



Michael Wipp ist Inhaber von WippCARE, Beratung und Begleitung für Pflegeeinrichtungen. <https://www.michael-wipp.det>

Mehr als Zahlen – Praxistransfer

Wirtschaftlichkeit in der Einrichtung

gemeinsam gestalten – denn ein erfolgreicher Praxistransfer

gelingt nicht durch Einzelmaßnahmen.

Nachhaltiges wirtschaftliches Handeln in der vollstationären Langzeitpflege benötigt zur zielgerichteten Vorgehensweise verbindliche Grundlagen. Dazu zählen die Erhebung und Auswertung von Kennzahlen. Unter Einbezug dieser Fakten bedeuten diese für die Pflegedienstleitung (PDL), die Bewohnendenversorgung, den Mitarbeiterinsatz und die Organisationsstrukturen so zu steuern, **dass sowohl die Qualität von Pflege und Betreuung als auch letztlich der Fortbestand der Einrichtung gesichert werden.** Erfolgreicher Praxistransfer gelingt nicht durch Einzelmaßnahmen, sondern durch eine systematische Bewertung miteinander vernetzter Informationen. Wie bei einem Puzzle greift ein Teil in das andere.

Betrachtet man die Thematik einmal aus rein wirtschaftlicher Perspektive, wie viele Mitarbeiter und damit betriebliche Kosten PDL und WBL verantworten, so ist das ganz häufig ein Vielfaches davon, was mittelständische Betriebe in der freien Wirtschaft an Kostenvolumen verantworten. Damit verbindet sich auch eine enorme Verantwortung gegenüber den Interessenpartnern. Das belegen unter anderem auch die zahlreichen Insolvenzen der vergangenen Jahre. Somit kommt der Bedeutung dieser Führungsebene auch in wirtschaftlicher Hinsicht eine bedeutsame Rolle zu.

BEDEUTUNG VON QUALITATIVEN UND QUANTITATIVEN KENNZAHLEN

Für die Pflegedienstleitung bedeutet der Praxistransfer von Kennzahlen vor allem, die wirtschaftliche Steuerung fest in die eigene Führungsroutine zu integrieren; punktuelle Einzelmaßnahmen reichen nicht aus. Das umfasst quantitative Kennzahlen wie beispielsweise die wohnbereichsbezogene Auswertung des Pflegegrad-Mixes ebenso wie qualitative Kennzahlen aus der Risikomatrix der SIS oder Belastungskennzahlen von Mitarbeitern wie die Häufigkeit des Einspringens, Überstunden, geteilte Dienste et cetera.

Zu qualitativen Kennzahlen gehört auch die kontinuierliche Beobachtung der Arbeitsablauforganisation in Bezug auf deren Qualifikations-/Kompetenzorientierung. Nicht allein die Anzahl der eingesetzten Mitarbeitenden ist entscheidend, sondern die Frage, welche Qualifikationen für welche Pflegesituationen, vorbehaltene Tätigkeiten oder spezifische Bewohnergruppen tatsächlich erforderlich sind. Personalentwicklung, Nachqualifizierung und präventive Entlastungsmaßnahmen gehören daher zwingend in die Führungsplanung. Das setzt die Ermittlung mitarbeiterspezifischer Kompetenzen im Zusammenhang mit regelmäßigen Mitarbeitergesprächen voraus.

PRAKTISCHER NUTZEN FÜR DIE BETEILIGTEN

Der erste Schritt in der praktischen Umsetzung besteht darin, den konkreten Nutzen der jeweiligen Maßnahmen klar zu benennen. Wirtschaftliches Arbeiten findet dann Akzeptanz und Nachhaltigkeit in der Umsetzung, wenn der Mehrwert für alle Beteiligten transparent ist. Für die Pflegedienstleitung schafft die systematische Auswertung von Pflegekennzahlen wie beispielsweise Belegung, Soll-/Ist-Stellenkontingente, Entwicklung von Überstundenkontingenten, Urlaubsbeständen, Ausfallzeiten oder Belastungsfaktoren eine transparente Steuerungsgrundlage für Entscheidungen. Die Arbeitsorganisation und die Ablaufplanung können dadurch vorausschauender und fundierter angegangen werden und frühzeitig erforderliche Korrekturen in die Wege geleitet werden.

Beispiel: Der Pflegegrad-Mix zeigt seit fünf Monaten eine Tendenz nach unten und gleichzeitig steigt die gefühlte Arbeitsbelastung im Team stetig nach oben.

Für das Team entsteht ein wesentlicher Nutzen in der transparenteren Darstellung von Arbeitsbelastungen. Wohnbereiche mit höherem Pflegebedarf erhalten nachvollziehbar >>>



- » Nachhaltiges Wirtschaften in der Pflege braucht verbindliche Kennzahlen für Qualität und Fortbestand.
- » Systematische Datenanalyse ermöglicht fundierte Steuerung von Pflege, Personal und Organisation.
- » Wirtschaftlichkeit und Versorgungsqualität bedingen sich gegenseitig und erfordern Dialog.

» mehr personelle Ressourcen, Belastungsspitzen werden sichtbar und können gezielter ausgeglichen werden. Für die Bewohnenden verbessert sich die Versorgung vor allem durch eine stabilere personelle Besetzung und eine stärkere Orientierung an deren tatsächlichen Pflege- und Betreuungsbedarf. **Wirtschaftlichkeit und Versorgungsqualität stellen somit keine Gegensätze dar, sondern bedingen sich gegenseitig.**

BEDEUTUNG FÜR DIE INTERAKTION MIT DEM TEAM UND DEN VORGESETZTEN

Die praktische Umsetzung wirtschaftlicher Steuerung gelingt nur im Dialog. **Gegenüber dem Team ist es Aufgabe der PDL, frühzeitig und transparent zu kommunizieren**, warum bestimmte Daten erhoben, Prozesse überprüft oder Zuständigkeiten angepasst werden. Entscheidend ist dabei die klare Botschaft: Es geht nicht vorrangig um Kontrolle oder um Stellenreduktion, was oftmals vorschnell unterstellt wird, sondern um die kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsorganisation verbunden mit einem zielgerichteten Einsatz von Ressourcen. Mitarbeitende müssen verstehen, welchen Nutzen die Maßnahmen für ihren Arbeitsalltag haben. Wohnbereichsleitungen und ihre Teams sind dabei unverzichtbare Partner, da sie die tägliche Versorgungssituation am besten einschätzen können.

In der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Einrichtungsleitung ist eine offene, datenbasierte Kommunikation erforderlich. Wenn Kennzahlen zeigen, dass Pflegegradstruktur, Ausfallzeiten oder Belastungsfaktoren die aktuelle Personalausstattung überfordern, **muss dies klar benannt und gemeinsam nach Lösungen gesucht werden.** Regelmäßige Leitungsrunden, Jour fixe und strukturierte Auswertungsgespräche sind dabei geeignete Maßnahmen, die Ergebnisse zu kommunizieren und das erforderliche Vorgehen abzustimmen.

EINBINDUNG IN DIE

KOMMUNIKATIONSSTRUKTUR

- » MA regelmäßig im Rahmen von Teambesprechungen über intern festgelegte zentrale Kennzahlen informieren als festen Bestandteil im Rahmen der Teambesprechungen
- » Erkenntnisse/Ergebnisse und daraus resultierende Maßnahmen besprechen
- » Eingesetzte Maßnahmen auf Zielerreichung evaluieren
- » Angestrebte (Korrektur-)Maßnahmen auf oberster Leitungsebene vorab diskutieren

Beispiel: Die Analyse zeigt in einem Wohnbereich einen stetigen Anstieg von Überstunden und Urlaubsbeständen bei gleichzeitig vollumfänglich erfülltem Stellenkontingent.

Ursachen: überzogene Besetzung der Dienste bei niedrigem Pflegegradmix? Anstieg von Ausfallzeiten?

Erforderlich ist ein verbindlicher Regelkreis aus Datenerhebung, Analyse, Teamgespräch, Entscheidung und Nachsteuerung von quantitativen und qualitativen Fakten.

Entscheidend ist es, die Umsetzung als gemeinsame Führungs- und Entwicklungsaufgabe zu verstehen und zu gestalten.

EINBINDUNG BETEILIGTER IN DIE AUSWERTUNGEN

Die Erkenntnisse, welche sich aus den Erhebungen der Kennzahlen ergeben, machen nur dann Sinn, wenn diese interdisziplinär ausgewertet werden. Zentral einzubinden sind zunächst die Wohnbereichsleitungen, da sie Veränderungen in Pflegegradstruktur, Arbeitsbelastung und Teamdynamik frühzeitig erkennen. Ebenso wichtig ist das Qualitätsmanagement, um wirtschaftliche Kennzahlen mit Qualitätsindikatoren, Prüfungsergebnissen und pflegfachlichen Risiken zu verknüpfen.

Die Personalabteilung wird benötigt, wenn es um Ausfallzeiten, Stellenkontingente, Qualifikationsniveaus und zurückliegende Vergleichsdaten geht. Bei Fragen der Bewohnerstruktur und des Pflegegrad-Mixes ist zusätzlich das Aufnahmemanagement von hoher Bedeutung, da Aufnahmeentscheidungen unmittelbare Auswirkungen auf Personalbedarf und Arbeitsbelastung haben.

Sobald organisatorische Veränderungen oder Anpassungen von Arbeitsprozessen anstehen, sind Betriebsrat oder Mitarbeitervertretung frühzeitig einzubinden. Je nach Thema können darüber hinaus die Bereiche soziale Betreuung, aber auch Angehörige, das Betriebliche Gesundheitsmanagement, Ausbildungsstätten oder externe Fachberatung wertvolle Beiträge leisten.

ROLLE DER VORGESETZTEN IN DEM PROZESS

Damit die PDL diese Aufgaben wirksam umsetzen kann, braucht sie von ihrer vorgesetzten Leitungsebene einen klaren

Ermittlung/Kennntnis der Ausfallzeit nach Arbeitsbereichen und Qualifikation

Dienstplaneinheit Sonnenschein

Monate (auszugweise)	01	02	03	04	05	06
Monatstage	31	29	31	30	31	30
davon Wochendendtage	8	8	10	8	8	10
davon Feiertage	1	0	1	1	4	0
Verbleibende Arbeitstage	22	21	20	21	19	20
Monatliche SollIAZ	176,00	168,00	160,00	168,00	152,00	160,00

Fachkräfte

Verfügbare Vollzeitstellen	6,50	6,50	6,50	7,00	7,50	7,50	
Verfügbare Sollstunden	1144,00	1092,00	1040,00	1176,00	1140,00	1200,00	
Eingesetzte Ist-Stunden	1250,55	1320,45	1227,48	1150,00	1224,24	1150,75	
davon Krankstunden	130,00	140,00	90,00	40,00	45,00	65,00	
davon Fortbildungsstunden	25,00	25,00	45,00	25,00	10,00	14,00	
davon Urlaubsstunden	70,00	70,00	150,00	120,00	180,00	185,00	
Summe	225,00	235,00	285,00	185,00	235,00	264,00	
Fehlzeiten gesamt in Prozent	17,99	17,80	23,22	16,09	19,20	22,94	19,54
Fehlzeiten Krankheit in Prozent	10,40	10,60	7,33	3,48	3,68	5,65	6,86

Kalkulationsgrundlagen

Wochenarbeitszeit bei 40 Wochenstunden
5 Tage Woche

Quelle: 09/2025 WippCARE

Beispiel für die monatliche Entwicklung von Ausfallzeiten infolge von Krankheiten (ROT markiert) am Beispiel eines Wohnbereiches im Zeitraum Januar bis Juni und der Qualifikation von Pflegefachpersonen.

Rahmen. Dazu gehören aktuelle Vereinbarungen mit Kostenträgern, vertragliche Stellenkontingente sowie belastbare Informationen zu Personalbudgets und Planungsfreiräumen.

Ebenso erforderlich sind Daten zu zurückliegenden Ausfallzeiten, gegebenenfalls Vergleichswerte innerhalb des Trägers

sowie Kalkulationsgrundlagen für die Personalplanung. Realistische Vorgaben stellen die Basis für verlässliche Folgeplanung dar.

Weitere Tabellen und Abbildungen für beide Schwerpunkttitel finden Sie unter:

https://vinc.li/ap0626_tt1

MEHR ZUM THEMA

Bei der Dienstplanung gilt es, die Anforderungen der Mitarbeitenden mit dem Pflege- und Betreuungsbedarf der Bewohnerinnen und Bewohner in Einklang zu bringen. Wie das gelingt, erfahren Sie in unseren **digitalen Arbeitshilfen**. Michael Wipp gibt Ihnen praxisnahe Einblicke und Tipps zur Gestaltung einer optimierten Dienstplanung.

<https://www.altenpflege-online.net/arbeitshilfen>

FAZIT

>>1.

Pflegedienstleitung soll nicht kontrollieren, sondern vorrangig Daten nutzen, um Führung zu unterstützen.

>>2.

Systematische Analyse von quantitativen und qualitativen Faktoren ermöglicht fundierte Steuerung.

>>3.

Wirtschaftliches Handeln als Gestaltungsaufgabe sichert Qualität, Zufriedenheit und Stabilität.

mega.com
ein deutscher Hersteller für
Akustikschalter
kompatibel mit fast allen
Schwesternrufanlagen.
Info unter 04191/9085-0
www.megacom-gmbh.de