

Der Autor



Prof. Dr. rer. oec. Michael Greiling

Der Diplom-Betriebswirt und Diplom-Sozialpädagoge promovierte zum Doktor der Wirtschaftswissenschaften, bevor er am Institut für angewandte Innovationsforschung an der Ruhr-Universität Bochum Industrieunternehmen beratend und wissenschaftlich zu Fragen des Innovationsmanagements, Changemanagements und Qualitätsmanagements begleitete. Seit 2000 war Dr. rer. oec. Michael Greiling verantwortlich für den Geschäftsbereich Controlling der APB Unternehmensberatung GmbH und Mitglied der Leitungskonferenz der Unternehmensgruppe – Evangelische Treuhand / APB / BSU.

Die Schwerpunkte seiner Tätigkeiten in den letzten sieben Jahren konzentrierten sich auf die Bereiche „Klinische Pfade – Prozessmanagement in der Gesundheitsversorgung“ sowie „Zielsysteme/-planung in Krankenhäusern“. Seit 2004 ist er Geschäftsführer des Instituts für Workflow-Management im Gesundheitswesen (IWIG) GmbH, An-Institut der Fachhochschule Gelsenkirchen.

Das wissenschaftliche Betätigungsfeld des Instituts besteht in der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Inhalte und Methoden in allen Bereichen eines ganzheitlichen Konzeptes zum Workflow-Management. Das Arbeitsgebiet umfasst die Forschung sowie die marktreife Entwicklung operativ umsetzbarer Verfahren und Methodiken um das Thema – Prozesse – in der Gesundheitsversorgung. Seit 2007 ist Herr Dr. Greiling Professor der Fachhochschule Gelsenkirchen Lehrgebiet Betriebswirtschaftslehre insbesondere Workflow-Management im Gesundheitswesen.

Zielformulierung

Der Leser kennt die Begriffe Vision, Strategie, Ziele und Prozessmanagement und kann Sie untereinander abgrenzen.

Der Leser kennt die Zusammenhänge zwischen Vision, Strategie, Zielen und Prozessmanagement.

Der Leser ist in der Lage Ansätze und Lösungen für die Praxis zur systematischen Erarbeitung von Vision, Strategie und Zielen sowie des Prozessmanagements einschätzen und beurteilen.

Der Leser erhält Anregungen und Checklisten, zur weiteren Auseinandersetzung mit dem Thema für zukünftige eigene Umsetzungen.

Der Leser erhält umfangreiche Literaturhinweise zur vertiefenden Einarbeitung in das Thema.

Inhaltsverzeichnis

1	Klare Strategien entwickeln und umsetzen	1
1.1	Unternehmerische Vision	3
1.1.1	Begriff und Wesen der Vision	3
1.1.2	Der Weg zur Vision	6
1.2	Strategisches Management.....	9
1.2.1	Begriff und Wesen der Strategie.....	9
1.2.2	Die Strategieentwicklung	14
1.2.3	Planung strategischer Ziele	21
1.3	Übungsaufgaben zu diesem Kapitel	24
2	Geschäftsprozess-Management für Einrichtungen im Gesundheitswesen.....	26
2.1	Der Weg zur Prozesssicht.....	26
2.1.1	Der Prozessbegriff	27
2.1.2	Einordnung von Prozessperspektiven	28
2.1.3	Definition Geschäftsprozess-Management.....	30
2.1.4	Prozessoptimierung als Teil des Prozessmanagements.....	31
2.2	Übungsaufgaben zu diesem Kapitel	33
3	Klinikabläufe klar strukturieren und steuern.....	34
3.1	Darstellung des Optimierungskonzeptes	35
3.2	Übungsaufgaben zu diesem Kapitel	41
4	Schwerpunkt: Pfad-Management durchführen	42
4.1	Pfade in der Literatur	42
4.2	Definition für Pfade.....	44
4.3	Übungsaufgaben zu diesem Kapitel	49
5	Prozesse managen – Leistungen optimieren: Controlling von Abläufen – hier insbesondere Reporting	50
5.1	Gestaltung des Reportings.....	52
5.1.1	Formale Gestaltungsmerkmale.....	53
5.1.2	Inhaltliche Gestaltungsmerkmale.....	55
5.1.3	Zeitliche Gestaltungsmerkmale	57
5.1.4	Personale Merkmale von Berichten.....	57
5.2	Berichtsarten	57
5.2.1	Standardberichte.....	58
5.2.2	Abweichungsberichte.....	58
5.2.3	Bedarfsberichte.....	59
5.2.4	Kurz-/Langbericht.....	59
5.3	Konzeption des Reportings	59
5.4	Übungsaufgaben zu diesem Kapitel	61
6	Zusammenfassung und Schluss	62
7	Literaturverzeichnis	67

1 Klare Strategien entwickeln und umsetzen

Für das Gesundheitssystem und die Versorgungsorganisationen stellen die aktuellen Entwicklungen zum Teil eine beträchtliche Problematik dar. Krankenhäuser sind in der heutigen Zeit zunehmend sogar von Schließungen bedroht. Was vor wenigen Jahren noch undenkbar schien, ist heute längst Realität: Auch Krankenhäuser können sich gezwungen sehen, Konkurs anzumelden.¹

Diejenigen, die überleben, werden mit neuen und ungewohnten Herausforderungen konfrontiert. Kostendruck, Personalmangel, Qualitätsdiskussionen, die Einführung ständig neuer Verfahren und die Schwierigkeiten, die mit der Suche eines perfekt abgestimmten EDV-Systems verbunden sind, sind neue Herausforderungen für Manager in Organisationen, an denen die Rationalisierungswellen und die Strukturveränderungen, mit denen viele andere Wirtschaftszweige schon seit Jahren zu kämpfen haben, bisher vorübergegangen sind. Krankenhäuser befinden sich in einem sich stark wandelnden Umfeld, welches sich von der wirtschaftlichen Entwicklung über die demographische Entwicklung bis hin zur sozio-kulturellen Entwicklung unserer Gesellschaft ausstreckt. Den Krankenhäusern fehlen die Erfahrungen, das erforderliche Training und das notwendige spezifische Handwerkszeug, um mit diesen neuen Aufgabenstellungen direkt umzugehen.²

Diese Problematik wirkt sich auch auf das Gesundheitswesen aus und stellt für dieses eine große Herausforderung und Bewährungsprobe dar. Die sich bereits seit Jahren abzeichnende Begrenztheit der Ressourcen zwingt alle beteiligten Instanzen im Gesundheitswesen neue Prioritäten zu setzen und umzudenken.³

Die Mehrzahl der Krankenhäuser sind in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten durch eine relativ stabile Umwelt gekennzeichnet. Das „System“ Krankenhaus war nur selten strukturellen Veränderungen ausgesetzt. Ein gezieltes strategisches Management im Sinne einer gedanklichen Vorwegnahme von Umweltveränderungen und einer strukturierten, frühzeitigen Anpassung an zukünftige Zustände war daher bisher nicht notwendig. Das Patientenaufkommen war in der Regel gesichert und stabil. Die Fortschritte in den einzelnen Behandlungsmethoden erfolgten – im Vergleich zur heutigen Dynamik des medizinischen Fortschritts – eher „behutsam“, die rechtlichen Rahmenbedingungen veränderten sich nur selten. (Eine Ausnahme stellt hier jedoch das Krankenhausfinanzierungsgesetz (KHG) von 1972 dar.⁴

Insgesamt war das System bis Anfang der neunziger Jahre stabil und eher auf Expansion eingestellt als auf Stagnation oder gar Reduktion. In den letzten Jahren hat sich die Situation jedoch entscheidend geändert.⁵

¹ vgl. Heimerl-Wagner, P. / Köck, C. (1996) S. 9 **ebenso** Trill, R. (1996) S. 94 ff.

² vgl. Heimerl-Wagner, P. / Köck, C. (1996) S. 9 **ebenso** Trill, R. (1996) S. 94 ff. **ebenso** Hauke, E. (1993) S. 3 f. **ebenso** Braun, G.E. (1999) S. 43 ff.

³ vgl. Sidamgrotzki, E. (2000) S. 11 f.

⁴ vgl. Braun, G.E. (1999) S. 388 f.

⁵ vgl. Braun, G.E. (1999) S. 388 f.

Das deutsche Gesundheitswesen muss sich seit Inkrafttreten des ersten Gesundheitsstrukturgesetzes (GSG) am 01. Januar 1993 gravierenden Veränderungsprozessen stellen.⁶

Stärker denn je befinden sich die deutschen Krankenhäuser in einem Wandlungsprozess. Sie sind einem immer stärker werdenden Wettbewerbsdruck und neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen ausgesetzt. Diejenigen Einrichtungen, die sich nicht frühzeitig den Veränderungen stellen und ihnen mit Zuversicht entgegentreten, werden dem großen Konkurrenzdruck nicht standhalten können und als „Verlierer“ aus dem Markt ausscheiden.⁷

Im Folgenden werden die wesentlichen Rahmenbedingungen, die das Gesundheitssystem zukünftig bestimmen und damit das Anforderungsprofil an ein effizientes, strategisches Krankenhausmanagement nachhaltig verändern werden, dargelegt.⁸ Die Graphik zeigt den Gesamtzusammenhang zwischen Vision, Strategie, Zielen, Führung, Prozesse und Steuerung, die im nachfolgenden ausführlicher beschrieben werden und dient als Orientierung zur Einordnung der einzelnen Begrifflichkeiten.

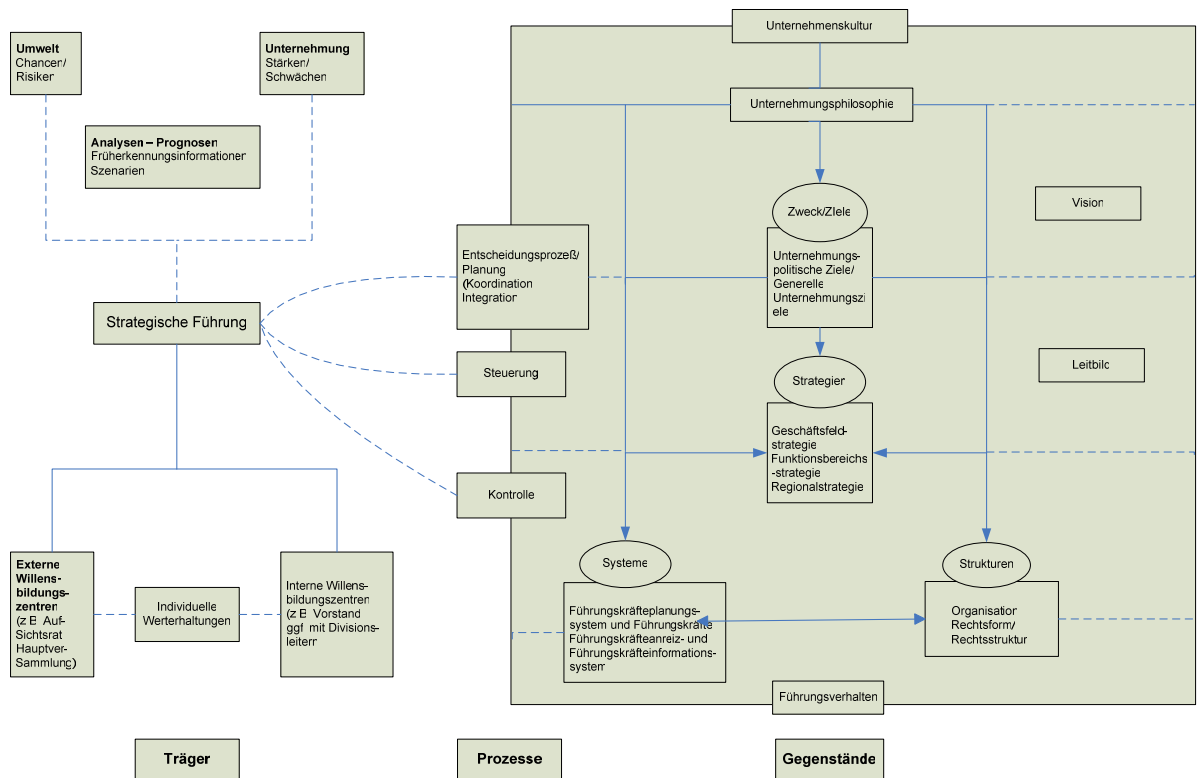


Abb. 1: Hahn, Taylor, Abb. B S. VI Träger, Prozess und Gegenstände strategischer Führung

⁶ vgl. Unternehmensberatung GmbH Beratung und Betreuung (2000) S. 6

⁷ vgl. Damkowski, W. / Meyer-Pannwitt, U. / Precht, C. (2000) S. 5

⁸ vgl. Unternehmensberatung GmbH Beratung und Betreuung (2000) S. 6

1.1 Unternehmerische Vision

1.1.1 Begriff und Wesen der Vision

Bei der Vision geht es nach Simon darum, eine Vorstellung darüber zu entwickeln, wie das Unternehmen in Zukunft aussehen soll. Dabei ist eine Vision nichts Nebulöses oder Illusionäres, sondern eine Sammlung von Aussagen, die eine schwierige Balance zwischen scheinbaren Widersprüchen anstreben sollte. Die Vision muss Ziel und Richtung vorgeben, soll langfristig sein, aber dennoch nicht auf den St. Nimmerleinstag verträsten. Es sollen qualitative wie quantitative Elemente in ihr enthalten sein. Sie muss herausfordernd genug sein, um große Energien freizusetzen, darf aber nicht Ziele postulieren, die von zu vielen Betroffenen als unrealistisch und unerreichbar angesehen werden.⁹

Laut Hahn / Taylor sind die Konstruktiven Elemente einer Vision: der Zukunftsbezug, die bildhafte Darstellung und die Bindung an eine Person. Wenn von Vision die Rede ist, so soll darunter die Vorstellung von der zukünftigen Rolle eines Unternehmens in Bezug auf Unternehmenszweck, -ziel und -selbstverständnis verstanden werden. Visionen erfordern antizipatives Denken, Denken über Entwicklungen, über Zustände, über Werte, über Wechselwirkungen, die evtl. weit in der Zukunft liegen. Auf der Ebene von Unternehmen haben diese Visionen nur dann Bestand, wenn sie eine Reihe von Bedingungen erfüllen:

- Die Vision muss erreichbar sein, sie darf keine Utopie sein
- Die Vision spiegelt die persönliche Überzeugung eines Unternehmensführers wieder
- Die Vision muss einen bisherigen Zustand nachhaltig verändern
- Die Vision muss eine Wettbewerbsarena mit wirtschaftlichem Erfolgspotential aufzeigen¹⁰

Für Hinterhuber ist die Vision als Richtungen in die sie weist zu verstehen. Sie setzt für ihn keine Grenzen. Die Vision wirft Fragen auf, beantwortet sie aber nicht. Die Vision liegt in dem was sie ins Leben ruft aber sie schließt nichts ab. Eine wirkliche Vision weist also offene Richtungen auf, schließt nichts innerhalb ab und ist unberührt und unbeengt durch materielle Gesichtspunkte. Durch diese Eigenschaften kann sie überall eine konkrete Gestalt annehmen. Hinterhuber ist der Meinung, dass eine Vision einen endlichen Charakter besitzt. Wenn sie erreicht ist, dann müssen die Unternehmer und / oder Führungskräfte die Vision an den sich stets ändernden Verhältnissen neu anpassen. Denn sonst stehen sie ohne Aufgabe da, es sei denn sie haben noch andere Aufgaben als die des Innovators. Um neue Werte in die Unternehmenspolitik und -kultur zu bringen ist die Vision ein wichtiges Führungsinstrument.¹¹

⁹ Vgl. Simon, H.: Das große Handbuch der Strategieinstrumente, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main, 2002, S. 15

¹⁰ Vgl. Hahn, D. / Taylor, B.: Strategische Unternehmensführung, Physica-Verlag, Heidelberg, 1997, S. 290

¹¹ Vgl. Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmensführung, Strategisches Denken, de Gruyter, Berlin, 1992, S. 41

Nach Manns Auffassung sollen in einer Vision weder betriebswirtschaftliche Zahlen noch zeitliche Daten enthalten sein. Die Vision ist zeitlich offen. Sie wird permanent durch neue Erkenntnisse, neue Menschen im Unternehmen und die Veränderung des Bewusstseins überarbeitet, bevor sie sich erfüllt hat. Denn eine Vision die erfüllt ist, hat keine Kraft mehr.¹²

Nach R. Manns Erfahrungen weist die Vision folgende Merkmale auf:

1. Sie wird von einem Team entwickelt und nicht von einer Einzelperson
2. Alle Mitarbeiter des Unternehmens werden miteinbezogen
3. Die Vision ist nicht nur eine sachliche Information, sie bringt auch Gefühle zum Ausdruck, weil Gefühle Energien zum Fließen bringen
4. Sie ist positiv, konstruktiv, lebensbejahend. Sie lässt gewinnen, ohne dass andere verlieren. Die Vision zeigt, welchen positiven Beitrag das Unternehmen für die Entwicklung der Erde und ihrer Menschen leisten will
5. Die Vision klärt die Beziehungen, den Umgang miteinander, sowohl intern in der Führung als auch innerhalb des Unternehmens
6. Die Formulierung geschieht als Aussage, als seien wir schon dort, wo wir hinwollen. Es ist ein geistiges Bild des Zustandes, den wir erreicht haben, wenn wir unser Ziel erfüllt haben
7. Vision ist ein Spannungsfeld zwischen Himmel und Erde, zwischen der Ist-Situation, die wir heute erleben, und unserem Vorstellungsbild der Zukunft
8. Damit steht sie mit festen Beinen auf der Erde, was nur möglich ist, wenn wir aufmerksam beobachten, was heute wirklich ist und geschieht
9. Aber sie hat eine Perspektive, die sich vom Heute entfernt. Ein geistiges Bild, ein gewollter und gewünschter Zustand, der gerade soweit weg ist vom Heute, dass wir ihn noch für erreichbar halten
10. Letztlich ist die Vision visionär. Das klingt zwar trivial, aber es will sagen, dass die Vision neue Perspektiven eröffnet, innovativ und kreativ ist, an die Grenzen des Unmöglichen herangeht und Spannung erzeugt für das Abenteuer, das auf dem Weg zur Erfüllung auf uns zukommt

Nach diesen Überlegungen definiert R. Mann die Vision so:

Eine Unternehmens-Vision ist ein gemeinsam geschaffenes positives Vorstellungsbild über einen zukünftigen Zustand, der sich selbst erfüllt.¹³

¹² Vgl. Mann, R.: Das visionäre Unternehmen, Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1990, S. 28

¹³ Vgl. Mann, R.: Das visionäre Unternehmen, Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1990, S. 34-35

Zwar geht für Simon die Visionsentwicklung von der Unternehmensspitze aus, sollte jedoch die Mitarbeiter einbeziehen, um Akzeptanz und „subjektiven“ Realismus zu gewährleisten. Aber eine Vision hat nicht nur Bedeutung nach innen, sondern kann auch eine wichtige Botschaft für Kunden und insbesondere Investoren bilden.¹⁴

Nur wenn klar ist, wohin die Reise gehen soll, können die strategischen Ressourcen des Unternehmens zielgerichtet eingesetzt werden. Nur dann werden die richtigen Dinge getan, ziehen die Mitarbeiter an einem Strang und in derselben

Richtung, agiert das Unternehmen als Einheit und nicht als konfuser Haufen. Um die Ressourcen für langfristig orientierte Maßnahmen effektiv zu steuern, müssen klare Vorstellungen über die Zukunft und die Position des Unternehmens in dieser Zukunft bestehen.¹⁵

Als wesentliches Merkmal einer Vision gilt nach Hahn / Taylor im Gegensatz zu verwandten Begriffen wie Unternehmenskultur und unternehmerisches Selbstverständnis, dass sie primär zukunftsgerichtet ist. Dagegen werden das Selbstverständnis oder die Unternehmenskultur überwiegend gegenwartsbezogen verstanden.¹⁶

Derselben Meinung ist Hinterhuber: „Die Vision ist ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, dass wir die Realisierbarkeit noch sehen können, aber schon fern genug, um die Begeisterung der Organisation für eine neue Wirklichkeit zu wecken“¹⁷

Mann beschreibt die Vision als eine qualitative Zielsetzung, die den Zustand beschreibt, zu dem wir hinwollen, als wären wir bereits dort. Aber er beschreibt sie des Weiteren als den roten Faden bzw. als Dach, unter dem sich Strategien, Absichtserklärungen, Projekte und Maßnahmen im Unternehmenskonzept unterordnen.¹⁸

Nach H.A. Henzler ist es zwar nicht unwiderlegbar bewiesen, dass Unternehmen mit Vision erfolgreicher sind, aber es gibt viele Beispiele, die zeigen, dass man erfolgreichen Unternehmen üblicherweise Visionen zuordnen kann, während sie bei weniger guten Wettbewerbern häufig fehlen. Es scheint bei vielen Spitzenunternehmen, dass eine überzeugende Vision die Bündelung des Ideenpotentials und die Freisetzung zielgerichteter Energien bewirkt hat. Viele Unternehmen hätten ohne Vision die strategischen Herausforderungen durch rasch veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen kaum bestehen können.¹⁹

¹⁴ Vgl. Simon, H.: Das große Handbuch der Strategieinstrumente, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main, 2002, S. 15

¹⁵ Vgl. Simon, H.: Das große Handbuch der Strategieinstrumente, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main, 2002, S. 15

¹⁶ Vgl. Hahn, D. / Taylor, B.: Strategische Unternehmensführung, Physica-Verlag, Heidelberg, 1997, S. 290

¹⁷ Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmensführung, Strategisches Denken, de Gruyter, Berlin, 1992, S. 41, zitiert nach: The Boston Consulting Group: a.a.O., S. 7

¹⁸ Vgl. Mann, R.: Das visionäre Unternehmen, Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1990, S. 26

¹⁹ Vgl. Henzler, H.A.: Handbuch Strategische Führung, Th. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1988, S. 18

Die unternehmenspolitischen Grundsätze und die strategische Ausrichtung werden laut Hinterhuber von einer Person oder einer kleinen Gruppe geprägt. Diese Person oder Gruppe verkörpern die treibende Vision. Unternehmungen, die eine klare Vision verfolgen und ein überzeugendes Leitbild besitzen, haben einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil: Motivierte und engagierte Mitarbeiter. Der Ausspruch von A. de Saint-Exupéry's „Wenn du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten und Aufgaben zu vergeben, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen Meer“ enthält zwei wichtige Aussagen für die Führung einer Unternehmung:

1. Die Vision ist das Bewusstwerden des Wunschtraumes einer Umweltveränderung. Am Anfang einer jeden unternehmerischen Tätigkeit steht eine Vision – auch wenn sie der Unternehmer oft nicht in Worte zu kleiden mag
2. Bei der Formulierung und Umsetzung der Vision kommt es auf die gezielte Koordinierung der maßgeblichen Leute in der Unternehmung an.

Über die Vision sagt Hinterhuber, dass sie eine organisatorische, kanalisierende Kraft ist, dass sie die Energien der Mitarbeiter in eine bestimmte Richtung organisiert und kanalisiert. Dies erreicht sie dadurch, dass sie das Herz und den Verstand der Mitarbeiter gleichermaßen anspricht.²⁰

Der Inhalt einer Vision soll nach R. Mann den Zweck der Unternehmung, die Produkte und Leistungen, die Beziehung zu Kunden, Mitarbeitern und Partnern, die Sicherheit von Unternehmen und Arbeitsplätzen und die Stellung zur Umwelt beinhalten. Ausformuliert werden soll die Vision in fünf bis sieben Sätzen, so dass sie auf eine DIN-A4-Seite passt.²¹

1.1.2 Der Weg zur Vision

Simon schreibt, dass es für den Weg zur Vision und für die Entwicklung und Umsetzung dieser keine Standardantworten gibt. Gewisse Vorgehensweisen haben sich dennoch als sinnvoll herausgestellt. Man sollte bei der Visionsentwicklung einem systematischen, aber nicht starren Prozess folgen. Das zeitliche Maß kann dabei zwischen wenigen Tagen und mehreren Monaten liegen. Die Kerninhalte werden von der Unternehmensspitze vorgegeben und die Visionsentwicklung beginnt an der Spitze. Hier sind die Mitarbeiter noch unbeteiligt. Es ist ratsam, im Anschluss an die Top-down-Prozessphase eine Bottom-up-Phase anzuschließen.²²

Hahn gibt ebenfalls an, dass der Anstoß zu einer Vision von der Unternehmensspitze entscheidend ist, dass aber eine Vision durch Impulse von der Basis aufgegriffen werden kann. Es spricht einiges dafür, dass in der Regel einzelne Führungspersönlichkeiten für Entwicklung und Gestaltung einer Vision entscheidend sind. Dies erkennt man darin, dass häufig die Unternehmensgeschichte in Epochen von Führungspersönlichkeiten und deren Visionen eingeteilt wird.²³

²⁰ Vgl. Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmensführung, Strategisches Denken, de Gruyter, Berlin, 1992, S. 42

²¹ Vgl. Mann, R.: Das visionäre Unternehmen, Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1990, S. 33

²² Vgl. Simon, H.: Das große Handbuch der Strategieinstrumente, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main, 2002, S. 21

²³ Vgl. Hahn, D. / Taylor, B.: Strategische Unternehmensführung, Physica-Verlag, Heidelberg, 1997, S. 294

Hinterhuber sagt, dass es kein Schema gibt, wie man eine Vision entwickeln kann. Es gibt nach ihm aber Leitsätze, die helfen können eine Vision zu finden. Um eine Vision zu finden, sollte man offenen Sinnes beobachten, in Alternativen denken, Erfahrungen sammeln, positiv denken, aufmerksam sein, sich in die Lage Anderer versetzen können, seinem Vorstellungsverlauf folgen, sich fragen was sein persönliches Lebenswerk sein könnte, sollte man seine Möglichkeiten kennen und Sinn für Humor haben. Bei der Visionsfindung sollte man negative Emotionen vermeiden, sich nicht mit den Dingen identifizieren und Projektionen vermeiden. Es ist auch nicht vorher zu sehen, ob eine Vision realistisch oder illusionistisch ist.²⁴

Feste Regeln für die Ausgestaltung gibt es nicht sagt auch H.A. Henzer. Es scheint sehr stark von der Unternehmensgeschichte und dem Unternehmensgegenstand bestimmt zu sein, wie konkret Visionen formuliert und innerhalb des Unternehmens in Leitsätzen, Planungsprämissen oder auch nur in anspruchsvollen Anekdoten weitergegeben werden. Ein Unternehmen wird einen besonderen Nutzen von einem visionären Entwurf immer dann haben, wenn eine grundlegende Veränderung – eine Neuorientierung – gefordert ist.²⁵

Zwei Prinzipien sollten bei der Erarbeitung einer Vision für Simon präsent sein:

- Primat der Einfachheit: Die Vision sollte möglichst einfach und leicht verständlich abgefasst werden, auch wenn die Realität komplexer ist
- Konzentration auf das Wesentliche: Es ist besser, wenn die Mitarbeiter die Kerninhalte der Vision kennen und leben, als wenn eine möglichst vollständige Definition erarbeitet wird, die nicht verstanden, geschweige denn umgesetzt wird²⁶

Die zunächst grob formulierten Kerninhalte sollen auf den nachgelagerten Ebenen diskutiert werden. Dies geschieht in der Regel in Form von Arbeitsgruppen oder Workshops. Ziel ist dabei, Inhalte kritisch zu hinterfragen, die Akzeptanz zu prüfen und ergänzende Punkte aufzunehmen. In Projekten wird häufig festgestellt, dass die Visionsinhalte, die von der Unternehmensführung vorgegeben werden, von den Leitungen der Geschäftsbereiche oder Untereinheiten nicht uneingeschränkt geteilt und mitgetragen werden. Diskrepanzen können dabei in beide Richtungen gehen: Die Ziele der Unternehmensführung sind zu hoch gesteckt, oder die Geschäftsbereiche haben ehrgeizigere Pläne.²⁷

Auch die Prüfung durch einfache Mitarbeiter kann wichtig sein. Nicht selten werden die an der Spitze angedachten Aussagen als Schönfärberei entlarvt, die fernab der betrieblichen Realität liegt. Ebenfalls kann durch die Mitarbeiter eine zu allgemeine und damit unverbindliche Formulierung entlarvt werden. Mitarbeiter müssen aus den Aussagen konkrete Verhaltens-

²⁴ Vgl. Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmensführung, Strategisches Denken, de Gruyter, Berlin, 1992, S. 45-46

²⁵ Vgl. Hahn, D. / Taylor, B.: Strategische Unternehmensführung, Physica-Verlag, Heidelberg, 1997, S. 292-293

²⁶ Vgl. Simon, H.: Das große Handbuch der Strategieinstrumente, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main, 2002, S. 23

²⁷ Vgl. Simon, H.: Das große Handbuch der Strategieinstrumente, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main, 2002, S. 22

wirkungen ableiten können, wenn nicht, ist dies ein sicherer Indikator dafür, dass die Vision ihre Funktion nicht erfüllen wird. Besonders groß ist diese Gefahr bei rein qualitativ formulierten Visionen. Man muss sich aber auch vor dem gegenteiligen Risiko hüten: Die untergeordneten Ebenen könnten daran interessiert sein, Ecken und Verbindlichkeiten aus der Vision zu eliminieren. Dadurch kann eine Vision an Konsistenz und Glaubwürdigkeit verlieren.²⁸

Für die Umsetzung einer Vision braucht man nach Hinterhuber das Vertrauen und die weiterführende Unterstützung seitens der Mitarbeiter. Diese müssen die Vision verstehen und sich für die sich stets ändernden Verhältnissen fortbilden. Die Ziele die die Mitarbeiter aus einer Vision ableiten und deren Verlauf sich selbst überlassen wird, verändern automatisch ihre Richtung. Es gilt daher die Vision ständig mit herausfordernden Zielen anzureichern. Aber diese Ziele haben drei Anforderungen:

1. Sie müssen unmittelbarer Ausdruck der innersten persönlichen Werte und Überzeugungen des Unternehmers und / oder Führungskraft sein.
2. Der Unternehmer und / oder die Führungskräfte müssen mit ihrem persönlichen Einsatz beweisen, dass sie an die Ziele glauben; die Erreichung der Ziele muss ihr persönliches Anliegen sein.
3. Jede Gelegenheit zur Kommunikation und Verstärkung der Ziele muss genutzt werden. Kontrollen, Belohnungen, Beförderungen können als Instrumente der Kommunikation und Verstärkung der Ziele eingesetzt werden.²⁹

Wie Hinterhuber ist auch Simon der Meinung, dass man die Vision so oft wie möglich kommunizieren sollte, damit sie ihre intendierte Wirkung erreicht. Dazu ist ein Prozess nötig, der sich über eine lange Zeit hinziehen muss. Die Kerninhalte bedürfen nachhaltiger Wiederholungen bei passenden Gelegenheiten.³⁰

Für die Einführung wird eine „Big-Bang-Veranstaltung“ empfohlen. Je nach Betriebsgröße braucht man mehrere Veranstaltungen. Auch sollte die Vision mit Hilfe der Medien wie Broschüren, Firmen-TV oder Intranet kommuniziert werden. Wichtiger und wirksamer ist aber die persönliche Kommunikation. Eine interaktive Erstkommunikation ist äußerst ratsam, in dem erarbeitet wird, welche konkreten Maßnahmen sich für die Umsetzung der Vision im Alltag ergeben.³¹

Eine an der Unternehmensspitze entwickelte und formulierte überzeugende Vision kann selbst in diversifizierten, tief gegliederten Unternehmen als Leitbild für die künftige Gestalt des Gesamtunternehmens wirken.³²

²⁸ Vgl. Simon, H.: Das große Handbuch der Strategieinstrumente, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main, 2002, S. 22

²⁹ Vgl. Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmensführung, Strategisches Denken, de Gruyter, Berlin, 1992, S. 52

³⁰ Vgl. Simon, H.: Das große Handbuch der Strategieinstrumente, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main, 2002, S. 23

³¹ Vgl. Simon, H.: Das große Handbuch der Strategieinstrumente, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main, 2002, S. 22-23

³² Vgl. Hahn, D. / Taylor, B.: Strategische Unternehmensführung, Physica-Verlag, Heidelberg, 1997, S. 294

1.2 Strategisches Management

1.2.1 Begriff und Wesen der Strategie

Mitte des 20. Jahrhunderts fand eine Übertragung des strategischen Denkens aus dem Militärbereich in die Betriebswirtschaftslehre im Rahmen der Spieltheorie statt. Demnach entspricht die Strategie eines Spielers einem vollständigen Plan. Er beinhaltet für alle denkbaren Situationen eine richtige Wahlmöglichkeit. Dieser Plan, bei dem der Spieler sowohl die eigenen Aktionen als auch die der Gegner simultan und antizipativ berücksichtigt, wird Strategie genannt.³³

Auch Ch. v. Reibnitz schreibt, dass die Einführung des Begriffs Strategie in die Betriebswirtschaftslehre durch die Spieltheorie beeinflusst wurde. Sie hält sich an v. Neumann und Morgenstern wonach unter einer Strategie die Anwendung von Regeln verstanden wird, um die Wahrscheinlichkeit eines gewünschten Ereignisses zu verbessern. Für sie stellt die Strategie ein zielorientiertes Rahmenkonzept für Taktiken dar.³⁴

Nach Porter bedeutet strategische Positionierung, dass ein Unternehmen andere Aktivitäten durchführt als seine Konkurrenten oder ähnliche Aktivitäten auf andere Art durchführt.³⁵

Für Hinterhuber gibt es keine einwandfreie und erschöpfende Definition von Strategie. Dies führt er darauf zurück, dass in der Praxis Strategie und Aktionspläne vielfach ineinander übergreifen und sich dauernd zwingend beeinflussen. Als allgemein ausreichend bezeichnet Hinterhuber die Wiedergabe von Strategie von Moltke: Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen.³⁶

Hinterhuber beschreibt das Wesen der Strategie so, dass die Strategie den einmaligen, spezifischen und unwiederholbaren Charakter einer jeden einzelnen Unternehmung zur Geltung bringen soll. Die Strategie einer Unternehmung soll es ihr ermöglichen, sich mit einer bestimmten Geschäftseinheit in einem Marktsegment von ihren Konkurrenten abzuheben und eine Position der Einzigartigkeit zu erreichen. Darüber hinaus sollen auch die Hauptschritte zur Erreichung dieser Ziele festgelegt werden.³⁷

Strategisches Management erstreckt sich für Welge/Al-Laham auf verschiedene organisatorische Ebenen: Funktionsbereiche, Geschäftsbereiche und Konzernebene sind strategisch auszurichten und aufeinander abzustimmen. Des Weiteren beinhaltet strategisches Management eine Vielzahl von Aktivitäten, die von unterschiedlichen Personengruppen in der Unternehmung durchzuführen sind: Z.B. die Festlegung strategischer Ziele,

³³ Vgl. Welge, M.K. / Al-Laham, A.: Strategisches Management, Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2001, S. 12

³⁴ Vgl. Reibnitz, Ch. v.: Strategische Planung im Krankenhaus, ibidem-Verlag, Stuttgart, 1999, S. 45

³⁵ Vgl. Porter, M.E.: Wettbewerb und Strategie, Econ Verlag, München, 1999, S. 47

³⁶ Vgl. Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmensführung, Strategisches Denken, de Gruyter, Berlin, 1992, S. 7

³⁷ Vgl. Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmensführung, Strategisches Denken, de Gruyter, Berlin, 1992, S. 7

Analyse des Umfeldes der Unternehmung, Analyse ihrer internen Stärken und Schwächen oder die Ableitung von konkreten Maßnahmen und Handlungen aus der Strategie.³⁸

Die Strategie ist nach Reibnitz unter Ungewissheit zu formulieren und bedarf deshalb ständiger Überprüfung im Lichte der jeweils aktuellen Umweltinformationen. Strategie kann als die gezielte Suche nach einem Plan von Aktivitäten definiert werden, die den Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen entwickeln und fortschreiben. Die Berücksichtigung, Verarbeitung und Bewertung bewusstseinsfördernder Informationen, welche durch die Umweltanalyse und die Unternehmensanalyse zu gewinnen sind, sind Bestandteil strategiebewussten Handelns. Aus diesen Analysen kann die Beurteilung der strategischen Ausgangslage eines Unternehmens erfolgen. Einerseits dienen Strategien der Erreichung gesetzter Ziele, andererseits können diese Zielsetzungen erst aufgrund der Analyse der strategischen Potentiale des Unternehmens vorgenommen werden.³⁹

Ein wesentliches Merkmal der Strategie ist nach Hinterhuber, dass das angestrebte Resultat aus den Unterschieden gegenüber den Konkurrenzunternehmungen abgeleitet wird. Somit besteht die Entwicklung einer Strategie aus der Konzeption der Ziele, Maßnahmen und Mittel, die geeignet sind, den Wert der Unterschiede zwischen der Unternehmung und den Konkurrenzunternehmungen zu unterstreichen und ihr Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.⁴⁰

Im Mittelpunkt der Strategie stehen laut Porter die Aktivitäten - die Entscheidung, Aktivitäten anders zu gestalten als die Konkurrenten oder andere Aktivitäten durchzuführen.⁴¹

Porter beantwortet die Frage: „Was ist Strategie?“ wie folgt: Eine Strategie dient der Schaffung einer einzigartigen und wertvollen Position die auf differenzierten Aktivitäten beruht.⁴²

Die Strategie kreist um die perfekte Kombination der Aktivitäten.⁴³

Porter sagt, das dabei die Strategie des Unternehmens nicht auf einer lockeren Zusammenstellung, sondern auf einem geschlossenen System von Aktivitäten beruht. Sein Wettbewerbsvorteil beruht auf der Art und Weise, wie sich seine Aktivitäten ineinander fügen und einander gegenseitig unterstützen. Bei Unternehmen, die eine gute Strategie haben, ergänzen die Aktivitäten einander und erzeugen damit wirklichen Wert.⁴⁴

³⁸ Vgl. Welge, M.K. / Al-Laham, A.: Strategisches Management, Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2001, S. 13

³⁹ Vgl. Reibnitz, Ch. v.: Strategische Planung im Krankenhaus, ibidem-Verlag, Stuttgart, 1999, S. 45-46

⁴⁰ Vgl. Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmensführung, Strategisches Denken, de Gruyter, Berlin, 1992, S. 14

⁴¹ Vgl. Porter, M.E.: Wettbewerb und Strategie, Econ Verlag, München, 1999, S. 52

⁴² Vgl. Porter, M.E.: Wettbewerb und Strategie, Econ Verlag, München, 1999, S. 62

⁴³ Vgl. Porter, M.E.: Wettbewerb und Strategie, Econ Verlag, München, 1999, S. 67

⁴⁴ Vgl. Porter, M.E.: Wettbewerb und Strategie, Econ Verlag, München, 1999, S. 67

Laut Hinterhuber setzt sich die Strategie aus vier Komponenten zusammen:

1. die Analyse der strategischen Ausgangsposition
2. die Bestimmung der zukünftigen Stellung der strategischen Geschäftseinheiten und der Unternehmung als Ganzes in der Umwelt
3. die Auswahl der Technologien und Entwicklung der Fähigkeiten und Ressourcen, mit denen sich die Unternehmung von der Konkurrenz abheben und die geplante Stellung in der Umwelt einnehmen kann sowie die Zuteilung der Ressourcen im Hinblick auf die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber den Konkurrenten und die Erzielung von Synergieeffekte in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen der Unternehmung
4. die Festlegung von Kriterien und Standards, die kommunizierbar sind und anhand deren der Erfolg der Strategien und die erwarteten Zielerfüllungsgrade gemessen werden⁴⁵

Aus der Vielfalt dieser Aspekte entstanden laut Welge/Al-Laham Versuche, Strategie und strategisches Management zu definieren, was aber zu verschiedenen Ergebnissen führte. Hier seien die beiden Grundströmungen nach Welge/Al-Laham aufgezeigt. Zum einen das klassische Strategieverständnis und zum anderen die Gegenposition in der Schule um Mintzberg.⁴⁶

Im klassischen Strategieverständnis wird Strategie als „ein geplantes Maßnahmenbündel der Unternehmung zur Erreichung ihrer langfristigen Ziele“ definiert. Chandler definiert Strategie so: „The determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals“. Eng verbunden mit dieser Definition ist die Annahme, eine Strategie sei das Ergebnis formaler, rationaler Planungen. Das klassische Strategieverständnis ist offenbar von verschiedenen Merkmalen gekennzeichnet:

- Strategien bestehen aus einer Reihe miteinander verbundener Einzelentscheidungen
- Strategien sind ein hierarchisches Konstrukt
- Strategien treffen Aussagen zur Positionierung der Unternehmung
- Strategien treffen Aussagen zur Ressourcenallokation⁴⁷

⁴⁵ Vgl. Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmensführung, Strategisches Denken, de Gruyter, Berlin, 1992, S. 7-8

⁴⁶ Vgl. Welge, M.K. / Al-Laham, A.: Strategisches Management, Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2001, S. 13

⁴⁷ Vgl. Welge, M.K. / Al-Laham, A.: Strategisches Management, Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2001, S. 13-14

In der Gegenposition vertritt Mintzberg die Position, dass Strategien nicht zwingend das Ergebnis formaler rationaler Planungen sind. Seinen Beobachtungen zu Folge existiert ein viel breiteres Spektrum von Strategietypen in Unternehmungen. Mintzberg hat aus einer Reihe von Fallstudien fünf unterschiedliche Strategieverständnisse abgeleitet:

- **Strategien als Pläne**
Dieser Strategietyp korrespondiert mit dem klassischen Ansatz eines rationalen Maßnahmenplans
- **Strategien als List**
Strategien nehmen häufig den Charakter von spontanen, taktischen Maßnahmen an, mit denen die Konkurrenten überrascht werden
- **Strategien als Muster**
Hier entwickelt sich eine Strategie unbeabsichtigt aus dem Handeln und den Entscheidungen der Unternehmung heraus
- **Strategien als Positionierungen**
Die Strategien beschränken sich oft auf die Positionierung der Unternehmung zu ihrer Umwelt
- **Strategien als Denkhaltung**
In den Köpfen des Managements kann eine Strategie nur als Denkhaltung (Philosophie) verankert sein. Sie stellt lediglich ein gemeinsam geteiltes Einstellungsmuster des Managements dar

Fasst man diese Strategietypen zusammen, ergeben sich nach Mintzberg folgende Grundmuster von Strategietypen:

- Beabsichtigte, geplante Strategien, die tatsächlich realisiert werden
- Beabsichtigte Strategien, die nicht realisiert werden
- Realisierte Strategien, die aber nicht beabsichtigt waren

Die Ausprägung der Typologie einer Strategie kann sich aber im Laufe der Zeit verändern, und von einem Strategietypen zu einem anderen wechseln.⁴⁸

Hinterhuber kennzeichnet strategische Entscheidungen dadurch, dass sie im Unterschied zu operativen Entscheidungen nicht auf die Erreichung eines bestimmten Zieles, sondern auf die Suche einer optimalen Ziel-Position gerichtet sind. Daraus lassen sich dann spezifische, präzisierbare Ziele erreichen, wenn bestimmte Unsicherheitselemente wegfallen.⁴⁹

Er schreibt auch, dass die Einzelnen Entscheidungen sich nach den einzelnen hierarchischen Ebenen orientieren. Die Strategie der Unternehmensebene betrifft die Unternehmung als Ganzes in Bezug auf die Arbeitsgebiete und geographische Regionen. Die Strategie einer strategischen Geschäftseinheit legt dagegen die Marktaufgaben dieser „Mikro-

⁴⁸ Vgl. Welge, M.K. / Al-Laham, A.: Strategisches Management, Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2001, S. 16-17

⁴⁹ Vgl. Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmensführung, Strategisches Denken, de Gruyter, Berlin, 1992, S. 11

Unternehmung“ im Rahmen der Gesamtunternehmung fest. Sie bestimmt die relativen Wettbewerbsvorteile sowie die zeitliche Abfolge der Hauptschritte. So sollen die angestrebten Ziele zu den geplanten Zeiten erreicht werden können.⁵⁰

Der strategische Planungshorizont erstreckt sich auf einen Zeitraum von mindestens 5-7 Jahren und maximal 10-12 Jahren. Das Zeitfenster muss den Gegebenheiten situativ angepasst werden. Allgemein gilt nach der Auffassung von Hinterhuber, dass der strategische Planungshorizont um so stärker eingeschränkt wird, je höher die Inflationsrate und die Dynamik der technischen und wirtschaftlichen Entwicklung sind.⁵¹

Die Zusammenhänge zwischen Vision, Unternehmenspolitik/Leitbild, Strategie und Unternehmenskultur sind noch einmal in der Abbildung Grundschema Hinterhuber aufgezeigt.

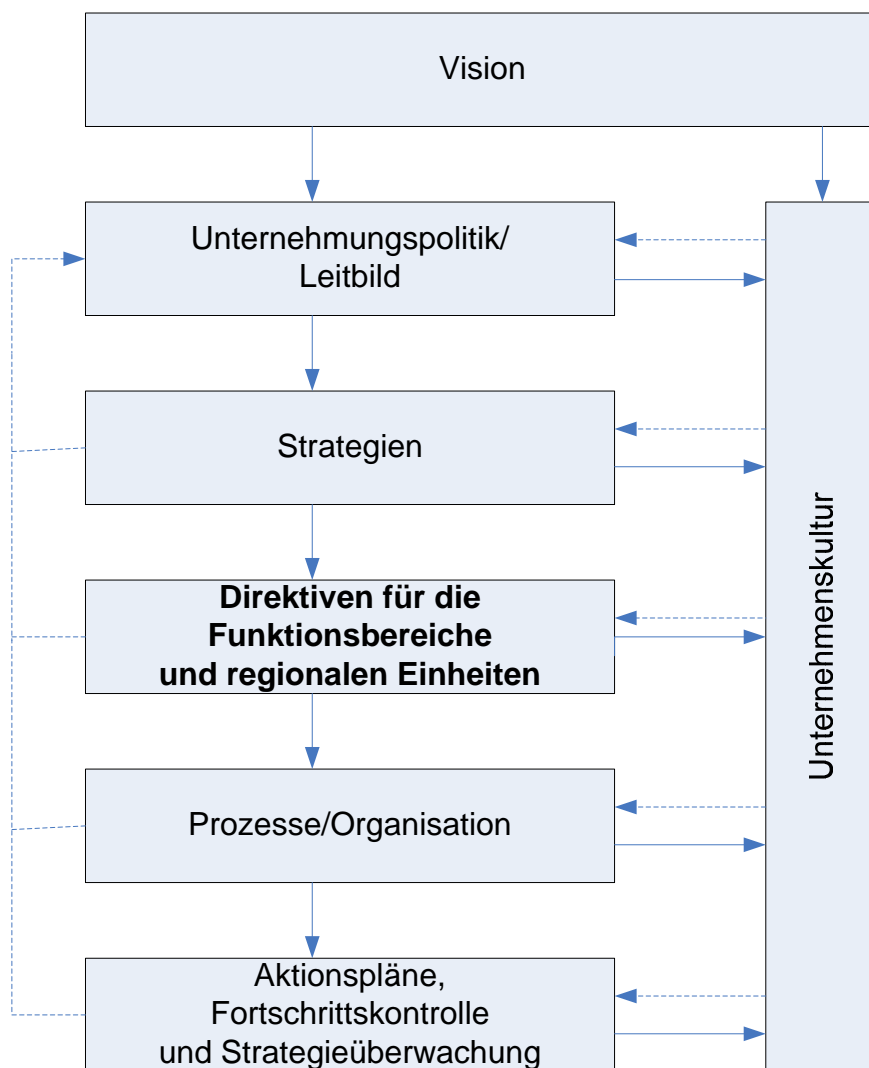


Abb. 2: Grundschema; nach Hans H. Hinterhuber; Strategische Unternehmensführung

⁵⁰ Vgl. Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmensführung, Strategisches Denken, de Gruyter, Berlin, 1992, S. 12

⁵¹ Vgl. Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmensführung, Strategisches Denken, de Gruyter, Berlin, 1992, S. 12-13

1.2.2 Die Strategieentwicklung

Nach den grundlegenden Überlegungen der Autoren Hinterhuber, Hammer, v. Reibnitz, Kreikebaum und Kormann/Borchers/Stephan, werden die einzelnen Aspekte der Strategieentwicklung der Autoren nacheinander beschrieben.

Die Entwicklung von Strategien ist für Hammer eher ein kreativer Prozess in dem nach neuen Möglichkeiten gesucht wird. Es ist weniger eine logisch-systematische Abarbeitung bestimmter Prozessstufen. Die Ansätze zur Systematisierung und Formalisierung von diesen Prozessen tragen nur einen geringen Teil der Entwicklung von Strategien. Die Aussagefähigkeit dieser groben strategischen Stoßrichtungen muss noch verfeinert werden, damit sie aussagekräftig und umsetzbar werden.⁵²

Von Reibnitz versteht zusammenfassend unter strategischer Planung einen Prozess, in dem Ziele und Ressourcen eines Unternehmens internen und externen Rahmenbedingungen angepasst werden. Maßgeblich wird dieser strategische Planungsprozess von der verfolgten Unternehmenspolitik, der Unternehmensphilosophie und der Unternehmenskultur geprägt. Das wesentlichste Merkmal der Unternehmenspolitik ist, dass sie sich mit Grundsatzentscheidungen befasst und hierfür einen Rahmen festlegt, innerhalb dessen Funktionen, Ziele und Verhaltensgrundsätze fixiert werden. So stellt die Unternehmenspolitik die verbindliche Grundlage für die strategische Planung.⁵³

Die Unternehmenspolitik gibt der Strategie die Leitpunkte vor so Hinterhuber. Der leitende Gedanke den Wettbewerb anzuführen, führt zu einer Mehrzahl von Produktlinien, mit denen die Unternehmung in ihrem Marktsegment eine einzigartige Position aufbauen und damit die Gewinnperspektiven langfristig sichern kann. Dafür gibt es aber noch einige Voraussetzungen. Der Begriff der Strategie muss von den Mitarbeitern verstanden und die Strategie von den folgenden drei Werten getragen werden:

1. Realitätssinn: Die Dinge müssen von den Mitarbeitern auf allen Verantwortungsebenen so gesehen werden wie sie sind. Sie müssen so in angriff genommen werden, dass sie Pragmatismus und nicht Wunschdenken reflektieren
2. Spitzenleistung: Dafür muss eine Atmosphäre geschaffen werden, in der jeder Mitarbeiter danach strebt, stolz auf die hervorgebrachten Produkte und / oder bereitgestellten Dienste zu sein. Die Herausforderung besteht darin, dass jeder Mitarbeiter besser sein soll, als sie dachten sein zu können.
3. Kreativität, Initiative, Professionalität und Disziplin der Mitarbeiter: Hier muss die Unternehmensleitung eine Atmosphäre schaffen die die Mitarbeiter ermutigt neue Möglichkeiten zu suchen und es wagen diese auch umzusetzen. In der sie bereit sind kalkulierte Risiken einzugehen und sich in eine Position begeben, in der sie Professionalität, Intuition und auch Glück unterstützen. In der die Mitarbeiter die Sicherheit haben, das die Karriere in der Unternehmung nur durch ihre Grenzen der Kreativität, Initiative, Professionalität und Disziplin bestimmt wird.

⁵² Vgl. Hammer, R.M.: Unternehmensplanung, Oldenbourg Verlag, München, 1985, S. 167

⁵³ Vgl. Reibnitz, Chr. v.: Strategische Planung im Krankenhaus, ibidem-Verlag, Stuttgart, 1999, S. 66

Aus diesen drei Werten ergibt sich eine Unternehmung die vitaler, beweglicher und anpassungsfähiger ist als ihre Konkurrenten.⁵⁴

Werden im Rahmen klarer unternehmungspolitischer Grundsätze und eines strategischen Gesamtkonzeptes Entscheidungen über angebotene Produkte, den geographischen Markt/Märkte und Marktsegmente, die Fähigkeiten und Ressourcen, die Ressourcenzuteilung und Nutzung von Synergieeffekten und über die geforderten Wirtschaftsergebnisse getroffen, dann ist die Art und Richtung der Unternehmung eindeutig festgelegt und unter der Kontrolle der Unternehmensleitung.⁵⁵

Nach Hammer lassen sich für den Prozess der Strategieentwicklung zwei grobe Stufen festlegen:

Zum ersten die Herleitung alternativ möglicher Strategien:

Um die „strategischen Lücken“ zu schließen gilt es neue Möglichkeiten zu suchen. Praktischerweise beginnt man mit dem Eruiieren von Verbesserungen im bestehenden Produkt/Markt-Bereich. Aber nur durch die Entwicklung neuer Programme kann der eigentliche „strategische Gap“ geschlossen werden. Z.B. mit folgenden Strategien:

- Produkt- und Marktentwicklung
- Produktdiversifikation
- Kauf von Lizenzen
- Kauf von Unternehmungen
- Kooperation/ Joint ventures

Da der Suchschwerpunkt außerhalb der Unternehmung liegt, erhöht sich somit das Risiko von Fehlentscheidungen. Daher sollte man sich bei der Suche nach Alternativen nicht nur auf ein Programm konzentrieren, sondern auch noch Reserveprogramme in der Hinterhand haben. Will man sicher gehen, dass wenigstens die wichtigsten und erfolgversprechendsten Möglichkeiten berücksichtigt werden, dann muss die Suche nach neuen Lösungen sehr intensiv betrieben werden.

Zum zweiten die Analyse und Bewertung strategischer Alternativen:

Aus der Suche ergeben sich scheinbar für die Erreichung der strategischen Unternehmensziele geeignete, konkrete Alternativen. Es gibt aber Voraussetzungen für die notwendige Bewertung und Auswahl der Alternativen:

- die verschiedenen Einzelalternativen oder Alternativenbündel hinsichtlich ihrer voraussehbaren Wirkungen analysiert und
- entsprechend den strategischen Zielen Bewertungskriterien für die Auswahl erarbeitet werden

Die Wirkungsanalyse ist eine Vorschau. Dementsprechend ist die Qualität der Informationen abhängig von der Treffsicherheit der der Vorschau zugrunde liegenden Annahmen und Sicherheit der Daten. Aus den formu-

⁵⁴ Vgl. Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmensführung, Strategisches Denken, de Gruyter, Berlin, 1992, S. 16-17

⁵⁵ Vgl. Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmensführung, Strategisches Denken, de Gruyter, Berlin, 1992, S. 20

lierten strategischen Zielen sind Kriterien abzuleiten, mit deren Hilfe die Zielwirksamkeit der verschiedenen strategischen Alternativen beurteilt werden kann. Die Simulation gilt als wichtig im Prozess der Strategienselektion. Mit ihr kann man die möglichen Auswirkungen alternativer Strategien in einem Modell testen.⁵⁶

Bei der Strategieformulierung sind für Kreikebaum nicht nur das schöpferische Denken und die Intuition von Bedeutung, sondern es ist auch die Beachtung bestimmter Grundsätze notwendig. Es finden sich in der Literatur eine ganze Reihe von allgemeinen Grundsätzen als Bestimmungsgrößen für Strategien:

- Konzentration der Kräfte
- Aufbau von Stärken bei gleichzeitiger Vermeidung von Schwächen
- Ausnützung von Umwelt- und Marktchancen
- Innovationen
- Nutzung von Synergiepotentialen
- Abstimmung von Zielen und Mitteln
- Schaffung einer führbaren Organisation
- Risikoausgleich
- Ausnutzung von Koalitionsmöglichkeiten

Bei diesen Kriterien sind allerdings kaum konkrete Handlungsempfehlungen angegeben. Deshalb schlagen Welge / Al-Laham eine Konzentration auf drei zentrale Leitlinien vor:

1. Aufbau von Stärken, Vermeiden von Schwächen
Diese Philosophie bezieht sich auf aktuelle sowie auf zukünftige Strategien. Im Vordergrund steht hier nicht nur die Langfristigkeit, sondern auch die Orientierung an externen Chancen und Risiken.
2. Konzentration der Kräfte
Dieser Grundsatz beinhaltet ebenfalls eine interne und eine externe Betrachtungsweise. Intern richtet die Perspektive ihr Augenmerk auf die eigenen Funktionen und deren Beiträge zur Wertschöpfung des Unternehmens und zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen. Dieser Grundsatz bedeutet nach außen, dass nur solche Produkt-Markt-Kombinationen bearbeitet werden sollen, die ein Erfolgspotential versprechen
3. Ausnutzung bzw. Aufbau von Synergiepotentialen
Insbesondere bei Wachstumsstrategien spielt dieses Leitbild eine wichtige Rolle, d.h. im Rahmen von Akquisitionsvorhaben, Diversifikationsentscheidungen und Unternehmenszusammenschlüssen⁵⁷

⁵⁶ Vgl. Hammer, R.M.: Unternehmensplanung, Oldenbourg Verlag, München, 1985, S. 168-169

⁵⁷ Vgl. Kreikebaum, H.: Strategische Unternehmensplanung, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart, 1997, S. 70-71

Die Aufgaben der strategischen Unternehmensplanung werden in zwei Strategiearten unterteilt: In die strukturellen und die inhaltlichen Aufgaben.

Die strukturelle Ebene beinhaltet die Planung des gesamten Unternehmens, der einzelnen betrieblichen Funktionen und der unterschiedlichen Geschäftsbereiche. Bei der inhaltlichen Sicht bezieht sich die strategische Planung auf strategische Entscheidungen über das Leistungsprogramm des Unternehmens und damit auf die künftige Unternehmensentwicklung. Es müssen sämtliche strategische Stoßrichtungen wie Wachstums-, Stabilisierungs- und Schrumpfungstrategien berücksichtigt werden.⁵⁸

Die strukturelle Strategieebene umfasst drei Strategien. Die ersten sind die Unternehmensstrategien. Aus der Gesamtstrategie des Unternehmens werden Teilstrategien einzelner Bereiche abgeleitet. Sie gibt also die grundsätzliche Richtung der Unternehmung vor, an der sich die Entscheidungsträger zu orientieren haben. In diesem Bereich ist die Portfolio-Analyse von zentraler Bedeutung. Entscheidungen über die Steuerung und Koordination der verschiedenen Unternehmensbereiche werden auf der Unternehmensebene getroffen. Dazu gehört auch die Allokation von Ressourcen, aber auch der Risikoausgleich zwischen den einzelnen Teilbereichen. Zum zweiten gibt es die Geschäftsbereichsstrategien. Auf dieser Ebene wird die Vorgehensweise der im Unternehmen verfolgten Produkt-Markt-Kombinationen festgelegt. Nach Porter sind Geschäftsbereichsstrategien vorrangig Wettbewerbsstrategien. Diese unterteilt er in die Strategien der Kostenführerschaft, der Differenzierung und der Konzentration auf Schwerpunkte. Welche Wettbewerbsstrategie relevant ist, hängt von dem betrachteten Unternehmensbereich ab. Jede Strategie beinhaltet jedoch Chancen und Risiken die beachtet werden müssen. Die Funktionsbereichsstrategien sind die dritten Strategien. Sie geben die Ausrichtung der klassischen Funktionsbereiche vor. Man muss bei der Planung beachten, dass zwischen den Funktionen ein Interdependenzverhältnis herrscht. Die funktionsbezogenen Strategien sind also in Abhängigkeit voneinander zu planen. Diese drei Strategiebereiche lassen sich meist nicht unabhängig voneinander planen. Ihre Aufgabe ist es die übergeordnete Strategie zu konkretisieren und gleichzeitig die strategische Planung mit der operativen Planung zu verbinden.⁵⁹

Die inhaltlichen Strategieebenen beschreiben die verschiedenen Richtungen, in die das Leistungsprogramm eines Unternehmens entwickelt werden kann. Gleichzeitig wird auch die Richtung der Unternehmensentwicklung vorgegeben. Grundsätzlich kann das Leistungsspektrum ausgeweitet, gehalten oder verkleinert werden.⁶⁰

Bei einer Wachstumsstrategie wird die Ausweitung des Leistungsangebots verfolgt. Mit den Produkt-Markt-Strategien werden die verschiedenen Formen dargestellt.

Wird keine Veränderung des Leistungsprogramms geplant, wird von Stabilisierungsstrategien gesprochen.

⁵⁸ Vgl. Kreikebaum, H.: Strategische Unternehmensplanung, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart, 1997, S. 71

⁵⁹ Vgl. Kreikebaum, H.: Strategische Unternehmensplanung, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart, 1997, S. 71-72

⁶⁰ Vgl. Kreikebaum, H.: Strategische Unternehmensplanung, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart, 1997, S. 73 f.

Wenn explizit ein Abbau des Leistungsprogramms geplant ist, wird von einer Schrumpfungsstrategie gesprochen. Z.B. kann durch einen gesellschaftlichen Wertewandel, dem begrenzten Zugang zu wichtigen Ressourcen, der Verschiebung der staatlichen Rahmenbedingungen oder in der demographischen Zusammensetzung der Bevölkerung ein schrumpfender Markt entstehen.

In der Situationsanalyse wird das Ziel verfolgt, Informationen über die derzeitigen und künftigen internen wie externen Rahmenbedingungen zu gewinnen und auszuwerten. In der Zielplanung ist unter einem Ziel ein angestrebter, zukünftiger Zustand der Realität auf Basis der in der Situationsanalyse ermittelten Rahmenbedingungen zu verstehen. Für eine Unternehmung ergeben sich normalerweise mehrere Ziele, die sich in Haupt- und Nebenziele unterteilen lassen. Sie können in unterschiedlicher Beziehung zueinander stehen (komplementär, konkurrierend oder indifferent). Sich allein an einem Ziel zu orientieren beschreibt die Zielsetzung unternehmerischen Handelns nur unzureichend. Es wird vom Unternehmen eine mehrdimensionale Zielsetzung verfolgt, wobei Prioritäten in Abhängigkeit von internen und externen Veränderungen (Konjunktur, gesetzliche Bestimmungen, Organisationsveränderungen) bestimmt werden sollten. Schlussendlich liegt die Zielsetzung der strategischen Planung im Auffinden von Strategien, die es einem Unternehmen ermöglichen sich im Wettbewerb zu positionieren. Die strategische Planung baut auf den Ergebnissen der Situationsanalyse auf und verknüpft diese mit den Zielvorstellungen des Unternehmens.⁶¹

Welche alternative Strategie ausgewählt werden soll, hängt von ihrem Zielbeitrag ab. Es ist dazu notwendig die Konsequenzen der Aktivitäten zu analysieren um die Strategie auszuwählen, die den höchstmöglichen Zielbeitrag zum gesamten Unternehmensziel bietet. Dieser Prozess wird in vier Phasen unterteilt, die zeitlich kaum voneinander trennbar sind, sondern logische Teilprobleme darstellen:

1. Umweltanalyse
Analyse der allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die das Unternehmen umgebenden Märkte, der gegenwärtigen und zukünftigen technologische und gesellschaftliche Entwicklungen
2. Unternehmensanalyse
Ermittlung der eigenen Potenziale und vergleich mit den potentiellen Konkurrenten
3. Ermittlung der strategischen Ausgangslage
Umwelt- und Unternehmensanalyse bilden die Grundlage zur Bestimmung der strategischen Ausgangslage
4. Zielformulierung und Strategieauswahl
Unter Berücksichtigung werden die Produkte und Marktbereiche festgelegt, und mit welchen Maßnahmen die Ziele erreicht werden sollen

⁶¹ Vgl. Reibnitz, Chr. v.: Strategische Planung im Krankenhaus, ibidem-Verlag, Stuttgart, 1999, S. 69-70

Das Unternehmen plant im Anschluss an die Strategieauswahl im Detail seine Maßnahmen, die es zur Zielerreichung einsetzen will. Die Durchführung der Strategie erfolgt dann auf mehreren Planungsebenen der Unternehmung (strategische, taktische und operative). Dabei nimmt die zeitliche und sachliche Konkretisierung zu. Gleichzeitig sollten Kontrollen durchgeführt werden, um Abweichungen festzustellen und durch geänderte Maßnahmen zu korrigieren.⁶²

Bei der strategischen Planung sind Krankenhäuser allerdings mehr Vorgaben unterworfen als es bei „normalen“ Industrieunternehmen im Allgemeinen der Fall ist. In einem Krankenhaus soll die Gesundheit geschützt, gefördert und geheilt werden. Es gibt länder- und kommunalspezifische Rahmengesetzgebungen sowie Bedürfnisse und Erwartungen der Bevölkerung und des umliegenden Versorgungssystems (z.B. niedergelassene Ärzte). Für ein Krankenhaus gilt ein Versorgungsauftrag der einem eine definierte Region zuweist. In dem Krankenhausplan sind darüber hinaus für eine definierte Planungsperiode die Anzahl von Krankenhäusern und deren Anzahl an Krankenhausbetten festgelegt. Die Form und der Inhalt der Versorgungsaufträge sind sehr unterschiedlich und abhängig von Trägerschaft und Rechtsform des Krankenhauses und deren Finanzierungsform. Es gibt auch noch Pflichten wie z.B. Aufnahmepflicht und Aus- und Weiterbildung. Zu beachten sind auch die vorzuhaltenden Sach- und Personalressourcen um jederzeit die medizinische Versorgung bei z.B. Unfällen, Katastrophen oder Seuchen zu garantieren. Es gibt also einen Rahmen aus Gesetzgebung, Betriebsorganisation, spezifischen Budgetvorgaben und Finanzplänen in dem ein Krankenhaus operieren muss.⁶³

Man findet die unterschiedlichsten Variationen im Managementprozess. Sie reichen von intuitiv operierenden bis hin zum systematischen, kennzahlen-gestützten Management. In Kombination mit der jeweiligen Unternehmenskultur ergeben sich erneut vielfältigste Ausgestaltungsformen. Auf Basis richtiger Informationen werden richtige Entscheidungen getroffen. Für richtige Informationen ist eine fundierte Status-Analyse erforderlich. Sie umfasst zwei wichtige Dimensionen:

- Den Blick nach innen
- Den Blick nach außen⁶⁴

⁶² Vgl. Reibnitz, Chr. v.: Strategische Planung im Krankenhaus, ibidem-Verlag, Stuttgart, 1999, S. 71-72

⁶³ Vgl. Reibnitz, Chr. v.: Strategische Planung im Krankenhaus, ibidem-Verlag, Stuttgart, 1999, S. 74-75

⁶⁴ Vgl. Kormann, W. / Borchers, M. / Stephan, D.: Klare Diagnose – richtige Behandlung, In: Krankenhausumschau. 75.Jg (2006), S. 472

Beim Blick nach innen werden mit Hilfe einer medizinischen Strukturanalyse ein Stärken- und Schwächenprofil sämtlicher Fachabteilungen eines Krankenhauses identifiziert. Es werden mit Hilfe eines Krankenhausvergleichs mit gleichartigen Einrichtungen eines Datenpools verschiedenste Facetten der medizinischen Leistungserbringung als Abweichung von Durchschnittswerten untersucht. Dabei sollen bereinigte Daten der letzten drei Jahre betrachtet werden. Die daraus entstehende fachliche Expertise bezieht sich hierbei auf die Bereiche:

- Fundamentaldaten
- Strukturdaten, medizinische Schwerpunktbildungen und „Schwäche“- Bereiche
- Ambulantes Potential
- Anteile an Maximalversorgungsfällen bzw. –umsätzen
- DRG-Effizienz

Man erhält eine abgerundete Analyse des Leistungsprofils durch die Ergänzung der Datenanalyse über teilstrukturierte Interviews der Führungskräfte. Eine solche umfassende Analyse ermöglicht eine profunde Einschätzung der Abteilungsentwicklung und gestattet die Ausarbeitung aussagekräftiger und valider strategischer Optionen.

Die interne Strukturanalyse wird ergänzt durch die externe Marktanalyse. Diese identifiziert die Potentiale, Entwicklungen, Anteile und Bedingungen des eigenen Marktes und unterstützt somit die optimale Positionierung. Für einen zu definierten bestimmten, räumlich abgegrenzten Teilmarkt zeigt sie das derzeitige und künftige Marktpotential für vorhandene und potentiell neue Behandlungsleistungen. Außerdem wird das Mitbewerbspotential durch die Konkurrenz bewertet. Bei jeder Marktanalyse sind die Patienten, die Wettbewerber, die Einweiser sowie die Struktur des relevanten Marktes die Untersuchungsobjekte. Mittlerweile lassen sich wichtige Erkenntnisse / Daten über Patienten-, Einweiser- und Konkurrenzverhalten aus dem immer besser werdenden öffentlichen Datenangebot von Statistischen Landesämtern, Gesundheitsinstitutionen etc. sowie die Einführung des Qualitätsberichtes nach §137 SGB gewinnen. Dazu gehören z.B. Daten über die Demographische Entwicklung, die Zahl der potentiellen Patienten aus dem Einzugsgebiet oder die Höhe der Einweiserausschöpfung.

Es ist wichtig, sich auf das Angebot und Verhalten der direkten Konkurrenz einzustellen. Es ist wichtig, die wichtigsten Parameter derjenigen Wettbewerber zu identifizieren, die Einfluss auf den individuellen Markt haben. Es gilt, fachabteilungsbezogene Informationen über Leistungsangebote, TOP-DRGs, Betten- und Pflegegrößen sowie Entwicklungsstrategien im Vergleich zum eigenen Haus zu betrachten. Eine einfache Hilfe ist dabei die Darstellung der Konkurrenzeinrichtungen in einer geografischen Umfeldkarte. Die 25-Km-Radien der Krankenhäuser zeigen hier anschaulich Angebotsüberschneidungen und angebotsfreie Regionen mit möglichem Wachstumspotential.⁶⁵

⁶⁵ Vgl. Kormann, W. / Borchers, M. / Stephan, D.: Klare Diagnose – richtige Behandlung, In: Krankenhausumschau. 75.Jg (2006), S. 473-475

Werden die gewonnenen Daten der internen und externen Analyse zusammengeführt, lässt sich fachabteilungs- und krankenhausbezogen ein präzises SWOT-Profil erstellen. Dieses Profil bildet auf der einen Seite die strukturellen und marktbezogenen Stärken und Schwächen und deren mittel- und langfristigen Folgen ab. Auf der anderen Seite führt die Analyse und Interpretation dieser Stärken und Schwächen zur Identifikation der internen und externen Chancen und Risiken der Fachabteilung bzw. des Krankenhauses. Es werden dann Handlungsoptionen und letztendlich Entscheidungen abgeleitet, die zukunftssträchtige Antworten auf die wichtigsten strategischen Fragestellungen geben:

- Fachlicher Ausbau/Entwicklung neuer oder Einschränkung/Abbau von bestehenden Diagnostik- und Behandlungsschwerpunkten, Fallgruppen und Leistungen
- Optimale Abstimmung der Leistungsprofile der Abteilungen im Rahmen der regionalen Gesundheitsversorgung/Optimierung der Betriebsgrößen durch Veränderung von Kapazitäten
- Umgang mit zukünftig ambulant zu erbringender Operationen, Möglichkeiten der Kompensation durch Optimierung des Leistungsspektrums und Bedarfsbestimmung für ambulante Leistungsangebote
- Aufbau von Kooperationen mit ambulanten und stationären Anbietern im regionalen Gesundheitsmarkt
- Aufbau von ergänzenden Angeboten von der Prävention bis zur Rehabilitation

Die Erkenntnisse aus der medizinischen Struktur- und Marktanalyse bedarf der Verprobung mit den ökonomischen Rahmenbedingungen, den internen Organisationsstrukturen, der Unternehmenskultur sowie wichtiger Performancefragen. Auch die Zusammenarbeit mit vor- bzw. nachgelagerten Dienstleistern sollte berücksichtigt werden. Hier sind genutzte oder auch ungenutzte Potenziale die eine gute Strategie zum Erfolg machen. Die strategischen Entscheidungen münden aufeinander abgestimmt in einem Strategiekonzept für Fachabteilung, Krankenhaus oder Krankenhausverbund. Erst dann kann nach erfolgter Planung mit der gesteuerten Umsetzung begonnen werden.

1.2.3 Planung strategischer Ziele

Eine Grundfunktion des Managements ist die Formulierung von Zielen. Durch die Ziele wird die langfristige Entwicklung des Unternehmens bestimmt. Deshalb kommt ihrer Formulierung vor allem im strategischen Management eine hohe Bedeutung zu. Strategische Ziele müssen geplant / formuliert, zueinander in Beziehung gesetzt, konkretisiert und innerhalb des Strategieprozesses umgesetzt werden. In klassischer Sicht werden Ziele definiert als normative Vorstellungen über einen zukünftigen Zustand der Unternehmung.⁶⁶

⁶⁶ Vgl. Welge, M.K. / Al-Laham, A.: Strategisches Management, Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2001, S. 109

Nach Krech soll in der Zielbildung ein präzises, strukturiertes und realisierbares System festgelegt werden. Dieses Zielsystem sollte alle Unternehmensziele, auch alle Neben- und Unterziele enthalten und unter das Oberziel subsumiert werden.⁶⁷

Strategische Ziele werden nach Hammer folgendermaßen erarbeitet. Auf Basis strategisch relevanter Informationen von Umwelt und Unternehmung werden mögliche und erstrebenswerte Ziele hergeleitet und einander gegenübergestellt und zu strategischen Zielen verarbeitet. Großes Gewicht hat auch hier die Portfolio-Methodik. Sie gibt durch die Angabe von Normstrategien eine generelle Zielrichtung an. Die Ressourcen, insbesondere Kapital setzen die Grenzen für den Zielumfang bzw. das Ausmaß. Dies ist vor allem ein beträchtlicher Koordinationsaufwand wenn man die Ziele auf die einzelnen SGE´s bezieht. Daher ist der Mittelbedarf aller Strategien im Hinblick auf die verfügbaren Mittel zu koordinieren.⁶⁸

Der Zielbildungsprozess ist gekennzeichnet durch die Suche nach konsensfähigen, für berechnete Interessengruppen gemeinsamen Unternehmungszielen so Welge/Al-Laham. Dieser Prozess kann durch die folgenden Phasen näher beschrieben werden:

1. **Zielsuche:** Aus der Fülle von möglichen Zielen sollen in einem Selektionsprozess die Ziele herausgefunden werden, die in den weiteren Prozessstufen zu den letztendlich verfolgten Zielen der Unternehmung werden
2. **Operationalisierung der Ziele:** Ziele sind erst für Steuerungszwecke geeignet, wenn sie ausreichend präzise formuliert wurden. Dabei sollten folgende Merkmale beachtet werden: Der Zielinhalt (Was soll erreicht werden?), das Zielausmaß (Wie viel soll erreicht werden?), der Zeitliche Bezug (Wann soll etwas erreicht werden?), der Personelle Bezug (Wer ist verantwortlich?) und der räumliche Bezug (Wo soll die Zielerreichung stattfinden?)
3. **Zielanalyse und -ordnung:** Aufgrund ihrer Beziehungen werden die Einzelziele zueinander in ein Rangverhältnis gesetzt. Dadurch entsteht eine Ordnungsstruktur oder ein Zielsystem. Ordnungskriterien können Rang, Prioritäten, Zielwirksamkeitsbeziehungen, Zuordnungsbereich und Fristigkeit sein.
4. **Prüfung auf Realisierbarkeit:** Hierbei kommt es auf eine realistische Festlegung des Zielausmaßes oder Anspruchsniveaus an. Die Ziele sollten weder zu hoch noch zu niedrig angesetzt werden, um einen Motivationscharakter herzustellen. Man sollte folgende Fragen nicht außer Acht lassen: Sind die Ziele mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen zeitgerecht durchführbar? Besitzen die Verantwortlichen das Leistungspotenzial und organisatorischen Kompetenzen zur Durchführung? Bestehen Zielkonflikte zwischen den einzelnen Zielen?
5. **Zielentscheidung (Selektion):** Erst nach der Klärung der zielwirksamen Konsequenzen, der notwendigen Maßnahmen und des erforderli-

⁶⁷ Vgl. Krech, J.: Grundriß der strategischen Unternehmensplanung. Oldenbourg Verlag, München, 1998, S. 63

⁶⁸ Vgl. Hammer, R.M.: Unternehmensplanung, Oldenbourg Verlag, München, 1985, S. 166-167

chen Ressourceneinsatzes müssen vor allem bei Zielkonflikten und Mehrfachzielsetzungen die zu verfolgenden Kombinationen und Zielalternativen ausgewählt werden

6. **Durchsetzung der Ziele:** Für die Durchsetzung der Ziele müssen drei elementare Voraussetzungen erfüllt sein: Den für die Zielerreichung Verantwortlichen müssen die Teilziele bekannt sein, die Betroffenen müssen sich mit den Zielen identifizieren können und entsprechende Anforderungen an die persönliche Qualifikation und die organisatorische Ausstattung mit Ressourcen und Kompetenzen müssen erfüllt sein um die Realisierung der Ziele zu ermöglichen
7. **Zielüberprüfung und -revision:** Ziele und Zielsysteme müssen überprüft und gegebenenfalls angepasst werden, wenn Soll-Ist-Abweichungen, veränderte Planprämissen oder veränderte Unternehmungs- und Umweltbedingungen auftreten. Ein Zielcontrolling ist dadurch unabdingbar⁶⁹

Da nach Krech das Oberziel nicht operational ist, muss es in Zielentscheidungen transformiert werden. An dieser Transformation sind allerdings Gruppen beteiligt, die verschiedene Interessen verfolgen (Eigentümer, Kapitalgeber, Vertragspartner oder Arbeitnehmervertreter usw.). Es müssen auch übergeordnete gesellschaftspolitische und gesetzgeberische Interessen integriert werden. Siehe hierzu auch unten die Abbildung S.304 Hahn/Taylor. Durch das Oberziel, die Neben- und Unterziele und die anderen Interessengruppen ergibt sich ein ganzer Zielkatalog der die folgenden Teilziele aufweisen kann:

- Marktleistungsziele: Produktionsmengen, Qualitätsstandards, Sortimentwahl, Innovationen, Kostenführerschaft
- Marktstellungsziele: Marktanteile, Marktwachstum, Marktauswahl
- Rentabilitätsziele: Umsatzrentabilität, Gewinn, Eigen- und Fremdkapitalrentabilität
- Finanzwirtschaftliche Ziele: Liquidität, Kreditwürdigkeit, Eigen- und Fremdfinanzierungsgrad, Kapitalstruktur
- Soziale Ziele: Führungsstil, soziale Sicherheit, Einkommenszuwachs, Arbeitsplatzsicherheit, gemischte Altersstruktur, Aus- und Weiterbildung, Mitbestimmung
- Macht- und Prestigeziele: Image, Prestige, politischer Einfluss
- Ökonomische Ziele: Umweltbelastung, Recycling, umweltschonende Produkte

Eine hypothetische Rangfolge kann unmittelbar aus dem unternehmerischen Zielsystem abgeleitet werden, ist in der Praxis jedoch nur mittelbar möglich. Von dem Durchsetzungsvermögen und der Machtstellung der Beteiligten sind die Zielbildung und der Grad der optimalen Zielkombination abhängig.⁷⁰

⁶⁹ Vgl. Welge, M.K. / Al-Laham, A.: Strategisches Management, Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2001, S. 111-119

⁷⁰ Vgl. Krech, J.: Grundriß der strategischen Unternehmensplanung. Oldenbourg Verlag, München, 1998, S. 63-64

1.3 Übungsaufgaben zu diesem Kapitel

Aufgabe 1

Was ist der Unterschied zwischen Vision, Strategie und Zielen?

Aufgabe 2

Nennen Sie die Reihenfolge der systematischen Erarbeitung von Vision, Strategie und Zielen und erklären Sie den Zusammenhang der drei Aspekte.

Aufgabe 3

Beschreiben Sie aus Ihrer Sicht, was zur Erarbeitung von Vision, Strategie und Zielen berücksichtigt werden müsste (Personal- und Sachmitteleinsatz, zeitlicher Rahmen, Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung etc).

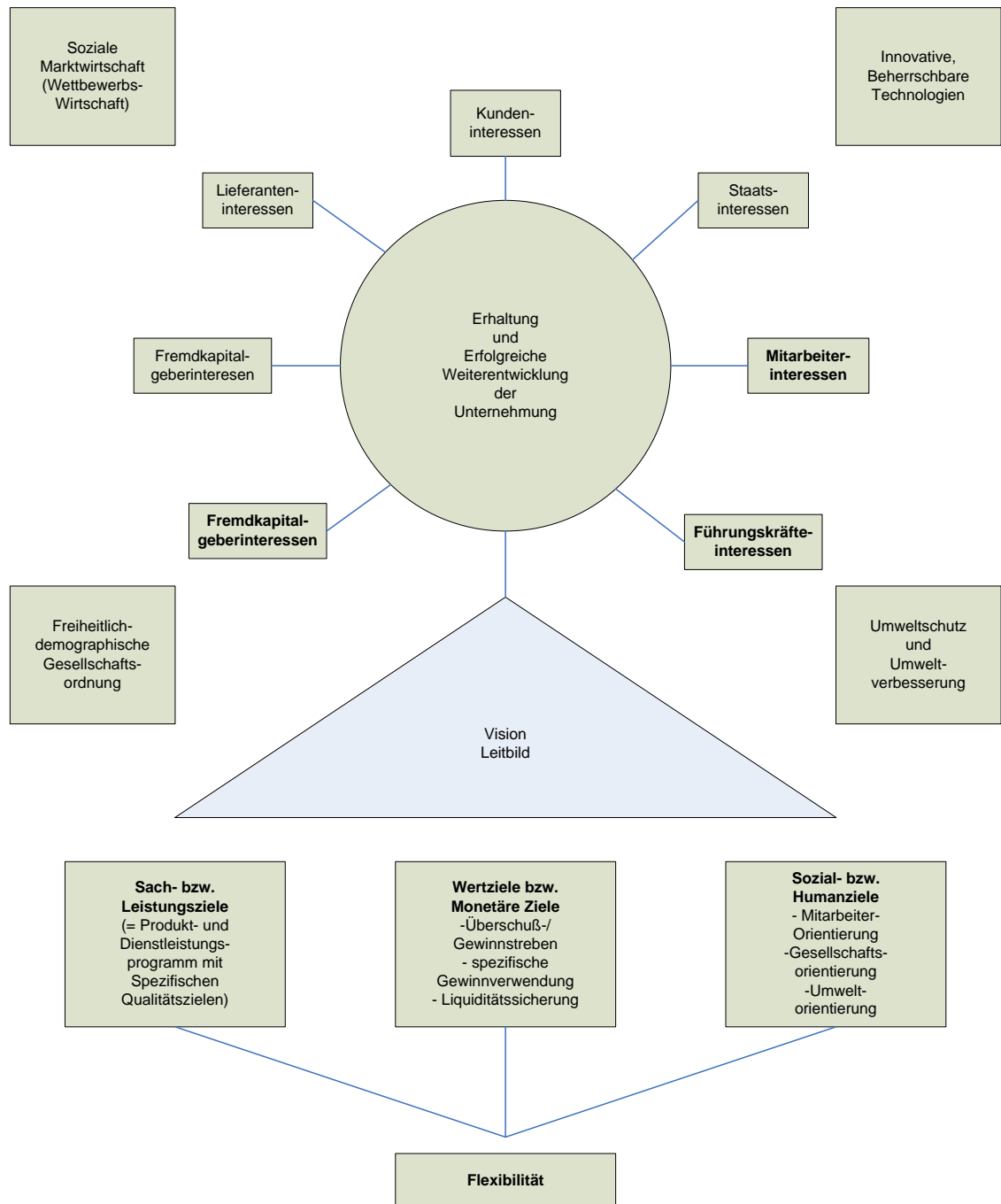


Abb. 3: Hahn/Taylor S. 304 Zweck, Ziele und Rahmenbedingungen der Unternehmung als gesellschaftliche Institution

2 Geschäftsprozess-Management für Einrichtungen im Gesundheitswesen

2.1 Der Weg zur Prozesssicht

Die Voraussetzung für das Denken in Prozessen war die Abkehr von der Dominanz der Aufbau- über die Ablauforganisation. Anders als die Aufbauorganisation, die die Unternehmung nach Aufgabenbereichen (z.B. Sparten, Abteilungen, Stellen) gliedert, strukturiert die Ablauforganisation nach der zeitlichen und räumlichen Aufgabendurchführung.⁷¹

Der Ablauf der Leistungserstellung ist in klassisch vertikalen Organisationsformen oft nur schwer überschaubar. Die einzelnen Stellen und Abteilungen, die ein Objekt nacheinander bearbeiten, sehen sich nicht selten gegenseitig als „black-box“. Diese Intransparenz der Arbeitsabläufe führt gerade bei schnell wachsenden Organisationen zu Redundanzen und Ineffizienzen, die wiederum einen gemeinkostenerhöhenden Koordinationsbedarf zur Folge hat.⁷²

Die Idee, die Unternehmensstruktur stärker an der Ablauforganisation auszurichten und somit die Leistungserstellung selbst in den Mittelpunkt zu rücken, ist in der Literatur bereits 1934 bei *Nordsieck* erwähnt worden.⁷³ Praxisrelevanz erlangte diese Idee jedoch erst ab den 1980er Jahren durch Veröffentlichungen von *Gaitanides*⁷⁴, *Porter*⁷⁵, *Davenport*⁷⁶, *Hammer* und *Champy*⁷⁷, sowie durch Fortschritte in der Informationstechnologie, die die Beherrschung und Steuerung komplexer betrieblicher Abläufe erst ermöglichten.

Maßgeblich vorangetrieben wurde die Prozessorientierung in den 1990er Jahren durch steigende Anforderungen an die Unternehmen.

So hat die rasante Weiterentwicklung des Internets zu einer stark verbesserten Markttransparenz geführt. Die Kunden waren nun zunehmend in der Lage sich in kürzester Zeit über Preis und Qualität von Produkten einer Vielzahl von Anbietern informieren. Absatzmärkte haben durch eine voranschreitende Internationalisierung kaum mehr regionale Begrenzungen.

Die Unternehmen stehen somit einem zunehmenden Wettbewerbs- und Kostendruck gegenüber, der den organisatorischen Wandel zur Prozessorientierung und somit zu einer höheren Effizienz der betrieblichen Leistungserstellung forciert.⁷⁸

⁷¹ Vgl. Becker, Kugler, Rosemann (2004), S. 6.

⁷² Vgl. Gaitanides et al. (1994), S. 2.

⁷³ Vgl. Nordsieck (1934).

⁷⁴ Vgl. Gaitanides (1983).

⁷⁵ Vgl. Porter (1989).

⁷⁶ Vgl. Davenport (1993).

⁷⁷ Vgl. Hammer und Champy (1993).

⁷⁸ Vgl. Schmelzer / Sesselmann (2006), S. 1.

2.1.1 Der Prozessbegriff

In zahlreichen Veröffentlichungen zur Prozessorientierung finden sich fast ebenso viele Definitionen des Prozessbegriffs. Eine der ersten Definitionen gibt *Davenport*: „Ein Prozess ist eine zeitlich und räumlich spezifisch strukturierte Menge von Aktivitäten mit einem Anfang und einem Ende, sowie klar definierten Inputs und Outputs.“⁷⁹ Unter einer Aktivität wird in diesem Zusammenhang ein einzelner Arbeitsschritt, der kleinsten Untereinheit eines Prozesses, verstanden.

Nach dieser grundlegenden Darstellung, die Basis vieler späterer Prozessauslegungen wurde,⁸⁰ kann bereits die Verkettung weniger Arbeitsschritte, die ein Ergebnis liefern, als Prozess bezeichnet werden. Demnach laufen in einer Unternehmung unzählige Prozesse ab, die jeweils einzelne Teilergebnisse erzeugen.⁸¹ Um die gesamte Leistungserstellung einer Unternehmung steuern und optimieren zu können, reicht es jedoch nicht aus einzelne Prozesse und Prozessinseln zu betrachten, da die größten Probleme bei der notwendigen Koordination der Schnittstellen entstehen.

Zur Gewährleistung einer Gesamtsicht auf die Leistungserstellung werden in der Managementliteratur vornehmlich Geschäftsprozesse betrachtet. Auch für den Begriff Geschäftsprozess gibt es die verschiedensten Erklärungsansätze.⁸² Eine prägnante Definition gibt *Becker*, für den ein Geschäftsprozess ein spezieller Prozess ist, der der Erfüllung der obersten Ziele der Unternehmung (Geschäftsziele) dient, das zentrale Geschäftsfeld beschreibt und Schnittstellen zu Marktteilnehmern (z.B. Kunden und Lieferanten) besitzt.⁸³

In Anlehnung an dem von *Porter* 1980 vorgestellten Wertkettenmodell, in dem zwischen primären und unterstützenden Aktivitäten unterschieden wird,⁸⁴ unterscheidet *Becker* zudem Kern- und Supportprozesse, einer Einteilung die sich so auch bei *Osterloh/Frost* findet.⁸⁵

Primäre Aktivitäten betreffen die zu erstellende Leistung unmittelbar. Sie haben einen direkten Kundennutzen und sind somit auch direkt wertschöpfend.

Den unterstützenden Aktivitäten fehlt dieser unmittelbare Bezug zum Endprodukt. Sie unterstützen die Leistungserstellung maßgeblich, jedoch ohne eine direkte Wertschöpfungsfunktion zu besitzen. So hat z.B. die Qualität des Rechnungswesens keine unmittelbare Auswirkung auf die Leistungsqualität und somit auf den Kundennutzen. Für die Aufrechterhaltung des Unternehmensgeschehens ist sie jedoch von großer Bedeutung.

⁷⁹ Davenport (1993), S. 5

⁸⁰ Vgl. z.B. Franz / Scholz (1996), S. 28, sowie Osterloh / Frost (2003), S. 31.

⁸¹ Vgl. Schmelzer / Sesselmann (2006), S. 59f.

⁸² Vgl. Gaitanides (1994), S. 166 / Osterloh / Frost (2003), S. 31 / Schmelzer / Sesselmann (2006), S. 59f.

⁸³ Vgl. Becker, Kugler, Rosemann (2004), S. 6

⁸⁴ Vgl. Porter (1989), S. 63ff.

⁸⁵ Vgl. Osterloh / Frost (2003), S. 34ff.

Kernprozesse beinhalten primäre Aktivitäten und besitzen daher einen direkten Wertschöpfungsbezug. Sie besitzen eine strategische Bedeutung für die Unternehmen und entsprechen der engen Definition von Geschäftsprozessen.

Supportprozesse bestehen aus sekundären Aktivitäten und sind somit zwar nicht direkt wertschöpfend, für den reibungslosen Ablauf der Kernprozesse dennoch zwingend erforderlich.

Ein Supportprozess ist im engeren Sinn kein Geschäftsprozess, da er weder ein zentrales Geschäftsfeld beschreibt, noch Schnittstellen zu Marktteilnehmern besitzt.⁸⁶ Er dient vielmehr dazu, notwendige Vorleistungen für die Kernprozesse zu erbringen.

Die Unterscheidung in Kern- und Supportprozessen ist sehr unternehmensspezifisch. Während z.B. die Raumpflege in vielen Unternehmen als Supportprozess outgesourcet wird, zählt sie bei Hotels zu den Kernprozessen.⁸⁷

Neben der Wertschöpfungsnähe ist die strikte Kundenorientierung ein Hauptmerkmal von Geschäftsprozessen.

Der Kunde steht mit seinen Leistungsanforderungen am Anfang und als Empfänger der erstellten Leistung auch am Ende eines jeden Geschäftsprozesses.⁸⁸ Nur wenn die erbrachte Leistung den Anforderungen des Kunden genügt und für ihn einen Wert hat, ist er auch bereit dafür zu zahlen. Aktivitäten, die nicht dazu beitragen eine den Kundenanforderungen gerechte Leistung zu erstellen, sind folglich nicht wertschöpfend und müssen eliminiert werden, da sie lediglich Kosten verursachen und sich somit negativ auf die Prozesseffizienz auswirken.⁸⁹

Kundenorientierung erstreckt sich auch auf die unternehmensinterne Kunden-Lieferanten-Beziehung. Liefert z.B. ein Teilprozess dem nachfolgenden Teilprozess eine schlechte Input-Qualität, muss dieses Qualitätsdefizit ausgeglichen werden, was Zeit beansprucht, zusätzliche Kosten verursacht und somit die Effizienz des Gesamtprozesses verschlechtert.⁹⁰

2.1.2 Einordnung von Prozessperspektiven

Die bereits erwähnte Einteilung von Prozessen nach ihrer Wertschöpfungsrelevanz ist für eine generelle strategische Ausrichtung einer Unternehmung unerlässlich. In den Kernprozessen enthalten die Aktivitäten und das Know-how, die das Unternehmen auf Dauer wettbewerbsfähig halten sollen, besondere Aufmerksamkeit.

Supportprozesse, wie Buchhaltung, IT- und Gebäudemanagement, können unter Umständen an Dienstleister ausgelagert werden, um eine unnötige Komplexität der Wertschöpfungskette zu verhindern.

⁸⁶ Vgl. Osterloh / Frost (2003), S. 37.

⁸⁷ Vgl. Osterloh / Frost (2003), S. 36.

⁸⁸ Vgl. Schmelzer / Sesselmann (2006), S. 61.

⁸⁹ Vgl. Schmelzer / Sesselmann (2006), S. 62.

⁹⁰ Vgl. Schmelzer / Sesselmann (2006), S. 68.

Im Rahmen von Prozesskostenrechnungen werden Geschäftsprozesse schrittweise in verschiedene Aggregationsstufen unterteilt, um Kosten und Kosteneinflussfaktoren sinnvoll zuordnen zu können. Kosteneinflussfaktoren sind Messgrößen, die die Anzahl der Prozessdurchführungen und somit die Kostenverursachung maßgeblich beeinflussen (z.B. die Anzahl an Bestellungen für den Prozess „Kundenbestellung bearbeiten“).⁹¹

Mayer unterscheidet die Hierarchieebenen Geschäftsprozess, Hauptprozess, Teilprozess und Aktivität.⁹²

Aktivitäten sind einzelne Arbeitsschritte, wie z.B. „Kundenbestellung aufrufen“ oder „Lieferschein drucken“ und bilden die Basis eines jeden Prozesses.⁹³ Mehrere zeitlich-logisch zusammenhängende Aktivitäten einer Kostenstelle bilden einen Teilprozess.⁹⁴

Der Begriff des Teilprozesses wird abseits der Prozesskostenrechnung im wörtlichen Sinne als ein Prozess, der Teil eines übergeordneten Prozesses ist, allgemeiner verstanden.⁹⁵ Im Folgenden wird der Begriff in diesem weiteren Sinne verwendet.

Teilprozesse, die einen identischen Kosteneinflussfaktor besitzen, können zu einem i.d.R. kostenstellenübergreifenden Hauptprozess aggregiert werden.⁹⁶

Hauptprozesse sind Abschnitte oder Varianten von Geschäftsprozessen. Die Geschäftsprozesse bilden die höchste Aggregationsebene der Prozesshierarchie.⁹⁷

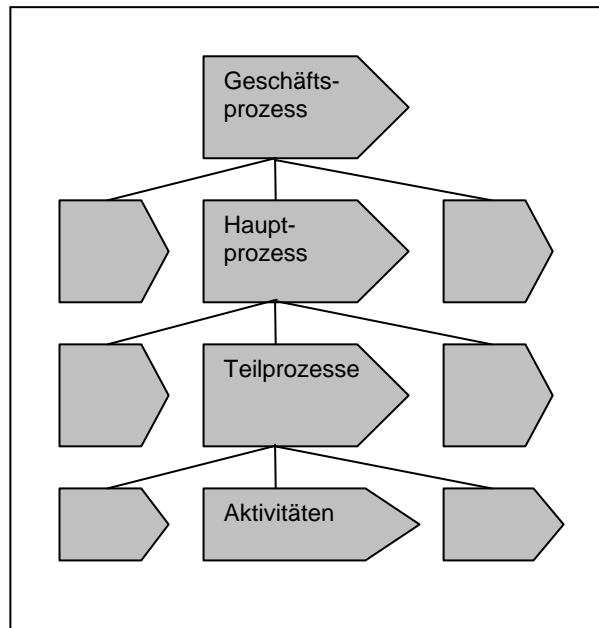


Abb. 4: Hierarchie von Prozessebenen (eigene Abbildung)

⁹¹ Vgl. Mayer (1998), S. 10.

⁹² Vgl. Mayer (1998), S. 6.

⁹³ Vgl. Scholz / Vrohling (1994b), S.45.

⁹⁴ Vgl. Mayer (1998), S. 8.

⁹⁵ Vgl. Greiling / Rudlof (2005), S. 30.

⁹⁶ Vgl. Horváth (2006), S. 527.

⁹⁷ Vgl. Mayer / Coners / von der Hardt (2005), S. 127.

Um eine genaue Vorstellung vom operativen Ablauf eines Prozesses zu bekommen ist es sinnvoll, die einzelnen Teilprozesse und Aktivitäten nach ihrem chronologischen Ablauf zu gliedern. *Scholz / Vrohling*s sprechen hier von einer horizontalen Darstellung, da der Prozessablauf und nicht die funktionale Sicht im Vordergrund steht.⁹⁸

Dabei wird ein Geschäftsprozess oder relevante Teile davon in seine Teilprozesse und schließlich in die entsprechenden Aktivitäten aufgelöst. Man erhält auf diese Weise sowohl eine Vorstellung vom genauen Ablauf als auch von prozessualen und organisatorischen Schnittstellen der einzelnen Teilprozesse.

Diese Art der Darstellung ist am besten geeignet einen Prozess im Ganzen, organisationsübergreifend zu erfassen.⁹⁹

In der in Anlage 3 abgebildeten Prozessmodellierung wird daher auch diese Darstellungsform angewandt.

2.1.3 Definition Geschäftsprozess-Management

Die Begriffe Prozessmanagement und Geschäftsprozessmanagement werden in der Literatur weitgehend synonym verwendet.

Definitionen von Prozessmanagement bzw. Geschäftsprozessmanagement basieren i.d.R. auf *Gaitanides et al.*, die unter Prozessmanagement „planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit verstehen.“¹⁰⁰

Neben den in der Literatur unumstrittenen Steuerungsgrößen Qualität, Zeit und Kosten wird hier die Kundenzufriedenheit zu einem zentraler Orientierungspunkt.¹⁰¹

Analog, lediglich komprimierter, beinhaltet Prozessmanagement für *Horváth* „alle planerischen, organisatorischen und kontrollierenden Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der in einem Unternehmen ablaufenden Prozesse“.¹⁰²

Wiederum ähnlich beschreiben *Schmelzer* und *Sesselmann* Geschäftsprozessmanagement als „integriertes Konzept von Führung, Organisation und Controlling [...], das eine zielgerichtete Steuerung der Geschäftsprozesse in einem Unternehmen ermöglicht. Es ist auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden und anderer Interessensgruppen (Mitarbeiter, Kapitalgeber, Eigentümer, Lieferanten, Partner, Gesellschaft) ausgerichtet.“¹⁰³ Durch die Sicht als „integriertes Konzept“ und den expliziten Stakeholderbezug, heben sie jedoch den ganzheitlichen Charakter des Prozessmanagements besonders hervor.

⁹⁸ Vgl. Scholz / Vrohling (1994a), S.40.

⁹⁹ Vgl. Scholz / Vrohling (1994a), S.40.

¹⁰⁰ Gaitanides, M. et al. (1994), S. 3.

¹⁰¹ Gaitanides, M. et al. (1994), S. 12.

¹⁰² Vgl. Horváth (2006), S. 122.

¹⁰³ Vgl. Schmelzer / Sesselmann (2006), S. 4.

In dieser Arbeit gilt, in Anlehnung an *Gaitanides et al.* und *Schmelzer / Sesselmann*, folgende Definition:

Prozessmanagement ist ein integriertes Konzept von Planung, Organisation und Kontrolle zur ganzheitlichen zielorientierten Steuerung und Weiterentwicklung der Prozesse eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit und Kosten.

Auf die bei *Gaitanides et al.* zusätzliche explizite Betrachtung der Kundenzufriedenheit¹⁰⁴ wird hier verzichtet, da diese aus der Übereinstimmung von Kundenerwartungen mit der Prozessleistung resultiert, die wiederum maßgeblich von den Parametern Qualität, Zeit und Kosten abhängt.

2.1.4 Prozessoptimierung als Teil des Prozessmanagements

Unter Prozessoptimierung wird allgemein die Überarbeitung und Neugestaltung bestehender Prozesse hinsichtlich einer Verbesserung der Parameter Qualität, Zeit und Kosten verstanden.¹⁰⁵

Der Begriff Qualität wird im prozessualen Zusammenhang kundenbezogen definiert und bedeutet in erster Linie die Übereinstimmung der Prozessleistung mit den Erwartungen und Ansprüchen sowohl unternehmensinterner als auch -externer Kunden. Prozessqualitätsoptimierung heißt also Reduzierung negativer Abweichungen der Prozessleistung mit den Kundenerwartungen.

Die Durchlaufzeit eines Prozesses ist die Zeitspanne vom Anstoß der Erstellung einer Leistung bis zu ihrer Bereitstellung.¹⁰⁶ Auf Ebene des Geschäftsprozesses „Kundenauftrag abwickeln“ ist dies die Dauer von Auftragserteilung bis zum Versand des erstellten Produktes.

Die Durchlaufzeit kann nach Bearbeitungs-, Transport-, Rüst-, Warte- und Liegezeit unterschieden werden.

- Bearbeitungszeit ist die Zeitspanne, die zur reinen Erstellung einer Leistung benötigt wird.
- Transportzeit resultiert daraus, dass der Output eines Teilprozesses für die Weiterbearbeitung zu einem nachgelagerten Prozess befördert werden muss.
- Rüstzeit ist die Zeit, in der das Durchführen einer Tätigkeit vorbereitet wird (z.B. Arbeitsplatz vorbereiten / Maschine einstellen).
- Wartezeit entsteht, wenn ein Mitarbeiter eine Tätigkeit nicht wie geplant ausführen kann, da ein nötiger Input nicht vorhanden oder eine Voraussetzung für die Durchführung nicht gegeben ist (z.B. fehlendes Vorprodukt / Maschine zu langsam, oder defekt)
- Liegezeit entsteht, wenn das Ergebnis eines Prozesses nach seiner Erstellung nicht umgehend zum Nachfolgeprozess weitergeleitet und/oder dort nicht sofort weiterverarbeitet wird.

¹⁰⁴ Vgl. Gaitanides et al. (1994), S. 3.

¹⁰⁵ Vgl. Kieninger, M. (1998), S. 32 f.

¹⁰⁶ Vgl. Krause (2003), S. 176.

Unter Prozesskosten versteht man die Kosten, die durch die Ausführung eines Prozesses verursacht werden, d.h. die monetär bewertete Inanspruchnahme von Ressourcen durch den Prozessablauf (z.B. Material, Arbeitszeit, Maschineninanspruchnahme).

Die Analyse der Prozesskosten dient in erster Linie der Identifikation von kostenintensiven und evtl. unwirtschaftlichen Prozessabläufen.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Vgl. Krause (2003), S. 106.

2.2 Übungsaufgaben zu diesem Kapitel

Aufgabe 1

Was genau ist ein Prozess und wie könnte man Prozesse unterteilen?

Aufgabe 2

Warum beschäftige ich mich eigentlich mit Prozessen?

Aufgabe 3

Wer sollte sich mit Prozessen beschäftigen und wer sollte die Gesamtverantwortung für das operative „Kümmern“ besitzen?

Aufgabe 4

Wie sähe eine gute Ausstattung, Qualifikation sowie zeitliche Ressourcen für diese Stelle aus?

3 Klinikabläufe klar strukturieren und steuern

Insbesondere

- die Einführung der vor- und nachstationären Behandlung,
- die Zulassung der Krankenhäuser zum ambulanten Operieren,
- die Einführung des neuen Entgeltsystems (DRGs),
- die resultierende Verkürzung der Verweildauer,
- die Kürzung der finanziellen Mittel,
- der Abbau von Fehlbelegungen,
- der einhergehende Betten- und Personalabbau,
- das Anspruchsdenken der Patienten,
- die Verpflichtung zum Qualitätsmanagement,
- das sich verändernde Krankheitsartenspektrum in der Ausprägung einer Zunahme der chronischen Erkrankungen und Allergien sowie
- die Veralterung der Bevölkerung

erfordern neue Managementkonzepte.

Das Konzept zur Prozessoptimierung von Behandlungspfaden wurde auf der Grundlage theoretischer Erkenntnisse und bestehender Methoden entwickelt und praktisch erprobt. Es stellt aus Sicht des Autors eine effiziente und praktikable Möglichkeit dar, Patientenbehandlungspfade zu optimieren. Der Aufbau und Ablauf des Konzeptes wird auf Basis praktischer Erfahrungen überprüft und kontinuierlich weiter verbessert. Zum anderen ermöglicht das Konzept auch die Einbindung weiterer neuer Methoden. Die Konzentration im vorliegenden Abschnitt richtet sich auf die Prozessgestaltung unter Einbeziehung der Punkte Implementierung und Controlling. Diesen Punkten kommt eine immense Bedeutung bei der Prozessoptimierung zu, da ohne eine effektive Implementierung jede Optimierung scheitern muss. Die Betrachtung von Implementierung und Evaluation lenkt den Fokus aber auch auf den Gesamtzusammenhang, in dem Prozessoptimierung gesehen werden sollte. So ist die Entwicklung von Patientenbehandlungspfaden und deren Optimierung alleine sicher keine Lösung für die sich verändernden Anforderungen im Gesundheitswesen. Nur in Verbindung mit weiteren Instrumenten wie zum Beispiel dem Prozesscontrolling unter dem Dach eines umfassenden Qualitätsmanagements wie auch der ausgearbeiteten Vision und Strategie besteht für Krankenhäuser die Chance, die kommenden Aufgaben zu bewältigen.

3.1 Darstellung des Optimierungskonzeptes

Das Optimierungskonzept für Patientenbehandlungspfade basiert auf dem Metavorgehensmodell und den allgemeinen sowie spezifischen Methoden zur Prozessoptimierung.¹⁰⁸ Nachfolgend soll das aus diesen Elementen erarbeitete Gesamtkonzept vorgestellt werden (siehe Abb.: Gesamtkonzeption der Prozessoptimierung).

Grundsätzlich zeichnet sich das Konzept durch eine Unterteilung in drei thematische Blöcke aus, die sich aus dem Metavorgehensmodell der Prozessoptimierung herleiten. Der erste Block, ‚Vorlaufphase Prozessdokumentation‘ beinhaltet die Erstellung einer Prozessdokumentation anhand spezifischer Methoden zu Datenerhebung und Darstellung. Ziel dieser Phase ist es, eine komplette und evaluierte Prozessdokumentation und Darstellung des Patientenbehandlungspfades vor dem Analyse-Workshop zu erhalten, um ohne zeitliche Verzögerung und mit validen Daten die Prozessanalyse beginnen zu können. Sie beinhaltet die Methoden der Prozessmodellierung und Prozesskostenrechnung.

¹⁰⁸ Vgl. Greiling/Hofstetter. S. 105ff.

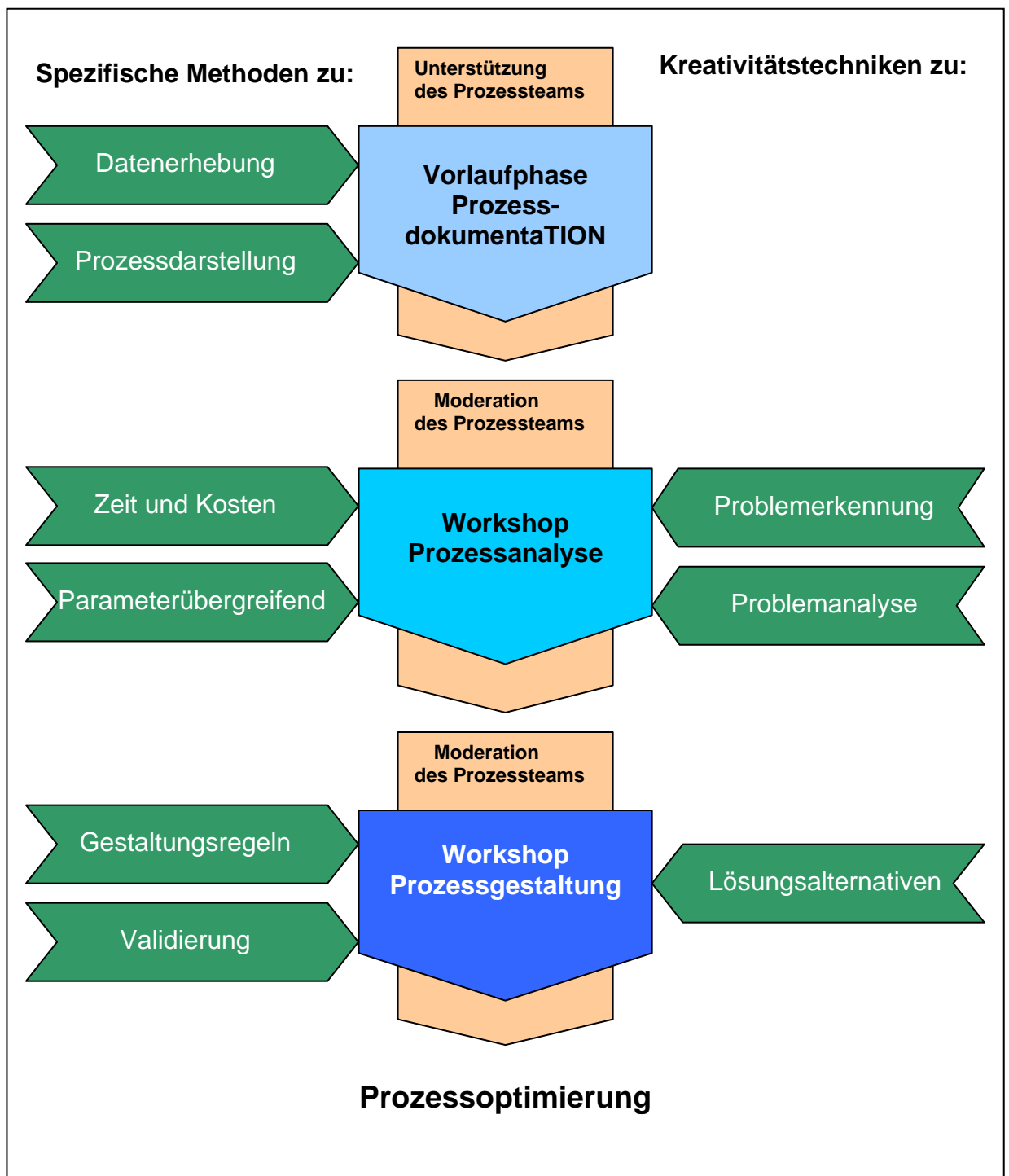


Abb. 5: Metavorgehensmodell der Prozessoptimierung

Der zweite Block ‚Prozessanalyse‘ hat die Analyse der identifizierten Prozesse anhand der Prozessdokumentation, spezifischer Methoden zu den Parametern Zeit, Kosten und Qualität sowie bestimmter Kreativitätstechniken zur Problemerkennung und -analyse zum Inhalt. Das primäre Ziel ist es dabei, die wichtigsten Teilprozesse eines Behandlungspfades zu analysieren, Problemursachen zu ermitteln und erste Lösungsansätze zu sammeln. Obwohl bei der Prozessanalyse und insbesondere beim Einsatz von Kreativitätstechniken immer schon Lösungsansätze und -alternativen entstehen, wurde eine Trennung von Prozessanalyse und Prozessgestaltung durch eine Aufteilung vorgenommen. Grund für diese Trennung ist, dass dadurch eine frühzeitige Lösung und Umgestaltung von Einzelproblemen und -prozessen und damit der Verlust der Gesamtperspektive verhindert werden soll.

Der dritte und letzte Block, ‚Prozessgestaltung‘ hat die Neu- oder Umgestaltung des Gesamtprozesses bzw. des Behandlungspfades oder bestimmter Teilprozesse basierend auf den Ergebnissen der Prozessanalyse zum Ziel. Dazu werden anhand von Kreativitätstechniken Lösungsalternativen entwickelt, bearbeitet und ausgewählt. Durch die konsequente Anwendung von Gestaltungsregeln können Lösungen in Form von Prozessalternativen umgesetzt und anschließend validiert werden. Die Planung notwendiger Maßnahmen zur Umsetzung anhand einer Maßnahmenliste, in der Aufgaben, Termine und Verantwortlichkeiten festgelegt werden, bildet den Abschluss des Optimierungskonzeptes.

Die Prozessgestaltung gliedert sich in mehrere Phasen:

- 1. Einführung
- 2. Auswahl der zu gestaltenden Prozesse
- 3. Sammlung von Anforderungen an die zu gestaltenden Prozesse
- 4. Lösungen für eine **Neugestaltung** von Prozessen erarbeiten
- 5. Lösungen für eine **Umgestaltung** von Prozessen erarbeiten
- 6. Umsetzung der erarbeiteten Lösungen; Prozessgestaltung
- 7. Validierung der gestalteten Prozesse
- 8. Planung von Maßnahmen zur Umsetzung
- 9. Evaluation der Umsetzung

Die Phase **Einführung** beinhaltet die Vorstellung des Ablaufes und die Präsentation der Ergebnisse aus der Prozessanalyse. Diese Präsentation hat zum Ziel, die Mitglieder des Prozessteams wieder mit den bereits bearbeiteten Problemstellungen vertraut zu machen und die Beschäftigung mit Problemen, Ursachen und möglichen Lösungen zu initiieren.

Die **Auswahl der zu gestaltenden Prozesse** hat das Ziel, eine Erstellung einer Rangfolge der zu bearbeitenden Themen zu erarbeiten. Hat sich das Prozessteam für bestimmte Problemfelder entschieden, müssen sowohl die Hauptprobleme, als auch alle Unterprobleme einzeln über die weiteren Schritte des Optimierungskonzeptes bearbeitet werden. Dadurch wird sichergestellt, dass einerseits eine übergeordnete Betrachtung gewährleistet ist, und andererseits alle zusammengehörigen Unterprobleme Beachtung finden. Eine Möglichkeit zu einer Auswahl der zu gestaltenden Prozesse zu gelangen ist die Methode des **Prozess-Benchmarking**.

Phase 3 hat die **Sammlung von Anforderungen** an den zu gestaltenden Prozess zum Inhalt. Dabei kann auf vorhandene Materialien und Dokumentationen zu Soll-Vorgaben, Schnittstellenvereinbarungen, internen Bestimmungen, Anordnungen oder Leitbildern zurückgegriffen werden. Ziel dieser Phase ist es, möglichst genau alle Anforderungen an den neu- oder umgestalteten Prozess zu ermitteln, um eine realitätsnahe und anforderungsgerechte Lösungsfindung und Prozessgestaltung zu unterstützen. Nach Abschluss dieser Phase erfolgt eine Abfrage und damit die Entscheidung zwischen zwei grundsätzlichen Vorgehensweisen. An dieser Stelle muss vom Prozessteam geklärt werden, ob der betreffende Prozess bzw. Teilprozess einer Um- oder einer Neugestaltung zugeführt werden soll. Dabei muss bei der Entscheidung für eine der beiden Möglichkeiten abgewogen

werden, ob die gesammelten Anforderungen eine Möglichkeit favorisieren oder ausschließen, ob die gewählte Alternative aus Ressourcensicht überhaupt umsetzbar ist und in wieweit eine der beiden Möglichkeiten überhaupt zur Lösung des Problems beitragen kann.

Um in Phase 4 **Lösungen für eine Neugestaltung** von Prozessen erarbeiten zu können, ist es zunächst wichtig, die aus dem vorangegangenen Prozessanalyse ermittelten Lösungsvorschläge zu dem betreffenden Problem noch einmal zu visualisieren. Dies soll den kreativen Vorgang, der nun erforderlich ist, anstoßen. Ist dieser Vorgang abgeschlossen, muss das Prozessteam eine der gefundenen Lösungsvarianten zur Weiterbearbeitung auswählen. Zur Unterstützung der Entscheidungsfindung können an dieser Stelle noch einmal die Anforderungen an den Prozess visualisiert und dann anhand von Kriterien, wie z.B. Erfüllung der Anforderungen, Beitrag zur Ursachenbeseitigung und Machbarkeit aus Ressourcensicht diskutiert werden.

Phase 5 hat die Erarbeitung von **Lösungen für eine Umgestaltung** von Prozessen zum Inhalt. Im Unterschied zur Phase 4 ist es hier wichtig, von vornherein nicht nur die Analyseergebnisse aus der Prozessanalyse, sondern auch die Anforderungen sowie das Prozessmodell des umzugestaltenden Prozesses während der gesamten Phase zu visualisieren. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, kann analog zur Phase 4 mit dem Einsatz von Kreativitätstechniken und der Auswahl von Lösungsvarianten fortgefahren werden. Diese Phase ist insgesamt durch eine sehr disziplinierte, sich eng an die Vorgaben anlehrende Vorgehensweise gekennzeichnet und produziert eher weniger Problemlösungsvarianten, die aber unter Umständen bereits relativ weit entwickelt sein können.

In Phase 6 geht es um die inhaltliche **Umsetzung der erarbeiteten Lösungen** und somit um die Prozessgestaltung. Bevor jedoch mit der eigentlichen Ausgestaltung der ausgewählten Lösungen begonnen werden kann, sollten dem Prozessteam die Gestaltungsregeln z.B. in Form einer kurzen Präsentation vermittelt werden. Darüber hinaus sollten diese Regeln wie auch die Anforderungen an den Prozess, während der gesamten Phase zugänglich sein (z.B. als Stichpunkte auf einer Pinwand). Dies soll gewährleisten, dass sowohl Anforderungen als auch Gestaltungsregeln im Prozess beinhaltet sind.

Nach dieser Einführung kann mit der eigentlichen Prozessgestaltung begonnen werden. Dazu gibt es zwei unterschiedliche Vorgehensweisen. Zum einen kann die Gestaltung direkt am Prozessmodell anhand des Softwaretools oder mit Papier und Bleistift (besser: Flipchart bzw. Pinwand) durchgeführt werden. Zum anderen ist auch eine Gestaltung unabhängig vom Prozessmodell in sprachlicher Form z.B. als Vorgehensbeschreibung möglich. Diese Art der Gestaltung ist insbesondere dann von Nutzen, wenn sehr umfangreiche oder komplexe Änderungen am Prozessmodell vollzogen werden müssten und dadurch die Übersichtlichkeit verloren gehen könnte.

Die **Validierung der gestalteten Prozesse** erfolgt in Phase 7. Ziel ist es hier, den gestalteten Prozess auf verschiedene Merkmale hin zu überprüfen und eventuell Änderungen vorzunehmen. Diese Phase ist deshalb von besonderer Bedeutung für die Prozessoptimierung, weil sie die letzte Kontrollinstanz vor der Maßnahmenplanung für die Implementierung darstellt. Aus diesem Grund kann für neu- oder umgestaltete Prozesse die Methode der **Prozess-Simulation** zur Überprüfung durchgeführt werden.

Die Phase 8 hat die **Planung von Maßnahmen zur Implementierung** zum Inhalt. Hier sollte mit Blick auf die Steuerung und Überprüfbarkeit der Umsetzung geplant werden, welche Maßnahmen zur Umsetzung der Neu- oder Umgestaltung durchgeführt werden müssen, wer für diese Maßnahmen zuständig ist und bis wann die Maßnahmen durchzuführen sind. Hierfür ist ein Projektplan, in dem die oben genannten Punkte dokumentiert werden, ein mögliches Instrument. Die Umsetzung der geplanten Prozessveränderungen ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Prozessoptimierung und besteht aus zwei Elementen. Zum Ersten aus den technisch-organisatorischen Maßnahmen, die den methodischen Rahmen für die strukturelle Umsetzung der Prozesse bilden. Ausgangspunkt ist dabei zunächst die Entwicklung des Umsetzungsplans, der jeden notwendigen Schritt der Implementierung umfasst. Dieser Projektplan sollte in der Regel durch das Prozessteam aufgestellt und von der Projektleitung abgesegnet und unterstützt werden.¹⁰⁹ Er umfasst Maßnahmen wie z.B.:

- Festlegung der Outputgrößen an den Prozessschnittstellen;
- Beschaffung und Verteilung von Ressourcen;
- Hindernisse beseitigen;
- Prozessteam coachen und koordinieren;
- Durchführung von Schulungen und Training zur Qualifizierung des Personals.¹¹⁰

Bei der Umsetzung des Projektplans, also der Implementierung der Prozesse ist darauf zu achten, dass die Umstellung so erfolgt, dass auch während dieser Einführungsphase die Bearbeitung der Aufgaben weiterhin sichergestellt ist.¹¹¹

Der zweite Aspekt der Implementierung ist die Akzeptanz bzw. Motivation der von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter. Der Grundsatz dieser Phase ist, dass von Beginn an alle Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden müssen. Den Mitarbeiter müssen über verschiedene Maßnahmen die Fähigkeiten und die Bereitschaft zu Veränderungen nahe gebracht werden. Solche Fähigkeiten lassen sich z.B. über Informations-, Kommunikations- und Qualifikationsmaßnahmen entwickeln und fördern.¹¹²

¹⁰⁹ Vgl. Ziegenbein, R., a.a.O., S. 211.

¹¹⁰ Vgl. Ziegenbein, R., a.a.O., S. 211.

¹¹¹ Vgl. Bogaschewsky, R. u.a., a.a.O., S. 263.

¹¹² Vgl. Schnabel, U. G.; Roos, Alexander W., a.a.O., S. 206.

Während und nach der Implementierungsphase ist es wichtig, zunächst permanent, später periodisch zu überprüfen, ob die Prozesse entsprechend den Soll-Vorgaben ablaufen. Treten während dieser **neunten Phase Evaluation** Abweichungen auf, ist es notwendig eine Ursachenanalyse durchzuführen und festgestellte Probleme zu beseitigen.¹¹³ Bei dieser kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse kann das vorgestellte Vorgehensmodell zur Prozessoptimierung wiederholt zur Anwendung kommen. Für die Phase der Evaluation ist die Methode der Balanced Scorecard eine mögliche Vorgehensweise. Diese Methode lässt sich auf Patientenbehandlungspfade übertragen und die kontinuierliche Überprüfung als **Prozess-Scorecards** gewährleisten.

¹¹³ Vgl. Bogaschewsky, R. u.a., a.a.O., S. 263

3.2 Übungsaufgaben zu diesem Kapitel

Aufgabe 1

Welche Instrumente und Methoden sind notwendig, um Klinikabläufe klar zu strukturieren?

Aufgabe 2

Welche Kompetenzen sollten die verantwortlichen Personen mitbringen?

Aufgabe 3

Schätzen Sie den zeitlichen Rahmen, der notwendig ist, um die beschriebene Vorgehensweise durchzuführen.

4 Schwerpunkt: Pfad-Management durchführen

Ein Instrument welches den Krankenhäusern nach Meinung der Fachliteratur bei der Bewältigung neuer Aufgaben Hilfe verspricht sind Klinische Pfade – auch Patientenbehandlungspfade, clinical-, medical- oder critical pathways genannt. Die Verwendung solcher Behandlungsleitlinien hat sich in vielen europäischen Ländern und der USA bewährt. In Großbritannien findet das Pathway-System bereits in allen Bereichen des Gesundheitswesens Verwendung. Für jedes Fachgebiet und jede Situation, im Akutbereich, in der ambulanten Pflege und sogar in der Psychiatrie, existieren Behandlungspfade in denen alle Berufsgruppen integriert werden¹¹⁴.

4.1 Pfade in der Literatur

Behandlungspfade sind derzeit in der allgemeinen Fachliteratur ein häufig gefordertes Mittel/Instrument, um sich an die Veränderungen anzupassen. Je nach Herkunft und Arbeitsgebiet der Autoren weichen die verschiedenen Definitionen und Fähigkeiten der Pfade voneinander ab.

Schwing sieht in Behandlungspfaden den regelhaften Handlungsablauf, den ein Patient während seines gesamten Krankenhausaufenthaltes durchläuft. Dieser Ablauf wird mit Hilfe von organisatorischen Prozessen, Zeitvorgaben und Behandlungs-Leitlinien sichergestellt¹¹⁵.

Als problematisch stuft *Schwing* jedoch die Zusammenarbeit der Ärzte zwischen den verschiedenen Fachgebieten als auch der Ärzte mit dem Pflegepersonal ein. Behandlungspfade setzen die berufsübergreifende Zusammenarbeit voraus, um reibungslose Abläufe realisieren zu können und die zweckmäßigsten Therapien festzulegen, die schließlich die Klinischen Pfade darstellen. Das Kantonsspital Aarau, so *Schwing*, habe durch die Prozessorientierung einen Weg betreten, dessen Ziel es ist, Abläufe zu standardisieren, transparent zu machen sowie kostengünstige Leistungen zu einer festgelegten Qualität anbieten zu können. Der Einsatz von Behandlungspfade als klinikinterne Standards im Aarauer Modell habe sich bewehrt. In Verbindung mit einem straffen Prozessmanagement stellen Klinische Pfade eine mögliche Reaktion auf die Veränderungen durch das neue Vergütungssystem dar¹¹⁶.

Als integrative Wegbeschreibung von Diagnosefindung und Therapie, in der eine Vielzahl von Aktivitäten aufgezeigt und dokumentiert werden, sehen *Graff/Voelker/Gaedicke/Voelker* Klinische Pfade als vielseitiges Werkzeug. Sie unterstellen Behandlungspfaden, die effektiv eingesetzt werden, die Möglichkeit Potenziale hinsichtlich Marketing, Prozessmanagement, Organisation und Qualität aufzudecken. Versorgungspfade erkennen die Patientenerwartungen aus einer interdisziplinären Perspektive heraus, können Ursachen für die Verlängerung der Verweildauer identifizieren und zur Berücksichtigung der Qualität und der Wirtschaftlichkeit einer Behandlung beitragen. Die Klinischen Pfade stellen den analysierten Ist-Ablauf der Patientenbehandlung dar und liefern die Datengrundlage für eine anschlie-

¹¹⁴ Vgl. Johnson, 2002, S. 25 f.

¹¹⁵ Vgl. Schwing, 2001, S. 8 f.

¹¹⁶ Vgl. Schwing, 2001, S. 11 ff.

ßende Prozessoptimierung. Die Einführung der Klinischen Pfade fördert das Kostenbewusstsein innerhalb der Belegschaft¹¹⁷.

Rieben/Mildenberger/Conen vom Kantonspital Aarau sehen in Behandlungspfaden eine Methode zur „Transparenzschaffung und Steuerung des medizinischen Leistungsgeschehens“¹¹⁸. Man erhofft sich mit dem „mipp“ (Modell integrierter Patientenpfade) eine Qualitätsverbesserung, Transparenz und kostengünstige Krankenhausleistungen zu realisieren. Klinische Pfade sind nach Rieben/ Mildenberger/ Conen Bestandteil der Qualitätssicherungs- und Verbesserungsmaßnahmen des Krankenhauses.

Schenkel-Häger sieht in Klinischen Pfaden ein Instrument des TQM (Total Quality Management). Neben der Beschreibung von ärztlichen, pflegerischen und sonstigen Maßnahmen haben Behandlungspfade das „Ziel der „totalen“ Qualität unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Faktoren Zeit und Kosten“. Diese erforderlichen Maßnahmen werden in ihrer zeitlichen Abfolge mit ihrer Durchführungsdauer und dem jeweiligen Leistungserbringer so modelliert, dass medizinische, organisatorische und ökonomische Aspekte optimal kombiniert werden. Die Beschreibung der Behandlungspfade und die Festlegung der Patientengruppe erfolgt in Abhängigkeit von der Diagnose indikationsbezogen (disease management) oder gegebenenfalls fallbezogen (case management)¹¹⁹.

Die USA verfügen ebenfalls über ein DRG- Vergütungssystem. *Dykes/Wheeler* sehen Klinische Pfade als ein wichtiges Mittel zur Koordination und Organisation der gesamten medizinischen Versorgung. In kreativen Prozessen sollen alle beteiligten Mitarbeiter die gängige Praxis aufschreiben und gemeinsam kritisch bewerten. Für Dykes haben sog. critical pathways das Ziel der Kostenminimierung und Verkürzung der Verweildauer unter gleichzeitiger Erhöhung der Patientenzufriedenheit und der Verbesserung der Qualität. Neben den Versorgungspfaden gehören auch Informationsmaterial, Formulare, Hilfsmittel und Kontrollinstrumente mit zum System der critical pathways¹²⁰.

Johnson bezeichnet schriftlich fixierte Prozesse oder Verfahrensweisungen für einen bestimmten Behandlungstypus innerhalb eines interdisziplinären Teams als interdisziplinären Versorgungspfad. Die fixierten Pfade stellen ein Werkzeug dar, das eine Kontrolle der Prozesse, der Versorgung und der Ergebnisse ermöglicht. Es handelt sich hierbei nicht um verpflichtende Vorgaben, sondern um Empfehlungen für eine angemessene Versorgung. Interdisziplinäre Versorgungspfade, so Johnson, koordinieren die Patientenversorgung aller Dienstarten, um kontinuierlich die bestmögliche Versorgung sicherstellen zu können. Die Klinischen Pfade werden ausgehend von einem bestimmten Zustand oder einer Diagnose definiert und begleiten die Patienten während des gesamten Aufenthalts¹²¹.

Kellnhauser/Vitt/Müller sehen Patientenpfade als standardisierten Behandlungsplan, der bestimmte durchzuführende Untersuchungen oder Behandlungen an den einzelnen Verweiltagen für alle Disziplinen festlegt. Die Auf-

¹¹⁷ Vgl. Graff/ Voelker/ Gaedicke/ Voelker, 2001 , S. A-1531 f.

¹¹⁸ Vgl. Rieben/Mildenberger/Conen, 1999, S. 721.

¹¹⁹ Vgl. Schenkel-Häger, 2002, S. 3.

¹²⁰ Vgl. Dykes/Wheeler, 2002, S. 34.

¹²¹ Vgl. Johnson, 2002, S. 26 ff.

gabe von examiniertem Pflegepersonal sei es, den Standardpflegeplan den jeweils individuellen Bedürfnissen der Patienten anzupassen¹²².

Neben den zahlreichen Definitionen existieren ebenso viele Bezeichnungen für Behandlungspfade. Die unterstehende Abbildung zeigt verschiedene Namen, die in diesem Buch synonym verwandt werden.

Bezeichnungen:

- Klinische Pfade
- Patientenbehandlungspfade
- Interdisziplinäre Behandlungspfade
- Integrierte Versorgungspfade
- Clinical Pathways
- Critical Pathways
- Integrierte Patientenpfade
- Care Maps
- Versorgungsprotokolle

Abb.: 6 Verschiedene Bezeichnungen für Pfade

4.2 Definition für Pfade

Klinische Pfade sind abteilungs-, berufsgruppen- und professionsübergreifende, medizinisch und ökonomisch abgestimmte Handlungsleitlinien für den gesamten Behandlungsablauf einer Gruppe homogener Behandlungsfälle.

Klinische Pfade setzen sich über historisch gewachsene Grenzen innerhalb eines Krankenhauses hinweg. Durch die Bildung eines Teams zur Entwicklung der Behandlungspfade werden die verschiedenen Berufsgruppen durch das gemeinsame Ziel, zum Wohle der Patienten und des Krankenhauses, dazu gezwungen, zusammenzuarbeiten. Ein Schnittstellenmanagement im Rahmen der Klinischen Pfade überschreitet die natürlichen Abteilungsgrenzen und kann eine Verbesserung der Ablaufqualität in sich bergen.

Neben der Optimierung der medizinischen Behandlung, der Pflege und der Funktionsdiagnostik bzw. -therapie sollten Klinische Pfade auch ökonomisch abgestimmt werden. Die Behandlung und die Behandlungsqualität muss den verursachten Aufwand rechtfertigen (Effizienz der Parameter Kosten, Zeit und Qualität). Handlungsleitlinien sind im Sinne von Empfehlungen zu verstehen, die nicht als Vorschrift, sondern als eine Richtlinie im Normablauf gelten, von der unter besonderen Umständen abgewichen werden kann. Klinische Pfade ersetzen nicht die Fachausbildung des Personals, sondern benötigen vielmehr deren Fachkompetenz, um die Feststellung besonderer Umstände und die Einleitung einer fachlich angemessenen Reaktion im Hinblick auf das Behandlungsziel garantieren zu können.

¹²² Vgl. Kellnhauser/Vitt/Müller, 2002, S. 210 ff.

Alle am Behandlungsprozess beteiligten Berufsgruppen definieren ein am Patienten orientiertes Behandlungsziel. Durch eine Standardisierung der Behandlung sollen die Resultate für die Patienten permanent optimiert werden¹²³. Diese Optimierung erfolgt über eine Dokumentation und Analyse der Abweichungen vom Behandlungspfad, sog. variances. Alle Tätigkeiten der medizinischen Behandlung, Funktionsdiagnostik und –therapie sowie Pflege, die von verschiedenen Berufsgruppen erbracht werden, sollen von der Aufnahme bis zur Entlassung im Rahmen der Klinischen Pfade für eine homogene Patientengruppe geplant werden. Nicht einzelne Teilleistungen, sondern der gesamte Behandlungsablauf wird prozessbezogen koordiniert.

Rund 70% der gesamten Krankenhausleistungen sind standardisierbar. Das bedeutet, dass bestimmte Patientengruppen mit gleichen Diagnosen, Bedürfnissen oder Zuständen¹²⁴ relativ ähnlich behandelt werden. Sie bilden eine Gruppe homogener Behandlungsfälle. Klinische Pfade garantieren den Patienten die bestmögliche Behandlung unabhängig von den einzelnen Mitarbeitern des Krankenhauses.

¹²³ Vgl. Johnson, 2002, S. 28 f.

¹²⁴ Vgl. Johnson, 2002, S. 30.

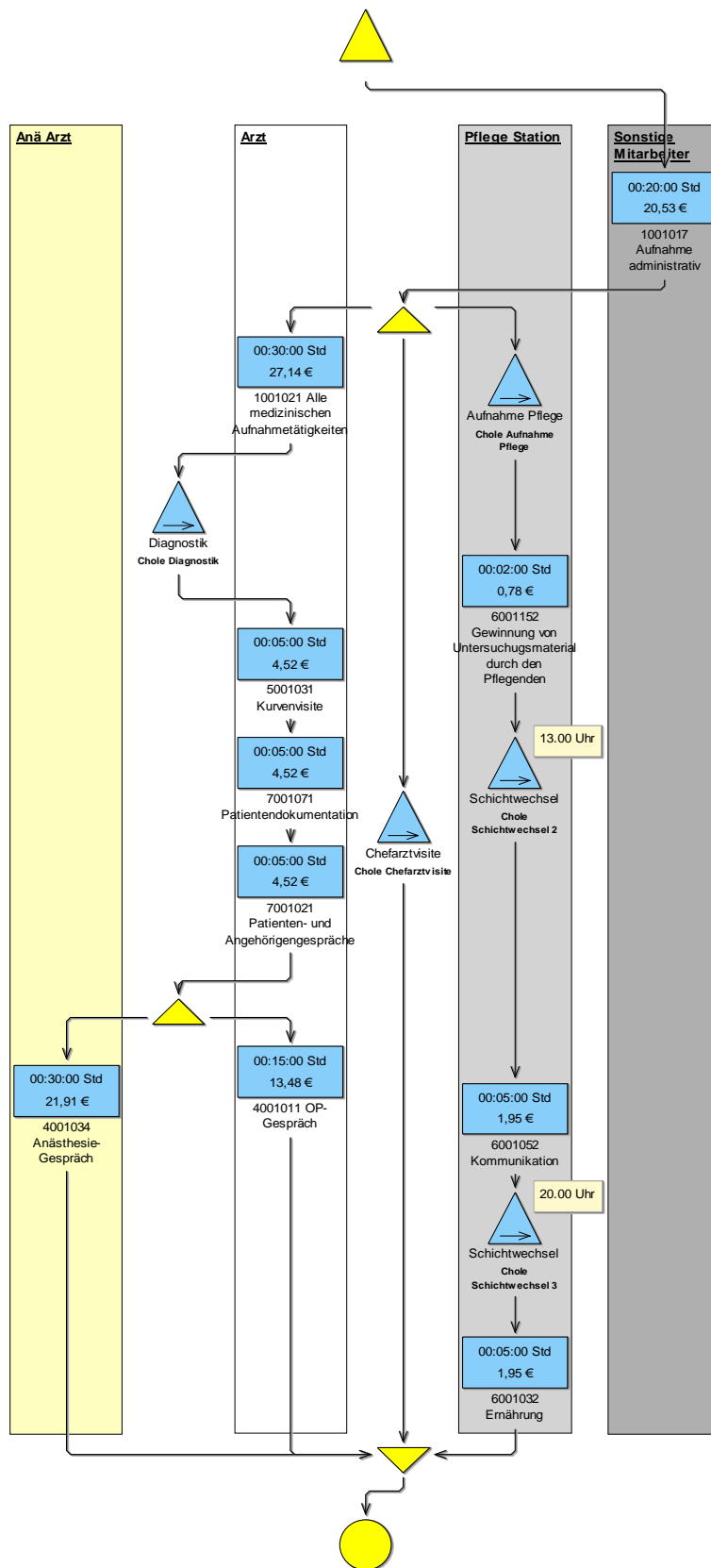


Abb. 7: Auszug eines Pfades am Aufnahmetag

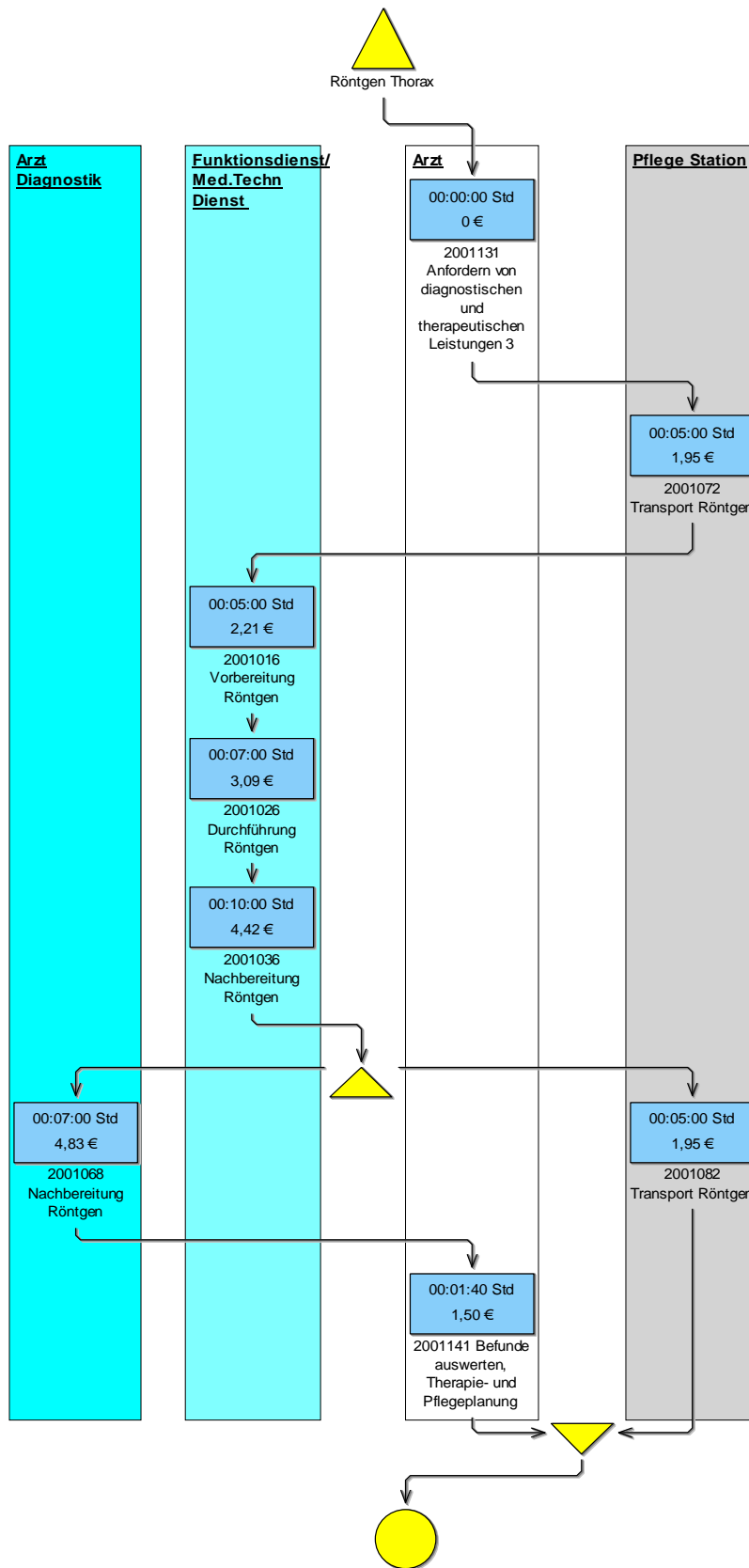


Abb. 8: Auszug eines Pfades aus dem Bereich Diagnostik

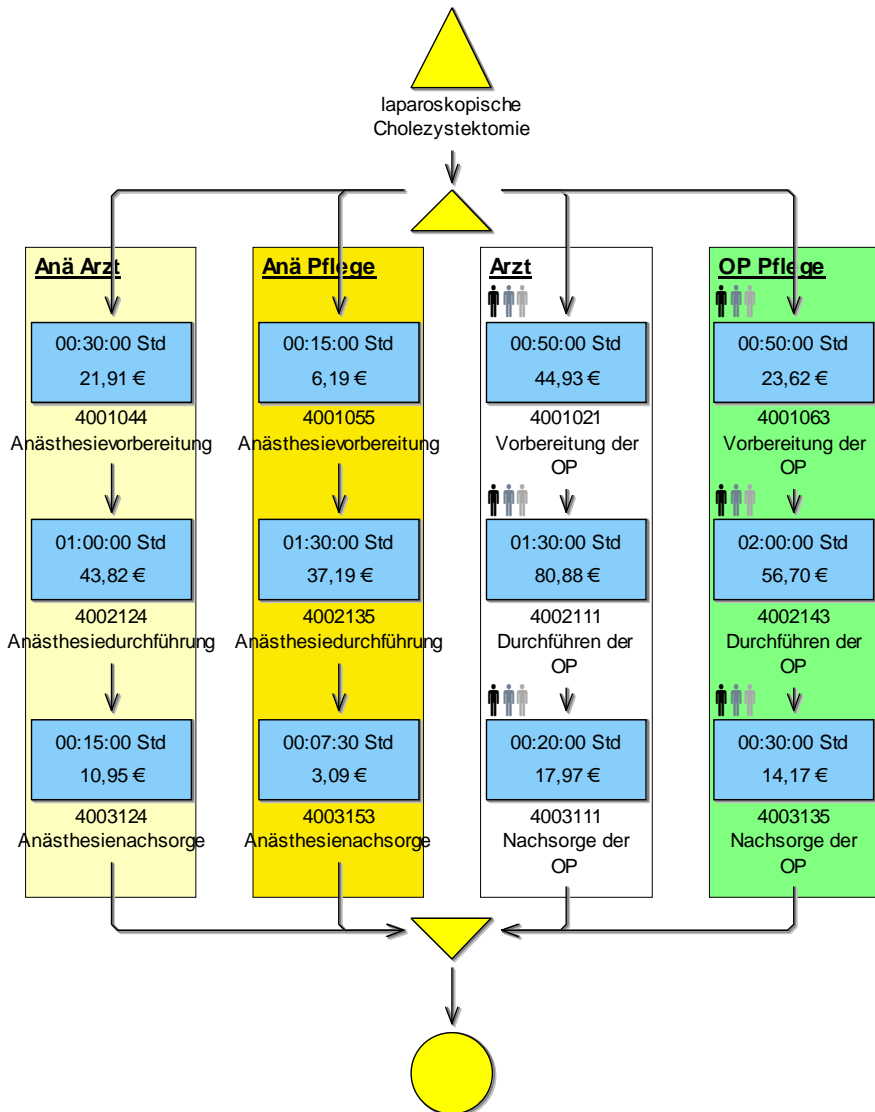


Abb. 9: Auszug eines Pfades des Geschäftsprozesses OP

4.3 Übungsaufgaben zu diesem Kapitel

Aufgabe 1

Was gehört Ihrer Meinung nach inhaltlich alles zu einem Pfad?

Aufgabe 2

Für welche Berufsgruppe(n) wird ein Pfad erarbeitet?

Aufgabe 3

Wie sollte man einen Pfad darstellen? Und warum?

Aufgabe 4

Was ist der Unterschied zwischen Prozessen und Pfaden?

5 Prozesse managen – Leistungen optimieren: Controlling von Abläufen – hier insbesondere Reporting

Das Berichtswesen ist Bindeglied des Informationssystems zu anderen Subsystemen der Führung. Es ist derjenige Teil des Informationssystems, der sich auf die Phase der Übermittlung oder Weiterleitung der Informationen von den Stellen der Informationsentstehung zu den Stellen der Informationsverwendung beschränkt.¹²⁵ Außerdem umfasst das Berichtswesen alle Personen, Einrichtungen, Regelungen, Daten und Prozesse, mit denen Berichte erstellt und weitergegeben werden.¹²⁶ Die Erstellung der Berichte gehört damit zum Berichtswesen, dass meist im Controlling angesiedelt ist. Die Berichte stellen unter einer übergeordneten Zielsetzung, einem Unterichtungszweck, zusammengefasste Informationen dar.¹²⁷

Verhaltenswirkung der Informationsübermittlung

Nachdem ein Bericht übergeben worden ist, können in den Phasen der Informationsübertragung Störeinflüssen auftreten, die zu Informationsverlusten führen und die Wirksamkeit der Kommunikation beeinträchtigen oder sogar völlig verhindern können.¹²⁸ Die in der Abb. 1 durch Kästchen abgebildeten Störungen finden auf drei von der Semiotik unterschiedenen Kommunikationsebenen statt:

- Der oberen pragmatischen Ebene (Wirkungen der Zeichen auf ihre Empfänger; Zweckebene)
- Der mittleren semantischen Ebene (Beziehung zwischen Zeichen und ihrer Bedeutung; Bedeutungsebene) und
- Der unteren syntaktischen Ebene (Zeichenebene)

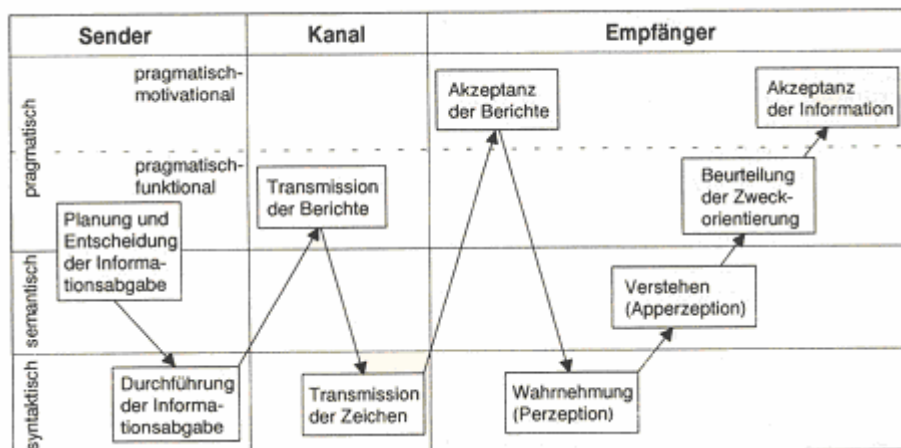


Abb. 10: Entstehungsmöglichkeiten von Störungen im Berichtswesen¹²⁹

¹²⁵ Vgl. Gladen, W.: Kennzahlen und Berichtssysteme, 2003, S. 245

¹²⁶ Vgl. Gladen, W.: Kennzahlen und Berichtssysteme, 2003, S. 246

¹²⁷ Vgl. Blohm, H.: Informationswesen, 1969, S. 728

¹²⁸ Vgl. Gladen, W.: Kennzahlen und Berichtssysteme, 2003, S. 246

¹²⁹ In Anlehnung an Koch, R.: Berichtswesen, 1994, S. 59

Auf der pragmatischen Ebene ist die Hauptaufgabe des Berichterstellers, die Zweck- und damit Empfängerorientierung der Berichte herzustellen.¹³⁰

Semantisch geht es darum, dass durch klare und verständliche Begriffe Missdeutungen bzw. Nichtverstehen der Berichtsinformationen vermieden werden.¹³¹

Die Syntaktischen Aspekte betreffen die technischen Fragen der Informationsabgabe, -übertragung und -aufnahme. Die Informationen müssen fehlerfrei sein und unverzerrt ankommen.¹³²

Der Erfolg der Informationsübertragung hängt letztlich vom Berichtsempfänger ab, da er über unterschiedliche Eigenschaften verfügt. Der Berichtsempfänger kann in unerwünschter Weise auf die Berichte reagieren, weil es mangelt am:¹³³

- Aufnehmenkönnen der Berichtsinformationen
 - Fehlende Wahrnehmung (wegen fehlerhafter Übermittlung)
 - Missverstehen (Fehlinterpretation wegen missverständlicher, unklarer Begriffe; z.B. Vollkosten werden als variable Kosten gedeutet),
 - Andere Beurteilung der Zweckeignung als vom Berichtsteller beabsichtigt.
- Aufnehmenwollen der Berichtsinformationen
 - Mangelnde Akzeptanz der Berichte (keine Bearbeitung der Berichte wegen fehlender Motivation oder Überlastung mit anderen Aufgaben),
 - Fehlende Akzeptanz der Informationen (Berichtsinformationen haben keine Verhaltenswirkung wegen Verdrängung von Informationen, die von Zielen des Berichtsempfängers abweichen).

¹³⁰ Horváth, P.: Controlling, 2002, S. 619

¹³¹ Horváth, P.: Controlling, 2002, S. 619

¹³² Horváth, P.: Controlling, 2002, S. 619

¹³³ Vgl. Gladen, W.: Kennzahlen und Berichtssysteme, 2003, S. 247

Die Eigenschaften des Berichtsempfängers kann der Berichtersteller nur bedingt beeinflussen (Aufnahmefähigkeit, fachliches Können, Persönlichkeitsmerkmale wie Gruppenzugehörigkeit und Selbsteinschätzung).¹³⁴ Somit ist die Wirksamkeit der Berichte darüber zu beeinflussen, dass die inhaltlichen und formalen Berichtsmerkmale besonders im Hinblick auf die Empfängereigenschaften ausgestaltet werden.¹³⁵ Weitere Wirkung auf die Verhaltensweise des Adressaten haben die Persönlichkeitsmerkmale des Berichterstellers. Positiven Einfluss auf die Akzeptanz des Berichts beim Empfänger haben:¹³⁶

- Glaubwürdigkeit des Berichterstellers: Positiv hierauf wirkt Zuverlässigkeit, negativ wirkt der Versuch der Beeinflussung oder fehlender Einblick in das operative Geschäft, was Controllern gelegentlich unterstellt wird.
- Attraktivität des Berichterstellers: Positiv wirken gemeinsame Gruppenmerkmale wie z.B. gleiche Interessen und Ziele.
- Machtstellung des Berichterstellers: Sie bewirkt ohne Glaubwürdigkeit und Attraktivität nur Verhaltens-, aber keine Einstellungsakzeptanz.

5.1 Gestaltung des Reportings

Bei der Gestaltung von Berichten kann sich der Berichtersteller an den inhaltlichen, formalen, zeitlichen und personalen Merkmalen des Informationsbedarfs orientieren.

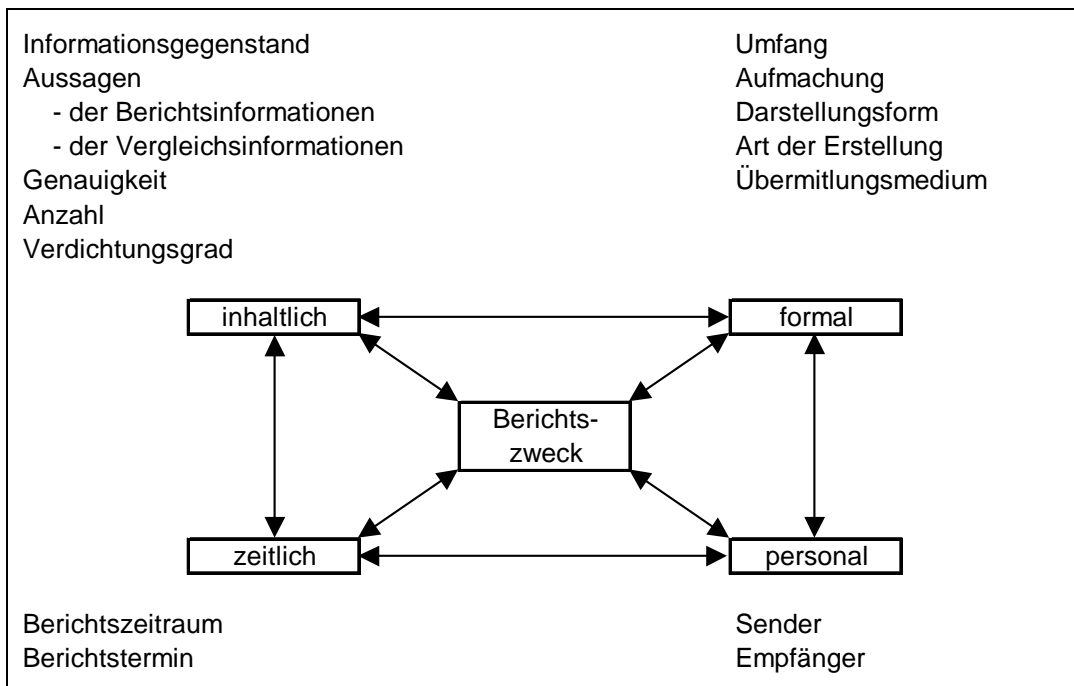


Abb. 11: Merkmale zur Gestaltung von Berichten¹³⁷

¹³⁴ Vgl. Gladen, W.: Kennzahlen und Berichtssysteme, 2003, S. 247

¹³⁵ Vgl. Gladen, W.: Kennzahlen und Berichtssysteme, 2003, S. 247

¹³⁶ Vgl. Gladen, W.: Kennzahlen und Berichtssysteme, 2003, S. 247

¹³⁷ In Anlehnung an Koch, R.: Berichtswesen, 1994, S. 59

Der Berichtszweck bestimmt das „Wozu“ der zu erstellenden Berichte und ist aus dem Informationsbedarf der Empfänger abzuleiten. Er bildet den Ausgangspunkt aller Überlegungen zur Gestaltung von Berichten.¹³⁸ Dabei ist eine Abstimmung zwischen dem Informationsbedarf und der Informationsbereitstellung vorzunehmen, die sich an den Unternehmenszielen ausrichtet und von den Möglichkeiten und Kosten abhängt. Hier interessieren die Berichtszwecke.¹³⁹

- Dokumentation beinhaltet die Abbildung der Realität und ist Voraussetzung für Planung, Steuerung und Kontrolle.
- Planung umfasst die Vorbereitung von Entscheidungen und mündet in die Durchführung der geplanten Aktionen.
- Kontrolle von Entscheidungen und deren Durchführung soll Handlungsbedarf aufdecken und ggf. Anpassungsentscheidungen auslösen.
- Steuerung besteht darin, dass als Folge der Planung bzw. Entscheidung und Kontrolle Arbeitsvorgänge ausgelöst werden.

5.1.1 Formale Gestaltungsmerkmale

Gemäß Weber gibt es bei der Berichtsform drei Gestaltungsmerkmale und zwar Umfang, die grundsätzlich Aufmachung des Berichts sowie die Darstellungsform der Informationen. Bei der Festlegung des Umfangs sieht sich der Controller in einem Spannungsfeld zwischen umfassender Information des Managements und Fokussierung der Aufmerksamkeit des Managements auf das Wesentliche.¹⁴⁰ Hierbei kann festgehalten werden, dass mit steigender Seitenanzahl und sehr hoher Zahlendichte die Übersichtlichkeit sinkt und die Gefahr eines Information Overload zunimmt, was zu vermeiden ist. Bei der Aufmachung, kann durch gezielten Einsatz von Farben und anderen Strukturelementen, die Sachverhalten interessant erscheinen lassen, die grundsätzlich nüchtern und sachlich dazulegen sind. Bei der Darstellungsform werden Tabellen, Grafiken und Kommentare/Texte unterschieden die einen wesentlichen Einfluss auf die Verständlichkeit und Akzeptanz der Berichte haben. Gladen führt diese Darstellungsformen aus:¹⁴¹

- Texte sind flexibel einsetzbar, erfassen qualitative, zahlenmäßig nicht darstellbare Sachverhalte und dienen der Zusammenfassung bzw. Kommentierung. Die Schriftgröße im Text sollte 12 Punkte betragen, damit er ohne allzu große Augenanstrengung leicht lesbar ist.¹⁴²
- Tabellen fördern eine übersichtliche Darstellung, die Vergleiche zulässt. Sie nutzen gestaltpsychologische Gesetze (Gesetze der Nähe: benachbarte, umrahmte Elemente werden als zusammengehörig angesehen, Trennstriche fördern Wahrnehmung als verschie-

¹³⁸ Vgl. Weber, J.: Einführung in das Controlling, 2004, S. 282

¹³⁹ Vgl. Gladen, W.: Kennzahlen und Berichtssysteme, 2003, S. 248f.

¹⁴⁰ Vgl. Weber, J.: Einführung in das Controlling, 2004, S. 287

¹⁴¹ Vgl. Gladen, W.: Kennzahlen und Berichtssysteme, 2003, S. 250

¹⁴² Vgl. Ziegenbein, K.: Controlling, 2002, S. 573

denartig). Eine Tabelle besteht aus ihrer Überschrift, einem Tabellenkopf, der Vorspalte und dem Zahlenteil.¹⁴³

- Schaubilder sind leicht und schnell aufzunehmen. Sie wirken einer Informationsüberlastung entgegen, werden für interessanter gehalten, werden eher wahrgenommen, bleiben besser in Erinnerung und aktivieren den Empfänger stärker. Nach empirischen Untersuchungen haben sie eine größere Überzeugungskraft und werden weniger hinterfragt. Zalazny hat für die verschiedenen Grundtypen von Vergleichen eine Übersicht an (meistens) passenden Grafiken entworfen.




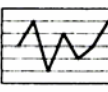

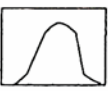

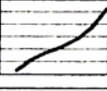
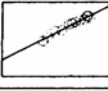
	Kreis	Balken	Säulen	Kurven	Punkt
Struktur					
Rangfolge					
Zeitreihe					
Häufigkeit					
Korrelation					

Abb. 12: Einsatz der Grundformen von Schaubildern¹⁴⁴

Küpper sieht neben der Darstellungsform noch andere Merkmale und zwar die Übersichtlichkeit sowie die Erstellung und Übermittlung. Die Übersichtlichkeit zielt auf die Anordnung der Daten im Bericht ab. Eine gleichartige Gestaltung des Berichtskopfes, der Anordnung von Einzeldaten und Summenbildungen sowie übereinstimmende Gliederungsprinzipien erleichtern die Informationsaufnahme.¹⁴⁵ Der Berichtskopf sollte folgende Daten enthalten und zwar Berichtszyklus, Berichtszeitraum, Berichtsobjekt, Berichtsersteller und dessen Vertretung und der Berichtsempfänger.¹⁴⁶ Bei der Erstellung wird die maschinelle oder die manuelle Erstellung unterschieden, wobei die maschinelle zum Normalfall geworden ist. Die zentralen Übermittlungsmedien sind Papierform und die elektronische Übermittlung auf dem Computer, wobei die Berichte auch mündlich übermittelt werden können.

¹⁴³ Vgl. Ziegenbein, K.: Controlling, 2002, S. 573

¹⁴⁴ In Anlehnung an Zelazny, G.: Wie aus Zahlen Bilder werden, 1999, S. 37

¹⁴⁵ Vgl. Küpper, H.-U.: Controlling, 1997, S. 155

¹⁴⁶ Vgl. Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen, 2001, S. 791

5.1.2 Inhaltliche Gestaltungsmerkmale

Der Berichtsinhalt als weitere Gestaltungsdimension des Berichtswesens lässt sich anhand der Punkte Informationsstruktur, Informationsgegenstand, Informationsart und Informationsbezug charakterisieren.¹⁴⁷

Zu Anfang entscheidet man bei der Struktur ob ein Inhaltsverzeichnis vorangestellt wird oder nicht. Je nach Umfang und Adressatenkreis kann auch ein Management Summary, in dem die wesentlichen Informationen stark verdichtet dargestellt werden, sinnvoll sein.¹⁴⁸ Für die weitere Gliederung des Berichts bietet sich eine Trichterstruktur an, d. h. eine Reihenfolge der Informationen von allgemeineren hin zu spezielleren Aspekten, die durch z.B. eine Trennung in Überblick- und Detailinformationen in der Tat umzusetzen lässt.¹⁴⁹ Unabhängig von der Strukturierungsart ist es wichtig, dass die Struktur für den Leser klar erkennbar und intuitiv verständlich ist.¹⁵⁰ Kontinuität und Transparenz der Struktur verbessert die Verständlichkeit des Berichtes.

Der Informationsgegenstand zeigt die Tatbestände auf, über die berichtet wird.¹⁵¹ So können Unternehmenseinheiten, Umweltausschnitte, Vergangenheits- oder Zukunftswerte usw. Gegenstand der Betrachtung sein.¹⁵²

Weiterhin kommt es darauf an, auf welche Informationsart über den Informationsgegenstand berichtet wird. Zunächst lassen sich Informationen sehr generell nach ihrem Charakter unterscheiden, d. h. danach, wie die Informationsgegenstände beschrieben werden, z. B. faktische, explanatorische, normative sowie prognostische Aussagen.¹⁵³ Vorher müssen relevante Daten für die Erstellung eines guten Berichtes aufgespürt werden. Diese müssen dann dargelegt (faktisch), evtl. erklärt (explanatorisch) oder in Beziehung zu anderen Daten gesetzt werden, um auf dieser Basis letztlich zu einer Wertung (normativ) zu gelangen und evtl. Prognosen (prognostisch) treffen zu können.¹⁵⁴ Außerdem werden häufig Redundanzen eingebaut, um Missverständnisse zu vermeiden. Laut Küppers liegen sie vor, wenn eine Nachricht ausführlicher formuliert ist, als es zur Informationsübermittlung unbedingt erforderlich wäre.¹⁵⁵ Als besonders griffige Differenzierung der Informationen bieten sich die Dimensionen der Balanced Scorecard in Finanz-, Prozess-, Markt-/Kunden-, Mitarbeiter- und Innovationskennzahlen an.¹⁵⁶

¹⁴⁷ Vgl. Weber, J.: Einführung in das Controlling, 2004, S. 285

¹⁴⁸ Vgl. Weber, J.: Einführung in das Controlling, 2004, S. 285

¹⁴⁹ Vgl. Weber, J.: Einführung in das Controlling, 2004, S. 285

¹⁵⁰ Vgl. Weber, J.: Einführung in das Controlling, 2004, S. 285

¹⁵¹ Vgl. Küpper, H.-U.: Controlling, 1997, S. 154; Weber, J.: Einführung in das Controlling, 2004, S. 285

¹⁵² Vgl. Weber, J.: Einführung in das Controlling, 2004, S. 285

¹⁵³ Vgl. Weber, J.: Einführung in das Controlling, 2004, S. 285

¹⁵⁴ Vgl. Weber, J.: Einführung in das Controlling, 2004, S. 286

¹⁵⁵ Vgl. Küpper, H.-U.: Controlling, 1997, S. 156

¹⁵⁶ Vgl. Weber, J.: Einführung in das Controlling, 2004, S. 286

Auch entscheidend ist der Informationsbezug, womit die Bezugsgrößen gemeint sind, die den Ist-Werten gegenübergestellt werden. Durch Gegenüberstellungen ergeben sich Abweichungen, deren Analyse steuerungsrelevante Erkenntnisse liefern kann. Dabei kann es sich z.B. um vergleichbare Größen aus vergangenen Perioden, anderen Bereichen, Unternehmungen oder der Branche handeln.¹⁵⁷ Als typische Bezugsgrößen finden sich Vergangenheits-, Plan- oder Prognosewerte.¹⁵⁸ Aber auch auf der sachlichen Ebene können sinnvolle Bezüge oftmals erst zu validen Interpretationen führen.¹⁵⁹ Deyhle empfiehlt, keine Zahl ohne Kommentar (Diagnose) und vorgeschlagene Steuerungsmaßnahmen (Therapie) zu berichten.¹⁶⁰ Laut Gladen sollten folgende Verhaltensorientierte Anforderungen beachtet werden:¹⁶¹

- Redundanz in Berichten kann zu besserem Verstehen und zur Vermeidung von Missverständnissen beitragen, z.B. Benutzen mehrerer Darstellungsformen nebeneinander.
- Eindeutigkeit lässt sich erzielen, wenn mehrdeutige Begriffe gemieden und Begriffskataloge bereitgestellt werden.
- Eine zu große Abweichung der Berichtsinformationen vom Standpunkt des Empfängers sollte vermieden werden, da das eher zur Verfestigung des Standpunktes des Empfängers führt. Die Akzeptanz der Berichtsinformationen wird ebenfalls nicht gefördert, wenn negative Kontrollinformationen zu einseitig hervorgehoben werden.
- Die Berichte sollten zur Informationsentlastung beitragen. Als Techniken der Informationsentlastung kommen Verdichtung, Selektion und Verknüpfung in Frage.

Verdichtung ist ein wesentlicher Bestandteil für die Berichterstattung, da sie die Übersichtlichkeit und die Aufnahmefähigkeit der Berichtsempfänger erhöht. Hierbei werden Einzeldaten entsprechend bestimmter Klassifikationsmerkmale zusammengefasst. Wer im Sinne effizienter Informationsauswertung eine Entlastung der Berichtsempfänger und deshalb eine Verdichtung der Informationen verlangt, muss Einschränkungen bei dem Anspruch auf Genauigkeit machen.¹⁶² Zum Zwecke der Verdichtung werden Kennzahlen gebildet.

Bei der Selektion wird sich auf eine handvoll ausgesuchter Kennzahlen beschränkt. Eine Informationsentlastung ist aber auch zu erreichen, wenn mehrere Kennzahlen zu sinnvollen Gruppen zusammenfasst und über Beziehungen verknüpft werden. Beispiel für eine sehr eingängige Gruppierung sind die vier Perspektiven der Balanced Scorecard.

¹⁵⁷ Vgl. Küpper, H.-U.: Controlling, 1997, S. 156

¹⁵⁸ Vgl. Weber, J.: Einführung in das Controlling, 2004, S. 286

¹⁵⁹ Vgl. Weber, J.: Einführung in das Controlling, 2004, S. 286

¹⁶⁰ Vgl. Deyhle, A., Controlling-Berichtswesen, in: Controller-Magazin, 1978, S. 122ff

¹⁶¹ Vgl. Gladen, W.: Kennzahlen und Berichtssysteme, 2003, S. 251

¹⁶² Vgl. Gladen, W.: Kennzahlen und Berichtssysteme, 2003, S. 251

5.1.3 Zeitliche Gestaltungsmerkmale

Beim zeitlichen Gestaltungsmerkmal geht es um die Berichtszeiträume und Berichtstermine die sich aus den Anforderungen des Planungs- und Kontrollsystems ergeben. Der Berichtszeitraum gibt an für welche Periode die im Bericht enthaltenen Daten gelten. Hier werden Wochen-, Monats-, Quartals-, Jahresberichte etc. unterschieden. Der Berichtstermin gibt an wann der Bericht erscheint. Hieran kann erkannt werden ob sie regelmäßig oder unregelmäßig erscheinen. Von dem Abstand zwischen Berichtszeitraum und Berichtstermin wird die Aktualität des Berichtes bestimmt. Genauigkeit hat ungeachtet der verhaltensorientierten Sicht den Nachteil, dass sie mit Aktualität und effizienter Informationsauswertung in Konflikt steht.¹⁶³ Zahlen mit hoher Genauigkeit verlangen im Gegensatz zu Schätzwerten umfangreiche Tätigkeiten für die Isterfassung. Damit können die Informationen erst mit großer zeitlicher Verzögerung übermittelt werden und erfüllen dann u. U. nicht mehr ihren Zweck.

5.1.4 Personale Merkmale von Berichten

In personaler Hinsicht haben Berichte einen Sender und einen Empfänger, die sich aus einer oder mehreren Personen zusammensetzen können, wobei sich die Sender aus der organisatorischen Gestaltung des Berichtswesens ergeben.¹⁶⁴ Mit dem Empfänger wird der Anknüpfungspunkt zum Informationsbedarf deutlich.¹⁶⁵

5.2 Berichtsarten

Es gibt eine Reihe von Berichten, aufgrund der vielfältigen Ansprüche der Berichtsempfänger. In der betrieblichen Praxis haben sich jedoch drei typische Berichtsarten hervorgehoben, auf die nachstehend eingegangen wird.

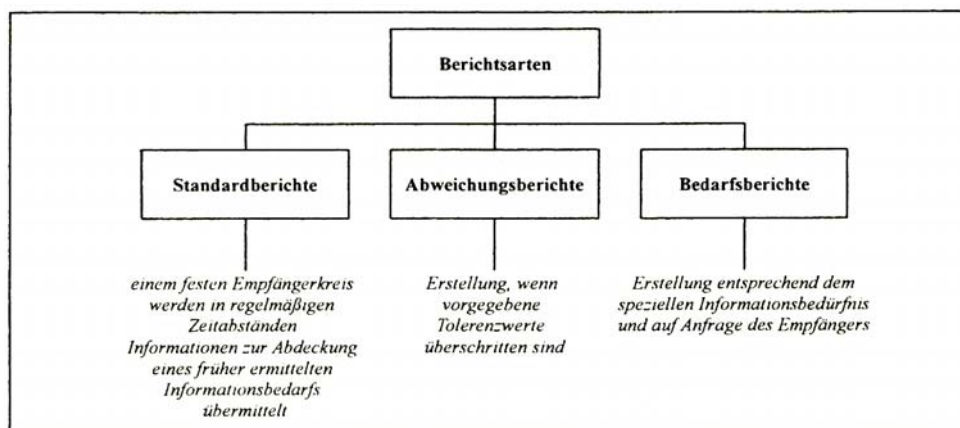


Abb. 13 Berichtsarten¹⁶⁶

¹⁶³ Vgl. Gladen, W.: Kennzahlen und Berichtssysteme, 2003, S. 253

¹⁶⁴ Vgl. Küpper, H.-U.: Controlling, 1997, S. 156

¹⁶⁵ Vgl. Küpper, H.-U.: Controlling, 1997, S. 156

¹⁶⁶ Gladen, W.: Kennzahlen und Berichtssysteme, 2003, S. 255

5.2.1 Standardberichte

Am weitesten verbreitet sind die Standardberichte im Unternehmen. Ein Standardbericht liegt vor, wenn regelmäßig und nach einem festgelegten Schema einem meist gleichbleibendem Empfängerkreis bestimmte Informationen zugestellt werden.¹⁶⁷ Der Informationsbedarf wird in einer weitgehend einmaligen Bedarfsanalyse einzelner Stellen und Abteilungen herausgefunden. Diese Daten sollen transparent gemacht und zur Entscheidungsunterstützung zeitnahe zur Verfügung gestellt werden. Da in solchen Berichten keine Vorauswahl der Informationen getroffen wird, erlauben diese eine vollständige Berichterstattung, so dass jeder Berichtsempfänger die ihn interessierenden Informationen als seinen Bestandteil selbst bestimmen kann.¹⁶⁸ Laut Waniczek sollte innerhalb der Standardberichte zwischen

- Planungsberichten (als Grundlage und Ergebnis der strategischen und operativen Planung)
- Abweichungsberichten (z.B. Monats- oder Quartalsberichten) und
- Statusberichten (z.B. Geschäftsbericht)

unterschieden werden.¹⁶⁹

5.2.2 Abweichungsberichte

Abweichungsberichte werden lediglich erstellt, wenn vorgegebene Toleranzwerte überschritten sind.¹⁷⁰ Diese Berichte erscheinen also unregelmäßig. In den Toleranzwerten liegt ein wichtiges Entscheidungsproblem, weil einerseits Anpassungsmaßnahmen früh ergriffen werden müssen, andererseits eine zu häufige Berichterstattung vermieden werden soll. Da sich diese Berichte an einem vorgegebenen Plan orientieren, sind sie nur zur Auslösung von Anpassungsmaßnahmen, nicht zur Durchführung umfangreicher neuer Planungsprozesse geeignet.¹⁷¹ Durch Abweichungsberichte wird die Idee des Management by Exception verwirklicht: der Empfänger, eine Führungskraft, erhält nur Informationen, die auf nicht plangemäße Realisation und damit ein Problem hinweisen.¹⁷²

Waniczek dagegen nennt diese Art der Berichte Ausgelöste Berichte (Exception-Reporting). Das Exception-Reporting dient im Wesentlichen zur Effizienzsteigerung im Einsatz der verfügbaren Managementkapazität, indem es das Augenmerk auf kritische Abweichungen lenkt, deren Beseitigung zu priorisieren ist.¹⁷³ Außerdem schreibt Waniczek, dass das Exception-Reporting sinnvollerweise durch eine intuitiv erfassbare Symbolik im Berichtswesen unterstützt wird wie z.B. Smileys, Pfeile oder Ampellogik.¹⁷⁴

¹⁶⁷ Vgl. Ziegenbein, K.: Controlling, 1989, S. 370

¹⁶⁸ Vgl. Ziegenbein, K.: Controlling, 1989, S. 370; Horváth, P.: Controlling, 2002, S. 607

¹⁶⁹ Vgl. Waniczek, M.: Berichtswesen optimieren, 2002, S. 133

¹⁷⁰ Vgl. Küpper, H.-U.: Controlling, 1997, S. 150; Ziegenbein, K.: Controlling, 1989, S. 372; Horváth, P.: Controlling, 2002, S. 607

¹⁷¹ Vgl. Küpper, H.-U.: Controlling, 1997, S. 150

¹⁷² Vgl. Gladen, W.: Kennzahlen und Berichtssysteme, 2003, S. 256

¹⁷³ Vgl. Waniczek, M.: Berichtswesen optimieren, 2002, S. 133

¹⁷⁴ Vgl. Waniczek, M.: Berichtswesen optimieren, 2002, S. 133

5.2.3 Bedarfsberichte

Bedarfsberichte werden von den Empfängern eigens angefordert und hängen von den speziellen Informationsbedürfnissen ab. Erst eine Informationsanfrage an das Berichtswesen führt zur Ermittlung der Daten und zur Berichtserstellung.¹⁷⁵ Der Bedarf der Anfrager wird voll befriedigt und ist damit positiv zu beurteilen. Aber auf der anderen Seite können die Berichte nur von wenigen genutzt werden. Sie sind nur grob planbar und es müssen umfassende Informationsbedarfsermittlungen durchgeführt werden, weshalb die individuelle Erstellung von Bedarfsberichten aufwendig sein kann.¹⁷⁶ Sie werden bei Waniczek Sonderberichte oder Ad-Hoc-Reporting genannt.

5.2.4 Kurz-/Langbericht

Häufig werden Berichte in Kurz- und Langberichte unterteilt. Die Unterteilung findet statt um im Kurzbericht auf die wesentlichen Informationen einzugehen. Hier kann sich das Management einen umfassenden Einblick der Informationen verschaffen. Der Kurzbericht weist viele Merkmale eines Standardberichtes auf. Im Langbericht hingegen, werden umfassende Informationen gegeben. Der Langbericht zeigt Merkmale des Abweichungsberichtes. Einen weiteren Grund für die Unterteilung in Kurz- und Langberichte ist, dass man die Informationen von allgemeinen hin zu speziellen Aspekten gliedert.

5.3 Konzeption des Reportings

Anhand eines Beispiels wird beschrieben, wie ein Reporting aussehen kann.

1. In der Fußzeile auf jedem Berichtsblatt stehen der Berichtstermin, der Berichtssender, die aktuelle Seitenzahl und die Gesamtseitenzahl des Berichtes.
2. Der Berichtskopf sollten Daten über Berichtszyklus, Berichtszeitraum, Berichtsjahr, Berichtsjahr, Berichtsjahr und dessen Vertretung sowie den Berichtsempfänger enthalten.
3. Laufende Nummer des Berichts zur besseren Kommunikation und Archivierung
4. Säulendiagramm um Abweichungen klar zu erkennen. Die unterschiedlichen Farbsäulen trennen Soll- und Ist-Daten.
5. Ursachen müssen analysiert, Gegensteuerungsmaßnahmen vorgeschlagen und Zukunftserwartungen prognostiziert werden. Die Kommentierung der Berichtselemente ist wichtig um die Aussagekraft des Inhaltes zu erhöhen.
6. Verantwortliche sind zu ermitteln und zu nennen.

¹⁷⁵ Vgl. Küpper, H.-U.: Controlling, 1997, S. 150

¹⁷⁶ Vgl. Gladen, W.: Kennzahlen und Berichtssysteme, 2003, S. 256; ähnlich auch Vgl. Küpper, H.-U.: Controlling, 1997, S. 150

7. Erst Übersichts- dann Detailinformationen darstellen und es sollten nicht mehr als drei verschiedenen Elemente untergebracht werden.
8. Tabellen fördern eine übersichtliche Darstellung, die Vergleiche zulässt. Eine Tabelle besteht aus ihrer Überschrift, einem Tabellenkopf, der Vorspalte und dem Zahlenteil.
9. Redundanz in Berichten kann zu besserem Verstehen und zur Vermeidung von Missverständnissen beitragen, z. B. durch das Benutzen mehrerer Darstellungsformen nebeneinander.

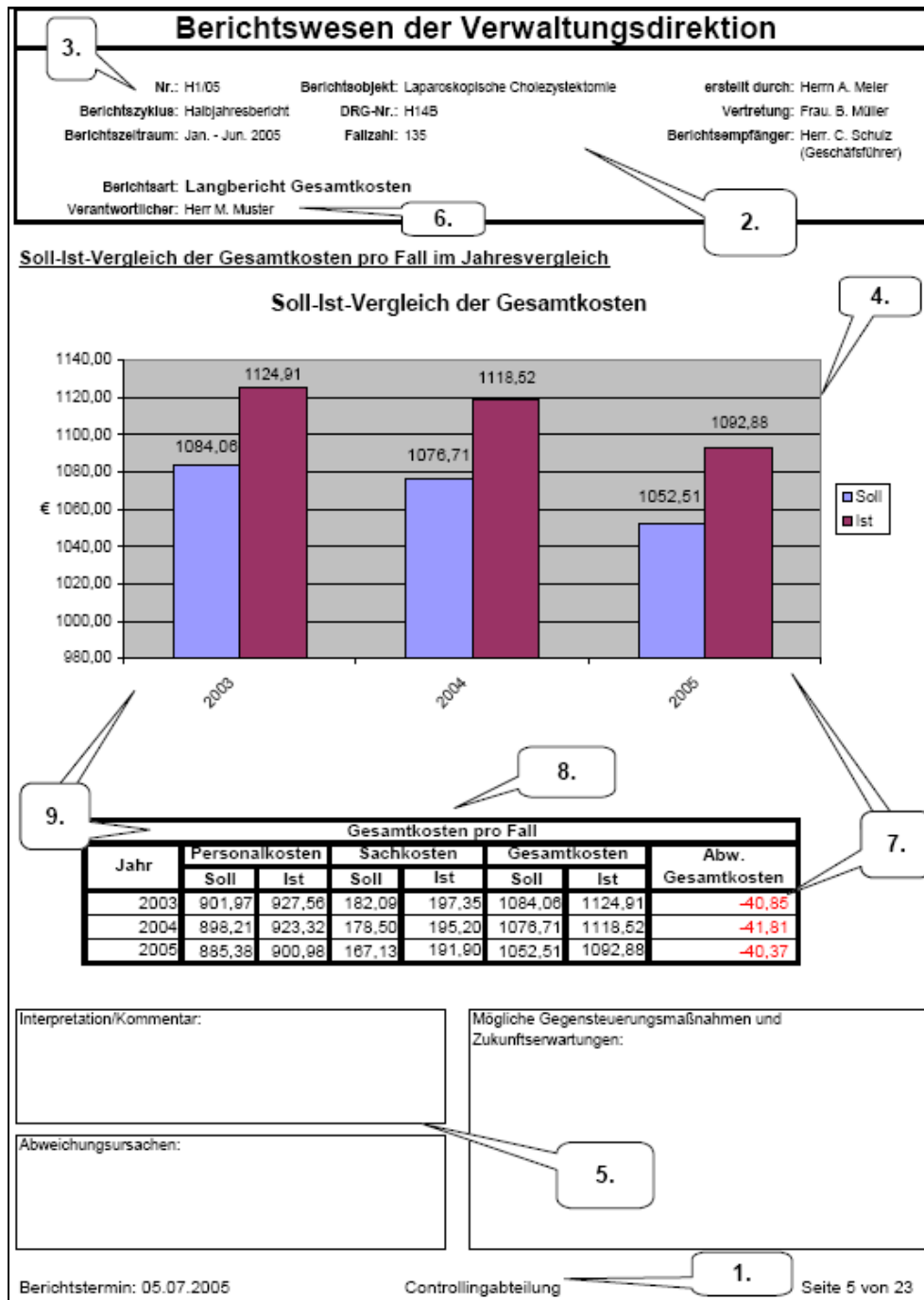


Abb. 14: Reporting im Rahmen des Controllings von Abläufen

5.4 Übungsaufgaben zu diesem Kapitel

Aufgabe 1

Wofür brauche ich eigentlich einen Bericht?

Aufgabe 2

Welche unterschiedlichen Arten von Berichten gibt es und welche benötige ich im Rahmen des Prozesscontrollings?

Aufgabe 3

Nennen Sie wichtige Gestaltungsmerkmale von Berichten.

Aufgabe 4

Wann benötigen Sie das Reporting von Abläufen um aktiv steuern zu können?

Aufgabe 5

Welche Daten sind erforderlich um sinnvoll steuern zu können?



6 Zusammenfassung und Schluss

Die finanziellen Mittel, die dem Gesundheitssystem zur Verfügung stehen, müssen effizienter eingesetzt werden. Krankenhäuser und Gesundheitseinrichtungen stehen vor der Herausforderung:

- Wie kann die Effizienz der Leistungserbringung in der Gesundheitsversorgung beeinflusst werden?
- Wie und wo sollen Personal- und Sachmittelwirtschaftlich eingesetzt werden?
- Was wird die Erweiterung des Geschäftsmodells zum Beispiel im Rahmen der Integrierten Versorgung für Auswirkungen auf meine Erlöse haben?

Die Antworten liegen in der Analyse und Anpassung der Prozesse, die ursächlich verantwortlich für das Ergebnis von Leistungen sind. In den vorangegangenen Abschnitten wurde die Voraussetzung für die Ablauforganisation beschrieben, die Vision, die Strategie und die Ziele. Danach sind Prozesse, die verantwortlich für die Leistungserstellung sind, erläutert. Im Rahmen der Prozessoptimierung sind die Phasen der Vorgehensweise, insbesondere die Prozessgestaltung verdeutlicht worden, die Grundlage des Controllings, hier des Reportings ist.

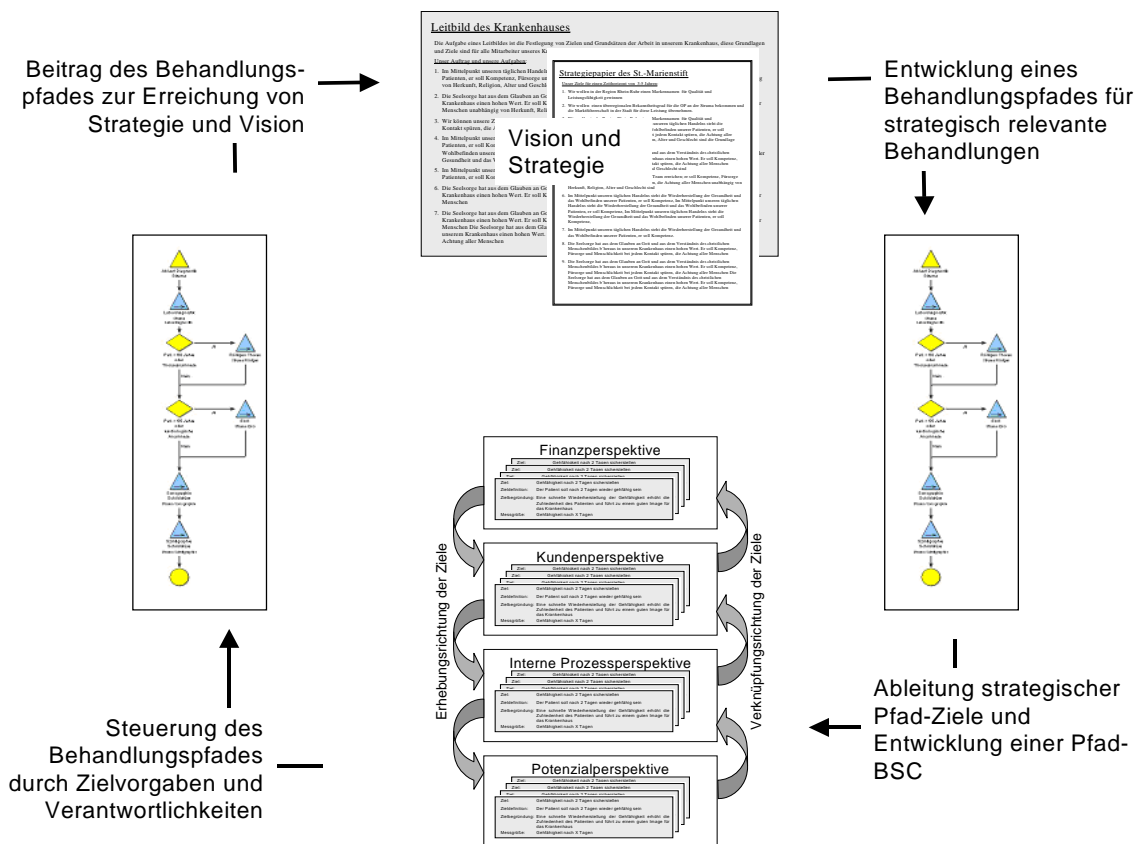


Abb. 15: Zusammenhang Vision/Strategie und Prozessen in Kliniken

Prozessoptimierung ist eine Herausforderung, die Sie mit Einsatz meistern. Die internen Prozesse sind die Nervenbahnen jedes Unternehmens, die gepflegt und optimiert Wettbewerbsfähigkeit bedeuten und das Überleben am Markt sichern. Heute gilt es nicht nur, auf veränderte Marktanforderungen flexibel reagieren zu können, sondern auch dem permanenten Kostendruck und den zunehmenden Qualitätsansprüchen der Patienten zu begegnen. Effiziente Managementprozesse sind notwendig für eine konsequente Umsetzung der Unternehmensstrategien und strategischen Ziele sowie deren Verwirklichung im operativen Tagesgeschäft.

Prozessoptimierung

Brachliegende Einsparungs- und Nutzenpotenziale auch unternehmensübergreifender Prozesse decken sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern auf und schöpfen sie aus. Prozessmanagement ist notwendige Voraussetzung für eine Verbesserung der Innovationsfähigkeit. Es hat direkte Auswirkung auf Leistungserstellungsprozesse sowie Management- und Controllingprozesse. Prozessmanagement ist der operative Treiber für Erlöse, Gewinn und Kosten. Bewusst gestaltete Prozesse entlang der Wertschöpfungskette

stehen in Zukunft immer mehr im Vordergrund. Durch klar definierte Arbeitsabläufe sind häufige Probleme im Krankenhaus wie Wartezeiten, fehlende Befunde, Therapieverschiebungen, OP-Absetzungen oder Doppeluntersuchungen erfolgreich zu lösen.

Vorhandene Lösungen stehen für ein strukturiertes Vorgehen zur Durchführung des klinischen Prozessmanagements. Sie bietet Ihnen die Möglichkeit der Optimierung pflegerischer und medizinischer Versorgungsabläufe. Mit Hilfe von wissenschaftlich entwickelten Verfahren und Methoden erzeugen Sie bei Ihrer Anwendung mehr Effizienz.

Was ist nun Prozessmanagement?

Prozessmanagement steht für eine kontinuierliche Anpassung der Geschäftsprozesse, der Organisation sowie der IT-Landschaft an die Anforderungen des Marktes. Prozessmanagement erstreckt sich dabei von der Dokumentation der Prozesse und deren Analyse über die Gestaltung und Optimierung bis hin zur Prüfung auf Eignung und Weiterentwicklung. Die Kontrolle und Messung der Prozesse sowie ihrer Leistungskennzahlen ermöglichen so eine kontinuierliche Anpassung an Markt- wie Unternehmenserfordernisse. Die Dokumentationsphase hat die Aufgabe Transparenz bezüglich der aktuellen Prozessqualität zu schaffen. Hierzu sind eine methodische Vorgehensweise sowie eine einheitliche Beschreibungssprache von besonderer Bedeutung. Die Dokumentationsphase beantwortet die Frage, wer was in welcher Reihenfolge macht, welche Leistungen erbracht und welche IT-Systeme dabei eingesetzt werden. Erst durch die Erhebung und Konsolidierung des meist nur in den Köpfen der Mitarbeiter vorhandenen Wissens über ihre eigenen Prozesse werden diese transparent und es ist eine weiterführende Analyse möglich. Im Rahmen der Prozessanalyse decken wir organisatorische, strukturelle und technische Schwachstellen in den Abläufen auf und erschließen Verbesserungspotenziale. Aus den Ergebnissen der Analyse, kombiniert mit den Unternehmenszielen, werden Soll-Prozesse abgeleitet, also die Prozesse, die – umgesetzt in IT – das Unternehmen künftig bei der Wertschöpfung unterstützen sollen. Prozess-Controlling/Reporting steht für die Messung der Leistungsfähigkeit sowie

die Implementierung von Kontrollsystemen, welche die Einhaltung von unterschiedlichen Regularien überwachen. Echtes Prozessmanagement ist für uns also ein geschlossener Kreislauf.

Wofür brauchen Gesundheitseinrichtungen Prozessmanagement und wo liegen die Nutzeneffekte konkret?

Der mittel- und langfristige Erfolg jeder Gesundheitseinrichtung hängt wesentlich von der Qualität des Prozessmanagements ab. Wie effizient ist der Veränderungsprozess der eigenen Abläufe, der Organisation und der IT gestaltet? Die Wertschöpfung der IT und jede damit verbundenen Investition des Unternehmens findet mittelbar statt: über die Unterstützung der Prozesse. Die IT eines Unternehmens kann nur so gut sein wie die Prozesse, die sie unterstützen soll. Der Fokus des Krankenhauses muss auf den umzusetzenden Geschäftsprozessen liegen und dann in einem weiteren Schritt auf der Implementierung der IT. IT ist kein Selbstzweck. Ihre Wertschöpfung für das Unternehmen besteht in der Optimierung der Durchlaufzeiten und -kosten von Unternehmensprozessen, denn die meisten Prozessverbesserungen sind ohne IT-Unterstützung nicht realisierbar. Durch Vergleiche von Soll- und Ist-Prozessen lassen sich tatsächliches Einsparungs- und Verbesserungspotenzial sowie etwaige negative Auswirkungen geplanter Prozessveränderungen abschätzen. Der Einsatz von Softwaretools zur Visualisierung hat die formale Erfassung und Beschreibung von Prozessen maßgeblich vereinfacht und teilweise erst ermöglicht, dennoch kann eine Ist-Analyse sehr aufwändig sein. Im Vorfeld ist deshalb zu klären, welcher Detaillierungsgrad für eine zielgerichtete Analyse überhaupt notwendig ist. Aufbauend auf der Ist-Erhebung werden Schwachstellen analysiert und Verbesserungspotenziale des Geschäftsprozesses ermittelt. Dabei wird insbesondere überprüft, ob und in wie weit einzelne Teilprozesse und Aktivitäten zur Erreichung der Unternehmensziele und damit zur Wertschöpfung beitragen.

Wie funktioniert jetzt Prozessmanagement?

Prozessmanagement braucht die organisatorische Verankerung, einen professionellen und effizienten Managementprozess sowie die Einbeziehung aller relevanten Berufsgruppen. Die so ermöglichte Ausschöpfung von Verbesserungspotenzialen darf allerdings keine einmalige Aktion bleiben, denn im Laufe der Zeit bringt nur der in sich geschlossene Kreislauf nachhaltige und dauerhafte Wettbewerbsvorteile – ein echter Prozessmanagement Lifecycle. Der Erfolg einer solchen Vorgehensweise hängt von der Prozessorientierung der Gesundheitseinrichtung und der Kontinuität ab. Durch die transparente Vorgehensweise werden Einarbeitungszeiten reduziert und die Planungssicherheit erhöht. Die Wieder- und Weiterverwendung der Projekterfahrungen reduzieren das Projektrisiko und ermöglichen eine schnelle und kostengünstige Umsetzung. Und damit einen schnelleren Return on Investment (ROI). Bei der monetären Bewertung der Prozesse setzt die Prozesskostenrechnung an. Um fundierte Managemententscheidungen treffen zu können, ist eine verursachungsgerechte Verteilung der Kosten nur auf Basis der Inanspruchnahme von Ressourcen in den Prozessen sinnvoll. Sie bringt Transparenz über die tatsächlich anfallenden Prozesskosten im Unternehmen. Dadurch wird internes und externes Benchmarking zwischen Abteilungen und Kliniken möglich und Potenziale zur Produktivitätssteigerung werden sichtbar. Erst so kann datengestützt überwacht werden, ob die durch Prozessverbesserungen angestrebten Kostenziele erreicht werden.

Prozesskostenrechnung

Damit Sie wirtschaftliche Aussagen über die Leistungen am Patienten treffen können, ist es notwendig die Prozesse zu definieren und zu bewerten. Eine Möglichkeit diese Prozesse monetär zu bewerten ist die Prozesskostenrechnung. Die Prozesskostenrechnung ist ein Ansatz, um

- Ihre Prozesse optimieren zu können,
- die Kostentransparenz zu erhöhen,
- einen effizienten Ressourcenverbrauch sicherzustellen,
- eine Kalkulation des Deckungsbeitrages durchzuführen,
- strategische Fehlentscheidungen zu verhindern.

Die Prozesskostenrechnung hat das Ziel, die verursachungsgerechte Entstehung von Kosten aufzuzeigen. Je Prozess werden aufbauend auf der Kostenarten und Kostenstellenrechnung Kostensätze ermittelt und den Kostenträgern zugeschlagen. Von den beteiligten Abteilungen und Einrichtungen sind bestimmte Patientengruppen festzulegen und die genauen Behandlungsabläufe für dieses Patientengut beziehungsweise dieses Krankheitsbild zu erheben. Auf diesen Erhebungen basierend werden die Bearbeitungszeiten der identifizierten Teilprozesse im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen erhoben. Ergänzt wird die Auswertung durch Daten des Controllings sowie der Buchhaltung. Ergebnis ist eine prozessorientierte Kalkulation der Behandlungsabläufe, die unter anderem als Grundlage zur Prozessanalyse, Prozessgestaltung und Prozessoptimierung dienen kann. Und Sie erhalten grafisch modellierte Behandlungspfade sowie einen umfassenden Auswertungsbericht der Prozesskostenrechnung.

Die Nutzeneffekte von Prozessoptimierungen

1. Einsparung von Arbeitszeit durch den Wegfall von Aktivitäten:

Da die Aktivitäten der Ist-Abläufe vollständig mit ihrer Durchführungszeit erfasst und mit Kosten bewertet werden können, lassen sich Einsparungen durch den Wegfall unnötiger Aktivitäten genau ausweisen.

2. Geschätzte Einsparungen von Arbeitszeit:

Durch eine verbesserte Planung und Koordination des Prozessablaufs im Soll lassen sich Fehler und somit Mehrarbeiten zur Fehlerbehebung vermeiden. Diese Einsparungen können nicht direkt aus dem Ist-Ablauf abgeleitet werden, sie sind jedoch anhand von Erfahrungswerten sowie plausiblen Annahmen schätz- und rechenbar.

3. Geschätzte Einsparung von Wartezeiten der Patienten:

Die Reduzierung dieser Wartezeiten lässt sich mit Erfahrungswerten und plausiblen Annahmen quantifizieren. Allerdings kann sie nicht sinnvoll monetär bewertet werden, da die Wartezeit von Patienten nicht direkt Kosten verursachen muss.

4. Effekte, die nach der Implementierung des Soll-Prozesses quantifiziert werden:

Auswirkung auf Größen wie Termingenauigkeit, Termintreue oder Geräte Verfügbarkeit lassen sich durch den Vergleich von Praxisdaten des Soll- und Ist-Ablaufes beurteilen.

5. Zukünftig quantifizierbare Nutzeneffekte:

Auswirkungen auf Größen, wie zum Beispiel Kundenzufriedenheit und Image, werden im Vergleich von geeigneten Indikatoren im Zeitverlauf beurteilt.

Die Arbeit des Organisations- und Prozessmanagements ist eine kontinuierliche Aufgabe in Kliniken und Gesundheitszentren. Sie zeigt mittel- bis langfristige Effekte in der Effizienz von Abläufen im Leistungserstellungsprozess, die Voraussetzung für eine Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit sind. Die Ausgangsfrage dabei lautet: Wie können wir die Mittel, die im Gesundheitssystem sind, bestmöglich einsetzen? Die Begründung hierfür erkennen wir in der Gesetzmäßigkeit: Mit gegebenen Ressourcen das bestmögliche Ziel erreichen.

Erreichen Sie Top-Leistungen
mit Mitarbeitern, Geräten und Material,
die Sie schon längst besitzen.



7 Literaturverzeichnis

Allweyer, Thomas (2005): Geschäftsprozessmanagement: Strategie, Entwurf, Implementierung und Controlling. Herdecke. Bochum.

Becker, Jörg / Kugeler, Martin / Rosemann, Michael (Hrsg.): Prozessmanagement - Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. 5. Auflage.

Becker, Kugeler, Rosemann (Hrsg.): Prozessmanagement: ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, Berlin 2000

Becker, Ralph / Schmidt, Hilmar (2005): Teamorientierte Geschäftsprozessoptimierung. In: Horváth & Partner (Hrsg.): Prozessmanagement umsetzen. Stuttgart. S. 107-122.

Bogaschewsky, R., Rollberg, R.: Prozessorientiertes Management, Berlin 1998

Breu, M.: Fallorientiertes Prozessmanagement im Krankenhaus, Bayreuth 2001

Bruhn, Manfred (2003): Qualität. In: Horváth, Peter / Reichmann, Thomas (Hrsg.): Vahlens Großes Controllinglexikon. München.

Buggert, Willi / Maier, Dirk / Wielpütz, Axel (1998): Bausteine der Prozessoptimierung. In: Controller Magazin 1/98, S. 49-53.

Camp, R.: Benchmarking, München 1994

Davenport, Thomas H. (1993): Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston.

DUDEN (2000): Das große Fremdwörterbuch - Herkunft und bedeutung der Fremdwörter. Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich. 2.A.

Dykes, P./ Wheeler, K. : Critical Pathways- Interdisziplinäre Versorgungspfade, 1. Auflage, Bern 2002

Eiff, W. von: Krankenhausbetriebsvergleich, Neuwied 2000

f & w, 1/2002

Franz, Stefan / Scholz, Rainer (1996): Prozessmanagement leichtgemacht: Prozesse effektiv gestalten; ein Leitfaden für die Praxis. München. Wien.

Füser, K.: Modernes Management: Lean Management, Business Reengineering, Benchmarking und viele andere Methoden, München 1997

Gabler Wirtschaftslexikon, 15. Auflage, Wiesbaden, 2000.

Gaitanides, Michael / Scholz, Rainer / Vrohling, Alwin / Raster, Max (1994): Prozessmanagement – Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering. München. Wien.

Geißler, Harald (Hrsg.): Unternehmenskultur und –vision. Frankfurt a.M. Verlag Peter Lang GmbH. 1991

Gladen, Werner (2005): Performance Measurement - Controlling mit Kennzahlen. Wiesbaden

- Gorschlüter, P.: Das Krankenhaus der Zukunft: integriertes Qualitätsmanagement zur Verbesserung von Effektivität und Effizienz, 2.Auflage, Stuttgart 2001
- Graff, T./ Voelker, G./ Gaedicke, J./ Voelker, T.: Krankenhäuser: Patientenzugänge als Ausweg, in: Deutsches Ärzteblatt 98, Heft 23, 6/01, 2001
- Greiling, D.: Krankenhäuser als Dienstleistungsunternehmen, in: Hentze, Huch, Kehres (Hrsg.): Krankenhauscontrolling, 2. Auflage, Stuttgart 2002
- Greiling, M./ Hofstätter, J. : Patientenbehandlungspfade optimieren – Prozessmanagement im Krankenhaus, Kulmbach 2002
- Greiling, Michael / Rudloff, B. (2005): Klinische Pfade optimal gestalten. Kulmbach.
- Hammer, Michael (1996): Beyond Reengineering. New York. (Deutsche Übersetzung: Das prozessorientierte Unternehmen: Die Arbeitswelt nach dem Reengineering. Frankfurt am Main (1997).
- Hammer, Michael / Champy, James (1993): Reengineering the Corporation. New York. (Deutsche Übersetzung: Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt am Main (1996).
- Heinrich, Lutz J. (2003): Informationsmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur. München. Wien.
- Hentze, Huch, Kehres (Hrsg.): Krankenhauscontrolling, 2. Auflage, Stuttgart 2002
- Hess, Thomas / Schuller, Dagmar (2005): Business Process Reengineering als nachhaltiger Trend? Eine Analyse der Praxis in deutschen Großunternehmen nach einer Dekade. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 57 (2005) 6, S. 355-373.
- Hildebrand, R.: Benchmarking, in: f & w, 3/95
- Hinterhuber, Hans H.: Strategische Unternehmensführung. 6. neubearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin. Walter de Gruyter & Co. 1996
- Horváth&Patners (Hrsg.): Prozesskostenmanagement. München. S. 29-45.
- Horváth&Patners (Hrsg.) (1998): Prozesskostenmanagement. München.
- Horváth&Patners (Hrsg.) (2005): Prozessmanagement Umsetzen: Durch nachhaltige Prozessperformance Umsatz steigern und Kosten senken. Stuttgart.
- Horvath, Gleich : Prozeß-Benchmarking in der Maschinenbaubranche, in: ZWF 93 (1998) 7-8
- Horváth, Péter (2003): Controlling, 9. Auflage, München
- Janiszewski, J., M. Larbig: Das Krankenhaus muss seine Produktkosten kennen, in: f & w, 3/2002
- Janssen, D.: Wirtschaftlichkeitsbewertung von Krankenhäusern – Konzepte und Analysen von Betriebsvergleichen, Stuttgart 1999
- Johnson, S. : Interdisziplinäre Versorgungspfade, 1.Auflage, Bern, 2002
- Karlöf, B., Ostblöm, S.: Das Benchmarking-Konzept. Wegweiser zu Spitzenleistung in Qualität und Produktivität, München 1994

Kellnhäuser, E./ Vitt, G./ Müller, T. :DRGs – Aufgaben und Chancen für die Pflege anhand von Standardpflegeplänen, in: Die Schwester/ Der Pfleger, 40 Jahrgang, 03/02, 2002

Keun, F.: Einführung in die Krankenhauskostenrechnung – Anpassung an neue Rahmenbedingungen, 4. Auflage, Wiesbaden 2001

Kieninger, Michael (1998): Reengineering und Prozessoptimierung. In:

Knoblich, Hans (1992): Image. In: Vahlens Großes Marketinglexikon. S. 434f.. München.

Krause, Herbert (2003): Durchlaufzeit. In: Horváth, Péter / Reichmann, Thomas (Hrsg.): Vahlens Großes Controllinglexikon. München. S. 176.

Kreuz, W. et al.: Mit Benchmarking zur Weltspitze aufsteigen. Strategien neu gestalten, Geschäftsprozesse optimieren, Unternehmenswandel forcieren, Landsberg 1995

Kreuz, W., Herter, M.: Benchmarking – mit diesem wirkungsvollen Managementinstrument werden Spitzenleistungen erzielt. In: W. Kreuz et. al.: Mit Benchmarking zur Weltspitze aufsteigen. Strategien neu gestalten, Geschäftsprozesse optimieren, Unternehmenswandel forcieren, Landsberg 1995

Kruse, M, Schulenburg, Graf von der: Instrumente des strategischen Krankenhaus-Controlling, in: Hentze, Huch, Kehres: Krankenhauscontrolling, 2. Auflage, Stuttgart 2002

Kühlechner, Peter (1994): Visionen als Katalysator. In Gaitanides, M. et al.: Prozessmanagement. München. Wien. S. 245-273.

Kuntz, L. : Krankenhauscontrolling in der Praxis: quantitative Methoden, Stuttgart 2002

Küpper, Hans-Ulrich (2003): Beschaffungsprogrammplanung. In: Horváth, Péter / Reichmann, Thomas (Hrsg.): Vahlens Großes Controllinglexikon. München. S. 70.

Lachnit, Laurenz (1987): Systemorientierte Jahresabschlußanalyse. Wiesbaden.

Lamla, J.: Prozeßbenchmarking, München 1995

Leibfried, K., McNair, C.: Benchmarking: von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen, München 1995

Lipp, Ulrich; Will, Hermann: Das große Workshop-Buch, 4. vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel. Beltz Verlag. 2000

Lojewski, U. von, Thalenhorst, J.: Kostenrechnung, Stuttgart 2001

MacDonald, J., Tanner, S.: Erfolgreiches Benchmarking in 7 Tagen, Landsberg 1997

Mann, Rudolf: Das visionäre Unternehmen. Wiesbaden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH. 1990

Martin, Reiner / Mauterer, Heiko / Gemünden, Hans-Georg (2003): Systematisierung des Nutzens von ERP-Systemen in der Fertigungsindustrie. In: Wirtschaftsinformatik. 44 (2002) 2, S. 109-116.

Mayer, Reinhold / Coners, André / von der Hardt, Gerrit (2005): Anwendungsfelder und Aufbau einer Prozesskostenrechnung. In: Horváth & Partner (Hrsg.): Prozessmanagement umsetzen. Stuttgart. S. 123-140.

Mayer, Reinhold: Prozesskostenrechnung – State of the Art. In: Horváth & Partner (Hrsg.): Prozesskostenmanagement. Stuttgart (1998). S. 3- 28.

Meyer, Claus (2000): Kunden-Bilanzanalyse der Kreditinstitute: Eine Einführung in die Jahresabschluß-Analyse und in die Analyse-Praxis der Kreditinstitute. Stuttgart.

Möller, Klaus / Noller, Heidi (2002): Controlling-Lexikon: Six Sigma. In: Controlling, 6/2002, S. 365-366.

Nagel, Kurt (1990): Nutzen der Informationsverarbeitung: Methoden zur Bewertung von strategischen Wettbewerbsvorteilen, Produktivitätsverbesserungen und Kosteneinsparungen. München. Wien.

Nordsieck, Fritz (1934): Grundlagen der Organisationslehre. Stuttgart.

Osterloh, Margit / Frost, Jetta (2003): Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. Wiesbaden.

Pieske, R.: Benchmarking in der Praxis, Landsberg 1995

Pietsch, Thomas (2003): Bewertung von Informations- und Kommunikationssystemen: Ein Vergleich betriebswirtschaftlicher Verfahren. Berlin.

Porter, Michael E. (1985): Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York. (Deutsche Übersetzung: Wettbewerbsvorteile Frankfurt am Main u. a.)

Porter, Michael E.: Wettbewerb und Strategie. Düsseldorf. ECON Verlag GmbH, 1999

Reibnitz von, Christine: Strategische Planung im Krankenhaus. Stuttgart. ibidem Verlag. 1999

Reichmann, Thomas (2006): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. München.

Rieben, E./ Mildenerger, D./ Conen, D.: mipp: Ein Modell integrierter Patientenpfade aus der Schweiz, in: das Krankenhaus, 11/99, 1999

Riekhof, H.(Hrsg.): Beschleunigung von Geschäftsprozessen, Stuttgart 1997

Roeder, N., Rochell, B.: Die DRG-Abrechnung muss MDK-sicher sein, in:

Rothlauf, Jürgen (2004): Total Quality Management in Theorie und Praxis. München u.a.

Rüttinger, Rolf: Unternehmenskultur. 1. Auflage. Düsseldorf. ECON Verlag GmbH. 1986

Scheer, A. , Ripplinger, M. et. al.: Geschäftsprozesse und integrierte Informationssysteme im Krankenhaus, in: Krankenhauscontrolling,

Schenkel-Häger, C.: Klinische Behandlungspfade in einer praxisorientierten Darstellung, 2002

Schirach von, Christian / Witte, Ingo (1997): Quantensprünge durch Business Reengineering – Anspruch und Umsetzung in deutschen Unternehmen. In: Information Management. 3/97, S. 10-15.

Schmelzer, Hermann J. / Sesselmann, Wolfgang (2006): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern – Wert erhöhen. München. Wien.

Schmieder, Matthias: Six Sigma – neues Managementkonzept mit neuer Aufgabe für Controller? In: CM controller magazin 6/2004, S. 558-563.

Scholz, Rainer / Vrohling, Alwin (1994a): Prozess-Struktur-Transparenz. In Gaitanides, M. et al.: Prozessmanagement. München. Wien. S. 37-56.

Scholz, Rainer / Vrohling, Alwin (1994b): Prozess-Leistungs-Transparenz. In Gaitanides, M. et al.: Prozessmanagement. München. Wien. S. 57-98.

Scholz, Rainer / Vrohling, Alwin (1994c): Prozess-Redesign und kontinuierliche Prozessverbesserung. In Gaitanides, M. et al.: Prozessmanagement. München. Wien. S. 99-122.

Schumann, Matthias / Mertens, Peter (1990): Nutzeneffekte von CIM-Komponenten und Integrationskonzepten (Teil 1). In: CIM-Management 3/90, S. 45-51.

Schwegmann, Ansgar / Laske, Michael (2005): Istmodellierung und Istanalyse. In: Becker, Jörg / Kugeler, Martin / Rosemann, Michael (Hrsg.): Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Berlin. Heidelberg. S.155-184.

Schwing, C.: Die Angst transparent zu werden, in: Klinikmanagement Aktuell, 10/2001, 2001

Schwing, C.: Reizwort „Clinical Pathway“ in: Klinikmanagement Aktuell, 10/01, 2001

Sebastian, Karl-Heinz / Olbrich, Michael (2000): Kundenzufriedenheit. In: Gabler Wirtschaftslexikon. S. 1901-1905. 15. Auflage. Wiesbaden.

Siebert, G., Kempf, S.: Benchmarking, Leitfaden für die Praxis, 2. Auflage, München 2002

Simon, Hermann; Gathen von der, Andreas: Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Frankfurt a.M. Campus Verlag GmbH. 2002

Speck, Mario / Schnetgöke, Norbert (2005): Sollmodellierung und Prozessoptimierung. In: Becker, Jörg / Kugeler, Martin / Rosemann, Michael (Hrsg.): Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Berlin. Heidelberg. S. 185-220.

Steinbach, R.: Integratives Qualitäts-, Zeit- und Kostenmanagement, Frankfurt 1997

Stickel, Eberhard (2001): Informationsmanagement. München. Wien.

Töpfer, A. (Hrsg.): Benchmarking – Der Weg zur Best Practice, Berlin 1997

Töpfer, Armin (Hrsg.) (2004): Six Sigma: Konzeption und Erfolgsbeispiele für praktizierte Null-Fehler-Qualität. Berlin. Heidelberg.

Trill, R.: Krankenhausmanagement: Aktionsfelder und Erfolgspotentiale, Neuwied 1996

Weber, Joachim (2003): Erlösrechnung. In: Horváth, Péter / Reichmann, Thomas (Hrsg.): Vahlens Großes Controllinglexikon. München. S. 210f.

Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas: Strategisches Management. 3. aktualisierte Auflage. Wiesbaden. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH. 2001

Wense, D. v.d./ Bischoff-Everding, C./ Weismann, T. : Das Medical Pathway System, in: f&w, 15 Jahrgang, 3/98, 1998

Wuttke, R.: Behandlungspfade führen Patienten, Personal und die Klinik zum Erfolg, in: f&w, 19 Jahrgang, 1/02, 2002

Zdrowomyslaw, N, Kasch, R.: Betriebsvergleiche und Benchmarking für die Managementpraxis, München 2002