

Strategisches Management im Spital:

# Modewort oder notwendiger Paradigmenwechsel?

Ein öffentlich subventioniertes Akutspital kann gemäss KVG für Allgemeinversicherte mit Wohnsitz im Standortkanton des Spitals nur Tarife verrechnen, die höchstens 50% der anrechenbaren Kosten decken. Das heisst, je mehr Patienten das Spital behandelt, desto grösser wird die Finanzierungslücke, die durch den Staat gedeckt werden muss. In Zeiten knapper Mittel des Staates werden durch dieses Finanzierungssystem die Handlungsspielräume der öffentlich subventionierten Akutspitäler, insbesondere jene eines Universitätsspitals, massiv eingeschränkt.



*Dr. phil. nat.  
Michael Treina  
Sekretär  
Direktionspräsidium  
und Leiter Fachbereich  
Unternehmensentwicklung*



*Dr. rer. pol.  
Urs Birchler  
Direktionspräsident  
Inselspital  
Universitätsspital Bern*

Bei knappen Finanzmitteln, steigendem Kostenbewusstsein und zunehmendem Wettbewerb unter den Spitälern, insbesondere unter den Universitätsspitalern, ist die Profilierung des Spitals im Sinne der Marktpositionierung als Unternehmen eine notwendige Bedingung für die Zukunftsgestaltung. Das heisst, das Spital muss als Gesamtorganisation Ziele setzen, diese ansteuern und überprüfen, ob die Ziele erreicht werden. Das bedingt einen Wandel von der Input- zur Outputsteuerung, was nur mit der Einführung und Umsetzung des Instruments des strategischen Managements Erfolg versprechend angestrebt werden kann.

## Strategisches Management

Strategisches Management ist ein eher neues Konzept der Unternehmensführung. Es entstand in den USA, wo es sich ab der ersten Hälfte der 90er-Jahre breitflächig in der Privatwirtschaft durchsetzte. Ein wichtiger Wegbereiter war Michael E. Porter, der als Begründer des modernen, fähigkeitsbasierten Strategie-Managements gilt. Seinem Konzept liegt die Erkenntnis zu Grunde, dass der Unternehmenserfolg vorwiegend auf der Fähigkeit eines Unternehmens basiert, sich in seinem Marktumfeld richtig zu positionieren und eine der Konkurrenz überlegene Wettbewerbsposition aufzubauen. Das Konzept wurde ab 1995 in Europa aufgenommen und

schrittweise auch auf weitere Bereiche der Wirtschaft übertragen (NGO, öffentliche Verwaltung usw.). Heute gilt das strategische Management als State-of-the-art-Methode von effektiv und effizient geführten Unternehmen. Zudem hat sie diverse instrumentelle Weiterentwicklungen für die konsequente Umsetzung und das Controlling von Unternehmensstrategien erfahren – beispielsweise die Balanced Scorecard.

Das grundsätzlich Neue am strategischen Management ist die Verbindung des bewährten operativen Controllings (Finanzziele) mit den normativen Unternehmenszielen – sprich den auf die grundlegenden Ziele und Werte des Unternehmens ausgerichteten Grössen. Die normativen Ziele sind von Unternehmensvisionen oder Leitbildern her bekannt. Im Rahmen der sich immer rascher verändernden Marktbedingungen wurde in der Wirtschaft die Erfahrung gemacht, dass die herkömmlichen Managementkonzepte für die Steuerbarkeit von Unternehmen nicht mehr griffig genug waren. Darin spiegelt sich die Erfahrung der späten 80er-Jahre in den USA des «if you can't measure it you can't manage it». Hauptprobleme für die als zu langsam und zu wenig effizient beurteilte Steuerbarkeit der Unternehmen waren unter anderem:

- altgediente, zu stark vergangenheitsorientierte Kennzahlensysteme mit einem Fokus auf Finanzzahlen (strategische Planung)

- eine zu wenig verbindlich gefasste Zielsetzung der strategischen Unternehmensziele (Sandkastenübungen) sowie
- der fehlende Einbezug von neuen marktrelevanten Erfolgsfaktoren wie Innovationsleistung und Mitarbeiterzufriedenheit, Qualitätsmanagement oder Kundennähe, welche neue Treiber des Markterfolgs sind.

## Was ist strategisches Management?

Aus den Erkenntnissen der frühen 90er heraus wurde in den USA das Konzept des strategischen Managements geschaffen, indem die traditionelle strategische Planung mit den harten Finanzkenngrössen um die «weichen» Faktoren wie Innovationsleistung, Kundenorientierung oder Qualitätsmanagement erweitert wurde. Zudem wurden die beim Aufbau von strategischen Erfolgspositionen definierten strategischen Unternehmensziele mit verbindlichen Messgrössen hinterlegt und laufend überprüft.

Für die rasche Ausbreitung dieser neuen Managementphilosophie mag auch der in der Praxis klar erkennbare Paradigmenwechsel in der Grundherausforderung von grossen Unternehmen beigetragen haben. War in den 70er- und 80er-Jahren ein Hauptziel der Konzerne die geordnete Bewältigung des Wachstums in neue Märkte und Produktbereiche hinein, wechselte diese Ausrichtung angesichts der gesättigten Verdrängungsmärkte der 90er-Jahre teilweise abrupt. Gefragt waren plötzlich Rückbaustrategien mit der Besinnung auf die eigenen, herausragenden Kernkompetenzen und die Fokussierung auf überschaubare Heimmärkte. Die dabei anzutreffenden, komplexen und in kur-

zer Zeit zu bewältigenden Herausforderungen wie Firmenabstossungen oder Verkleinerungen der Produktpalette riefen nach differenzierteren und operativ griffigeren Managementkonzepten mit hoher Verbindlichkeit und Controllingfähigkeit.

### Was ist eine Strategie?

- Strategie leitet sich ursprünglich von «stratos» (Heer) und «agein» (führen) ab und heisst soviel wie die Kunst der Heerführung.
- Eine Strategie (Ansoff 1988) versteht sich im klassischen Sinn nicht als unmittelbare Aktion, sondern gibt die allgemeine Richtung an, die ein Unternehmen einschlagen soll. Sie legt Leitplanken fest, innerhalb derer sich das Unternehmen entwickeln soll, und ist immer zukunftsgerichtet. Sie verlangt somit Entscheidungen, die auf unvollständigen und z.T. unsicheren Informationen beruhen. Erfolgversprechende Strategien brauchen eine periodische Rückmeldung, damit die gesetzten Ziele laufend überwacht und Steuerungsmassnahmen ergriffen werden können.
- Durch Porter (1992) und Pümpin (1992) wurde der Ansatz stark in Richtung der Wettbewerbsorientierung weiterentwickelt, da mit der Reifung der «westlichen» Märkte ein zunehmender Verdrängungswettbewerb zwischen den Unternehmen einsetzte, in dem die Fähigkeit eines Unternehmens, strategische Erfolgspositionen (SEP) im eigenen Markt aufzubauen, als entscheidend angesehen wurde. Dieser handlungsorientierte Ansatz wurde weiter verstärkt durch die Ergänzung mit operativen Regeln (Mintzberg 1994) und immer ausgefeilteren Controlling-Konzepten (Kaplan und Norton 1996).

### Die Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein weit verbreitetes Management-Instrument, das auf der Philosophie des strategischen Managements beruht und der konsequenten Umsetzung von Unternehmensstrategien dient. In der oben beschriebenen Manier vereint es eine strategische Planung mit harten und weichen Faktoren sowie das strategische Controlling. Gemäss ihrem Namen basiert die BSC auf zwei Grundprinzipien:

1. Balanced: verschiedene strategische Erfolgsfaktoren werden ausgewogen gewichtet und sorgen dafür, dass neben den Fi-

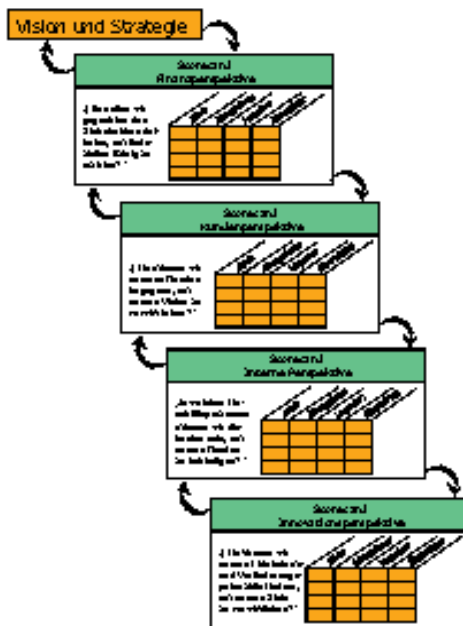
nanzzahlen auch weiche und zukunftsorientierte Aspekte einbezogen werden.

2. Scorecard: Die Ziele werden mit konkreten und messbaren Grössen hinterlegt und regelmässig überprüft, um im Falle von Abweichungen Massnahmen treffen zu können.

Der BSC-Ansatz hat sich in den letzten 15 Jahren von einem mehrdimensionalen Informations- und Leistungsmesskonzept zu einem ganzheitlichen strategischen Managementsystem entwickelt. Dies dient der Formulierung, Kommunikation und Umsetzung einer Unternehmensstrategie. Grundidee der BSC ist es, die Vision und Strategie eines Unternehmens in ein konsistentes Set von strategischen Zielen, Massnahmen und Messgrössen zu übersetzen. Dies geschieht in den vier Zielerreichungsdimensionen (so genannte Scorecard):

1. Finanzen
2. Kunden
3. interne Perspektive (z.B. Prozesse) und
4. Innovation/Potenziale.

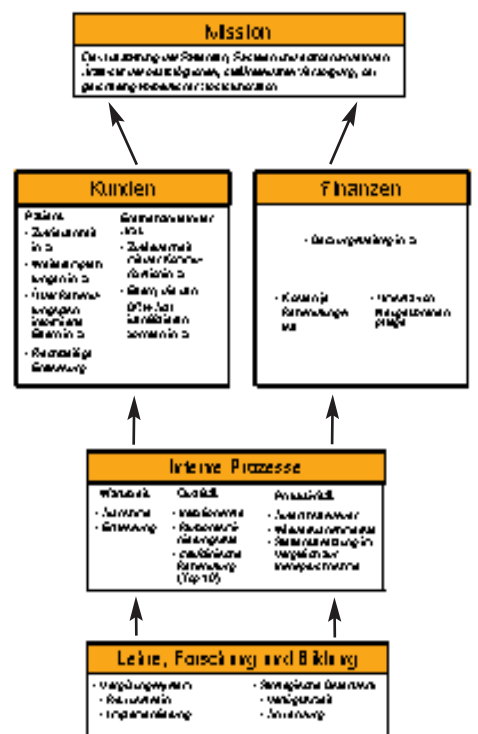
Die vier Ebenen hängen ursächlich miteinander zusammen: In den Potenzialen werden jene Voraussetzungen geschaffen, welche es ermöglichen, die internen Prozesse und Produkte besser auf die Kunden auszurichten, was seinerseits zur Verbesserung der finanziellen Ergebnisse führt. Folgende Abbildung verdeutlicht dieses Konzept:



Die Balanced Scorecard.

Im Spitalumfeld bestehen bereits einige Erfahrungen mit BSCs. Das Duke Children's Hospital in North Carolina initialisierte als

Pionier schon vor einigen Jahren ein BSC-Projekt, nachdem Unsicherheiten bezüglich der eigenen Marktposition, der internen Zielabstimmung zwischen Medizin, Pflege und Management sowie bezüglich der eigenen Rentabilität bestanden. Zunächst entwickelte das Führungsteam eine Mission und eine Vision. Bereits auf dieser Ebene wurde die Notwendigkeit einer «vorbildlichen Kommunikation» verankert. Mit dem Aufbau der BSC wurde ein multidisziplinäres Team betraut. Dieses benannte die Scorecard Innovationsperspektive in «Lehre, Forschung und Bildung» um, da diese Aspekte für die Innovationsleistung im Spital als wesentlich erkannte wurden. Weiter wurde erkannt, dass eingesetzte Ressourcen (Zeit und Geld) mit ihrem Einfluss auf die Kundenzufriedenheit in Verbindung gesetzt werden müssen. Entsprechend wurden Ideen und Aktionsprogramme bezüglich nachhaltigem Einflusses auf die Kundenzufriedenheit und zweitens auf Sparzielrelevanz hin priorisiert. Auf Grund der Aktionsprogramme wurden neue Prozesse und Leistungen implementiert. So erhielten die Ärzte bspw. monatliche Kosten- und Behandlungsberichte der Patienten sowie Zufriedenheitsraten von Patienten und Hausärzten. Innerhalb der ersten drei Jahre konnten die Kosten pro Patient und die durchschnittliche Aufenthaltsdauer bei einer gleichzeitig komplexeren Fallgesamtheit deutlich gesenkt werden, währenddem die Zufriedenheit und Loyalität der Patienten wie auch der Ärzte stieg.



Die BSC des Duke Children's Hospital.

## Umsetzung ist anspruchsvoll

Das oben dargestellte Beispiel ist für ein Schweizer Universitätsspital sehr interessant und aufschlussreich. Der zunehmende Leistungsdruck und die Finanzierungsschwierigkeiten zwangen in den USA viele grosse Spitäler, das tradierte Managementverständnis sowie die Firmenkultur zu überdenken. Ähnliche Verhältnisse sind auch in der Schweiz durchaus möglich oder teilweise bereits Realität. Anstelle einer wenig koordinierten Verteilung der Einkünfte im vielschichtigen Spitalbetrieb (Input-Steuerung) setzte man auf eine zielgerichtete Profilierung des Gesamtspitals im Markt mit ausgewählten Produktgruppen und Kundensegmenten (Output-Steuerung).

Mit der lediglich «technischen» Einführung einer BSC ist dieses Ziel aber noch keineswegs erreicht. Die BSC ist lediglich ein Instrument des strategischen Managements und setzt eine klare Strategie oder eine Vision voraus, die von den betroffenen Menschen gelebt wird. Ausgangslage für eine BSC ist immer ein normatives Grundgerüst, das heisst, eine Vision oder eine verbindliche Unternehmensstrategie, auf die man sich gemeinsam in einem Teamprozess verständigt. Ein wichtiger Schritt für den Erfolg des strategischen Managements und einer BSC ist daher die Gewinnung des gesamten Managements, weil sonst die Bodenhaftung – sprich erfolgreiche Umsetzung – fehlt. Wenn sich die Unternehmensleitung nicht mit aller Konsequenz auf diesen Prozess einlässt, macht die Einführung einer BSC wenig Sinn. Erfolgreiches strategisches Management bedingt eine Diskussion des einzuschlagenden Kurses und klare Entscheidungen, die von der Basis letztlich mitgetragen werden. Die Erarbeitung einer BSC-basierten Strategie darf keinesfalls allein Chefsache sein. Wichtig ist auch, dass die Strategie breit und für alle verständlich kommuniziert wird, damit letztlich alle Mitarbeitenden wissen, wohin die Reise gehen soll und wie jeder seinen eigenen Beitrag dazu leisten kann.

Basierend auf einer so erarbeiteten Unternehmensstrategie werden die entsprechenden Scorecards dann entwickelt, mittels IT-Tools dem strategischen Controlling zugeführt und mit dem operativen Controlling gekoppelt. Weiter ist entscheidend, dass für die aktive Steuerung mit Anreizsystemen gearbeitet wird. Deshalb muss das Anreiz- und Sanktionssystem eines Unternehmens an die BSC angepasst werden. Die persönlichen Jahresziele mindestens der führungsrelevanten Mitarbeitenden müssen mit den strategischen Zielen des Unternehmens gekoppelt werden. Das heisst, dass die betroffenen Ka-

derleute für ihr Tun klar Verantwortung übernehmen müssen. Gerade in Universitätsspitalern, wo die Klinikchefs in der Regel sowohl der Universität als auch dem Spital unterstellt sind, ist das nicht ganz trivial.

## Notwendiger Paradigmenwechsel

Aus den bisherigen Ausführungen wird klar, dass mit der Einführung einer BSC ein langfristiges Unterfangen gestartet wird, das sich grundsätzlich auf die Unternehmenskultur auswirkt. Dies nicht zuletzt, weil strategisches Führen Verzichtentscheidungen und mehr Verbindlichkeit in der Führung beinhaltet. Gerade für öffentlich-rechtliche und öffentlich subventionierte Betriebe ist dieser Paradigmenwechsel ein grosser Schritt. Oft wird dieser Schritt von ganzen Teilen der Belegschaft weder verstanden noch gewünscht, weil er im Alltag des Einzelnen wenig relevant erscheint und von den eigenen operativen Sorgen viel zu weit weg ist. Verstärkt wird das dadurch, dass im Spital bei verschiedenen Mitarbeitenden im Klinikalltag die Identifikation mit dem Gesamtbetrieb recht schwach ist und die Zukunft der eigenen Karriere oder der Klinik im Vordergrund steht. Da aber ein Spital nur als Gesamtorganisation die Zukunft gestalten kann, ist vermehrt von allen Kadern das Denken im Gesamtkontext notwendig. Hier kommt auf das Spitalmanagement in den nächsten Jahren eine schwierige und anspruchsvolle Arbeit zu. Es muss sehr offen und überzeugend über die veränderten Herausforderungen der Marktbedingungen – die ja mittlerweile bis an den Operationstisch wahrgenommen werden – informieren und die Schlüsselpersonen von der Notwendigkeit strategischen Denkens und gemeinsamen Handelns überzeugen.

## Weiterführende Literatur

- Ansoff, H.I., 1988: *The New Corporate Strategy*. Wiley. New York.
- Gälweiler, A., 2005: *Strategische Unternehmensführung*. 3. Auflage. Campus. Frankfurt/New York.
- Kaplan, R., Norton, D., 2001: *Die Strategiefokussierte Organisation, Führen mit der Balanced Scorecard*. SchäferPoeschel. Stuttgart.
- Mintzberg, H., 1988: *Strategie als Handwerk*. Harvard Manager. S. 73–80. Hamburg.
- Porter, M., 1992: *Wettbewerbsstrategie: Methode zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. 7. Auflage. Bauer und Lammla. Frankfurt/New York.
- Pümpin, C., 1992: *Strategische Erfolgspositionen. Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung*. Paul Haupt. Bern/Stuttgart.