

# Qualität auf dem Prüfstand

## mit ergebnisorientierten Kennzahlen steuern



Adelheid Bruckmüller

Führungskräfte, in deren Häusern E-Qalin® eingesetzt wird, hatten im Rahmen von zwei Workshops im November 2009 und April 2010 Gelegenheit zu einem interessanten Erfahrungsaustausch im Hinblick auf den Einsatz von Kennzahlen in ihren Einrichtungen. Die Treffen wurden vom IBG – Institut für Bildung im Gesundheitsdienst organisiert und fanden unter Leitung von Dr. Kai Leichsenring, Dr. Andreas Kattnigg und Mag. Adelheid Bruckmüller statt. Eine intensive Auseinandersetzung mit Kennzahlen in Alten- und Pflegeheimen ist Anliegen des laufenden EU-Projektes „Qualitätsmanagement durch ergebnisorientierte Kennzahlen – Zur Entwicklung von Benchmarking in Alten- und Pflegeheimen“, das vom Europäischen Zentrum für Wohlfahrtspolitik und Sozialforschung koordiniert und von der Generaldirektion Beschäftigung (Programm PROGRESS) mitfinanziert wird.

### Controlling und Kennzahlen

Der Begriff „Kennzahlen“ ist unweigerlich mit Controlling verknüpft und gewinnt zunehmend an Bedeutung, da der wirtschaftliche Druck auf Alten- und Pflegeheime zunimmt. Kennzahlen sind Zahlen, die sich auf bestimmte betriebliche Sachverhalte beziehen und eine besondere Aussagekraft haben. Typischerweise gehört der Begriff der Kennzahl in die wirtschaftliche Steuerung

eines Unternehmens, jedoch werden auch in anderen Bereichen Kennzahlen benötigt, etwa im Qualitätsmanagement oder in der Strategiearbeit. Mit Kennzahlen arbeiten bedeutet zunächst, sich Ziele (sogenannte Soll-Werte) zu setzen, die messbar und nachvollziehbar sind, sei es in der Pflege, der Lebensqualität von BewohnerInnen und MitarbeiterInnen, in der Führung, der Wirtschaftlichkeit oder in den Beziehungen mit Angehörigen und Partnern. Nur auf Basis einer eingehenden Analyse, warum Ziele (nicht) erreicht wurden, können relevante Steuerungsmaßnahmen gesetzt werden.

### Kennzahlen im Sozialbereich – vom Kennwort zur Kennzahl

In vielen Sozialeinrichtungen ist die durchgehende Einbettung von Kennzahlen in die Managementaufgaben der Führungskräfte noch nicht (vollständig) realisiert, sondern derzeit in einer Entwicklungsphase. Häufig werden noch ausschließlich Kennzahlen aus dem Rechnungswesen für Planungs- und

Steuerungsprozesse herangezogen. Die Arbeit mit qualitativen Kennzahlen, aus den Perspektiven von BewohnerInnen (Lebensqualität) oder MitarbeiterInnen (Arbeitsqualität) steckt noch in den Kinderschuhen – europaweit, wie es das eingangs erwähnte EU-Projekt verdeutlicht.

Dass die Kennzahlenorientierung im Sozialbereich erst am Anfang steht, hat unter anderem geschichtliche Wurzeln. Organisationen im Sozialbereich wurden in aller Regel nicht gegründet, um wirtschaftliche Ziele zu erreichen, sondern um Menschen in „Not“ zu helfen. Der spezifische Blick des Sozialen war immer stark geprägt durch den Hilfebedarf und weniger durch die Effizienz der Hilfe. Er war bestimmt durch die sprachliche Begründung, warum geholfen werden soll, weniger durch die messbare Zielbestimmung der Hilfe. Die Priorität von Worten gegenüber harten Daten (Zahlen) ist kein Webfehler im Steuerungssystem sozialer Organisationen, sondern ein historisch geknüpftes Grundmuster, das zu berücksichtigen ist.



### Kennzahlensysteme aufbauen – umfassendes Controlling als Zukunftsthema



Träger und GeschäftsführerInnen von Alten- und Pflegeheimen stehen heute vor der notwendigen Herausforderung, umfassende kennzahlenbasierte Planungs-, Steuerungs- und Führungssysteme aufzubauen. Der Wunsch nach einer allgemeingültigen Lösung, dem berühmten „Kennzahlen-Kochbuch“ ist verständlich, aber aufgrund der notwendigen Spezifizierung für das jeweilige Bundesland, den Träger, die Einrichtung, nicht durchgehend erfüllbar. In Hinblick auf die vorhandene gemeinsame Basis an formalen Grundlagen und Kennzahlen-Möglichkeiten ist Vernetzung und Austausch von AkteurInnen (wie im EU-Projekt praktiziert) jedoch sinnvoll und zielführend.

Mit schrumpfenden Sozialbudgets zum einen und einem wachsenden Sozialmarkt zum anderen, wird sich Controlling zu einem notwendigen Zukunftsthema etablieren. Wesentlich ist, dass innovatives Controlling von Sozialeinrichtungen nicht nur Antworten auf wirtschaftliche Fragestellungen gibt, sondern auch Kennzahlen zu Qualitätsaspekten, etwa bewohnerInnenspezifische Pflege- und Betreuungsdaten oder Zufrieden-

heitswerte berücksichtigt. Vielfältige steuerungsrelevante Daten so zu verknüpfen, dass sie Führungsprozesse und Qualitätsarbeit gezielt und systematisch unterstützen, ist Ziel und Anspruch eines zukunftsfähigen und integrierten Controllings.

#### Kennzahlen im Qualitätsmanagement

Lange Zeit hat sich Qualitätsmanagement im Sozialbereich mit der Abbildung der Strukturqualität in Form von strukturellen Kennzahlen „zufrieden gegeben“: z.B. Personalschlüssel, Qualifikationen des Personals in Prozentwerten (Fachkraft-Quoten).

Aktuell gefordert sind qualitätsbezogene bzw. ergebnisorientierte Kennzahlen, die die Qualität der erbrachten Leistung (Ergebnisqualität) repräsentieren. Die Messung von Lebensqualität und pflegerischer oder betreuender Leistung lässt sich ohne die Entwicklung geeigneter Kennzahlen nicht leisten. Durch die Entwicklung solcher „outcome-Indikatoren“ wird auch die Schnittstelle zwischen Qualitätsmanagement und dem Leistungsentgelt sehr viel enger und damit durch den Kostenträger kontrollierbar. Die Einrichtung kann durch die Arbeit mit ergebnisorientierten Kennzahlen steuern, Qualität faktisch belegen, mit Zahlen hinterlegen und verhandeln. Durch eine Verknüpfung von struktureller und ergebnis-orientierter Kennzahl werden Auswirkungen auf die Qualität nicht nur „besprechbar“ sondern mit Kennzahlen „belegbar“.

Konstruiert man auch das Qualitätsmanagement als Kennzahlensystem (wie z.B. in E-Qalin®), so wird schnell deutlich, dass es kaum Aspekte einer Organisation gibt, die nicht auch qualitätsrelevant sind. Entscheidend ist, Qualitätsmanagement nicht als Sonderaufgabe“ zu sehen, sondern als typische Führungsaufgabe wahrzunehmen, die Qualität zu optimieren und diese konsequent an den BewohnerInnen auszurichten.

**Mag.<sup>a</sup> Adelheid Bruckmüller**

IBG Institut für Bildung im  
Gesundheitsdienst

Tlw. Quelle:

Steuerung sozialer Betriebe und Unternehmen mit Kennzahlen: (Hrsg.): Eisenreich T., Halfar B., Moos G.: 2005 Baden-Baden

STÜHLE

BÄNKE

TISCHE

MASSIVHOLZ

LH08

L & H

www.stuhl.at