

# Mit qualitativen Kriterien die Personalentwicklung fördern und ein Korrektiv zu den rein wirtschaftlichen Faktoren bilden

## Nachhaltigkeit und Qualität sichern

### Qualitative Kriterien zur Messung des Erfolges

In PDL-praxis 02-2019 wurden quantitative Kennzahlen für die Messung des Erfolges von Leitungskräften vorgestellt, also solche Sachverhalte, die sich leicht messen lassen. Schwieriger verhält es sich nun mit der Qualität und den nachhaltigen Erfolgsfaktoren. Diese weichen Faktoren sind nämlich mindestens genau so wichtig wie die Steigerung der Umsätze, die Erhöhung Kundenzahlen oder die Optimierung der Organisations- und der Fahrt- und Wegezeiten. Qualitative Kriterien, die für einen Pflegedienst von Bedeutung sind, lassen sich meist nur sehr schwer messen, oder sind allenfalls indirekt durch andere Indikatoren zu erfassen. Trotzdem sollte versucht werden, neben den rein finanzwirtschaftlichen Kennzahlen auch qualitative, nachhaltige und für die strategische Ausrichtung wichtige Punkte mit in eine Bewertung einzubringen.

#### 1.) Quantitative Kriterien

1	Erfolg der Beratung der Leitungskräfte
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

Hier sind noch einmal die 9 quantitativen Aspekte zur Auswahl dargestellt, die wir das letzte Mal beschrieben haben.

Etwas schwieriger in der Ermittlung von Erfolg wird es nun bei den 11 qualitativen und strategischen Kriterien. Diese zu erfassen ist nicht ganz einfach. Zudem steht deren Ausführung oft im Gegensatz zu den monetären, wirtschaftlichen Zielen, denn sie kosten oft Geld und gehen kurzfristig zulasten der Effizienz.

#### 2.) Qualitative (und strategische) Kriterien

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 Leitungskräfte
20	Umsetzung von Projekten

Aber genau das ist beabsichtigt, dass Aspekte zur Erfolgsmessung im Widerstreit stehen.

Der Mix aus beiden Bewertungsansätzen ist wichtig für eine gerechte, nachhaltige und richtungweisende Steuerung des Dienstes.

Die gewichteten Punkte aus quantitativen und qualitativen Bewertungsansätzen bestimmen somit die möglichen Prämien für Leitungskräfte.

Die dazugehörige EXCEL-Tabelle steht auf der Internet-Seite von Vincentz kostenlos zur Verfügung.

## 10 - Beurteilungsgespräche

Beurteilungsgespräche können anhand eines bestimmten Leitfadens durchgeführt und dann den Mitarbeitern eine entsprechende Note gegeben werden, entsprechend den vereinbarten Zielen, und wie ihre Erfüllung gegeben ist.

## 11 - Führungsstil

Hinsichtlich des Führungsstils kann ebenso eine Beurteilung erfolgen, ob der Führungsstil den Zielen des Pflegedienstes dienlich ist. Fairerweise muss natürlich im Vorfeld vereinbart und definiert werden, welcher Führungsstil im Pflege- und Betreuungsdienst gewünscht ist, und wie dieser sich in den Alltag integrieren lässt.

## 12 - Fortbildung

Der Stand der Fortbildung kann zum Beispiel in Form einer Fortbildungsquote gemessen werden. Messlatte könnte der Fortbildungsplan sein, der im Jahr zuvor aufgestellt wurde. Dieser dient ja dazu, im Rahmen einer mittel- und langfristigen Personalentwicklung die notwendigen Personalressourcen und Potenziale der Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Deshalb wird es vermutlich zusätzlich für jeden Mitarbeiter – und erst recht auch für die Führungskräfte - differenzierte und individuelle Fortbildungsziele geben, die dann der Maßstab für eine Bewertung sind.

Fortbildung kann einerseits

- quantitativ ermittelt werden, zum Beispiel „x% der Arbeitszeit wird für Fortbildung verwendet.“
- oder
- qualitativ, indem der IST-Zustand exakt beschrieben wird – und ein Ziel festgelegt wird, wie dieser Zustand in Zukunft (in einem Jahr) aussehen soll.

Die rein qualitative Methode ist nicht abzutun, da in der Praxis so oder so schon genug Zahlen in die Bewertung einer PDL mit einfließen. Es sollte der Versuch gewagt werden, einen Ausgleich zu den Zahlen in Form von Inhalten und Qualität erreichen. Außerdem könnte diese Form einer Bewertung zu einer hochwertigen Kommunikation beitragen. Bei der Zielfestlegung sollte es sich um betrieblich relevante Fortbildungen handeln. Gleichzeitig könnte dieses Verfahren zum Erstellen eines Fortbildungsnachweises dienen (zum Beispiel als Nachweis gegenüber dem MDK).

## 13 - Kontrolle und Bewertung der Pflegedokumentation

Die Kontrolle und Bewertung der Pflegedokumentation erfolgt, ob diese vollständig ist, den Qualitätskriterien des Pflegedienstes dient.

In ähnlicher Weise kann die Güte der Pflegedokumentation bewertet werden. Die Pflegedokumentation „kostet“ Zeit und leidet oftmals unter dem Druck der Wirtschaftlichkeit. Deshalb sollte all den Zahlen und Wirtschaftlichkeitsaspekten ein Prämienkriterium auch die sehr bedeutsame Funktion der Pflegedokumentationen berücksichtigen.

Es sollte eine einfache Checkliste mit 5 – 10 Kriterien entwickelt werden, wie die Qualität der Pflegedokumentationen geprüft werden kann. Auch dann sollte qualitativ (und quantitativ), indem der IST-Zustand exakt beschrieben wird – und ein Ziel festgelegt wird, wie dieser Zustand in Zukunft (in einem Jahr) aussehen soll.

Eine Auswertung kann zum Beispiel auch im Rahmen der Pflegevisiten erfolgen.

Mögliche Aspekte der Bewertung der Pflegedokumentation:

- äußeres Erscheinungsbild, Sauberkeit
- zeitnah
- verständlich für den Laien
- Vollständigkeit
- usw.

## 14 - Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit kann in Form einer Befragung der Kunden erfolgen und der Bewertung kann dann eine entsprechende Punktzahl oder eine Note zugrunde liegen.

## 15 - Mitarbeiterzufriedenheit

Mitarbeiterzufriedenheit entsteht sicherlich durch unter anderem durch

- verlässliche Dienstplanung
- Urlaubsplanungen, die den Wünschen der Mitarbeiter weitgehend entsprechen

- die Sicherheit, bestimmte vorher vereinbarte Wochenenddienste frei zu haben
- und so weiter.

Auch die Ermittlung der Mitarbeiterzufriedenheit kann in Form einer Bepunktung im Rahmen von Befragungen stattfinden.

## **16 - MDK Bericht**

Der MDK Bericht kann als Grundlage einer Bewertung dienen, wobei allen klar ist, dass die eigentlichen Benotungen in den MDK-Berichten teilweise willkürlich sind oder auch ein bisschen vom Zufall abhängen. Notenwerte, zum Beispiel unter 1,7 sind aber negativ zu bewerten. Dafür gäbe es im Bewertungssystem dann keine Punkte.

## **17 - Unfallquote der Fahrzeuge der Mitarbeiter**

Die Unfallquote der Fahrzeuge der Mitarbeiter kann eine gute Möglichkeit sein, die Kosten für PKW (entstanden durch entsprechende Unfälle) zu reduzieren. Eine Ermittlung kann zweifelsfrei insbesondere dann gewährleistet werden, wenn die Fahrzeuge den Mitarbeitern direkt zugeordnet sind. Als Unterstützung zur Minimierung unfallbedingter Kosten kann den Mitarbeitern ein Fahrsicherheitstraining angeboten werden. Neben der Verringerung der Kosten durch kleinere Kratzer und Schrammen geht es natürlich auch um die Optimierung der körperlichen Unversehrtheit der Mitarbeiter.

## **18 - Pünktlichkeit und Verlässlichkeit bei zeitlichen Absprachen**

Die Einhaltung von geplanten Zeiten kann meist mit der Software kontrolliert werden, ob die mit dem Kunden vereinbarten Uhrzeiten +/- zum Beispiel 10 Minuten, eingehalten werden und ob entsprechende Korridore vorhanden sind. Wenn Mitarbeiter schon absehen können, dass sie nicht pünktlich kommen, wäre innerbetrieblich eine Vereinbarung zu treffen, dass sie entsprechend die nachfolgenden Kunden informieren. Auch dann ist die Pünktlichkeit letzten Endes eingehalten. Die Messung erfolgt in Prozent, wie hoch der Anteil ist, der „im Rahmen“ ist. Entsprechend erfolgt die Bewertung anhand vereinbarter Ziele.

## **19 - Individuelle, mit den Mitarbeitern vereinbarte + persönliche Ziele**

Mit jeder Leitungskraft könnten individuelle, persönliche Ziele vereinbart werden. Das macht Sinn, wenn Entwicklungspotentiale vorhanden sind. Diese mit den Führungskräften vereinbarten Ziele orientieren sich vor allem an den Potentialen, nicht an den Stärken. Sie sind ein Mittel zur Persönlichkeitsentwicklung, und sollten nur durch gemeinsame Zielvereinbarungen (Geschäftsführung - Leitung) als Messlatte gesteuert werden.

## **20 - Umsetzung von Projekten**

Wichtige Projekte, die für den Pflegedienst wichtig sind, könnten Grundlage sein für eine Bewertung.

Dieser Aspekt behandelt einen sehr frei definierbaren Punkt.

Für den Pflegedienst werden Projekte definiert, die in dem jeweiligen Jahr umgesetzt werden sollen, zum Beispiel

- die Erstellung eines Handbuchs
- das Durchführen von Sonderaktionen (Besuch aller Ärzte)
- Aufbau eines Konzeptes für stundenweise Verhinderungspflege nach § 39 SGB XI
- Erstellen eines Privatzahlerkataloges
- Auftritte auf Messen

- o.ä.

Für die erfolgreiche Umsetzung der Projekte gibt es die vereinbarte Prämie bzw. die Punkte

Jeder dieser genannten 11 Punkte von qualitativen Kriterien lässt sich nur sehr schwer messen oder manchmal nur indirekt durch andere Indikatoren ermitteln.

Trotzdem sollte versucht werden neben, den rein finanzwirtschaftlichen Kennzahlen auch qualitative, Nachhaltigkeit unterstützende und für die Strategie wichtige Punkte mit in eine Bewertung einzubringen.

### **PDLpraxis-Tipps**

#### **Qualitative Kriterien**

- (1) Wählen Sie auch den hier – wie bei den letzten vorgestellten quantitativen Kriterien – drei bis fünf qualitative Kriterien aus, die Ihnen am Wichtigsten erscheinen, um Ihren Pflege- und Betreuungsdienst voranzubringen
- (2) Qualitative Kriterien können durchaus auch in Konflikt stehen mit quantitativen Kriterien. Fortbildung oder Mitarbeiterorientierte Maßnahmen zum Beispiel kosten Geld, sichern aber doch mittel- und langfristig den Erfolg des Pflege- und Betreuungsdienstes. Finden Sie eine ausgewogene Mischung von 3 bis 5 quantitativen Faktoren und etwa 3 qualitativen Faktoren.

### **Thomas Sießegger**

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

Internet: [www.siessegger.de](http://www.siessegger.de)

Email: [pdl-praxis@siessegger.de](mailto:pdl-praxis@siessegger.de)