

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung und Begriffsdefinitionen</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>„Pflege 4.0“</b>	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>Annäherung an einen Begriff</b>	<b>13</b>
<b>2.2</b>	<b>Organisation und Pflege 4.0 – Auflösung eines Spannungsfeldes</b>	<b>14</b>
2.2.1	Allgemeines	14
2.2.2	Das Kano-Modell	15
2.2.2.1	Beschreibung des Kano-Modells	15
2.2.2.2	Das Modell als Grafik	17
2.2.3	Der Blick aus der Kundensicht	19
2.2.3.1	Basismerkmale	19
2.2.3.2	Leistungsmerkmale	19
2.2.3.3	Begeisterungsmerkmale	20
2.2.3.4	Unerhebliche Merkmale	20
2.2.3.5	Rückweisungsmerkmale	20
2.2.4	Der Blick aus Mitarbeitersicht	21
2.2.4.1	Übertragung des Kano-Modells	21
2.2.4.2	Basismerkmale für Mitarbeiter	22
2.2.4.3	Leistungsmerkmale	23
2.2.4.4	Begeisterungsmerkmale	23
2.2.4.5	Unerhebliche Merkmale	24
2.2.4.6	Rückweisungsmerkmale	24
2.2.5	Der Blick aus Sicht möglicher Technologien	25
2.2.5.1	Technologie im Rahmen der Pflege 4.0	25
2.2.5.2	Pflegedienste in der digitalen Welt	29
<b>2.3</b>	<b>Folgen für ein modernes Management</b>	<b>30</b>
<b>2.4</b>	<b>Der Weg zur integral-evolutionären Organisation</b>	<b>36</b>
<b>2.5</b>	<b>Umgang mit Risiken in der Umsetzung digital transformierter Managementsysteme durch VUCA und VOPA+</b>	<b>39</b>
<b>3</b>	<b>Ziele und ihre Definition</b>	<b>45</b>
<b>3.1</b>	<b>Was ist ein Ziel?</b>	<b>45</b>
<b>3.2</b>	<b>Wie werden Ziele definiert?</b>	<b>47</b>
<b>4</b>	<b>Grundlagen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen</b>	<b>51</b>
<b>4.1</b>	<b>Motivation für den Einsatz von Kennzahlen</b>	<b>51</b>
<b>4.2</b>	<b>Voraussetzungen für die Einrichtung von Kennzahlensystemen</b>	<b>52</b>
<b>4.3</b>	<b>Prozessorientierung in modernen Unternehmen</b>	<b>54</b>
<b>4.4</b>	<b>Die Steuerung von Prozessen</b>	<b>60</b>
<b>4.5</b>	<b>Eine Kennzahl allein garantiert noch keinen Erfolg</b>	<b>61</b>
<b>4.6</b>	<b>Arten von Kennzahlen</b>	<b>62</b>
<b>4.7</b>	<b>Anforderungen an Kennzahlen</b>	<b>65</b>
<b>4.8</b>	<b>Die Definition von Kennzahlen</b>	<b>68</b>
<b>4.9</b>	<b>Für wen sind Kennzahlen gedacht?</b>	<b>70</b>
<b>4.10</b>	<b>Die Aufbereitung von Kennzahlen – das Reporting</b>	<b>73</b>
<b>4.11</b>	<b>Kennzahlen in mehreren Dimensionen</b>	<b>82</b>

<b>5</b>	<b>Kennzahlen im Bereich der ambulanten Pflege</b>	<b>85</b>
<b>5.1</b>	<b>Einführung</b>	<b>85</b>
<b>5.2</b>	<b>Typische Kennzahlen für ambulante Pflegedienste</b>	<b>87</b>
5.2.1	Kostendeckung / Kostendeckungsgrad	87
5.2.2	Umsatzrendite	89
5.2.3	Debitorenlaufzeit (Liquidität / Cashflow)	90
5.2.4	ABC-Analyse der Patienten	91
5.2.5	Umsatz je Patient (GESAMT)	93
5.2.6	Umsatz je Vollzeitkraft / Kosten je Vollzeitkraft	94
5.2.7	Erlös-Anteile wichtiger Leistungsarten im Bereich Pflege gemessen an den gesamten Erlösen als Indikatoren (Grundformel)	97
5.2.7.1	Verhinderungspflege nach § 39 SGB XI	97
5.2.7.2	Leistungen mit dem Entlastungsbetrag nach § 45b SGB XI	99
5.2.7.3	Privatzahlerleistungen	101
5.2.7.4	Sachleistungen nach § 36 SGB XI	102
5.2.7.5	Wohngruppenzuschlag nach § 38a SGB XI	103
5.2.7.6	Beratungsleistungen nach § 37,3 SGB XI	104
5.2.8	Sachkostenanteile wichtiger Sachkosten (Lebensmittel, Mietwäsche, KFZ, Benzin, ggf. Inkontinenzmaterial) an den Gesamtkosten oder den gesamten Sachkosten	106
5.2.9	Personalintensität (Personalkosten-Quote)	108
5.2.10	Zeitanteile an arbeitsrechtlich vereinbarten und bezahlten Arbeitszeiten	109
5.2.11	Pflegegradmix	112
5.2.12	Leistungsquote und Verwaltungsquote	113
5.2.13	Mehrleistungsquote	114
5.2.14	Pflegefachkraft-Quote (anhand der arbeitsvertraglichen Stunden)	116
5.2.15	Flexibilisierungsquote	118
5.2.16	Verhältnis Erstgespräche zu Vertragsabschlüssen (BKPI)	119
5.2.17	Anzahl durchgeführter Pflegevisiten (QKPI)	122
5.2.18	Fluktuation (MKPI)	123
5.2.19	Verweildauer (MKPI)	127
5.2.20	Fachkräfteanteil	130
5.2.21	Bewerberquote	131
5.2.22	Mitarbeiterzufriedenheit	133
5.2.23	Abwesenheitsquote	138
5.2.24	Anzahl der Verbesserungsvorschläge (KVP)	140
5.2.25	Anzahl der Beschwerden/Fehler	143
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>146</b>
	<b>Autoren</b>	<b>147</b>