

Den Erfolg von Führungskräften messen und entsprechend belohnen

Konkrete Einflussgrößen der Führungskräfte

Quantitative Kriterien zur Messung des Erfolges

In der letzten Ausgabe von PDL Praxis wurde beschrieben woran sich zusätzliche Prämien für Führungskräfte messen könnten. In dieser Ausgabe möchten wir auf die einzelnen Kriterien noch näher eingehen und sie beschreiben, was entsprechende Messgrößen sein könnten.

In dieser ersten Ergänzung und Differenzierung geht es um quantitative Kriterien, in der folgenden Ausgabe von PDL Praxis behandeln wir dann die qualitativen und strategischen Kriterien.

1. Erfolg der Erstgespräche durch Führungskräfte

Führungskräfte beraten überwiegend in erst Gesprächen und in den erneuten Kunden besuchen, also einmal jährlich, ohne an bestimmten anders. Hier könnte man messen, wie hoch der Umsatz war vor Durchführung dieser Beratungen, und danach. Sollten diese Erfolge eine bestimmte Größenordnung erreichen, wäre eine entsprechende Prämie zu bezahlen.

2. Ausschöpfung der Sachleistungen in den Pflegegraden 2 bis 5

Die Ausschöpfung der Sachleistungen in den pflegegraden 2 bis 5 sind ein wichtiger Erfolgsfaktor eines ambulanten Pflegedienstes, denn es ist besser, weniger Kunden zu haben mit höheren Umsätzen, als viele Patienten mit weniger Umsatz. Insofern könnten diese Kennzahlen folgendermaßen berechnet werden.

3. Entwicklung der Patientenzahlen

Die Entwicklung der Patientenzahlen ist ein Kriterium für strategische Weiterentwicklung. Hier könnte im Vorfeld eines Kalenderjahres vereinbart werden wie die Patienten Entwicklung für das Folgejahr sein sollte.

4. Erfolg der erneuten Kundenbesuche

Der Erfolg der erneuten Kundenbesuche könnte man auch als Potenzialanalyse bezeichnen. Man misst den Erfolg bzw den Umsatz vor Durchführung des erneuten Kunden Besuchs und danach.

5. Privatzahlerleistungen

Das Beraten und der Verkauf von Privatzahlerleistungen ist ein weiteres Kriterium, weil dies ein Gradmesser sein könnte, an Leistungen heranzukommen, die nicht von der

Krankenversicherung oder Pflegeversicherung bezahlt werden. Insofern ist dies ein Indikator für erfolgreiches beraten und verkaufen.

6. Organisationszeiten

Die Organisationszeiten schlagen mit ca. 8 % der Arbeitszeit zu Buche. Zu hohe Organisationszeiten bedeuten, dass zu großzügig umgegangen wird mit Rüstzeiten vor dem Dienst nach dem Dienst und mit Dienstbesprechungen, die zu lange sind, zum Beispiel

7. Fahrt- und Wegezeiten

Fahrt und Wegezeiten machen im Bundesdurchschnitt ca. 25% der Arbeitszeit aus. Das kann jedoch regional bedingt variieren von 16 % bis 40%. Auf jeden Fall ist es für den Pflegedienst von größter wirtschaftlicher Bedeutung die Fahrt und Wegezeiten immer wieder auf den Prüfstand zu stellen. Hier sollten im Vorfeld für das Folgejahr entsprechende Zielwerte genutzt werden, um dies zu beurteilen.

8. Korrelation von Erträgen zur Entwicklung der Stunden

Die Korrelation von Erträgen zur Entwicklung der Stunden ist ein Gradmesser für die Qualität der Personaleinsatzplanung. Bei einem Gleichlauf von Erträgen und der Entwicklung von Stunden während des Kalenderjahres kann man davon ausgehen, dass die Touren und Personaleinsatzplanung täglich und in URL angepasst wird.

9. Krankheitsquote

Die Krankheitsquote ist letztlich ein Indikator für die Zufriedenheit der Mitarbeiter, insbesondere im Hinblick auf eine verlässliche Dienstplanung. Dies ist natürlich nur ein Faktor von mehreren, welche die Krankheitsquote beeinflussen. Auch konsequente, verlässliche und faire Führung spielen eine Rolle, wie auch eine Sicherheit, die den Mitarbeitern gegeben wird. Weiterhin ist konsequenter Umgang mit Mitarbeitern, die zum Beispiel Leistungsnachweis sie nicht ordentlich führen, oder nie so Wochenenddiensten bereit sind, eine Möglichkeit, die Zufriedenheit aller Mitarbeiter zu verbessern. Insofern ist die Krankheitsquote der Mitarbeiter ein Indikator für das Führungsverhalten der Leitungskräfte.

<p>1.) Quantitative Kriterien</p> <table border="1"> <tr><td>1</td><td>Erfolg der Beratung der Führungskräfte</td></tr> <tr><td>2</td><td>Ausschöpfung der Sachleistungen in den Pflegegraden 2-5</td></tr> <tr><td>3</td><td>Entwicklung Patientenzahlen (Steigerung o. Verdichtung)</td></tr> <tr><td>4</td><td>Erfolg der erneuten Kundenbesuche (Potential-Analyse)</td></tr> <tr><td>5</td><td>Verkauf (Anteil) von Privatzahlerleistungen</td></tr> <tr><td>6</td><td>Organisationszeiten</td></tr> <tr><td>7</td><td>Fahrt- und Wegezeiten</td></tr> <tr><td>8</td><td>Korrelation von Erträgen zur Entwicklung der Stunden</td></tr> <tr><td>9</td><td>Krankheits-Quote der Mitarbeiter</td></tr> </table> <p>2.) Qualitative (und strategische) Kriterien</p> <table border="1"> <tr><td>10</td><td>Beurteilungsgespräche</td></tr> <tr><td>11</td><td>Führungsstil</td></tr> <tr><td>12</td><td>Fortbildung, Fortbildungs-Quote, Fortbildungsplanung</td></tr> <tr><td>13</td><td>Kontrolle und Bewertung der Pflegedokumentation</td></tr> <tr><td>14</td><td>Kundenzufriedenheit</td></tr> <tr><td>15</td><td>Mitarbeiterzufriedenheit</td></tr> <tr><td>16</td><td>MDK-Bericht als Grundlage, Schulnote</td></tr> <tr><td>17</td><td>Unfall-Quote der Fahrzeuge der Mitarbeiter</td></tr> <tr><td>18</td><td>Zeitkontrolle und SOLL-IST-Vergleiche, Pünktlichkeit</td></tr> <tr><td>19</td><td>individuelle persönliche Ziele für die Führungskräfte</td></tr> <tr><td>20</td><td>Umsetzung von Projekten</td></tr> </table>	1	Erfolg der Beratung der Führungskräfte	2	Ausschöpfung der Sachleistungen in den Pflegegraden 2-5	3	Entwicklung Patientenzahlen (Steigerung o. Verdichtung)	4	Erfolg der erneuten Kundenbesuche (Potential-Analyse)	5	Verkauf (Anteil) von Privatzahlerleistungen	6	Organisationszeiten	7	Fahrt- und Wegezeiten	8	Korrelation von Erträgen zur Entwicklung der Stunden	9	Krankheits-Quote der Mitarbeiter	10	Beurteilungsgespräche	11	Führungsstil	12	Fortbildung, Fortbildungs-Quote, Fortbildungsplanung	13	Kontrolle und Bewertung der Pflegedokumentation	14	Kundenzufriedenheit	15	Mitarbeiterzufriedenheit	16	MDK-Bericht als Grundlage, Schulnote	17	Unfall-Quote der Fahrzeuge der Mitarbeiter	18	Zeitkontrolle und SOLL-IST-Vergleiche, Pünktlichkeit	19	individuelle persönliche Ziele für die Führungskräfte	20	Umsetzung von Projekten	
1	Erfolg der Beratung der Führungskräfte																																								
2	Ausschöpfung der Sachleistungen in den Pflegegraden 2-5																																								
3	Entwicklung Patientenzahlen (Steigerung o. Verdichtung)																																								
4	Erfolg der erneuten Kundenbesuche (Potential-Analyse)																																								
5	Verkauf (Anteil) von Privatzahlerleistungen																																								
6	Organisationszeiten																																								
7	Fahrt- und Wegezeiten																																								
8	Korrelation von Erträgen zur Entwicklung der Stunden																																								
9	Krankheits-Quote der Mitarbeiter																																								
10	Beurteilungsgespräche																																								
11	Führungsstil																																								
12	Fortbildung, Fortbildungs-Quote, Fortbildungsplanung																																								
13	Kontrolle und Bewertung der Pflegedokumentation																																								
14	Kundenzufriedenheit																																								
15	Mitarbeiterzufriedenheit																																								
16	MDK-Bericht als Grundlage, Schulnote																																								
17	Unfall-Quote der Fahrzeuge der Mitarbeiter																																								
18	Zeitkontrolle und SOLL-IST-Vergleiche, Pünktlichkeit																																								
19	individuelle persönliche Ziele für die Führungskräfte																																								
20	Umsetzung von Projekten																																								
Die dazugehörige EXCEL-Tabelle steht auf der Internet-Seite von Vincentz kostenlos zur Verfügung.																																									

Alle diese genannten neuen Kriterien können unterschiedlich gewichtet werden indem in Januar 2019 vorgestellten Modell zur Bemessung von Prämien für Führungskräfte.

In der nächsten Ausgabe von PDL Praxisstellen wir 10 qualitative und strategische Kriterien vor, welche die eben genannten quantitativen Kriterien ergänzen könnten. Insgesamt ergibt sich ein System, was je nach Bedarf und individuellen Vorstellung gewichtet werden kann. Und entsprechend dieser Gewichtung werden dann die angekündigten Prämien entsprechend der Erfüllung von Kriterien verteilt.

Eine Pflegedienstleitung sollte grundsätzlich eine angemessene Bezahlung bekommen. Doch, geht da noch mehr? Möglicherweise sind Zulagen und Prämien eine gute Sache, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt werden oder bestimmte gemeinsam vereinbarte Ziele erreicht werden.

Vorschläge für eine Leistungs- Verantwortungs- und Ergebnisorientierte Bezahlung der PDL

Was ist es wert, wenn Sie nicht auf die Uhr schauen, und unabhängig von Ihrem Arbeitsvertrag monatlich Überstunden erbringen, ohne diese jemals als Freizeitausgleich geltend machen zu können? Am Ende des Tages ist die Leitung voll für das Betriebsergebnis verantwortlich, und zur Steuerung und zur Einflussnahme auf das Ergebnis muss die PDL Zeit haben. Denn 60% - 70% der Kosten sind Personalkosten. Diese gilt es zu steuern. Mitarbeiter sind zu führen.

- Wie hoch ist Ihr Risiko, diesen Anforderungen nicht gerecht zu werden?

- Wie gefährdet ist Ihr Arbeitsplatz bei negativen Ergebnissen?
- Unter welchem Druck stehen Sie?

Leitungskräfte in ambulanten Pflegediensten bekommen meist zu wenig Geld für all die Verantwortung, die Eigenschaften und das Know-how, das sie mitbringen müssen:

Betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Verständnis des einschlägigen Sozialrechts, EDV-Affinität, Bereitschaft zum ständigen Lernen, Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung, Loyalität zum Anstellungsträger, Mitarbeiter-Führung, Finanzverantwortung, immer auf dem neuesten Stand der Sozialgesetzgebung sein, , ... und viele Dinge mehr.

Das alles ist richtig und wirklich notwendig für eine erfolgreiche PDL. Der Erfolg oder die Erfüllung dieser genannten Aufgaben kann nicht daran gemessen werden, ob eine PDL ihre vereinbarte Arbeitszeit einhält oder ständig überschreitet, indem sie Über-/Mehrstunden macht. Andererseits ist Freizeitausgleich der Aufgabe einer PDL nicht angemessen.

Die Lösung könnte so aussehen: Sie bekommt ein angemessenes Grundgehalt, mit dem all die oben genannten Merkmale (und auch evtl. Über-/Mehrstunden bis zu einer bestimmten Höhe) abgegolten werden. Das Grundgehalt sollte deutlich höher sein, als das der Pflegefachkräfte. Das haben wir in PDL-Praxis 12-2018 gesehen. Doch es geht um mehr.

Die Aufgabe der Leitung ist mit einer angemessenen Zusatzvergütung abgegolten

Lassen Sie sich als PDL die eventuell Überstunden **pauschal mit einer Zulage von 200 bis zu 500 Euro (brutto) pro Monat**, die der Stellvertretung mit einer Zulage von bis zu 100-200 Euro (brutto) pro Monat vergüten. Offiziell ist dies eine Zulage, mit der alle Überstunden abgegolten sind.

Es kann also nicht sein, dass bei Ihrem Ausscheiden aus dem Pflegedienst auf einmal hohe Auszahlungen, Rückstellungen oder Freizeitausgleich für den Arbeitgeber fällig werden. Vereinbarung: Mit dem Eingehen dieser beiderseitigen Absprache sind alle evtl. Überstunden abgegolten und später nicht mehr verrechenbar. Diese „Prämie“ beinhaltet nicht die Aufforderung, dass die Leitungskraft unbedingt immer länger arbeiten muss als arbeitsvertraglich vorgesehen. Die Prämie belohnt lediglich, dass in der Position der Leitung das Ergebnis Ihres Handelns zählen sollte, nicht eine abgeleistete Stundenzahl.

Weiterhin können natürlich Prämien für die Erfüllung und Umsetzung von Zielen (auch in Form von Kennzahlen) ausgesetzt werden, wenn zum Beispiel bestimmte betriebswirtschaftliche Ergebnisse erreicht werden.

Dafür kommen quantitative und qualitative Kriterien in Frage. Bei einer einseitigen wirtschaftlichen oder monetären Betrachtung besteht die Gefahr, dass die Qualität der Leistungen sinkt. Um dieser Gefahr vorzubeugen, sollten neben dem positiven Betriebsergebnis auch qualitative Ziele vereinbart werden

Es ist dabei durchaus denkbar, dass diese den quantitativen Zielen entgegenstehen - das ist sogar gewünscht, damit sich nicht eine einseitige Ausrichtung der PDL am Betriebsergebnis ergibt.

Die Ziele sollten ausführlich zwischen der Geschäftsführung und den Leitungen besprochen werden bevor sie verabschiedet werden.

Mögliche Ziele für eine Leistungsorientierte oder Ergebnisorientierte Bezahlung

- Anzahl der Patienten: Veränderungen, Zugänge, Umsatz pro Patient

- Betriebsergebnis: Veränderungen, Verbesserungen
- Wie erfolgreich ist die Beratung
 - a) bei Erstgesprächen durch die Leitung?
 - b) des Beratungsteams
- Krankheits-Quote der Mitarbeiter
- Anteil und Entwicklung der Fahrt- und Wegezeiten und der Organisationszeiten
- Erreichen von Projektzielen innerhalb bestimmter festgelegter Zeiträume
- Veränderung der Fortbildungsquote der Mitarbeiter
- Erstellen des Qualitätsmanagement-Systems
- Anteil der der vollständig und richtig geführten Pflegedokumentationen

usw.

Zu allen diesen möglichen Kriterien gibt es in den folgenden Ausgaben von PDL-Praxis noch weitere Ausführungen, warum gerade diese Kriterien gewählt werden könnten, und wie die Maßnahmen aussehen könnten, um diese zu beeinflussen.

Bitte vereinbaren Sie nicht nur ein Ziel, aber auch nicht zu viele. Die Ziele können aber miteinander kollidieren. Für die Erreichung eines jeden Ziels gibt es eine vorab vereinbarte Prämie.

Im Prinzip ist es relativ einfach, Kriterien zu finden und zu vereinbaren, um daran gemessen zusätzliche Prämien zu definieren, denn Sie als PDL entscheiden letzten Endes über den Erfolg des Pflegedienstes.

Zusammensetzung der möglichen Prämien für Pflegedienstleitungen Leistungs- und/oder Ergebnis-orientiert

maximale Ergebnisabhängige zusätzliche Vergütung:
d.h. diese Beträge werden nicht "notwendigerweise" verteilt

7.000 €

X	Y
3.000 €	4.000 €

Pflegedienst Nord		Pflegedienst Süd	
75%	25%	70%	30%
PDL	Stv.	PDL	Stv.

Hier bitte die Wertigkeit in Punkten eingeben

Kriterien für die Vergütungsfindung

1.) Quantitative Kriterien

1	Erfolg der Beratung der Leitungskräfte	5 Pkte.	= 6,1%	137 €	46 €	171 €	73 €
2	Ausschöpfung der Sachleistungen in den Pflegegraden 2-5	5 Pkte.	= 6,1%	137 €	46 €	171 €	73 €
3	Entwicklung Patientenzahlen (Steigerung o. Verdichtung)	5 Pkte.	= 6,1%	137 €	46 €	171 €	73 €
4	Erfolg der erneuten Kundenbesuche (Potential-Analyse)	3 Pkte.	= 3,7%	82 €	27 €	102 €	44 €
5	Verkauf (Anteil) von Privatzahlerleistungen						
6	Organisationszeiten	3 Pkte.	= 3,7%	82 €	27 €	102 €	44 €
7	Fahrt- und Wegezeiten	8 Pkte.	= 9,8%	220 €	73 €	273 €	117 €
8	Korrelation von Erträgen zur Entwicklung der Stunden	8 Pkte.	= 9,8%	220 €	73 €	273 €	117 €
9	Krankheits-Quote der Mitarbeiter	3 Pkte.	= 3,7%	82 €	27 €	102 €	44 €

2.) Qualitative (und strategische) Kriterien

10	Beurteilungsgespräche	10 Pkte.	= 12,2%	274 €	91 €	341 €	146 €
11	Führungsstil						
12	Fortbildung, Fortbildungs-Quote, Fortbildungsplanung	8 Pkte.	= 9,8%	220 €	73 €	273 €	117 €
13	Kontrolle und Bewertung der Pflegedokumentation	7 Pkte.	= 8,5%	192 €	64 €	239 €	102 €
14	Kundenzufriedenheit	6 Pkte.	= 7,3%	165 €	55 €	205 €	88 €
15	Mitarbeiterzufriedenheit	5 Pkte.	= 6,1%	137 €	46 €	171 €	73 €
16	MDK-Bericht als Grundlage, Schulnote						
17	Unfall-Quote der Fahrzeuge der Mitarbeiter	3 Pkte.	= 3,7%	82 €	27 €	102 €	44 €
18	Zeitkontrolle und SOLL-IST-Vergleiche, Pünktlichkeit	2 Pkte.	= 2,4%	55 €	18 €	68 €	29 €
19	individuelle persönliche Ziele für die Leitungskräfte	1 Pkte.	= 1,2%	27 €	9 €	34 €	15 €
20	Umsetzung von Projekten						

3.) Fixe Zulagen für Leitungen (unabhängig vom Ergebnis)

21	Dauer der Betriebszugehörigkeit oder in der Leitung	200 €	300 €		
----	---	-------	-------	--	--

4.) Fixe Zulagen für Leitungen (bei positivem Ergebnis)

22	pauschale Zulage für Über-/ Mehrstunden	400 €	150 €	400 €	150 €
----	---	-------	-------	-------	-------

Gesamt-Prämien
maximal

2.850 €	1.200 €	3.200 €	1.350 €
= 8.600 € gesamt			

PDLpraxis-Tipp

Lassen Sie sich am Ergebnis beteiligen

- (1) Lassen Sie sich als Leitung nicht nach Stunden bezahlen. Fordern Sie eine Ergebnis- oder Erfolgsorientierung. Sie sind mehr oder weniger alleine verantwortlich für das Betriebsergebnis, deshalb können Sie mit Selbstsicherheit mehrere hundert Euro mehr als Ihre Mitarbeiter für diese Verantwortung fordern; vorausgesetzt Sie erfüllen diese gestellten Anforderungen.
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- (6)

Thomas Sießegger

Dipl. Kfm., Organisationsberater und
Sachverständiger für ambulante Pflege- und
Betreuungsdienste

Internet: www.siessegger.de

Email: pdl-praxis@siessegger.de