

Neue Kennzahlen für eine neue Zeit, Teil 5

Kennzahlen im System „richtig“ interpretieren

In den ersten vier Teilen dieser Serie wurden Kennzahlen vorgestellt, alte verworfen und neue entwickelt. Auch Kennzahlen müssen entwickeln, wenn ständig neue gesetzliche Änderungen kommen. Nun geht es darum, diese monatlichen Basis- und Kennzahlen für ambulante Pflegedienste in einen Zusammenhang zu stellen.

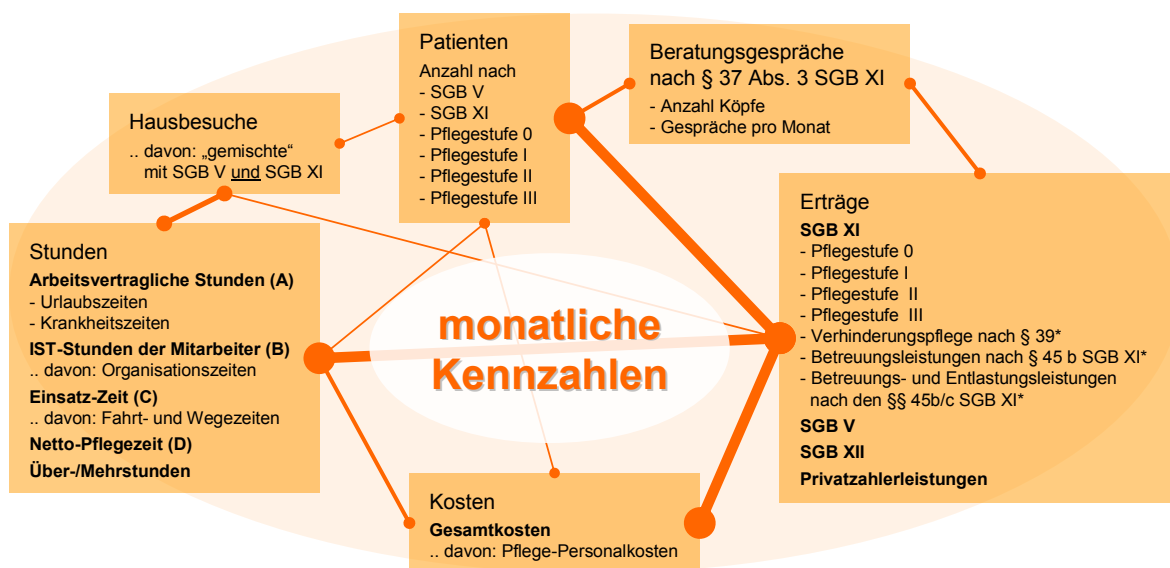
Zunächst einmal gilt es sicherzustellen, dass die den Kennzahlen zugrundeliegenden Basiszahlen bewusst ausgewählt sind. Es ist auch darauf zu achten, dass die entsprechende Software des jeweiligen Pflegedienstes (in Zusammenhang mit dem Buchhaltungsprogramm, aus dem auch ein/zwei Zahlen pro Monat kommen), die Zahlen überhaupt ohne große Probleme liefern kann.

Die Ausgewogenheit der Basiszahlen als Grundlage für ein Kennzahlensystem

Die Wirklichkeit ist komplex, ein einzelner Wert ist meist abhängig von anderen. Noch schwieriger ist es mit den Zusammenhängen, bestimmte Arbeitsweisen und Maßnahmen haben positive oder negative Konsequenzen.

Deshalb beschäftigen wir uns nun mit den Kennzahlen, wie sie miteinander und untereinander im Kontext stehen. Dies ist dann später wichtig für die richtige Interpretation.

Die 6 Quellen eines monatlichen Kennzahlensystems



Basiszahlen werden miteinander verknüpft zu Kennzahlen. Die dicken Linien zeigen hierbei die wichtigen Zusammenhänge und eine Vielzahl damit zusammenhängender Kennzahlen. Je dünner die Verbindungslinien, desto weniger lässt sich aus diesen Verbindungen von Kennzahlen ableiten.

An diesem Schaubild nicht ersichtlich ist, dass es auch Kennzahlen geben kann, die innerhalb einer Gruppe von Basiszahlen gebildet werden kann, so z.B.

- + Anteil der Stunden für gesundheitsbedingte Ausfälle¹ gemessen an den arbeitsvertraglichen Stunden (A) in Prozent
- + Prozentanteil der Erträge, welche durch die stundenweise Verhinderungspflege nach § 39 SGB XI erwirtschaftet werden

Zusammenhänge von Kennzahlen richtig deuten

Über die Zusammenhänge von Kennzahlen und deren richtige Deutung kann man ein Buch schreiben (was ich auch tun werde ;-). Hier ist nur Beispiele ausgeführt, wie Kennzahlen zueinander in Beziehung stehen, und wie möglicherweise eine Interpretation aussieht.

Der möglichst exakte Zusammenhang der Erlös-Entwicklung mit der Entwicklung der D-Stunden also den direkten Pflegezeiten

Hier kommt ein neuer Aspekt von Kennzahlensystemen hinzu: Wir betrachten nicht nur jeden Monat alle Kennzahlen, sondern wir achten auf deren Entwicklung. Hierzu benötigen wir eine grafische Darstellung, um das an Bildern zu sehen.

Beispiel: Wenn die Kosten eines Pflegedienstes sich nicht parallel zu den Veränderungen der Umsätze bzw. der Erträge entwickeln, gibt es Defizite in der Steuerung. Da die Kosten schwer exakt den einzelnen Monaten zuzuordnen sind, und zudem die Anzahl der Tage pro Monat variiert, verwenden wir anstatt den Kosten die Entwicklung der D-Stunden.

Idealerweise stimmt also die Entwicklung der Erträge mit der Entwicklung der D-Stunden² überein. Die Stunden der Mitarbeiter bestimmen wiederum die Entwicklung der Kosten.

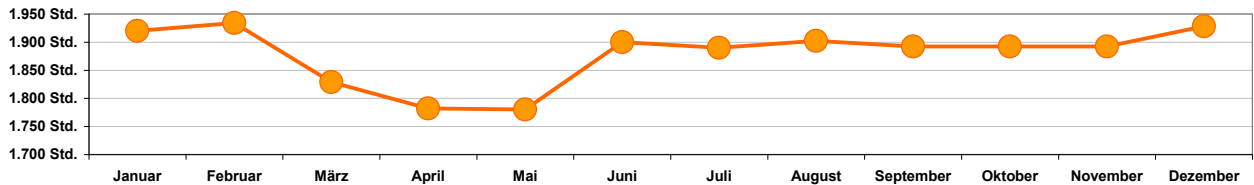
¹ das ist ein besserer Begriff für „Krankheit“, weil z.B. Schwangerschaften oder Kuren nicht unbedingt mit Kranksein zu tun haben

² Ersatzweise (das ist aber etwas schlechter) können auch die Stunden aus der Arbeitszeiterfassung (B-Stunden) verwendet werden, wenn z.B. die RDV aufgrund fehlender differenzierter Zeiterfassung bei den Mitarbeitern nicht in der Lage ist, die D-Stunden monatlich zu berechnen.

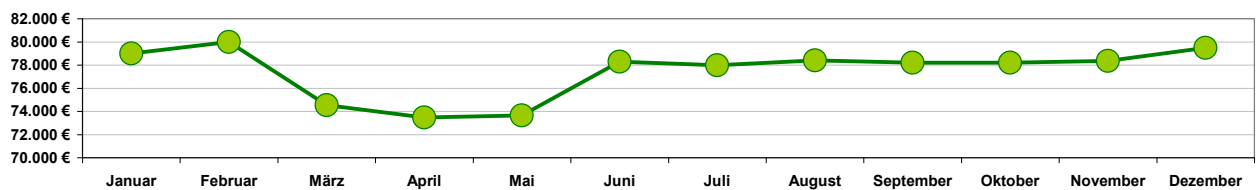
Berechnung des Zusammenhangs der Entwicklung der direkten Netto-Stunden (D) mit den Erträgen mit der statistischen Funktion "Korrelation"

	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember
Geleistete Stunden (D)	1.920 Std.	1.934 Std.	1.829 Std.	1.782 Std.	1.780 Std.	1.900 Std.	1.890 Std.	1.902 Std.	1.892 Std.	1.892 Std.	1.892 Std.	1.928 Std.
Erträge	79.000 €	80.000 €	74.538 €	73.462 €	73.654 €	78.291 €	77.982 €	78.392 €	78.202 €	78.200 €	78.354 €	79.483 €
Korrelation =	+ 0,99							gewünschte Korrelation =		+ 0,90		

Entwicklung der geleisteten Stunden (D)



Entwicklung der Erträge



Nicht immer ist es möglich, anhand von einer Kennzahl zu sehen, wie es um den Pflegedienst steht. Genau so wenig sollten Sie an einzelnen Symptomen (oder Zahlen) herumdoktern. Meist ist die Realität wesentlich komplexer. Für bestimmte Zusammenhänge und Interpretationen bedarf es dann gewisser Erfahrungen und eine gute Erklärung, wobei manche Zusammenhänge zunächst sogar etwas seltsam anmuten. Abschließend soll noch an weiteren Beispielen aufgezeigt werden, wo Zusammenhänge bestehen könnten.

- + Je länger die durchschnittlichen Fahrt- und Wegezeiten, desto höher sollte die Pflegefachkraft-Quote sein, denn je länger die Fahrt- und Wegezeiten sind, desto weniger lohnt es sich, für eine Tätigkeit extra eine HelferIn hinzuschicken.
- + Je mehr Zeit pro Hausbesuch geplant wird, desto mehr Leistungskomplexe sind dort „verpackt“, und umso effizienter sind diese Einsätze oder Touren. Gradmesser kann z.B. die Zeit pro Hausbesuch sein.
- + Fallen Umsätze und/oder Patienten weg, haben die Mitarbeiter „Neigungen“, die wegfallende Zeit in Form von Organisationszeiten oder mit Fahrt- und Wegezeiten aufzufüllen, oder die Zeiten werden bei anderen Patienten minutiös angefügt. Diese Fehlentwicklung könnte durch die Beobachtung der Kurven der Erträge und der Kurve der D-Stunden geklärt werden. Instrument zur Behebung dieses wäre der tägliche SOLL-IST-Vergleich im Rahmen der Touren- und Personal-Einsatz-Planung.

Die Liste mit Beispielen ließe sich lange fortsetzen.

PDL-Praxis-Tipps

- (1) Alleine über Kennzahlen zu brüten, ist schwer, und vier Augen sehen mehr als zwei. Setzen Sie sich mit Ihrer Geschäftsführung, Ihrer Stellvertretung oder mit Ihrer Verwaltungskraft zusammen, und betrachten Sie die Zahlenentwicklungen monatlich gemeinsam.
- (2) Visualisieren! Controllerinnen und Geschäftsführungen sind es oft gewohnt, in sogenannten Chefübersichten mit 20 Spalten und 40 Zeilen in hunderten Zahlen zu stöbern. Setzen Sie Ihre Zahlen in Grafiken um, Torten, Stäbchen, Linien, Balken,... Gestalten Sie die Grafiken aber bitte einfach, also sollten z.B. die einzelnen Monate immer exakt übereinander stehen, so dass Sie schon optisch sofort sehen, wo es Zusammenhänge gibt unter den Kennzahlen.
- (3) Schaffen Sie ein Gleichgewicht in den Kennzahlen. Verwenden Sie nicht nur finanzielle Zahlen (z.B. aus der Buchhaltung). Das sind nämlich im Prinzip sekundäre Zahlen. Sie zeigen meist nicht, warum es zu den Entwicklungen und Veränderungen kommt.
- (4) Beziehen Sie auch „weiche Faktoren“ mit in Ihre Überlegungen bei der Interpretation mit ein:
 - a)**
 - b)** *Welchen Führungsstil pflegen Sie als PDL? Kann es daran liegen?*
 - c)** *Wie konsequent kontrollieren Sie die Personal-Einsatz-Planung?*
 - d)** *Wie können die Kontakte zu den Ärzten verbessert werden (v.a. hinsichtlich den Verordnungen)?*

Thomas Sießegger

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