

Das lernende Unternehmen

Benchmarking soll Prozessoptimierung voranbringen

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.

1. Einleitung und Definition

Kennzahlensysteme sind in Mode gekommen. Daraus abgeleitet sprechen einige davon, „Benchmarking“ zu betreiben. Das ist aber nicht ganz richtig.

Benchmarking bedeutet nämlich nicht nur einen reinen Zahlenvergleich, sondern: Prozeßorientierung, Betriebsvergleiche und Kennzahlen - und das alles im Zusammenhang.

Es handelt sich also um Vergleiche zwischen ambulanten Pflegediensten aber auch Vergleiche mit anderen Einrichtungen bzw. Unternehmen.

Beim Benchmarking sollen anhand von Kennzahlen (Benchmarks) bestimmte Prozesse, Strukturen und Geschäftsergebnisse miteinander verglichen werden, mit dem Ziel, den Unterschied der eigenen Einrichtung zu einer besseren zu erkennen.

An diesen besten Unternehmen orientiert sich dann der eigene Pflegedienst.

Dabei kann es durchaus passieren, daß nicht ein Unternehmen alle besten Prozesse oder Verfahren inne hat. Insofern sollte es Ziel sein, daß bei den teilnehmenden Unternehmen alle gleichermaßen partizipieren und jeder von jedem „lernt“.

Benchmarking erfordert von den teilnehmenden Unternehmen ein höchstes Maß an Analysefähigkeiten, an Kompetenz und an systematischem Vorgehen.

Ziel ist es nicht, nur Zahlen zu vergleichen, sondern Prozessoptimierung zu betreiben - denn Ablauforganisation und Struktur der Pflegedienste sind immer noch **die** Gründe, warum Einrichtungen erfolgreich sind.

Verglichen werden beim Benchmarking die Effizienz, die Effektivität, die Qualität, die Produktivität und insbesondere die Prozesse und die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens.

Ziel ist das lernende Unternehmen.

Beispiele

Prozesse	Strukturen
<ul style="list-style-type: none">• Aufnahme eines neuen Patienten• Dienstplanung• Personaleinsatzplanung, Tourenplanung• Abrechnungen mit Kassen und anderen Leistungsträgern• Dienstbesprechung• Zeit- und Leistungserfassung• usw.	<ul style="list-style-type: none">• Controlling, und Informationswesen• Kennzahlensystem• Hierarchie, Organigramm• Personalzusammensetzung• „Overhead“-Strukturen: Leitung und Verwaltung• usw.

2. Benchmarking-Techniken

1. Internes Benchmarking

Einerseits kann der eigene Pflegedienst versuchen, die eigenen Stärken und Schwächen zu finden. Eine weitere Möglichkeit ist es, Lösungsmöglichkeiten innerhalb des eigenen Verbandes oder Trägers zu finden.

Bsp.

Alle Pflegedienste eines Trägers vergleichen sich systematisch hinsichtlich des Prozesses der Personal-Einsatz-Planung. Ergebnis könnte sein, daß der „beste Prozeß“ standardisiert wird und im Rahmen eines Verfahrens-Standards allen Einrichtungen zur Verfügung gestellt wird.

2. Externes Benchmarking

2a. Marktanalyse

Die Marktanalyse bezieht sich auf die gesellschaftlichen politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen innerhalb des gesamten Marktes (also auch anderer Branchen).

Bsp.

Wie wirkt sich das Auftreten osteuropäischer Kräfte auf das eigene Dienstleistungsangebot aus?

2b. Branchenbezogene Analysen

Die branchenbezogene Marktanalyse untersucht insbesondere die Entwicklungen für ambulante Pflegedienste, d.h. also einen speziellen Teilausschnitt des gesamten Marktes.

Bsp.

Welche Erfahrungen gibt es mit der Umsetzung der personenbezogenen Budgets?

2c. Branchenunabhängige Analysen

Die schwierigste Form des externen Benchmarking ist es, branchenunabhängige prozeßorientierte Analysen zu betreiben. So könnte man sich vorstellen, daß eine Schokoladenfabrik, ein Softwarehersteller und ein ambulanter Pflegedienst sich in Teilprozessen miteinander vergleichen.

Bsp.

Wie erfolgt in diesen drei Unternehmen unterschiedlichster Branchen zum Beispiel die Rechnungsstellung?

Beispiele für Analysen im Rahmen von Benchmarking

Untersuchungsgegenstand	Anmerkungen, Begründung, Fragen	Kennzahl, Meßbarkeit	Verbesserungsmöglichkeiten, Anmerkungen
Die durchschnittliche Qualifikation des Personals	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Prozent-Quote führt zu den besten Betriebsergebnissen? 	<ul style="list-style-type: none"> • %-Anteil examiniertes Personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung der Qualifikation an das notwendige Leistungsspektrum.
Beschäftigungsverhältnisse der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Welcher durchschnittliche Beschäftigungsumfang bedeutet Gleichgewicht zwischen Flexibilität und Aufwand für die Personal-Einsatz-Planung? 	<ul style="list-style-type: none"> • durchschnittlicher BU • Wie viele Mitarbeiter kommen auf eine Vollzeitstelle? 	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung von neuen Arbeitszeitmodellen • Reduzieren der festen Besetzung, um fixe Kosten zu variablen zu machen
Inkonsequenter Abbau von Überstunden oder Mehrstunden	<ul style="list-style-type: none"> • Wie hoch ist die Unzufriedenheit der Mitarbeiter? 	<ul style="list-style-type: none"> • Verhältnis der Mehr- bzw. Überstunden zu den PLAN-Stunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Auszahlung der Über- bzw. Mehrstunden anstatt Freizeitausgleich
Abrechnung der Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsverlust • Zinsverluste • Verlust an Ansehen bei den Kassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Termin, bis zu welchem alle Rechnungen im Folgemonat abgeschlossen sind 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie können die Leistungsnachweise möglichst schnell in die Station kommen? • neue Form der EDV-gestützten Personal-Einsatz-Planung
USW.			

Notwendige Vorarbeiten für das Benchmarking sind zunächst die Schaffung von Klarheit über die eigene Situation, d.h. die systematische Analyse der wirtschaftlich relevanten Prozesse eines ambulanten Pflegedienstes.

Danach werden die quantitativen Parameter im eigenen Pflegedienst gemessen, aber andererseits auch qualitative Faktoren zu den Prozessen beschreibend formuliert.

Dieses Verfahren kann zeitaufwendig sein.

Nun wird eine Beurteilung oder Bewertung der eigenen Dienstleistungen durchgeführt, also eine Positionierung gegenüber anderen Unternehmen.

Ziel muß es sein, die relevanten Meßgrößen zu bestimmen, d.h. also, den Einsatz von Kennzahlen durchzuführen.