

> Professionelles Controlling in Pflegeeinrichtungen

Arbeitsprozesse erfassen

YVONNE GROENING & MORITZ HÜNNIES GENANNT STEMANN

Während das Pflegepersonal den Gesundheitszustand von Patienten anhand von Vitalparametern beurteilt, verwendet der Einrichtungsleiter Kennzahlensysteme, um Aussagen darüber zu treffen, wie „gesund“ seine Einrichtung ist. Sowohl der Zusammenhang zwischen den einzelnen Kennzahlen als auch die darin enthaltenen Informationen werden jedoch oftmals zu wenig beachtet und für das Ableiten betriebswirtschaftlicher Maßnahmen genutzt. Obwohl der Pflegemarkt wächst, haben knapp ein Drittel der Pflegeeinrichtungen zum Teil erhebliche wirtschaftliche Probleme. Der wirtschaftliche Erfolg von Pflegeeinrichtungen wird neben der Pflegequalität auch zukünftig wesentlich von der Effizienz der Arbeitsprozesse abhängen. Unser Autoren-Duo Dr. Yvonne Groening und Moritz Hünnies genannt Stemann erläutert im Folgenden, welche Möglichkeiten und Vorteile modernes Controlling für Pflegeeinrichtungen bietet.

Controlling versteht sich als Überwachungs- und Steuerungsinstrument zur Lenkung eines Unternehmens oder einer Pflegeeinrichtung in einem Markt, der von vielen sich ständig verändernden Parametern geprägt ist (vgl. Horvath 1993, S. 6–9). Im Einklang mit den strategischen Zielen der Einrichtung dient das Controlling der zielgerichteten Planung, Überwachung sowie Steuerung von Geschäftsprozessen. Im traditionellen Verständnis ist das Controlling überwiegend finanz- und ergebnisorientiert. Erst die Erweiterung des Blickwinkels auf zusätzliche Kennzahlen, die nicht zwingend monetärer Natur sind, ermöglicht ein ganzheitliches Controlling. Dazu gehören unter anderem Informationen aus der Perspektive des Marktes (zum Beispiel Verwaltungskosten pro Patient im Vergleich zum Wettbewerb), aus der Perspektive des Kunden (zum Beispiel Kundenzufriedenheit), der internen Prozessperspektive (zum Beispiel durchschnittliche tägliche Betreuungszeit pro Patient) sowie der Innovations- und Wissensperspektive (zum Beispiel Anzahl durchgeführter Schulungen/Zertifizierungen pro Periode) (vgl. Kaplan 1992).

Durch das Aufsetzen eines ganzheitlichen Kennzahlensystems kann die Menge an komplexen Informationen

strukturiert und jederzeit aktuell ausgewertet werden. Die erhobenen Ist-Daten ermöglichen einen Abgleich mit den geplanten Soll-Daten und bilden somit eine fundierte Entscheidungsunterstützung zur Überprüfung des Erreichungsgrads der übergeordneten Ziele einer Pflegeeinrichtung. Wesentlich für den Erfolg bei dieser Art der Steuerung ist nicht die einmalige Überprüfung der Kennzahlen, sondern ein kontinuierlicher Abgleich. Bei gegebenenfalls auftretenden Abweichungen werden eine Ursachenanalyse durchgeführt und Maßnahmen zur Gegensteuerung ergriffen (Vgl. Weber 1994, S. 206 ff.).

Ebenfalls wichtig sind Kennzahlen, die einen kontinuierlichen Benchmark mit anderen Pflegeeinrichtungen ermöglichen. Dadurch werden eventuell vorhandene Kostenvorteile bzw. -nachteile im Vergleich zum eigenen Haus identifiziert und ermöglichen so eine Einschätzung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit und bei Bedarf die Adaption von Best-Practice-Lösungen.

Kennzahlen sind aber nicht nur ein Thema des oberen Managements in Pflegeeinrichtungen. Auch für weitere Leitungsstellen wie zum Beispiel die Pflegedienstleitung, die für die detaillierte Ursachenanalyse und die operative Umsetzung geeigneter Maßnahmen

in der Einrichtung verantwortlich sind, sind Kennzahlen essenziell (vgl. Horvath 1993, S. 544 ff.). Sie geben Auskunft über die Entwicklung und Geschehnisse in einer Einrichtung wie zum Beispiel die Anzahl der Beschwerden pro Jahr, eingereicht durch Heimbewohner oder Familienangehörige. Ebenso verdichten sie Zusammenhänge wie zum Beispiel die Entwicklung der Belegungstage als Gradmesser für die Auslastung oder die durchschnittliche Verweildauer der Bewohner.

Mögliche Kennzahlen in der Pflege

In der Pflegebranche sind folgende Kennzahlen als Bestandteil eines ganzheitlichen Kennzahlensystems im Sinne des obigen Controllingansatzes denkbar:

- Summe und Struktur der Personalkosten
- Anteil an Fachkräften zum Gesamtpersonal (Fachkraftquote)
- Belegung einer stationären Einrichtung (Belegungstage)
- Auslastung einer stationären Einrichtung gesamt oder pro Pflegestufe
- Anteil des Pflegepersonals abhängig von Belegung und von Personalschlüsseln (Verprobung)
- Anzahl der eingereichten Beschwerden
- Ausfallquote von Mitarbeitern (Krankenstand)
- Mitarbeiterfluktuation (Abwanderungen)
- Anzahl der Dekubitus-Fälle
- Rentabilität der Einrichtung
- Praxisbeispiel: Ausfallquote von Mitarbeitern

Um das Verständnis für Kennzahlensysteme in der Pflege zu verdeutlichen, wird am Beispiel der Kennzahl „Ausfallquote“ der beschriebene Controllingansatz von Soll-Ist-Vergleich und den bei Bedarf zu ergreifenden Maßnahmen aufgezeigt. Wenn nach einem durchgeführten Benchmarking die

Ausfallquote im Vergleich zu anderen Einrichtungen relativ hoch ist, könnte ein durch die Verwaltungsleitung vorgegebenes Ziel sein: Verringerung der Ausfallquote um sechs Prozentpunkte in einem Jahr. In diesem Fall muss im ersten Schritt eine Ursachenanalyse für die erhöhte Ausfallquote durchgeführt werden, das heißt, detaillierte Informationen müssen erhoben werden. Dies kann zum Beispiel über eine freiwillige und anonyme Umfrage in der Einrichtung oder in Zusammenarbeit mit den Krankenkassen erfolgen, die Arbeitgebern auf anonymer Basis einen maßgeschneiderten Gesundheitsreport über Krankheitsbilder der eigenen Mitarbeiter anbieten. Ein Ergebnis dieser Befragung könnte sein, dass neben anderen Ursachen ein Großteil der Ausfälle auf Wirbelsäulenerkrankungen zurückzuführen ist. Als mögliche Maßnahme können Rückenschulungen für das Pflegepersonal angeboten werden. Die Veränderung der Ausfallquote sollte nun kontinuierlich geprüft und bewertet werden (monatlich, pro Quartal oder jährlich).

Wichtig ist dabei das Bewusstsein, dass die erhobenen Kennzahlen miteinander in Beziehung stehen. Die positive Veränderung der einen hat unter Umständen eine Verschlechterung der anderen Kennzahl zur Folge. Übertragen auf das Beispiel würden die angebotenen Trainingseinheiten eine Erhöhung der Kosten und damit unter Umständen eine Verringerung der Rendite nach sich ziehen. Daher ist es unabdingbar, dass vor einer Durchführung der geplanten Rückenschulung für das Pflegepersonal die dadurch entstehenden Kosten mit der Budgetplanung abgeglichen werden und die möglichen finanziellen Auswirkungen bewertet werden.

Unterstützung durch integrierte IT-Werkzeuge

Der zusätzliche personelle Aufwand, der durch den Einsatz von Controlling- und Kennzahlensystemen entsteht, kann durch den Einsatz von modernen IT-Lösungen minimiert werden. Die Möglichkeiten sich bei der Durchführung des Controllings informationstechnisch unterstützen zu lassen sind vielfältig. Je nach Anwendungszweck, Detaillierungsgrad und Investitionsbereitschaft variieren die auf dem Markt verfügbaren IT-Systeme – von einer

selbst erstellten Lösung mit Microsoft Excel bis hin zu spezieller Software für den Budgetierungs- und Controllingprozess. Neben den gängigen Anbietern für Controllingsoftware existieren auf dem Markt auch spezielle Controllinglösungen für das Gesundheitswesen und den Pflegebereich, was den Markt zusätzlich unübersichtlich macht. Diese speziellen IT-gestützten Controllinglösungen unterstützen beispielsweise den Prozess der Personalbedarfsermittlung auf Basis einer integrierten Auslastungsplanung sowie auf Basis der hinterlegten Personalschlüssel. Ebenfalls unterstützt wird die Möglichkeit zur Angabe von Pflegesätzen der einzelnen Einrichtungen sowie deren Pflegekapazitäten. Anhand dieser Informationen und der tatsächlichen Einrichtungsauslastung können anschließend automatisiert die resultierenden Erträge ermittelt werden. Derartig gut strukturierte und ausgewertete Informationen sind unter anderem eine wertvolle Argumentationsgrundlage für die Verhandlung der Pflegesätze. Ferner bieten solche speziellen Controllingssysteme ein integriertes Berichtswesen, um detaillierte Auswertungen aus den erhobenen Daten „per Knopfdruck“ generieren zu können.

Dieses sehr spezifische Beispiel zeigt, dass gerade bei Anwendungssystemen darauf geachtet werden muss, dass der Softwareumfang auch für den eigenen Anwendungszweck geeignet ist und die einrichtungsspezifischen Prozesse unterstützt. Eine weitere Anforderung an die Software zur Unterstützung der Controllingprozesse sollte die Integrierbarkeit in die vorhandene IT-Landschaft der Pflegeeinrichtung sein. Denn oftmals sind die notwendigen Informationen zur Berechnung der Kennzahlen bereits in verschiedenen IT-Systemen vorhanden und müssen nur an einem zentralen Ort zusammengeführt, konsolidiert und ausgewertet werden.

Fazit

Spätestens ab einer gewissen Einrichtungsgröße ist die Einführung und Nutzung von Controllinginstrumenten in Verbindung mit einer IT-Unterstützung empfehlenswert.

Hierbei muss jedoch beachtet werden, dass eine reine Steuerung der Pflegeeinrichtung auf Basis definierter Kennzahlen Risiken birgt. Die positive kurzfristige

Veränderung einer Kennzahl kann eine Verschlechterung einer anderen nach sich ziehen, wie das oben beschriebene Beispiel zeigt (Weber 1994, S. 208 f.).

Des Weiteren muss bei der Einführung beachtet werden, dass dieses Vorhaben durch die gesamte Belegschaft der Pflegeeinrichtung getragen und gestützt wird. Dies kann gerade beim Pflegepersonal, welches durch aktuelle gesetzliche Veränderungen immer mehr Zeit mit Dokumentation und immer weniger Zeit mit der eigentlichen Ausübung der Pflege am Patienten verbringt, auf massiven Widerstand stoßen. Hier gilt es, frühzeitig zu kommunizieren, dass es notwendig ist, Controllinginstrumenten zur Steuerung der Pflegeeinrichtung einzuführen. Einmal eingeführt und umfassend genutzt bietet das Controlling für die Einrichtung unzählige Vorteile, um professionell am Markt zu agieren und dauerhaft „gesund“ bestehen zu können. <<



Literatur

Horvath P. (1993) *Controlling*. 6. Aufl. Vahlen, Stuttgart.

Kaplan R.S. & Norton D.P. (1992) *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review, Januar/Februar, S. 71–79.

Weber J. (1994) *Einführung in das Controlling*. 5. Aufl. Schäffer Poeschel, Stuttgart.

Autorenkontakt:

Dr. Yvonne Groening ist geschäftsführende Gesellschafterin der myconsult GmbH und verantwortlich für den Beratungsbereich Pflege.

Kontakt: groening@myconsult-team.de
Moritz Hünnes genannt Stemann arbeitet als Berater und ist verantwortlich für den Bereich Softwareentwicklung.

Kontakt: huennies-stemann@myconsult-team.de
myconsult GmbH, Kilianstr. 20, 33098 Paderborn.