

**Auszug aus:**

A. Heiber: Kostenrechnung für die ambulante Pflege,  
Vincentz Verlag Hannover, 2002  
ISBN: 3-87870-625-1

**Verteilungsschlüssel**

Wie schon bei der Frage der Personalkonten mit einem Beispiel illustriert, ergibt sich erst aus der differenzierten Aufteilung der Personalkosten eine verursachungsgerechte Kostenstellenrechnung. Für die Verteilung bieten sich eine Reihe von Lösungen an, die im Einzelnen diskutiert werden sollen:

**1. Verteilung nach Umsatz Leistungsträger**

Abgesehen davon, dass die Methode nicht für differenzierte Personalkosten anwendbar ist, dürfte dies auch die inhaltlich unsauberste sein (siehe Beispiel Seite xx, Grafik 6. Durch die unterschiedlichen Qualifikationsanforderungen der Bereiche Pflegeversicherung und Krankenversicherung (um nur diese zwei zu nennen), würden dem Bereich Krankenversicherung (mit dem proportional höheren Umsatz) mehr Aufwendungen zugeordnet als dem Bereich Pflegeversicherung (mit dem proportional geringeren Umsatz), obwohl die Arbeitsleistung (Zeit vor Ort) eher umgekehrt stattfindet.

**2. Schätzung**

Diese eher belächelte Verteilungsart ist, solange sie vorsichtig und wirklichkeitsnah erfolgt, sogar durch die PBV gedeckt (§ 7, Abs. 1 Punkt 5: Verweis auf § 4 Abs. 3 Nr. 2, Satz 2: „Ist eine Abgrenzung (zu den verschiedenen Leistungsbereichen) nicht möglich, haben die erforderlichen Zuordnungen zu den verschiedenen Leistungsbereichen auf der Grundlage von vorsichtigen und wirklichkeitsnahen Schätzungen zu erfolgen.“

Allerdings sollte eine Einrichtung schon in eigenem Interesse dauerhaft eine auf tatsächlichen Daten beruhende Verteilung vornehmen, da sonst das Ergebnis zu sehr dem Zufall unterliegt.

**3. Kostentragfähigkeitsprinzip**

Das Kostentragfähigkeitsprinzip („Wer stark ist (hohen Umsatz macht), bekommt viele Kosten“) ist weder ein richtlinienkonformer (siehe Punkt 2.) noch ein sinnvolles Modell, da nicht verursachungsgerecht zugeordnet wird. Mit diesem Verteilungsprinzip werden Stärken und Schwächen verdeckt, es taugt daher nicht zur verursachungsgerechten Kostenstellenverteilung (weder in der Pflege noch innerhalb eines Komplexbetriebes).

**4. Zeiterfassung**

Die Zeiterfassung ist die naheliegendste Methode, um Schlüssel für die Personalkostenverteilung zu ermitteln, allerdings auch die Aufwendigste. Sie ist aber das einzige Instrument, das zuverlässig Auskunft über die tatsächliche Arbeitszeitverteilung geben kann. Da die Pflegepersonalkosten im Regelfall mehr als 70 % der Gesamtkosten ausmachen, kann schlecht ohne eine Zeiterfassung von einer verursachungsgerechten Aufteilung gesprochen werden. Zumindest zukünftig sollte jede Pflegeeinrichtung Zeiterfassungen einsetzen, um auch nach Außen hin nachweisbare Verteilungsschlüssel zu ermitteln.

**Inhalte einer Zeiterfassung**

Wie differenziert Zeitabschnitte erfasst werden müssen, hängt in erster Linie vom Ziel der Zeiterfassung ab. Sollen die Daten ‚nur‘ für die Kostenstellenaufteilung zwischen Pflegeversicherung, Krankenversicherung, etc. dienen, müssten theoretisch auch nur diese Zeitblöcke erfasst werden. Der Nachteil dieser Erfassung ist allerdings, dass man zwar mit viel Aufwand eine Zeiterfassung bei den Mitarbeitern einführt sowie die Auswertung vornimmt, allerdings weitergehende Aussagen zur Binnenverteilung nicht hat.

Sinnvoller ist es, sich bei der Gestaltung des Erfassungsinhaltes am weitesten Ziel zu orientieren: eine verursachungsgerechte Kostenträgerrechnung: die Aufwendungen für die einzelnen Kostenträger müssen sich im Erfassungsbogen widerspiegeln bzw. aus den Ergebnissen ableitbar sein. Thomas Sießegger hat in seinem Standardbuch Betriebswirtschaft schon 1997 einen brauchbaren Vorschlag gemacht. Allerdings hat er als Basis die bisherige PBV mit der Untergliederung in Pflegestufen genutzt.

Der hier vorgestellte Vorschlag ähnelt dem Sießeggerformular, erfüllt jedoch die oben aufgestellten Kriterien der hier vorgeschlagenen Kostenträgerrechnung: Beispiel

# Tagesbericht für die Zeiterfassung

Pflegeeinrichtung ABC Andreas Test Pflegedienst

<b>Datum: 15.6.2000</b>		<b>Name des Mitarbeiters: Andreas Test</b>				<b>Fachkr</b> X	<b>Pflegekraft</b>	<b>Hilfskraft</b>	<b>Verband</b> bpa, LV Niedersachsen											
<b>Arbeitsbeginn: 7.00</b>		<b>Fahrtzeit</b> Wegezeit	<b>Uhrzeit</b> Einsatzbeg.	<b>Krankenversicherung V</b> Grundpf.   Behandl.   Haushh.			<b>Pflegevers. XI</b> Grundpf.   Hausw.		<b>BSHG</b> Leistung	<b>Privat</b> Leistung	<b>Service</b>	<b>Organisationszeiten</b> Übergabe   Kostenkl.   Dienstbe.   Fortbild.   Wartung			<b>Pause</b>	<b>Gesamtzeit</b> des Einsatzes	<b>Einsatzart</b> V   XI   Ko.   An.			
<b>Name des Kunden oder Ort</b>		<b>Echtzeiten in Minutenwerten !!! - Echtzeiten in Minutenwerten !!! - Echtzeiten in Minutenwerten !!!</b>														<b>Summe</b>	<b>Strich pro Einsatzart</b>			
1	Büro		07:00									7					7			
2	Sch.	4	07:11		4						3						7	x		
3	Mü.	6	07:24		12												12	x		
4	Mi.	2	07:38		4		17				2						23			x
5	Kl.	8	08:09				12				4						16		x	
6	Op.	6	08:31		4		28										32			x
7	Tr.	3	09:06				15	5									20		x	
8	We.	9	09:35		35	2					2						39	x		
9	Pause		10:14												15		15			
10	Se.	5	10:34				37	3		15							55			x
11	Fr.	2	11:31				8										8	x		
12	Spe.	5	11:44				15	7	15								37			x
13	Büro	3	12:24									7	5				12			
14			:																	
15			:																	
16			:																	
17			:																	
18			:																	
19			:																	
20			:																	

<b>Auswertung</b>		<b>Fahrtzeit</b> Wegezeit	<b>Krankenversicherung V</b> Grundpf.   Behandl.   Haushalt			<b>Pflegevers. XI</b> Grundpf.   Hauswirts		<b>BSHG</b> Leistung	<b>Privat</b> Leistung	<b>Service</b>	<b>Organisationszeiten</b> Übergabe   Kostenkl.   Dienstbe.   Fortbild.   Wartung			<b>Pause</b>	<b>Gesamtzeit</b> der Tour	<b>Einsätze</b> V   XI   Ko.   An.			
<b>Arbeitsende: 12:36</b>		Σ: 53	Σ: 35	Σ: 49	Σ	Σ: 116	Σ: 23				Σ: 14	Σ: 5	Σ	Σ	Ist Arbeitszeit + Fahrtzeit ?	4	3	3	0
<b>Arbeitszeit gesamt in Min.</b>		<b>336</b>	<b>Gesamt Σ: 84</b>			<b>Gesamt: 139</b>		Σ	Σ: 15	Σ: 11	<b>Gesamt Σ</b>			19	Σ: 283	<b>Σ 10</b>			

Σ = Summenzeichen

Kunden können anonymisiert erfasst werden, z.B. mit Anfangsbuchstaben

© System & Praxis Andreas Heiber, 2.02/2000

Erfasst werden:

- **Wegezeiten** (immer von Wohnungstür zu Wohnungstür/Stationstür, um auch Transferwege vom Parkplatz oder im Treppenhaus zu berücksichtigen)

**Leistungsbereiche:** differenziert nach aktuellen Kostenstellen/Kostenträgern

- Krankenversicherung: § 37.1
- Krankenversicherung Behandlungspflege
- Krankenversicherung Haushaltshilfe
- Pflegeversicherung: Grundpflege: gemeint sind die Leistungskomplexe/module, die den Bereichen Körperpflege, Ernährung und Mobilität zuzuordnen sind
- Pflegeversicherung Hauswirtschaft
- Sozialhilfe: nur reine Sozialhilfeleistungen, die nicht nach Modulen Pflegeversicherung erbracht werden
- Privatleistungen: nur reine Privatleistungen, die nicht nach Modulen Pflegeversicherung erbracht werden
- Serviceleistungen(Trägerleistung): Zeiten für sogenannte „Heimliche Leistungen“ oder Serviceleistungen, die der Kostenstelle Trägerleistungen zugeordnet werden; bei anderen Erfassungsbögen werden diese Zeiten auch „nicht abrechenbare Zeiten“ genannt: dies ist inhaltlich eine unglückliche Formulierung, weil einige der hier dokumentierten Leistungen durchaus abrechenbar wären, aber aus bestimmten Gründen nicht abgerechnet wurden. Mehr dazu: Artikelserie Heimliche Leistungen: Veröffentlicht in Häusliche Pflege: PDL Praxis, Ausgabe 7-9 2001; auch zu finden unter [www.syspra.de/fundgrube/](http://www.syspra.de/fundgrube/)

Die Abgrenzung der einzelnen Leistungsbereiche muss nicht „sekundengenau“ sein. Es reicht, wenn die Mitarbeiter am Ende des Einsatzes, am Besten und am Sinnvollsten im Auto (und nicht erst zu Hause), sich kurz die ungefähren Zeiten notieren. In der Verdichtung und durch die Datenmenge werden unsaubere Abgrenzungen bereinigt. Die Erfahrung zeigt, dass Mitarbeiter die oben aufgezeigte Differenzierung ohne weiteres vornehmen können. Schwierig wird es erst, wenn sie in einem Einsatz die Zeiten für unterschiedliche Leistungen differenziert festhalten sollen: Die Zeiten für die einzelnen Leistungskomplexe zu erfassen dürfte auf diesem Weg nicht sachgerecht und sinnvoll möglich sein.

### Organisationszeiten

Organisationszeiten kann man unterscheiden in tägliche und unregelmäßige Zeiten. Am interessantesten sind die täglichen Zeiten:

- Übergabe: morgendliche und mittägliche/abendliche ‚Rüstzeit‘: Vorbereitung der Tour, Schlüssel organisieren, Material, kurzfristige Veränderungen abklären; nach der Rückkehr: im Übergabebuch Besonderheiten notieren/Kollegen telefonisch informieren, Schlüssel, Material verstauen, ... .

### Nicht regelmäßige Organisationszeiten sind

- Kostenklärung: alles rund um Verordnungen, Arztgespräche wg. Verordnungen
- Dienstbesprechung: Dienstbesprechung, Einzelfallbesprechung, Einzeldokumentation/Entwicklung Pflegeplanung in der Station
- Fortbildung: interne/externe Fortbildung
- Wartung: Eintragungspunkt für bisher nicht definierte Leistungen: Wagen tanken, Geräte prüfen, ... .

Ein wesentlicher Punkt jeder Zeiterfassung sollte **die Erfassung der Einsatzarten** sein:

- V: alleinige Einsätze SGB V
- XI: alleinige Einsätze SGB XI
- Kombi: Kombinierte Einsätze mehrerer Leistungsträger (Klassisch: SGB V und SGB XI in einem Einsatz)
- Andere: Einsätze anderer Kostenträger wie z.B. Privat

Die Erfassung der Einsatzarten ist ein wichtiger Bestandteil der Zeiterfassung, erlaubt sie doch Rückschlüsse über die Art der tatsächlichen Einsatzmenge und -verteilung.

Insgesamt muss ein Pflegemitarbeiter seinen gesamten Tourenablauf/Arbeitstag in ein solches

Formular eintragen können, es darf also keine Lücken in der Definition bzw. der Erfassung geben. Deshalb findet sich auch eine Spalte für Pausenzeiten auf dem Erfassungsformular. Es ist sinnvoll und ausreichend, wenn nur die Pflegemitarbeiter (Pflege und Hauswirtschaft) erfassen. Die Arbeitszeiten der PDL/Stellvertretung für ihre Leitungsfunktion sowie die Arbeitszeiten Verwaltung können dann über den daraus ermittelten Schlüssel verteilt werden. Die Mitarbeiter sollen/müssen „Echtzeiten“ ohne Rundung aufschreiben; also nicht die Zeiten in 5-Minuten-Einheiten, da sonst jedes Ergebnis verfälscht ist.

Die auf diese oder inhaltlich ähnliche Formulare gestützte Erfassung sollte in der Auswertung nach Berufsgruppen getrennt ausgewertet werden. Nur so lassen sich die unterschiedlichen Arbeitsprofile der Mitarbeitergruppen darstellen.

Die Differenzierung in die drei Hauptgruppen: Pflegefachkräfte, Pflegekräfte sowie Pflegehilfskräfte (Pflegehilfe, Hauswirtschaft, ZDL) dürfte ausreichen und entspricht auch der hier vorgeschlagenen Kontendifferenzierung.

Grundsätzlich wäre es wünschenswert, wenn im Prinzip alle Mitarbeiter, die vor Ort pflegen, an der Zeiterfassung teilnehmen. Da dies oft nicht zu realisieren ist, sollte jede Berufsgruppe mit einem auch im Verhältnis der Berufsgruppen repräsentativen Durchschnitt vertreten sein. Wer teilnimmt, entscheidet dann das Los bzw. der Dienstplan.

Ein Auswertungsbeispiel (nächste Seite)

### ***Ermittlung von Verteilungsschlüsseln aus der Zeiterfassung***

Für dieses Auswertungsbeispiel haben insgesamt 11 Mitarbeiter erfasst (Nr. 1), davon 10 Pflegefachkräfte, 2 Pflegekräfte und 6 Pflegehilfskräfte. Insgesamt stammen die Daten von 144 Tagen (Nr. 2)

### **Verteilungsschlüssel Pflegepersonal**

Im Weiteren werden exemplarisch die Werte der Pflegefachkräfte beschrieben: Zunächst lassen sich die Arbeitszeiten (wenn man nur die täglichen Zeiten, nicht jedoch die anderen Orgazeiten (dunkler Kasten) betrachtet) in drei große Bereiche gliedern:

1. <b>Leistungszeit vor Ort</b> (Nr. 5)	65,7 %
2. <b>Anteil Fahrtzeit gesamt</b> (Nr. 14)	29,4 %
3. <b>Anteil Übergaben an Gesamt</b> (Nr. 31)	4,9 %

Der größte Teil der Arbeitszeit findet also vor Ort, beim Pflegebedürftigen statt. Diese Zeit differenziert sich in:

• Krankenversicherung	33,1 %
• Pflegeversicherung	62,0 %
• BSHG(Sozialhilfe)	0,2 %
• Privatleistungen	2,0 %
• Serviceleistungen	2,6 %

Die Einsätze der Pflegefachkräfte verteilen sich folgendermaßen:

• Alleinige Krankenversicherung	51,1 %
• Alleinige Pflegeversicherung	20,7 %
• Kombinierte Einsätze	23,3 %
• Andere Einsätze	4,9 %

### Auswertung der Zeiterfassung: Durchschnittliche Werte

<b>Demoversion</b>		Verband: xxx		Erfassungszeitraum: 15.9.01 - 28.9.01		PLZ: xxx	Lage: Stadt
Mitarbeiter gesamt	30,0	Nr. Fachkräfte		Pflegekräfte		Pflegehilfskr.	
Vollzeitstellen gesamt	20,5	Gesamt		Gesamt		Gesamt	
<b>Ausgewertet wurden</b>	Anzahl Mitarbeiter	1	10	2	6	18	
	Anzahl Tage	2	84	24	36	144	
			Min %	Min %	Min %	Min %	
<b>Gesamtarbeitszeit des Tages *</b>		3	276,0 an Gesamt	333,1 an Gesamt	199,3 an Gesamt	269,5 an Gesamt	
<b>Leistungszeit Minuten gesamt</b>		4,5	181,4 <b>65,7%</b>	202,3 <b>60,7%</b>	148,1 <b>74,3%</b>	177,3 <b>65,8%</b>	
<b>Anzahl der Einsätze</b>		6	12,3	12,9	5,0	10,0	
Durchschnittliche Einsatzzeit		7	14,7	15,7	29,6	17,7	
Anzahl Einsätze SGB V		8	6,2 51,1%	3,9 30,2%	1,0 20,0%	3,7 37,0%	
Anzahl Einsätze SGB XI		9	2,5 20,7%	5,0 38,8%	2,7 54,0%	3,4 34,0%	
Anzahl kombinierte Einsätze		10	2,8 23,3%	3,0 23,3%	0,6 12,0%	2,1 21,3%	
Anzahl andere Einsätze		11	0,6 4,9%	1,0 7,8%	0,7 14,0%	0,8 7,7%	
<b>Fahrtzeit Gesamt</b>		12	81,2	123,5	45,0	83,2	
durchschnittliche Fahrtzeit **		13	6,1	8,9	7,5	7,6	
Anteil Fahrtzeit an Gesamt		14	29,4%	37,1%	22,6%	30,9%	

\*\* Summe Einsätze + 1 (Büro, etc.) geteilt durch Fahrtzeit gesamt

<b>Aufteilung Krankenversicherung</b>		Min %	Min %	Min %	Min %
Grundpflege	15	0,4 0,7%	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,1 0,4%
Behandlungspflege	16	59,7 99,3%	37,4 93,3%	12,0 100,0%	36,4 97,2%
Hauswirtschaft	17	0,0 0,0%	2,7 6,7%	0,0 0,0%	0,9 2,4%
<b>Gesamt</b>	18	60,1 100,0%	40,1 100,0%	12,0 100,0%	37,4 100,0%
<b>Anteil an Gesamtarbeitszeit</b>	19	33,1%	19,8%	8,1%	21,1%

<b>Aufteilung Pflegeversicherung</b>		Min %	Min %	Min %	Min %
Grundpflege	20	112,2 99,7%	133,8 92,2%	61,5 65,8%	102,5 87,6%
Hauswirtschaft	21	0,3 0,3%	11,3 7,8%	32,0 34,2%	14,5 12,4%
<b>Gesamt</b>	22	112,5 100,0%	145,1 100,0%	93,5 100,0%	117,0 100,0%
<b>Anteil an Gesamtarbeitszeit</b>	23	62,0%	71,7%	63,1%	66,0%

<b>Aufteilung BSHG</b>		Min %	Min %	Min %	Min %
BSHG (keine Module)	24	0,4	2,5	20,1	7,7
<b>Anteil an Gesamtarbeitszeit</b>	25	0,2%	1,2%	13,6%	4,3%

<b>Aufteilung Privatzahler</b>		Min %	Min %	Min %	Min %
Privatzahlerleistungen (keine Module)	26	3,6	3,3	14,8	7,2
<b>Anteil an Gesamtarbeitszeit</b>	27	2,0%	1,6%	10,0%	4,1%

<b>Aufteilung Serviceleistungen</b>		Min %	Min %	Min %	Min %
Serviceleistungen	28	4,8	11,3	7,7	7,9
<b>Anteil an Gesamtarbeitszeit</b>	29	2,6%	5,6%	5,2%	4,5%

<b>Aufteilung Organisationszeiten</b>		Min %	Min %	Min %	Min %
Übergaben	30	13,4 66,0%	10,0 57,1%	5,0 53,8%	9,5 60,3%
<b>Anteil an Gesamtarbeitszeit</b>	31	4,9%	3,0%	2,5%	3,5%

\* Werte immer durchschnittlich pro Tag/pro Einsatz in Minuten, bereinigt um Orga Kostenklärung, Dienstbesp., Fortbild., Wartung

<b>Auswertung inklusive aller Orgazeiten</b>					
Kostenklärung	32	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%
Dienstbesprechung	33	6,9 34,0%	7,5 42,9%	4,3 46,2%	6,2 39,7%
Fortbildung	34	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%
Wartung	35	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%
<b>Orga Gesamt (inkl. Übergaben)</b>	36	20,3 100,0%	17,5 100,0%	9,3 100,0%	15,7 100,0%
<b>Gesamtarbeitszeit inkl. Orga gesamt</b>	37	282,9	340,6	203,6	275,7
<b>Anteil Orga an Gesamtarbeitszeit</b>	38	7,2%	5,1%	4,6%	5,7%
<b>Verhältnis Leistung zu Gesamt</b>	39	64,1%	59,4%	72,7%	64,3%

Mit diesen Werten bieten sich für eine Kostenstellenaufteilung eine Reihe von Varianten an:

### **1. Aufteilung nach Arbeitszeit vor Ort**

Die Aufwendungen des Pflegepersonals werden nach der Arbeitszeit vor Ort aufteilt

Wie man in dieser Auswertung der täglichen Arbeitszeiten gut sehen kann, trifft diese Verteilung für 65,7 % der Arbeitszeit zu, aber betrachtet man die restliche Arbeitszeit, verursachen die Einsätze Krankenversicherung erheblich mehr Fahrtzeiten und mutmaßlich auch Übergabeaufwand als die Einsätze der Pflegeversicherung. In der Praxis ist dieser Umstand leicht zu erklären: die Behandlungspflegeeinsätze sind im Regelfall kurz, die Pflegeversicherungseinsätze eher länger. Also gibt es meist proportional mehr Fahrtzeiten/Einsätze bei der Krankenversicherung für die identische Arbeitszeit vor Ort bei der Pflegeversicherung.

Um diesem Umstand gerecht zu werden, empfiehlt es sich, den Schlüssel entsprechend zu modifizieren:

Beschreibung des Rechenweges (Grafik 12) am Beispiel der Pflegefachkräfte:

#### **1. Schritt: Umrechnung Andere Einsätze (1.1)**

Unter Andere Einsätze sind Einsätze allein für Sozialhilfe, Privat oder Trägerleistungen zusammengefasst. Für die weitere Verteilung müssen diese Einsätze nun auf die Teilbereiche verteilt werden: Als Verteilungsschlüssel dient in diesem Fall die Arbeitszeit vor Ort der drei Bereiche: Es werden also die Arbeitszeitanteile BSHG, Privat und Service im Verhältnis zu 100 % gesetzt und danach über diese Prozentsätze die Anderen Einsätze verteilt.

#### **2. Verteilung der Kombieinsätze (1.2-1.3)**

Kombinierte Einsätze sind bestehen immer aus mindestens zwei verschiedenen Bereichen: Klassisch ist die Kombination Krankenversicherung/Pflegeversicherung in einem Einsatz. Hier soll nun die Menge an kombinierten Einsätzen verteilt werden auf die Kostenträger. Dazu sind folgende Schritte nötig:

1. Verteilung Kombinierte Einsätze auf KV/PV sowie andere Kostenträger:

- Für die Verteilung der Kombinierten Einsätze auf die anderen Kostenträger wird hier ebenfalls der Arbeitszeitschlüssel gewählt (1.2)
- Über den Arbeitszeitschlüssel verteilt verbleiben beim Bereich KV/PV der größte Anteil der Einsätze, der im nächsten Schritt im Verhältnis der vorhandenen Einsätze KV/PV verteilt wird (Punkt 1.3)
- In der Zusammenfassung werden die direkt erfassten Einsätze sowie die errechneten Kombinierten pro Kostenstelle zusammengefasst.

#### **2. Aufteilung nach Einsätzen und Arbeitszeit vor Ort**

Hier wird die Arbeitszeit vor Ort nach den hier ermittelten Prozentwerten verteilt, die Wegezeiten und Übergabezeiten aber nach der Verteilung der Einsätze:

Da die Aufteilung der Gesamtarbeitszeit vorliegt, kann diese nun für den differenzierten Schlüssel genutzt werden. Im Beispiel werden nun 65,7 % der Personalkosten über die Arbeitszeitverteilung vor Ort auf die Kostenträger verteilt, während 34,3 % der Aufwendungen über die Anzahl der erbrachten Einsätze verteilt wird. Ergebnis ist der differenzierte Schlüssel 1.

Beispiel mit Umrechnungsweg

# Schlüssel 1: Verteilungsschlüssel Pflegefachkräfte

## Beispiel Pflegekräfte: Ausgangswerte

	PV	KV	BSHG	Privat	Service
Vor Ort in %	62,0%	33,1%	0,2%	2,0%	2,6%
	PV	KV	Kombi	Anderer	
Einsätze	20,7%	51,1%	23,3%	4,9%	79,3%

## 1. Umgerechnung der Kombieinsätze und Anderen Einsätze

### 1.1 Umrechnung Andere Einsätze auf andere Kostenträger

	BSHG	Privat	Service
Umrechnung Arbeitszeit auf 100 %	4,2%	41,7%	54,2%
Rechenweg BSHG	$0,2 \% / (0,2 \% + 2 \% + 2,6 \%)$		
Verteilung Andere Einsätze	0,2%	2,0%	2,7%
Rechenweg BSHG	$4,2 \% * 4,9 \%$		

### 1.2 Verteilung des Anteils andere Leistungsträger an Kombieinsätzen

	SUMME KV/PV		BSHG	Privat	Service
Einsätze KV + PV	95,1%		Verteilung über Zeit vor Ort		
Anteil Kombiniert	22,2%	Anteil an Kombi	0,05%	0,5%	0,6%
Rechenweg	$95,1 \% * 23,3 \%$		Rechenweg BSHG $0,2 \% * 23,3 \%$		

### 1.3 Verteilung Kombieinsätze KV/PV

	PV	KV
	28,8%	71,2%
Rechenweg PV	$20,7 \% / (20,7 \% + 51,1 \%)$	

## Zusammenfassung

	PV	KV	BSHG	Privat	Service
Verteilung Einsätze	27,1%	66,9%	0,3%	2,5%	3,3%

## 2. Verteilung der Personalaufwendungen in zwei Schritten

### 2.1 Aufteilung der Arbeitszeit vor Ort

Arbeitszeit vor Ort	65,70%
Wege und Orga Gesamt	34,30%

	PV	KV	BSHG	Privat	Service
1. in % vor Ort	40,7%	21,7%	0,1%	1,3%	1,7%
2. Verteilte Einsätze	9,3%	22,9%	0,1%	0,9%	1,1%

## Verteilungsschlüssel 1

	PV	KV	BSHG	Privat	Service
Gesamt	50,0%	44,7%	0,2%	2,2%	2,8%

Auch wenn die Ermittlung durch den Rechenweg etwas kompliziert erscheint, dürfte der Schlüssel verursachungsgerechter sein, weil es gerade im Bereich der Krankenversicherung durch die kurzen Einsätze einen proportional erheblich höheren Wegeaufwand gibt. Auch die höhere Berücksichtigung von Übergabezeiten ist sachgerecht, da diese immer pro Einsatz entstehen, nicht jedoch von der Verweildauer vor Ort abhängig sind.

Dieser Schlüssel muss für die drei Hauptberufsgruppen/Unterteilungsgruppen ermittelt werden.

### **Verteilungsschlüssel PDL, Verwaltung, Sachkosten**

Während die Pflegepersonalkosten nach dem oben beschriebenen differenzierten Schlüssel verteilt werden, stellt sich die Frage, wie die anderen Kostenbereiche verursachungsgerecht verteilt werden können? Dies sind zunächst:

- PDL und Stellvertretung: deren Arbeitsanteile für Organisation, Planung, Kostenklärung, Verwaltung (zur Abgrenzung Pflegezeit siehe oben).
- Verwaltung: soweit eigene Verwaltungsmitarbeiter in der Einrichtung arbeiten, ansonsten die externen Dienstleistungen
- Sachkosten: alle Sachkosten, unabhängig vom Investitionskostenbegriff

Betrachtet man den Arbeitsablauf in einer Pflegeeinrichtung, so ist der Kernprozeß, um den herum sich alles ausrichtet, die Tourenplanung bzw. der einzelne Einsatz. Demzufolge könnte ein verursachungsgerechter Verteilungsschlüssel auch die Verteilung der Einsätze auf die unterschiedlichen Kostenträger/Leistungsträger sein. Überprüft man diese These, so finden sich viele Bestätigungen dafür: Pro Tour als eine Menge von Einsätzen erfolgt die Tourenplanung und Kostenklärung, pro Einsatz erfolgt die Abrechnung, pro Einsatz erfolgt der Personal- und Materialeinsatz, pro Einsatz entstehen die Fahrtkosten.

Da der Verteilungsschlüssel: Verteilung der Einsätze schon im differenzierten Personalverteilungsschlüssel ermittelt wurde, kann dieser Schlüssel, hier jedoch der Durchschnittswert aller drei Berufsgruppen, hierfür verwendet werden. Beim Durchschnittswert ist zu beachten, das es sich im Regelfall nicht um den mathematischen Durchschnitt der drei Berufsgruppen handeln sollte, sondern um den gewichteten Durchschnitt: Der Fachkräftewert Einsätze Krankenversicherung würde in unserem Beispiel mit 10/18, der Pflegekräftewert mit 2/18 und der Pflegehilfkräftewert mit 6/18 in den Durchschnittswert einfließen. Vorausgesetzt, die Berufsgruppenverteilung der Zeiterfassung ist insgesamt repräsentativ für die Einrichtung (siehe oben)

## Schlüssel 4: Verteilungsschlüssel PDL, Verwaltung, Sachkosten

### Ausgangswerte

	PV	KV	BSHG	Privat	Service
Vor Ort in %	67,3%	20,1%	4,2%	4,0%	4,4%
	PV	KV	Kombi	Andere	
Einsätze	34,0%	37,0%	21,3%	7,7%	66,0%

### 1. Umgerechnung der Kombieinsätze und Anderen Einsätze

#### 1.1 Umrechnung Andere Einsätze auf andere Kostenträger

	BSHG	Privat	Service
Umrechnung Arbeitszeit auf 100 %	33,3%	31,7%	34,9%
Verteilung Andere Einsätze	2,6%	2,4%	2,7%

#### 1.2 Verteilung des Anteils andere Leistungsträger an Kombieinsätzen

	SUMME KV/PV		BSHG	Privat	Service
Einsätze KV + PV	87,4%		Verteilung über Zeit vor Ort		
Anteil Kombiniert	18,6%	Anteil an Kombi	0,9%	0,9%	0,9%

#### 1.3 Verteilung Kombieinsätze KV/PV

	PV	KV
	47,9%	52,1%

### Verteilungsschlüssel 4

	PV	KV	BSHG	Privat	Service
Gesamt	42,9%	46,7%	3,5%	3,3%	3,6%

# Wege der Zeiterfassung

Nachdem die Inhalte und die Schlüsselermittlung beschrieben sind, nun noch einige Hinweise zur Durchführung und technischen Umsetzung:

## 1. Keine Zeiterfassung ohne Auswertung!

Zeiterfassungen sind von Mitarbeitern immer geliebt! „Noch mehr Papierkram!“ Wenn die Einrichtung eine Zeiterfassung durchführt, sollte diese auch ausgewertet und angewendet werden. Die Erfahrung zeigt, dass dies allein mit einem Erfassungsformular nicht möglich ist. Steht die Auswertungsmethode, das Werkzeug (Tabellen, Tabellenkalkulation, etc.) sowie die Mitarbeiter, die dies machen sollen, nicht fest, sollte lieber keine Zeiterfassung gemacht werden. Es gibt nichts unsinnigeres als 18 Mitarbeiter 144 Tagesberichte ausfüllen zu lassen, diese können dann jedoch nicht ausgewertet werden. Die hier abgebildete Auswertung ist Ergebnis eines Erfassungsprogramms auf der Basis MS-Excel für die oben dargestellten Tagesberichte. Nähere Informationen: [www.syspra.de/Zeiterfassung](http://www.syspra.de/Zeiterfassung)

## 2. Ziele und Dauer von Zeiterfassungen

Wenn die Zeiterfassung allein zur Ermittlung von Prozentzahlen für die Kostenstellenrechnung durchgeführt wird, reicht in der Regel auch ein kürzerer Zeitraum, um aussagekräftige Prozentzahlen zu ermitteln. In der Praxis habe ich gute Erfahrungen mit Zeiterfassungen, die auf 14 Tagen basieren. Dann reduziert sich auch der Auswertungsaufwand (siehe oben). Diese 14 Tage sollten allerdings im Laufe eines Jahres 3 bis 4 mal wiederholt werden, da es die natürlichen Schwankungen im Pflegeaufkommen und Verlauf gibt.

Erfassungen, die deutlich länger dauern, verführen dazu, das Zeiten standardisiert aufgeschrieben werden nach dem Motto: „bei dem Heiber dauert es immer 25 Minuten!“, unabhängig von normalen und vorhandenen Schwankungen.

Also lieber kürzere Zeiterfassungen und öfter als permanente mit Verschleißerscheinungen. Unsere Erfahrung zeigt auch, dass bei aller verhaltenen Freude der Mitarbeiter (siehe oben) Zeiterfassungen mit definiertem Ende ‚besser‘ ankommen als Zeiterfassungen ohne Ende. Ganz wichtig ist nach unserer Erfahrung auch, dass die Mitarbeiter über die Ergebnisse der Zeiterfassung informiert werden, das also die Zusammenfassung regelmäßig auch im Dienstzimmer eingesehen werden kann. Erstaunlich positive erzieherische Effekte lassen sich dann gerade im Bereich der Organisationszeiten beobachten, vor allem wenn man mehrere zeitlich versetzte Zeiterfassungen vergleichen kann oder wenn man die eigenen Werte mit denen anderer Einrichtungen vergleichen kann (dazu auch: „Wissen, wo welche Kosten entstehen“, Susanne Westhoff, Häusliche Pflege 2/2002)

## 3. Technik: Papier oder Elektronische Datenerfassung

Persönlich würde ich momentan ein Blatt Papier jeder elektronischen Variante vorziehen: diejenigen, die am wenigsten Zeit haben, werden am geringsten belastet: das Medium Papier ist bekannt, es kann auch mal runter fallen etc..

Elektronische Datenerfassungssysteme, die bereits eingeführt sind, können sicherlich die oben beschriebenen Daten liefern. Die Einrichtung sollte sicherstellen, dass die Leistungsdifferenzierung (wie oben beschrieben) nicht rechnerisch durch die Datenerfassungsgeräte erfolgt, sondern auf konkreter Eingabe beruhen. Einige am Markt befindlichen Systeme führen den kompletten Tourenplan mit den zu erbringenden Einzelleistungen mit. Das Gerät weiß also die einzelnen Leistungen pro Einsatz, der Mitarbeiter trägt im Regelfall die Beginn- und Endezeit ein, das Gerät verteilt mögliche Zeitdifferenzen/Überschüsse aufgrund der Planungszeiten auf die einzelnen Leistungen. Da dies rechnerisch geschieht, entstehen hier zum Teil erhebliche Abweichungen von der Realität: Beispielsweise soll ein kombinierter Einsatz mit einer Insulin-Injektion sowie einer Kleinen Morgentoilette erfolgen. Der Pflegekunde ist jedoch in einem so unklaren Zustand, so dass erst eine BZ-Messung vorgenommen werden muss, bevor das Insulin gespritzt wird und die kleine Morgentoilette erbracht wird. Werden nur Beginn -und Endezeiten erfasst, werden die beiden zu erbringenden Leistungen proportional verlängert; die Morgentoilette dauert länger, obwohl sie nicht länger gedauert hat.

Für eine sachgerechte Zeiterfassung sollten solche rechnerischen Korrekturen ausgeschaltet bzw. übergangen werden können.

Dauerhaft wird eine eigenständige, manuelle Zeiterfassung durch eine EDV-gestützte Tourenplanung mit Soll-Ist-Abgleich ersetzt werden können. Auf dem Weg zu dieser großen Umstellung benötigen viele Einrichtungen jedoch heute und jetzt Daten und dann ist eine temporäre Zeiterfassung mit Papier der einfachste und schnellste Weg.

benötigten Auswertungsrahmen.

## Verteilungsschlüssel Kostenträgerrechnung

Am Beispiel Kostenstelle Pflegeversicherung wird nun eine Kostenträgerrechnung erstellt. Dieses Modell ist auf alle anderen Kostenstellen zu übertragen.

Basis ist hier wiederum die Zeiterfassung sowie die Verteilungsschlüssel der Kostenstellenrechnung: Als Beispiel dienen hier die Werte der Fachkräfte (in Klammern = Beispiel)

Grundsätzlich sind folgende Daten pro Kostenstelle vorhanden:

- Arbeitszeit vor Ort (1.) 40,7 %
- Wegezeit/Orga(Übergabe)(2.) 9,3 %

Damit ist gleichzeitig das Verhältnis dieser beiden Werte zu 100 % bekannt: wie viel % Arbeitszeit vor Ort widerspiegelt, wie viel % Wegezeit/Orga.

1. Arbeitszeit vor Ort(1.) 81,4 %
2. Wegezeit/Orga(Übergabe)(2.) 18,6 %

## Errechnung der Verteilung Wegezeit

Da auch die Ausgangsdaten der Zeiterfassung vorhanden sind, kann im ersten Schritt aus der Wegezeit/Orga der Orgaanteil herausgerechnet werden:

Wegezeit zu Gesamt(3.)	29,4 %
Übergabe zu Gesamt(3.)	4,9 %
Entspricht im Verhältnis zu 100 %	
Wegezeit (3.)	85,8 %
Übergabe (3.)	14,2 %

Damit ergibt sich der Verteilungswert für die Wegezeit:  $85,8 \% \cdot 18,6 \% = 15,9 \%$  (2.1).

## Verteilung Pflege und Hauswirtschaft

Da die Orgazeiten über die Bereiche Pflege und Hauswirtschaft verteilt werden, bleiben für die Aufteilung:  $100 \% - 15,9 \%$  (Wegezeit) =  $84,1 \%$ . (2.2)

Auf der Grundlage der Zeiterfassung ergibt sich folgende Verteilung (2.2)

Arbeitszeit Grundpflege	99,7 %
Arbeitszeit Hauswirtschaft	0,3 %

Rechenweg:

Arbeitszeit Grundpflege  $99,7 \% \cdot$  Arbeitszeit Pflege gesamt  $84,1 \% = 83,8 \%$ .

Hauswirtschaft entsprechend ergibt:  $0,2 \%$ .

Dieser Rechenweg erfolgt getrennt für alle drei Berufsgruppen.

## PDL, Verwaltung Sachkosten

Für die Verteilung der Bereiche PDL/Verwaltung sowie Sachkosten wird ein weiterer Schlüssel benötigt. Dieser beruht auf dem gewichteten Durchschnitt der Berufsgruppenwerte. Als Gewichtungskriterium dient die Anzahl der Mitarbeiter pro Berufsgruppe, wobei davon ausgegangen wird, dass diese insgesamt das Berufsgruppenverhältnis widerspiegelt.

Rechenweg Wert Pflege:  $((10 \times 83,8 \%) + (2 \times 67,1 \%) + (6 \times 52,7 \%))/18$

Grafik s.o.

## Beispiel einer Kostenträgerrechnung

Im Beispiel ist eine komplette Kostenträgerrechnung aus der bisherigen Kostenstellenrechnung Pflegeversicherung entwickelt und dargestellt. Im Bereich der Investitionskosten muss keinerlei Aufteilung erfolgen, deren Ein- und Ausnahmen laufen alle in den Kostenträger Investitionskosten.

Siehe Anlage Grafik 21

# Ermittlung Kostenträgerverteilung Pflegeversicherung

1. Grunddaten aus der Zeiterfassung						
	Fachkräfte = 100 %		Pflegerkräfte = 100 %		Pflegehilfskr. = 100 %	
1.Arbeitszeit vor Ort PV	40,7%	81,4%	45,1%	70,5%	49,4%	77,9%
2.Wegezeit/Orga	9,3%	18,6%	18,8%	29,5%	14,0%	22,1%
= Summe 100 %						
3. Verteilung Wegezeit/Orga(Übergabe)						
	= 100 %		= 100 %		= 100 %	
Wegezeit Gesamt	29,4%	85,8%	37,1%	92,5%	22,6%	90,0%
Übergabe Gesamt	4,9%	14,2%	3,0%	7,5%	2,5%	10,0%
= Summe 100 %						

2.. Verteilung auf Kostenträger			
	Fachkräfte	Pflegerkräfte	Pflegehilfskr.
2.1. Anteil Wege	15,9%	27,3%	19,9%
2.2. Anteil vor Ort inkl. Übergaben	84,1%	72,7%	80,1%
2.2. Aufteilung Personalkosten Pflege und HW			
Daten aus der Zeiterfassung			
Arbeitszeit Pflege	99,7%	92,2%	65,8%
Anteil HW	0,3%	7,8%	34,2%

Aufteilung	Fachkräfte	Pflegerkräfte	Pflegehilfskr. Ges.
1.1 Personalkosten Pflege	83,8%	67,1%	52,7%
1.2 Personalkosten HW	0,2%	5,7%	27,4%
1.3 Personalkosten Wegezeiten	15,9%	27,3%	19,9%

Aufteilung Schlüssel PDL, Verwaltung, sonstige Sachkosten			
	Fachkräfte	Pflegerkräfte	Pflegehilfskr. Ges.
Anzahl Mitarbeiter Zeiterfassung	10	2	6 18
Gewichtete Verteilung			
1.4 Pflege	71,6%		
1.4 HW	9,9%		
1.4 Wegezeiten	18,5%		