



Die Arbeitsproduktivität steht auch bei der Steuerung von Pflegediensten im Zentrum.

Foto: Fotolia

Das Kennzahlen-Cockpit

Wie Sie mit vier Kennzahlen den Pflegedienst effektiv steuern.

BIRGER SCHLÜRMANN

Nicht nur in der direkten Pflege kommt es immer mehr zur Arbeitsverdichtung, auch die Leitungsebene wird immer mehr vom Tagesgeschäft vereinnahmt. So bleiben Arbeiten wie Strategie und Steuerung immer mehr auf der Strecke. Umso besser, wenn es eine Möglichkeit gibt, die Steuerungsaufgaben zu vereinfachen. Tatsächlich ist es für die oberste Leitung möglich, einen oder mehrere Pflegedienste tatsächlich nur mit vier Kennzahlen zu steuern. Stichwort ist hier die Arbeitsproduktivität, die im Mittelpunkt steht.

Die „Königskennzahl“

Hierzu wird einfach der durchschnittliche Erlös je Produktivstunde mit den durchschnittlichen Kosten je Produktivstunde ins Verhältnis gesetzt. Ist die Kennzahl größer 1, läuft der Pflegedienst wirtschaftlich. Damit die Kennzahl - ebenso wie die drei in der Folge vorgestellten Kennzahlen - richtige Informationen liefert, muss zunächst der Vollkostensatz je Mitarbeiter und Produktivstunde gründlich berechnet werden. Dieser setzt sich im Wesentlichen zusammen aus

- Lohnkosten inkl. AG-Anteil
- Zulagen
- Zeitzuschlägen
- Boni
- Gemeinkosten (PDL, Verwaltung, Fuhrpark, sonstige Betriebskosten)
- Rückstellungen (z.B. für Überstundenauszahlungen)

„Steuerungsaufgaben können vereinfacht werden.“

Birger Schlürmann,
Curacon, Münster.
Berater ambulanter
Pflegedienste.

- Sonstige Kosten, die dem Pflegedienst entstehen.

Alle Angaben beziehen sich auf die produktive Arbeitszeit. Die Sätze können je nach Region, Träger, Qualifikation und Tarifmodell zwischen 40 und 65 €/Std. differieren. Ausnahmen ober- und unterhalb dieses Korridors sind möglich.

Drei wichtigste Produktivitätskennzahlen

Je produktiver die Mitarbeiter eines Pflegedienstes arbeiten, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit des wirtschaftlichen Erfolges. Die oberste Leitung sollte neben der Kennzahl „Verhältnis Erlös/Kosten je Produktivstunde“ drei weitere Kennzahlen im Blick behalten:

1. Kennzahl: Umsatz je Vollzeitkraft

Dieser berechnet sich nach dem Umsatz, den der Pflegedienst tatsächlich generiert hat und wird durch die Anzahl der Vollzeitstellen (VK)-Deputate geteilt. Beispiel: Ein Pflegedienst erwirtschaftet mit 15 VK in einem Monat 90.000 €. So beträgt der Umsatz je Vollzeitkraft $90.000 \text{ €} / 15 \text{ VK} = 6.000 \text{ €}$. Der Zielwert sollte aber nicht zu hoch angesetzt werden. Denn die Mitarbeiterproduktivität hat Grenzen: Werden unrealistische Ziele von 8.000 € im Monat und mehr gefordert, kommt es automatisch zu mangelhafter Leistungserbringung. Denn um eine pflegerische Leistung in einer zumindest angemessenen Qualität zu erbringen, braucht es ein gewisses Zeitbudget. Darüber hinaus kann es

zu Überstundenaufbau, Beschwerden und auch gravierenden Mängeln in der Pflegedokumentation kommen – weil schlicht und einfach die Zeit fehlt. Je nach Region, Trägerart, Qualifikation der Pflegekraft sowie Vergütungs- und Kostenstruktur sind Korridore zwischen 5.000 und 7.500 € am ehesten realistisch. Im Einzelfall mag es Abweichungen hierzu geben. Wichtig ist, dass die oberste Leitung einen realistischen Zielwert definiert, der die hier genannten individuellen Parameter berücksichtigt.

2. Kennzahl: Erlös je Produktivstunde

Diese Kennzahl liefert die Information, wie viel Erlös eine Produktivstunde einbringt. Die oberste Leitung muss vorher für sich die Produktivstunde definieren: So kann die Produktivstunde mit reiner Pflegezeit vor Ort oder alternativ mit Pflegezeit + Fahrtzeit definiert werden. Das hängt vom SGB XI-Finanzierungssystem hinsichtlich der Hausbesuchspauschalen ab. Sind Hausbesuchspauschalen recht hoch, lohnt es sich, diese in die Produktivstunde hereinzurechnen.

Ähnlich wie bei der Kennzahl „Umsatz je Vollzeitkraft“ hat auch der Erlös je Produktivstunde Grenzen. Werden auch hier unrealistische Ziele gesetzt, drohen Konsequenzen wie oben geschildert. Auch hier können die individuellen Zielsetzungen sehr unterschiedlich sein – grundsätzlich kann von einem Korridor zwischen 45 und 65 € ausgegangen werden. Diese Werte beziehen sich aber auf die ausschließliche Erbringung von grund- und behandlungspflegerischen Leistungen. Denn Hauswirtschafts- und Betreuungsleistungen werden immer deutlich schlechter vergütet. Auch hier gilt natürlich, dass es Ausnahmen geben kann.

So besser nicht!

Beispiel: Der Pflegedienstinhaber Eddy Schnitter war auf einem Controlling-Seminar für ambulante Pflegedienste und hält es für schlüssig, die Arbeitsproduktivität seiner Mitarbeiter zu messen. Da er aber aufgrund der Erfordernisse des Tagesgeschäftes auf eine sehr schlanke Steuerung setzt, arbeitet er nur mit der Kennzahl „Anteil Produktivstunden“ und fordert seine PDL auf, so viele Kunden wie möglich aufzunehmen und die Touren richtig voll zu machen.



„Für den Einstieg in ein effektives Pflegedienst-Controlling reichen diese Zahlen aber allemal.“

Birger Schlürmann

3. Kennzahl: Anteil Produktivstunden an der Arbeitszeit einer Vollzeitkraft

Bei dieser Kennzahl wird gemessen, wie hoch der Anteil produktiver Arbeit einer Vollzeitkraft an der Gesamtarbeitszeit ist. Hier muss die oberste Leitung die gleiche Definition einer Produktivstunde anlegen, wie schon bei der Ermittlung der anderen Kennzahlen. Angenommen, in der Produktivstunde werden auch die Fahrtzeiten inkludiert, sollte eine Pflegefachkraft auf etwa 100 – 110 Produktivstunden bei einer Vollzeitbeschäftigung kommen, eine Pflegehilfskraft auf etwa 110 – 120 Stunden. Die etwas geringere Zahl bei den Pflegefachkräften ist der Tatsache geschuldet, dass diese noch Zeit für die Pflegeprozessdokumentation benötigen. Diese Zeiten sollten unbedingt eingeräumt werden. Denn schließlich führen gründlich geführte Dokumentationen eher zu erfolgreichen Höherstufungsanträgen, zu weniger Maßnahmen durch die Landesverbände der Pflegekassen nach MDK-Prüfung und verringern deutlich etwaige Haftungsrisiken.

Kennzahlen niemals solitär betrachten

Die oberste Leitung muss die hier beschriebenen Kennzahlen unbedingt zusammenhängend betrachten. Wenn dies nicht berücksichtigt wird, kann passieren, was hier im Beispiel (Kasten links) dargestellt wird. Die Folgen dieses Vorgehens sind schnell abzusehen: Eddy Schnitter steigert die Quote der Produktivstunden auf über 75% der vertraglich geschuldeten Brutto-Arbeitszeit. Tatsächlich sind alle Pflegekräfte – egal, ob Fach- oder Hilfskräfte – im Schnitt 125 Std. je Vollzeitkraft auf den Touren unterwegs. Da der Betreiber aus den Augen verliert, dass Umsatz („alles aufnehmen, was geht“) nicht gleich Gewinn ist, sinkt der Wert der Produktivstunde auf gefährliche 38 €. Damit beträgt der Umsatz je Vollzeitkraft nur noch 4.750 € – und das bei durchschnittlich 41,50 € Vollkosten je Produktivstunde in seinem Pflegedienst. Die ein-dimensionale Betrachtung der Arbeitsproduktivität je Vollzeitkraft ist also im schlimmsten Falle ruiniös. Zudem zeigt dieses Beispiel den Kardinalfehler schlecht geschulter Pflegedienstleitungen auf: Viel zu oft wird Umsatz noch mit Gewinn gleichgesetzt! Hier ist die oberste Leitung gefragt, die operativen Leitungen – in der Regel Pflegedienstleitungen – gründlich zu schulen.

Fazit

Es muss kein Zahlenfriedhof sein. Natürlich können neben diesen Produktivitätskennzahlen ebenfalls Personal-, Qualitäts- und Kundenkennzahlen abgebildet werden. Für den Einstieg in ein effektives Pflegedienst-Controlling reichen diese Zahlen aber allemal. ■

Foto: Curaton