

David Thiele, Siegfried Loewenguth

# Mit Kennzahlen effizient steuern

Controlling in Zeiten von Pflege 4.0

REIHENMANAGEMENT TOOLS

Altenheim  
Lösungen fürs Management



David Thiele, Siegfried Loewenguth

# **Mit Kennzahlen effizient steuern**

**Controlling in Zeiten von Pflege 4.0**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Sämtliche Angaben und Darstellungen in diesem Buch entsprechen dem aktuellen Stand des Wissens und sind bestmöglich aufbereitet. Der Verlag und der Autor können jedoch trotzdem keine Haftung für Schäden übernehmen, die im Zusammenhang mit Inhalten dieses Buches entstehen.

© VINCENTZ NETWORK, Hannover 2020

Besuchen Sie uns im Internet: [www.altenheim.net](http://www.altenheim.net)

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Namen ohne Weiteres von jedermann benutzt werden dürfen. Vielmehr handelt es sich häufig um geschützte, eingetragene Warenzeichen.

Druck: SDK Systemdruck Köln

Foto Titelseite: freshidea – adobestock.com

ISBN 978-3-7486-0411-2

David Thiele, Siegfried Loewenguth

# **Mit Kennzahlen effizient steuern**

**Controlling in Zeiten von Pflege 4.0**

# Inhalt

Vorwort	7
Zum Aufbau dieses Buches	9
<b>1 Einleitung und Begriffsdefinitionen 11</b>	
<b>2 Pflegeeinrichtungen unter den Bedingungen „Pflege 4.0“</b>	<b>17</b>
2.1 Annäherung an einen Begriff	17
2.2 Organisation und Pflege 4.0 – Auflösung eines Spannungsfeldes	18
2.3 Das Kanomodell	19
2.3.1 Beschreibung des Kanomodells	19
2.3.2 Das Modell als Grafik	20
2.3.3 Übertragung des Kanomodells	22
2.3.4 Pflegeeinrichtungen in der digitalen Welt	27
2.4 Folgen für ein modernes Management	28
<b>3 Ziele und ihre Definition</b>	<b>33</b>
3.1 Was ist ein Ziel?	33
3.2 Wie werden Ziele definiert?	35
<b>4 Qualität in der stationären Pflege</b>	<b>37</b>
<b>5 Grundlagen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen</b>	<b>43</b>
5.1 Motivation für den Einsatz von Kennzahlen	43
5.2 Voraussetzungen für die Einrichtung von Kennzahlensystemen	45
5.3 Prozessorientierung in modernen Unternehmen	46
5.4 Die Steuerung von Prozessen	52
5.5 Eine Kennzahl allein garantiert noch keinen Erfolg	54
5.6 Arten von Kennzahlen	55
5.7 Anforderungen an Kennzahlen	58
5.8 Die Definition von Kennzahlen	61
5.9 Für wen sind Kennzahlen gedacht?	63

5.10	Die Aufbereitung von Kennzahlen – das Reporting	66
5.11	Kennzahlen in mehreren Dimensionen	77
<b>6</b>	<b>Kennzahlen im Bereich der vollstationären Pflege</b>	<b>81</b>
6.1	Einführung	81
6.2	Typische Kennzahlen für vollstationäre Pflegeeinrichtungen	83
6.2.1	Übersicht	83
6.2.2	Kostendeckung / Kostendeckungsgrad	83
6.2.3	Umsatzrendite	85
6.2.4	Debitorenlaufzeit (Liquidität / Cash-Flow)	86
6.2.5	Auslastung der Einrichtung	87
6.2.6	Break-Even-Point	91
6.2.7	Pflegegradmix	92
6.2.8	Belegungsmanagement (Exkurs)	93
6.2.9	Erlös-Anteile wichtiger Leistungsarten im Bereich Pflege gemessen an den gesamten Erlösen als Indikatoren(Grundformel)	94
6.2.10	Sachkostenanteile wichtiger Sachkosten an den Gesamtkosten oder den gesamten Sachkosten	96
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>133</b>
	<b>Autoren</b>	<b>135</b>

# Vorwort

*Von Marina Stelter Geschäftsführerin von ViVa Pflege GmbH*

Sind Sie ein Zauberer?

Ja, ich zaubere den Leuten ein Lächeln ins Gesicht...

Das Leben ist wie ein kreativer Raum. Es gibt unterschiedliche Themen, Rollen und Akteure. Dieser Raum kann aber nur dann gut funktionieren, wenn es ein bestmögliches Programm hat und die Rollen richtig verteilt sind.

Als junges Mädchen habe ich im Theater gespielt. Es hat mir sehr viel Freude bereitet, interessante Rollen an verschiedenen Orten zu spielen. Die Mitwirkenden lachend, weinend, neugierig zu sehen. Und das Schönste war der Applaus der Dankbarkeit und Emotionen, die man mit Worten nicht wiedergeben kann. Diese Erfahrung begleitet mich das ganze Leben. Theater bedeutet für mich Freiheit, aber auch sichtbarer Erfolg.

Die kreative Bühne Arbeit unterscheidet sich nur thematisch. Die Themen entwickeln sich als Ergebnis der gestellten Aufgaben.

„Bretter, die die Welt bedeuten.“ Friedrich Schiller

Die Rollen werden den Akteuren (Mitarbeiter) nach deren Vorstellungen mutig angeboten.

Dabei ist der Umgangston untereinander entscheidend. Wenn die Rollen richtig verteilt sind und die persönlichen Möglichkeiten genutzt werden, dann fühlen sich die Akteure wohl und haben die Freude sich zu entwickeln und entfalten. So kann sich, wie in der Familie, Vertrauen, Geborgenheit, Zutrauen und aktives Handeln immer weiterentwickeln. Unsere Kreative Bühne „Pflege“ lebt zudem mit weiteren Mitwirkenden (Patienten), mit einzigartigen Charakteren, vielfältigen Ansichten und spannenden Lebensgeschichten, die besonders an familiärer Atmosphäre interessiert sind. Und die das Gefühl haben, es wird um sie gekümmert.

Aber: jede Bühne muss sich auch den Realitäten des Alltags stellen und sich mit den Fakten ohne Maske zu befassen. Hierbei können Kennzahlen einen wertvollen Beitrag leisten.

Lange Zeit waren Kennzahlen eine unerreichbare Zahlenansammlung, die mir nicht viel gesagt hat.

Im Gegenteil, sie sind eher abstoßend in ihrer Wirkung nicht nur für mich, sondern auch für die Patienten.

Was ist Digitalisierung? Ein Knopfdruck und fertig? Bin ich nur eine Nummer?

Erst mit der Gründung eines eigenen ambulanten Pflegedienstes hat sich diese Haltung verändert. Akzeptanz statt Angst, Mut zur Anwendung und vor allem Verständnis. Dieses Verständnis rührt aus der Erkenntnis, dass vor allem der Wunsch nach bestmöglicher Versorgung der mir anvertrauten Klienten die Notwendigkeit entsteht, sich mit Zahlen, Daten und Fakten zu beschäftigen. Die entstehenden Zahlen müssen beherrscht und verstanden werden.

Damit ich ein Lächeln ins Gesicht zaubere...

Deswegen schätze ich die Hilfsmittel sehr, die mich weiterbringen. Dieses Buch ist eines davon! Es schafft Verständnis, Freiheit und Ressourcen für das eigentliche Kerngeschäft. Das eigentliche Kerngeschäft besteht aus der Pflege, Betreuung und Beratung von Angehörigen und pflegebedürftigen Menschen und der Führung und Anleitung der Mitarbeiter.

Meine Sichtweise ist die, dass für eben diese Menschen der größte Teil des Tages zur Verfügung stehen sollte. Da bleibt nicht viel Zeit für Software, Zahlen, Daten und Fakten. Es muss einfach funktionieren! Damit das eigentliche Ziel und der Sinn unserer Arbeit nicht verloren geht.

Den Führungskräften empfehle ich dieses Buch zu lesen.

# Zum Aufbau dieses Buches

Bevor es um konkrete Kennzahlen geht, muss deutlich werden, auf welcher Basis hier angesetzt worden ist:

- Welche Anforderungen an zeitgemäßes und effektives Management bestehen aktuell?
- Welche Rolle spielt dabei die Digitalisierung und was bedeutet in diesem Zusammenhang das Schlagwort „Organisation und Pflege 4.0“?
- Welche besonderen Ziele gibt es im Management und wie ist die Verbindung zur Qualitätssicherung?

Auf Basis der Antworten zu diesen Fragen werden dann Grundlagen und Anwendungsmuster zu Kennzahlen beschrieben. Der folgende Text stellt dann die „klassischen“ aber auch spezielle Kennzahlen vor. Jede Kennzahl wird mit Hilfe der Gliederungspunkte „Beschreibung und Ermittlung der Kennzahl“, „Bedeutung und Nutzung“ vorgestellt und so für die Anwendung nachvollziehbar vermittelt.

# Kapitel 1 // Einleitung und Begriffsdefinitionen

In diesem Buch wenden wir uns an alle Menschen, die mittelbar und unmittelbar mit der Organisation einer Einrichtung der vollstationären Altenpflege befasst sind. Es sollen Führungskräfte, als auch interessierte Mitarbeiter im Bereich der Administration und Pflege in erster Linie angesprochen werden.

Auch wenn in diesem Buch generalisierend von Mitarbeitern gesprochen wird, ist den Autoren bewusst, dass Mitarbeiter, gleich welcher Ebene, immer auch Betroffene und Beteiligte der täglichen Prozesse von vollstationären Pflegeeinrichtungen sind. Durch ihre Tätigkeit werden Prozesse gut oder schlecht gestaltet bzw. ausgeführt. Sie verantworten auf vielfältige Art und Weise nicht zuletzt auch den wirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmens. Ungeachtet und in vollem Bewusstsein dieses Sachverhaltes bleiben wir in diesem Buch zum besseren Verständnis bei dem Begriff „Mitarbeiter“. Dabei verwenden wir die männliche Form – der Einfachheit halber. Wir wenden uns jedoch gleichberechtigt an **je-**  
**des** Geschlecht!

Ambulante Pflegedienste und Einrichtungen der stationären Altenpflege sind Teil des „Gesundheitswesens“ bzw. „Gesundheitssystems“ in Deutschland<sup>1</sup>. Alle diese Einrichtungen sind gleichzeitig Bestandteil des deutschen Wirtschaftssystems, das aus Einrichtungen und Personen besteht, die unter Einsatz von Maschinen, weiterer Produktionsmittel oder auch durch von Menschen erbrachte Dienstleistungen Angebot und Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen generieren und regulieren. Alle Einrichtungen des Gesundheitswesens sind ihrem Wesen nach Unternehmen, die als einzelner Betrieb oder als Träger mehrerer Betriebe auf einem klar definierten Markt erwerbswirtschaftlich agieren.

---

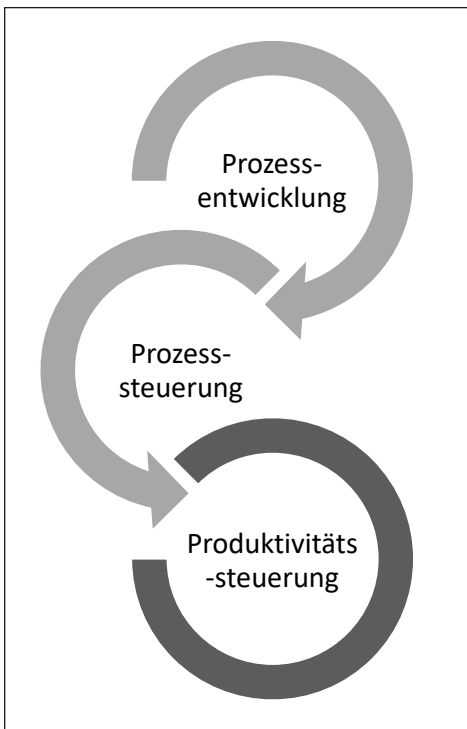
<sup>1</sup> Unter dem Begriff Gesundheitssystem verstehen die Autoren alle Personen, Organisationen und Einrichtungen, die durch Prävention, Behandlung und Betreuung die Gesundheit von Menschen fördern und erhalten und Krankheiten bekämpfen. Vollstationäre Pflegeeinrichtungen nehmen hierbei eine spezialisierte Aufgabe wahr, ambulante Einrichtungen der Altenpflege wiederum ebenso spezialisierte Aufgaben in anderen Bereichen des Systems.

**Definition:** Die Wirtschaft, auch Ökonomie genannt, besteht aus Einrichtungen, Maschinen und Personen, die Angebot und Nachfrage generieren und regulieren. Einrichtungen sind Unternehmen bzw. Betriebe und Haushalte. Maschinen unterstützen und ersetzen Produktion, Transformation, Konsumation und Distribution von Gütern zielende Aktivitäten von Arbeitskräften, Mittelsmännern und Endkunden. Diese erhalten oder entrichten Geld für Erstellung, Vermittlung und Anforderung respektive Erwerb oder tauschen ihre Eigentümer und Leistungen aus.<sup>2</sup>

Diese sehr nüchterne und technokratische Definition des Begriffes Wirtschaft wird immer noch, insbesondere in Einrichtungen des Gesundheitswesens, also auch der Altenhilfe, mit dem für Wirtschaftsunternehmen im Bereich der Güterproduktion dominierenden Ziel der Gewinnmaximierung verbunden.

Unvoreingenommen werden mit der Definition jedoch lediglich wertfreie Argumente geliefert, wo, unter welchen Umständen und für wen Güter hergestellt, verändert, verteilt, und verbraucht werden. Ersetzt man den Begriff „Güter“ durch den Begriff „Dienstleistung“, gilt die Definition uneingeschränkt auch für Einrichtungen des Gesundheitswesens.

Pflegedienste und -einrichtungen „produzieren“ mit ihren Tätigkeiten eine Dienstleistung für Menschen mit Schwerpunkt Pflege und Betreuung. Hierzu setzen sie Menschen und Sachmittel ein. Die Zielsetzung ist vielleicht nicht die Gewinnmaximierung, sicher aber eine Kostendeckung der Einrichtungen. Und sicher kann man die Erstellung einer Dienstleistung im Bereich der Betreuung und Pflege auch nicht mit einer Güterproduktion, z. B.



Prozessverlauf

2 CITATION Pro20 \1 1031 (Bendel, 2020)



**David Thiele** ist tätig als Unternehmensberater, Interim-Manager, Fachbuchautor, Dozent und Referent und blickt auf 30 Jahre Pflegeererfahrung zurück. Sein Werdegang geht von der examinierten Pflegefachkraft bis zum Mitglied in der Geschäftsleitung eines Wohlfahrtsverbandes und einem privaten Pflegeheimbetreiber.



**Siegfried Loewenguth** ist Gesundheitsökonom (ebs) und hat langjährige Berufserfahrung in Führungspositionen in allen Bereichen des Gesundheitswesens. Er ist als Unternehmensberater für Einrichtungen des Gesundheitswesens tätig und arbeitet mit dem Schwerpunkt der Organisations- und Prozessoptimierung.

Wer eine Pflegeeinrichtung unter den Bedingungen der „Pflege 4.0“ leitet, hat das Ziel, flexibel, modern und wirtschaftlich zu steuern.

Damit das Kerngeschäft, die Führung von Mitarbeitern und die Pflege und Betreuung von pflegebedürftigen Menschen, stets im Mittelpunkt steht, ist der Schwerpunkt die Steuerung von Prozessen und somit die Arbeit mit Kennzahlen.

Mit Kennzahlen als fokussiertem Ergebnis der Prozesse einer Pflegeeinrichtung behalten Sie die Wirtschaftlichkeit und die Pflegequalität im Blick, erkennen Schwachstellen und Stärken Ihres Unternehmens, bereiten Entwicklungen vor und prüfen u. a., ob die gesetzten Ziele erreicht wurden.

Das Autorenteam stellt eine Vielzahl typischer Kennzahlen vor, z. B. Kostendeckung, Auslastung der Einrichtung, Mitarbeiterzufriedenheit, erläutert die Arten von Kennzahlen, welche Anforderungen sie erfüllen sollten und für wen sie gedacht sind.

Steuern Sie Ihre Prozesse auf einer gesicherten Datenbasis und nehmen Sie die Mitarbeiter mit ins Boot, damit Prozesse und Ergebnisse transparent werden. Wie das gelingt, zeigen die Autoren Schritt für Schritt immer mit dem Blick auf Ihren Alltag.

ISBN 978-3-7486-0411-2

