

Ludwig-Maximilians-Universität München
Institut für Ethik, Geschichte und Theorie der Medizin
Workshop Organisationsethik in der Klinik
20. Mai 2021

Controlling aus organisationsethischer Sicht

Heinz Naegler
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Zur Charakterisierung des Controllings

- » die Controller **unterstützen** Geschäftsführer, Ärzte, Pflegende u.a. bei der Realisierung
 - » der dem Krankenhaus gesetzten Ziele
(Beispiele: evidenzbasierte, patientenzentrierte Versorgung/Sicherung des Bestandes des Krankenhauses)
 - » normativer (Leitbild-) Vorgaben
(Beispiel: vier Prinzipien der biomedizinischen Ethik – Beauchamp und Childress)
- » die Controller **koordinieren** schwerpunktmäßig die Leitungsaufgaben „Planung“ und „Kontrolle“.

Zur Charakterisierung des Controllings

- » Controlling findet im **Dialog** zwischen Geschäftsführer, Ärzten, Pflegenden u.a.
und
Controllern
statt

Zur Charakterisierung des Controllings

- » Controlling findet im **Dialog** zwischen Geschäftsführer, Ärzten, Pflegenden u.a.
und
Controllern
statt
- » betrifft sowohl die Gestaltung des Controlling-Konzepts als auch die Durchführung der Controlling-Aufgaben

Die Wirklichkeit ist nicht selten eine andere

- » Ärzte empfinden die Arbeit der Controller als
 - » unerlaubte Einmischung in ihr Entscheiden und Handeln,
 - » Einschränkung ihrer Entscheidungsspielräume,
 - » Machtverlust und
 - » Bedrohung.*
- » Ärzten wird es erschwert, zum Wohl der Patienten zu handeln.
(Beispiel: Um Gewinn erwirtschaften zu können, werden Patienten ohne medizinische Notwendigkeit in die stationäre Behandlung aufgenommen.)

* Naegler, H.; Wehkamp, K.-H.: Medizin zwischen Patientenwohl und Ökonomisierung – Krankenhausärzte und Geschäftsführer im Interview, Berlin 2018, S. 24, 54 und 81

Agenda

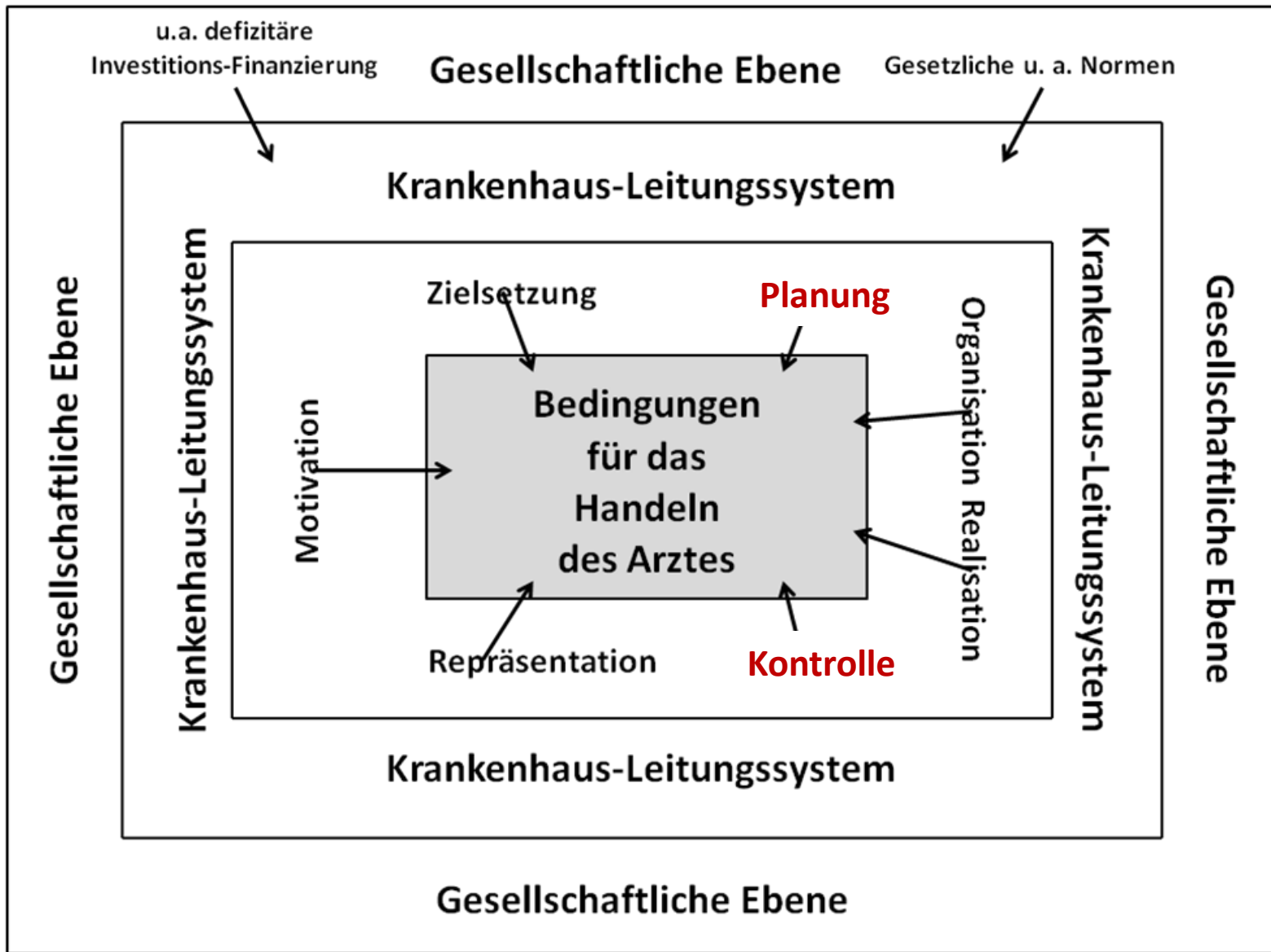
- » zur Ausgangssituation
- » Charakterisierung des Controllings
- » Entwicklung des Controlling-Konzepts
- » Gestaltungsfelder des Controllings
 - » Überblick
 - » kulturelle Aspekte
 - » Organisation
 - » Prozess
- » Zusammenfassung

Agenda

- » zur Ausgangssituation
- » Charakterisierung des Controllings
- » Entwicklung des Controlling-Konzepts
- » Gestaltungsfelder des Controllings
 - » Überblick
 - » kulturelle Aspekte
 - » Organisation
 - » Prozess
- » Zusammenfassung

zur Ausgangssituation

- » ärztliches Handeln wird über mehrere Stufen hinweg durch die Interessen Dritter beeinflusst
 - » Umwelt: finanzielle Bedingungen, Eigentümer erwarten Rendite usw.
(Beispiel: unzureichende Investitions-Finanzierung)
 - » Gestaltung der Teilfunktionen des Krankenhaus-Leitungssystems
(Beispiel: Planung als Top-Down- oder als Gegenstromverfahren)
 - » Entscheidungen beim Ausüben der Teilfunktionen
(Beispiel: jährliche Leistungs- und Ressourcenplanung)



zur Ausgangssituation

Im Sinne der Organisationsethik stellt sich deshalb Frage:

Wie sollen die Teilfunktionen des Leitungssystems eines Krankenhauses, unter anderem die Teilfunktion Controlling, gestaltet sein, damit

1. Bedingungen für ärztliches Handeln geschaffen werden, die es
2. dem Arzt erlauben, patientenbezogene Entscheidungen zu fällen, die medizinethisch vertretbar sind und die der Ressourcen-Knappheit Rechnung tragen.

zur Ausgangssituation

Die richtigen Antworten auf diese Frage werden am ehesten dann gefunden, wenn diejenigen, deren Handlungsbedingungen gestaltet werden sollen – die Ärzte – in die konzeptionelle Arbeit einbezogen werden.

Berufsethik der Ärzte und der Pflegenden sowie Unternehmensethik müssen in Organisationsethik integriert werden.

zur Ausgangssituation

- » Es werden vorliegend ausgeblendet die Fragen nach
 - » dem Umgang mit den Einflüssen aus der Makro-Ebene und
 - » der Gestaltung der anderen Teilfunktionen des Leitungssystems

Agenda

- » zur Ausgangssituation
- » **Charakterisierung des Controllings**
- » Entwicklung des Controlling-Konzepts
- » Gestaltungsfelder des Controllings
 - » Überblick
 - » kulturelle Aspekte
 - » Organisation
 - » Prozess
- » Zusammenfassung

Charakterisierung des Controllings

- » Controlling hat die Aufgabe, die Funktionsfähigkeit der Leitung eines Unternehmens sowie seiner Subsysteme zu sichern
- » Controlling koordiniert schwerpunktmäßig die Leitungsaufgaben „Planung“ und „Kontrolle“
- » Controlling kommt dieser Aufgabe nach, indem es
 - » den Geschäftsführer und die Leitenden Ärzte mit jenen Informationen versorgt, die diese für das Fällen ihrer Entscheidungen benötigen,
 - » die von dem Geschäftsführer und den Leitenden Ärzten zu fallenden Entscheidungen und deren Umsetzung vorbereitet und
 - » die genannten Akteure bei der Korrektur eventuell aufgetretener Fehlentwicklungen unterstützt.

Charakterisierung des Controllings

- » Die Leitungsaufgaben „Planung“ und „Kontrolle“ sind dem Geschäftsführer und den Leitenden Ärzten zugewiesen und von diesen wahrzunehmen.
- » Die Mitarbeiter der Controlling-Abteilung **helfen** dem Geschäftsführer und den Leitenden Ärzten, diese Aufgaben wahrzunehmen und damit ihrer Verantwortung zum Wohl der Patienten gerecht zu werden.

Agenda

- » zur Ausgangssituation
- » Charakterisierung des Controllings
- » **Entwicklung des Controlling-Konzepts**
- » Gestaltungsfelder des Controllings
 - » Überblick
 - » kulturelle Aspekte
 - » Organisation
 - » Prozess
- » Zusammenfassung

Entwicklung des Controlling-Konzepts

- » argumentative, dialogische Verständigung, an der der Geschäftsführer, die Leitenden Ärzte und Vertreter möglichst aller Berufsgruppen, Hierarchieebenen und Leistungsbereiche sowie Controller beteiligt sind

Entwicklung des Controlling-Konzepts

- » argumentative, dialogische Verständigung, an der der Geschäftsführer, die Leitenden Ärzte und Vertreter möglichst aller Berufsgruppen, Hierarchieebenen und Leistungsbereiche sowie Controller beteiligt sind
- » konkurrierende Interessen werden offen gelegt und zum Ausgleich gebracht

Entwicklung des Controlling-Konzepts

- » argumentative, dialogische Verständigung, an der der Geschäftsführer, die Leitenden Ärzte und Vertreter möglichst aller Berufsgruppen, Hierarchieebenen und Leistungsbereiche sowie Controller beteiligt sind
- » konkurrierende Interessen werden offen gelegt und zum Ausgleich gebracht
- » Anliegen der verschiedenen Adressaten des Controllings werden berücksichtigt

Entwicklung des Controlling-Konzepts

Ergebnis: Controlling-Konzept

- » ist auf gegenseitigem Vertrauen und auf gegenseitiger Wertschätzung gegründet,
- » die Controller unterstützen den Arzt dabei, patientenbezogene Entscheidungen zu fällen, die medizinethisch vertretbar sind und die die Knappheit der Ressourcen berücksichtigen, und
- » die Arbeit der Controller wird von den Ärzten als Entscheidungs- und Steuerungshilfe angenommen.

Agenda

- » zur Ausgangssituation
- » Charakterisierung des Controllings
- » Entwicklung des Controlling-Konzepts
- » **Gestaltungsfelder des Controllings**
 - » **Überblick**
 - » kulturelle Aspekte
 - » Organisation
 - » Prozess
- » Zusammenfassung

Gestaltungsfelder des Controllings – Überblick

Organisationsethische Ansatzpunkte gibt es in drei Gestaltungsfeld-Gruppen des Controlling-Konzepts*:

- 1 Kulturelle Aspekte,
- 2 Organisation und
- 3 Prozess des Controllings.

* In Anlehnung an Wallner, J.: Organisationsethik: Methodische Grundlagen für Einrichtungen des Gesundheitswesens, in: Marckmann, G. (Hrsg.): Praxisbuch Ethik in der Medizin, Berlin 2015, S. 236 ²³

Gestaltungs-Feld-Gruppen	Gestaltungs-Feld
1 Kulturelle Aspekte des Controllings	<ul style="list-style-type: none"> • Controlling-Leitbild mit vor allem den Inhalten • Zielsetzung des Controllings • Bedeutung des Controllings für die Verantwortungsträger in den verschiedenen Leitungsebenen • Umgang mit Fehlern • das Miteinander der Verantwortlichen verschiedener Leitungsebenen für den Fall von Fehlentwicklungen
2 Organisation des Controllings	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung des Controllings • Gegenstände der Planung/der Kontrolle • Eingliederung des Controllings in die Krankenhausorganisation • Berichtswesen
3 Prozess des Controllings	<ul style="list-style-type: none"> • Prozess der Planung • Prozess der Kontrolle

Agenda

- » zur Ausgangssituation
- » Charakterisierung des Controllings
- » Entwicklung des Controlling-Konzepts
- » **Gestaltungsfelder des Controllings**
 - » Überblick
 - » **kulturelle Aspekte**
 - » Organisation
 - » Prozess
- » Zusammenfassung

Gestaltungsfelder des Controllings – kulturelle Aspekte

» Zielsetzung des Controllings

Unterstützung der Leitenden Ärzte, damit diese

- » ihre Ziele als Treuhänder der Patienten verwirklichen und
- » ihrer Verantwortung für das wirtschaftliche Ergebnis der von ihnen geleiteten Abteilung nachkommen können.

Gestaltungsfelder des Controllings – Organisation

- » Eingliederung des Controllings in die Krankenhausorganisation
- » Controlling-Abteilung = Stabsstelle
- » Controlling-Mitarbeiter nicht weisungsbefugt
- » Controlling-Mitarbeiter verantwortlich für die sach- und zeitgerechte Unterstützung der Adressaten des Controllings (Geschäftsführer, Leitende Ärzte u.a.)
- » Controlling-Mitarbeiter berichten dem jeweils einschlägig Verantwortlichen
 - » Angelegenheiten strategischer Art – Geschäftsführer
 - » Angelegenheiten klinischer Abteilung – Leitender Arzt

Agenda

- » zur Ausgangssituation
- » Charakterisierung des Controllings
- » Entwicklung des Controlling-Konzepts
- » **Gestaltungsfelder des Controllings**
 - » Überblick
 - » kulturelle Aspekte
 - » Organisation
 - » **Prozess**
- » Zusammenfassung

Gestaltungsfelder des Controllings – Prozess der Planung

Strategische Planung

- » u.a. Portfolio- und Investitionsplanung werden erst nach Anhörung der Leitenden Ärzte durch Geschäftsführung und/oder Aufsichtsrat beschlossen

Gestaltungsfelder des Controllings – Prozess der Planung

Operative Planung

- » u.a. Leistungs- und Ressourcen-(Personal-)planung erfolgt im Gegenstromverfahren – Leitende Ärzte werden verbindlich beteiligt
- » Gegenstromverfahren stellt weitgehend sicher, dass
 - » nur die medizinischen Leistungen geplant werden, für die es einen Bedarf gibt und dass
 - » Ärzte Patienten nicht ohne medizinische Notwendigkeit in die stationäre Behandlung aufnehmen müssen, um die nicht bedarfsgerechte Leistungsplanung erfüllen zu können.

Gestaltungsfelder des Controllings – Prozess der Kontrolle

- » Ein zeitgemäßes Führungskonzept setzt auf Selbstkontrolle.
- » Eigenständigkeit der Leitenden Ärzte und ein hohes Maß an Wertschätzung für die Leitenden Ärzte werden betont
- » Kontrolle durch Leitende Ärzte berücksichtigt vorrangig Bedürfnisse der Patienten und der Mitarbeiter

Agenda

- » zur Ausgangssituation
- » Charakterisierung des Controllings
- » Entwicklung des Controlling-Konzepts
- » Gestaltungsfelder des Controllings
 - » Überblick
 - » kulturelle Aspekte
 - » Organisation
 - » Prozess
- » Zusammenfassung

Zusammenfassung

- » Aus der Sicht der Organisationsethik geht es darum, die Autonomie des Arztes als Treuhänder seiner Patienten nachhaltig zur Geltung zu bringen.*
- » Organisationsethik hilft, das Controlling so zu gestalten, dass die Probleme gelöst werden, die sich aufgrund der Spannungen zwischen den Interessen der Gesundheitsversorgung und den Bestandsinteressen des Krankenhauses ergeben können.**

* Schuchter, P. et al.: Organisationsethik – Impulse für die Weiterentwicklung der Ethik im Gesundheitssystem, in: Ethik in der Medizin, Open Access, 4. November 2020

** Kettner, M.: Wozu Organisationsethik im Krankenhaus? In: Krukemeyer, M.G. et al. (Hrsg.): Krankenhaus und soziale Gerechtigkeit, Stuttgart 2005, S. 31

Zusammenfassung

- » Die Organisationsethik veranlasst die Entscheidungsträger, bei allen Entscheidungen die durch diese ausgelösten Wirkungen zu berücksichtigen.
- » Die Entscheidungen beeinflussen entweder
 - » unmittelbar (*Beispiel: Ressourcen-/Kostenplanung*)
oder
 - » mittelbar (*Beispiel: Art des Planungsverfahrens*)
den Handlungsspielraum des Arztes.

Zusammenfassung

- » Das Controlling, das von dem Arzt als Unterstützung angefordert und angenommen wird, gibt es nicht von der Stange.
- » Entwicklung des Controlling-Konzepts erfolgt krankenhausesintern unter Berücksichtigung der kulturellen, personellen, strukturellen und organisatorischen Besonderheiten.

Zusammenfassung

- » Controlling-Konzept als Ergebnis einer argumentativen, dialogischen Verständigung

Zusammenfassung

- » Controlling-Konzept als Ergebnis einer argumentativen, dialogischen Verständigung
 - die Arbeit der Controller wird als Hilfe gewollt und angenommen
 - Bereitschaft zur konstruktiven Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren wird gefördert
 - Einzelfall-Entscheidungen der Ärzte werden unterstützt, die den Bestandssicherungs-Interessen des Krankenhauses, vorrangig aber dem Wohl der Patienten dienen

Versuchskarnickel

(Zeichnung von Karl Arnold)



„Im Vertrauen, Herr Medizinalrat, ich halte einen operativen Eingriff bei einem derartigen Fall doch für etwas gewagt — ich würde das erst einmal bei einem Krankenkassen-Mitglied probieren.“

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit