



Foto: psdesign1 – Fotolia

Aufsichtsgremien im Fokus

Arbeiten Aufsichtsräte der Gesundheitsbranche professionell?

In Krankenhäusern stellt das Aufsichtsgremium die wichtigste Kontrollinstanz der Geschäftsführung dar. Themen der Fusion, Großinvestition, Restrukturierung oder sogar Insolvenz stehen immer öfter auf der Tagesordnung von Krankenhausaufsichtsgremien und sind durch diese zu verantworten. Die gesteigerte Komplexität und der verschärfte Wettbewerb wirken sich auf Kontrollgremien öffentlicher, privater und kirchlicher Träger aus. Wer die Geschäftsführung seines Unternehmens effizient kontrollieren möchte, muss in der Lage sein, die richtigen Fragen zu stellen und die Antworten richtig einzuordnen. Aus diesem Anlass wurde eine Befragung von mehr als 350 Vorsitzenden von Aufsichtsgremien der Gesundheits- und Sozialbranche durchgeführt. Ziel dieser breit angelegten Studie war es, die aktuelle Leistungsfähigkeit und Selbsteinschätzung der Aufsichtsarbeit zu untersuchen.

Die Aufsichtsgremien blicken optimistisch in die Zukunft. Dies ergab die Befragung von mehr als 350 Gremienvorsitzenden der Gesundheits- und Sozialbranche. Richtig aufgestellt und den künftigen Herausforderungen gewachsen zu sein, war dabei die Selbstein-

schätzung der meisten der befragten Gremien. 61 % beurteilen ihre eigene Arbeitsweise als gut bis sehr gut und sogar 74 % der Krankenhäuser vergeben diese Noten für die Erfüllung ihrer Aufgaben.

Die Realität

Doch sind die Gremien auch in der Realität derart leistungstark? Dies ist bei näherer Betrachtung durchaus zu bezweifeln. Gerade in Phasen wirtschaftlicher Schwierigkeiten offenbaren sich häufig die Schwächen eines Gremiums. Die Konsequenz: Verharren in der Passivität anstatt rechtzeitig gegenzusteuern und durch ein frühzeitiges Eingreifen Probleme zu beheben. Die Ergebnisse der Studie belegen, dass knapp ein Fünftel der befragten Aufsichtsgremien von Krankenhäusern die Entscheidungen der Geschäftsführung nicht entsprechend prüfen können. Schwächen werden dabei besonders in der Bewertung wirtschaftlicher Themenkomplexe, in der kritischen Analysefähigkeit und Maßnahmenableitung sowie in Einzelfällen im Bereich der Kommunikation und Interaktion artikuliert. Fehlentscheidungen eines Gremiums sind deswegen

kein Einzelfall. Jedes Zweite musste dies bestätigen.

Organisation des Aufsichtsgremiums

Die Zusammensetzung ist richtungsweisend für die Funktionsweise eines Aufsichtsgremiums. Größe und Qualifikationsniveau bestimmen die Handlungsfähigkeit und legen den Grundstein für eine erfolgreiche Arbeit. Betriebswirtschaftlich geprägte Gremien, erfüllen dabei die an sie gestellten Anforderungen (Abb. 1) besser, als Gremien mit einem anderen Besetzungsschwerpunkt.

In der eigenen Leistungsfähigkeit weisen Gremien mit einem betriebswirtschaftlichen Schwerpunkt zu 27 % bessere Ergebnisse auf. Die wirtschaftliche Ausrichtung ist gerade im Hinblick auf komplexe Entscheidungen mit einem hohen Risikopotenzial und den Hauptaufgaben, der strategischen Entwicklung des Krankenhauses und der Wirtschafts- bzw. Investitionsplanung notwendig. Die Besetzung des Gremiums sollte deswegen nicht auf Partikularinteressen basieren, sondern aufgrund der Passgenauigkeit getroffen werden. Im Mittelpunkt müssen benötigte fachliche Qualifikationen sowie Soft Skills stehen.

Erkennbare Defizite

Aktuell sind nur gut die Hälfte der Gremien in der Lage, den an sie gestellten Anforderungen zu mehr als 85 % zu entsprechen (Abb. 2). Besonders im Bereich des Kennzahlenverständnisses und der kritischen Analysefähigkeit zeigen sich häufig Schwächen. Fraglich ist, ob Gremien mit erkennbaren Defiziten die ihnen übertragenen Aufgaben überhaupt erfüllen können. Gerade fachfremden Personen wird die Interpretation der typischen Leistungszahlen eines Krankenhauses, wie fachspezifische Fallzahlentwicklungen, schwer fallen. Fehlt die eigene Fachkompetenz muss sich auf die Qualität der Arbeit der Geschäftsführung verlassen werden, eine adäquate Überprüfung kann so allerdings nicht erfolgen.

Wie sollen die Gremien mit erkennbaren Defiziten die Themen, bei denen die eigene Fachkompetenz fehlt, bewältigen? Empfehlenswert ist die Bildung von Ausschüssen und Arbeitsgruppen um gezielter Fragestellungen beleuchten zu können.



Andreas Kamp
Geschäftsführer



Stephanie Schroer
Beraterin



Christian Stienhans
Berater

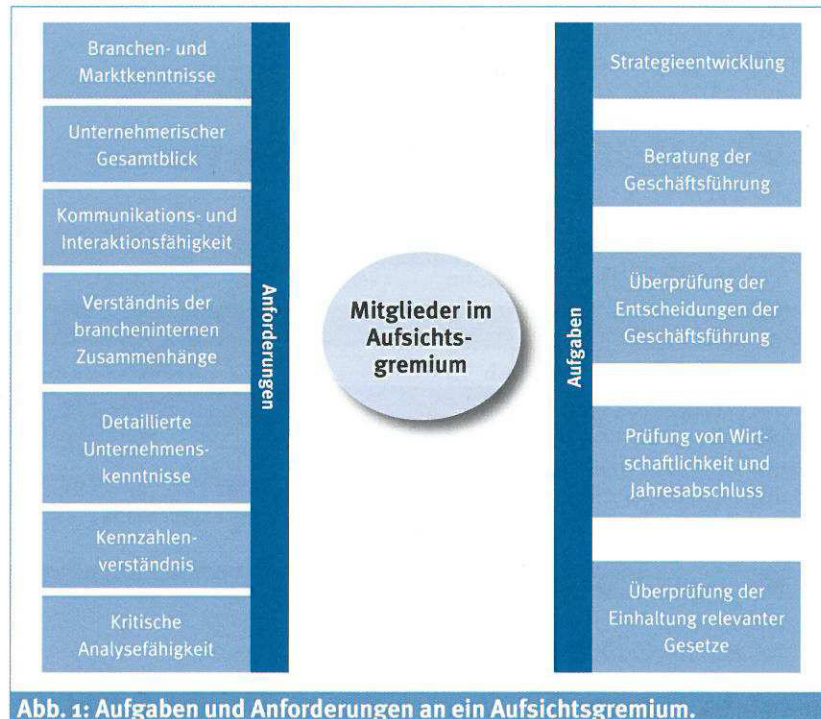


Abb. 1: Aufgaben und Anforderungen an ein Aufsichtsgremium.

Schlechte Informationsversorgung

Es ist nicht verwunderlich, dass aufgrund dieser Defizite mehr als jedes zweite Gremium in der Vergangenheit bereits mindestens eine gravierende Fehlentscheidung traf. Die Ursache dafür wird dabei zu Teilen in einer schlechten Informationsversorgung bzw. Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung gesehen. Besonders im Bereich der anwenderfreundlichen Aufbereitung von Informationen zeigen sich deutliche Schwächen. Entscheidungsalternativen werden häufig nicht zur Verfügung gestellt. Im Klartext: Die Informationen sind fehlerhaft, unverständlich oder sogar unvollständig. Ob die getroffenen Fehlentscheidungen tatsächlich nur auf fehlerhaften Informationen basieren ist aus Sicht der Praxis stark zu bezweifeln. Die betrachteten Defizite in der Ausgestaltung der Gremien weisen auf andere Gründe hin. Besonders wenn es häufig zu Fehlentscheidungen kam, ist die Leistungsfähigkeit der Gremien zu bezweifeln. Lag es tatsächlich an der schlechten Informationsversorgung durch die Geschäftsführung, muss sich die Frage gestellt werden, warum aus den Fehlern der Vergangenheit nicht gelernt und das System angepasst wurde. Passivität und ein zu partnerschaftlicher Umgang mit der Geschäfts-

führung zeugen nicht von hoher Professionalität.

Adäquates Berichtswesen

In jedem Unternehmen sollten Grundlagen zur Informationsversorgung definiert und gelebt werden. Mitglieder der Aufsichtsgremien sind oft nur punktuell im Krankenhaus und somit nicht über alle Entwicklungen informiert. Ihr Blickwinkel sollte strategisch und nicht operativ ausgerichtet sein. Das Aufsichtsgremium agiert als Partner und strategischer Berater der Geschäftsführung. Darüber hinaus ist es der Gestalter des Unternehmens. Dieser Rolle kann das Gremium nur mithilfe einer entsprechenden Professionalität gerecht werden. Ein adäquates Berichtswesen ist deswegen umso wichtiger. Erfolgskriterien sind dabei vor allem die Fokussierung auf Wesentliches, die Bereitstellung von Alternativen und eine empfängerorientierte Berichtsaufbereitung.

Neben der formellen Kommunikation in Form der schriftlichen Informationsbereitstellung durch Berichte, existiert die ungeplante, informelle Kommunikation durch z. B. Telefonate aufgrund aktueller Ereignisse oder auch persönlicher Beziehungen. Der richtige Mix aus formeller und informeller Information verbessert die Leistungsfa- ▶

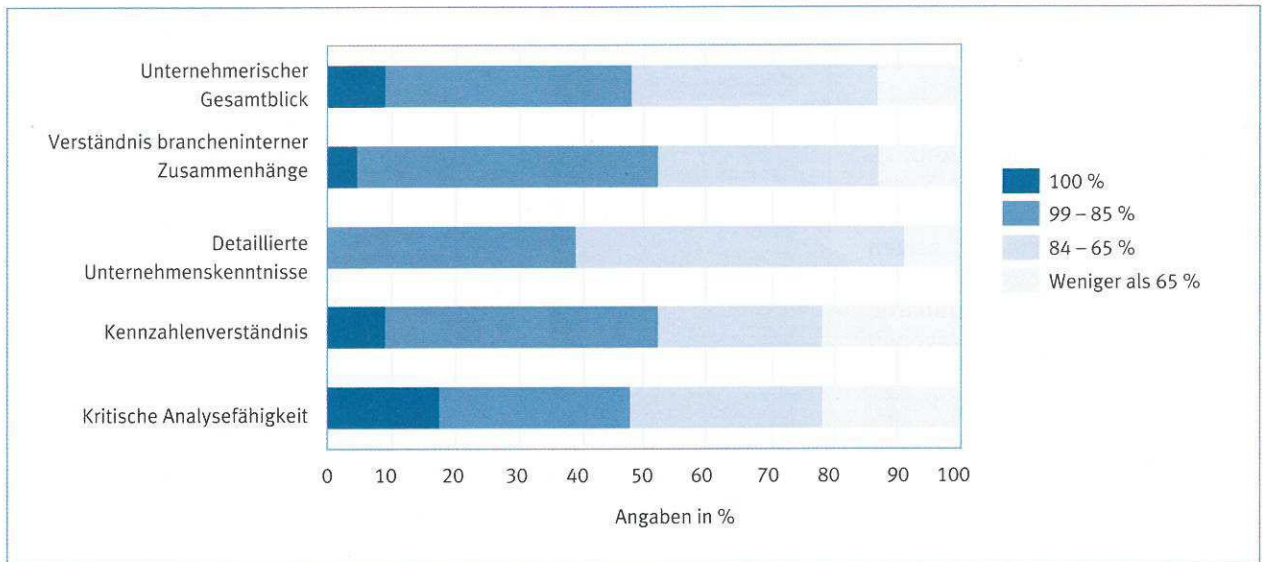


Abb. 2: Erfüllung der Anforderungen des Aufsichtsgremiums.

higkeit des Gremiums und vermeidet Probleme, die durch verdeckte oder ungeklärte, nicht kommunizierte Sachverhalte entstehen.

Diskussionen anregen

Kontroverse Diskussionen kommen bei allen Befragten aktuell nur selten vor. Diese scheinen aus Sicht der Teilnehmer eine negative Wirkung auf die Kommunikation mit der Geschäftsführung zu haben. Zwar wird in 40 % der Fälle immer noch ein Gut vergeben, in 20 % der Fälle allerdings ein Mangelhaft. Bedeutet dies im Umkehrschluss, dass Entscheidungen bzw. Maßnahmen der Geschäftsführung immer richtig sind oder dass sie einfach nicht kritisch in Frage gestellt werden?

Entscheidend für gute Aufsichtsarbeit ist, dass überhaupt zur Diskussion angeregt wird. Die kritische Auseinandersetzung mit Informationen ist essentiell. Es gilt, die aktuellen Themen in ihrer Bandbreite zu hinterfragen und zu verstehen, die Konsequenzen bestimmter Entscheidungen zu analysieren und die Auswirkungen der Entscheidung für das Unternehmen als Ganzes, den laufenden Geschäftsbetrieb oder auch die Mitarbeiter abzubilden. In diesem Kontext sind Diskussionen nicht vermeidbar und haben sogar positive Wirkungen. Besonders vor dem Hintergrund der Entscheidungsreichweite und der häufig zu beobachtenden schlechten wirtschaftlichen Situation vieler Un-

ternehmen muss eine gesunde Gesprächskultur in jeder Gremiensitzung vorhanden sein.

Umgang mit Strategien

Es hat sich gezeigt, dass besonders im Krankenhaus das Thema Strategie immer wichtiger wird. Es gilt, im Wettbewerb um Patienten die Nase vorn zu haben und sich erfolgreich am Markt zu positionieren. Dabei ist es entscheidend, zu jedem Zeitpunkt die entsprechende Operationalisierung der eigenen Strategie zu gewährleisten. Häufig zu beobachten ist, dass die Strategie zwar das Aushängeschild des Unternehmens ist und als solches kommuniziert wird, im Tagesgeschäft aber nicht implementiert und nicht durch entsprechende Maßnahmen umgesetzt wird. Der Relevanz der Strategie sind sich alle befragten Gremien bewusst. Drei Viertel setzen Strategien bewusst fest und kontrollieren diese jährlich. Trotzdem wird der Schwerpunkt der Gremienarbeit aktuell noch zu stark auf operative Themen gelegt. Der Extremwert der operativen Ausrichtung liegt hier sogar bei 90 %. Insgesamt sehen knapp drei Viertel der Befragten operative Fragestellungen als dominierend in den Sitzungen an. Bei diesem stark operativen Fokus können die originären Aufgaben eines Aufsichtsgremiums nicht mehr ordnungsgemäß ausgeführt werden, da hierfür die Zeit fehlt. Die Gremien sind in diesem Punkt allerdings geteilter Meinung (Abb. 3). Nur Wenige geben zu,

dass sich die eigene, stark operative Ausrichtung negativ auf die Aufgabenerfüllung auswirkt.

Operative Ausrichtung

Eine zu operative Ausrichtung des Aufsichtsgremiums ist häufig im Gleichgang mit schlechten Jahresergebnissen zu beobachten. Kurzfristig kann der Erfolg aufgrund starker operativer Dominanz durchaus erreichbar sein, langfristig ist dies allerdings stark zu bezweifeln, da der Blickwinkel zu stark auf die aktuelle und zu wenig auf die zukünftige Situation ausgerichtet ist. Ein typisches Beispiel können hierzu Maßnahmen der Bilanzpolitik am Ende eines Wirtschaftsjahres sein, um das Ergebnis des Unternehmens zu optimieren. Nur in Notsituationen und einer wirtschaftlichen Existenzbedrohung ist es gerechtfertigt, die operative Ausrichtung in den Fokus der Aufsichtsarbeit zu stellen.

Bessere Strukturierung

Die grundsätzlich auffällig operative Ausrichtung muss von den Gremien geändert werden um den Anforderungen als strategischer Gestalter gerecht werden zu können. Der Fokus kann durch eine stärkere Strukturierung der Sitzungen und verbesserte Moderation durch den Gesprächsführer verstärkt auf strategische Themen gelegt werden. Entscheidend für die Aufsichtsarbeit ist die Methodik der Sitzungsdurchführung. Werden überhaupt die richtigen Themen in angemessenem Umfang be-

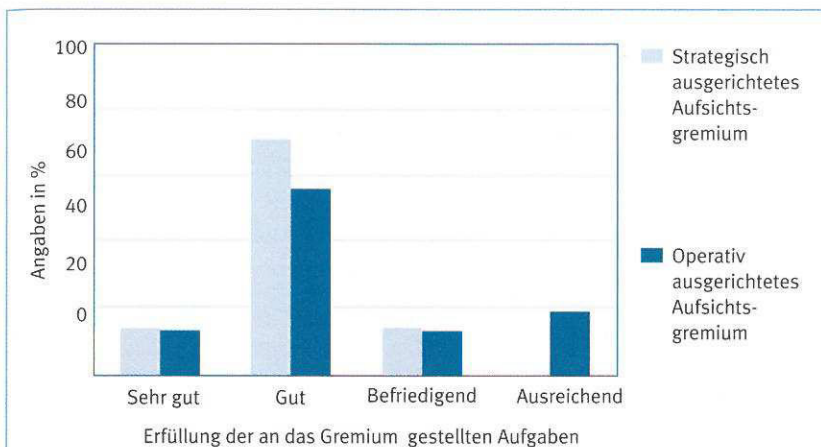


Abb. 3: Erfüllung der an das Gremium gestellten Aufgaben.

sprochen? Nützliche Instrumente zur Verbesserung der Sitzungsstrukturierung sind dabei sog. Themenspeicher oder eine stringente Verteilung und Verfolgung erteilter Arbeitsaufträge. Nicht selten ist zu beobachten, dass Gremien besonders in diesem Bereich Nachholbedarf haben. Das Gleichgewicht zwischen reinen Ergebnisberichten und wirklicher Entscheidungsfindung in einer Sitzung ist

bei weitem nicht selbstverständlich.

Ausblick

Arbeiten die Aufsichtsgremien professionell genug? – Prinzipiell kann die Frage bejaht werden. Die kompletten Ergebnisse der Studie zeigen einen positiven Trend auf. Trotzdem ist das Optimum noch nicht erreicht. Auch wenn die Gremien der Krankenhäuser selbst

von ihrer Arbeit überzeugt sind, zeigen sich im Detail noch Schwächen. Es gilt, das Gremium als Ganzes und die Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder stetig weiterzuentwickeln. Besonders in der wirtschaftlichen und strategischen Steuerung müssen die Gremien aktiver werden und sich kritisch mit den aufkommenden Fragestellungen auseinandersetzen. In der heutigen Zeit wächst die Tragweite und Komplexität der Entscheidungen. Eine aktive Gremienarbeit ist gefragt, besonders in angespannten wirtschaftlichen Situationen, ansonsten muss die langfristige Überlebensfähigkeit der Krankenhäuser unter den aktuellen Wettbewerbsbedingungen in Frage gestellt werden. ■

Andreas Kamp

Stephanie Schroer

Christian Stienhans

BPG
Unternehmensberatungsgesellschaft mbH
Nevinghoff 30
48147 Münster

KU
GESUNDHEITSMANAGEMENT

Fachwissen.



Jörg Schlüchtermann

Betriebswirtschaft und Management im Krankenhaus

Dieses Buch bietet eine gut aufeinander abgestimmte Zusammenstellung der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kernthemen, die Krankenhausmanager benötigen, um die steigende Komplexität der Aufgaben und die zunehmende Wettbewerbsintensität in der Gesundheitswirtschaft bewältigen zu können. Neueste theoretische Erkenntnisse werden mit praktischen Anwendungsfragen kombiniert. Praxisnahe Beispiele und Fallstudien runden das Verständnis ab.

1. Auflage 2013, ISBN 978-3-95466-000-1, 408 Seiten, 59,95 Euro



J.F. Debatin, A. Ekkernkamp, B. Schulte, A. Tecklenburg (Hrsg.)

Krankenhausmanagement

Krankenhäuser stehen weiterhin unter enormem Anpassungs- und Veränderungsdruck. Effizienz und Qualität sind längst wesentliche Handlungsfelder fast aller Kliniken, allerdings verschärfen die ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen den Wettbewerb weiter.

Die komplett überarbeitete Auflage des Standardwerks bietet Ihnen das gesamte Praxis – Know-how der Entscheider und Experten aus den erfolgreichen Kliniken und führenden Beratungsunternehmen.

2. Auflage 2013, ISBN 978-3-95466-061-2, 782 Seiten, 159,95 Euro

Weitere Fachbücher der Medizinisch Wissenschaftlichen Verlagsgesellschaft finden Sie auch in unserem Onlineshop unter shop.ku-gesundheitsmanagement.de