

In die Zukunft planen oder Die Zukunft ins Visier nehmen

Mit einem Cockpit Erfahrungswerte aus der Vergangenheit fortschreiben

Wie Sie bereits am zweiten Werktag alle wichtigen Zahlen und Kennzahlen des Vormonats erhalten, und wie Sie die Ergebnisse der Zukunft nutzen, um noch rechtzeitig zu steuern

Die meisten wichtigen Auswertungen für einen Pflegedienst erhalten Sie erst dann, wenn die Abrechnung für den Vormonat durchgeführt wurde. Das sollte eigentlich am zweiten Werktag möglich sein, wenn Sie die Touren - und Personal-Einsatz-Planung täglich anpassen und einen täglichen SOLL-IST-Vergleich durchführen. Damit sind die Arbeitszeiten und alle Leistungen prinzipiell erfasst und müssen am ersten Werktag nur noch einmal nachkontrolliert werden.

Oder, wenn die Leistungsnachweise erst zu Beginn des Folgemonats erstellt werden und dann den Kunden zur Unterschrift vorgelegt werden, dann dauert es zwei bis drei Tage, bis alle relevanten Daten für die Steuerung zur Verfügung stehen.

So viel zur zeitnahen Datenauswertung.

Doch noch viel schöner wäre es, wenn nicht nur zeitnah Daten ausgewertet werden können und somit ein Überblick über die Vergangenheit gewonnen wird, sondern wenn schon während des laufenden Monats absehbar ist, wie wohl das Ergebnis sein wird.

Dreistufige Hochrechnungen

Für die Vergangenheits- oder Gegenwartsbetrachtung werden Daten herangezogen, die als Werte in den entsprechenden Softwareprogrammen schon vorhanden sind. Das ist möglich, wenn man einen täglichen SOLL-IST-Abgleich macht. Auf Grundlage der schon geleisteten Tage, aufgrund der Planungen und anhand von Erfahrungswerten der Vergangenheit werden die Ergebnisse des laufenden Monats hochgerechnet.

Angenommen, wir haben den 7. August 2020. Dann sind die Ergebnisse der Tage 1-6 schon erfasst und fix.

Weiterhin in einer zweiten Stufe werden Daten miteinbezogen, die schon im Besuchsplan vorhanden sind, wo also sehr wahrscheinlich absehbar ist, wie hoch die Umsätze und wie lange die Arbeitszeiten sein werden.

In einem dritten Schritt werden Erfahrungswerte aus der Vergangenheit mit einbezogen, beziehungsweise langfristige Rahmenpläne als Grundlage verwendet.

Diese Berechnungen sind hochkomplex, und werden meist nachts von der Software erledigt. Am nächsten Morgen sind die Daten auf Knopfdruck vorhanden.

Future Controlling

In den Kennzahlen und Zahlen, die in einem „Forecast“ - oder ich nenne es einmal „future Controlling“ - tagtäglich am Bildschirm erscheinen sollen, sind Werte ausgesucht, die von der Pflegedienstleitung tatsächlich zu beeinflussen sind. Um es einmal anders auszudrücken, man benötigt keine Übersicht, wie sich die Miete verändert, wie sich die Kosten für die Autos entwickeln, und so weiter. Was aber wirklich von Bedeutung ist, sind z. B.

- die Entwicklung der Stunden der Mitarbeiter
- die Entwicklung der Erträge
- als auch z. B. die Ausschöpfung der Sachleistungen in den Pflegegraden
- usw.

Wie auch schon im letzten Beitrag von PDL Praxis erwähnt ist zurzeit von besonderem Interesse auch der Umsatz pro Patient.

Tägliches Anschauen der Zahlen

Am besten ist es, wenn Sie sich als Pflegedienstleitung frühmorgens, nach der Ankunft im Pflegedienst, sofort die neuesten Zahlen anschauen.

Solch eine Funktion ist integriert in einem so genannten Cockpit, einer Übersicht der wichtigsten tagesaktuellen Zahlen.

Solch ein Cockpit gibt unter anderem an, in welche Richtung sich die eine oder andere Kennzahl entwickelt. Weiterhin arbeitet ein Cockpit oft mit den Farben einer Ampel:

grün bedeutet gut, gelb = Stagnation, rot = schlecht

Beispiele / Ausschnitte (vom 7. Februar 2011):

	August	Juli	Bewertung
Entwicklung der Patientenzahl gegenüber dem Vormonat:	120 Pat.	116 Pat.	+ 3,5%
Entwicklung Umsatz pro Patient	786 €	734 €	+ 7,1%
voraussichtliches Betriebsergebnis = Kostendeckung der Touren:	98,5%	102,3%	- 3,8%
durchschnittliche Ausschöpfung der Sachleistungen der Pflegegrade 2 bis 4	52,5%	52,3%	- 3,8%

Diese Berechnungen basieren teilweise auf den Hochrechnungen der Planungen und auf Erfahrungswerte aus der Vergangenheit.

Sinnvoll ist es, wenn die Zahlen in Themengruppen sortiert sind, z.B.

- Erlöse und Kosten
- Wirtschaftlichkeit der Touren- und Personal-Einsatz-Planung
- Mitarbeiter, Personal, Auslastung, Arbeitszeiten
- Leistungen

Voraussetzung für Vorkalkulationen der Touren ist natürlich, dass Sie die Ergebnisse einer individuellen Kalkulation (Kosten pro Stunde differenziert für alle Qualifikationen) in der Software hinterlegt haben.

Drill Downs

In so genannten Drill Downs können die Zahlen in die Tiefe analysiert werden. D.h. klicken Sie z.B. auf die Pünktlichkeitsquote, sehen Sie einen Überblick über die Touren, und welche Touren in besonderem Maße betroffen sind. Dann klicken Sie wiederum auf eine Tour, und Sie sehen, bei welchen Kunden es die größten Abweichungen gab. Vielleicht ist es dann sogar noch möglich, zu eruieren, an welchen Leistungen es gelegen hat. Dieses in die Tiefe gehen nennt man einen Drill-Down.

Möglichkeiten, das Betriebsergebnis noch zu beeinflussen

Nach der Analyse gibt es verschiedene Möglichkeiten, das absehbare Ergebnis (welches in der Zukunft liegt) doch noch zu beeinflussen, so dass es niemals zu vollkommen unerwarteten Ergebnissen kommen wird.

Kundenanalyse in zweifacher Hinsicht

Im Rahmen einer Neuorganisation sollten deshalb in einem ersten Schritt Analysen durchgeführt werden, welche Kunden defizitär sind.

Ganz wichtig: Allein das Ergebnis, dass bestimmte Kunden „defizitär sind“, kann und darf niemals Grundlage sein für eine Kündigung des Pflegevertrages! Auch eine Anpassung des Leistungsumfangs ist nicht erlaubt!

Denn solange mit Leistungskomplexen versorgt wird, sind die Inhalte entscheidend und verpflichtend. Das kann im Einzelfall bedeuten, dass Patienten sich sehr gut „rechnen“ – oder eben nicht. Auch eine Erweiterung des Leistungsspektrums (womöglich mit Leistungen, die gar nicht erbracht werden, ist dann nicht heilend.

Im zweiten Schritt werden dann die Kunden (mit den Pflegegraden 2 bis 4) noch einmal analysiert im Hinblick auf das Ausschöpfen ihrer Sachleistungsansprüche.

Mit dieser zweiten Auswertung ergeben sich die Potentiale bei den Sachleistungen, und die Kunden werden automatisch in eine Reihenfolge gebracht.

Rechnen Sie „in die Zukunft“

- (1) Kommunizieren Sie mit den Mitarbeitern über deren Verantwortung beim vollständigen und korrekten Ausfüllen der Leistungsnachweise = Erlössicherung. Dies sichert eine zeitnahe Zahlenermittlung.
- (2) Kontrollieren Sie zeitnah.
- (3) Schauen Sie sich täglich die wichtigsten Zahlen an.
- (4) Reden Sie mind. 1 x monatlich mit Stellvertretung, Geschäftsführung oder anderen Kolleginnen über die Zahlen des Vormonats, tauschen Sie Erfahrungen aus, lernen Sie, welche Maßnahmen zu welchen Ergebnissen geführt haben und wahrscheinlich zukünftig führen werden. Die Interpretation der Zahlen ist das Schwierigste.

Thomas Sießegger

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

Internet: www.siessegger.de

Email: pdl-praxis@siessegger.de