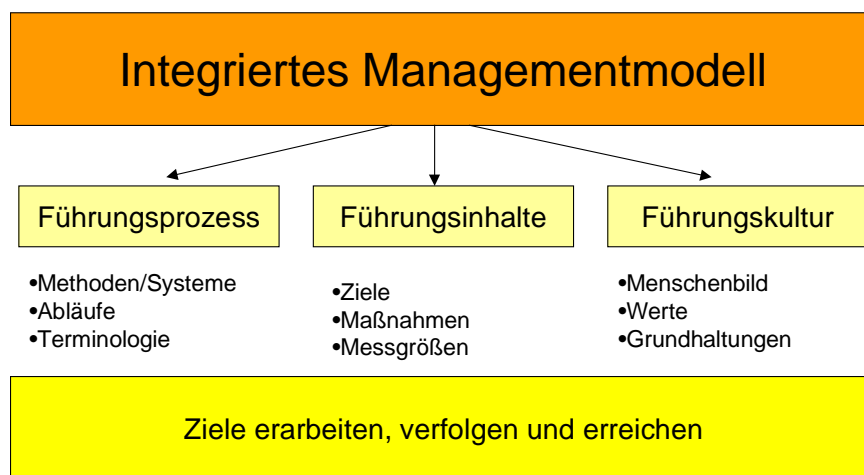
Managementkompetenz ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor – das bedeutet, dass Unternehmen, die den Managementprozess besser beherrschen als andere, auch erfolgreicher sind. Mehr noch als die Fertigkeiten der Einzelspieler, ist das Zusammenspiel im Management entscheidend. Die Qualität des Managementprozesses wird durch die optimale Zusammenarbeit der Einzelpersonen im Management bestimmt. Damit dieses Zusammenspiel gelingen kann, braucht es ein Spielsystem - einen Managementansatz - auf das sich das Management einigt und welcher die gemeinsamen Spielregeln festlegt. (<http://www.susanne-schwalb.de/content/e72/e99/Common-Sense-Management.pdf>, S1ff)

Im Kern geht es um die Gestaltung des Managementkreislaufes in der Organisation – also darum, wie der Prozess von der Zielsetzung, über die Planung, bis hin zur

Umsetzung und Kontrolle im Unternehmen abläuft und geregelt ist. Dabei sind alle Unternehmensebenen (von der Gesamtorganisation über ihre Teilbereiche bis hin zu den einzelnen MitarbeiterInnen), alle Planungshorizonte (von der strategischen bis zur operativen Ebene) und alle Planungsinhalte (Kunden, Finanzen,...) angesprochen. Der Managementansatz verknüpft den Führungsprozess mit Führungsinhalten und Führungskultur.

Der Führungsprozess umfasst Methoden, Systeme, Abläufe und die Terminologie. Mit Führungsinhalten sind Ziele mit ihren konkreten Ausprägungen (Messzahlen) sowie Maßnahmen zur Zielerreichung gemeint. Die Führungskultur betrifft den Führungsstil, das zu Grunde gelegte Menschenbild, Werte und Grundhaltungen.

Abb.1. Elemente eines integrierten Managementmodells



Andrea Wesenauer

Der Managementansatz spiegelt damit den gesamten Steuerungsansatz – mit allen hard und soft facts - einer Organisation wider. (<http://www.susanne-schwalb.de/content/e72/e99/Common-Sense-Management.pdf>, S1ff)

2. Der Weg zum Managementansatz der OÖGKK

Die Situation der OÖ Gebietskrankenkasse in den 90-er Jahren war Anlass für das Management, einen umfassenden Organisationsanalyse- und Entwicklungsprozess einzuleiten. So galt es einerseits die Finanzen zu sanieren und langfristig eine solide finanzielle Basis zu sichern, andererseits sollte ein Wandel vom Verwaltungsbetrieb zum modernen Dienstleistungsbetrieb vollzogen werden (vgl. Meggeneder, 1996).

Die wesentlichste Voraussetzung, um den angestrebten Wandel zu vollziehen, war die Implementierung eines neuen Managementansatzes in der OÖGKK. Die Grundlage dafür wurde in den neuen Führungsgrundsätzen und im Leitbild der OÖGKK geschaffen. Kooperativer Führungsstil und Management by Objectives schafften die Grundlage für das neue Managementmodell. Damit verbunden erfolgte die Umstellung des Steuerungsmodus von hierarchischer Steuerung, welcher der Logik von Anweisung und Befolgung folgte, auf einen kooperativen Steuerungsansatz. Als Konsequenz wurden die notwendigen Steuerungsinstrumente aufgebaut und eingeführt, die zur Unterstützung notwendig waren.

Im Veränderungsprozess waren damit alle Elemente eines integrierten Managementmodells - Instrumente, Inhalte und Kultur des Managements der OÖGKK - neu definiert worden.

Was noch fehlte, war ein geeignetes Instrument, um die im Rahmen des Veränderungsprozesses kooperativ entwickelten strategische Pläne konsequent gemeinsam weiterzuentwickeln. Darüber hinaus mussten diese Pläne in operatives Handeln übersetzt und so eine sichtbare Verbindung zwischen Strategie und operativem Tun geschaffen werden. Die Balanced Scorecard schien ein geeigneter Rahmen für die Umsetzung eines Managementansatzes mit den dargestellten Zielsetzungen zu sein. 1999 entschieden sich die obersten Entscheidungsträger dafür, die BSC in der OÖ Gebietskrankenkasse zu implementieren.

Die Implementierung der BSC erfolgte im Sinne des nunmehr neuen Steuerungsmodus und basierte auf den Eckpfeilern systemischer Strategieentwicklung.

3. Systemische Strategieentwicklung als Grundlage für den OÖGKK-Managementansatz

Systemische Strategieentwicklung ist eine Spielart jüngerer Datums. Systemisch deshalb, weil damit eine gezielt zu entwickelnde Fähigkeit der Organisation als System gemeint ist. Mit Hilfe der systemischen Strategieentwicklung organisieren sich Unternehmen die Möglichkeit, abseits von den Entscheidungszwängen im Tagesgeschäft sich selbst und das Umfeld, sowie wechselseitige Abhängigkeiten und Spielregeln zu beobachten. Die Organisation schafft sich damit spezielle, kommunikative Räume des gezielten Nachdenkens über sich selbst mit dem Ziel, sich in seiner gewachsenen Identität grundsätzlich auf den Prüfstand zu stellen, zu überprüfen, ob die eingeschlagene Richtung stimmt oder ob man erfolgskritische Veränderungen vornehmen muss. Solche Räume für ein gemeinsames Auf-Distanz-Gehen benötigen allerdings spezielle Voraussetzungen. (vgl. Nagel/Wimmer, 2002, S 71f)

Die Systemische Strategieentwicklung in der OÖGKK basiert auf folgenden Eckpfeilern (vgl. Nagel/Wimmer, 2003, S 148ff; Wesenauer, 2005, S 65ff):

- Strategieentwicklung ist eine nicht delegierbare gemeinschaftliche Führungsleistung
- Der Prozess der Strategieentwicklung ist eng mit dem Führungsgeschehen verzahnt. Der Strategieprozess kann damit nicht losgelöst vom Führungsgeschehen, sondern nur als integrativer Bestandteil durchgeführt werden.
- Systemische Strategieentwicklung geht nicht davon aus, dass die Zukunft exakt planbar und voraussehbar ist – das bedingt wiederum eine periodische Selbstreflexion und Standortbestimmung, um die eigenen strategischen Festlegungen immer wieder einem Realitätstest zu unterziehen. Als Ergebnis der Auseinandersetzung entsteht oft eine gemeinsame Sichtweise über strategische Entwicklungsrichtungen, aus denen sich Maßnahmenpakete und Entwicklungsprojekte zur Verbesserung der Positionierung des Unternehmens herauskristallisieren.
- Die Zukunft wird als zentrale Perspektive in die Unternehmenssteuerung eingebaut. Die gemeinsame Auseinandersetzung mit künftigen Möglichkeiten, Zielen und einer zukünftigen Identität der Organisation können in der Entwicklung eines gemeinsam getragenen kraftvollen Zukunftsbildes der Organisation münden. Dieses ist wiederum Voraussetzung, um die notwendigen kurz- und mittelfristigen Schritte in die gemeinsam festgelegte Richtung zu gehen.
- Ein wesentlicher Eckpfeiler der systemischen Strategieentwicklung besteht in der Integration der anderen Spielarten der Strategieentwicklung auf einem neuen Niveau der Komplexitätsbearbeitung. Systemische Strategieentwicklung und deren

regelmäßige Überprüfung bedarf einer Prozessarchitektur, die in unterschiedlichen Phasen die Vorteile der übrigen Spielarten der Strategieentwicklung zur Entfaltung bringt. So kann die strategische Intelligenz der verschiedenen Geschäftseinheiten und Schlüsselpersonen mobilisiert werden, wie dies der evolutionären Spielart zu Eigen ist. Es besteht die Möglichkeit unterschiedlichste expertInnenorientierte Konzepte und Modelle der Strategieforschung zu integrieren. Nicht zuletzt fördert die systemische Strategieentwicklung die unternehmerische Intuition und das schöpferische Potenzial der EntscheidungsträgerInnen.

Das Managementmodell der OÖGKK auf Basis der Balanced Scorecard wurde im Sinne der beschriebenen Eckpfeiler systemischer Strategieentwicklung in der OÖGKK eingeführt. Das BSC-Modell selbst wurde auf die Bedürfnisse der OÖ Gebietskrankenkasse abgestimmt und mit anderen – zum Teil bereits bestehenden – Managementinstrumenten verknüpft. Das Ergebnis ist ein maßgeschneidertes Instrument systemischer Strategieentwicklung und strategischer Steuerung. Im Managementmodell der OÖGKK bildet die Balanced Scorecard die Brücke zwischen Strategie und operativem Handeln.

4. Der integrierte Managementansatz der OÖGKK

Der integrierte Managementansatz der OÖGKK berücksichtigt alle Elemente eines Managementmodells.

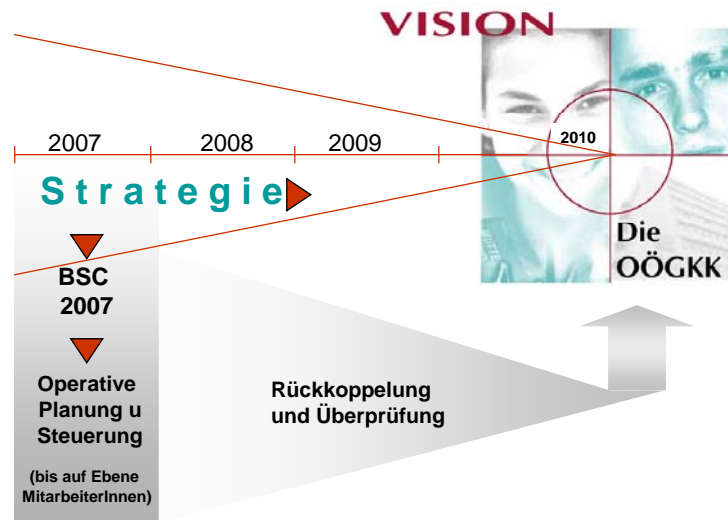
Die Managementkultur leitet sich aus den Führungsgrundsätzen und dem Leitbild der OÖGKK ab. Im Zentrum steht ein kooperativer Führungsansatz der auf Kompetenz und Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen setzt und Führung durch Zielvereinbarung als Grundsatz festlegt.

Der Managementprozess basiert auf den Ansprüchen systemischer Organisationsentwicklung im Allgemeinen und jenen der systemischen Strategieentwicklung im Speziellen.

Die Führungsinhalte werden – im Rahmen der systemischen Strategieentwicklung im integrierten Managementmodell – laufend kooperativ erarbeitet und bilden so eine solide Basis für die Führungsarbeit.

Abbildung 2: Ganzheitliche Unternehmenssteuerung in der OÖGKK

Ganzheitliche Unternehmenssteuerung in der OÖGKK



Wesenaue

Der integrierte Managementansatz der OÖGKK ist nach folgender Logik aufgebaut:

4.1. Strategische Grundlagen

Die Basis und der Ausgangspunkt für alle weiteren Planungsaktivitäten der OÖ Gebietskrankenkasse sind die langfristigen Zielsetzungen: Vision und Strategie. Die Vision gibt Aufschluss über die strategische Orientierung der OÖ Gebietskrankenkasse. Strategie beschreibt den Weg, wie die Vision erreicht werden soll. Die Strategie definiert in Form von strategischen Stoßrichtungen die Handlungsfelder, in denen das Unternehmen in den nächsten Jahren verstärkt Akzente setzen will. Zur Darstellung der Strategie hat sich die OÖ Gebietskrankenkasse für das Instrument der Strategielandkarte entschieden. (vgl. Kaplan/Norton, 2004) Vision und Strategie sind der Ausdruck gemeinsamer zukünftiger Bilder der OÖ Gebietskrankenkasse. Diese gemeinsamen Zukunftsbilder sind wiederum die Basis für die Erarbeitung von Zielsetzungen auf den verschiedenen Ebenen entsprechend der BSC-Architektur und sind so Grundlage zur Definition des notwendigen Transformationsbedarfs und konkreter Aktivitäten zur Umsetzung.

Vision und Strategie bilden somit die Basis für die Ableitung der mittelfristigen Ziele und der Jahresziele, die in der Balanced Scorecard festgeschrieben werden. Die OÖGKK arbeitet seit 1999 mit diesem Instrument. Um die Akzeptanz und das Verständnis der Führungskräfte und vor allem der MitarbeiterInnen – welche ja in den BSC-Prozess eingebunden werden sollten - für das neue Management-Instrument zu

erhöhen, entschied man sich dafür, die verwendeten BSC-Begriffe an die OÖ Gebietskrankenkasse-Unternehmenssprache anzupassen. Seither heißt die Balanced Scorecard der OÖ Gebietskrankenkasse „Erfolgsplan®“.

4.2. Die BSC in Form des OÖGKK-Erfolgsplanes

Wie im ursprünglichen Konzept nach Kaplan und Norton, arbeitet auch die OÖGKK mit vier Perspektiven. Diese vier Perspektiven finden sich sowohl in der Strategie, als auch im Erfolgsplan wieder. Sie bauen aufeinander auf. Die strategische Perspektive „Innovationen fördern“ bezieht sich auf die konsequente Nutzung von Innovationspotenzial und den gezielten Aufbau strategischer Ressourcen. Technische Voraussetzungen sind dabei ebenso gemeint, wie Human Resources. Sie sind zentrale Voraussetzung für die nächste strategische Ebene „Optimale Geschäftsprozesse“. Die Prozessperspektive bezieht sich auf die Kombination der verschiedenen Inputfaktoren im Rahmen der Prozesse, die wiederum zum Output (in Form von Leistungen und Service) führen. Die optimale Gestaltung dieser Geschäftsprozesse im Hinblick auf Kundenbedürfnisse ist ein strategisch relevantes Ziel. Die Beziehung zwischen dem eingesetzten Input und dem dabei erzeugten Output beschreibt die Effizienz der Geschäftsprozesse – sie ist ein weiteres Kriterium bei der Optimierung der Prozesse auf Basis der Kundenbedürfnisse. Im Zentrum der Finanzperspektive „Solide Finanzen“ steht die Steuerung der Finanzmittel zur Erreichung der strategischen Ziele. Die Kundenperspektive beschäftigt sich mit den Zielen auf KundInnen- beziehungsweise PatientInnenebene und ist so die zentrale Ergebnisperspektive. Die Zielsetzungen in dieser Perspektive sind Ausgangspunkt für die Gestaltung von Leistungs- und Serviceangeboten auf Grundlage der gesetzlichen Bestimmungen.

Die Balanced Scorecard der OÖ Gebietskrankenkasse ist mehrstufig angelegt und sieht Balanced Scorecards auf Unternehmens-, Bereichs- und Abteilungsebene vor, sowie Balanced Scorecards der internen Dienstleister als Servicebereiche für die Fachabteilungen.

Die Unternehmens-BSC dient zur Festsetzung der Jahresziele für die gesamte Organisation. Sie dient damit der Beantwortung der Frage „Welche konkreten Ziele muss die OÖ Gebietskrankenkasse im nächsten Jahr verfolgen, um die Strategie umsetzen und die Vision erreichen zu können?“ Jedes Ziel wird mit einer Messzahl und einem konkreten Zielwert versehen. Damit wird zu jedem Ziel angegeben, was und wie viel erreicht werden soll.

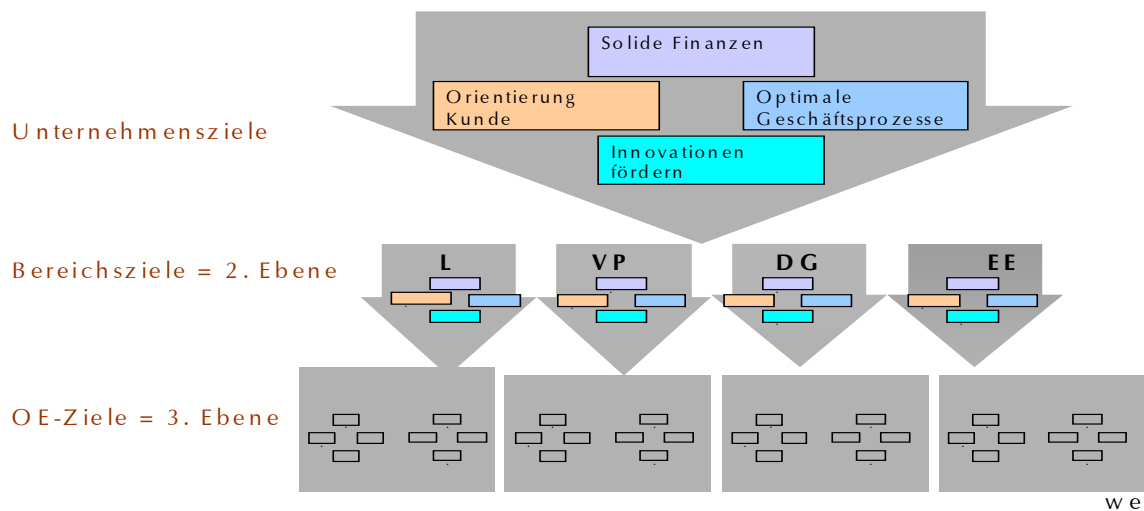
Aus dieser Unternehmens-BSC werden nun die Bereichsziele für die vier großen Unternehmensbereiche der OÖ Gebietskrankenkasse - Versichertenservice, Vertragspartner, Dienstgeberbetreuung und Management der eigenen medizinischen Einrichtungen - abgeleitet. Das Ergebnis sind vier Bereichs-BSCs, in denen die Unternehmensziele für ein Jahr in Bereichsziele übersetzt sind. Auch die Bereichsziele werden mit konkreten Messgrößen und Zielwerten versehen.

Die nächste Ebene bilden die Erfolgspläne für die Organisationseinheiten. Sie übersetzen die Bereichsziele in Abteilungsziele. Auch auf Abteilungsebene gibt es Messzahlen und Zielwerte für jedes Ziel.

Ergänzt wird das Gesamtzielsystem durch die Leistungsziele der internen Dienstleister. (vgl. Wesenauer, 2006, S 17ff)

Abbildung 3: Die Erfolgsplan®-Architektur der OÖ Gebietskrankenkasse

Die Erfolgsplan®-Architektur der Oberösterreichischen Gebietskrankenkasse



4.3. Operative Steuerung bis auf Ebene der MitarbeiterInnen

Die im Erfolgsplan festgelegten Jahresziele bilden nun die Grundlage für die operative Planung und Steuerung bis auf die Ebene MitarbeiterInnen. Verschiedene Planungssysteme und Controllinginstrumente kommen dabei zum Einsatz. Die Planung der Leistungen und Aufwendungen erfolgt über das Finanzcontrolling, die Budgetierung Kosten und Leistungen im Verwaltungsbereich und in den eigenen medizinischen Einrichtungen der OÖGKK erfolgt über die verschiedenen Instrumente des Kostencontrolling – auf Basis der Personalplanung und der Investitionsplanung.

Die Detailplanungen laufen parallel zu den MbO-Gesprächen (Management by Objectives), in denen die konkreten Zielwerte der verschiedenen Einheiten ausverhandelt werden und begleiten damit diesen Prozess, der sich in mehreren Sequenzen abspielt. Bis zum Jahresende sind sowohl die Detailplanungen auf operativer Ebene und die MbO-Gespräche abgeschlossen und dienen als Basis für die MitarbeiterInnengespräche. In diesen MitarbeiterInnengesprächen werden nun die Zielvereinbarungen bis auf MitarbeiterInnenebene herabgebrochen und die konkreten Zielbeiträge aller MitarbeiterInnen festgelegt. Dieser Schritt im Managementmodell der OÖGKK stellt die Operationalisierung der strategischen Ziele sicher und teilt das „Gesamtpaket Strategie“ in viele kleine „operative Einzelpakete“ auf.

4.4. Laufende Evaluierung und Rückkoppelung

Die laufende Überprüfung der Zielerreichung auf allen Ebenen und die Rückkoppelung ist wiederum die Grundlage für die Überprüfung und Neuformulierung der Zielsetzungen. Dazu braucht es neben den bereits beschriebenen Instrumenten eine Vielzahl von weiteren Quellen der Informations- und Datenerhebung, die als Evaluierungsgrundlage dienen und schließlich wieder Informationen für die nächste Planungsschleife liefern. Beispiele dafür sind MitarbeiterInnenbefragungen, Befragungen zur lernenden Organisation, Innovationsscorecard, Gesundheitsbefragungen, Qualitätsmanagement, Kennzahlenanalysen, Kundenbefragungen, Gesundheitsberichtserstattungen, Epidemiologische Datenanalysen, Volkswirtschaftliche und Finanzwirtschaftliche Analysen uvm.

Das ganzheitliche Modell der Unternehmenssteuerung der OÖGKK umfasst damit alle Ebenen und Bereiche der Organisation, alle Planungshorizonte (kurz-, mittel- und langfristig) und alle Planungsinhalte.

4.5 Das Managementmodell als laufender Prozess

Der OÖGKK-Steuerungsansatz auf Basis Erfolgsplan wird in der beschriebenen Architektur jährlich umgesetzt und laufend überprüft. Die erstmalige Erstellung musste dafür in einen definierten Kreislauf von Zielsetzung, Planung, Umsetzung und Kontrolle münden und in der weiteren Folge organisatorisch verankert werden. Durch den Regelkreislauf sollte die systematische Einbindung aller Akteure (bis auf MitarbeiterInnenebene) und die Verknüpfung mit anderen Instrumenten der Unternehmensplanung gewährleistet werden. Wesentlich in diesem Zusammenhang sind die inhaltliche und terminliche Koordination der verschiedenen Planungsaktivitäten, sowie eine klare Zuschreibung von Verantwortung.

Bei der Planung der Erfolgsplan-Aktivitäten, die über das Jahr verteilt anfallen, waren folgende Elemente zu berücksichtigen:

- Erstellung des Erfolgsplanes (Ziele, Messzahlen, Maßnahmen für das Planjahr)
- Kommunikation des Erfolgsplanes als Basis für die Planung des Managements by Objectives (MbO) und der MitarbeiterInnengespräche (MAG)
- Soll-Ist-Vergleiche als Basis für Steuerungsmaßnahmen bei Fehlentwicklungen

Basierend auf den Anforderungen wurde - unter Berücksichtigung der dargestellten Rahmenbedingungen – folgender Regelkreislauf entwickelt, welcher sich jährlich wiederholt und Termine und Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Erfolgsplan fix definiert.

Abbildung 4: Erfolgsplan-Regelkreislauf



Die jährlichen MitarbeiterInnengespräche, welche flächendeckend geführt werden, sind Ausgangs- und Endpunkt im Erfolgsplanungs-Prozess. Sie dienen im ersten Schritt der Sammlung von Anregungen der MitarbeiterInnen für die Überarbeitung der strategischen Planungen und die Definition der Jahresziele. In Vorbereitungsklausuren auf Abteilungs- und Bereichsebene werden diese Vorschläge im Mai zusammengeführt und dienen als wesentliche Vorbereitung für die mehrtägige Strategieklausur der Direktion, welche im Sommer statt findet. In dieser Strategieklausur werden die Vorarbeiten aus den Bereichen – neben anderen strategisch relevanten Informationen - verdichtet und darauf aufbauend Vision und Strategie überprüft und adaptiert. Die Festlegung der Jahresziele erfolgt auf der gleichen Basis. Diese OÖ Gebietskrankenkasse-Jahresziele sind wiederum die Grundlage für die Bereichsziele, die dann in eigenen Klausuren bis September auf Abteilungsebene herabgebrochen werden. Im nächsten Schritt erfolgt – auf Basis des nun vorliegenden Zielsystems – in eigenen Klausuren die Festlegung der Ziele der internen Dienstleister. Im Spätherbst liegt ein vorläufiges Zielpaket vor, welches in einer weiteren Direktionsklausur horizontal und vertikal noch einmal abgestimmt, fixiert und verabschiedet wird.

MbO- und MAG-Auftaktveranstaltungen in allen Organisationseinheiten zum Jahresbeginn dienen der Kommunikation der generellen strategischen Festlegungen, sowie der großen strategischen Jahresthemen. Nun schließen sich MbO-Gespräche und MitarbeiterInnengespräche an. Sie dienen der Festlegung der individuellen Zielbeiträge der MitarbeiterInnen im Rahmen der Umsetzung der Abteilungsziele. Mit dem Einbringen von Vorschlägen für die nächste Erfolgsplan-Runde im Rahmen des MitarbeiterInnengesprächs schließt sich der Kreis. (vgl. Wesenauer, 2006, S 17ff)

5. Koordination, Vernetzung und Integration als zentrale Herausforderungen für das Controlling

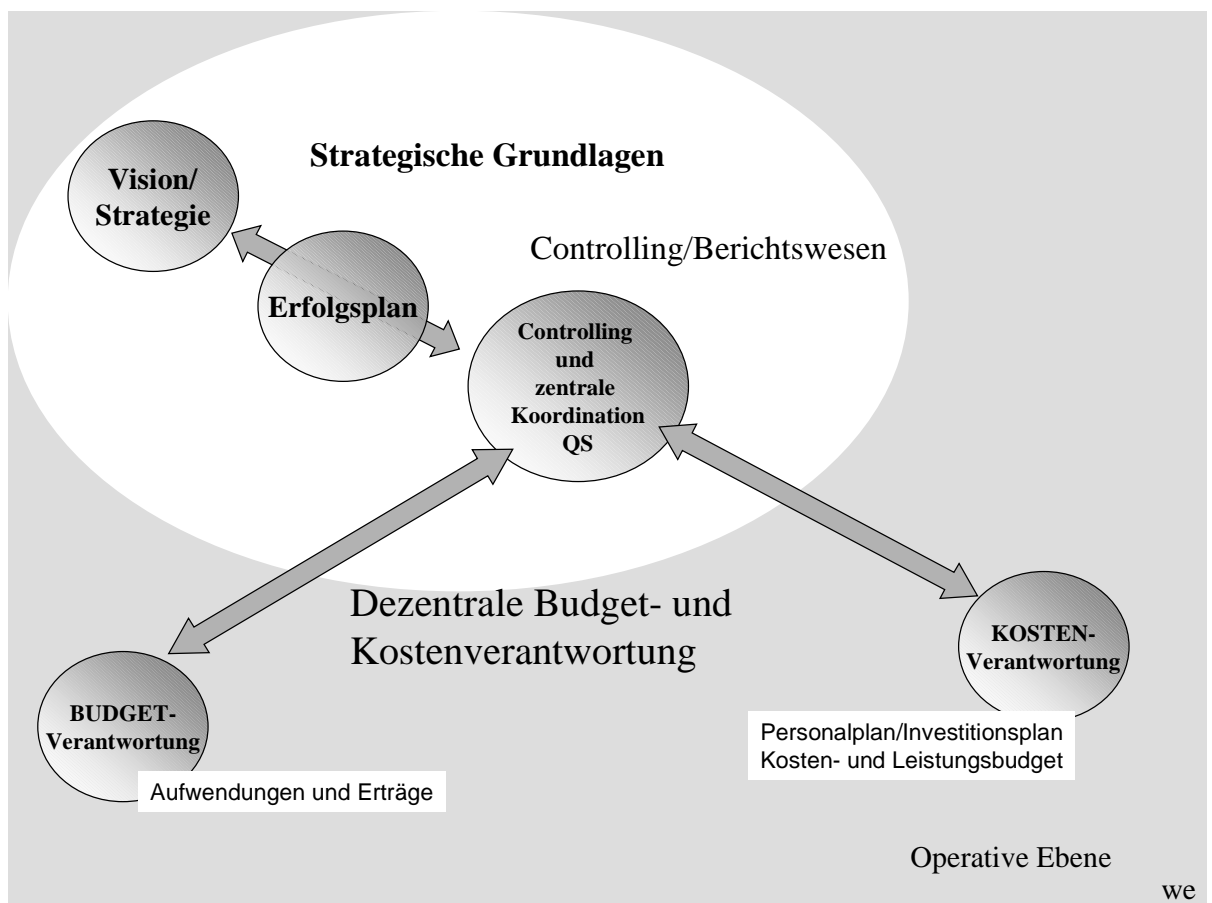
Die zentrale Herausforderung in integrierten Managementsystemen auf Basis systemischer Strategieentwicklung ist der Umgang mit der ungeheuer großen Komplexität eines solchen Systems. Der Vernetzung der verschiedenen Planungshorizonte, der unterschiedlichen Planungsinhalte, der differenzierten Instrumentarien und Methoden und nicht zuletzt der verschiedenen Beteiligten am Prozess kommt damit maßgebliche Bedeutung zu. Nur wenn diese Vernetzungsleistung in angemessener Form gelingt, ist der Gesamtnutzen eines solchen Systems nicht gleich der Summe der Einzelnutzen seiner Teile, sondern kann auf insgesamt höherem Niveau maximiert werden.

Die Vernetzungsleistung wird in der OÖGKK durch das beschriebene Zusammenspiel der Instrumente im laufenden Steuerungsprozess sicher gestellt. Die Gestaltung der

Instrumente, der Einsatz der unterschiedlichen Methoden und das Prozessdesign sowie die adäquate Unterstützung in allen Sequenzen ist Controlling-Aufgabe. Der Controllingbegriff schließt - in Theorie und Praxis - funktionale als auch institutionelle Aspekte gleichermaßen mit ein. Sowohl für die Bezeichnung einer Stabsstelle innerhalb der Führungsorganisation als auch für die Umschreibung einer Tätigkeit bzw. eines Prozesses wird der Begriff genutzt. (vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Controlling#Zum_Begriff_Controlling). Controlling ist ein Führungssystem innerhalb der Unternehmung, dessen Kernfunktion nach herrschender Meinung in der Koordination liegt. Diese Koordinationsleistung ist daher auch der zentrale Erfolgsfaktor. (Vgl. Wesenauer, 2006, S77 ff)

Das Controlling-Modell der OÖ Gebietskrankenkasse verbindet zentrale mit dezentralen Elementen und stellt sich wie folgt dar (siehe Abbildung):

Abbildung 5: Das Controlling-Modell der OÖGKK



Die Aufgaben sind also zwischen zentralem Controlling und den eigentlichen Führungs- und Steuerungsverantwortlichen verteilt.

Die organisatorische Einheit Controlling und Berichtswesen versteht sich als zentrale

Schalt-, Schnitt- und Koordinationsstelle für alle Controlling-Aktivitäten. Es ist eine innerbetriebliche Servicestelle für alle Entscheidungsträger der OÖ Gebietskrankenkasse zur Unterstützung der zielorientierten Planung und Steuerung, welche folgende Kernaufgaben erfüllt:

- Aufbau und Betreuung und laufende Weiterentwicklung einer geeigneten Controlling-Infrastruktur (Instrumente, Verfahren, Strukturen, Informationssystem)
- Koordination und Qualitätssicherung im Controllingprozess
 - Koordination der Zielvereinbarungen
 - Koordination der Planung
 - Koordination des Soll/Ist-Vergleiches, der Abweichungsanalysen und der Steuerungsmaßnahmen
- Betriebswirtschaftliche Beratung und Betreuung im Einzelfall

Zum Grundverständnis des OÖ Gebietskrankenkasse-Controlling gehört aber vor allem, dass auf aktuelle Anforderungen und Herausforderungen rasch und flexibel zu reagieren ist und Neuentwicklungen im Hinblick auf Instrumente und Verfahren laufend dahingehend zu verfolgen und zu überprüfen sind, ob sie für den Einsatz in der OÖ Gebietskrankenkasse sinnvoll und geeignet sind.

Dezentral werden die Inhalte in die Ziel-Planungen eingebracht, die Maßnahmen geplant und umgesetzt, die entsprechenden Vorschauberichte und Analysen erstellt und Gegensteuerungsmaßnahmen bei Bedarf festgelegt und umgesetzt.

6. Das OÖGKK-Informationssystem unterstützt den gesamten Controlling-Prozess

Ein derartig angelegtes Steuerungssystem benötigt auch ein Informationssystem als Basis, das diesen Anforderungen gerecht werden kann. EDV-seitig wird dieser komplexe Koordinationsprozess in all seinen Phasen, auf allen Ebenen und inhaltlichen Schwerpunkten durch das OÖGKK-Informationssystem – einer Eigenentwicklung auf SAS-Basis - unterstützt. Die Grundlage für dieses System bildet das unternehmensweite Data-Ware-House der OÖGKK.

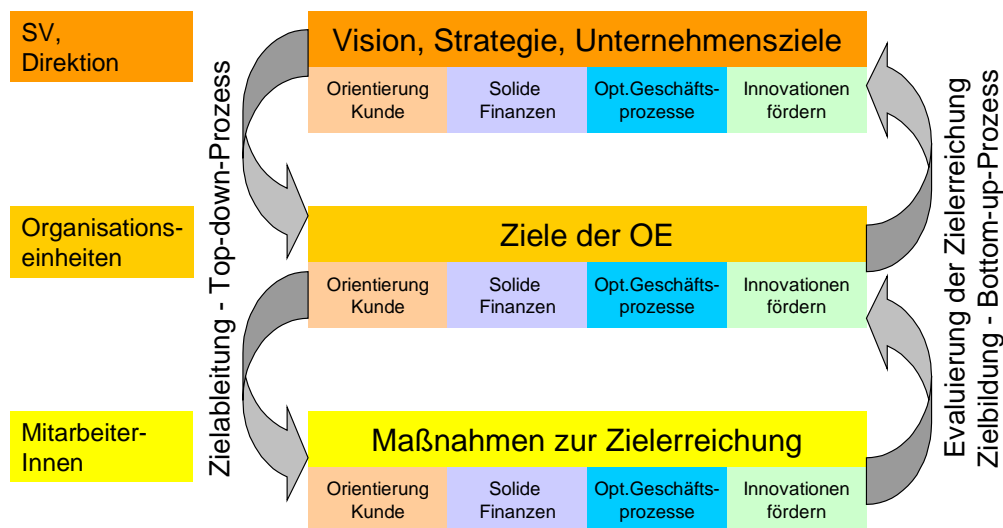
Die Steuerungsebenen und Steuerungsinhalte im OÖGKK-Informationssystem folgen der Logik des beschriebenen Steuerungssystems der OÖGKK.

Die verschiedenen Informationen sind bedarfsgerecht zur Verfügung gestellt und auswertbar. Das bedeutet, dass je nach Entscheidungsebene – also Direktion, LeiterInnen der Organisationseinheiten, MitarbeiterInnen – auch unterschiedliche Datenebenen (Detaildaten/aggregierte Daten) - angesprochen sind und benötigt werden. Auf Ebene der Direktion wird vor allem mit Überblicksdaten in allen

Perspektiven der strategischen Unternehmenssteuerung (Finanzen, Kunden, Prozesse und Innovationen) in den verschiedenen Planungshorizonten (kurz-, mittel, langfristig) gearbeitet. Auf Ebene der AbteilungsleiterInnen stehen Daten des eigenen Verantwortungsbereiches – von der strategischen bis zur operativen Ebene im Mittelpunkt. Auf Ebene der MitarbeiterInnen geht es vorrangig um Detaildaten. Nach Themenschwerpunkten (Finanzpositionen, Beschwerdemanagement, Kundenbefragungen, Arbeitsklimaindex, Innovationsscore usw.) können die Daten von der aggregierten gesamtheitlichen Sicht, bis zu den Detaildaten dargestellt werden.

Abbildung 6: Steuerungsebenen und Steuerungsinhalte im OÖGKK-Informationssystem

Steuerungsebenen und Steuerungsinhalte im OÖGKK-Informationssystem



Andrea Wesenauer

Das System lässt grundsätzlich jede Informationsdarstellung auf den verschiedenen Ebenen unter Verwendung aller verschiedener Datenquellen aus den unterschiedlichen Instrumenten zu und ist daher eine optimale Plattform für die vielfältigen Informationsbedürfnisse, die sich im Rahmen der strategischen und operativen Unternehmensführung ergeben.

Alle Informationen sind aus einer Plattform abrufbar und zwar von unternehmensweiten Spitzenkennzahlen, bis hin zur Einzelbuchung. Das OÖGKK-Informationssystem ist somit ein maßgeschneidertes System, das den integrierten Managementansatz der

OÖGKK in optimaler Weise unterstützt und einen maßgeblichen Beitrag zur Informationsversorgung der Führungskräfte und EntscheidungsträgerInnen auf allen Ebenen leistet. (vgl. Mader 2006, S 207 ff)

Literatur

Internet:

<http://www.susanne-schwalb.de/content/e72/e99/Common-Sense-Management.pdf>,

Aufruf 2.5.2006

- Böhnisch, W.: Gutachten zum Projekt GKK 2000 der OÖ Gebietskrankenkasse, Institut für Wirtschaftsinformatik und Organisationsforschung, Universität Linz, 1992
- Grossmann, R.: Möglichkeiten und Grenzen der Organisationsentwicklung aus systemischer Sicht, in: Beiträge zu „Organisationsentwicklung und Systemforschung“ Nr. 2, Grossmann R. (Hrsg.), IFF, Wien, 1999
- Grossmann R.; Scala, K.: Intelligentes Krankenhaus, Springer Verlag Wien, 2002
- Kaplan, R., Norton, D.: Strategy Maps – Harvard Business School Publishing, Boston, 2004
- Mader, M.: Anforderungen der Unternehmenssteuerung an ein Management-Informationen-System auf Basis der Balanced Scorecard, in: Wesenauer/Bencic (Hrsg.) Gesundheitswissenschaften Band 29, Betriebswirtschaftliche Instrumente der Unternehmenssteuerung in der sozialen Krankenversicherung, Linz, 2006.
- Meggeneder, O.: Vom Verwaltungsbetrieb zum Dienstleister. In: VOP 6-7/96.
- Nagel, R.; Wimmer, R.: Systemische Strategieentwicklung, Klett-Cotta, Stuttgart, 2002
- Wesenauer, A.: Controlling – zielorientiertes Management adäquat unterstützen, in: Wesenauer/Bencic (Hrsg.) Gesundheitswissenschaften Band 29, Betriebswirtschaftliche Instrumente der Unternehmenssteuerung in der sozialen Krankenversicherung, Linz, 2006.
- Wesenauer, A.: Strategische Ausrichtung von Organisationen mit der Balanced Scorecard, am Beispiel der OÖ Gebietskrankenkasse, Dissertation, Klagenfurt, 2005
- Wesenauer, A.: Systemische Strategieentwicklung und strategisches Management auf Basis der Balanced Scorecard, in: Wesenauer/Bencic (Hrsg.) Gesundheitswissenschaften Band 29, Betriebswirtschaftliche Instrumente der Unternehmenssteuerung in der sozialen Krankenversicherung, Linz, 2006.