



Wirtschaftsprüfung, Recht und Beratung

Das Strategische Controlling als wesentliches Führungsinstrument in der stationären Langzeitpflegeeinrichtung

Von Annemarie Fajardo und Marco Eck, CURACON GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Den Marktveränderungen mit der Entwicklung einer Strategie begegnen

Mit höheren Pflegegraden und damit verbunden auch höheren Altersgruppen steigt der Qualitätsanspruch an pflegerischen Leistungen in der stationären Langzeitpflege. Sowohl Multimorbidität wie auch die Zunahme an neurodegenerativen Erkrankungen können Mitarbeitende und Führungspersonal in den Einrichtungen stark belasten.

Insbesondere die Einrichtungsleitung ist bei steigenden Leistungsansprüchen im Zuge einer optimalen Steuerungskompetenz gefragt. Dabei meint die Steuerung in diesem Zusammenhang eine Transparenz der erbrachten Leistungen im Bereich der professionellen Pflege und der hauswirtschaftlichen Versorgung, die sich sowohl auf die wirtschaftliche Situation wie auch auf die Zufriedenheit von pflegebedürftigen Menschen und von Mitarbeitenden auswirkt. In diesem Spannungsfeld, dem sich die Einrichtungsleitung stellen muss, ist auf der einen Seite die Entwicklung einer Strategie, wie zukünftig die Pflegeeinrichtung geführt und gesteuert werden muss, und auf der anderen Seite die Entwicklung eines Controlling-Systems notwendig. Grundsätzlich reagieren stationäre Langzeitpflegeeinrichtungen auf das Marktumfeld, wie etwa auf die steigende Anzahl pflegender Angehöriger oder auf die steigende Nachfrage teilstationärer und vollstationärer Leistungen. Jedoch bleibt die Frage vorerst unbeant-

wortet, wie in diesem Spannungsfeld des Pflegemarktes eine Strategie entwickelt werden kann, die für die notwendige Transparenz der zu erbringenden Leistungen hilfreich wäre. Zu beleuchten ist der Strategiebegriff im Zusammenhang des Strategischen Managements.

Fünf verschiedene Sichtweisen des Strategiebegriffs

Der Begriff *Strategie* hat seinen Ursprung im Altgriechischen und leitet sich aus den Worten „stratos“ (= Heer) und „agein“ (= führen) ab. Der Begriff „strategos“ ist in Griechenland früher (550 v. Chr.) für den Heerführer/Feldherren verwendet worden.

Bei der Übertragung des Strategiebegriffs auf den betriebswirtschaftlichen Bereich wurde dieser als „zielorientiertes Rahmenkonzept für Taktiken, das unter Ungewissheit zu formulieren sowie im Lichte der jeweils aktuellen Umweltinformationen ständig zu prüfen ist“ (Czapski, H. 2006). Unter dem Begriff *Strategisches Management* kann die administrative Integration von Planung, Organisationsstruktur und Unternehmenskultur verstanden werden.

Das strategische Management selbst kann als ein Prozess beschrieben werden, in dem die gegenwärtige Situation analysiert und zukünftige Möglichkeiten und Gefahren erfasst werden, um daraus im Anschluss Strategien, Maßnahmen und Ziele abzuleiten.

Um einen umfassenden Überblick über die Bedeutung des Strategiebegriffs und damit des strategischen Managements zu generieren, hat Mintzberg fünf verschiedene Sichtweisen von Strategie, bekannt als *5 Ps for Strategy*, definiert (s. Abb. 1). Nach dieser Auffassung



Annemarie Fajardo ist staatlich geprüfte Altenpflegerin, Diplom-Pflegewirtin (FH) und Wirtschaftspsychologin, M.Sc. Bei CURACON berät Frau Fajardo ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen zu den Schwerpunktthemen Personal, Organisation und Strategie. Darüber hinaus ist sie unter anderem stellvertretende Vorsitzende des Bundesverbandes Pflegemanagement.



Marco Eck M.A. ist seit 2000 im Gesundheits- und Sozialwesen tätig. Die Erkenntnisse innerhalb der Tätigkeiten wurden durch Aus-, Weiter- und Fortbildungen untermauert. Hinzu kommen noch fachbereichsübergreifende Weiterbildungen im Bereich Datenschutz und Qualitätsmanagement.

können Unternehmensstrategien als mehrdimensionaler Zusammenhang verstanden werden, der von ersten Aktionen und Plänen bis hin zur schlussendlichen Zielerreichung und damit verbundener Erfolg gekennzeichnet sind.

Betriebswirtschaftliche Steuerung in der stationären Altenhilfe

Nach Schätzungen von Experten werden in Zukunft immer mehr Einrichtungen schließen oder sich zusammenschließen müssen, da aufgrund von finanziellem und auch personellem Ressourcenmangel die am Markt geforderten Bedürfnisse nicht mehr markt- und

wettbewerbsorientiert abgebildet werden können. Diese Marktberreinigung und Marktkonzentrierung sind aktuell schon im Gesundheitswesen zu beobachten.

Um dieser zukünftigen Entwicklung in der stationären Langzeitpflege entgegenzuwirken, bedarf es der sicheren Anwendung von Werkzeugen aus der Betriebswirtschaftslehre, damit in einem sich immer mehr verjüngenden Korridor der Ressourcen die Einrichtung effizient handeln, sich langfristig am Markt behaupten und im besten Fall weiterwachsen kann. In verschiedenen Beratungsansätzen hat sich gezeigt, dass eine 360°-Betrachtung von entscheidender Bedeutung ist. Das hierzu entwickelte und in der Praxis angewandte Tool beruht auf den Grundlagen der Balanced Scorecard, die von Kaplan und Norton entwickelt wurde. Diese hat in der Grunddarstellung vier perspektivische Betrachtungen (Kunden, Finanzen, Prozesse, Mitarbeiter). Diese einzelnen Perspektiven hängen eng in einer Ursachen-Wirkungs-Beziehung zusammen und beeinflussen sich somit gegenseitig. In der Operationalisierung der vier Perspektiven kommen verschiedene Kennzahlen zur Anwendung. Dabei können die Kennzahlen sowohl in Früh- als auch Spätindikatoren aufgeteilt werden. Hier ist zu beachten, dass eine ausschließliche Betrachtung von Spätindikatoren

wie dem Umsatz zu einer Fehleinschätzung der zukünftigen Entwicklung der Einrichtung führen kann. Spätindikatoren stellen lediglich einen prospektiven Erfolg dar. Somit wird lediglich ein Ergebnis aus dem vergangenen Handeln dargestellt.

Erfolgt in diesem Zusammenhang eine genaue Betrachtung der Umstände, ist an der Stelle klar, dass eine direkte Einflussnahme in diese Art der Kennzahlen nur bedingt möglich ist. Daher bedarf es auch einer Einbindung von Frühindikatoren. Diese können im Hier und Jetzt gesteuert werden. Zu diesen Indikatoren gehören Kennzahlen, die einerseits Investitionen in die Mitarbeitenden, aber auch Investitionen in die Ausstattung und Räumlichkeiten sowie Qualitätskennzahlen der Prozesse darstellen und Input getrieben sind. Insgesamt bedarf es einer ausgewogenen Kombination aus Kennzahlen, die den Output und den Input darstellen.

Verdichtung steuerungsrelevanter Kennzahlen

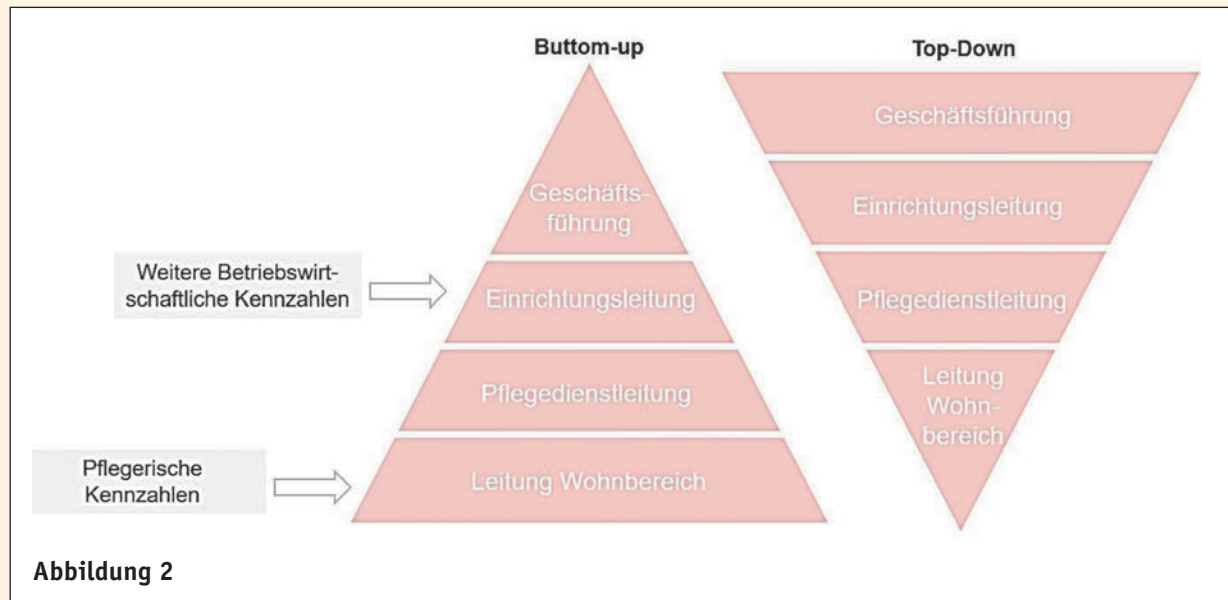
In der Betriebswirtschaftslehre werden die Werkzeuge des Controllings genutzt, um Einrichtungen zu steuern. Professor Dr. Mathias Graumann (2014) definiert Controlling als „...die Gesamtheit der Teilaufgaben der Planung, Steuerung, Kontrolle und der koordinierenden Informationsversorgung...“, die in etwa mit den 5 Ps for Strategy verglichen werden kann.

Das von Curacon für die Steuerung von Langzeitpflegeeinrichtungen entwickelte Tool (Abk. 360°-CCT) setzt im Prozess des Controllings an dem Punkt Kontrolle und koordinierte Informationsversorgung an und dient der Geschäftsführung als Hilfe bei der Planung sowie bei der Steuerung der Prozesse. Nach dem Ansatz des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses wird folglich ein ganzheitlicher und dauerhafter Prozess zur Steuerung der Einrichtung etabliert.

Die meisten steuerungsrelevanten Kennzahlen entstehen an der Basis einer Einrichtung. Daher bedarf es der Einführung eines internen Meldeprozesses, die erhobenen Daten immer weiter zu verdichten. Innerhalb des Bottom-up-Prozesses hat sich der nachfolgende Meldeprozess (s. Abb. 2) als zielführend dargestellt. Die nun verdichteten und dargestellten Kennzahlen unterstützen die Ge-



Abbildung 1



●	Wert befindet sich im kritischen Bereich . Hier bedarf es eines priorisierten Vorgehens und einer engmaschigen Prüfung der Veränderungen.
●	Wert befindet sich unterhalb des Normbereiches, aber oberhalb des kritischen Bereiches. Hier bedarf es einer Nachsteuerung , damit der Wert sich zum Normbereich hin entwickelt.
●	Wert befindet sich in dem vorher definierten Normbereich. Es besteht kein akuter Handlungsbedarf .

schäftsführung bei der Entscheidungsfindung. Im Gegenstromverfahren werden anschließend die steuerungsrelevanten Anweisungen im Top-down-Verfahren über die Einrichtungsleitung, die Pflegedienstleitung, die Wohnbereichsleitungen und letztlich an die Pflegefachpersonen herangetragen.

Implementierung und Berichtsstruktur

Zur Implementierung des 360°-CCT bedarf es einer Einbindung aller Mitarbeitenden und Führungskräfte der Einrichtung, da Informationen und deren Weitergabe eine zentrale Rolle spielen.

Es hat sich bereits gezeigt, dass durch die Einbindung aller Mitarbeitenden in den Prozess, das Verständnis und die Akzeptanz von Entscheidungen der Geschäftsführung erhöht werden.

Um jedoch eine diffuse Informationsweitergabe zu verhindern,

sind für die einzelnen Ebenen Meldeformulare bereitzustellen – diese können EDV-gestützt dargestellt werden. Durch Einbindung einer EDV-gestützten Lösung werden die Daten der einzelnen Ebenen automatisch in Richtung Geschäftsführung verdichtet und können sowohl quantitativ als auch qualitativ (in Relation zu SOLL-Werten) dargestellt werden. Hierbei hat sich

eine Darbietung in Form einer Ampel als effiziente Lösung gezeigt. Die Geschäftsführung erhält einen schnellen Überblick über die Situation der Einrichtung. ♦

Weitere Informationen:
www.curacon.de