

# Renaissance des Qualitätsmanagements als integratives Instrument zur nachhaltigen Erfolgssicherung in der Altenhilfe

Durch die Verzahnung von Managementsystemen bzw. -instrumenten kann die Wirksamkeit der Steuerungs- und Führungskonzepte ohne Mehraufwand verbessert werden. Die Grundlage hierzu bilden qualitative und quantitative Erfolgsparameter, die in Form eines abgestuften Berichtswesens den Leitungskräften als Steuerungscockpit und den Mitarbeitenden als motivierendes Feedbacksystem dienen können.

QUALITÄTSMANAGEMENT · ALTENHILFE · FÜHRUNGSKONZEPT · FEEDBACKSYSTEM · KENNZAHLEN

## Bisherige Abgrenzung überwinden

Qualitätsmanagement und Controlling sind in der Praxis oft zwei getrennte Welten mit wenigen Berührungspunkten. Dabei kann das Zusammenspiel der beiden Ansätze durchaus fruchtbar sein.

Was wäre, wenn man in der Altenhilfe ohne Mehraufwand die Unternehmenszielplanung, das operative Berichtswesen sowie das Qualitätsmanagement zu einem Planungs- und Steuerungssystem zusammenführte?

Diese Idee ist nicht neu und schon in anderen Branchen realisiert worden. Qualitätsmanager koordinieren dort kontinuierlich Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit und der Prozesseffizienz und messen dabei die KVP-Effekte. In der Altenhilfe wird die verbindlich wirkende Einbindung des QM in die Kernprozessoptimierung oft nur ansatzweise realisiert. Selten werden Personaldaten und Kennzahlen in das QM einbezogen.

Der Aufbau eines ganzheitlichen Berichtswesens, bestehend aus dem Kostencontrolling, dem Pflegecontrolling und dem Qualitätsmanagement, ist eine weitere elementare Grundvoraussetzung für diesen Ansatz und liefert eine hervorragende Basis für ein mehrdimensionales Zielplanungssystem.

Die Herausforderungen im QM bestehen beispielsweise darin, Qualitätsanforderungen aus den Unternehmens- bzw. Einrichtungszielen abzuleiten und zu konkretisieren. Dabei gilt es u. a. folgende Fragen zu beantworten:

- Mit welchen Qualitätsmerkmalen will und muss die Einrichtung identifiziert werden (Marken- und Einrichtungsattribute)?
- Welche Qualitätsmerkmale entsprechen dem Werte- und Selbstverständnis des Unternehmens (Alleinstellungsmerkmale als gemeinnütziger Träger herausstellen)?
- Wer erwartet bzw. fordert welche Qualität?
- Welches Qualitätsniveau ist refinanzierbar bzw. aus strategischen Gründen kompensierbar?
- Wie kann diese Qualität effizient und nachhaltig realisiert werden (das Richtige beim ersten Mal richtig machen)?

Eine weitere Aufgabe besteht darin, das betriebswirtschaftliche und fachliche Berichtswesen (Informationen aus den Pflegevisiten etc.) zusammenzuführen. Für Mitarbeitende ist es eine Form der Wertschätzung, wenn im Berichtswesen neben den ökonomischen Kennzahlen auch Aspekte der Betreuung und der Pflege als wichtige Erfolgsfaktoren erscheinen. Durch den ganzheitlichen Managementansatz rücken relevante erfolgskritische Themen (Qualität im Bereich Pflege, Betreuung, Verpflegung und Service) in den Fokus. Die Mitarbeitenden profitieren von dieser Transparenz und realisieren die positiven Auswirkungen ihres qualitätsorientierten Handelns. Dieses gelingt natürlich nur, wenn flankierende Kontroll- und Führungsprozesse die Bedeutung und den Wert dieser Maßnahmen untermauern.

Ein ganzheitlich funktionierendes Managementsystem kann sich unter folgenden Voraussetzungen entfalten:

1. Gelebte Verantwortung der Leitungskräfte für die Qualität in der Einrichtung.
2. Qualität als anerkannt wichtiger Faktor innerhalb der Ziel- und Strategieplanung.
3. Prozesse werden sukzessive kennzahlenorientiert gesteuert.
4. Regelmäßiges kennzahlengestütztes Berichtswesen, das zielgruppenspezifisch kommuniziert wird.

Kennzahlen sind für konstruktive und sachbezogene Diskurse in den Einrichtungen wichtig. Außerdem ermöglichen sie gezielte Bereichs- oder Einrichtungsvergleiche. So sind beispielsweise die absoluten Ausgaben für Lebensmittel schwer zu beurteilen, denn die Auslastung, die Anwesenheit der Bewohner und andere Faktoren können etwa den Vergleich mit dem Vorjahr erschweren. Dies gilt insbesondere für den Einrichtungsvergleich, da hier erhebliche Unterschiede in der Platzzahl berücksichtigt werden müssen. Wird dagegen der Lebensmittelaufwand pro Anwesenheitstag berechnet, sind die genannten Faktoren berücksichtigt. Das Beispiel macht das Prinzip deutlich; es gilt in dieser Form erst recht für wesentlich bedeutsamere Kennzahlen als den Lebensmittelaufwand pro Tag, etwa die Personalaufwandsquote oder den Erlös je Bewohner pro Tag.

## Einige Kennzahlen im Überblick

### Bewohnerbezogene Kennzahlen

- Erlöse je Bewohner/Tag
- Zufriedenheitskennzahlen (z. B. im Rahmen von Pflegevisiten erhoben)
- Höherstufungskennzahlen

### Personalbezogene Kennzahlen

- Personalaufwandsquote
- Fehl- und Krankheitsstatistiken
- Mehrarbeitsstunden
- Fluktuationsquote
- Zufriedenheitsquote, kontinuierlicher Verbesserungsprozess

### Produktivitätskennzahlen

- Lebensmittelaufwand pro Anwesenheitstag
- Durchschnittliche Richtzeiten für Pflegetätigkeiten oder komplexe Module
- Verhältnis von direkten und indirekten Pflegeleistungen
- gereinigte Fläche (in m<sup>2</sup>) pro Arbeitsstunde
- gereinigte Wäsche (in kg) je Arbeitsstunde
- produzierte Mahlzeiten je Mitarbeiter und Tag
- „Fehlerkennzahlen“ (= Werte, die messen, wie oft unerwünschte Ereignisse wie Stürze, Dekubitus und Gewichtsabnahmen eintreten)

### Marketingkennzahlen

- Marktanteil im Einzugsgebiet
- Preisniveau im Vergleich zur Konkurrenz
- Erfolgsquote Anfrage – Belegung

### Kennzahlen der Leistungswirtschaft

Viele dieser Kennzahlen sind durch QM-Aktivitäten positiv beeinflussbar, sofern Produktivitäts- und Effektivitätssteigerungen Aufgabenfelder des QM sind. Die pflegerischen Aktivitäten lassen sich gleichfalls messen. Neben nicht exakt quantifizierbaren Zufriedenheitskennzahlen (etwa von Bewohnern oder Angehörigen) sind Höherstufungs- oder Verbesserungskennzahlen möglich, z. B. gemessen an der Anzahl der Probleme (geringer BMI, Dekubitus usw.), die in einer bestimmten Zeit reduziert oder gelöst werden konnten.

Dieses System kann auch auf den administrativen Teil der Pflegetätigkeit übertragen werden, etwa durch Fehlermessungen im Bereich Pflegeplanung oder -dokumentation. Es lässt sich gleichfalls auf den gesamten Hauswirtschafts-, Technik- und Verwaltungsbereich übertragen, etwa durch HACCP-Kennzahlen. Hier bestehen für viele Träger bzw. Einrichtungen noch Einsparpotenziale.

Wie sieht ein Prozess der Neuausrichtung in einem Unternehmen bzw. in einer Einrichtung aus?

#### 1. Schritt:

Bewertung des Status quo im Bereich Zielplanung, Berichts-

wesen, Steuerungsinstrumente und QM – Identifizierung des derzeitigen Reifegrades der Organisation

#### 2. Schritt:

Definition der Unternehmens- und Organisationsentwicklungsziele mit anschließender bereichsbezogener Konkretisierung

#### 3. Schritt:

Anpassung bestehender Managementmethoden und Steuerungssysteme

- Mehrdimensionales Berichtswesen und Kennzahlensystem
- konsequente Ausrichtung des QM an der Unternehmenszielplanung

#### 4. Schritt:

Das Leitungsteam geht in die Verantwortung für die sukzessive Einführung

- Erfolgsfaktor: Verständigung der Leitungskräfte auf eine verbindliche Führungskonzeption und abgestimmte Vorgehensweise (erfolgt weitgehend im Rahmen der Regelkommunikation)

#### 5. Schritt:

Überprüfungsphase – Sicherung der Nachhaltigkeit

- Erfolgsfaktor: konstruktive, kollegiale Beratungsprozesse im Leitungsteam

## FAZIT

Ein ganzheitliches und kennzahlenorientiertes Managementsystem verbindet auf effiziente Weise bereits bestehende Systeme und Ansätze. Mit vertretbarem Aufwand lassen sich oftmals bedeutsame Verbesserungen realisieren, die sowohl die Geschäftsergebnisse als auch die Unternehmenskultur positiv beeinflussen. Nachhaltig erfolgreich sind derartige Entwicklungsprozesse, wenn sie verhaltenswirksam in einer Führungskonzeption abgebildet werden. Die von den Mitarbeitenden tatsächlich erlebte Führungsqualität (Kompetenz, Haltung und Verhalten der Leitungskräfte) stellt die zentrale Stellschraube dar. Einmal eingespielt, ist dieses System konkurrenzlos effektiv, da ziel- und ergebnisorientierter gearbeitet werden kann. Transparenz führt bei vielen Mitarbeitenden zur Steigerung der Identifikation mit den Zielen und Werten der Einrichtung, Fehlerquoten werden weiter reduziert. Auch dieser Prozess lebt von der Führungsqualität und kann daher nur über ein engagiertes Leitungsteam zum Erfolg geführt werden.

### Wolfgang Kormann

Adveris Unternehmensberatung GmbH  
Geschäftsführer  
Tel. 02 51/8 71 76-325  
wolfgang.kormann@adveris.de

### Volker Krol

Adveris Unternehmensberatung GmbH  
Seniorberater  
Tel. 02 51/8 71 76-314  
volker.krol@adveris.de