

Innovations

Ausgabe 4 • August 2023

Daten und Fakten –
*Wenn nur noch
Parameter zählen*

Mensch – ich brauch 'ne Zahl!

Kennzahlen – Was Man(n) und Frau wissen sollte!



Im Interview mit Ingo Jansen

Eine abstrakte Nummer und doch sagt sie so viel aus.

Denn hinter ihr befinden sich Menschen. Menschen, bei denen es ans Lebendige geht, solche, die krank oder angeschlagen sind.

Kennzahlen im Gesundheitswesen - wie wichtig sind diese?

Die Antwort darauf hat ein Mann, der seit Jahren Kennzahlen als wichtiges Element in seine tägliche Arbeit integriert hat. Eine Arbeit, die dem Menschen dient.

Pflegedirektor des St. Agnes-Hospitals Bocholt, Ingo Jansen im Gespräch:

Ingo Jansen, warum überhaupt sind Kennzahlen im Gesundheitswesen zentral?

Es gibt da so einen schönen Spruch: **“Das, was du nicht messen kannst, kannst du auch nicht steuern.”** Das bedeutet, wenn du ein Unternehmen, egal, ob dies nun ein Krankenhaus oder auch ein Wirtschaftsunternehmen ist, in irgendeine Richtung bewegen, verändern oder führen willst, dann braucht es auch irgendwelche Zahlen, an denen man sich ausrichtet. Viele müssen auch messbar sein, um am Ende bewertet werden zu können. Von daher kann ich mir nicht vorstellen, dass man ganz ohne Kennzahlen ein Unternehmen überhaupt führen kann.

Sind dann diese insbesondere für die obere Managementebene wichtig oder durchgehend?

Ganz klar durchgehend. Es braucht immer die Aggregationsstufe, das heißt, Pflegedirektion oder auch eine Geschäftsführung braucht natürlich längst nicht die

Detailtiefe wie zum Beispiel die Stationsleitung. Aber auch als Stationsleitung muss ich ein Gefühl dafür haben, wie hoch meine Krankheitsrate ist und vor allem, wer diese Krankheitsfälle verursacht. Oder auch, wo sind meine Gestaltungsräume, um so etwas wie eine Krankheitsrate zu beeinflussen.

Welche Kennzahlen brauche ich denn konkret auf welcher Ebene?

Theoretisch gibt es auf jeder Ebene ganz viele Zahlen, welche man brauchen könnte. Diejenigen, die allerdings von Bedeutung sind, hängen immer von den individuellen Zielen eines Unternehmens ab.

Aktuell ist der Fachkräftemangel ein großes Thema. Von daher interessieren mich im Moment vor allem Kennzahlen bezüglich der Fluktuation: Wie viele Mitarbeiter verliere ich pro Jahr? Wo generiere ich neue Mitarbeiter? Wie viel Prozent kommt aus der eigenen Krankenpflegeschule, wie viel Prozent hole ich mir vom freien Arbeitsmarkt? Natürlich ist auch die Auslandsrekrutierung ein Thema.

Fluktuation ist nur ein Beispiel. Die Krankheitsrate ist mit Sicherheit ein wichtiges zweites Beispiel. Ich arbeite im Moment stark mit Ausfallkennzahlen.

Wo passieren Ausfälle? In welchem Umfang passieren diese und mit welchen Mitteln kann ich diese Ausfälle kompensieren?

Dies sind relevante Daten, welche enorm wichtig sind, um ein Unternehmen optimal zu steuern.



Wie muss ich mir deine Analysen in Bezug auf die Messung konkret vorstellen?

Gewisse Zahlen analysiere ich monatlich, Personalkennzahlen zum Beispiel. Konkret: Was macht die Schwangerschaftsrate, welche sehr bedeutend bei uns ist. Wer verlässt das Unternehmen? Wie viele Mitarbeiter gehen in den nächsten Monaten und Jahren in Rente? Letztgenannte ist eine sehr bedeutende Kennzahl, wenn man daran denkt, dass die Babyboomer zurzeit vor dem Renteneintritt stehen. Danach berechnet sich dann auch der Bedarf, was ich an Personal für die nächsten Jahre brauche.

Personaluntergrenzen sind momentan im Gesundheitswesen eine weitere

brennende Angelegenheit. In Deutschland hat der Gesetzgeber vorgegeben, wieviel Personal wir bei welcher Belegung vorzuhalten haben. **Das sind Zahlen, die gucken wir uns tagtäglich an. Sowohl auf der Pflegedirektionssebene, wie auch als Stationsleitung.** Diese sind relativ hoch sanktioniert. Das heißt, wenn wir diese nicht einhalten, bezahlen wir Bußgeld dafür.

Wenn wir zurück auf die Führungsebene gehen, was sind weitere relevante Kennzahlen für die Steuerung eines Unternehmens?

Kennzahlen bezüglich des Erst-Assessments bei onkologischen Patienten, zum

Beispiel. Wieviel Prozent unserer onkologischen Patienten bekommen während ihres Aufenthaltes ein Erst-Assessment, eine Beratung oder eine onkologische Pflegevisite?

Dies sind laufende Qualitätskennzahlen, die wir erheben. Auch im Bereich Sozialdienst messen wir. Das Leistungsgeschehen ist dort relevant. Wie viele Untersuchungen, Beratungen oder Fallzahlen werden in einzelnen Leistungsstellen im Unternehmen generiert?

Ein starkes Beispiel ist die Geburtenrate. Verändert sich die Anzahl Geburten im Vergleich zum Vorjahr, zum Vormonat? Das sind so Dinge, die wir uns tagtäglich anschauen.

Wie messt ihr diese Zahlen konkret?

Es gibt sehr unterschiedliche Quellen. Die Leistungskennzahlen zum Beispiel erhalten wir aus dem Klinikinformationssystem, teils auch die Qualitätskennzahlen. Manche davon sind aber auch heute noch manuell und mit viel Aufwand generiert. Da müssen wir noch Excellisten zur Erhebung führen. Wir verfügen allerdings auch über spezifische Tools oder Softwares, die uns wichtige Kennzahlen liefern.

Was sind die häufigsten Stolpersteine im Führungsalltag?

Die Datenqualität ist ein großes Problem. Man spricht zwar häufig von den gleichen

"Das, was du nicht messen kannst, kannst du auch nicht steuern."

Kennzahlen, wie zum Beispiel von der Krankheitsrate. Allerdings muss ich auch immer sicherstellen, dass die Datengrundlage, wo ich die Zahlen bekomme, zuverlässig ist, was oft nicht überprüft wird. Wichtig ist ebenfalls, dass ich die Rate auch nach den gleichen Regeln berechne. **Es gibt da teilweise unterschiedliche Raten und Methoden, wie man an die Daten rankommt. Da wird manchmal zwischen Äpfeln und Birnen verglichen, ohne dass man eigentlich wirklich weiß, wie der andere seine Zahl erhoben hat. Da muss man vorsichtig sein.**

Wie sieht es bezüglich Missbrauchs von Kennzahlen aus?

Es gibt einen Unterschied zwischen „Kennzahlen taktisch einsetzen“ und „bewusst zu missbrauchen“. Kennzahlen zur Untermauerung eines Argumentes sind legitim und oft von Bedeutung. Werden diese allerdings zur bewussten Manipulation eingesetzt, gilt dies als Missbrauch.

Was ist wichtig bei der Kommunikation im Team bezüglich Kennzahlen?

Ich muss den einzelnen Mitarbeiter heranzuführen. Zahlen müssen verständlich sein und eine Bedeutung haben. Es bringt nichts, eine Datenbank zu präsentieren,

welche keinen Bezug zur Realität hat. Beispielsweise kann man mit einer konkreten Fragestellung, die das jeweilige Team betrifft, eine passende Kennzahl herausarbeiten und diese dann im Kontext mit dem Team diskutieren. Fragen wie: **"Erlebt ihr es genauso, wie die Zahlen es wiedergeben oder scheint dies widersprüchlich?"** Solche praktischen Fragestellungen bringen den Gummi auf den Boden und machen Kennzahlen alltagsrelevant.

Und da wären wir wieder beim Menschen, der im Mittelpunkt der Analysen steht. Zum Abschluss möchte ich in diesem Bezug die Künstliche Intelligenz, welche immer mehr im Fokus steht, ansprechen. Was wird diese nie ersetzen können?

Meiner Meinung nach wird diese dem Menschen im Einordnen in ein Gesamtsystem niemals gleichkommen. **Die Wahrnehmung und Empfindungen eines Menschen können durch keine Maschine ersetzt werden. Eine Fluktuationszahl sagt ja auch immer etwas aus, was in einem Team gerade passiert. Eine Künstliche Intelligenz wird berechnen können, wie viele Mitarbeiter gegangen oder dazugekommen sind, aber was das für die Teamkonstellation bedeutet - da ist diese, zumindest im Moment, beschränkt.**