

HeimManagement

kompakt

Stationäre Pflegeeinrichtungen erfolgreich und sicher führen

THEMEN-HEFT:

Drohende wirtschaftliche Schiefelage des Heims. Was zu tun ist!

Ursachen

Um die Ursachen des Problems zu identifizieren, gibt es verschiedene Methoden. Ich zeige Ihnen die effektivste Lösung. **4**

Maßnahmen

An 2 Beispielen sehen Sie, welche Auswirkungen die richtige oder falsche Maßnahme haben kann. **5**

Nachhaltigkeit

Ärgerlich und gefährlich wird es für Sie, wenn das gelöste Problem nicht weiter beobachtet wird. Sichern Sie den Erfolg. **7**



Roger Hufnagel
Unternehmensberater
für stationäre und
ambulante Pflege sowie
Seniorenresidenzen
Geschäftsführender
Gesellschafter
Ahrtal-Residenz,
Bad Neuenahr-Ahrweiler

Budgetabweichungen frühzeitig erkennen

Liebe Heimleiterin, lieber Heimleiter, heute darf ich mich als „Neuer“ beim VNR mit meinem 1. Themenheft bei Ihnen vorstellen. Ich freue mich sehr, meine mehr als 25 Jahre Berufserfahrung in leitenden Positionen und Selbstständigkeit in der Altenhilfe hier mit einbringen zu können. Gerne informiere ich Sie über wichtige Themen und gebe Ihnen hierzu praktische Tipps und Anleitungen zur Umsetzung.

Eine stabile wirtschaftliche Lage Ihrer Einrichtung ist von existenzieller und damit primärer Bedeutung. In diesem Themenheft möchte ich Ihnen zeigen, wie Sie bedrohliche Abweichungen frühzeitig erkennen können, die Ursachen hierfür systematisch finden und die richtigen Maßnahmen daraus ableiten.

Herzlichst,
Ihr *Roger Hufnagel*

Kontakt: heimleitung@ppm-online.org

ZAHLE DER WOCHE

200

Heime haben noch nicht die Einzelzimmerquote in NRW erfüllt.

WICHTIGE INSTRUMENTE

Früherkennung – mit diesen Instrumenten erkennen Sie negative Abweichungen vom Budget

Um negative Entwicklungen schnell erkennen zu können, benötigen Sie einige Grundvoraussetzungen für ein wirksames Controlling. Hier finden Sie die Instrumente, mit denen Sie der Entwicklung immer einen Schritt voraus sind.

Die effektive wirtschaftliche Führung Ihres Heims endet nicht beim Budget! Dann beginnt erst die eigentlich Kunst und Herausforderung für Sie. Das Controlling! Dieses soll Ihnen ermöglichen, auf einfache Weise schnell erkennen zu können, ob es relevante Abweichungen zum Budget gibt und z. B. beim Lebensmittelverbrauch gehandelt werden muss.

Um ein effektives und zeitnahes Controlling für Sie zu ermöglichen, bedarf es nicht nur der Kurzübersicht der betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA). Diese kann nur einen 1. groben Überblick bieten. Beachten Sie, dass die Erlös- und Kostenarten auch nach einzelnen Konten aufgeführt sind, was eigentlich üblich ist. Diese müssen Sie dann mit dem Budget-Wert (Soll-Wert) dieses Monats sowie kumuliert zum Plan sowie zum Vorjahr vergleichen und analysieren. Voraussetzung hierfür ist natürlich, dass Sie das Jahresbudget differenziert nach Monaten und in den einzelnen Konten geplant haben. Wichtig ist auch, die Vorjahreswerte miteinzubeziehen. Sollte schon bei der Budgetplanung der Fehler entstanden sein, so wird dieser hier deutlich. Zum Beispiel, wenn unre-

alistisch hohe Abweichungen ersichtlich werden. Fortsetzung Seite 2

Früherkennung ermöglicht

schnelles Erkennen und Handeln

Zu beachten ist die Bezeichnung FRÜHerkennung. Sie werden niemals eine Abweichung frühzeitig erkennen können, wenn Ihre BWA für März erst im Juni vorliegt. Als Idealwert gilt der Zeitraum vom 10.ten bis zum 15.ten des Folgemonats. Nur so können Sie unerwünschte Entwicklungen schnell erkennen und mit den richtigen Maßnahmen stoppen! Die Voraussetzungen zur Erfüllung dieser unverzichtbaren Bedingung müssen Sie mit Ihrer Finanzbuchhaltung klären! Natürlich kann es gerade nach dem Jahreswechsel auch einmal etwas länger dauern, bis Sie ein realistisches Bild der IST-Situation erhalten, da der Jahresabschluss noch nicht komplett buchhalterisch abgeschlossen wurde. Dies muss aber die Ausnahme von der Regel sein. Setzen Sie frühzeitig Fristen, um eine aussagefähige Berichterstattung zeitnah zu erhalten. Dies gilt auch für jede monatliche Auswertung. Bedenken Sie: Ihr Unternehmen verhält sich ähnlich wie ein Superfrachter auf ho- Fortsetzung Seite 2

Fortsetzung von Seite 1

her See. Tritt der Kapitän auf die Bremse, steht das Schiff erst 5 Seemeilen später! Anhand dieser Checkliste können Sie erkennen, ob Sie die Grundvoraussetzungen für ein effektives Controlling erfüllen oder ob hier Handlungsbedarf für Sie besteht.

So können Sie die Daten schnell und übersichtlich überblicken und auswerten

Vielleicht erscheint Ihnen die Menge an anzufertigenden Tabellen viel zu hoch. Sie befürchten, dass man hier schnell den Überblick verliert? Keine Angst! Mit der richtigen Struktur können Sie viele der oben genannten Kennwerte ganz einfach in einer Tabelle darstellen. Fügen Sie z. B. Spalten wie „Monat“ und „kumuliert“ ein. Hier müssen Sie dann nur die aktuellen Monatswerte eintragen. Oder, noch besser: Sollte die Finanzbuchhaltung mit einem System arbeiten, welches Ihre Budgetwerte importieren kann, so können Sie die Budgetzahlen hier problemlos hinterlegen. Über eine Schnittstelle werden dann die IST-Werte automatisch in Ihre Tabelle übertragen. Sprechen Sie einfach mit der Leitung der Finanzbuchhaltung. Achten Sie auf alle Fälle darauf, nicht zu viele Tabellen zu produzieren.

Die Mitarbeiter im Prozess mit einzubinden ist ein enorm wichtiger Faktor

Das Budget ist Chefsache und wesentliche Voraussetzung für ein zielgerichtetes Controlling. Lassen Sie aber nicht Ihre verantwortlichen Mitarbeiter außen vor! Beziehen Sie diese frühzeitig mit ein. Sie kennen ihre Abteilung, die Besonderheiten und realistische Einsparpotenziale ggf. besser als Sie. Noch wichtiger ist der Fakt, dass durch die Einbeziehung der Mitarbeiter Folgendes erreicht wird:

- Höhere Akzeptanz und Aufwertung, denn „man“ hat ja am Budget mitgewirkt und wurde auch um die eigene Meinung gebeten.
- Mehr Verantwortlichkeit für wirtschaftliches Handeln, da der Mitarbeiter an der Erstellung der Planungen beteiligt war.

Checkliste: Die nötigen Instrumente für ein effektives Controlling

Instrument	Vorhanden	Nicht vorhanden
Zeitnahe BWA – zwischen 10.ten und 15.ten des Folgemonats		
Standard für Finanzbuchhaltung zur Erstellung einer zeitnahen BWA		
Jahresbudget nach Monaten		
Monatsbudget nach Einzelkonten		
Soll-Ist-Vergleich nach Erlös- und Kostenarten je Monat		
Soll-Ist-Vergleich nach Erlös- und Kostenarten kumuliert		
Soll-Ist-Vergleich nach Einzelkonten je Monat		
Soll-Ist-Vergleich nach Einzelkonten kumuliert		
Vorjahresvergleich nach Erlös- und Kostenarten je Monat		
Vorjahresvergleich nach Erlös und Kostenarten kumuliert		
Vorjahresvergleich nach Konten je Monat		
Vorjahresvergleich nach Konten kumuliert		
Budgetverantwortung der verantwortlichen Mitarbeiter, z. B. PDL,HWL		
Monatliche Budgetbesprechungen nach aktueller BWA mit Mitarbeitern		

Sollten Sie bei allen Punkten „Vorhanden“ angekreuzt haben: Glückwunsch! Sie haben alle Instrumente, um den nächsten Schritt zu gehen: die richtige Interpretation der Zahlen. Sollten Sie einige Voraussetzungen noch nicht erfüllen, so empfehle ich Ihnen, diese Punkte zu implementieren. Erst dann sind Sie optimal gerüstet, um Abweichungen frühzeitig erkennen zu können.

- Hohe Transparenz, wie die Einrichtung „funktioniert“.

So werden Ihre Mitarbeiter eine große Unterstützung für Sie sein, negative Abweichungen rechtzeitig zu erkennen und die aus ihrer Sicht richtigen und zielgerichteten Maßnahmen vorzuschlagen. Sie werden erstaunt sein, welche kreativen und sinnvollen Ideen Mitarbeiter entwickeln können, sofern man sie in die Entscheidungsprozesse mit einbezieht. Besprechen Sie die Ergebnisse regelmäßig noch innerhalb des Folgemonats nach der aktuellen BWA mit allen Ihren Mitarbeitern.

FAZIT: Controlling ist keine Hexerei. Die Budgeterstellung als Grundlage hierfür ist eine Pflichtdisziplin, die jede Heimleitung draufhat. Die Königsdisziplin aber ist die richtige Interpretation der Zahlen und die Kunst, daraus die richtigen Maßnahmen abzuleiten und professionell umzusetzen. Kein Budget kann zu 100 % eingehalten werden. Abweichungen sind unvermeidlich. Reagieren Sie frühzeitig! So vermeiden Sie operative Hektik, wenn Sie ein Problem zu spät erkennen und das „Kind schon in den Brunnen gefallen ist“.

WESENTLICHE FAKTOREN

Nicht alle Betriebsbereiche und Abweichungen sind gleich wichtig. So erkennen Sie das Wesentliche

Der schnelle Überblick über die wichtigsten Abweichungen ist elementar wichtig, um sofort die wesentlichen Faktoren zu erkennen. Sie sparen Zeit und können sich auf die Brennpunkte konzentrieren.

Ihre BWA beinhaltet viele verschiedene Positionen. Nicht alle sind für den wirtschaftlichen Erfolg von gleicher Bedeutung. Zu unterscheiden gilt es folgende 4 Kriterien.

Dies sind die Kriterien, wie Sie „wichtig“ von „unwichtig“ unterscheiden können

1. Anteil am Gesamtergebnis. Hier spielen 2 Positionen eine ganz besonders wichtige Rolle: Erlöse und Personalkosten.
2. Beurteilen Sie, welche Bereiche Sie relativ schnell beeinflussen können und welche nicht. Die Belegung lässt sich beispielsweise nicht so schnell steigern, wie einen zu teuren Einkauf bei Verbrauchsmaterialien zu senken.
3. Bereiche, die ohnehin in Verträgen mit Festbeträgen geregelt sind, müssen Sie nicht zwingend anschauen, z. B. Wartungsverträge, Softwarelizenzen.

4. Hat die negative Veränderung Einfluss nur auf das Budget oder auch auf die Liquidität? Hier gilt die Grundregel: Liquidität vor Profitabilität. Heißt, dass man z. B. Maßnahmen für bestimmte Positionen, wie Ratenzahlungen mit hohen Zinsen, kurzfristig veranlasst. Die Kosten steigen, die Liquidität verbessert sich.

Richten Sie Ihren Blick nicht auf unerhebliche Abweichungen

Nicht jede negative Abweichung ist eine potenzielle Gefahr.

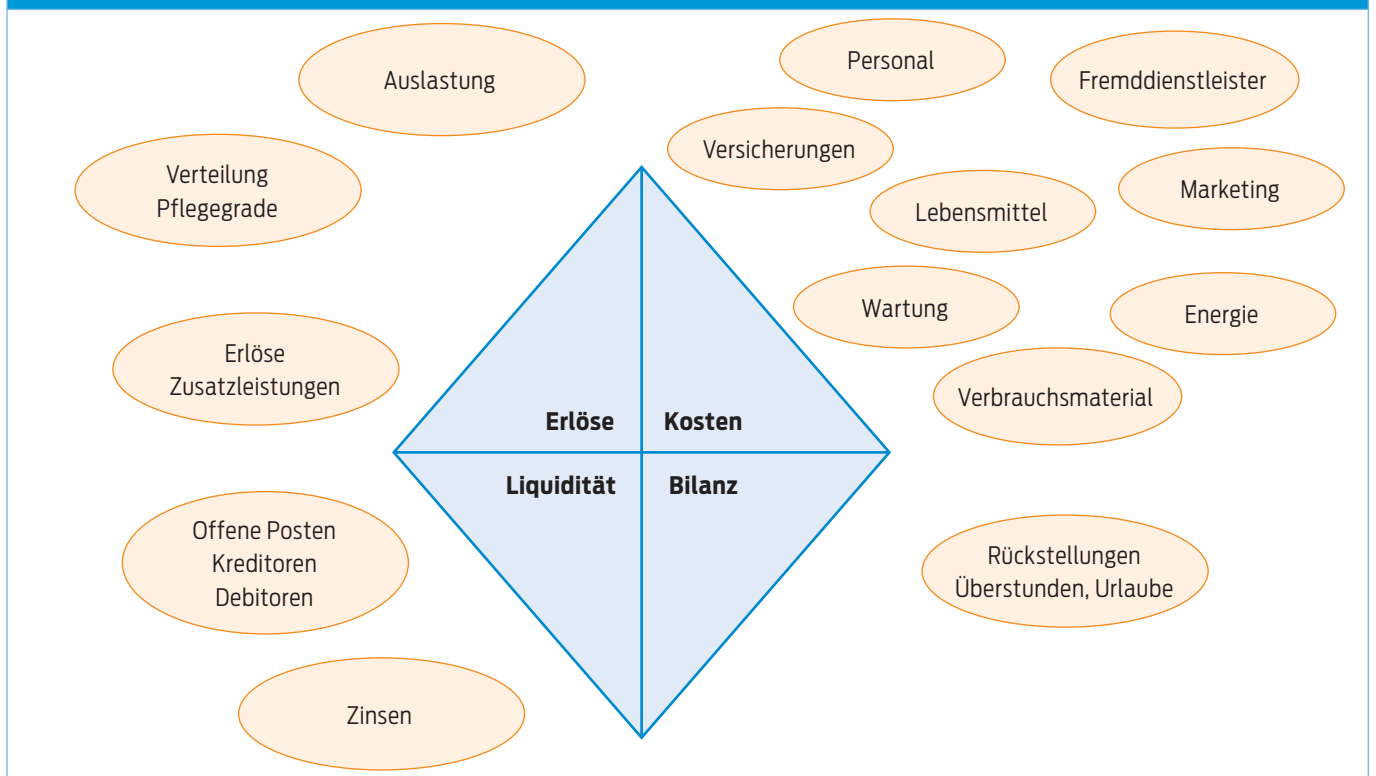
Wann sollte sich Ihre Aufmerksamkeit auf bestimmte Positionen richten? Eine Auflistung!

- Ist die Position von erheblicher Bedeutung? Büroklammern sind es bestimmt nicht, Personalkosten schon! Wer nach

Betriebsschluss die Papierkörbe auf weggeworfene Büroklammern kontrolliert, hat ganz sicher die Prioritäten falsch gesetzt.

- Besteht die Abweichung nur in diesem Monat? Das erkennen Sie, wenn der kumulierte Wert im Rahmen ist. Verschiebungen kann es immer geben. So kann die Rechnung des Gebäudereinigers zu spät gekommen sein. Diese ist in einem Monat gar nicht gebucht (positive Abweichung), im nächsten Monat gleich 2-mal (negative Abweichung). Der kumulierte Wert wiederum stimmt aber. Schnell erkannt, Haken dran.
- Wie hoch ist die Abweichung? Hier gibt es keine Grundregel. Ich empfehle, monatliche Abweichungen erst ab +/- 500 € und kumulierte Abweichungen ab +/- 1.000 € näher zu beleuchten. Das spart Zeit, um sich auf die wichti-

Übersicht: Betriebsbereiche die Sie im Blick behalten sollten



Fortsetzung Seite 4

Fortsetzung von Seite 3

gen Positionen zu konzentrieren. Vergessen Sie hierbei aber künftig nicht die Positionen, die sich nahe an dieser Grenze bewegten.

- Konten, die mit nicht mehr als 100 € monatlich geplant sind, können Sie ebenfalls vernachlässigen.

TIPP

Kennzeichnen Sie, noch bevor Sie sich die Zahlen genauer anschauen, alle größeren Positionen mit einem Textmarker. Dann gehen Sie systematisch von oben nach unten und markieren alle größeren Abweichungen. So erhalten Sie einen schnellen Überblick, auf welche Zahlen Sie näher eingehen müssen. Mit dieser Methode können Sie

sehr effektiv das Wesentliche vom Unwesentlichen trennen.

Die Darstellung auf Seite 3 gibt Ihnen einen Überblick über die Betriebsbereiche, welche Sie beobachten sollten

Wichtig für Sie ist es, die einzelnen Positionen der Betriebsbereiche im Fokus zu haben und zu entscheiden, wann was zu tun ist.

Unterteilen Sie die Abweichungen in 3 verschiedene Kategorien

1. Kleine Abweichungen bis 1.000 € geben zwar noch keinen Anlass zur Besorgnis. Sie sollten aber in den kommenden Wochen und ggf. Monaten genauer angeschaut werden. Informieren Sie Ihre Mitarbeiter darüber!

2. Beginnen Sie bei mittleren Abweichungen bis 2.000 € eine 1. Ursachenforschung. Sollte die Ursache schnell zu identifizieren und abzustellen sein, so leiten Sie zielführende Maßnahmen ein. Ansonsten beobachten Sie die Entwicklung genau.

3. Treten größere Abweichungen ab 2.000 € auf, so müssen Sie sofort handeln! Analysieren Sie die Gründe und Ursachen. Leiten Sie Maßnahmen ein.

FAZIT: Behalten Sie den Überblick! Wichtig ist es für Sie, bei der Fülle von vielen Informationen einer BWA die wichtigsten zu filtern und im Auge zu behalten. Ohne eine Systematik laufen Sie Gefahr, den „Wald vor lauter Bäumen“ nicht mehr zu sehen.

URSACHEN

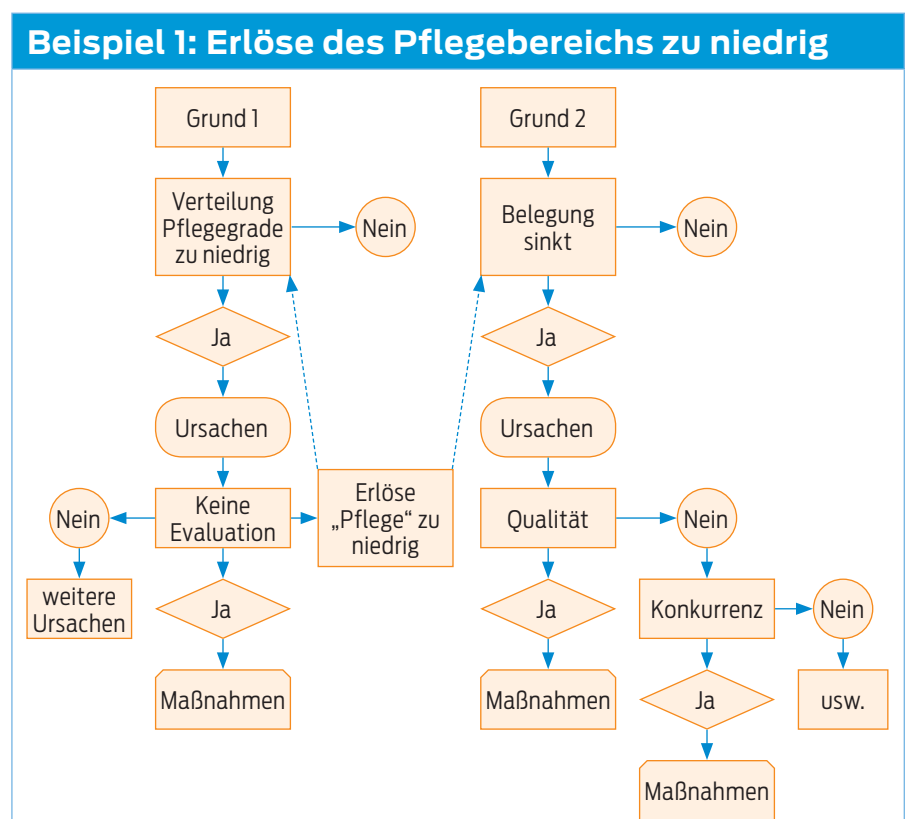
Wenn Sie die Warnzeichen erkannt haben: 2 Beispiele wie Sie die Ursachen finden können

Um die Ursachen der Abweichungen schnell zu finden, gibt es verschiedene Verfahren. Hier zeigen wir Ihnen die effektivste Methode. Das Ausschlussverfahren mithilfe eines Flussdiagramms.

Haben Sie nun die Bereiche identifiziert, für die Sie die Gründe der Abweichung analysieren wollen, empfehle ich das Ausschlussverfahren. Hier notieren Sie alle infrage kommenden Ursachen und schließen diese dann Schritt für Schritt einzeln aus. Was am Ende bleibt, ist meist die Ursache. Übrigens, diese Methode nennt man auch deduktives Denken. Sie wurde von Sherlock Holmes erfolgreich angewandt. Nun brauchen Sie nicht Sherlock Holmes zu sein, aber ein wenig von der Vorgehensweise hat es schon.

Hier 2 Beispiele mittels Flussdiagramm. Mit dieser Systematik kommen Sie schnell ans Ziel.

Die beiden Grafiken stellen nur Beispiele dar. Die Ursachen können vielfältiger und vielschichtiger sein. Mit der dargestellten Systematik können Sie das Flussdiagramm beliebig fortführen, bis Sie zu einer plausiblen Lösung gekommen sind.



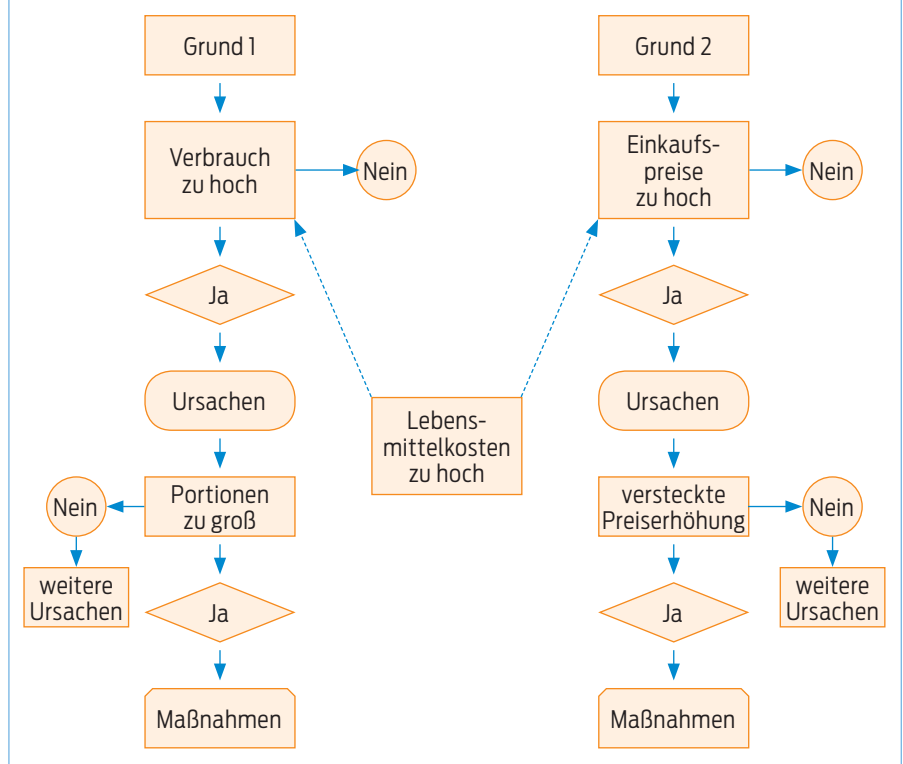
TIPP

Beziehen Sie hier Ihre Mitarbeiter mit ein. So lernen diese ganz automatisch systematisches Denken. So sollten Sie dabei vorgehen:

1. Erläutern Sie die Funktion des Flussdiagramms
2. Üben Sie mit Ihren Mitarbeitern einige Diagramme anhand fiktiver Beispiele. Hierzu können Sie auch Fachliteratur verwenden.
3. Nun erstellen Sie gemeinsam das Diagramm für das Problem.

FAZIT: Mit der richtigen Systematik kommen Sie schnell ans Ziel. Ich empfehle das vorgestellte Flussdiagramm, da es Ihnen eine perfekte Hilfe ist, nicht relevante Ursachen sofort auszuschließen und sich auf die wirklichen Ursachen konzentrieren zu können.. Dies ist auch sehr gut für Projektplanungen zu verwenden.

Beispiel 2: Lebensmittelkosten zu hoch



MAßNAHMEN

Wie Sie nach der Identifizierung der Ursache nun die richtigen Maßnahmen treffen

Ursache gefunden. Und nun? Sie können bei der Entscheidung, welche Maßnahme die richtige ist, viel richtigmachen. Aber genau so viel falsch. 2 Szenarien zeigen Ihnen, welche Auswirkungen Sie auslösen können.

Nachdem Sie die Warnzeichen und die Ursachen der Abweichungen erkannt haben, kommt die wichtigste Phase. Sie müssen jetzt die richtigen Maßnahmen daraus ableiten und auf den Weg bringen! In dem vorher beschriebenen Beispiel „Erlöse des Pflegebereichs zu niedrig“ endet die Übersicht bei den Maßnahmen. Hier lesen Sie nun, wie es weitergehen kann. Sie werden

beispielhaft sehen, wie Sie richtig handeln.

Richtig oder falsch? Warum die Wahl der richtigen Maßnahme so wichtig ist
 Eine falsche Entscheidung kann für Sie ungeahnte Folgen haben. Einige Beispiele sollen Ihnen zeigen, was die Folgen sein können. Die dargestellten Maßnahmen sind nicht als abschließend zu verstehen.

TIPP

Ziehen Sie sich zur Erstellung eines Maßnahmenkataloges an einen ruhigen Ort zurück. Kein Telefon, kein Handy, kein Störung! Auch hier gilt wieder: Beteiligen Sie den verantwortlichen Mitarbeiter bei der

Fortsetzung Seite 6

IMPRESSUM

Monothematisches Supplement zur Ausgabe 24/2017 von

„HeimManagement kompakt“
 erscheint im Verlag PRO PflegeManagement

Adresse: Theodor-Heuss-Str. 2–4,
 53177 Bonn
 Tel.: 02 28/95 50 13 0
 Fax: 02 28/3 69 60 45
 E-Mail: info@vnr.de
 www.ppm-online.org

ISSN: 2190-4685; **PVKz:** 68575



Chefredaktion: Mark Schmolke, Blekendorf

Produktmanagement: Philipp Opitz

Bereichsleiter: Oliver Küster

Beratende Fachkräfte: Judith Barth, Rechtsanwältin, Unkel; Bernd Hoffmann, Essen

Layout: Holger Hellendahl, Neuss

Druck: Paul Schürle GmbH & Co. KG, Stuttgart

© 2017 by Verlag PRO PflegeManagement, einem Unternehmensbereich der VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, AG Bonn, HRB 8165

Vorstand: Guido Ems, Helmut Graf, Frederik Palm
 HeimManagement kompakt ist unabhängig.

Alle Informationen wurden mit Sorgfalt ermittelt und überprüft. Es kann jedoch keine Gewähr übernommen werden, eine Haftung ist ausgeschlossen.

Vervielfältigungen jeder Art sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet. Alle Rechte vorbehalten.

Umwelthinweis: Das Papier dieser Ausgabe ist 100 % chlorfrei gebleicht.

Fortsetzung von Seite 5

Übersicht: Die richtigen und die falschen Maßnahmen

Grund 1: Die Verteilung der Pflegegrade ist zu niedrig

Ursache: Keine regelmäßige Evaluation

	Richtig	Falsch
Maßnahmen	Überprüfung der letzten Evaluation	Den eigentlich korrekten Personalschlüssel auf den Prüfstand. Anpassung nach unten?
Feststellungen	Die letzten Evaluationen liegen schon mehr als 3 Monate zurück	Verhältnis „Personalkosten zu Pflegegraden“ stimmt nicht
Konsequenzen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Einleitung der Evaluation aller Überprüfungen, die älter als 3 Monate sind ➤ Verfahrensanweisung für die PDL erstellen 	Personalschlüssel senken
Folgen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Neue Anträge Höherstufungen ➤ Bessere Verteilung der Pflegegrade ➤ Mehr Einnahmen bei gleicher Belegung und gleichen Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personalschlüssel im richtigen Verhältnis ➤ Gleiche Arbeit, mehr Stress, Unzufriedenheit ➤ Sinkende Qualität, sinkende Belegung ➤ Weiter sinkende Umsätze bei gleicher Leistungsanforderung

Beispiel 1 aus der Darstellung des vorigen Kapitels: „Erlöse des Pflegebereichs sind zu niedrig“

Übersicht: Die richtigen und die falschen Maßnahmen

Grund 2: Belegung sinkt

Ursache: Die Qualität der erbrachten Leistungen entspricht nicht den Anforderungen

	Richtig	Falsch
Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1. Überprüfung der Ergebnisqualität durch PDL ➤ Bericht an die Heimleitung 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Keine umfassende interne Prüfung ➤ Anweisung an die PDL: „Schau mal drüber, die Pflegenote vor einem Jahr war doch gut.“
Feststellungen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ergebnis ist nicht befriedigend. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Keine, ist „alles nicht so schlimm“. ➤ Bei uns hat sich niemand beschwert.
Konsequenzen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Durchführung MDK-Simulation intern oder extern ➤ Ergebnisbericht ➤ Maßnahmenkatalog und Zeitschiene erstellen ➤ Umsetzung kurzfristig starten 	Keine
Folgen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verbesserte Qualität ➤ Bessere Pflegenote ➤ Besserer Ruf ➤ Bessere Belegung ➤ Mehr Erlöse 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Qualität wird weiter schlechter ➤ Beschwerden nehmen zu ➤ Ruf wird schlechter ➤ Pflegenote verschlechtert sich ➤ Belegung/Erlöse sinken weiter

Analyse. Nehmen Sie sich Zeit zur Diskussion über die richtige Maßnahme.

Bei der Findung der richtigen Maßnahme ist nun Ihre ganze Fachlichkeit gefragt. Wenden Sie Ihr erlerntes systematische Denke an. Sie kommen schneller zum Erfolg, als Sie glauben.

Vergessen Sie bei der Festlegung der Maßnahmen nicht die geschätzte Dauer, bis ~~diese sich~~ in Ihren Zahlen, sprich auf Ihrem Konto, widerspiegelt. Erstellen Sie zusätzlich einen Liquiditätsplan (~~fett drucken~~) und handeln ggf. nach dem Prinzip: „Liquidität vor Profitabilität“, z.B. Kontokorrentkredit zur Überbrückung.

1 ZEILE

Auch so können Sie Abweichungen vom Budget schnell auf die Spur kommen

Anhand des Beispiels 2 aus dem Kapitel Seite 5, „Lebensmittelkosten zu hoch“ möchte ich Ihnen noch einen alternativen Weg darstellen. Dieser ist nicht ganz so systematisch, führt aber auch zum Ziel. Letztendlich kommt es immer darauf an,

mit welcher Methode Sie am besten zu- recht kommen. Zeigen möchte ich Ihnen diesen Weg anhand einer Checkliste.

An diesem Beispiel können Sie sehen, wie man eine Ursache noch soweit in einzel- ne Möglichkeiten differenziert, bis dann über die richtige Maßnahme zielgerichtet entschieden werden kann. Der Nachteil dieser Methode ist, dass Sie dann zwar die konkrete Ursache haben, die Maßnahme aber noch nicht beschrieben ist. Dies folgt dann in einem nächsten Schritt, den Sie hier ebenfalls exemplarisch finden kön- nen. Am Ende kommen Sie aber auch so an das Ziel.

Für die Darstellung wähle ich die Ursache, dass der Verbrauch zu hoch ist, exempla- risch aus. Die aufgeführten Fragen sind als nicht abschließend zu verstehen.

Verstehen Sie die Fragen bzgl. der Mitar- beiter bitte nicht so, dass diese automa- tisch im Verdacht stehen. Aber wenig oder keine Kontrollen führen eben oftmals in Versuchung.

Wenn Sie nun anhand der Checkliste ei- nen oder mehrere Punkte so angekreuzt haben (es muss nicht zwingend nein sein, es kommt auf die Fragestellung an), dass Sie einen Handlungsbedarf sehen, gibt es für die oben genannten Beispiele folgende Möglichkeiten, richtig zu handeln.

Wichtig ist es, wie ich schon mehrfach empfohlen habe, die Maßnahmen nicht nur festzulegen, sondern auch deren Um- setzung zu kontrollieren.

Verbindlichkeit ist auch hier wichtig. So sollten Sie bestimmte Anweisungen oder Standards schriftlich fixieren und unter- schreiben lassen. Sollten Sie ein QM-Hand- buch führen, was ich voraussetze, fügen Sie diesen Standard hier ein.

FAZIT: Wie Sie sehen, kann ein zu hoher Verbrauch viele Gründe haben. Wichtig ist, dass die entsprechen- den Maßnahmen verbindlich mit der Küchenleitung vereinbart und auch regelmäßig überprüft werden.

Checkliste: Ursachen zu hoher Verbrauch

	ja	nein
1. Wurden die angelieferten Mengen der Waren korrekt geprüft? Über- zeugen Sie sich, dass Sie nicht für etwas bezahlen, was nicht geliefert wurde!	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Gibt es eine aktuelle Wareneinsatzkalkulation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Berechnen Sie den theoretischen Aufwand anhand der Pflage- tage und der Kalkulation. Ist das Ergebnis plausibel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Wird auch nach den Kalkulationen gekocht oder „Pi mal Daumen“? Machen Sie den Test!	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Werden die Waren in größeren Gebinden geliefert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Könnte man die Ware ggf. unbemerkt aus dem Haus tragen? Beliebt sind z.B. Kaffeepackungen a´250 g.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Wird das Speisenangebot angenommen oder geht zu viel zurück und eine andere Mahlzeit wird serviert? Schauen Sie ggf. selbst stichpro- benartig nach, was im Müll landet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Wird zu viel vorproduziert und der Rest weggeworfen oder auch durch Mitarbeiter selbst verbraucht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Werden Waren zu lange gelagert und müssen dann entsorgt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Werden die Waren sachgerecht gelagert? Insbesondere Frischprodukte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Darstellung der richtigen Maßnahmen bei festge- stelltem Handlungsbedarf

Ursache	Maßnahme
Punkt 1	Schreiben Sie eine Verfahrensanweisung fest und lassen diese verbindlich unterzeichnen.
Punkt 2	Lassen Sie eine Wareneinsatzkalkulation für alle Mahlzeiten und Getränke. Erstellen. Überprüfen Sie diese regelmäßig.
Punkt 3	Wenn das Ergebnis nicht plausibel ist, gibt es zwei Möglichkeiten: Kalkulation falsch oder Mehrverbrauch aus anderen Gründen. Siehe Punkte 4-7
Punkt 4	Rezepturen und Küchenwaagen einführen.
Punkt 5	Wenn die Gebinde zu klein sind müssen Sie prüfen, ob diese nicht größer verfügbar sind
Punkt 6	Siehe auch Punkt 5. Bei bestimmten Produkten sollten Sie unbedingt auf größere Gebinde (Z.B. Kaffee, Portionsmarmelade) achten.
Punkt 7	Prüfen Sie das Speisenangebot und ändern Sie dies ggf. in Zusam- menarbeit mit Bewohnerbeirat.
Punkt 8	Vereinbaren Sie mit der Küchenleitung, wie dies abgestellt werden kann
Punkt 9	Schauen Sie die Lagerbestände, insbesondere der Frischprodukte an. Vereinbaren Sie mit der Küchenleitung, wie die Lagerbestände kleiner gehalten werden können.
Punkt 10	Vereinbaren Sie die Regeln der richtigen Lagerhaltung.

NACHHALTIGKEIT

So stellen Sie die Nachhaltigkeit Ihrer Maßnahmen sicher

Wenn Sie das abgeschlossene Projekt als erledigt betrachten und nicht mehr beachten, beginnt schon die „Rolle rückwärts“. Lassen Sie das nicht zu. Bleiben Sie weiter dran. Sonst beginnt das Ganze wieder von vorn. Und das ist nicht in Ihrem Interesse.

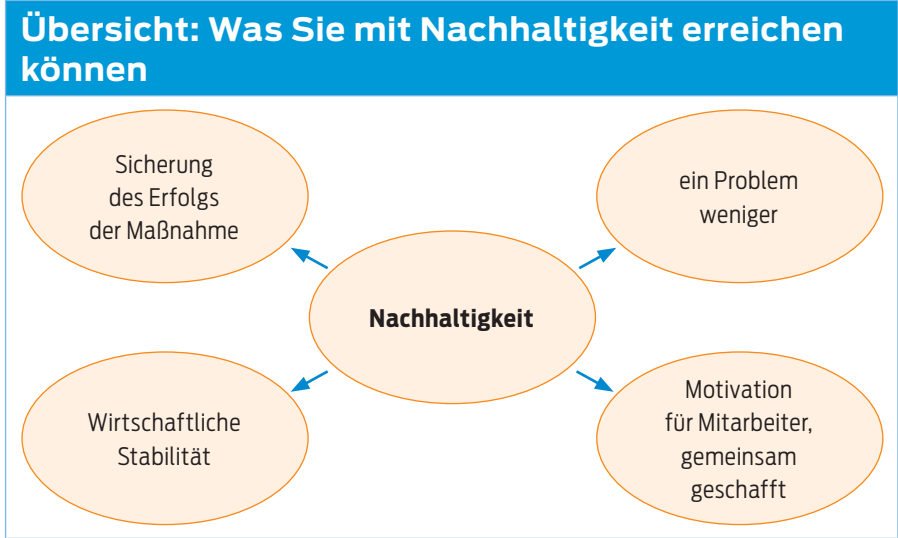
Der Begriff „Nachhaltigkeit“ wird im Duden wie folgt definiert: „Längere Zeit anhaltende Wirkung“. Genau darum geht es! Ihre getroffenen Maßnahmen und der damit verbundene Erfolg sollen keine Eintagsfliege sein. Wenn Sie sich jetzt zurücklehnen, wird sich die positive Entwicklung wesentlich schneller wieder rückwärtsentwickeln, als Ihnen lieb sein kann.

Deshalb kann ich nur dringend empfehlen, hier ein wachsames Auge zu haben.

Nachhaltigkeit erreichen Sie durch folgende Handlungsweisen:

- Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter in die Verantwortung. Machen Sie ihnen deutlich, dass Ihnen die Nachhaltigkeit wichtig ist.
- Erstellen Sie gegebenenfalls Verfahrensanweisungen und lassen Sie diese unterschreiben. So stellen Sie Verbindlichkeit her.
- Hinterfragen Sie regelmäßig den Stand. Hier kann es eine Arbeitshilfe sein, sich die Termine immer auf Wiedervorlage zu legen, z. B. mit der Erinnerungsfunktion in Outlook.
- Stellen Sie die Fragen auch in der Leitungsrunde. So erzielen Sie zusätzlich den Effekt, dass andere, nicht betroffene Mitarbeiter bemerken, dass Sie auch nachhaken und beziehen das bei ähnlichen Situationen auch auf ihren Bereich.
- Belassen Sie es nicht bei Fragen. Machen Sie sich auch selbst ein Bild. „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“
- Sollten erneut Abweichungen auftreten, sprechen Sie unmittelbar mit den Verantwortlichen und veranlassen sofort die notwendigen Schritte.

Wenn Sie dies alles beachten, kann eigentlich nichts mehr schiefgehen. Ich wünsche Ihnen, dass Sie nie in die beschriebenen Situationen kommen. Wenn aber doch: Sie sind jetzt gut gerüstet!



So profitieren Sie noch von dem Erfolg der Maßnahmen **2**
 Wenn Sie die Probleme erfolgreich bewältigt haben, können Sie sich noch über **3**
 diese Effekt freuen. **4**
 Und nicht zu vergessen: Einfach eine Einrichtung, auf die Sie und Ihre **5**
 Mitarbeiter stolz sein können! **6**
7
8
9
1 Zeile

Ansicht der möglichen positiven Effekte für Ihre Einrichtung	
1	Sie haben gelernt, künftig solche Problemlagen systematisch zu lösen
2	Es entstehen neue Strukturen, die den langfristigen Erfolg sicherstellen
3	Es entwickelt sich nach einem erfolgreich gedrehten Belegungseinbruch ein besseres Marketing und eine nachhaltig stabile Auslastung
4	Eventuell sogar lange andauernde bessere Ergebnisse der Einrichtung
5	Stabil gute Liquiditätslage
6	Sie können mehr Investitionen tätigen, da die Liquidität stimmt
7	Es sind finanzielle Mittel für innovative Projekte vorhanden
8	Sie erzielen nachhaltige Qualitätsverbesserungen in den bearbeiteten Bereichen, z. B. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pflege ➤ Hauswirtschaft ➤ Essensversorgung ➤ Ausstattungen ➤ Arbeitsabläufe ➤ Kommunikation