

Strategisches Controlling

Für das tägliche „Geschäft“ benötigt die PDL eine Vision, Strategien und Ziele

Eine Veröffentlichung im Rahmen von PDLpraxis in der Fachzeitschrift „Häuslichen Pflege“ des Vincentz-Verlag, Hannover - von Thomas Sießegger

Bei dem hier vorgestellten Beitrag handelt es sich um die „Rohversion“ des Beitrags, d.h. der Text wurde von der Redaktion Häusliche Pflege noch überarbeitet. Insofern muss dieses Manuskript nicht exakt mit der Veröffentlichung übereinstimmen: Die Titel sind anders und in den meisten Fällen wurden die Beiträge etwas gekürzt. Die Original lesen Sie bitte in der Häuslichen Pflege.

Inhalt des Beitrags	Seite
1. Einleitung.....	1
2. Definitionen	1
3. Vision	2
4. Leitbild	2
5. Strategien und strategische Ziele.....	2
6. Analyse des Marktes, der eigenen IST-Situation und Feststellen des Deltas zwischen SOLL und IST	3
7. Der Weg: Die Strategie-Umsetzung, Kontrolle und Operationalisierung.....	3
8. Analyse des Controlling.....	4

1. Einleitung

Die Instrumente des operativen Controlling finden sich im Alltag durch

- ◆ die Kalkulation der Kosten,
- ◆ die Kostenstellenrechnung,
- ◆ die minutiöse Personal-Einsatz-Planung,
- ◆ das Qualitätsmanagement,
- die kontinuierlichen SOLL-IST-Vergleiche,
- ◆ Kennzahlensysteme,
- ...

Diese Instrumente gilt es, in den Gesamtkontext eines Controlling-**Konzepts** einzubetten. Im Rahmen dieses Beitrags soll dies anhand eines stark vereinfachten Beispiels erfolgen.

2. Definitionen

Strategisches Controlling kann man mit den Worten beschreiben:

Die richtigen Dinge tun.

Operatives Controlling bedeutet in diesem Kontext dann:

Die Dinge richtig tun.

3. Vision

Eine Vision ist die generelle, werteorientierte Zielbeschreibung eines Pflegedienstes. Sie gilt für einen längeren Zeitraum nahezu unverändert.

Bsp.

„Der pflegebedürftige Mensch mit seinen „wahren“ Bedürfnissen steht im Mittelpunkt.“

4. Leitbild

Ein Leitbild ist die Verschriftlichung gelebter und angestrebter Grundeinstellungen und -haltungen. Es ist konkreter und differenzierter als die Vision.

Inhalte sind u.a.

- ◆ die Zielsetzung des Pflegedienstes
- ◆ der Stellenwert der wirtschaftlichen Aktivitäten
- ◆ die Beschreibung des Verhältnis zu Patienten, Angehörigen, Ärzten Krankenhäusern, Gremien usw.
- ◆ der Führungsstil und die Verhaltenserwartungen an die Mitarbeiter

Mögliche Leitbildaussagen sind:

Bsp.

„Wir erwarten von allen Mitarbeitern regelmäßige Fortbildungen und unterstützen sie dabei individuell und zielgerichtet im Sinne des Pflegedienstes.“

5. Strategien und strategische Ziele

Strategien sind die Konkretisierungen von Vision und Leitbild. Sie beziehen sich auf einen konkreten, mittel- und langfristigen Zeitraum und betreffen den Pflegedienst als Ganzes. Sie haben einen Bezug zu den wesentlichen Umwelten des Pflegedienstes, so z.B. zu den Ärzten, Krankenhäusern, Kranken- und Pflegekassen.

Strategische Ziele beschreiben zukünftige, wünschenswerte Zustände der Organisation.

Sie sind schriftlich formulierte Aussagen u.a. über

- ◆ die angestrebte quantitative und qualitative Erreichung und die wirtschaftlichen Eckdaten
- ◆ die fachliche und inhaltliche Entwicklung
- ◆ die Beziehung zu öffentlichen Partnern
- ◆ die Personalentwicklung der Mitarbeiter

Bsp.

- ◆ Die Patientenzahl soll von 100 auf 150 wachsen.
- ◆ Der Marktanteil soll mindestens konstant bei 47% bleiben, wenn möglich aber wachsen.
- ◆ Eine angemessene Pflegefachkraft-Quote soll die angestrebte Spezialisierung auf Beatmungspatienten, und Schwerstpflegebedürftige unterstützen.
- ◆ Die Vernetzung ist auszubauen.

6. Analyse des Marktes, der eigenen IST-Situation und Feststellen des Deltas zwischen SOLL und IST

Um eine Vision und strategische Ziele entwickeln zu können bedarf es einer genauen Analyse von Trends und Entwicklungen im Umfeld des ambulanten Pflegedienstes.

Bsp.

- ◆ Immer mehr Pflegedienste fusionieren und schließen sich zu größeren Einheiten oder Verbänden zusammen um Synergieeffekte zu erschließen. Wie soll sich der eigene Pflegedienst entwickeln?
- ◆ Anstehende Reformen werden zu mehr Zuzahlungen und Privatzahler-Leistungen führen: Wie soll das eigene Leistungsangebot entsprechend den Bedürfnissen angepaßt werden?
- ◆ Welche Angebote müssen wir entwickeln, wenn es zu Personen-bezogenen Pflegebudgets kommt?

7. Der Weg: Die Strategie-Umsetzung, Kontrolle und Operationalisierung

An dieser Stelle erst setzt das operative Controlling ein. Die Leitbildaussagen sollten nun durch geeignete Indikatoren, Meßgrößen oder Instrumente überprüft werden.

Die evtl. vorhandene Vielzahl von unterschiedlichen Zielen kann besonders gut durch ein Kennzahlensystem gesteuert werden.

Erst wenn der oben skizzierte „Hintergrund“ des strategischen Controlling gegeben und vorhanden ist, macht operatives Controlling Sinn.

8. Analyse des Controlling

Eine Analyse des Controllings in ambulanten Pflegediensten kommt oft zu folgendem Ergebnis:

Stufen des Controlling	vorhanden?
Marktanalyse	???
Vision	nein
Leitbild	✓
Strategie	nein
Ziele	✓
operatives Controlling	✓

Das Problem bei den meisten Pflegediensten (und ihren Trägern und Verbänden) ist, daß es zwar ein Leitbild gibt, jedoch keine längerfristige Vision - und selbst das Leitbild ist nicht operationalisiert, erkennbare Strategien sind meist nur sehr späte Reaktionen auf Veränderungen am Markt.

Das heißt, im operativen Controlling wird vielfach gemessen, ohne genau zu wissen in welche Richtung es gehen soll, frei nach dem Motto
„Wir wissen nicht, was wir tun - aber das mit ganzer Kraft“.

Operatives Controlling muß eingebettet sein in einen strategischen Rahmen. Zuerst die Strategie, dann die kontrollierte Umsetzung.

Hinweis: Im Juli 2006 wird es zum Thema „Strategisches Controlling“ einen weiteren umfangreicheren Beitrag in der Häuslichen Pflege geben.