

Erfolgreich ist Unternehmensführung, die die wichtigsten Managementwerkzeuge verzahnt.

Ziele setzen – und erreichen

Wer sich strategische Überlegungen macht, sich konkrete Unternehmensziele setzt, hat einen wichtigen Schritt zur Existenzsicherung des Pflegedienstes gemacht. Die Ziele gilt es nun, mit geeigneten Instrumenten und Maßnahmen im Alltag zu verankern. Den Grad der Umsetzung der Ziele gilt es, mittels Kennzahlen zu messen. So werden aus gesetzten Zielen Realitäten.

Von Thomas Sießegger und Johannes Woithon.

Die aus Unternehmenssicht strategisch richtigen Züge zu machen, setzt voraus, dass die Pflegedienstgeschäftsleitung die zentralen Managementwerkzeuge miteinander verzahnt einsetzt.

Foto: imago



Viele Pflegedienste behandeln ihre Probleme symptomatisch. Ihre Maßnahmen zur Verbesserung von Ergebnissen sind reagierend und oft nur punktuell. Sie vergessen, wie die einzelnen Faktoren untereinander wirken, in welchem Kontext sie zueinander stehen. Dieser Beitrag stellt einen ganzheitlichen Ansatz von strategischer Führung vor, der langfristige Aspekte einbezieht und alle den Unternehmenserfolg beeinflussende Faktoren berücksichtigt.

Vision und Leitbild setzen den Rahmen

Eine Vision ist die generelle werteorientierte Zielbeschreibung eines Pflegedienstes. Sie gilt für einen längeren Zeitraum nahezu unverändert. Die Vision ist eine Aussage, die zusammenfasst, wohin der Dienst sich langfristig entwickeln soll und wie der Dienst in Zukunft wahrgenommen werden soll. Aus

der Vision werden die langfristigen Unternehmensziele abgeleitet.

- für eine Vision: „Unser Pflegedienst ist ein zukunftsorientiertes und wirtschaftlich geführtes Unternehmen, das professionelle und bedarfsorientierte Pflegeleistungen anbietet. Wir orientieren uns flexibel und vorausschauend an den gesellschaftlichen Bedürfnissen und an unseren Kunden.“

Ein Leitbild formuliert die gelebten und angestrebten Grundeinstellungen und -haltungen. Es ist konkreter und differenzierter als die Vision. Inhalte sind u. a.

- die Zielsetzung des Pflegedienstes; der Stellenwert der wirtschaftlichen Aktivitäten; der Führungsstil und die Verhaltenserwartungen an die Mitarbeiter.

Das Leitbild definiert damit als Handlungsrahmen die Leitlinien der Unternehmens- und Führungspolitik. Die im Leitbild formulierten Leitsätze dienen den Mitarbeitern als Orientierung im täglichen Miteinander und schaffen eine gemeinsame Wertebasis bei der Verwirklichung der Vision. Eine Leitbildaussage könnte etwa lauten:

- „Wir erwarten von allen Mitarbeitern regelmäßige Fortbildungen und unterstützen sie dabei individuell und zielgerichtet im Sinne des Pflegedienstes.“

Strategie: Den Unternehmenserfolg sichern

Strategien sind Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolges eines Unternehmens. Die Strategie klärt, wie die Vision verwirklicht werden kann und die langfristigen Unternehmensziele erreicht werden. Dabei berücksichtigt die Strategie sowohl externe Chancen und Risiken, die aufgrund zukünftiger Entwicklungen zu erwarten sind als auch eigene Stärken und Schwächen inkl. einer Status-Quo-Analyse (Wo stehen wir gerade?). Strategien sind Konkretisierungen von Vision und Leitbild. Sie beziehen sich auf einen konkreten mittel- und langfristigen Zeitraum und betreffen den Pflegedienst als Ganzes. Sie beziehen die wesentlichen Umwelten des Pflegedienstes mit ein, so z. B. zu Ärzten, Krankenhäusern, Kranken- und Pflegekassen. Strategische Ziele beschreiben zukünftige, wünschenswerte Zustände der Organisation. Sie sind schriftlich formulierte Aussagen u. a. über

- angestrebte quantitative und qualitative Ziele,
- die fachliche und inhaltliche Entwicklung,
- die Beziehung zu öffentlichen Partnern,
- die Personalentwicklung der Mitarbeiter.

Damit ergibt sich folgender Zusammenhang zwischen den Bausteinen des strategischen Managements:

- Die Vision beschreibt, wie der Pflegedienst in absehbarer Zukunft aussehen wird.
- Die (langfristigen) Unternehmensziele definieren, welche Ziele dazu erreicht werden müssen.
- Die Strategie legt fest wie, d. h. auf welche Art und Weise, die Ziele erreicht werden sollen, um die Vision Wirklichkeit werden zu lassen.
- Das Leitbild liefert für die Umsetzung den notwendigen Handlungsrahmen und einen gemeinsamen Wertekanon im Miteinander während der Umsetzung der Strategie.

Bei der Strategiefindung sind neben den eigenen Stärken und Schwächen, der (zukünftige) Markt mit seinem Umfeld, den Kunden und den Mitbewerbern, zu berücksichtigen.

Leitbildaussagen überprüfen

An dieser Stelle setzt das operative Controlling ein. Das Erreichen der strategischen Zielsetzung sollte nun durch geeignete Indikatoren, Messgrößen oder Instrumente überprüft werden. Die eventuell vorhandene Vielzahl von unterschiedlichen Zielen kann besonders gut durch ein Kennzahlensystem gesteuert werden. Erst wenn der oben skizzierte „Hintergrund“ des strategischen Controllings gegeben ist, macht operatives Controlling Sinn.

Nachdem durch das strategische Management geklärt ist, wohin sich das Unternehmen langfristig entwickeln soll und mit welcher Strategie die Existenz gesichert werden soll, gilt es nun sicherzustellen, dass die Strategie im Alltag nicht aus dem Blick gerät. Jetzt geht es also darum, die strategischen Überlegungen „alltagstauglich“ zu übersetzen und zu verankern.

Konkret gilt es sich nun zu fragen: Was müssen wir tun, um unsere Strategie umzusetzen? Und wie erkennen wir, dass die Umsetzung erfolgreich ist, d. h. wir

nicht nur die Strategie umsetzen, sondern auch sicherstellen, dass die Strategie erfolgreich ist, die langfristigen Unternehmensziele also erreicht werden?

An dieser Stelle ist es hilfreich, die Fragestellung jeweils für folgende Ebenen zu stellen:

- Prozesse,
- Mitarbeiter,
- Kunden und
- Finanzen

Getreu dem Motto „Was du nicht messen kannst, kannst du auch nicht steuern“, sollten für die verschiedenen Ebenen auch entsprechende Indikatoren und Kennzahlen definiert werden, um den Umsetzungserfolg zu messen.

Ein wesentlicher Aspekt der Strategieumsetzung liegt in der verbindlichen Festlegung von Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie und Erreichung der langfristigen Unternehmensziele. Damit sind Projektpläne und Maßnahmen der Organisationsentwicklung wichtiger Bestandteil der Strategieumsetzung. Sie beschreiben umfassend alle notwendigen Aktivitäten, die zur erfolgreichen Strategieumsetzung geplant werden inkl. der Verantwortlichkeiten, Zeitdauer und dem Zielzeitpunkt der jeweiligen Umsetzung.

Je eindeutiger definiert die Teilschritte zur Strategieumsetzung sind, umso leichter fällt das anschließende operative Controlling. Im Rahmen der Strategieumsetzung werden damit auch sinnvollerweise die Vorgaben und notwendigen Aktivitäten für das Prozess- und Qualitätsmanagement definiert.

Controllinginstrumente sind anzupassen

Die Instrumente des operativen Controllings finden sich im Alltag eines Pflegedienstes durch

- > die Kalkulation der Kosten, die Kostenstellenrechnung, die Personal-Einsatz-Planung, kontinuierliche SOLL-IST-Vergleiche, eine kontinuierliche und exakte Personalbedarfsberechnung, der Berechnung der Investitionskosten und der Fahrtkosten, den Einsatz eines aussagefähigen Kennzahlensystems.

Sie sind meist hinlänglich bekannt. Manko der meisten bekannten Instrumente ist, dass sie zu wenig den Bedürfnissen und dem Alltag der ambulanten Pflegedienste angepasst sind. Sie müssen die spezifischen Fragestellungen eines Pflegedienstes aufgreifen und sind nicht einfach aus der allgemeinen Betriebswirtschaft zu übertragen. Sie müssen zumindest modifiziert werden. Zwei Beispiele:

- **Kostenstellenrechnung:** In der Betriebswirtschaft würde man vermuten, dass innerhalb eines Verbandes evtl. in die Nebenkostenstellen Verwaltung und in die Hauptkostenstellen „stationäre Pflege“, „ambulante Pflege“, „Essen auf Rädern“ usw. getrennt wird. Die Realität und auch die Notwendigkeit bei ambulanten Pflegediensten ist jedoch viel weitergehend. Innerhalb des Pflegedienstes müssen Kostenstellen gebildet werden und diese sind z. B. SGB V, SGB XI, SGB XII und Privatzahler. Die Abgrenzung insbesondere der Kosten erfordert entsprechendes Fachwissen und Ideen.

**Kontrollinstrumente
dem Alltag
von Pflegediensten
anpassen**

► Problem + Lösung

Problem: Häufig reagiert die Geschäftsführung nur auf Existenz bedrohende Faktoren. Ein strategisches Zusammenspiel relevanter Managementwerkzeuge, mit denen Risiken frühzeitig erkannt werden, fehlt.

Lösung: Das kontinuierliche Verbessern von Prozessen (durch Maßnahmen des Risiko- und Prozessmanagements) muss zum Alltagsgeschäft von Geschäftsführung **und** Mitarbeitern werden. Etwa über ein Belohnungssystem (Leistungszulage nach Bonus-Malus-Prinzip) werden den Mitarbeitern die Unternehmensziele immer wieder in Erinnerung gerufen. Sie werden zum Erreichen der Ziele animiert.

Häusliche
Pflege

„Entwicklungen vorhersehen und Lösungen parat haben“

Die Sozialstation Reinbek im Südosten Hamburgs versorgt täglich mit rund 60 Mitarbeitern etwa 180 Patienten. Gegen Mitbewerber in seiner Einsatzregion konnte sich der Pflegedienst bislang auch deshalb erwehren, weil sein Geschäftsführer, Arp Kreßin, klare unternehmensstrategische Ziele verfolgt. [Interview: Darren Klingbeil](#)

? *Braucht ein Pflegedienst ein Ziel in Form einer Vision, auf das alle im Betrieb gemeinsam hinarbeiten?*

Kreßin: Ohne Vision und ohne Leitbild wird ein Pflegedienst die nächsten Jahre nicht überleben. Ein Pflegedienst muss eine individuelle Vision entwerfen, die seine Situation spiegelt.

? *Wie schafft man es, dass die Mitarbeiter getroffene Leitbildaussagen und strategische Ziele mittragen?*

Kreßin: Die Herausforderung besteht darin, die Vision mit Leben zu füllen. Man muss sich im Klaren darüber sein, dass auch ein Leitbild, das zusammen mit den Mitarbeitern erstellt worden ist, schnell in Vergessenheit gerät. Wir haben deshalb Instrumente entwickelt, die ich für wirksamer halte als ein nur schriftlich fixiertes Leitbild. Wir haben zum Beispiel ein Konzept einer Zusatzvergütung für besonders gute Leistungen entwickelt: Wenn wir ein wirtschaftlich günstiges Jahr haben, zahlen wir eine Leistungszulage. Eine aus Mitarbeitern zusammengesetzte Kommission hat Kriterien entwickelt, ab wann ein Mitarbeiter eine Leistungszulage bekommt. Die Diskussion hierüber und auch jede neue Diskussion, die aufkommt, wenn die Leistungszulage vergeben wird, erinnert immer wieder automatisch an das Leitbild.

? *Welches Leitbild hat Ihr Dienst und mit welcher Strategie verwirklichen Sie Leitbildaussagen?*

Kreßin: Kernpunkte unseres Leitbildes sind bekannte Dinge wie etwa die „ganzheitliche Pflege“. Das sind sehr allgemein gehaltene Aussagen. Es kommt darauf an, diese konkret umzusetzen. Hierzu betreiben wir z. B. sehr intensiv die Fortbildung unserer Mitarbeiter. Fortbildung ist bei uns Pflicht. Wer sich nicht ausreichend an Fortbildung beteiligt, kriegt Abstriche bei der Leistungszulage. Die Diskussion um Leitbildinhalte und Qualitätsansprüche ist also direkt verbunden mit finanziellen Vor- oder Nachteilen.

Zentral hängt die Frage, ob Leitbildaussagen gelebt und umgesetzt werden, auch vom Verhalten und vom Selbstverständnis der Geschäftsführung und der Leitung ab: Es muss selbstverständlich sein, dass die Anforderungen aus dem Leitbild nicht nur für die Mitarbeiter, sondern auch für die Leitungskräfte gelten.

? *Nennen Sie bitte ein Beispiel für ein Ziel, von dem Sie sagen: Das haben wir mittlerweile erreicht.*

Kreßin: Wir haben zum Beispiel im Bereich Marketing unsere Ziele erreicht. Wir hatten uns vorgenommen, einen bestimmten Marktanteil zu erreichen und zu halten. Wir haben eine relativ hohe Rentabilität erreicht, zum Beispiel durch diese Leistungszulage, die ich bereits ansprach. Wir haben auch einen hohen Qualitätsstandard erreicht, zum einen durch Fortbildung und zum anderen durch eine besondere Personalpolitik. Es spielen hier also viele Dinge zusammen: Zum Beispiel, dass, wenn man hohe Qualität fordert, auch entsprechend gut vergüten muss. Man muss die Qualität auch entsprechend aktiv kontrollieren. Es reicht nicht, dass Qualitätsstandards verfasst und abgeheftet vorliegen – sie müssen auch täglich produziert werden.

? *Mit welchen Instrumenten überprüfen Sie, ob Sie sich auf dem Weg befinden, den Sie strategisch verfolgen?*

Kreßin: Man muss hierbei die Controllingziele im harten betriebswirtschaftlichen Bereich von den pflegerischen Zielen trennen. Im harten Bereich sind die gängigen Controlling-Maßnahmen technisch leicht durchzuführen. Wir haben ein Verwaltungsprogramm, an das ein Controlling-Programm angedockt ist. Mit einem



Arp Kreßin,
Geschäftsführer
der Südost-
mainer Vereini-
gung, zu der
u. a. die Sozial-
station Reinbek
gehört.
E-Mail:
svs@svs-stor-
marn.de, Inter-
net: [www.pfle-
gedienst-rein-
bek.de](http://www.pfle-
gedienst-rein-
bek.de)

- **Kennzahlensystem:** Meistens beinhalten Kennzahlensysteme nur die klassischen Bilanzkennzahlen wie z. B. Eigenkapital-Quote, Liquidität, Return On Investment, usw. Diese Kennzahlen sind zwar durchaus interessant, eignen sich jedoch überhaupt nicht zur Bewertung eines Pflegedienstes, geschweige denn zur unterjährigen Steuerung. Hier müssen Kennzahlen wie z. B. „durchschnittliche Zeit pro Hausbesuch“, „Schnittmenge der Hausbesuche mit SGB XI als auch SGB V-Leistungen“ aufzeigen, wo die Effizienzquellen des Pflegedienstes sind.

Es gibt viele einzelne Lösungen für die unterschiedlichsten Probleme und Fragestellungen. Meist können sie mit Hilfe dieser Instrumente auch gelöst werden.

Die bleibenden Fragen aber lauten: Werden die Probleme zielgerichtet gelöst? Sind sie nachhaltig oder langfristig gelöst? Das operative Controlling benötigt klare Vorgaben, was und wie gesteuert werden soll. Diese Vorgaben ergeben sich aus dem strategischen Management und den erarbeiteten Ergebnissen der Strategieumsetzung. Operatives Controlling bietet mit seinem Instrumentarium Unterstützung und Steuerungsinformationen für Führungskräfte und Mitarbeiter im Tagesgeschäft. Dabei sollten nicht nur finanzielle Entwicklungen transparent dargestellt werden, sondern auch Aussagen über Ergebnisse auf der Prozess- und Qualitätsebene gemacht werden. Außerdem bedarf es einer kritischen Würdigung der Ergebnisse im Spiegelbild der erreichten Ergebnisse anderer Einrichtun-

zeitlich relativ geringen Aufwand bekommen wir so monatliche Daten und können auf einen Blick sehen, wie es um unsere Produktivität steht usw.

Problematischer ist eher das pflegerische Controlling. Da muss man sich fragen: Werden die Qualitätsstandards, nicht nur den pflegerischen und medizinischen Bereich betreffend, umgesetzt? Bekommen unsere Kunden zum Beispiel das Mindestmaß an Zuwendung, das sie brauchen? Wird das wirklich eingehalten? Das ist sehr schwierig zu messen, weil ich nicht zu jedem Einsatz einen Qualitätskontrolleur mitschicken kann. Wir versuchen in diesen Bereichen zu kontrollieren, indem unsere PDL regelmäßig Pflegevisiten durchführt. Jeder Mitarbeiter wird durchschnittlich einmal innerhalb von sechs Monaten von einem Mitglied der Pflegedienstleitung begleitet. Außerdem befragen wir alle zwei Jahre unsere Patienten. Dabei erhalten wir sehr eindeutige Antworten. Und natürlich machen wir regelmäßige Dienstbesprechungen, in denen sich auch Leistungsbereitschaft und Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter spiegeln.

Der harte und der weiche Controlling-Bereich sind gleich wichtig. Denn ein betriebswirtschaftlich tolles Ergebnis kann nur eine Momentaufnahme sein, dem günstige Umstände zugrunde liegen können. Das muss längst nicht heißen, dass die pflegerischen Ziele erreicht sind. Wenn die aber nicht erreicht werden, werden sich schnell auch die betriebswirtschaftlichen Zahlen verschlechtern.

? Gibt es Prozesse in Ihrem Dienst, bei denen Sie durch Risikomanagement erkannt haben, dass es Verbesserungspotenzial gibt?

Kreßin: Permanent arbeiten wir am Bereich der Leistungserfassung und Leistungsabrechnung. Hier haben wir zwar schon Verbesserungen erzielt, aber sind immer noch relativ unzufrieden: Wir haben rund 180 Patienten mit durchschnittlich acht verschiedenen Leistungen am Tag. Und in der Erfassung der Leistungen gibt es immer wieder Fehler, die wir nacharbeiten müssen. Das darf nicht sein – den Kassen und den Patienten selbst gegenüber, die ja auch immer mehr Leistun-

gen selbst tragen müssen. Hier sind wir gefordert, noch besser zu werden! Wir müssen eine absolut vertrauenswürdige Abrechnung vorlegen! Hier arbeiten wir auch nach dem Prinzip belohnen und bestrafen. Wir sagen den Mitarbeitern natürlich, was der Hintergrund ist und warum uns es uns so wichtig ist, auf eine 100-prozentig realistische Dokumentation zurückgreifen zu können. Und wir schulen die Mitarbeiter auch sehr intensiv darin. Wir sagen aber auch: Wenn ihr das nicht gut macht, dann kriegt ihr weniger Geld. Dann gibt es Abschläge bei der Leistungszulage. Auch diesen Aspekt regeln wir also im Endeffekt über die Leistungszulage, um zu besseren Ergebnissen zu kommen.

? Welche Vorteile hat ein Dienst mit Strategie gegenüber dem, der danach reagiert, wie der Wind gerade steht?

Kreßin: Wenn man vom einen Tag zum anderen lebt, kann man, wenn der Markt dies erfordert, auf bestimmte Handlungsoptionen nicht zurückgreifen, weil man sie gar nicht entwickelt hat. Das muss man zuvor getan haben, indem man sich eine Strategie gesetzt hat und diese mit Einzelkonzepten gefüllt hat. Bestandteil unserer Gesamtstrategie ist zum Beispiel, dass wir auch mit anderen Pflegediensten kooperieren wollen, wenn Vernetzung sinnvoll ist. Dazu haben wir ein Konzept entwickelt, das uns sagt, wie eine Kooperation – zum Beispiel in der Nachsorge von Patienten, die spezielle Behandlungspflege nach der Klinikentlassung brauchen – aussehen soll. Das Konzept haben wir bei Bedarf sofort zur Hand. Fundierte Aktionen kann man nicht von einem Tag auf den anderen realisieren. Eine Strategie entwickeln heißt ja, in die Zukunft zu denken, Entwicklungen vorherzusehen und passende Lösungen parat zu haben. Und das machen wir – und zwar mit ganz ordentlichem Erfolg!

„Fundierte
Aktionen
kann man
nicht von ei-
nem Tag auf
den anderen
realisieren.“

gen. Diese Rückkopplung ermöglicht das Benchmarking. Aus diesem Grund ist eine enge Verzahnung mit dem Prozess-, Qualitäts- und Risikomanagement ebenso wie mit dem strategischen Management notwendig. Erfolgt dies nicht, kann das operative Controlling nur bruchstückartige Informationen zur Steuerung liefern.

Benchmarking: Von den Besten lernen

Beim Benchmarking handelt es sich um systematische Vergleiche zwischen ambulanten Pflegediensten, aber auch um Vergleiche mit anderen Einrichtungen bzw. Unternehmen. Es geht um die Fragestellungen: Was machen die anderen (Pflegedienste, aber auch andere Branchen) anders, was machen die anderen besser? Wo können wir von den Besten lernen?

Benchmarking kann auch als vergleichende Firmenanalyse bezeichnet werden. Dabei werden anhand von Kennzahlen (Benchmarks) bestimmte Prozesse, Strukturen und Geschäftsergebnisse miteinander verglichen, mit dem Ziel, den Unterschied der eigenen Einrichtung zu einer besseren zu erkennen – und die daraus abgeleiteten Maßnahmen umzusetzen, um besser zu werden; erfolgreicher sogar als diejenigen, die man zum Vergleich herangezogen hat.

Wichtig ist, darauf hinzuweisen, dass sich Benchmarking nicht nur auf messbare Prozesse bezieht, sondern, dass auch qualitativ beschriebene Vorgehensweisen mit integriert werden können. Doch ist ein qualitativer, beschreibender Prozessvergleich wesentlich komplizierter zu handhaben als messbare Kriterien.



Risiken werden erkannt, wenn alle Bereiche (Leitung, PDL, Pflegekräfte [im Bild Geschäftsführer Arp Kreßin im Gespräch mit PDL Birgit Heyden]) miteinander kommunizieren und Abläufe und Aufgaben abstimmen.

Foto:
Darren Klingbeil

Deshalb wird Benchmarking oft auf einen zahlenbasierten Betriebsvergleich reduziert bzw. mit diesem verwechselt. Benchmarking erfordert von den teilnehmenden Unternehmen ein Höchstmaß an Analysefähigkeit, an Kompetenz und an systematischem Vorgehen. Der Vorwurf der Banalität, den Kritiker dem Benchmarking zuschreiben, gründet darin, dass sich ein Großteil der Anwender des Benchmarkings auf einen reinen Zahlenvergleich beschränkt, sich jedoch nicht auf die grundsätzliche Ursachenfindung einlässt. Um mit dem Benchmarking nachhaltiger Erfolg zu haben, muss dieser Ansatz eng mit dem strategischen und operativen Controlling sowie dem Prozess- und Qualitätsmanagement abgestimmt sein.

Mit Prozessmanagement Qualität steigern

Das Prozessmanagement bietet die Instrumente zur Steuerung der betrieblichen Abläufe. Es geht hier um die Frage der betrieblichen Führung: Wie optimieren wir unsere Prozesse und bringen die Menschen in unserem Unternehmen dazu, gemeinsam die Zufriedenheit unserer Kunden sicherzustellen unter Beachtung von Qualität, Kosten und Zeit? Dabei wird das Unternehmen nicht als eine Ansammlung von Funktionsbereichen gesehen, die alle für sich versuchen, ihr Bestes zu geben. Das Ganze ist nur erfolgreich, wenn alle Kompetenzen, Abläufe und Aufgaben aufeinander abgestimmt dem Kunden nutzen. Oft werden die Mitarbeiter funktional gesehen und eingesetzt: isoliertes Bearbeiten einzelner Aufgaben – die Stapel auf dem Schreibtisch sollen so schnell und wirtschaftlich wie möglich abgearbeitet werden. Was im Nachbarzimmer vorgeht, ist weniger interessant.

Ein Unternehmen mit Prozessmanagement können wir uns dagegen wie einen Staffellauf vorstellen: Jeder Mitarbeiter achtet darauf, den Stab dem nächsten Kollegen optimal in die Hand zu übergeben. Der Folgeläufer wiederum ist nur darauf ausgerichtet, sich optimal auf das Tempo des Vorläufers einzustellen und den Stab möglichst schnell zu übernehmen. Für den Kunden zählt nur das Teamergebnis – Einzelergebnisse von noch so begnadeten Ausnahmeathle-

ten nutzen dem Kunden nichts, wenn das Endergebnis nicht passt.

Damit wird die enge Beziehung des Prozessmanagements mit dem Qualitätsmanagement und dem Benchmarking deutlich. Das Prozessmanagement kann wichtige Impulse für die Weiterentwicklung bestehender QM-Systeme geben. Nachdem bestehende Systeme oftmals nur beschreiben, was zu tun ist, erleichtert eine Orientierung an Geschäftsprozessen die Umsetzung des prozessorientierten Ansatzes.

Durch das Lernen von den Besten bietet das Benchmarking zahlreiche Anregungen, die eigenen Prozesse systematisch zu optimieren oder zu erneuern.

- Die Prozesskostenrechnung kann als Teil des Prozessmanagements angesehen werden. Gleichzeitig können die Prozesse auch im Rahmen der Kostenrechnung, also des operativen Controllings, bewertet und gemessen werden, indem man die Kosten eines Prozesses ermittelt. Die Prozesskostenrechnung ist ein Kostenrechnungsverfahren, bei dem die Leistungsverrechnung tätigkeitsorientiert durchgeführt wird. Als Bezugsgrößen für die Kostenverrechnung dienen die betrieblichen Tätigkeiten (Prozesse), wie z. B.: Durchführung einer Dienstbesprechung, Erstellung der Abrechnung, Personal-Einsatz-Planung, Schreiben eines Briefes, Leitung des ambulanten Pflegedienstes, Durchführung der Dienstplanung, Durchführung der Zeit- und Leistungserfassung, Durchführung der Einsatzplanung etc.

Der Einsatz der Prozesskostenrechnung erfordert es, alle für die Erstellung der Dienstleistung erforderlichen Tätigkeiten differenziert abzubilden bzw. zu analysieren und zu definieren. Die Prozesskostenrechnung ist damit sowohl wichtige Grundlage für die Kalkulation von Tätigkeiten und einzelnen Leistungen als auch für die Einschätzung der Wirtschaftlichkeit von einzelnen Arbeitsprozessen und damit wiederum Grundlage für Verbesserungsprozesse. Zur Bestimmung der Kosten eines Prozesses muss bekannt sein, welche Mitarbeiter mit welcher Qualifikation (und damit mit welchen Kosten) an diesen Prozessen wie beteiligt sind.

Qualitätsstandards erarbeiten

Das Qualitätsmanagement soll sicherstellen, dass die Anforderungen der Kunden und anderer Interessengruppen (Mitarbeiter, Partner, Lieferanten, Kostenträger, Gesellschaft) an eine Organisation erfüllt werden. Den Spagat zwischen Wirtschaftlichkeit und Qualität zu meistern, ist anstrengend.

Um Qualität in der Pflege sicherzustellen, sind Qualitätsstandards zu erarbeiten und ein Qualitätsmanagement-System einzuführen. Eine gesetzliche Grundlage bilden immer noch die „Gemeinsamen Grundsätze und Maßstäbe“ aus dem Jahr 1996. In diesem Zusammenhang hat der Medizinische Dienst der Spitzenverbände der Krankenkassen (MDS) eine Stellungnahme zur sachgerechten Führung der Pflegedokumentation herausgegeben. Diese praxisorientierte Arbeitshilfe ist eine Empfehlung (keine Handlungsanweisung) für Pflegefachkräfte zur Umsetzung der Qualitätsanforderungen nach § 80 SGB XI.

Benchmarking erfordert ein Höchstmaß an Analysefähigkeiten.

Zur Qualitätssicherung gibt es viele Modelle und Pflegekonzepte. In allen sollten messbare Qualitätskriterien, Pflegeprozessplanung, Pflegerichtlinien und Pflegedokumentation beinhaltet sein. Für das Qualitätsmanagement gibt es also gesetzliche Vorgaben, die zwar noch immer sehr stark auslegungsbedürftig, aber doch verpflichtend sind. Das Qualitätsmanagement nach ISO 9000:2000 betont vor allem die Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterorientierung sowie die Notwendigkeit kontinuierlicher Verbesserungen. Mit dieser Ausrichtung nähert sich ISO 9000 an das EFQM-Modell an. Dabei beschreibt das Qualitätsmanagement vor allem, was zu tun ist, aber selten, wie etwas zu tun ist. Es fehlen konkrete Hinweise, wie die definierten Prozesse sinnvoll strukturiert, verknüpft und gesteuert werden müssen, um die Grundsätze des Qualitätsmanagements (Kundenorientierung, Prozessorientierung, systemorientierter Ansatz, ständige Verbesserung) zu erfüllen. Damit fehlen auch Ansatzpunkte, um Aussagen über die Prozessqualität machen zu können.

Viele Prozesse in der ambulanten Pflege sind heute – trotz eingeführtem QM-System – noch ineffizient. Die Optimierungspotenziale sind längst nicht ausgeschöpft. Hier bietet sich das Konzept des Prozessmanagements an, das dazu dient, dass Prozesse den regulatorischen Anforderungen gerecht werden und zugleich eine hohe Effektivität und Effizienz aufweisen.

Risiken mit geeigneten Mitteln begegnen

Vor allem für die Unternehmensleitung und evtl. für Aufsichtsgremien ist es wichtig, sich mit den Chancen und Risiken des Unternehmens in besonderem Maße auseinander zu setzen. Spätestens durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz in Unternehmen (KonTraG) aus dem Jahr 1998 ist die Unternehmensleitung auch gesetzlich verpflichtet ein entsprechendes Risikomanagementsystem zu integrieren.

Beim Risikomanagement geht es im engeren Sinne darum, Existenz bedrohende Risiken frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und aktiv durch geeignete Maßnahmen zu steuern. Außerdem ist eine geeignete Kommunikationsstruktur aufzubauen, die sicherstellt, dass Existenz bedrohende Risiken bis zur Managementebene frühzeitig kommuniziert werden. Der gesamte Risikoprozess ist zu dokumentieren. Letztlich soll ein angemessenes Chancen- und Risikobewusstsein auf der Mitarbeiter- und Führungsebene geschaffen werden.

Da im Rahmen des strategischen Managements systematisch die möglichen Chancen und Risiken erarbeitet und bewertet werden, muss das Management an dieser Stelle nicht ein weiteres „System“ etablieren. Es bietet sich an, die Ergebnisse des strategischen Managements um die Aspekte des Risikomanagements anzureichern und neben den Markt- auch mögliche Partner- und Betriebsrisiken zu berücksichtigen. Damit wird nicht nur den gesetzlichen Anforderungen genüge getan, sondern es entsteht eine integrierte Sichtweise auf das Unternehmen mit seinen Chancen und Risiken. Langfristig verfolgte Ziele, die Einschätzung zukünftiger Entwicklungen als auch die gewählte Strategie werden transparent und nachvollziehbar. Ebenso benennt das Management so die damit einhergehenden

Risiken und führt Maßnahmen durch, um auf diese angemessen zu reagieren. Beispielsweise stuft die Geschäftsführung als Betriebsrisiko Probleme im Mitarbeiterbereich (z. B. ungenügende Qualifikation, hohe Ausfallzeiten und Fluktuation, fehlende Loyalität, Schwierigkeiten bei der Mitarbeitergewinnung) als Existenz bedrohend ein. So legt es entsprechende Maßnahmen verbindlich fest, die zu einer Verringerung des Risikos beitragen sollen (z. B. Verbesserung der Personalentwicklung, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Aufbau eines Beschwerdemanagements). Außerdem definiert das Management geeignete Kontrollmaßnahmen und Indikatoren, anhand derer es beurteilen kann, inwieweit die Steuerungsmaßnahmen greifen (z. B. regelmäßige Mitarbeitergespräche, Ergebnisse der einmal jährlich durchzuführenden Mitarbeiterbefragung, aber auch die durchschnittliche Dauer, bis freie Stellen wieder besetzt sind).

Dieses Beispiel macht deutlich, wie wichtig eine enge Verzahnung des Risikomanagements mit den anderen Bausteinen ist. Vom strategischen Management angefangen, das sich mit der Frage nach der langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens beschäftigt, über die Bausteine der operativen Führung und Steuerung bis zum Risikomanagement ergibt sich damit ein integriertes und in sich geschlossenes Managementsystem.

Vorhandenes zusammenführen

Nach wie vor gilt es, die ständig neuen Anforderungen von Kunden, Gesetzgeber und Kassen an den Pflegedienst sowie die Dynamik des Marktes mit den eigenen (begrenzten) Ressourcen in wirtschaftlichen und kundenorientierten Einklang zu bringen. Für die erfolgreiche Führung eines Pflegedienstes reicht es nicht mehr länger aus, einzelne Themen und Instrumente wie beispielsweise die Strategie, das Qualitätsmanagement oder das Controlling separiert zu sehen und zu nutzen. Diese bieten jeweils für sich gesehen nur punktuelle Steuerungsmöglichkeiten, die der heutigen Komplexität nicht (mehr) gerecht werden können.

Es wird in Zukunft überlebensnotwendig sein, neben der Steuerung des täglichen operativen Geschäfts eine realistische langfristige (Überlebens-)Perspektive aufzubauen und diese konsequent und im Alltag nachvollziehbar zu verfolgen, zu kontrollieren und immer wieder kritisch zu überprüfen. Mit einem ganzheitlichen Verständnis für die einzelnen Managementinstrumente, die bei jedem Pflegedienst jeweils eine mehr oder weniger ausgeprägte Form aufweisen, gilt es ein integriertes Steuerungs- und Führungssystem aufzubauen. Der Pflegedienst der Zukunft braucht kein „neues“ Managementsystem, sondern die Zusammenführung der unterschiedlichen Ansätze und Ausrichtungen, die den einzelnen Instrumenten zugrunde liegen.

Mehr zum Thema

Autor *Thomas Sießegger* erleben Sie als Referenten zum Thema auf dem Fachtag **HÄUSLICHE PFLEGE Dialog** am 5. Dezember in Hannover. Informationen und Anmeldung unter Tel.: (05 11) 99 10-1 75



Thomas Sießegger
ist Inhaber der Unternehmensberatung Sießegger & Partner GbR in Hamburg, E-Mail: info@siesegger.de



Johannes Woithon
ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Con-solutions GmbH & Co.KG, E-Mail: info@consolutions.de