

Mit Kennzahlen die Qualität steuern

→ **Qualitätsentwicklung** Der Planungs- und Steuerungsprozess in einer Pflegeeinrichtung kann mit einem fundierten Kennzahlensystem verknüpft werden. Dies lässt sich aus den strategischen Zielen ableiten und bildet alle wesentlichen Bereiche ab. Mit Praxisbeispiel Ernährungsmanagement.

Text: Bettina Rudert

Ein Controlling mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ist für die wirtschaftliche Betriebsführung unumgänglich, um die Ertrags- und Finanzsituation langfristig zu steuern und zu lenken. Diese Kennzahlen zur Kostenstruktur sind über die Finanzbuchhaltung und Softwareprogramme für die Heimverwaltung gut zusammenführbar und direkt nutzbar. Über rein finanzielle Sach-

systematisch Zusammenhänge und es ergeben sich Aussagen über das Verhältnis von Maßnahmen und Ergebnissen.

Mit Kennzahlen bilden Sie zahlenmäßig erfassbare Tatbestände und Entwicklungen in präziser und konkreter Form ab. Für jeden Anwendungszweck gibt es den geeigneten Kennzahlentyp: Einzelwerte, Summen, Differenzen oder Mittelwerte können ohne weitere Berechnung als absolute Kennzahlen dargestellt werden. Beispielwerte dafür sind die Anzahl der Plätze in der Einrichtung, die Fehlzeiten oder die Anzahl der Mitarbeiter. Die Bedeutung der absoluten Einzelwerte wird aber erst offensichtlich, wenn diese mit anderen Messgrößen verglichen werden.

Durch den Vergleich entstehen relative Kennzahlen, diese geben das Verhältnis eines Teilwertes zum Gesamtwert an, eine Größe wird an der anderen gemessen und dadurch entsteht eine größere Aussagekraft. So ist es sinnvoll, die jährliche Anzahl der Stürze der Bewohner in Bezug zur Anzahl der Stürze im Vorjahr zu setzen.

Abläufe, Inhalte und Aktivitäten eines Prozesses messen Sie mit Prozesskennzahlen. Oft wird in den Einrichtungen schon umfangreiches Datenmaterial erzeugt, auf das Sie in diesem Fall zurückgreifen können.

» Kennzahlen bilden zahlenmäßig erfassbare Tatbestände und Entwicklungen in präziser und konkreter Form ab.

verhalte hinaus sollten Sie aber auch Kennzahlen erheben, die Dienstleistungsziele, Prozesse und Verbesserungsmaßnahmen steuern. Diese Daten sind ein wichtiges Instrument, mit denen Sie Veränderungen schnell erkennen, bewerten und auf die Sie reagieren können.

Sie erkennen Ursachen und Wirkungen, also ob und wie sich beispielsweise Schulungen zur Kontrakturprophylaxe auf das Vorkommen von Kontrakturen, auf die Bewohner- und Mitarbeiterzufriedenheit und die Dokumentationsqualität in Ihrer Einrichtung auswirken. So verdichten sich

VIER SCHRITTE ZUR AUFBAU UND PLANUNG IHRES KENNZAHLENSYSTEMS

1. Legen Sie im Leitungsteam Kennzahlen fest

Orientieren Sie sich dabei an Ihren Zielen und Prozessen, achten Sie auf die einfache und dauerhafte Verfügbarkeit sowie die Steuerungsrelevanz der Daten und benennen Sie Sollwerte.

2. Bestimmen Sie Verantwortliche und die Art der Erfassung

Halten Sie möglichst schriftlich fest, wer, auf welche Art, welche Daten, wann und wie erheben soll.

3. Fixieren Sie die Aufbereitungsverantwortung

Den Zeitplan, die graphische Visualisierung und die Dokumentation der Daten durch die verantwortlichen Mitarbeiter sollten Sie vorgeben.

4. Bewerten Sie die Kennzahlen

An kontinuierlichen, festgelegten Terminen prüfen Sie im Leitungsteam die Zielerreichungsgrade, passen – wenn nötig – Soll-Werte an und planen weitere zielbezogene Verbesserungsmaßnahmen.



Im Rahmen von Teamgesprächen im Leitungsteam werden Kennzahlen ausgewertet und mit den Einrichtungszielen abgeglichen.

Foto: Kiefer

Verwaltungsprozesse messen Sie u. a. mit Hilfe der Anzahl offener Posten, mit der Zeit für die Fertigstellung der Heimabrechnungen oder der Anzahl der geschulten Mitarbeiter. Das Resultat der Prozesse bilden Sie mit Ergebniskennzahlen ab und bewerten so den Einrichtungserfolg.

Wie werden Kennzahlen ausgewählt?

Verwenden Sie Messgrößen, die geeignet sind, Ihre einrichtungsspezifischen strategischen Vorgaben und Ziele abzubilden. Dabei sollten Sie sich im Leitungsteam auf 15 bis 20 übergeordnete Zahlen für Ihr Kennzahlensystem einigen.

Achten Sie darauf, dass die Werte mit einem wirtschaftlich vertretbaren Aufwand gemessen werden können, steuerungsrelevant, zielbezogen und schnell zu interpretieren sind. Entscheiden Sie sich für Kennzahlen, die Vergleiche mit anderen Einrichtungen ermöglichen und berücksichtigen Sie insbesondere die Kundenperspektive.

Stellen Sie fest, ob die von Ihnen benötigten Kennzahlen schon irgendwo in Ihrer Einrichtung erhoben werden und benennen Sie Verantwortliche, die Daten, regelmäßig zu einem bestimmten Zeitpunkt – wie zum Wochen-, Monats- oder Quartalsende – weiterleiten oder direkt aufbereiten.

Für die Darstellung von Kennzahlen eignen sich Qualitätswerkzeuge gut. Verwenden Sie numerische Qualitätswerkzeuge, um die Daten gebündelt zu sammeln und aufzubereiten. Dies erleichtert die anschließende Auswertung im Team.

Mit einer Matrix bzw. Tabelle stellen Sie Beziehungen zwischen Eigenschaften von zwei oder mehr Themen her. Ein Beispiel dafür ist die Lieferantenbewertung. In Form eines Säulen- oder Balkendiagramms können Sie Merkmale und Ereignisse vergleichen und Rangfolgen darstellen, wie

es auch bei der qualitativen Auswertung der Pflegevisite hilfreich ist. Verlaufsdiagramme helfen, Veränderungen in ihrer zeitlichen Abfolge zu überwachen, so kann ein Verlaufsdiagramm zur prozentualen Verteilung der Stürze nach Uhrzeiten und Wohnbereichen wertvolle Anregungen für die Gestaltung der Dienstabläufe geben. Die Auswahl der geeigneten Methode hängt von der Art der Daten ab, dazu sollten Sie die Werkzeuge kennen. Vorlagen zum Beispiel in Excel erleichtern Ihnen die Erstellung.

Legen Sie kontinuierliche Auswertungstermine fest, in denen Sie im Leitungsteam die Zahlen, Daten und Fakten bewerten und die Zielerreichungsgrade verfolgen und protokollieren. Sie können Teile dieser Bewertungen auch veröffentlichen, um Transparenz gegenüber Bewohnern, Angehörigen und Mitarbeitern zu schaffen.

» Kennzahlen sollten Vergleiche mit anderen Einrichtungen ermöglichen und die Kundenperspektive berücksichtigen.

Praxisbeispiel: Mit Hilfe von Kennzahlen das Ernährungsmanagement verbessern

Wenn z. B. die Noten Ihrer Einrichtung zu ernährungsrelevanten Fragen im Rahmen der MDK-Prüfung schlechter als der Landesschnitt sind, kann dies Anlass dafür sein, den Umgang mit dem Thema Ernährungsmanagement zu verbessern. Mit Hilfe von Kennzahlen können Sie die Zielvorgaben und die strategische Ausrichtung dieser Qualitätsverbesserung entwickeln und dabei gleichzeitig einen Nachweis für die Umsetzung des PDCA-Zyklus (**Plan, Do, Check, Act**) liefern, der nachfolgend erläutert wird.

→

Planungsphase: Plan In dieser Phase nehmen Sie eine Ist-Analyse vor und erheben dazu relevante Kennzahlen zum Ernährungsmanagement, beispielsweise durch die:

- qualitative Auswertung der Ergebnisse aus der Pflegevisite,
- Beurteilung der Beschwerden, Fehlermeldungen und Verbesserungsvorschlägen von Bewohnern, Angehörigen und Mitarbeitern,
- Ermittlung der MDK-Note zu den relevanten Prüffragen (T13-T15, T45, T59-64, T75-T76), als Gesamt- und Einzelwerte,
- regelmäßige Erhebung der Anzahl aller Bewohner mit Ernährungsdefizit pro Wohnbereich,
- Nutzung von Resultaten aus Bewohner-, Angehörigen oder Mitarbeiterbefragungen,
- Beurteilung von Ergebnissen aus Audits, Begehungen und anderen Prüfungen,
- Bewertung der Anzahl und des Erfolgs von Schulungen und Qualitätszirkeln zum Thema,
- Erhebung der Kosten der Vollverpflegung pro Person/Tag sowie der Entsorgungskosten der Speiseabfälle pro Quartal.

Mit Hilfe dieser Kennzahlenauswahl betrachten Sie im Leitungsteam Ernährung aus verschiede-

nen Arbeitsbereichen, relativieren oder bestätigen Ergebnisse. Bewerten Sie gemeinsam diese Anhaltspunkte und konkretisieren Sie ihre Zielformulierung. Sie haben z. B. eine Gesamtnote in den relevanten MDK-Fragen von 2,3. Legen Sie jetzt eine absolute Größe fest, die Sie erreichen wollen sowie einen Zeitraum, in dem das Ziel erreicht werden soll. Ihre Zielformulierung lautet dann: Verbesserung der Benotung der ernährungsrelevanten MDK-Prüffragen von 2,3 auf 1,3 innerhalb eines halben Jahres. Sie können noch weitere Teilziele ergänzen, so die Steigerung der Bewohnerzufriedenheit im Bereich Ernährungsmanagement um zehn Prozent innerhalb eines Jahres oder das Senken der Speiseabfälle durch Vermeidung von Überproduktion um acht Prozent in Jahresfrist.

Planen Sie auf Grundlage dieser Ziele geeignete Maßnahmen und legen Sie fest, wann weitere Messungen zur Erhebung von Zahlen, Daten und Fakten erfolgen sollen. Als Maßnahmen zur Zielerreichung bieten sich unterschiedliche Schritte an: Idealerweise initiieren Sie einen Qualitätszirkel mit Mitarbeitern aus Pflege und Küche zur Bearbeitung der Schnittstellenproblematik.

NUMERISCHE QUALITÄTSWERKZEUGE ZUR DARSTELLUNG VON KENNZAHLEN

Qualitätswerkzeuge	Einsatzgebiete	Beispielhafte Kennzahlen
Tabelle/Matrix	Beziehung herstellen zwischen Merkmalen von zwei oder mehr Themen, um Lösungen zu finden und diese zu bewerten	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferantenbewertung • Visualisierung von unterschiedlicher Abteilungen
Säulen- und Balkendiagramm	Häufigkeit verschiedener Merkmale und Ereignisse vergleichen, um Rangfolgen zu bestimmen	<ul style="list-style-type: none"> • Inhaltliche Auswertung der Pflegevisite • Darstellung der Anzahl der Bewohner in verschiedenen Pflegestufen
Kreis-/Kuchendiagramm	Anteile von Daten darstellen, um deren Verteilung im Gesamtergebnis erkennen zu können	<ul style="list-style-type: none"> • Thematische Verteilung von Beschwerden oder Fehlern • Verteilung der Umsätze
Verlaufskurve/-diagramm	Tendenzen und Entwicklungen über einen bestimmten Zeitraum visualisieren, um Veränderung zu überwachen	<ul style="list-style-type: none"> • Verteilung von Stürzen nach Uhrzeit • Schmerz- oder Temperaturkurven • Anzahl der Anfragen nach Heimplätzen pro Monat innerhalb eines Jahres
Radardiagramm	Ist- und Sollzustand miteinander in Beziehung setzen, um Mehrfachbewertungen anschaulich nebeneinander anzuzeigen	<ul style="list-style-type: none"> • Anforderungen an Bewerber oder Stelleninhaber • Ausprägung von Merkmalen bei der Auswahl von Anbietern und Kooperationspartnern
Fehlersammelkarte	Neutrale Erfassung von Fehlern über einen bestimmten Zeitraum umsetzen, um größere Fehlermengen übersichtlich zu bewerten	<ul style="list-style-type: none"> • Alle Arten von Fehlern, z. B. beim Umgang mit Medikamenten oder bei der Dokumentation
Paretdiagramm	Ereignisse entsprechend ihrer Häufigkeit anzeigen, um nach dem Paretoprinzip (80-20 Regel) die Hauptursachen für bestehende Probleme zu ermitteln	<ul style="list-style-type: none"> • Verteilung von Ursachen für Beschwerden, Reklamationen oder Fehlern • Darstellung von Kostenbereichen
Korrelationsdiagramm	Zwei Merkmale grafisch ermitteln, um Abhängigkeiten (Korrelationen) bildhaft zu machen	<ul style="list-style-type: none"> • Schmerzäußerungen nach der numerischen Rangskala (NRS) im Bezug zur Tageszeit
Histogramm	Klassenverteilung großer Datenmengen aufzeichnen, um die Verteilung von Messwerten zu erkennen	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung von Befragungsergebnissen zur Bewohner- und Angehörigenzufriedenheit

Hier sammeln und bewerten Sie Ideen zur Verbesserung des Prozessablaufes und der genutzten Formulare. Als Ergebnis einigen Sie sich auf eine Regelung zum Ernährungsmanagement, in der Aussagen zur Risikoerfassung, zu individuellen Maßnahmen für die Bewohner – aber auch zur Kommunikation der Bereiche untereinander – beschrieben sind sowie die relevanten Messungen festgelegt und geplant werden.

In den Qualitätszirkeln können die Mitarbeiter kreativ werden: So fotografierte in einer Einrichtung die Küchenleitung eine Auswahl von Mahlzeiten in drei unterschiedlichen Portionsgrößen, um dem Pflegepersonal die Berechnung von Kalorien und Portionsgrößen anschaulicher zu machen. Zusätzlich wurden die Bestellformulare für den einzelnen Bewohner und die Bereiche erweitert und deren regelmäßige Nutzung umgesetzt.

Umsetzungsphase: Do Machen Sie die Mitarbeiter mit den Ergebnissen der Planung im Rahmen einer Dienstbesprechung, eines Training oder einer Schulung vertraut und führen Sie dann einen Probelauf mit den Mitarbeitern eines Wohnbereichs durch.

Prüfphase: Check Setzen Sie die geplanten Messungen um und werten Sie mit deren Hilfe den Probelauf aus. Durch eine simulierte MDK-Prüfung mit ausgewählten Fragen zum Ernährungsmanagement erheben Sie die relevanten Notenwerte, gleichen den Soll- mit dem Istwert ab und bewerten so den Zielerreichungsgrad.

Aktionsphase: Act Ist das Ergebnis für Sie noch nicht befriedigend, können Sie dieses durch einen erneuten Umlauf des PDCA-Zyklus verbessern.

Geeignete Ergebnisse standardisieren Sie in Ihrem Qualitätsmanagement-Handbuch und führen sie in der gesamten Einrichtung ein.

Dokumentieren Sie die einzelnen Schritte in Form von Statistiken, Auswertungen, Protokollen und mit Hilfe eines Maßnahmenplans, dann können Sie die Ergebnisse für das Leitungsteam, Ihre Mitarbeiter und Prüfbehörden transparent steuern und belegen.

Beginnen Sie mit wenigen Kennzahlen und orientieren Sie sich dabei an Ihrem Leitbild und Ihren unternehmerischen Zielen. Nutzen Sie die Steuerung durch die Schritte des PDCA-Zyklus, dies wird die kontinuierliche Verbesserung in Ihrer Einrichtung vorantreiben. ▢

MEHR ZUM THEMA

📄 Infos: *Handreichung Managementbewertung und Kennzahlen.* Hrsg: Diakonisches Institut für Qualitätsentwicklung, Berlin, September 2012. Zu bestellen unter www.diakonie-dqe.de.

📖 Buch: Bernd Kiefert, Bettina Rudert: *Qualitätsmanagement mit Mind Maps® einfach und effektiv,* Hannover, Vincentz Network, 2006.

➕ Weitere Beiträge: „Steuern mit Zahlen: Vorteile von Kennzahlen für pflegerisch relevante Prozesse“ ist Thema auf dem Altenpflegekongress 2012. Informationen unter Tel. 05 11/99 10-1 75, www.ap-kongress.de



Bettina Rudert ist selbstständige Beraterin, Dozentin und Fachautorin für das Gesundheitswesen in Essen.
info@bettinarudert.de; www.bettinarudert.de