

Neue Kennzahlen für eine neue Zeit, Teil 1

Grundlagen der Erfassung von Kennzahlen

Diese neue 6-teilige Reihe in PDL-Praxis beschäftigt sich mit dem Controlling „in einer neuen Zeit“ also nach Einführung des Pflege-Neuausrichtungsgesetzes [PNG] und des Pflegestärkungsgesetzes 1 [PSG 1].

Durch die Möglichkeit von finanziellen Budgets, die Verschiebung zu Privatzahlerleistungen und durch die vermehrte Erbringung von Zeitleistungen (in Stunden anstatt den Leistungskomplexen) verändert sich das Leistungsgeschehen. Bisher bedeutsame Kennzahlen werden unwichtiger, während andererseits ergänzend Kennzahlen entwickelt werden sollen, um die neuen Erfolgsfaktoren eines ambulanten Pflegedienstes monatlich erfassen und auswerten zu können.

Doch zunächst sollen Kriterien festgelegt werden, wie Kennzahlen gebildet werden und wie im Pflegedienst damit umgegangen werden soll.

Kriterien für die Erstellung eines Kennzahlensystems

1. Schnelligkeit geht vor Genauigkeit

Pflegedienste sind nicht verpflichtet, Kennzahlen zu führen. Ein Kennzahlensystem dient nur eigenen Interessen und folgt dem Wunsch, den Pflegedienst anhand verlässlicher Informationen steuern zu können. Das Kennzahlensystem sollte ein Steuerungsinstrument sein, was möglichst zeitnah über Veränderungen informiert. Auf Basis dieser Informationen sollen Entscheidungsgrundlagen zeitnah vorliegen. Aus diesem Grund geht Schnelligkeit geht vor absoluter Exaktheit. Deshalb sind auch Schätzungen akzeptabel.

2. Konzentration auf das Wesentliche

Kennzahlensysteme müssen nicht alles abbilden, was so oder so in Finanzbuchhaltung Lohnbuchhaltung und im Verwaltungs- und Abrechnungsprogramm an Auswertungen möglich ist. Ein Kennzahlensystem sollte nur Werte erfassen und auswertbar machen,
a) die von großer wirtschaftlicher oder qualitativer Bedeutung sind
b) welche auch tatsächlich beeinflusst werden können, und zwar von der PDL.

3. Kosten entstehen durch den Verbrauch von Zeit, deshalb ► Zeit-Kennzahlen

Personalkosten beanspruchen bis zu 80% der Gesamtkosten eines Pflegedienstes. Sie lassen sich lediglich noch weiter nach Qualifikationen unterteilen. Für eine Analyse ist das aber immer noch zu wenig. Deshalb sollte analysiert werden: „Wie sind die Kosten entstanden?“ Um diese Frage zu beantworten, ist es notwendig, die Zeit (als Verursacher der Kosten) in Organisationszeiten, Fahrt- und Wegezeiten und Pflegezeiten tiefer gehend zu analysieren. Zeit-Kennzahlen (aus der Zeiterfassung) nehmen insofern in einem zeitgemäßen Kennzahlensystem einen relativ großen Raum ein.

4. Kennzahlen können nicht alle Erfolgsfaktoren eines Pflegedienstes abbilden

Ein großer Teil des Erfolges hängt von den Personen und den Persönlichkeitsfaktoren der Führungskräfte ab. Sind diese führungsstark? .. verlässlich in der Dienstplanung? .. von den Mitarbeitern geschätzt? .. EDV-affin? .. ist die Leitung fair? .. usw.
Alle diese „weichen“ Faktoren lassen sich nicht mit Kennzahlen abbilden, und schon gar nicht monatlich. Bleiben Sie also bitte gelassen. Ein Kennzahlensystem ist nur ein Teil des Controllings. Bitte überbewerten Sie die Möglichkeiten eines Kennzahlensystems nicht – und verwenden Sie auch nicht zu viel Zeit damit. Es ist nur ein Kennzahlensystem.

Das monatliche Betriebsergebnis ist die Folge wichtiger Entscheidungen und der Handlungs- und Arbeitsweisen im Pflegedienst. Dieses Geschehen kann durch verschiedene aufeinander abgestimmte Kennzahlen abgebildet werden.

Zunächst ein paar Anmerkungen zur Einteilung von Kennzahlen:

Übersicht zur Einteilung von Basiszahlen und von Kennzahlen für einen ambulanten Pflegedienst

Absolute Zahlen = Basiszahlen	Relative Zahlen (Quotienten)	
	(1) Gliederungszahlen = Teilgröße zu ihrer übergeordneten Gesamtgröße	(2) Beziehungszahlen verschiedenartige Größen mit sachlicher und sinnvoller Beziehung zueinander
... zu einem bestimmten Datum z.B. dem Monatsletzten		
Beispiele:	Beispiele:	Beispiele:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl der Patienten ▪ Umsatz im SGB XI ▪ Umsatz im SGB V ▪ Anzahl der Hausbesuche ▪ Organisationszeiten in Stunden ▪ Anzahl Beratungsgespräche <i>usw.</i>	$\frac{\text{Organisationszeiten}}{\text{Anwesenheitszeit}} \times 100\%$ $\frac{\text{SGB – XI – Umsatz}}{\text{Gesamtumsatz}} \times 100\%$	$\frac{\text{Gesamtumsatz}}{\text{Patientenanzahl}} \quad \text{in Euro}$ $\frac{\text{Netto – Pflegezeiten}}{\text{Hausbesuche}} \quad \text{in Min.}$

Für das Kennzahlensystem eines Pflegedienstes verwenden wir also **Gliederungs- und Beziehungszahlen** und einige Basiszahlen.

Die 5 wichtigsten Kennzahlen zur monatlichen Steuerung

Die 5 wichtigsten monatlichen Kennzahlen zur Steuerung eines ambulanten Pflegedienstes sind folgende:

- Umsatz pro Patient
- Umsatz pro Patient in den Pflegestufen I und II (gemessen in Prozent an den Pflegesachleistungen)
- Anteil der Fahrt- und Wegezeiten
- Anteil der Organisationszeiten
- Entwicklung der Patienten- und Kundenzahlen*

* Die Anzahl und die Entwicklung der Patientenzahlen sind eigentlich keine Kennzahlen, sondern so genannte Basiszahlen. Die Beobachtung dieser absoluten Zahlen ist jedoch trotzdem wichtig, um den strategischen Aspekt des Wachstums zu analysieren, und um rechtzeitig Hinweise zu bekommen für Strukturanpassungen innerhalb des Pflegedienstes.

Darüber hinaus gibt es noch weitere, neue und strategisch wichtige Kennzahlen, die vor allem aufgrund der Möglichkeiten im Rahmen des 1. Pflegestärkungsgesetzes immer mehr an Bedeutung gewinnen. Andere bisher erfasste und ausgewertete Kennzahlen werden jedoch immer unbedeutender.

Damit befassen wir uns in den nächsten Teilen dieser Kennzahlen-Serie.

Natürlich spielen auch die Strukturen und die Prozesse und Qualitätsmerkmale eine Rolle. Diese Aspekte müssen natürlich nicht monatlich erhoben werden. Sie werden in Teil 6 (November 2015) zum Abschluss dieser Reihe dargestellt.

PDL-Praxis-Tipps

- (1) Erhebung und Auswertung von Kennzahlen sollten möglichst durch die PDL erfolgen. Niemand anderes als die Pflegedienstleitung kann und sollte die Kosten des Pflegedienstes steuern. Von besonderer Bedeutung sind hierbei natürlich die Personalkosten, welche bis zu 80% der Gesamtkosten ausmachen können. Mitarbeiter des Controllings und der Geschäftsführung können zwar auf bestimmte Sachverhalte hinweisen, die Umsetzung in der täglichen Arbeit erfolgt jedoch im Rahmen der Personal-Einsatz-Planung durch die PDL.
- (2) Kennzahlen sollten nie einzeln (d.h. für sich alleine) interpretiert werden. Die Zusammenhänge in ambulanten Pflegediensten sind inzwischen sehr komplex. Eine einzige Kennzahl sollte niemals so interpretiert werden, dass sie alleine zu bestimmten Auswirkungen oder zu bestimmten Ergebnissen führt. Kennzahlen stehen im Zusammenhang zueinander und sollten demzufolge immer im Kontext interpretiert werden.

Thomas Sießegger

Dipl. Kfm., Organisationsberater und Sachverständiger für ambulante Pflegedienste
Internet: www.siessegger.de
Email: pdl-praxis@siessegger.de