

# Kennzahlen – ein radikaler Ansatz



Foto: Privat

## Jörg Wolter

Geschäftsführende Gesellschafter,  
linkka Consulting GmbH  
[www.linkka.de](http://www.linkka.de)

Über Kennzahlen wurde an dieser Stelle bereits viel geschrieben: „Auf diese Kennzahlen kommt es an“, „Kennzahlen für die Geschäftsführung“, „Die Mutter aller Kennzahlen“, „Fünf zentrale Kennzahlen“, „Kennzahlen; neu und erprobt“, ... Es scheint alles gesagt. Was braucht es da einen radikalen Ansatz?

Im öffentlichen Diskurs ist das Wort „radikal“ zumeist negativ besetzt. Die Grundbedeutung lautet jedoch „von der Wurzel her, vollständig, gründlich.“ In der folgenden Artikel-Serie soll auf das Thema Kennzahlen „von der Wurzel her“ geschaut werden.

Kennzahlen und deren Aufzeichnungen gibt es seit tausenden von Jahren. Das erste Buchhaltungssystem der Geschichte wurde 9.000 v. Chr. in Mesopotamien entwickelt. Die Sumerer zeichneten schon 3.500 v. Chr. ihre Vorgänge in Keilschrift auf (s. Abb.1). Zu den Informationen, welche die Sumerer in ihren Keilschriften festhielten, gehörten nicht nur Gesetzestexte, religiöse Texte und Literatur, sondern gleichfalls Verwaltungsaufzeichnungen über Steuern, Handelstransaktionen und andere wirtschaftliche Angelegenheiten. Kennzahlen begannen ihren Siegeszug.

Kennzahlen dienen dem Soll-Ist-Vergleich. Es gibt sie für die Vergangen-

heit, Gegenwart und Zukunft. Sie werden gemessen, geschätzt, berechnet, analysiert, interpretiert und bilanziert. Sie können motivieren, sie können demotivieren. Sie können Karrieren fördern und beenden. Sie können die Insolvenz eines Unternehmens ankündigen. Sie sind weder gut noch schlecht, sie sind einfach da.

Auf dem von der Redaktion Häusliche Pflege ausgerichteten LUNA-Kongress 2023 befragte ich die ca. 40 Teilnehmer: „Wer von Ihnen liebt Kennzahlen?“. Es gab nur eine Handmeldung. Sind Kennzahlen also nur unnötiger, lästiger Ballast oder verdienen sie doch unsere Liebe und Aufmerksamkeit?

## Definition

Mit der Begriffsklärung wollen wir unsere Annäherung an Kennzahlen beginnen.

Wikipedia definiert Kennzahlen als „quantifiziert angegebene Merkmale zu einer im jeweiligen Zusammenhang wichtigen Bedeutung. Oft sind sie quantitative Angaben, die Sachverhalte durch Verdichtung des Wissens über die Realität darstellen. Interessenten (Öffentlichkeit, Medien, Analysten, Experten) sollen sich aufgrund von Kennzahlen Meinungen bilden, Beurteilungen abgeben, Rangfolgen herstellen, eine Auswahl oder andere Entscheidung treffen können.“



Abbildung: Jörg Wolter

Das Gabler Wirtschaftslexikon beschreibt Kennzahlen als „Maßstabwerte für den innerbetrieblichen (betriebsindividuelle Kennzahlen) und zwischenbetrieblichen (Branchen-Kennzahlen) Vergleich (etwa Betriebsvergleich, Benchmarking). Dabei handelt es sich um eine Zusammenfassung von quantitativen, d.h. in Zahlen ausdrückbaren Informationen. Kennzahlen dienen der Entscheidungsunterstützung, Steuerung und Kontrolle von Maßnahmen.“

### Nutzen von Kennzahlen

Wenn Menschen schon so viele Jahrtausende Kennzahlen erheben, welchen Nutzen erhoffen sie sich davon? Hier einige Argumente:

- **Objektivierung:** Anstelle von subjektiven Aussagen und Bewertungen liefern Kennzahlen nachprüfbar Fakten z.B. Umsatz pro Kunde pro Monat
- **Präsentation:** Kennzahlen dienen der übersichtlichen und verständlichen Darstellung, beispielsweise der aktuellen Leistungsfähigkeit des Unternehmens z.B. Umsatzrendite
- **Vergleich (Benchmarking):** Kennzahlen ermöglichen den Vergleich über mehrere Perioden hinweg und erlauben auch den objektiven Vergleich mit ähnlichen Unternehmen z.B. Anteil Verhinderungspflege an Gesamterträgen, Vergleich mit Branchendurchschnitt
- **Priorisierung:** Die Auswahl bestimmter Kennzahlen ermöglicht es, sich auf bestimmte Aspekte zu konzentrieren z.B. A-B-C-Kund:innen
- **Stärken und Schwächen:** Kennzahlen könnten unternehmerische Probleme aufzeigen z.B. Quote der Forderungsausfälle,
- **Controlling:** Regelmäßige Kennzahlerhebung ermöglicht die Beurteilung der Wirksamkeit von durchgeführten Maßnahmen oder die schnelle Entscheidung zur Einleitung von Maßnahmen z.B. Anzahl der Neueinstellungen von Mitarbeiter:innen
- **Prognosefähigkeit:** Kennzahlen können in ihrer Gesamtheit die

### Neue Serie

In dieser dreiteiligen Artikelserie zum Thema Kennzahlen behandeln die kommenden Ausgaben die Aspekte:

- **Eigenschaften und Arten** von Kennzahlen (Teil 2) sowie
- **Sieben Grundprinzipien** von Kennzahlen (Teil 3)

Möglichkeit bieten, Prognosen über die zukünftige Entwicklung zu erstellen z.B. Entwicklung Liquiditätsgrad im Zeitverlauf

- **Zusammenhänge:** Durch die Kombination von Kennzahlen ist es möglich Wechselwirkungen aufzeigen z.B. Mitarbeiterzufriedenheit und Fluktuationsrate
- **Leistungsanreiz:** Mithilfe von Kennzahlen können klare Ziele gesetzt werden, die als Anreiz für ständige Verbesserungen dienen z.B. Bonuszahlungen für erwirtschafteten Umsatz (Ich kenne einen Pflegedienst, welcher mit diesem Anreizsystem Mitarbeiter:innen wirbt!)
- **Nachfolge:** Sicher, dieser Aspekt ist nur für einige Unternehmen von Relevanz. Dennoch erlebe ich in der Praxis, dass sich Unternehmensübernahmen um Monate verzögern kann, weil keine aktuellen Kennzahlen vorliegen.

### Wirksamkeit

Kennzahlen sind weder gut noch schlecht. Sie existieren. Sie sind neutral. Erst die Interpretation von Kennzahlen schafft die Bedeutung. Hier helfen uns insbesondere erste Fragestellungen, die individuelle Relevanz und Nützlichkeit zu erkennen.


- Welchen Bezug liefert die Kennzahl zum definierten Unternehmenserfolg?
- Unterstützt die Kennzahl die aktuell avisierten Unternehmensziele?
- Ist die Kennzahl geeignet, um Maßnahmen abzuleiten?
- Wer ist der Anforderer der Kennzahl? Was ist sein Bedarf?

- Sollte die Kennzahl permanent erhoben werden oder nur bei Bedarf?
- Nutzen wir die Kennzahl nur, weil sie uns geliefert wird?

### Blinde Flecken

Hat Sie der skizzierte Nutzen von Kennzahlen überzeugt? In meinen Beratungen erlebe ich drei typische Fehlerquellen, welche diese Nutzendimensionen verhindern.

- **Nicht gemessene Werte:** Pflegeunternehmen messen zumeist Kennzahlen, welche ihnen von „außen“ vorgegeben werden, welche leicht messbar sind. Sei es die vordefinierte und -strukturierte BWA des Steuerbüros oder Statistiken aus der Pflegesoftware. Dies kann dazu führen, dass wichtige Aspekte z.B. Liquidität vernachlässigt werden. Dies ist eine der Ursachen für die aktuelle Insolvenzwelle in der Pflege.
- **Selbstbetrug:** Ein weiterer kritischer Punkt ist der Selbstbetrug, der auftreten kann, wenn Führungskräfte Kennzahlen selektiv interpretieren oder manipulieren, um ein positives Bild ihres Wirkungskreises zu zeichnen. Dies kann zu einer Verzerrung der Realität führen und wichtige Probleme verschleiern. Aufgedeckter Selbstbetrug geht zumeist einher mit Vertrauensverlust.
- **Verwechslung von Ziel und Kennzahl:** Ein weiterer häufiger Fehler besteht darin, Ziele und Kennzahlen zu verwechseln. Kennzahlen dienen dazu, den Fortschritt in Richtung eines Ziels zu messen, sollten aber nicht selbst als Ziele betrachtet werden. Wenn Führungskräfte Kennzahlen zu den Hauptzielen machen, kann dies zu kurzfristigem Denken führen und die definierten Ergebnisse vernachlässigen.

Wir hoffen, es ist uns gelungen, Sie für die weitere Beschäftigung mit dem Thema Kennzahlen zu begeistern. In der nächsten Ausgabe sprechen wir über weitere Aspekte von Kennzahlen. 

# Kennzahlen – weitere Grundlagen



**Jörg Wolter**

Geschäftsführende Gesellschafter,  
linkka Consulting GmbH  
[www.linkka.de](http://www.linkka.de)

Teil 1 dieser Artikelserie hat Ihnen mögliche Nutzendimensionen von Kennzahlen vorgestellt. Zudem wurden praxisrelevante Fehlerquellen bei der Formulierung von Kennzahlen benannt. Teil 2 vermittelt weitere Grundlagen zum Thema.

Die Anforderungen an Kennzahlen sind immer spezifisch und richten sich nach Parametern wie Anforderer und Erhebungsfrequenz. Dennoch lassen sich einige Eigenschaften nennen:

- **Repräsentativität:** Eine Kennzahl sollte immer einen bestimmten, unternehmenstypischen Teilaspekt wiedergeben und so die Aussage über eine Grundgesamtheit zulassen.

- **Zielorientierung:** Eine Kennzahl sollte immer einem konkreten Entscheidungsziel dienen.
- **Aussagekraft:** Eine Kennzahl sollte immer eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Aussage über Tatbestände und Vorgänge im Unternehmen enthalten.
- **Wirtschaftlichkeit:** Kennzahlen sollten wirtschaftlich und deshalb ohne besonderen Aufwand ermittelbar sein.
- **Zweckneigung:** Kennzahlen sollten zur Lösung einer gestellten Aufgabe geeignet sein.
- **Konsistenz:** Die Definition und Berechnung von Kennzahlen sollten konsistent und stabil sein, um aussagekräftige Vergleiche zu ermöglichen. Änderungen in der Berech-

## Ausblick

Teil 3 wird **7 Grundprinzipien** thematisieren, die Ihnen bei der Etablierung eines Kennzahlensystems helfen können.

nungsmethode sollten dokumentiert und erklärt werden.

- **Eindeutigkeit:** Die Formulierung von Kennzahlen sollte eindeutig und verständlich sein, um Missverständnisse zu vermeiden. Jeder in der Organisation sollte verstehen, wie die Kennzahlen berechnet werden und welche Bedeutung sie haben.

## Arten von Kennzahlen

Absolute Kennzahlen		Verhältniszahlen	
<b>Summe</b>	z.B. Summe Krankentage in 2022	Gliederungszahlen	z.B. Quotient aus: Summe aller Krankentage der Abteilung Hauswirtschaft und Summe aller Krankentage im Pflegedienst insgesamt im Jahr 2022
<b>Differenzen</b>	z.B. Veränderung der Krankentage von 2021 nach 2022	Beziehungszahlen	z.B. Quotient aus: Summe aller Krankentage im Pflegedienst insgesamt im Jahr 2022 und Anzahl der Mitarbeiter. Entspricht der Anzahl der Krankentage pro Mitarbeiter
<b>Mittelwerte</b>	Durchschnittliche Krankentage pro MA in 2022	Indezahlen	z.B. Entwicklung der Summe aller Krankentage im Pflegedienst insgesamt über mehrere Jahre hinweg, wobei die Anzahl der Mitarbeiter berücksichtigt wird und der Startwert im Jahr 2021 auf 100 festgelegt wird.

- **Aktualisierbarkeit:** Unternehmen müssen sicherstellen, dass Kennzahlen regelmäßig aktualisiert werden, um Echtzeitdaten zu erhalten. Dies ermöglicht Führungskräften, schnell auf Veränderungen zu reagieren und es versetzt sie in die Lage, rechtzeitig Anpassungen vorzunehmen.
- **Transparenz:** Die Kommunikation von Kennzahlen und deren Bedeutung an alle relevanten Stakeholder ist entscheidend. Transparenz schafft Vertrauen und fördert die Zusammenarbeit.
- **Vergleichbarkeit:** Kennzahlen gewinnen an Wert, wenn sie über einen bestimmten Zeitraum hinweg verglichen werden können. Die Fähigkeit, aktuelle Daten mit historischen Daten oder Benchmarks aus der Branche zu vergleichen, hilft Unternehmen, Trends und Abweichungen besser zu erkennen und zu verstehen.

Es gibt verschiedene Arten von Kennzahlen. Einige sind in der *Tabelle (S. 38)* beispielhaft benannt.

**Betrachtungszeitraum**

Viele Kennzahlen erhalten ihre Aussagekraft erst dadurch, dass sie in Beziehung zur Zeit gesetzt werden. Einerseits kann hierdurch die Leistung ausgedrückt werden, z.B. Umsatz

BETRACHTUNGSZEITRAUM		
Vor-Periode	Aktuelle Periode	Künftige Periode
Kontrolle z.B. BWA	Steuerung z.B. Profitabilität Tour	Planung z.B. Pflegevite

pro Monat oder pro Jahr. Andererseits können sich Kennzahlen auf die Zeiträume Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft fokussieren (siehe *Abbildung oben*).

Den zeitlichen Aspekt berücksichtigt gleichfalls die Unterscheidung zwischen Spät- und Frühindikatoren. **Spätindikatoren** bilden die Vergangenheit ab, zeigen die erreichten Ergebnisse und Leistungen z.B. Umsatz der Vorperiode. Hingegen sind **Frühindikatoren** in die Zukunft gerichtet, sie zeigen mögliche Entwicklungen auf z.B. Mitarbeiterzufriedenheit. Daher ist es wichtig, sich Klarheit über die inhaltliche Bedeutung der Kennzahlen zu verschaffen und die Wechselwirkungen zu verstehen. Beispiel: Ggf. führt eine Reduzierung der Mitarbeiterzufriedenheit zu einer höheren Fluktuationsrate in der Zukunft.

**Bedarfe**

Das strategische und taktische Management hat primär planenden

Charakter. Daraus abgeleitet ergeben sich Kennzahlen, welche mittel- und langfristige Ziele messen. Operative Kennzahlen hingegen unterstützen insbesondere die Steuerung des Tagesgeschäfts (s. *Abbildung unten*). Diese Unterscheidung verdeutlicht gleichfalls die unterschiedlichen Bedarfe der Interessengruppen. In Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens, wird sich die Geschäftsleitung ggf. schwerpunktmäßig auf strategische Kennzahlen fokussieren, während die Pflegedienstleitung operative Kennzahlen zwingend benötigt.

**Reportingstrukturen**

Die Etablierung eines Kennzahlensystems erfordert die Festlegung, in welchem Rhythmus die definierten Kennzahlen berichtet und bewertet werden. Ein Reporting für die Geschäftsführung erfolgt evtl. nur einmal pro Quartal, während die PDL täglich wissen möchte, welche Personalausfälle neu verplant werden müssen.

Ein wirksames Reporting sollte gleichfalls den Wissenstand des Empfängers berücksichtigen. Sind Empfänger weniger mit der Materie vertraut, ist die Kommentierung der Zahlen hilfreich oder sogar zwingend notwendig.

Die Auswertung der Zahlen in definierten Meetingstrukturen ist sinnvoll. Dies bietet die Möglichkeit, erforderliche Maßnahmen umgehend zu vereinbaren. Weitere Meetings zu definierten Themen sind hilfreich. So bieten etwa viele Steuerberater die kostenfreie Analyse der BWA-Zahlen an.

Ein weiteres mögliches Meetingformat ist der monatliche Kundencheck zur Analyse der aktuellen Kundensituationen. ⬅

MANAGEMENTEBENEN		
<p>Top Down</p> <p>↓</p> <p>Bottom Top</p> <p>↑</p>	<p><b>Strategisch</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristig (1-3 Jahre)</li> <li>• Zukunft</li> <li>• Strategische Ziele</li> <li>• Grundsätzlich</li> </ul> <p><b>Typische Kennzahlen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktanteil</li> <li>• Gewinnmarge</li> <li>• Digitalisierungsgrad</li> <li>• Anteil SGB X und SGB XI</li> </ul>	
	<p><b>Taktisch</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittelfristig (6-12 Monate)</li> <li>• Strategische Teilziele</li> <li>• weniger detailliert</li> </ul> <p><b>Typische Kennzahlen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewerberquote</li> <li>• Anteil Verhinderungspflege</li> <li>• Anzahl Pflegevisiten</li> </ul>	
	<p><b>Operativ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzfristig (bis 6 Monate)</li> <li>• Gegenwart</li> <li>• Operative Prozesse</li> <li>• Detailliert</li> </ul> <p><b>Typische Kennzahlen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz pro Kunde</li> <li>• Fahrt-/Wegezeiten</li> <li>• Erlös pro Einsatzstunde</li> </ul>	

# Kennzahlen: 7 Grundprinzipien



Foto: Privat

## Jörg Wolter

Geschäftsführende Gesellschafter,  
linkka Consulting GmbH  
[www.linkka.de](http://www.linkka.de)

In den ersten zwei Artikeln dieser Serien haben wir Ihnen Grundlagen zur Etablierung eines Kennzahlensystems vermittelt. In dieser Folge möchten wir Ihnen sieben Grundprinzipien vorstellen. Sie können als Vorlage für sämtliche Entscheidungen im Zusammenhang mit Kennzahlen genutzt werden.

### 7 Grundprinzipien

Die Auswahl und Anwendung von Kennzahlen sind immer unternehmensspezifisch. Dennoch gibt es meines Erachtens einige Grundprinzipien, die universell, beständig und unabhängig von den spezifischen Umständen sind und welche Organisation bei der Umsetzung eines Kennzahlensystems berücksichtigen sollten.

Diese 7 Grundprinzipien bieten eine erste Orientierung

1. Überlebens-Kennzahlen kennen und messen
2. Erfolg liefern und messen
3. Vertrauen schenken
4. Ergebnisse messen
5. Vergleichbarkeit sicherstellen
6. Ausgangslage berücksichtigen
7. Iterative Weiterentwicklung und Feedback

#### Grundprinzip 1: Überlebens-Kennzahlen messen

Herzinsuffizienz, koronare Herzkrankheit, Rhythmusstörungen, intrakranielle Verletzungen, ... werden erkrankte Patientinnen im Krankenhaus versorgt, geben Vitalwerte wie Blutdruck, Puls, Blutzucker, Temperatur, Sauerstoffsättigung, ... Auskunft über

den Gesundheitszustand des Patienten. Unternehmen kennen gleichfalls Vitalwerte. Werden Werte wie z.B. der Liquiditätsgrad unterschritten, kann das Überleben des Unternehmens gefährdet sein. Daher ist es wichtig, dass Unternehmen ihre überlebenswichtigen Kennzahlen kennen und deren Werte kontinuierlich erheben und auswerten.

#### Grundprinzip 2: Erfolg messen

Führungskräfte haben die Aufgabe, das Überleben des Unternehmens und den Erfolg des Unternehmens zu sichern. Für diese Aufgabe werden

## Die Auswahl und Anwendung von Kennzahlen ist immer unternehmensspezifisch.

sie bezahlt. Dabei wird Erfolg je nach Kontext individuell definiert und ist Verhandlungssache zwischen den Akteuren, für einen abgegrenzten Zeitraum.

Hier einige Beispiele für Erfolg: Marktanteil, Umsatzrendite, finanzielle Unabhängigkeit, Qualitätsführerschaft, Mitarbeiterbindung, Reduzierung Krankenquote.

Dieses Grundprinzip fordert von allen Beteiligten immer wieder neu zu definieren, was als Unternehmens-Erfolg verstanden wird und Kennzahlen zu definieren, welche den avisierten Erfolg, die aktuellen Ziele sowie die strategischen Prioritäten widerspiegeln.

#### Grundprinzip 3: Vertrauen schenken

In der Praxis werden mitunter Kennzahlen erhoben, welche der Kontrolle der Leistungen der Mitarbeitenden dienen oder den Wettbewerb zwischen Stationen forcieren, jedoch keine Relevanz zum Unternehmenserfolg haben. Um diese unproduktiven, ressourcenverschwendende Verhalten zu vermeiden, hilft die Kundenzentrierung der Organisation.

Kundenzentrierung meint die Ausrichtung sämtliche Prozesse, Aktivitäten, Entscheidungen und Kennzahlen auf die Bedürfnisse, Erwartungen und Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden. Dies setzt Vertrauen in die Mitarbeitenden voraus. Gleichfalls sollten Unternehmen Kennzahlen vermeiden, welche die Selbstoptimierung fördern und die Zusammenarbeit behindern. Was nützen beispielsweise viele Kundenanfragen, wenn die Personalkapazitäten nicht einmal zur Versorgung der Bestandskunden ausreichend sind?

Dieses Grundprinzip ist gleichfalls ein Plädoyer dafür, Aufwand und Nutzen des Kennzahlensystem im Blick zu haben. Ein jährlicher Frühjahrsputz auch für Kennzahlen ist sinnvoll.

#### Grundprinzip 4: Ergebnisse liefern

Kennzahlen sollten einen Fokus auf Ergebnisse haben, nicht auf „Beschäftigung“. Was nützt es z.B. zu wissen, wie sich das Budget zur Personalausuche sowie die Anzahl der platzierten Stellenausschreibungen entwickelt haben, wenn nicht auf die Wirksamkeit und den Erfolg der einzelnen Personalgewinnungsmaßnahmen geachtet wird. Ergebnisorientierte Aufgabenbeschreibungen der Mitarbeiter:innen unterstützen diesen Ansatz.

Diese könnte lauten: Ich Sorge dafür, ...

- dass wir zum 31. Dezember 2024 zwei neue Pflegefachkräfte eingestellt und qualifiziert haben.
- dass die Gehaltsüberweisungen aller Mitarbeiter:innen pünktlich und korrekt zum letzten des Monats überwiesen wurden.

Die referenzierenden Kennzahlen könnten lauten:

- Kennzahl 1: Qualifizierte Pflegefachkräfte zum 31. Dezember 2024

- Kennzahl 2: Quote korrekter Gehaltsabrechnungen

Die Konzentration auf Resultate fördert darüber hinaus die Kreativität der Mitarbeiter:innen zur Zielerreichung.

#### Grundprinzip 5: Vergleichbarkeit sicherstellen

Eine große Aussagefähigkeit von Kennzahlen entsteht durch den Vergleich. Die Vergleichbarkeit identifiziert Unterschiede und Trends zwischen verschiedenen Zeiträumen innerhalb eines Unternehmens sowie mit anderen vergleichbaren Unternehmen. Auch der Vergleich zwischen Planung (Soll) und Ergebnis (Ist) ist von großem Nutzen.

Die Mitarbeiter:innen in Ihrem Unternehmen hatten in 2021 durchschnittlich 15 Fehltage in 2022 durchschnittlich 24 Fehltage. Ist dies hoch oder niedrig? Erst der Vergleich mit dem Branchendurchschnitt (siehe Grafik) zeigt, dass sie unterhalb des Durchschnittswertes lagen und erhebliche

Steigerungen zwischen 2021 und 2022 über alle Unternehmen zu verzeichnen waren. Insbesondere der Vergleich mit anderen Pflege-Unternehmen unterliegt bestimmten, relevanten Einflussfaktoren. Einige sind u.a.:

- Unternehmensphase
- Eigentümerstrukturen und deren Ziele
- Unternehmensgröße sowie Organisationsstruktur
- Kennzahlen der Software-Systeme
- Kennzahlenstruktur des Steuerberaters
- Dynamik in KRISEN-Situationen


#### Grundprinzip 6: Ausgangslage berücksichtigen

Es ist nicht klug etwas neu zu beginnen, ohne zu berücksichtigen, was bereits vorhanden ist. Dies betrifft alle Aspekte innerhalb einer Organisation, somit auch Kennzahlen.

Es ist wichtig, einen vorurteilsfreien Blick auf die Vergangenheit sowie die aktuelle Situation zu haben und diese bei geplanten Veränderungen jeglicher Art zu berücksichtigen. Dieses Grundprinzip fordert Sie auf: „Dort beginnen, wo man steht“ und die Ergebnisse der Vergangenheit zu respektieren.

#### Grundprinzip 7: Ausgangslage berücksichtigen

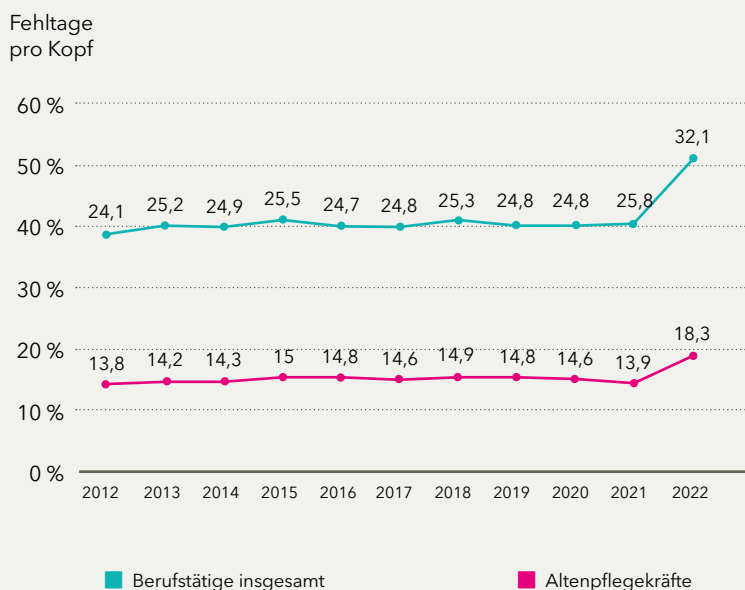
Die Etablierung von Kennzahlensystemen ist nur möglich, wenn Führungskräfte und Mitarbeitende gemeinsam lernen und gemeinsam wachsen. Es ist nicht möglich, alle Verbesserungen auf einmal umzusetzen. Stattdessen ist es ratsam, die Aktivitäten zu priorisieren, in überschaubare Tätigkeiten zu organisieren und zeitnah umzusetzen. Wichtig ist, dass die Veränderungen kontinuierlich neu bewertet und eventuell überarbeitet werden. Dieses Grundprinzip fordert Sie auf, Veränderungen gemeinsam mit dem Team und schrittweise, mit Blick auf die vorhandenen Ressourcen, umzusetzen.

In der nächsten Ausgabe sprechen wir verschiedene Kennzahlensysteme sowie die Schritte zum Aufbau eines solchen Systems. 

### Fehltage pro Kopf

Die Fehltage im eigenen Unternehmen sollten immer in Relation zur Gesamtzahl gesetzt werden.

Quelle: Techniker Krankenkasse 2023



# Kennzahlen: 7 Grundprinzipien



Foto: Privat

## Jörg Wolter

Geschäftsführende Gesellschafter,  
linkka Consulting GmbH  
[www.linkka.de](http://www.linkka.de)

## Kennzahlensysteme im Überblick

In den ersten drei Artikeln dieser Serien haben wir Grundlagen zum Thema Kennzahlen vermittelt. Heute möchten wir über die Abbildung von Kennzahlen in Kennzahlensystemen sprechen.

Wie zuvor beschrieben sind Kennzahlen „Maßstabwerte für den innerbetrieblichen und zwischenbetrieblichen Vergleich. Dabei handelt es sich um eine Zusammenfassung von quantitativen, d.h. in Zahlen ausdrückbaren Informationen. Kennzahlen dienen der Entscheidungsunterstützung, Steuerung und Kontrolle von Maßnahmen.“ Jedes Pflege-Unternehmen ist individuell. Individuell sind seine Ziele (z.B. Marktanteil, Umsatzrendite, Finanzielle Unabhängigkeit, Qualitätsführerschaft, Reduzierung Krankenquote, etc.), seine Geschäftsfelder (Häusliche Krankenpflege, Grundpflege, Tagespflege, Verhinderungspflege, Alltagsbegleitung, Haushaltshilfe, usw.), seine Organisation (z.B. mehrere Standorte, Teams) sowie seine betrieblichen Abläufe.

Somit ergeben sich eine Fülle von unterschiedlichen Kennzahlen und deren Beziehungen zueinander. Ein Kennzahlensystem soll diese spezifischen Daten in einen Zusammenhang und eine Systematik bringen, damit diese für die verschiedenen Interessengruppen überschaubar und nachvollziehbar bleiben. Wirtschaftslexikon24.com schreibt „Ein Kenn-

zahlensystem umfasst die quantifizierbaren Größen eines Unternehmens und stellt die einzelnen Kennzahlen (oder einen Teil davon) in einen Ursache-/Wirkungs-Zusammenhang. Zielsetzung eines Kennzahlensystems ist es, Informationen schnell und verdichtet über die Leistung der Unternehmung zu erhalten und je nach Entscheidungssituation Gründe und Auswirkungen transparent in einen Zusammenhang setzen.“

Die einzelnen Kennzahlen sind entweder rechentechnisch miteinander verknüpft oder stehen in einem bloßen logischen Zusammenhang zueinander. Nachfolgend möchten wir Ihnen drei verschiedene Ansätze und Kennzahlensystem vorstellen.

Die betriebswirtschaftliche Auswertung – kurz BWA – ist das bekannteste

### Die betriebswirtschaftliche Auswertung ist das bekannteste Finanz-Kennzahlensystem in Pflege-Unternehmen.

Finanz-Kennzahlensystem in Pflege-Unternehmen. Die BWA vermittelt einen ersten Blick auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens in vergangenen Perioden. Sie schlüsselt Erlöse, Kosten, Betriebsergebnis und weitere Finanzkennzahlen detailliert auf. Gleichzeitig ermöglicht und liefert die BWA den innerbetrieblichen Vergleich zu Vor-Perioden z.B. Monat oder Jahr. Unternehmen sollten darauf achten, dass sie den Kontenrahmen SKR 45 für soziale Einrichtungen nach der Pflege-Buchführungsverordnung (PBV) nutzen. Hierdurch erst ist die Vergleichbarkeit mit anderen Pflege-Unternehmen möglich. Die BWA wird zumeist automatisch vom Steuerbüro bzw. Buchhalter erstellt. In unseren Beratungen erleben wir immer wieder zwei Defizite.

1. Pflege-Unternehmer können die BWA nicht vollständig „lesen“
2. Es liegen keine aktuellen Auswertungen vor

Vor dem Hintergrund der aktuellen, wirtschaftlichen Herausforderungen vieler Pflege-Unternehmen sollten diese Defizite zeitnah beseitigt werden. Professionelle Steuerberater bieten ihren Mandant:innen die Möglichkeit, die BWA periodisch gemeinsam zu analysieren. Viele haben weitere Mandant:innen in der Pflege, sodass der Vergleich mit anderen die eigenen Stärken und Schwächen aufzeigt. Die Auswertung der Ergebnisse liefert

dann die Basis für mögliche Optimierungen.

Die Krisen der vergangenen Monate haben gezeigt, wie wichtig es ist, die wirtschaftliche Situation des Unternehmens zeitnah zu kennen. Hier sind aktuelle BWA's (nicht älter als 2 Monate) gefordert. Nur diese beantworten die Fragen:

- Wie haben sich die Erlös- und Ergebnissituation zu Vor-Perioden verändert?
- Wie haben sich einzelne Kostenpositionen z.B. Zeitarbeit oder Energiekosten zu Vor-Perioden verändert?
- Wie haben sich die Personalkosten im Vergleich zum Umsatz verändert?
- Welche Finanz-Sondereffekte sind eingetreten?

Die Vorteile der Nutzung der Betriebswirtschaftliche Auswertung sind:

- **Einfachheit:** Die BWA bietet eine einfache Möglichkeit, die finanzielle Leistung eines Unternehmens zu überwachen, indem sie Kennzahlen wie Umsatzverteilung, Kostenquoten und Liquidität darstellt.
- **Schnelle Verfügbarkeit:** Da die BWA in der Regel monatlich erstellt wird, können Unternehmen schnell auf aktuelle Finanzdaten zugreifen, um Trends zu erkennen und notwendige Entscheidungen zu treffen.
- **Klarheit:** Die BWA liefert klare Informationen über die finanzielle Gesundheit eines Unternehmens. Dies macht sie zu einem nützlichen Instrument für Führungskräfte und Entscheidungsträger.

### Der Urvater - DuPont-Kennzahlenpyramide

Das DuPont-Kennzahlensystem ist ein Klassiker und wurde bereits 1919 entwickelt. Das System ist hierarchisch aufgebaut und setzt sich aus typischen Finanzkennzahlen zusammen. Es führt Kenngrößen des Erfolgs (Rendite) mit Kenngrößen zum Kapital (Kapitalumschlag) zusammen und berechnet daraus den Return on Investment (ROI). Eine schematische Abbildung dazu, wie das Zusammen-

spiel von Erfolgs- und Kapitalkennzahlen rechnerisch erfolgt, finden Sie im Download (siehe Abspann).

Die DuPont-Kennzahlenpyramide liefert folgende Vorteile:

- **Ganzheitlicher Ansatz:** Die DuPont-Kennzahlenpyramide betrachtet die Rentabilität eines Unternehmens aus verschiedenen Perspektiven, indem sie den ROI in seine Bestandteile zerlegt, einschließlich Umsatzrendite, Kapitalumschlag und Eigenkapitalquote. Dadurch bietet sie ein umfassendes Bild der Rentabilität.
- **Fokus auf Ursachen und Wirkungen:** Durch die Aufteilung des ROI in verschiedene Komponenten hilft die DuPont-Methode dabei, die Ursachen für Veränderungen in der Rentabilität zu identifizieren. Das ermöglicht es Führungskräften, gezielt an den Bereichen zu arbeiten, die den größten Einfluss auf die Rentabilität haben.
- **Management-Steuerung:** Die DuPont-Kennzahlenpyramide ermöglicht es Führungskräften, ihre Entscheidungen und Strategien gezielt auf die Verbesserung der Rentabilität auszurichten, indem sie die relevanten Einflussfaktoren identifiziert und überwacht. Hierbei ist ein einfacher Vergleich über Perioden sowie mehrere Unternehmenseinheiten möglich.

### Das Ganzheitliche - Balanced Scorecard (BSC)

Mit der Balanced Scorecard entwickelten Kaplan und Norton zu Beginn der 1990er-Jahre ein umfassendes Kennzahlensystem, welches sich explizit aus der Strategie und den Zielen des Unternehmens ableitet. Hierbei werden vier Unternehmensperspektiven unterschieden, welche in der Abbildung im Download (siehe Abspann) dargestellt sind. Die Balanced Scorecard liefert folgende Vorteile:

- **Ganzheitliche Perspektive:** Die Balanced Scorecard berücksichtigt nicht nur finanzielle Kennzahlen, sondern auch nicht-finanzielle Aspekte wie Kundenperspektive,


### Praxistipp

Bei der Auswahl eines Systems sollten Sie folgende Kriterien bewerten:

- Unternehmensgröße
- Informationsbedarfe
- Relevante Kennzahlen
- Verfügbarkeit von Daten
- Nutzerfreundlichkeit
- Kosten-/Nutzenrelation
- Anpassungsfähigkeit

interne Prozessperspektive und Lern- und Entwicklungsperspektive. Dadurch wird eine ausgewogene Sicht auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens ermöglicht.

- **Strategieumsetzung:** Die Balanced Scorecard hilft dabei, die Unternehmensstrategie in konkrete Ziele und Kennzahlen zu übersetzen. Indem sie nicht nur finanzielle Ziele, sondern auch Ziele in anderen Bereichen definiert, unterstützt sie das Management bei der Umsetzung der Strategie auf allen Ebenen des Unternehmens.
- **Kommunikation und Ausrichtung:** Die Balanced Scorecard fördert die Kommunikation und Ausrichtung innerhalb des Unternehmens, indem sie klare Ziele und Kennzahlen für alle Bereiche festlegt. Dadurch werden alle Mitarbeiter:innen auf die gleichen Ziele ausgerichtet und die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen gefördert.

Egal welche/s Kennzahlensystem/e Sie nutzen: Ziel sollte es immer sein, eine Informationsüberlastung der Zielgruppen durch zu viele Kennzahlen zu vermeiden. Lesen Sie in der nächsten Ausgabe, wie Sie ein Kennzahlensystem definieren und einführen. 

### DOWNLOAD

Abbildungen des DuPont-Kennzahlensystems und Balanced Scorecard:  
[www.vinc.li/Kennzahlensysteme](http://www.vinc.li/Kennzahlensysteme)



# Einführung eines Kennzahlensystems



**Jörg Wolter**

Geschäftsführende Gesellschafter,  
linkka Consulting GmbH  
www.linkka.de

Nachdem wir in der vergangenen Ausgabe über verschiedene Kennzahlensysteme, u.a. BWA, DuPont-Kennzahlenpyramide sowie Balanced Scorecard, gesprochen haben, möchten wir Ihnen jetzt zeigen, wie Sie ein solches System für Ihr Pflegeunternehmen etablieren können.

### Einführungsprozess

Die Einführung eines Kennzahlensystems erfordert eine gründliche Planung und Umsetzung. Dies stellt sicher, dass die Bedarfe der unterschiedlichen Zielgruppen, u.a. Geschäftsleitung, Pflegedienstleistung, Personalleitung, Teamleitung, berücksichtigt werden. Nachfolgend sollen die in Abbildung 1 skizzierten Phasen erläutert werden.

### Definition der Ziele

Ausgangspunkt aller Kennzahlensysteme sind die unternehmerischen Vorgaben:

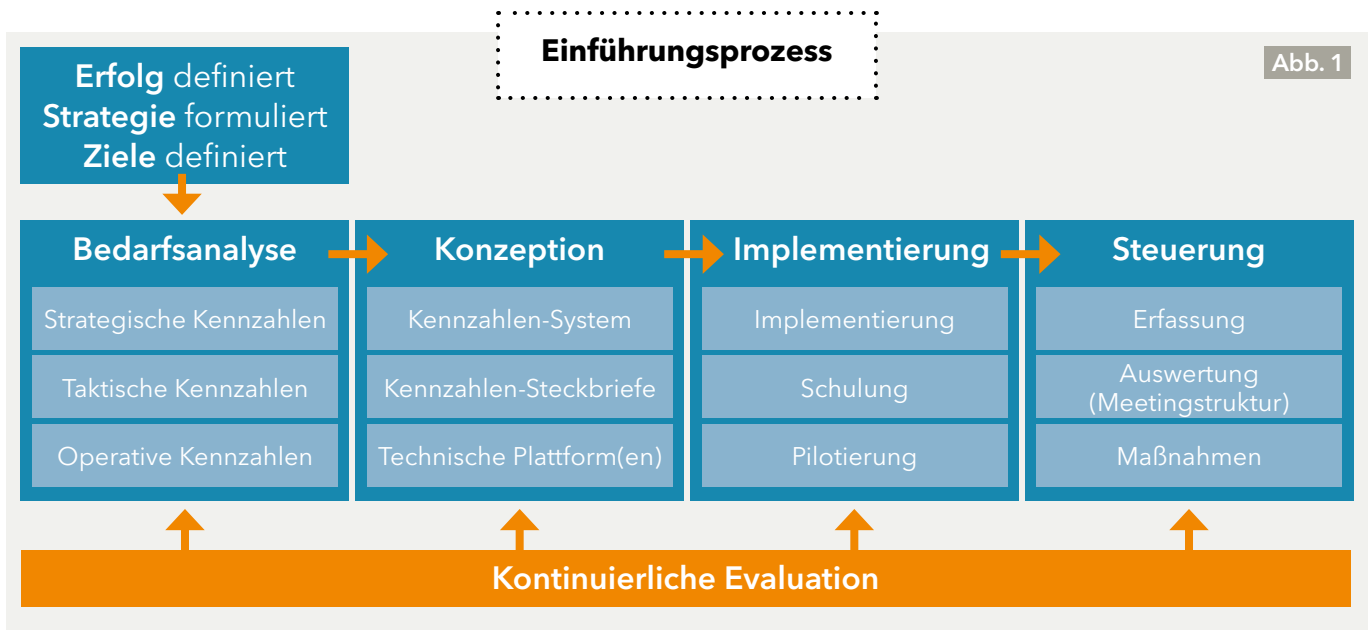
- **Wann sind wir erfolgreich?** Hierbei verstehen wir Erfolg als erzielte, anerkannte Leistung. Dabei wird von den Inhabern definiert, was Erfolg ausmacht. Ein Start-up definiert Erfolg vielleicht mit einem gelungenen Markteintritt und zuvor festgelegten Marktanteilen. Ein Unternehmer in der Nachfolgephase verbucht einen gelungenen Unternehmensverkauf als Erfolg.
- **Welche Strategie verfolgen wir?** Der Pflegemarkt bietet eine Vielzahl an unterschiedlichen strategischen Ausrichtungen und Geschäfts-

modellen u.a. in den Dimensionen Geschäftsfelder, regionale Ausdehnung, Organisationsmodelle.

- **Welche Ziele verfolgen wir?** Dies umfasst die Identifizierung der strategischen Ziele des Unternehmens sowie die spezifischen Bereiche, die durch das Kennzahlensystem verbessert werden sollen, wie z. B. Effizienzsteigerung, Kostenreduzierung, Qualitätsverbesserung usw.

### Bedarfsanalyse

Eine gründliche Analyse der Bedarfe der verschiedenen Interessengruppen stellt sicher, dass das Kennzahlensystem relevante Informationen zur Messung und Steuerung der Zielerreichung liefert. Es ist hilfreich, bereits in



der Analysephase die verschiedenen Sichten auf Kennzahlen zu strukturieren. Hier leisten die 4 Perspektiven der Balanced Scorecard gute Dienste (siehe Abbildung 2). Darüber hinaus sollten die verschiedenen Handlungsebenen und damit verbundenen typischen Kennzahlen unterschieden werden (siehe Download im Abspann).

### Konzeption

Basierend auf den definierten Zielen sowie der Bedarfsanalyse erfolgt die Konzeption des Kennzahlensystems. Dies beinhaltet die Auswahl und Definition von relevanten Kennzahlen in Form von Steckbriefen (siehe Tabelle im Download) sowie die Etablierung von Berichtsstrukturen. Berücksichtigen Sie hierbei die bereits erhobenen Kennzahlen und beantworten die Frage: Unterstützen diese die tatsächlichen Bedarfe der Interessengruppen? Wenn nein, sollten Sie deren Reporting konsequent einstellen.

Noch vor Jahren waren Werkzeuge zur Darstellung von Kennzahlen, sogenannte KPI Dashboards, technisch komplex und kostenintensiv. Das hat sich geändert. Heute gibt es Lösungen, welche ohne Programmierkenntnisse schnell und aktuell eine Bewertung der Unternehmenssituation ermöglichen. Hierzu nutzen diese Anwendungen zu meist den Vergleich zwischen Ist- und Soll-Zustand und deren Darstellung in einem Ampelsystem. Insbesondere in großen verteilten Organisationen mit mehreren Geschäftsfeldern lohnt sich deren Einsatz.

### Implementierung

Die Implementierungsphase umfasst die praktische Umsetzung des Kennzahlensystems in die Organisation. Dies beinhaltet die Einführung von Werkzeugen zur Datenerfassung und -analyse, die Schulung der Mitarbeiterinnen im Umgang mit dem System und die Festlegung von Verantwortlichkeiten für die Datenerhebung und -auswertung. Die Einführung im Rahmen eines Pilotprojektes kann helfen, die Wirksamkeit in einem begrenzten Rahmen zu prüfen und erkannte Ver-




besserungen vor einer flächendeckenden Einführung zu realisieren.

### Steuerung

Sobald das Kennzahlensystem implementiert ist, wird es zur Steuerung und Überwachung der Unternehmensleistung verwendet. Kennzahlen entfalten erst ihre Wirkung, wenn sie regelmäßig ausgewertet werden. Nutzen Sie

festen Formate z.B. Quartalsmeetings, um gemeinsam Trends zu identifizieren, Abweichungen zu erkennen und gegebenenfalls Maßnahmen zur Korrektur einzuleiten.

### Kontinuierliche Verbesserung

Rahmenbedingungen, Anforderungen und Ziele ändern sich. Daher dürfen Kennzahlensysteme nicht statisch sein, sondern müssen kontinuierlich angepasst und verbessert werden. Dies erfordert die regelmäßige Überprüfung der Relevanz der Kennzahlen sowie die Berücksichtigung von neuen Anforderungen der Organisation. Wirksam eingesetzt kann ein Kennzahlensystem die Leistung und Effizienz Ihres Pflegeunternehmens nachweislich steigern und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen. Im kommenden Artikel liefern wir Ihnen eine Übersicht der gängigsten Kennzahlen für ambulante Pflegedienste. 

### Praxistipp

Bei der Auswahl eines KPI-Dashboards sollten Sie folgende Kriterien bewerten:

- Benutzerfreundlichkeit
- Anpassungsfähigkeit
- Visualisierungsmöglichkeiten
- Echtzeit-Datenverarbeitung
- Integration bestehender Systeme
- Skalierbarkeit
- Sicherheitsfunktionen

### DOWNLOAD

Weitere Abbildungen zu diesem Beitrag finden Sie unter <https://www.haeusliche-pflege.net/downloads-heft/>

# Beispielhafte Kennzahlen



Foto: Privat

## Jörg Wolter

Geschäftsführende Gesellschafter,  
linkka Consulting GmbH  
[www.linkka.de](http://www.linkka.de)

In den vergangenen Ausgaben haben wir über Grundlagen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen gesprochen. Heute möchten wir an einem konkreten Beispiel mögliche Kennzahlen benennen. Als Struktur und Kennzahlensystem dient uns die Balanced Scorecard.

### Pflegedienst-Steckbrief

- Geschäftsmodell: klassischer ambulanter Pflegedienst
- Leistungen: SGBV, SGBXI, SGBXII, Privatleistungen, NEU: Spezielle Wundversorgung
- Strategie: moderates organisches Wachstum (Umsatz, Kunden, Mitarbeiter)

### Allgemeine Unternehmensziele

- Finanz-Perspektive: Stabile Profitabilität
- Kunden-Perspektive: Versorgung „Idealer Kunden“
- Prozess-Perspektive: Sinnvolle Digitalisierung
- Lern- und Entwicklungs-Perspektive: Maximale Selbst-Führung

Nachfolgend werden pro Perspektive typische Kennzahlen genannt und erläutert. Wir rücken bewusst einige Kennzahlen in den Fokus, welche in der Praxis z.T. wenig Beachtung finden, jedoch eine hohe Aussagekraft haben.

### 1. Finanz-Perspektive

**Umsatzwachstum:** Zeigt die Fähigkeit der Organisation, ihre Einnahmen im

Zeitverlauf zu steigern. Gesetzliche Erhöhungen der Budgets sollten ggf. separat ausgewiesen werden, da sie keine Steigerung im eigentlichen Sinne darstellen.

**Umsatzrendite:** Gibt Aufschluss über die Profitabilität der Organisation.

**Kosten pro Patient:in:** Misst die durchschnittlichen Kosten der Pflege pro Patient:in, um deren Effizienz zu bewerten.

**Erlös pro Einsatzstunde:** Misst den durchschnittlichen Umsatz pro geleistete Arbeitsstunde. Eine Differenzierung nach Leistungen z.B. HWH, SGBV, §37-Beratungen etc. ist sinnvoll.

**Fahrt- und Wegezeiten:** Zeigt Optimierungen in der Patienten-Struktur sowie Routenplanung auf.

**Leistungs- bzw. Verwaltungsquote:** Gibt Aufschluss über die Effizienz der Leitungs- und Verwaltungsstrukturen. Dies erfordert eine Differenzierung der Aufwände von Mitarbeitenden, welche Verwaltungsaufgaben sowie Patienteneinsätze wahrnehmen.

**Liquiditätsgrad:** Bewertet die Fähigkeit der Organisation, kurzfristige Verbindlichkeiten zu decken. Basis für die Steuerung hierfür sind u.a. eine Liquiditätsplanung sowie aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertungen.

**Budgetgenauigkeit:** Überprüft, wie genau die tatsächlichen Ausgaben im Vergleich zum geplanten Budget sind. Projekte sollten separat bewertet werden.

**Forderungslaufzeit:** Misst die durchschnittliche Zeit, die benötigt wird, um Zahlungen von Patienten zu erhalten.

**Investitionsquote:** Zeigt den Anteil der Investitionen an den Gesamtausgaben, um zukünftige Wachstumspotenziale zu beurteilen.

### 2. Kunden-Perspektive

**Kundenzufriedenheit:** Misst das allgemeine Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Patient:innen mit den Dienstleistungen.

**Beschwerdequote:** Gibt die Anzahl der Beschwerden pro Patient:in an, um Verbesserungsbereiche zu identifizieren.

**Beratungsquote:** Erhebt die Ausschöpfung von Beratungsbudgets für Pflegebedürftige u.a. §37,3 SGBXI, Folgebesuche SGBXI sowie Angehörige §45 SGBXI

**Weiterempfehlungsrate:** Zeigt die Wahrscheinlichkeit, dass Patient:innen die Dienstleistungen weiterempfehlen.

**Versorgungsqualität:** Bewertet die Qualität der Pflegeleistungen aus Sicht der Pflegedienstleistung.

**Patiententreue:** Misst die Häufigkeit der wiederholten Inanspruchnahme der Dienstleistungen durch Patient:innen.

**Anzahl und Nutzung der Zusatzleistungen:** Misst und bewertet die Nutzung zusätzlicher Leistungen (Privatzahlerkatalog).

**Personalkontinuität:** Gibt an, wie oft der gleiche Mitarbeitende zu einem Patienten/einer Patientin kommt (Stichworte: Bezugspflege, Einarbeitung)

**Erreichbarkeit:** Bewertet, wie einfach und schnell Patient:innen Zugang zu



### Praxistipps

- Buchtipp: Mit Kennzahlen optimieren. David Thiele, Siegfried Loewenguth, Vincentz Network 2021, <https://vinc.li/3yRoO7u>
- ELearning: Controlling und wichtige Kennzahlen für die Tagespflege. <https://vinc.li/4eYXIBj>
- ELearning: Controlling und Kennzahlen in der stationären Pflege. <https://vinc.li/4f2PySX>

Dienstleistungen per Telefon, E-Mail oder Chat erhalten können.

#### **Wartezeit auf Pflegedienstleistungen:**

Zeigt die durchschnittliche Zeit, die ein Kunde/eine Kundin auf den Beginn der Pflege warten muss, und beeinflusst die Zufriedenheit.

### 3. Prozess-Perspektive

**Zuweiserkontakte und Vermittlungsquote:** Misst und bewertet die Qualität des Zuweisermarketing.

**Erfolgsquote Erstgespräche:** Gibt Auskunft über die Qualität der Patienten-Vorauswahl sowie Erstgespräche. Durchschnittliche Wartezeit: Bewertet die Zeit, die Patient:innen auf die Pflege warten müssen.

**Pflegefehlerquote:** Misst die Anzahl der Pflegefehler pro Patient:in, um die Pflegequalität zu bewerten.

**Bewerberquote:** Gibt Aufschluss über die Wirkung der Bewerbermaßnahmen.

**Erfolgsquote Bewerbungsgespräche:** Misst die Erfolgsquote von Bewerbungsgesprächen. Erfolgsfaktoren sind u.a. Arbeitgeberattraktivität, Qualität der Vorauswahl sowie des Bewerbungsgesprächs.

**Pflegeplanungsgenauigkeit:** Überprüft, wie gut die Pflegepläne an die Bedürfnisse der Patient:innen angepasst sind.

**Krankenquote:** Misst den Anteil der krankheitsbedingten Abwesenheit der Mitarbeitenden in ihrer Organisation.

**Überstunden:** Ermöglicht erste Rückschlüsse über die Qualität der Prozesse

Strategische Personalplanung, Bewerbermanagement sowie Dienstplanung.

**Dokumentationsgenauigkeit:** Erhebt die Vollständigkeit und Genauigkeit der Pflegedokumentation.

**Anzahl der Notfälle:** Misst die Häufigkeit von Notfällen bei Patient:innen, um Präventionsmaßnahmen zu bewerten.

**Prozessoptimierungsrate:** Bewertet die Häufigkeit und den Erfolg von Maßnahmen zur Prozessverbesserung.

**Digitalisierungsgrad:** Kennzahl misst den Anteil der Geschäftsprozesse und -aktivitäten eines Unternehmens, die durch digitale Technologien unterstützt oder automatisiert werden.

### 4. Lern- und Entwicklungsperspektive

**Einarbeitungszeit:** Gibt an, wie lange es durchschnittlich dauert, neue Mitarbeitende vollständig einzuarbeiten, was die Effizienz des Onboarding-Prozesses reflektiert.

**Mentoring-Programme:** Bewerteten die Teilnahme und Wirksamkeit von Mentoring-Programmen zur Unterstützung neuer Mitarbeitenden.

**Mitarbeiterzufriedenheit:** Bewertet das allgemeine Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

**Anteil der Mitarbeitenden mit Jahresgespräch:** Gibt den Prozentsatz der Mitarbeitenden an, die einen jährlichen Plan zur beruflichen Weiterentwicklung und Zielerreichung haben, um ihre Fähigkeiten und Karriere voranzutreiben.

**Quantität und Qualität Weiterbildungsangebote:** Erhebt und beurteilt (Feedback) die Weiterbildungsangebote. Eine Unterscheidung hinsichtlich der digitalen und nicht-digitalen Angebote ist sinnvoll.

**Weiterbildungsstunden pro Mitarbeitendem:** Misst die Anzahl der Stunden, die Pflegekräfte in Fortbildungen investieren.

**Fluktuationsrate:** Misst die Häufigkeit der Mitarbeiterabgänge, um die Stabilität des Teams zu bewerten. Diese Kennzahl sollte um die Früh-Fluktuationsrate (innerhalb der ersten 6-12 Monate) ergänzt werden.

**Innovationsrate:** Gibt an, wie oft neue Pflegeansätze oder Technologien implementiert werden.

Für Projekte z.B. „Einführung Spezielle Wundversorgung“ sollten separate Projektkennzahlen definiert werden. Hier sind einige häufig verwendete KPIs (Key Performance Indicator) zur Messung des Projekterfolgs:

- Termintreue
- Budgettreue
- Erfüllungsgrad der geplanten Projektziele und -vorgaben
- Projektfortschritt
- Return on Investment
- Ressourceneffizienz sowie
- Meilenstein-Performance

Hiermit endet unsere Artikelserie Kennzahlen. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung. 📌