

QM PRAXIS

Neue Serie: Kennzahlen und Balanced Scorecard, Teil 1

Kennzahlen quantifizieren die Unternehmensziele

Die Erhebung von Kennzahlen ist im modernen Qualitätsmanagement die Grundvoraussetzung dafür, um die Vorgehensweisen im Unternehmen strukturiert und zielgerichtet weiterzuentwickeln.

VON FRANK VON PABLOCKI

Tornesch // Vielen Pflegeunternehmen fällt es schwer, die „richtigen“ Kennzahlen zu entwickeln und diese dann auch kontinuierlich zu erheben bzw. aus den Ergebnissen zielgerichtete Veränderungen abzuleiten. Bevor jedoch dieser Gedanke weiterverfolgt wird, ist zu klären, welche Form von Kennzahlen in einem Unternehmen überhaupt erhoben werden können. Als Kennzahlen werden jene Zahlen betrachtet, die quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form erfassen. Sie sind das Ergebnis eines Messvorganges.

Bei Kennzahlen wird eine Systematisierung nach unterschiedlichen Gesichtspunkten vorgenommen:

- Absolute Zahlen (Anzahl von Kunden, Häufigkeit von Schulungen usw.).
- Verhältniszahlen (Quotienten aus zwei absoluten Zahlen), wie z.B. Gliederungszahlen (Krankentage im Verhältnis zu den Kosten von Leasingkräften).
- Indexpunkte (Entwicklung der Anzahl der Beschwerden).

Kennzahlen quantifizieren die Unternehmensziele. Sie können zur Gegenüberstellung gleicher Kennzahlen aus verschiedenen Zeiträumen oder als Soll-Ist-Vergleich von geplanten und erreichten Werten genutzt werden.

Innerhalb des PDCA-Zyklus sollte von vornherein die Bewertung der Qualität mittels Kennzahlen angedacht werden.

- In der Planungsphase (PLAN) dienen Kennzahlen zur Quantifizierung von Zielen. Was wollen wir erreichen?

- Dazu werden in der Ausführungsphase (DO) Ist-Werte ermittelt. Wie wollen wir die Daten ermitteln?
- Diese werden in der Phase der Überprüfung (CHECK) mit den geplanten Soll-Werten verglichen. Was haben wir erreicht?
- In der Verbesserungsphase (ACT) werden Maßnahmen eingeleitet, die die entstandenen Lücken zwischen erreichten Werten und den angestrebten Soll-Werten schließen sollen. Wie sehen unsere neuen Zielwerte aus?

Besonders auf Ergebnis- und Prozessdaten achten

Viele verantwortliche Führungskräfte sind – auch durch den Pflegeprozess geleitet – der Meinung, dass der PDCA-Zyklus ohne Kennzahlen auskommen könnte. Jedoch ist in dem Prozessschritt CHECK eine Be-

// Die große Herausforderung besteht darin, die richtige Anzahl von Kennzahlen mit der nötigen Aussagekraft festzulegen. //

FRANK VON PABLOCKI

trachtung von Daten, Zahlen und Fakten unumgänglich. Auch beim Qualitätsmanagement müssen Daten zur Verfügung stehen. Hier ist besonders auf mögliche Ergebnis- und Prozessdaten zu achten.

Wenn Arbeit beurteilt werden soll, muss dafür die Möglichkeit der Darstellung und Nachvollziehbarkeit von Arbeitsschritten und Ar-



Ein Überblick zum Beispiel über die Ergebnisse aller Pflegevisiten stellt ein stimmiges Maß für die Ergebnisqualität im Pflegeunternehmen dar.

Foto: Werner Krüper

beitsresultaten vorliegen. Jedes Qualitätsmanagement lebt von der Bewertung durch Messungen. Die Abbildung 2 zeigt den Kreislauf zwischen Messungen und Kennzahlen auf. Dabei spielen sechs Punkte eine wesentliche Rolle:

1. Welche Arbeitsschritte oder Prozesse werden betrachtet?
2. Welche Möglichkeit der Transparenz in der Darstellung der Ergebnisse liegt vor?
3. Wie können die Ergebnisse dargestellt werden?
4. Welche Werkzeuge stehen der durchführenden Person zur Verfügung, ihre Ergebnisse zu dokumentieren?
5. Wie kann die Erfüllung von Zielen aus den Ergebnissen abgeleitet werden?
6. Und welche Werkzeuge stehen zur Bewertung und Verbesserung der Tätigkeiten vor?

Die große Herausforderung be-

steht darin, die richtige Anzahl von Kennzahlen mit der nötigen Aussagekraft festzulegen. Denn gemessen werden kann jeder Arbeitsschritt. Dieses ist jedoch zeitraubend und unrentabel. Viele Daten stehen in der Regel auch schon zur Verfügung, so dass eine statistische Zusammenfassung lediglich den letzten Schritt darstellt.

Dies kann gut am Beispiel der Pflegevisite verdeutlicht werden: Diese wird im Laufe eines Jahres für viele Kunden durchgeführt. Die Dokumentation wird auf ihre Stimmigkeit hin überprüft und im Gegenzug wird erhoben, ob der Pflegezustand des Kunden mit den Aussagen aus der Dokumentation übereinstimmen. Mögliche Abweichungen werden für den Kunden sofort behoben. Bei 100 oder mehr Kunden kann jedoch kein Mitarbeiter den Überblick über alle Ergebnisse behalten. Letztendlich stellt hierbei ein Überblick über die Ergebnisse aller Pflegevisiten ein stimmiges Maß für die Ergeb-

nisqualität im Unternehmen dar. In diesem Zusammenhang werden die einzelnen Ergebnisse der Pflegevisite auf der Kriterienebene, d. h. pro Fragestellung, miteinander verglichen. Über die prozentuale Verteilung der Ergebnisse lassen sich dann Aussagen zu Schulungsbedarfen und möglichen gezielten Dokumentationsbesprechungen durchführen.

Die Abbildung 1 zeigt die grafische Darstellung eines Details im Rahmen einer Dokumentationsvisite. Dasselbe Vorgehen kann bei Beschwerden, Hygienekontrollen und allen weiteren schon existierenden Vorgängen gewählt werden.

Der Autor ist Diplom-Psychologe mit einer Weiterqualifikation zum Controller. SP Kommunikation „Beratung – Training – Coaching“ in Tornesch, www.sp-kommunikation.de, pablocki@sp-kommunikation.de

DIE THEMEN DER REIHE

1. Messen und Bewerten
2. Kennzahlen im Sinne der BSC

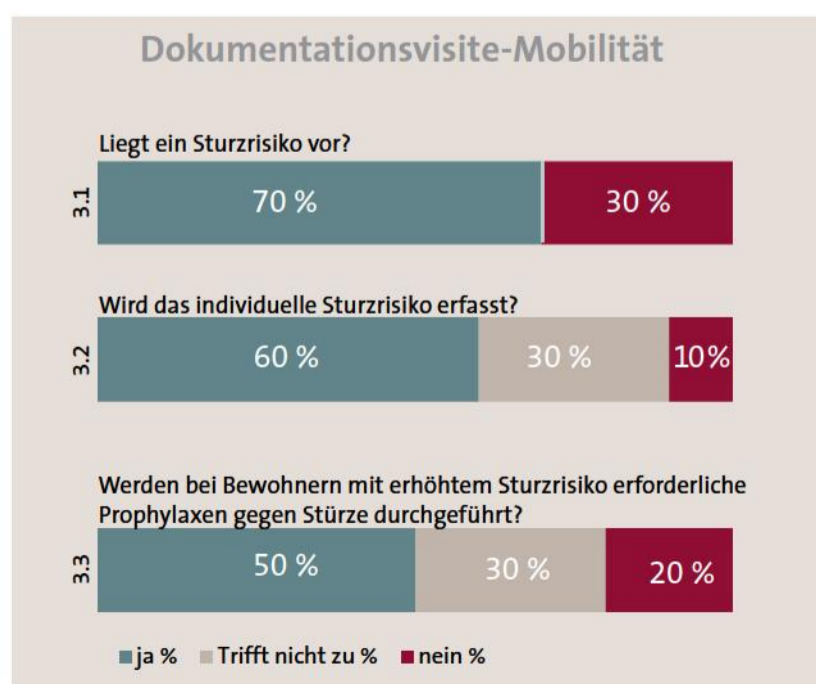


Abbildung 1: Detail im Rahmen einer Dokumentationsvisite (grafische Darstellung).

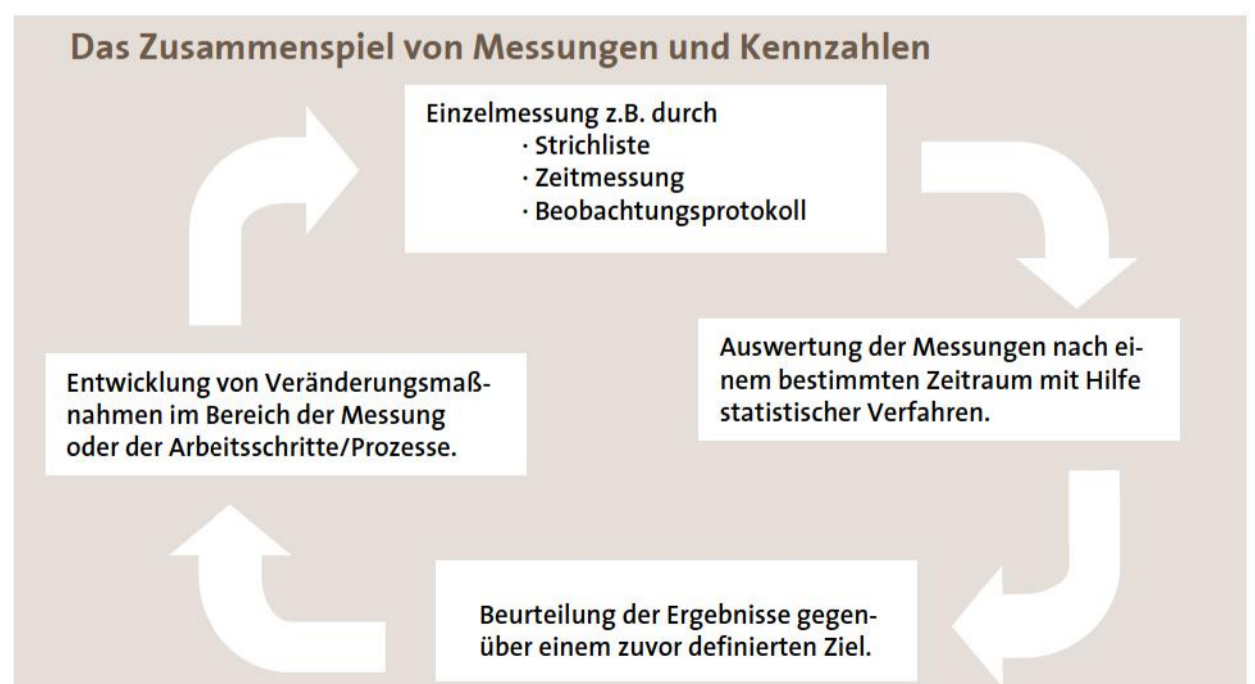


Abbildung 2: Bei diesem Schema ist der PDCA-Zyklus von Deming in Ansätzen wiederzufinden.