

## Das Haus mit dem Erfolgsplan®

Die Balanced-Score-Card (BSC) ist ein elaboriertes Steuerungssystem für Organisationen. Die Oberösterreichische Gebietskrankenkasse (OÖGKK) hat die BSC nicht nur im Unternehmen integriert, sondern sogleich zum maßgeschneiderten „Erfolgsplan®“ weiterentwickelt. Damit wurde die OÖGKK zu einer Pionierin der strategischen Unternehmensführung in öffentlichen Einrichtungen in Österreich. Was hinter dem klingenden Namen „Erfolgsplan®“ steckt, erklärt dessen Hauptentwicklerin OÖGKK-Direktorin Mag. Dr. Andrea Wesenauer im Interview mit der Austrian Management Review.

### Was ist der „Erfolgsplan®“ der OÖGKK?

Der Erfolgsplan® ist seit 2000 das zentrale Managementsystem der OÖGKK. Er basiert auf dem Balanced-Score-Ansatz (BSC) von Robert Kaplan und David Norton. Die Grundidee ist: finanzielle Zielsetzungen mit den Leistungsperspektiven hinsichtlich der Kundinnen und Kunden, der internen Prozesse sowie des Lernens strategie- und visionsfokussiert zu verbinden. Die Leistung des Unternehmens im Ganzen wird damit als Gleichgewicht („Balanced“) zwischen den vier Perspektiven Finanzen, KundInnen, Prozesse und MitarbeiterInnen verstanden. Eine übersichtliche Anzeigetafel in Form einer Strategielandkarte („Scorecard“) bildet die

verknüpften Perspektiven in Form von Wirkungszusammenhängen schließlich plakativ ab.

### Warum heißt das OÖGKK-Instrument „Erfolgsplan®“ – und nicht einfach BSC?

Als Soziale Krankenversicherung sind wir kein gewinnorientiertes Unternehmen. Unsere Mission lautet „Gesundheit und soziale Sicherheit“ für unsere Versicherungsgemeinschaft zu gewährleisten. Natürlich brauchen wir solide Finanzen. Der Finanzerfolg oder Gewinn ist aber nicht die oberste Zielsetzung unseres Handelns. Wir haben daher die Kundinnen und Kunden in die oberste Hierarchieebene unserer Strategielandkarte gestellt. Es geht darum, wirksame Gesundheitsversorgung für unsere Versicherten anzubieten – bei gleichzeitig soliden Finanzen. Prozesse, Innovationen und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter helfen uns dabei. Die Steuerungslogik unterscheidet sich nicht von jener der anderen Unternehmen, wohl aber die Zielsetzung.

Mir war bei der Entwicklung des Erfolgsplans® wichtig, einen modernen Managementansatz an die Erfordernisse einer sozialen, solidarisch strukturierten Krankenversicherung zu adaptieren. Der Name „Erfolgsplan®“ soll das Instrument für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Führungskräfte „greifbar“ machen.

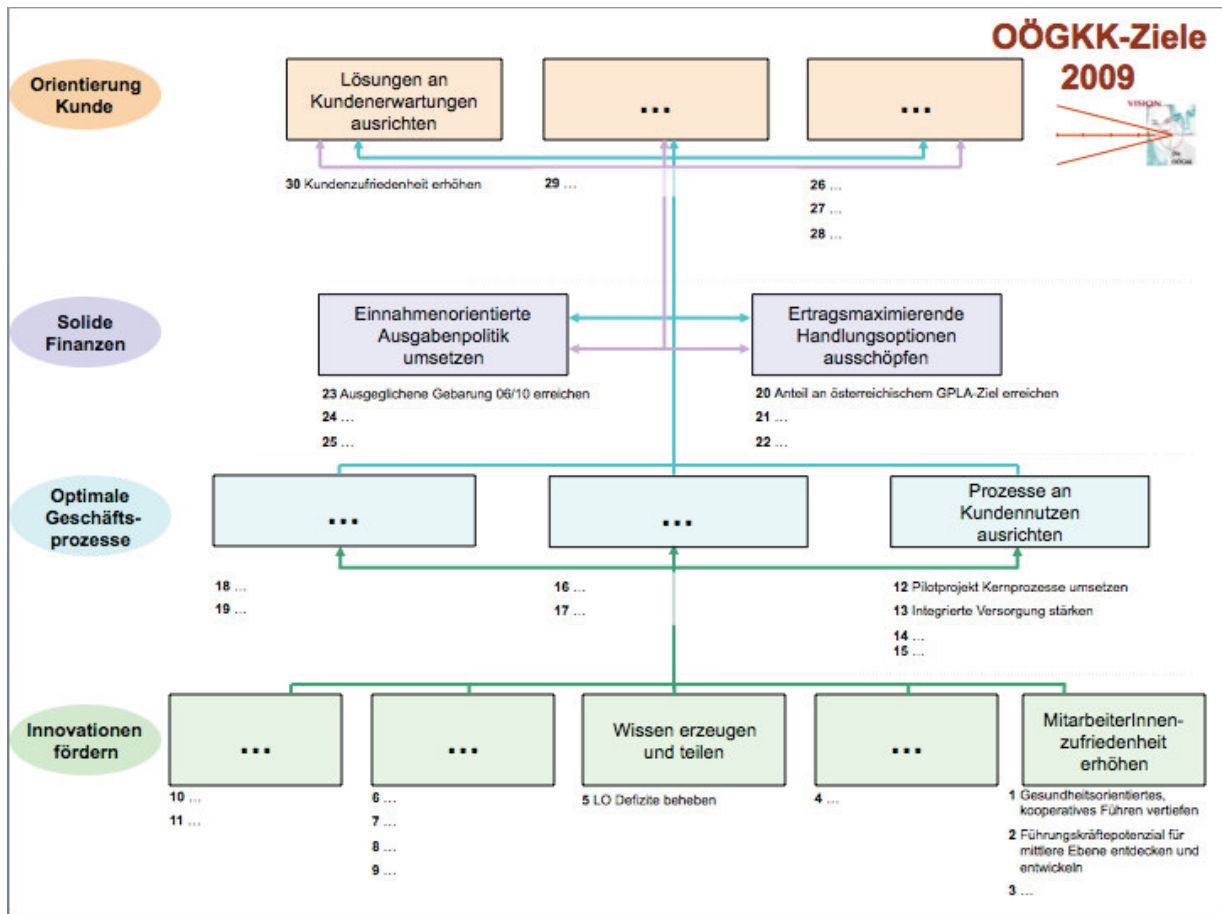


Abb. 1: OÖ. Gebietskrankkasse – der „Erfolgsplan®“

Die OÖGKK erarbeitet einmal pro Jahr einen neuen Erfolgsplan®. Wie gelingt es, längerfristige strategische Perspektiven zu verfolgen?

Wir haben nicht nur jährliche Ziele, sondern auch mittelfristige Ziele auf fünf Jahre. Auch die Strategie wird auf fünf Jahre definiert. Der Erfolgsplan® ist ja nur eines von vielen Management-Tools der OÖGKK. Er ist das Herzstück unserer Steuerungs- und Führungsinstrumente. Er bietet einen exzellenten, verknüpft dargestellten Überblick über die Ziele, Aufgaben und Entwicklungsstände aller laufenden Projekte des Jahres. Über dem Erfolgsplan® stehen aber immer unsere Mission (Gesundheit und soziale Sicher-

heit, Anm.) sowie die Vision der OÖGKK. Die Vision wird alle fünf Jahre neu festgelegt und definiert schwerpunktmäßig, wo wir in fünf Jahren als OÖGKK stehen wollen. Die Strategie beschreibt, wie wir das schaffen und messen können. Die Mittelfrist- und Jahresziele werden rollierend überarbeitet.

**Kann eine Pflichtversicherung überhaupt von „KundInnen“ sprechen?**

Die Orientierung an den Kundinnen und Kunden ist ja keine Erfindung der Privatwirtschaft. Natürlich sind unsere Versicherten keine Kundinnen und Kunden im geschäftlichen Sinn. Dennoch versteht sich die OÖGKK als kundenorientierter

Dienstleister. Der Kundenbegriff hat vor über 20 Jahren einen großen Kulturwandel in der OÖGKK ausgelöst. Erst wenn nicht mehr von „AntragstellerInnen“ oder „Parteien“ die Rede ist, kann ein modernes, dienstleistungsorientiertes Denken Platz greifen. Worte sind ein wichtiger Schlüssel, wenn man einen Verständnisrahmen umdeuten will.

### Zurück zu Ihrem Erfolgsplan®: Wer definiert die jährlichen Ziele in den einzelnen Bereichen? Eine Handvoll Führungskräfte?

Nein, so leicht machen wir es uns nicht (lacht). Im Gegenteil: Der Modus der Ziel-Entstehung im Erfolgsplan® ist eine Besonderheit dieses Instruments und ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für die Wir-

kung, die ein solches Instrument letztlich entfalten kann. Zur alljährlichen Zielfindung hat die OÖGKK einen kreislaufförmigen Planungsprozess aufgesetzt: Ein umfassender Bottom-up- und Top-Down-Prozess stellt die Integration aller Mitarbeiter sicher und hebt das gesamte Potenzial der Organisation. Ein sehr anspruchsvoller und komplexer Prozess mit vielen Teilbesprechungen, die durch einheitliche Moderationsvorgaben nach oben verdichtet werden können und in einer Strategieklausur der Direktion münden. In dieser werden die strategischen Eckpfeiler formuliert und in weiterer Folge wieder bis auf die Mitarbeiter-Ebene über Mitarbeitergespräche heruntergebrochen.

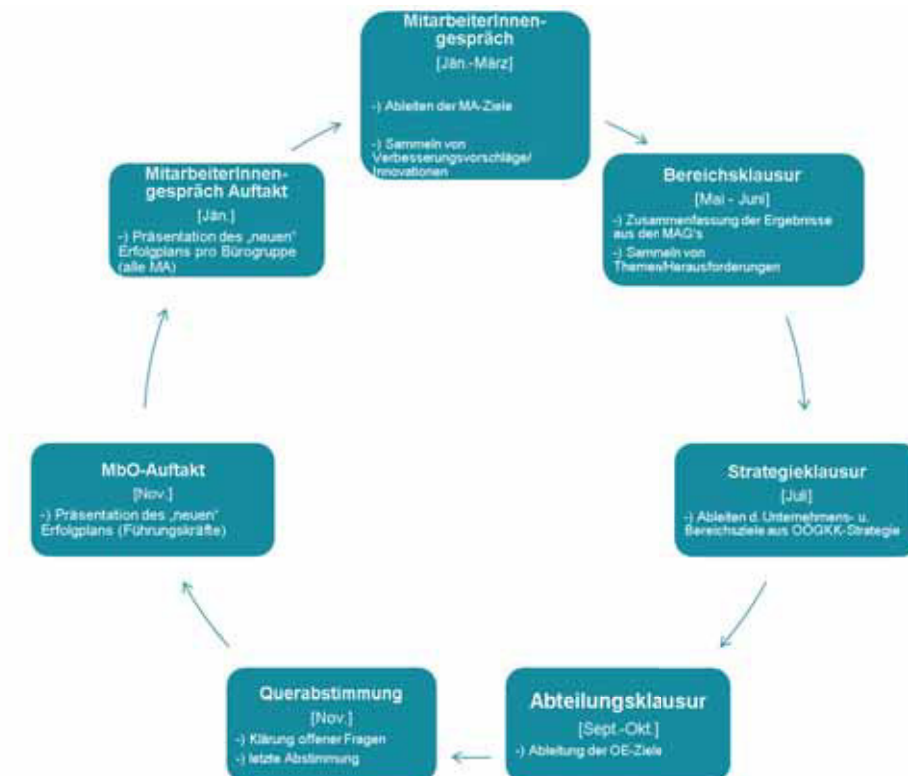


Abb. 2: Erfolgsplan® – der Planungskreislauf

### **Das bedeutet, die OÖGKK-MitarbeiterInnen können an den Zielsetzungen mitwirken?**

Lassen Sie mich Ihre Frage anders formulieren: Warum sollte Führungskräfte auf die Expertise und Erfahrung ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verzichten, wenn sie strategische Dinge planen? Formal gibt es auch in der OÖGKK eine hierarchische Aufbauorganisation. Allerdings ist der Wert „Zusammenarbeit“ eine ganz zentrale Säule unseres Leitbildes. Wir sind als OÖGKK überzeugt, dass man gemeinsame Ziele nur durch vertrauensvolle Zusammenarbeit erreichen kann. Befehle von oben sind einfach zu wenig, um komplexe Gesamtaufgaben zu meistern. Dazu braucht es Rückkoppelungsprozesse. In der OÖGKK gilt: Führen durch Zielvereinbarung. Auch hier hat die OÖGKK einen fundamentalen Wandel durchlaufen: von der hierarchischen Steuerung hin zu einem kooperativen Steuerungsansatz. Der Erfolgsplan® ist eine ideale Grundlage dafür.

### **Diese Unternehmenskultur würde man bei einer Behörde nicht vermuten.**

Wir wollen auch keine Behörde sein, sondern eine Gestalterin im Gesundheitssystem, mit klarer Ziel- und Ergebnisorientierung.

### **Die OÖGKK setzt auch bei Kooperationen mit externen Partnern auf das BSC-System. Wo und wie geschieht das?**

Die OÖGKK hat erstmalig für das Jahr 2005 gemeinsam mit der oberösterreichischen Ärztekammer eine Kooperations-Balanced

Scorecard (BSC) erstellt. Diese Kooperationsstrategie beschreibt den Weg, wie die Kooperationsvision langfristig erreicht werden soll. Sie stellt die Basis für konkrete Zielsetzungen dar. Die Kooperationsziele werden durch Messzahlen konkretisiert und dadurch auch überprüfbar gemacht werden. Ein weiteres Beispiel der übergreifenden Kooperation ist die „Träger-BSC“: Über sie kooperieren alle österreichischen Sozialversicherungsträger in gemeinsamen Zielen. Im Rahmen der Gesundheitsreform eingeführt wurde zudem die BSC-basierte „Zielsteuerung Gesundheit“ zwischen den Partnern Bund, Hauptverband und Länder. Im Zuge der „Zielsteuerung Gesundheit“ hat die OÖGKK ihre umfassende Expertise eingebracht.

### **Was ist zu beachten, wenn mehrere Organisationen über eine gemeinsamen BSC künftig zusammenarbeiten wollen?**

Damit Zielsysteme gelingen können, braucht es vor allem einen klar abgesteckten Rahmen, einen trennscharf definierten Kooperationsraum. Die Kunst ist, gemeinsam verbindliche Ziele zu setzen, mit den sich alle Partner identifizieren können. Schließlich kann die Kooperation nur gelingen, wenn die Partner Ziele verfolgen, die sowohl der eigenen Zielerreichung als auch dem größeren Ganzen dienlich sind. Die Gestaltung solcher Kooperationsprozesse ist eine Herausforderung, die viel Know-how erfordert. Die Wirkung, die solcherart gesteuerte Prozesse entfalten können, ist aber ungleich größer.

Wesenauer, Andrea: Balanced Scorecard als Teil eines integrierten Managementsystems der OÖGKK, in: Bönisch/Krennhuber (Hrsg.): Balanced Scorecard – Personelle Voraussetzung und Konsequenzen, Linz 2002, S. 59 - 65

Wesenauer, Andrea: Von der Balanced Scorecard zum Erfolgsplan – Erfolgreiche Strategien systemisch entwickeln und umsetzen, Carl Auer Verlag, Sept. 2008

Wesenauer, Andrea: Gesundheitspartnerschaft – Kooperation als problemadäquate Lösung im Gesundheitswesen, in: Soziale Sicherheit 2/2004, S. 480 - 484

Wesenauer, Andrea: „Kooperations-Scorecard“ – Organisationsübergreifende Kooperationen strategisch ausrichten, in: ÖHW 1-2, Jahrgang 49 (2008), S. 107 - 113