

Führen mit Kennzahlen

Alexandra Heilbronner-Haas

EMBA HSG

26. Oktober 2022



Einstieg ins Thema

- Frage:
 - Für den heutigen Kongress haben sich **320** Personen angemeldet.
 - Was sagt diese Kennzahl aus?

Agenda

- Wieso rede ich über Kennzahlen
 - Ausgangslage, Bedeutung
- Was sind Kennzahlen
 - Die Wirkung von Kennzahlen
- Die Erarbeitung eines Kennzahlensets
 - Die verschiedenen Handlungsfelder
- Was ist bei der Einführung von einer kennzahlenbasierte Führung zu beachten
- Risiken eines Kennzahlensystems und Empfehlungen

Ausgangslage

- Nicht erst seit DRG (2012) sind wir bemüht unsere Leistungen abzubilden. LEP gibt es schon viel länger (ca 1988)
- Vom Gesetzgeber sind wir verpflichtet die erbrachten Leistungen zu erfassen.
- Unsere Leistungen müssen den Vorgaben des KVG's genügen
 - Wirksam, Zweckmässig, Wirtschaftlich

Die Bedeutung von Kennzahlen



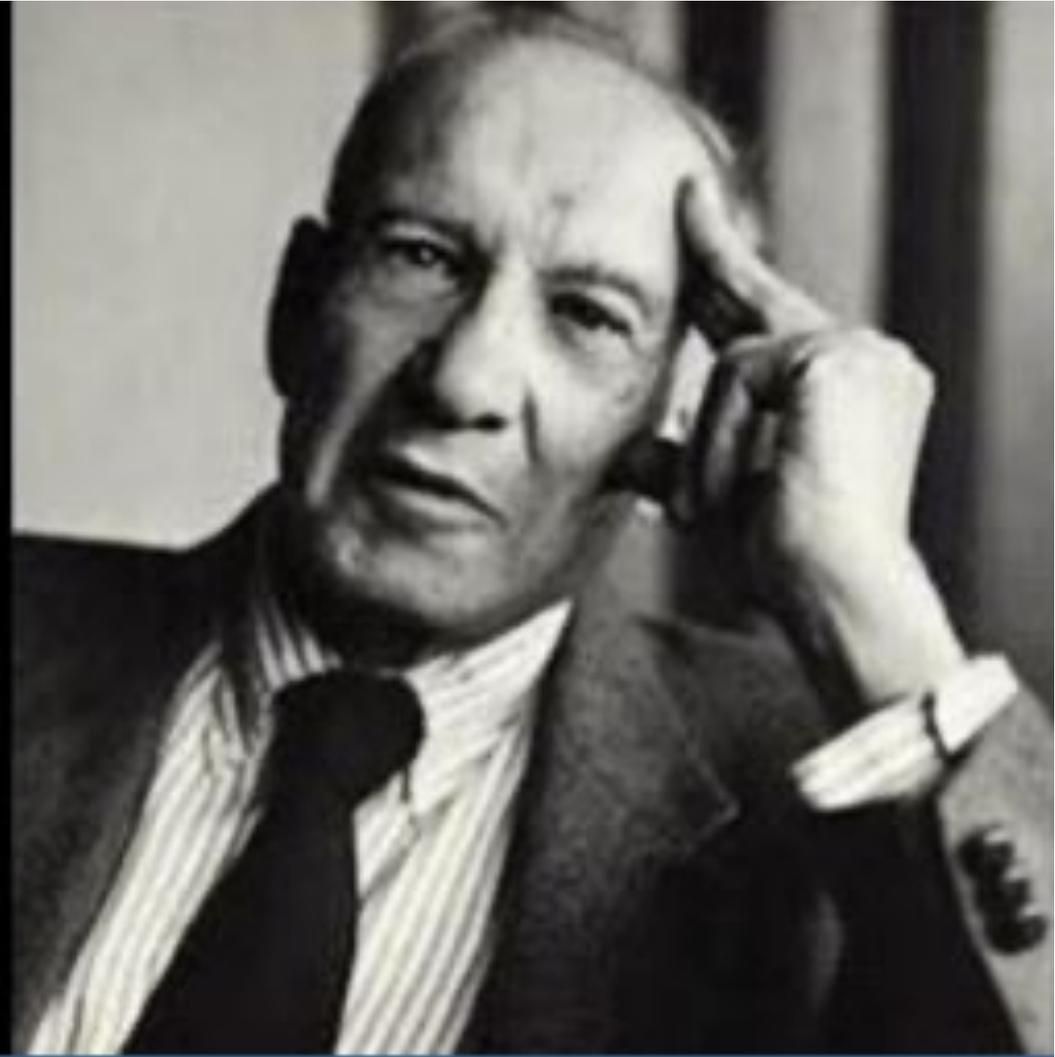
Wer nicht weiss, wohin er will, der darf sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt

(Mark Twain)



**“If you can’t
measure it,
you can’t
manage it”**

Peter Drucker



Die Aufgaben des Managements

- Management als Tätigkeit:
 - Planen, steuern, prüfen, überwachen, etc.
 - Ziele festlegen
 - Massnahmen (Strategien) zur Zielerreichung definieren
 - Menschen (Mitarbeiter) führen
 - Struktur definieren
 - Technik / Mittel für die Produktion organisieren, koordinieren, effektiv einsetzen
 - Entscheidungen treffen
 - Zielerreichung kontrollieren

Was sind Kennzahlen

Was sind Kennzahlen?

- Definition Wikipedia:
 - Eine Kennzahl ist **eine Zahl zur Quantifizierung eines... betrieblichen, wirtschaftlichen Zusammenhangs.....**
 - Die Betrachter sollen sich Meinungen bilden, Beurteilungen abgeben, Rangfolgen herstellen.....**Entscheidungen treffen können**

Also, Zahlen, die uns helfen sollen....

- Zusammenhänge zu sehen und
- Die einen Sachverhalt objektivierbar machen sollen
- Die für Entscheidungen herangezogen werden können

Was sollen Kennzahlen bewirken

- Kennzahlen
 - Können Ziele in Zahlen beschreiben (Bsp: Umsatz pro MA)
 - Können das Verhalten beeinflussen (Verbrauchsmaterial / Pat.)
 - Haben eine Vorgabeneffekt (Budget)
 - Haben eine Kontrollfunktion (Ist-/Soll-Vergleich)

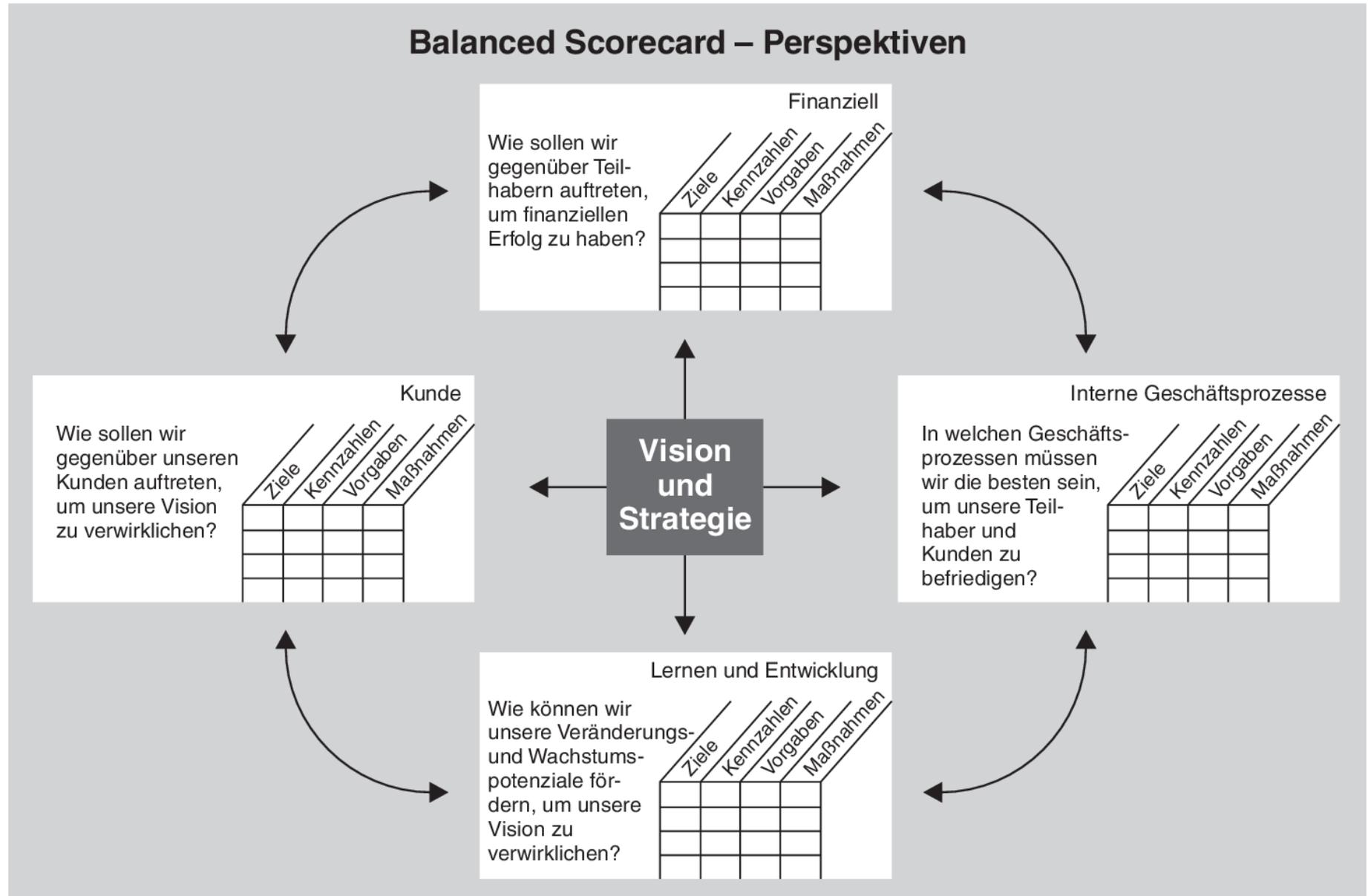


Erarbeitung eines Kennzahlensets

Balanced-Scorecard ein kennzahlenbasiertes Führungssystem



[Grafik aus: Wirtschaftslexikon Gabler, Definition Balanced Scorecard](#)



Von der Strategie zur Kennzahl

Aus Unterrichtsfolien Dr. M. Treina
2021, Strategisches Management und
strategisches Controlling



Mögliche Handlungsfelder

- Mitarbeitende
- Produkt / Qualität
- Kosten
- Kunden
- Prozesse
- Innovation, Lern- und Entwicklungsperspektive
- Kooperationspartner

Herangehensweise an die Zahldefinition

- Auf welche Frage sollte die Zahl eine Antwort geben!
- Die Zahlen sind diesbezüglich unbedingt kritisch zu hinterfragen und auf ihre Aussagekraft zu überprüfen
- Für jede Zahl braucht es einen Steckbrief, damit sie immer wieder gleich erstellt wird

Kennzahl	Beschreibung	Wert	Quelle	Intervall	Adressat/Ebene/Nutzer	Verantwortlichkeit	Soll
Mitarbeiterperspektive (Input)/Ressourcen/Entwicklung							
AbsenzenTotal FTE und %	Krankheit Krankheit vor Mutterschaftsurlaub Mutterschaftsurlaub Unfall WB/ FB Restliche Absenzen kumuliert All diese Absenzen in h zusammengerechnet, dann Anhand der Soll Arbeitsstunden pro Monat in FTE umgerechnet, dieser FTE Wert wird dann in Prozente zu den Ist Stellen umgerechnet, wird monatlich im Departementsstellenplan abgebildet	Prozente FTE	PEP	mtl	Abteilung/Departement	Alle Personalzeiterfassenden im PEP, PEP Verantwortliche, Pflegecontrolling (Sekretariat Pflege)	

Mitarbeiter, Innovation, Entwicklung (Input)

- Zentrale Frage ist stets: welches Ziel wollen wir in diesem Handlungsfeld erreichen???
- Beispiele:
 - Fluktuationsquote,
 - Weiterbildungskosten /-tage pro MA,
 - Ausfallzeiten aufgrund von Kurzabsenzen,
 - offene Stellen, Bewerbungseingänge, Zeit Ausschreibung bis Besetzung,
 - Anzahl Vorschläge für Verbesserungen, Veränderungen
 - Mitarbeiterzufriedenheit
 - Anzahl Lernende /Dipl (o.ä)
 - Übernahme der Lernenden nach Ausbildung

Kunden, Qualität (Output)

- Welches Versprechen geben wir unseren Kunden ab?
- Beispiele an Kennzahlen:
 - LEP Pflgetage / DRG Pflgetage
 - Austritte
 - 1:1 Betreuungszeit
 - Anzahl Dekubiti neu erworben
 - CIRS-Meldungen
 - FTE / belegtem Bett, Dipl./ belegtem Bett, LEP-Produktivität
 - Sturzrate pro 1000 Pflgetage
 - Pflegeaufwand / Pat./d in Std. (ohne 1:1)
 - Kundenzufriedenheit

Prozesse

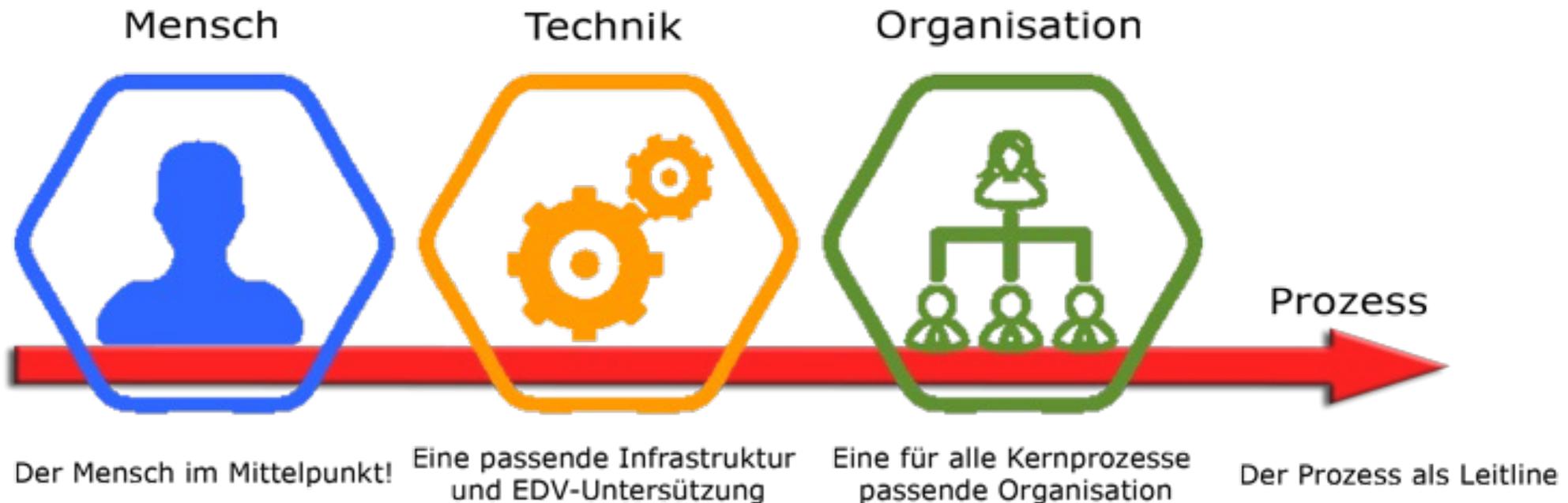
- Welche Prozesse haben wir?
- Wie effizient sind sie und wo sind die Steuerhebel?
- Mögliche Kennzahlen:
 - Visitenzeit absolut und pro belegtem Bett
 - C-Wert
 - Austritte nach 12:00 Uhr
 - 1:1 Betreuung
 - Zeit für Beantwortung Glocke
 - Skill- und Grademix
 - Gesperrte Betten

Finanzen (Return)

- Wie können wir zum finanziellen Erfolg beisteuern?
- Beispiele:
 - Temp. Personalkosten
 - Personalkosten pro Ertrag oder Patient
 - Kosten für Material, etc. pro Pat
 - Leistungen pro Patient (LEP, RAI, BESA, TX-Punkte..)
 - Überstunden
 - Nicht bezogene Ferien
 - Liegedauer der Patienten

Einführung von Kennzahlen, was gibt es zu beachten

Einführung einer kennzahlenbasierten Führung

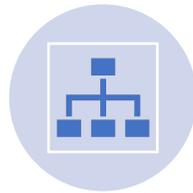


Grafik aus: <https://www.smartlogistics.ch/leistungsangebot/>

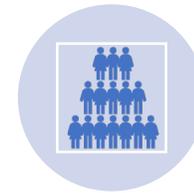
Menschen



Wissen die Mitarbeitenden was Ziel und Zweck ist?



Von welcher Kultur ist die Organisation geprägt?



Wer ist in der Projektgruppe?



Sind die Mitarbeitenden in der korrekten Datenerfassung geschult?



Können die MA die Daten beeinflussen?



Haben die MA Zugang zu ihren Daten?

Technik

- Sind die technischen (IT, Infrastruktur für Datenerfassung, etc.) Voraussetzungen zur möglichst automatischen Generierung eines Cockpits vorhanden?

Organisation

- Prozess der Datenerfassung
- Prozess der Datengenerierung
- Fließt das Kennzahlensystem in einen systematischen Führungsprozess?
 - Kommunikationsprozess
 - Wer wird wann und mittels was informiert und was sind die Konsequenzen daraus
 - Tages-, Wochen-, Monats-, etc. –Reporting
 - Überprüfungsprozess
 - Von Zeit zu Zeit macht es Sinn, die Zahlen zu überprüfen. Ziele verändern sich und die Zahlen passen nicht mehr

Risiken und Empfehlungen

Risiken eines Kennzahlensystems

- Exceltabellen
- Wenn Zahlen als Absolut angesehen werden
- Zuviel des Guten - Datenfriedhöfe, niemand interessiert sich dafür
- Ständiger Wechsel in den Zahlen, Vergleichbarkeit fehlt
- Zahlen können sich auch widersprechen
- Stark agregierte Zahlen führen zu Durchschnittswerten mit geringer Aussagekraft
- Kennzahlen können auch falsche Anreize setzen (Bsp. CIRS-Meldungen)
- Generierung von Zahlen gibt es nicht gratis
- Kennzahlen sind nicht aktuell

Summary, Empfehlung

- Ohne Kennzahlen geht es nicht
- Adäquater Einbezug der Mitarbeitenden in die Erstellung eines Cockpits –
 - wer sind die Adressaten und haben sie die Möglichkeit die Zahlen zu beeinflussen!
- Sich genügend Zeit nehmen zur Klärung der zentralen Fragen, die mit der Kennzahl beantwortet werden sollen
- Die richtigen Verhältniszahlen aussuchen, dabei verschiedene Perspektiven wählen
- Lieber weniger Zahlen dafür aber verlässliche und akzeptierte Zahlen
- Es muss auch klar sein, was die Folgen sind, wenn Zielwerte erreicht sind bzw. nicht erreicht werden
- Kommunikation, Kommunikation,...

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Literaturnachweise

Preissner, A.: Praxiswissen Controlling; Hanser Verlag München 2008

Malik, F.: Führen, Leisten, Leben; Campus Verlag 2014

Swiss Nurse Leaders; Führen mit Kennzahlen; 2017

Schulungsunterlagen MiG, Dr. M. Treina, Universität Bern