

Monatliche Controlling-Gespräche

Gegenseitiges Lernen und zeitnah Fehlentwicklungen entdecken, schnell reagieren können

Es wird Ihnen sehr schwer fallen, alleine als PDL über der Entwicklung von Zahlen zu brüten und daraus abgeleitet richtige Entscheidungen zu treffen. Abgesehen davon werden Termine, die Sie sich selbst setzen gerne verschoben oder fallen dem Alltagsgeschäft zu Opfer ☹. Ist es nicht so?

Deshalb ist es besser, sich mit anderen (die auch mit den Zahlen des Pflegedienstes vertraut sein sollten) auszutauschen. Vereinbaren Sie monatliche feste Termine mit einem festen Kreis an teilnehmenden Personen.

Prinzipiell sollten die Kennzahlen, Zahlenentwicklungen und Grafiken besprochen werden, die in den Ausgaben der PDL-Praxis 12/2009 bis 02/2010 besprochen wurden. Hier handelt es sich um quantitative Zahlen.

Doch nicht alles lässt sich mit Zahlen erklären. Es gibt viele andere Einflüsse, die auf das Ergebnis eines Pflegedienstes wirken. Und diese Einflüsse sind Ihnen als Pflegedienstleitung meist klar, zumindest zum Zeitpunkte des Auftretens. Also notieren Sie sich diese doch besser zeitnah. Dann wird es (Monate) später umso leichter, die Kennzahlen dieses Monats zu interpretieren.

Beispiel: Sie haben von einem Arzt erfahren, dass die Krankenkassen an alle Ärzte Briefe versandt haben, bei denen es um die Verordnungen häuslicher Krankenpflege geht. Wenn Sie dann Monate später an den Zahlen und Grafiken sehen, dass die Zahlen SGB V nach unten gehen, wird es nahe liegen, dass die Briefe evtl. die Auslöser für Veränderungen waren.

Genau solche Vorfälle kommen x-mal während des Jahres vor und beeinflussen das Betriebsergebnis und die Qualität der Leistungen Ihres Pflegedienstes.

Mögliche Kriterien im Rahmen eines monatlichen Berichtswesen könnten sein:

1. Veränderung des Arbeitsklimas innerhalb und außerhalb des Pflegedienstes
2. Qualifikation und Maßnahmen im Bereich Fort- und Weiterbildung
3. Personalveränderungen, Zugänge, Abgänge, ...
4. Veränderungen im Genehmigungsverhalten Kassen oder bei den Einstufungen, ...
5. Eigene und fremde Werbemaßnahmen, Marketingaktivitäten, Öffentlichkeitsarbeit, ...
6. Veränderungen bei den Patienten, Höherstufungen, Neuzugänge, Abgänge, ...
7. Besondere externe Einflüsse auf die Fahrt- und Wegzeiten - wie Wetter [z.B. dieser Winter ☹], Baustellen, ..
8. Beschwerden von verschiedenen Seiten
9. Entwicklung des Marktgeschehens
10. Stimmungen, Gerüchte, Sorgen, Ideen, ...

Einbeziehen von Planwerten

Das durch um diese qualitativen Gesichtspunkte erweiterte Berichtswesen gewinnt eine zusätzliche Dimension durch die Einbeziehung von Planwerten, die mit den tatsächlich erzielten Werten verglichen werden.

Dadurch wird das Berichtswesen zu einer Unterstützung der Unternehmensführung und -steuerung. Auch individuelle Zielvereinbarungen können so in die unterjährige Steuerung einbezogen werden.

Lassen Sie sich nicht selbst alleine

Durch das monatliche Hinzuziehen weiterer Experten, die kritische Fragen stellen, sind Sie nicht alleine in der Bewältigung oder ggf. Anpassung der Ziele.

Das negative Gegenbeispiel wäre es, wenn Sie als PDL im November überrascht würden durch die extrem negativen Zahlen aus der Finanzbuchhaltung, weil z.B. die Rückstellungen (für die Über-/Mehrstunden) erst zum Jahresende gebucht werden, oder das 13. Gehalt der Mitarbeiter monatlich nicht berücksichtigt wurde; während der ersten 11 Monate hatten Sie jedoch ein gutes Gefühl.

GZSZ

Durch die Kontinuität und das gegenseitige Lernen werden diese monatlichen Controlling-Gespräche zu einem wichtigen verlässlichen Bestandteil Ihrer Führung werden – in guten wie in schlechten Zeiten. Das Problem ist, dass meist erst wenn es einem Pflegedienst „schlecht geht“, dieses Instrument zum Einsatz kommt, und in guten Zeiten fällt es dem Alltagsgeschäft zum Opfer. Besser ist es also, **immer** dran zu bleiben.

PDLpraxis-Tipps

- (1) Vereinbaren Sie einen festen Termin für Ihre monatlichen Controlling-Gespräche, z.B. jeden zweiten Donnerstag im Monat, von 14 – 16 Uhr. Die Teilnahme ist verbindlich für alle festgelegten Teilnehmer.
- (2) Alle „wichtigen“ Personen sollten an den Gesprächen teilnehmen: Die Geschäftsführung, die Pflegedienstleitung, die Stellvertretung und evtl. sogar die Verwaltungskräfte. Viertel- oder halbjährlich können dann zusätzlich auch Vorstand, der/die Controller/in oder weitere Personen an den Gesprächen teilnehmen.
- (3) Berichte sollten in der Form und auch in der Seitenzahl standardisiert sein, also immer gleich aufgebaut sein. Ein Punkt bei den Berichten ist aber immer auch „Besonderes“ um über Dinge berichten zu können, die „aus dem Rahmen fallen“.
- (4) In den Berichten sollten im Wesentlichen keine subjektiven Wertungen enthalten sein. Lediglich bei den erwähnten „weichen“ Informationen sollten Sie auch Ihre eigenen Eindrücke einbringen.
- (5) „Pflicht“ zur Beteiligung: Jede/r Teilnehmer/in sollte mindestens ein Statement abgeben, seine eigene Interpretation abgeben; es sollte also nicht nur die Geschäftsführung referieren.
- (6) Beziehen Sie im Berichtswesen auch Aspekte mit ein, die nicht direkt in Zahlen ausdrückbar sind, aber trotzdem für die Ergebnisse von Bedeutung sind. Das können auch Stimmungen, Gerüchte oder Eindrücke sein.
- (7) Besonders lehrreich ist es, wenn mehrere Pflegedienstleitungen (von unterschiedlichen Pflegediensten) des gleichen Trägers monatlich oder quartalsweise zusammen kommen, um Erfahrungen auszutauschen.

Download

Monatliches qualitatives Berichtswesen

Das ergänzende qualitative Berichtswesen könnte anhand einer einfachen EXCEL-Datei geführt werden. In PDL-Praxis 10/2005 wurde ein solches bereits einmal vorgestellt. Dieses steht nun in einer verbesserten und erweiterten Form noch einmal kostenlos als Download zu Verfügung unter:

[www.vincenz.net/...](http://www.vincenz.net/) oder unter www.siessegger.de.

BWL-Lexikon

Reporting

Unter Reporting versteht man das betriebliche Berichtswesen. Dabei geht es um die Darstellung und Informationsverdichtung für verschiedene mögliche Zielgruppen: 1) Die Geschäftsführung, 2) die Pflegedienstleitung, 3) den Inhaber oder Träger der ambulanten Pflegedienste.

Ggf. können auch Berichte für externe Interessenten oder Anteilseigner erstellt werden.

Diese Berichte sollen insbesondere die Erfolgsrelevanten Faktoren abbilden und erläutern. Wichtig für ambulante Pflegedienste ist es deshalb, nicht nur die Zahlen aus der Finanzbuchhaltung abzubilden, sondern auch die Kennzahlen, die zu diesen Ergebnisse führen, z.B. Anteil der gemischten Hausbesuche, Entwicklung der IST-Zeiten, Anteil der Organisationszeiten, .. usw. Besonders hilfreich für ein internes Reporting ist es, wenn die relevanten Zahlen auch übersichtlich und in Form von Grafiken dargestellt wird.

Das Berichtswesen ist meist dem/der zuständigen Mitarbeiter/in für das Controlling zugeordnet, aber auch die PDL sollte an die Geschäftsführung berichten Bottom Up Top Down Verfahren.

Thomas Siessegger

Dipl. Kfm., Organisationsberater und Sachverständiger für ambulante Pflegedienste

Internet: www.siessegger.de

Email: pdl-praxis@siessegger.de