

Bachelorarbeit
im Bachelorstudiengang
Informationsmanagement im Gesundheitswesen
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

Technische Erstellung von Dashboards am Beispiel von Unternehmen der Sozialwirtschaft

HNU HOCHSCHULE NEU-ULM
UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES



Erstkorrektor: Prof. Dr. Johannes Schobel
Zweitkorrektor: Prof. Dr. Walter Swoboda
Betreuer: Marcel Wittmann

Verfasser: Dreiseitel Mandy (Matrikel-Nr.: 3134457)

Thema erhalten: 01.11.2022
Arbeit abgegeben: 28.02.2023

Abstract

The following paper deals with the creation of dashboards for social economy enterprises. In order to implement this, the necessary key figures are first worked out with the help of expert interviews. All important information is filtered through a content analysis. This includes not only the key figures, but also the pre-systems used in each case. As a further part of the implementation, an ETL-process is created from the results of the content analysis in order to illustrate a possible data connection. Finally, these steps of the implementation lead to the dashboards, which can be used by the respective companies. The created dashboards can serve as an evaluation tool for decision support for different management levels.

The process of determining the key figures, an exemplary data connection and the creation of the dashboards are described. The respective implementation parts represent a holistic process and answer the various research questions with the goal of the technical creation of dashboards using the example of companies in the social economy.

Keywords: dashboards, ETL, key figures, social economy

Zusammenfassung

In der folgenden Arbeit geht es um die Erstellung von Dashboards für sozialwirtschaftliche Unternehmen. Um diese umzusetzen werden zunächst mithilfe von Experteninterviews die notwendigen Kennzahlen ausgearbeitet. Durch eine Inhaltsanalyse werden alle wichtigen Informationen gefiltert. Darunter nicht nur die Kennzahlen, sondern auch die jeweils genutzte Vordatenbanken. Als weiterer Umsetzungsteil wird aus dem Ergebnis der Inhaltsanalyse ein ETL-Prozess erstellt, um eine mögliche Datenanbindung darzustellen. Final führen diese Schritte der Umsetzung zu den Dashboards, welche von den entsprechenden Unternehmen eingesetzt werden können. Die erstellten Dashboards können als Auswertungsinstrument zur Entscheidungsunterstützung für unterschiedliche Führungsebenen dienen.

Es wird der Prozess der Kennzahlenermittlung, eine beispielhafte Datenanbindung und das Erstellen der Dashboards beschrieben. Die jeweiligen Umsetzungsteile bilden einen gesamtheitlichen Prozess ab und beantworten die verschiedenen Forschungsfragen mit dem Ziel der technischen Erstellung von Dashboards am Beispiel von Unternehmen der Sozialwirtschaft.

Schlüsselwörter: Dashboards, ETL, Kennzahlen, Sozialwirtschaft

Abkürzungsverzeichnis

BI	Business Intelligence
Bzw.	Beziehungsweise
CGM	CompuGroup Medical
ERP	Enterprise Ressource Planning
ETL	Extract Transform Load
OC-Planner	Opportunity Cost Planner
P&I	Personal & Informatik
VB-Wert	Vollbeschäftigtenwert

Inhaltsverzeichnis

Abstract	1
Zusammenfassung	2
Abkürzungsverzeichnis	3
Inhaltsverzeichnis	4
1 Einleitung	6
Verwandte Arbeiten.....	6
Problemstellung	6
Zielsetzung	7
2 Grundlagen.....	9
2.1 Kennzahlen.....	9
2.2 ETL-Prozess	11
2.3 Dashboards	13
3 Methodik	20
3.1 Nichtstandardisierte leitfadengestützte Experteninterviews.....	20
3.2 Inhaltsanalyse.....	22
4 Anforderungen	25
4.1 Kunden der Sozialwirtschaftsbranche	25
4.2 Wilken Software Group	27
4.3 Eigene	27
5 Kennzahlen.....	29
5.1 Umsetzung	29
5.2 Ergebnis	31
6 ETL-Prozess.....	33
6.1 Umsetzung	33
6.2 Ergebnis	35
7 Dashboards	37
7.1 Umsetzung	37
7.2 Ergebnis	42

8	Diskussion	43
9	Fazit	47
	Abbildungsverzeichnis	V
	Tabellenverzeichnis	VI
10	Literaturverzeichnis	VII
	Anhang	VIII
	Erklärung	XLV

1 Einleitung

Verwandte Arbeiten

Betrachtet man die Sozialwirtschaftsbranche und versucht, Parameter zur Steuerung in diesem Bereich tätigen Unternehmen zu finden, so ist nichts Konkretes zu finden. Es stellt sich die Frage, welche Kennzahlen zur Steuerung von sozialwirtschaftlichen Unternehmen relevant sind. Als verwandte Arbeiten oder ähnliche Ausarbeitungen lassen sich zwar Quellen, wie beispielsweise von der Nomos Verlagsgesellschaft Auflagen wie „Steuerung von Sozial- und Gesundheitsunternehmen“ oder „Steuerung sozialer Betriebe und Unternehmen mit Kennzahlen“ finden, diese geben jedoch nur eine oberflächliche bzw. zu allgemeine Übersicht. Sie sind nicht weitreichend genug und beschreiben Kennzahlen und die damit zusammenhängenden Sachverhalte nicht tief und konkret genug. So setzt sich zum Beispiel erstere Quelle nur mit den äußeren Gegebenheiten von Kennzahlen, wie deren Art oder Form auseinander. In zweitere Quelle sind genaue Kennzahlen zu finden, aber diese sind nur ein Bruchteil derer, welche tatsächlich Anwendung finden. Sie sind zu allgemein gehalten und bilden nur eine einzelne Ebene ab. Es stellt sich außerdem die Frage, wie die Kennzahlen in Dashboards umgesetzt werden können oder auch, wie die Datenanbindung zur Darstellung der Kennzahlen aussehen kann.

Problemstellung

Es stellt sich also die Frage, ob Sozialwirtschaftsunternehmen diese nicht brauchen oder ob sich bisher nur niemand damit auseinandergesetzt hat, Kennzahlen vertiefter auszuarbeiten. Aspekte der Komplexität, der Darstellung, der Sinnhaftigkeit, der Informationstiefe und mehr müssen erkannt und sich damit auseinandergesetzt werden. Außerdem sind für Unternehmen nicht nur die Kennzahlen und deren theoretischer Aufbau wichtig, denn diese liegen ihnen vor und damit arbeiten sie bereits. Es kommt dazu auf eine geeignete, gesamtheitliche Darstellung dieser an und darüber hinaus auf den Prozess hinter den Darstellungen der Informationen. Mit diesen Bestandteilen wird sich im Folgenden auseinandergesetzt. Es wird sich mit der Frage beschäftigt, welche Kennzahlen zur Steuerung von sozialwirtschaftlichen Unternehmen relevant sind. Außerdem damit, wie die Datenanbindung zur Darstellung dieser Kennzahlen aussehen kann und zuletzt damit, wie die Kennzahlen in Dashboards umgesetzt werden können. Um die Problematik zu verstehen, sollten zunächst ihre Inhalte und das Ziel verdeutlicht werden.

Um in der Sozialwirtschaftsbranche eine gesamtheitliche Darstellungsform von wichtigen Parametern umsetzen zu können, muss die Beschaffung, Auswertung und Zusammenführung von relevanten Kennzahlen erfolgen, sowie derselbe Prozess zur Erhebung der Datenherkünfte. Um die meist Vielfältigen Datenquellen berücksichtigen zu können, kann ein sogenannter ETL-Prozess verwendet werden. Dieser wird folgend genauer beschrieben. Die erhobenen Kennzahlen und Daten und deren zusammengeführte Quellen, müssen anschließend in einer Endanwendung umgesetzt werden. Dafür ist die Konzeption der gefilterten Kennzahlen auf einem Dashboard notwendig und gleichzeitig auch das Ziel. Denn mithilfe dieser Zusammenführung aller Informationen, kann den Unternehmen eine Übersicht aller zur Steuerung notwendigen Informationen geliefert werden, ohne sich mehr als einem Werkzeug bedienen zu müssen.

Zielsetzung

Differenziert kann also gesagt werden, dass das Ziel die Umsetzung von Kennzahlen auf Dashboards ist und die Problematik sich gleichermaßen hinter dem Fehlen einer solchen Übersicht in einem Endsystem verbirgt und der Daten, die meist in zu vielen verschiedenen Systemen liegen. Aber warum ist das ein Problem? Die Führungskräfte sollten in der Regel Zugriff auf diese Systeme haben und an die notwendigen Daten kommen. Dabei liegt das Problem bei der Menge der verwendeten Vorkysteme, denn dabei den Überblick zu behalten oder gar wichtige Entscheidungen damit zu treffen, kann sich schwierig gestalten. Von der Ungleichheit der Daten und deren Darstellungsform abgesehen, welche erst durch die Datenaufbereitung vereinheitlicht werden.

Für wen genau die Vielzahl an Datenquellen eine Herausforderung ist, ist der Anwender, also die Führungskraft oder die verschiedenen Führungskräfte der Sozialwirtschaftsunternehmen. Außerdem stellt sich die Schwierigkeit beim Anbieter der Dashboard-Lösung ein, da dieser, also Wilken, nur die Kundendaten aus dem eigenen System problemlos an die Endanwendung anbinden kann. Dies stellt wiederum denjenigen vor eine Herausforderung, welcher die Daten strukturieren und anbinden muss.

Wie findet nun aber die tatsächliche Umsetzung des ganzen Prozesses statt und wie wird versucht, das Problem zu lösen? Vereinfacht kann der Prozess in drei Schritte eingeteilt werden.

Als erster Schritt findet das Herausarbeiten der wichtigen Kennzahlen und Daten statt. Dies dient der Beantwortung der Frage, welche Kennzahlen zur Steuerung von sozialwirtschaftlichen Unternehmen relevant sind. Anschließend werden die Daten aus den unterschiedlichen Quellen vereinheitlicht, durch den ETL-Prozess. Hierdurch kann die Frage nach einer möglichen Datenanbindung von Vorsystemen beantwortet werden. Als letzter Schritt wird die Visualisierung auf Dashboards für eine gesamtheitliche Übersicht umgesetzt. Diese Dashboards können die verschiedenen Unternehmen der Sozialwirtschaftsbranche als Steuerungsinstrument verwenden. Am Ende soll über diesen Prozess die ursprüngliche Fragestellung beantwortet werden können, nämlich wie die Erstellung und Umsetzung von Dashboards als Steuerungsinstrument umgesetzt und angewendet werden kann.

Forschungsfrage:

Welche Kennzahlen sind zur Steuerung von sozialwirtschaftlichen Unternehmen relevant?

Wie können diese Kennzahlen in Dashboards umgesetzt werden?

Wie kann die Datenanbindung zur Darstellung der Kennzahlen aussehen?

2 Grundlagen

2.1 Kennzahlen

„Kennzahlen sind quantitative Daten, die als bewusste Verdichtung der komplexen Realität über zahlenmäßig erfassbare betriebswirtschaftliche Sachverhalte informieren sollen [1].“

Kennzahlen gibt es für jede Branche. Sie können in jedem Unternehmen eingesetzt werden und sind maßgeblich für die Prozesssteuerung. Je nach Betriebsschwerpunkt werden Kennzahlen ausgewählt und mit den entsprechend relevanten Daten berechnet. Diese Daten sind zumeist viele einzelne Informationen, welche aus Gründen der Zeitersparnis zusammengefasst werden.

Abhängig vom Einsatz der Kennzahlen können sie in unterschiedliche Typen, Arten, Formen, Funktionen oder Klassifizierungen eingeordnet werden. Bei der Klassifizierung wird nach Absoluten- und Verhältniszahlen differenziert [2].

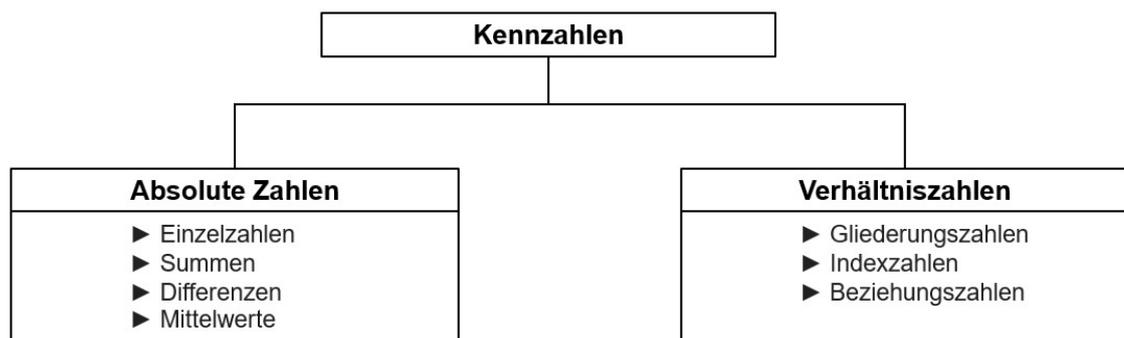


Abbildung 1: Klassifizierung von Kennzahlen [2]

Die „Gliederungszahlen drücken aus, wie sich eine Gesamtgröße in verschiedene Bestandteile aufteilen lässt, so z.B. das Vermögen in Anlage- und Umlaufvermögen, das Kapital in Eigen- und Fremdkapital, die Kosten in Personal-, Materialkosten, Abschreibungen oder noch differenzierter die Vorräte in Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, unfertige und fertige Erzeugnisse und Waren [2].“

Bei den Indexzahlen geht es um das Wachstum in einem zeitlichen Kontext [3].

Die Beziehungszahlen, wie der Name sagt, setzen verschiedene Informationen oder Größen miteinander in Beziehung, bei welchen ein „Ursache-Wirkung-Zusammenhang vermutet wird [2, 3].“

Diese Klassifizierungskategorien sind die Kennzahltypen [3]. Unter diesen finden sich die Kennzahlarten wieder. Diese können ebenfalls kategorisiert werden, beispielsweise in finanzwirtschaftliche Kennzahlen, Mitarbeiter- und Prozesskennzahlen,

Erfolgswirtschaftliche- oder Marktkennzahlen und Betriebswirtschaftliche Kennzahlen [1, 4].

Finanzkennzahlen liegen im Bereich Vermögen, Investition, Kapital, Liquidität oder anderen, welche mit dem Geldfluss zu tun haben [1, 4]. Mitarbeiter- und Prozesskennzahlen geben Auskunft über Fehlzeiten, Überstunden, Kapazität oder auch über die Auslastung [1]. Bei Erfolg- und Marktkennzahlen handelt es sich um die Rentabilität, den Marktanteil oder den Umsatz [1, 4]. Hieraus kann der Unternehmenserfolg oder auch die Marktposition bestimmt werden. Die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen beinhalten Daten aus der Buchhaltung. Darunter meist absolute Zahlen oder Wertevergleiche sowie das Eigenkapital, Zahlungsziele und ähnliches.

Kennzahlen können jedoch nicht nur nach Typ oder Art kategorisiert werden, sondern auch nach ihrer Form. Dabei handelt es sich um Kennzahlen Zeitvergleiche mit den Unterscheidungen: „Zeitvergleiche, Betriebsvergleiche, Soll-Ist-Vergleiche [2, 3].“ Bei Zeitvergleichen werden in der Regel ganze oder absoluten Zahlen einander gegenübergestellt.

„Schließlich können noch unterschiedliche Funktionen von Kennzahlen differenziert werden, die – teils separat, teils miteinander verbunden – Nutzen stiften [1].“

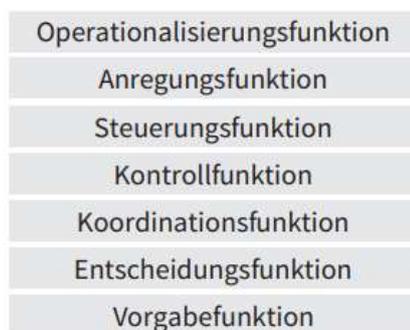


Abbildung 2: Funktionen von Kennzahlen [5]

Anhand dieser Kennzahlen kann eine Unternehmenssteuerung stattfinden. Sie können richtig angewendet, eingesetzt und interpretiert zu einer „negative[n] oder positive[n] Firmenentwicklung [5]“ führen. Mithilfe von gesammelten, vergangenen Daten, können Zukunftsprognosen bestimmt und ein Unternehmen in entsprechende Richtungen gelenkt werden. Somit sind Kennzahlen nicht ausschließlich für die Analyse des aktuellen oder eines akuten Zustands relevant.

Viele bestehenden Kennzahlen lassen sich branchenübergreifend einsetzen, darunter beispielsweise Finanzkennzahlen oder Betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Die

Verwaltung von Geldmitteln und des Geldflusses ist von primärer Bedeutung, jedoch gibt es branchenabhängige Differenzierungen der zusätzlich einzusetzenden Kennzahlen. In der Sozialwirtschaft ist zur Unternehmenssteuerung die Rentabilität, bzw. die Wirtschaftlichkeit eine wichtige Größe [6]. Eine weitere Steuerungsgröße sind die Investitionen, welche die langfristigen Anlagen beinhalten. Weitere Größen sind die Liquidität, die Erfolgsrechnung, das Personal, sowie Prozesskennzahlen, kundenbezogene Kennzahlen oder auch Verwaltungskennzahlen [6]. Im Bereich Personal sind die wichtigsten Kennzahlen Arbeitszeiten, Fehlzeiten, Betriebszugehörigkeiten, Mitarbeiteranzahl, Überstunden, Fortbildungen oder Leistungsmargen [6]. Unter Prozesskennzahlen fallen Beschwerden, Pflegedaten oder auch Fahrtzeiten bei Fahrdiensten [6]. Kundenbezogene Kennzahlen sind nach Unternehmensschwerpunkt die Betreuungszeiten von Bewohnern, Personalschlüssel je Pflegeperson, Verweildauern, Auslastungsquoten, Höherstufungsquoten und ähnliches [6].

2.2 ETL-Prozess

Der ETL-Prozess ist Teil der Business Intelligence und das Akronym steht für „extract“, „transform“ und „load“. Zu Deutsch die Extraktion, die Transformation und das Laden. Dabei wird sich auf den Prozess der Datensammlung und -vereinigung bezogen, bei welchem Daten in einem bestimmten Format aus einem Programm geladen werden. Dies wird Extraktion genannt. Anschließend werden sie in ein anderes Format transformiert, um daraufhin in eine neue Quelle geladen werden zu können [7].

Bei der Extraktion können die Daten unterschiedliche Datenquellen, aber auch unterschiedliche Strukturen oder Formate haben. Um die Aktualität der Daten zu gewährleisten, müssen diese in regelmäßigen Abständen neu geladen werden. Dies kann durch verschiedene Auslöser geschehen, beispielsweise täglich zu einem bestimmten Zeitpunkt, durch ein manuelles Signal, aber auch durch geplante Ereignisse wie eine Veränderung in den Daten. Ein manuelles Signal kann dabei eine manuelle Schaltfläche wie beispielsweise ein „neu Laden“-Knopf im Programm sein oder ein Synchronisationsbefehl über die Daten [7].

Die Transformation „kann durch eine Vielzahl von Operationen geschehen: Filterung, Harmonisierung, Aggregation und Anreicherung [7].“ Die Harmonisierung meint dabei die Art wie Daten vorliegen, zum Beispiel ein Datum im korrekten Format. Da nicht jedes Programm Daten einheitlich liest, kann das Datumsformat „JJJJ-MM-TT“ aus der Datenquelle im Zielprogramm möglicherweise nicht erkannt werden, da dort das Format

„TT-MM-JJJJ“ hinterlegt ist. Über die Aggregation kann die Menge der Daten gesteuert werden. Durch sie kann die Datenmenge verringert werden. Es können dabei auch mehrere Datensätze zusammengeführt werden. Im Gegensatz dazu muss darauf geachtet werden, dass alle im Endsystem benötigten Daten vorhanden sind. Fehlen Pflichtdaten, können die Daten möglicherweise nicht geladen werden oder ergeben falsche Auswertungen. Die Notwendigkeit der Datenanreicherung kann hierdurch entstehen. Nicht nur durch fehlende Daten können Probleme entstehen, sondern auch durch die Struktur der bestehenden Daten. Tabellenstrukturen wie Überschriften oder Spaltennamen müssen übereinstimmen, damit die Daten vom System an den vorgesehenen Stellen verknüpft werden können. Wichtig sind dabei oft sogenannte „Schlüssel“, welche verschiedene Tabellen miteinander Verknüpfen oder die einzelnen Tabellen kennzeichnen. Dieser Prozess ist die Harmonisierung [8].

Vieler dieser Überprüfungen können automatisch, durch Excel Visual Basic Programme oder ähnliches stattfinden. Teilweise können Fehler jedoch nur manuell erkannt und/oder behoben werden. Dies geschieht zum Beispiel durch vereinzelt Datenverschiebungen oder Ausreiserwerte [8]. Durch die Harmonisierung, die Vereinheitlichung und die konsistente Form der Daten, lassen sich diese Daten für Managemententscheidungen einsetzen [7].

Den Abschluss des Prozesses macht das Laden der Daten. Hierbei werden die transformierten Daten in ein Data Warehouse geladen. Über dieses kann auf sie zugegriffen werden und diese für Berichte oder Analysezwecke verwendet werden. „Die transformierten Daten [werden] in die Zieldatenbank verschoben [7].“

„Das Data Warehouse ist das zentrale Datenlager im Unternehmen und der Dreh- und Angelpunkt innerhalb einer BI-Architektur [7].“ In einem Data Warehouse werden alle Unternehmensrelevanten Daten gespeichert. Diese können aus unterschiedlichen Datenbanken dort gespeichert und verwaltet werden. Durch die Datenhaltung in einem Data Warehouse kann ein Zugriff auf benötigte Daten über ein geschlossenes System stattfinden, in welchem die Daten einheitlich, konsistent und im besten Fall auch nicht redundant gespeichert sind.

Das Data Warehouse ist zusammen mit dem ETL-Prozess ein wichtiger Bestandteil der Business Intelligence.

„Business Intelligence ist ein Sammelbegriff für eine große Zahl unterschiedlicher Technologien, sodass es eigentlich keine einheitliche Definition des Begriffes gibt [7].“ BI lässt sich jedoch dadurch beschreiben, dass die richtigen Informationen, den richtigen

Personen, zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung stehen, um so die Entscheidungen zu unterstützen und wettbewerbsfähig zu sein [7].

Um die „Architektur eines BI-Systems [7]“ zu zeigen und den Einfluss des ETL-Prozesses und des Data Warehouse zu verdeutlichen ist im Folgenden eine in der Praxis häufig anzutreffende Struktur dargestellt [7].

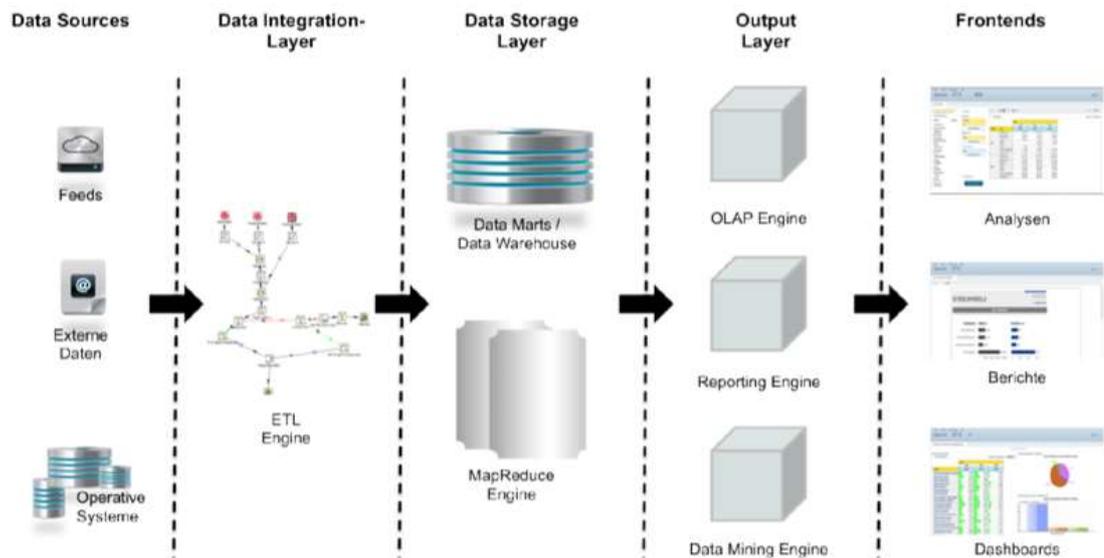


Abbildung 3: Referenzarchitektur eines BI-Systems [7]

Es gibt nicht nur ein Data Warehouse oder einen ETL-Prozess, denn so wie es unterschiedliche Datenquellen gibt, gibt es auch unterschiedliche Anbieter für Data Warehouses oder zum Erstellen von ETL-Prozessen. Je nach gewünschtem oder benötigtem Leistungs- oder Funktionsumfang der Software kann ein Programm gewählt werden.

2.3 Dashboards

„Eine gute Visualisierung zeichnet sich dadurch aus, dass die Daten präzise dargestellt sind und Nutzerinnen und Nutzer die für sie relevanten, teilweise komplexen Informationen schnell und leicht erfassen können [9].“ Die Darstellung der Informationen kann über Dashboards geschehen. Mithilfe dieser können Informationen als Kennzahlen, Grafiken, Tabellen oder ähnlichem visualisiert werden. Bei Dashboards handelt es sich um eine grafische Benutzeroberfläche, welche die unterschiedlichen Elemente beinhaltet.

Für die Erstellung von Dashboards gibt es verschiedene Werkzeuge. Eins davon ist Qlik Sense. Die Software erlaubt es, unterschiedliche Daten visuell, interaktiv und intuitiv darzustellen. Die intuitive Handhabung von Qlik ist ein großer Vorteil, da sie

selbsterklärend ist und vor Gebrauch kein umfangreiches Wissen über die Anwendung vor gebrauch erlernt werden muss. Qlik Sense ist ein Werkzeug, welches in einem BI Prozess zur Darstellung der Daten verwendet werden kann.

Das Ziel von Dashboards ist es, Informationen einfach und schnell verfügbar zu machen, um anhand dieser Entscheidungen zu unterstützen [9]. Die Dashboards können je nach Unternehmensstruktur in unterschiedlichen Führungsebenen eingesetzt werden und inhaltlich daran angepasst werden. Durch ein Datenladen in Echtzeit können Dashboards zu jedem Zeitpunkt die aktuellen Informationen wiedergeben und durch eine Anpassung der Dashboards an die Unternehmensstruktur oder -hierarchie, können die Daten flexibel angezeigt werden.

Bei der Darstellung von Kennzahlen oder Grafiken muss auf die Form geachtet werden. So gibt es beim Erstellen einige Regeln an denen sich orientiert werden sollte, um eine gute Datenvisualisierung gewährleisten zu können. Folgende Regeln gibt es:

„Regel 1: Weniger ist oft mehr [9]“. Dies meint eine möglichst einfache und schlichte Art der Visualisierung, wodurch der Fokus schnell auf die Relevanten Kennzahlen fällt.

„Regel 2: Gutes Verhältnis zwischen Daten und Druckerschwärze [9]“. Es gilt dabei beispielsweise auf redundante Informationen zu achten und die Größe oder Stärke der dargestellten Informationen an die Wichtigkeit dieser anzupassen.

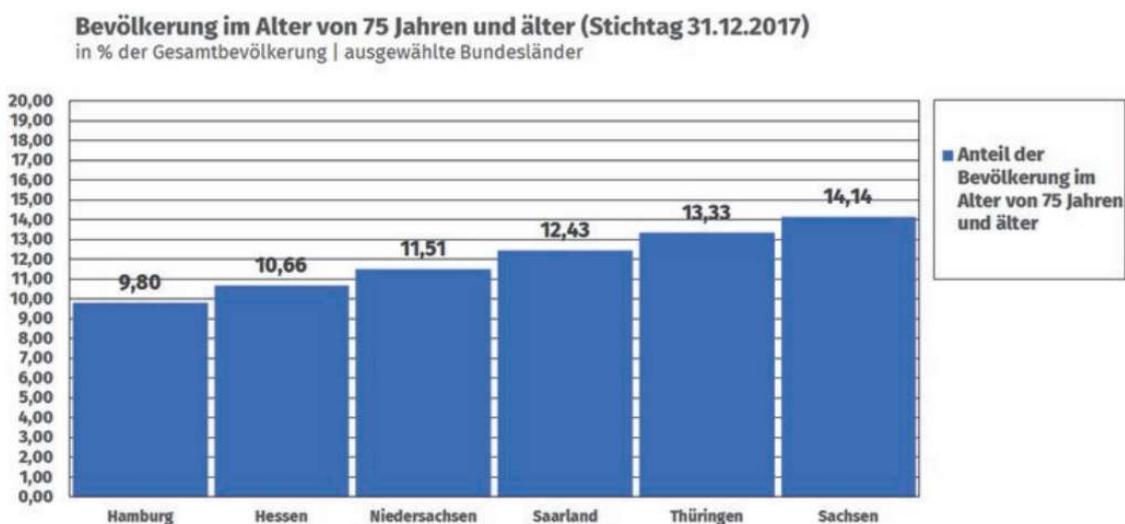


Abbildung 4: Grundregel 2 (schlechtes Beispiel) [9]

Bevölkerung im Alter von 75 Jahren und älter, 2017
in % der Gesamtbevölkerung | ausgewählte Bundesländer

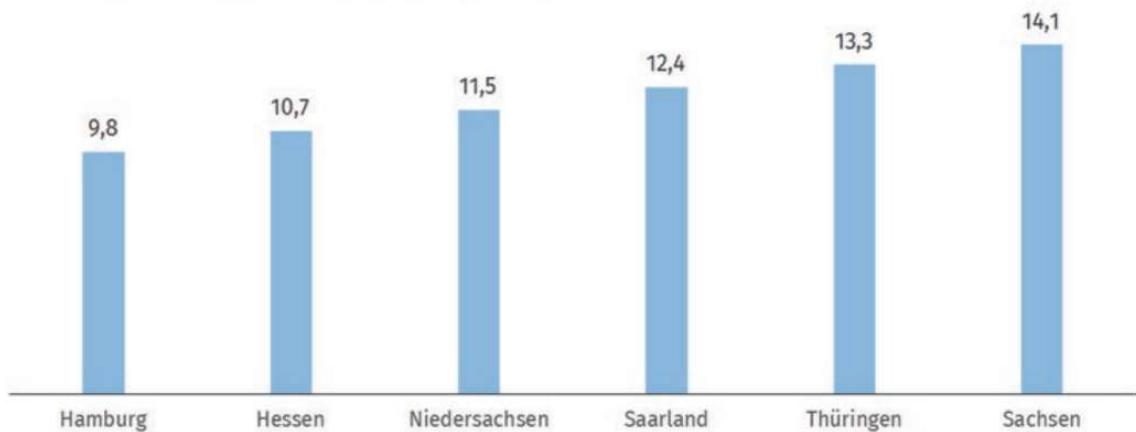


Abbildung 5: Grundregel 2 (gutes Beispiel) [9]

„Regel 3: Grafiktyp sollte zu den Daten und der Aussage passen [9]“. Zeitliche Verläufe oder vergleiche von Werten können möglicherweise besser als Balken- oder Liniendiagramm dargestellt werden. Hingegen einzelne Zahlenwerte als einfache Kennzahl dargestellt werden. Gibt es Geodaten, bietet sich eine Darstellung in Kartenform an. Die darzustellende Information wird durch eine geeignete Darstellungsform für den Nutzer einfacher und schneller zu verstehen.

Marketingstrategien im Vergleich: Absatz verschiedener Produkte
in Millionen Euro

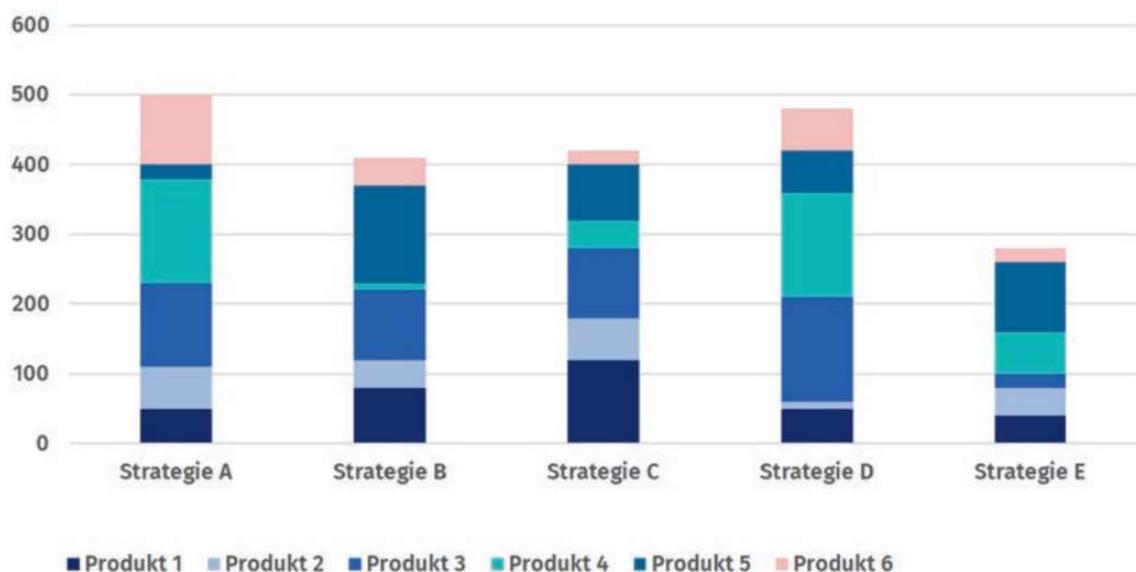


Abbildung 6: Grundregel 3 (Marktstrategien im Vergleich) [9]

„Regel 4: [] Achsen bewusst [gestalten] [9]“. Werden viele Grafiken mit Achsen verwendet, ist jede bei null zu beginnen konsistent. Jedoch macht der Beginn bei null nicht immer Sinn, denn fangen Werte in höheren Zahlenbereichen an, dann zeigt die Grafik teilweise keine Informationen an, da keine vorhanden sind. Für das leichtere

Verständnis des Nutzers sollte ein passender Startwert gewählt werden. Dies trifft für Grafiken aller Art zu.

„Regel 5: Identifiziere die Hauptaussage der Grafik [9]“. Dies kann mithilfe von Überschriften geschehen, welche angibt, um welche Information es sich handelt. Der Bezug zwischen Überschrift und Inhalt vereinfacht das Verständnis des Nutzers.

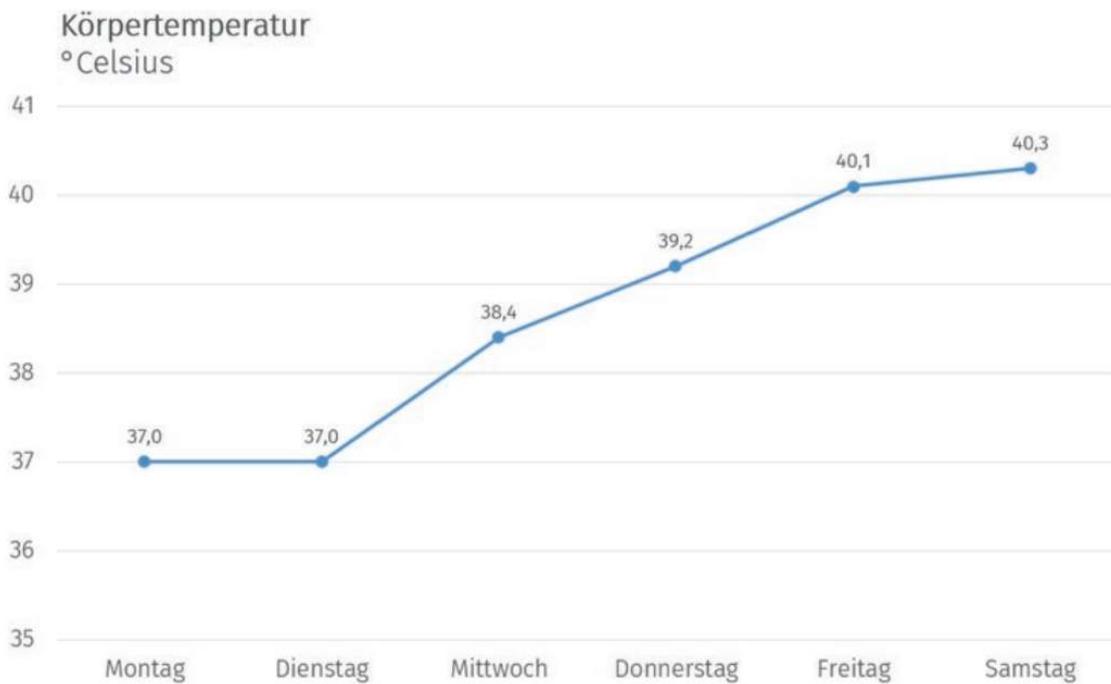


Abbildung 7: Grundregel 5 (Darstellung der Körpertemperatur) [9]

„Regel 6: Wähle Farben mit Bedacht [9]“. Durch Farben können Unterschiede, Differenzen oder Vergleiche von Informationen dargestellt werden. Dies macht jedoch nur bis zu einem bestimmten Punkt Sinn. Zu viele Farben können das Auge überlasten und dadurch das Lesen einer Darstellung erschweren. Die Aussage der Farben kann nicht mehr eindeutig erkannt werden.

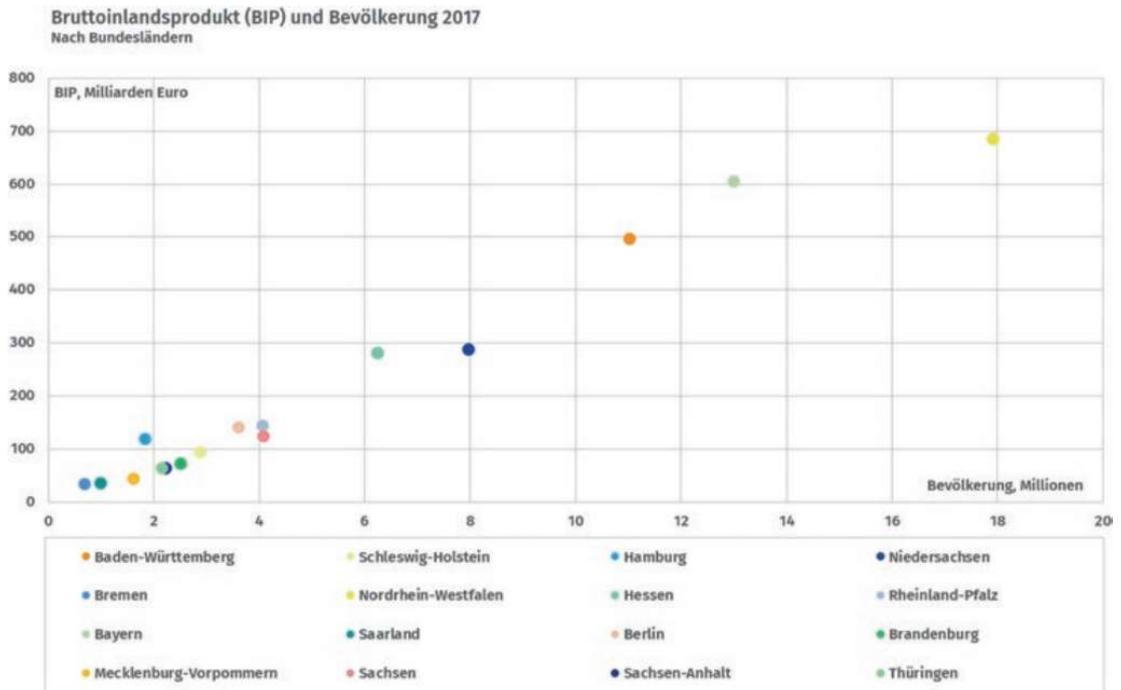


Abbildung 8: Grundregel 6 (Bruttoinlandsprodukt zur Bevölkerung) [9]

„Regel 7: Bedenke die Grenzen menschlicher Perzeption [9]“. Datenpunkte müssen einfach zu lesen sein, weshalb eine einzelne Datenebene genutzt werden sollte. Werden Daten auf unterschiedlichen Ebenen dargestellt und verglichen, braucht der Nutzer länger, um die Information dahinter zu verstehen.

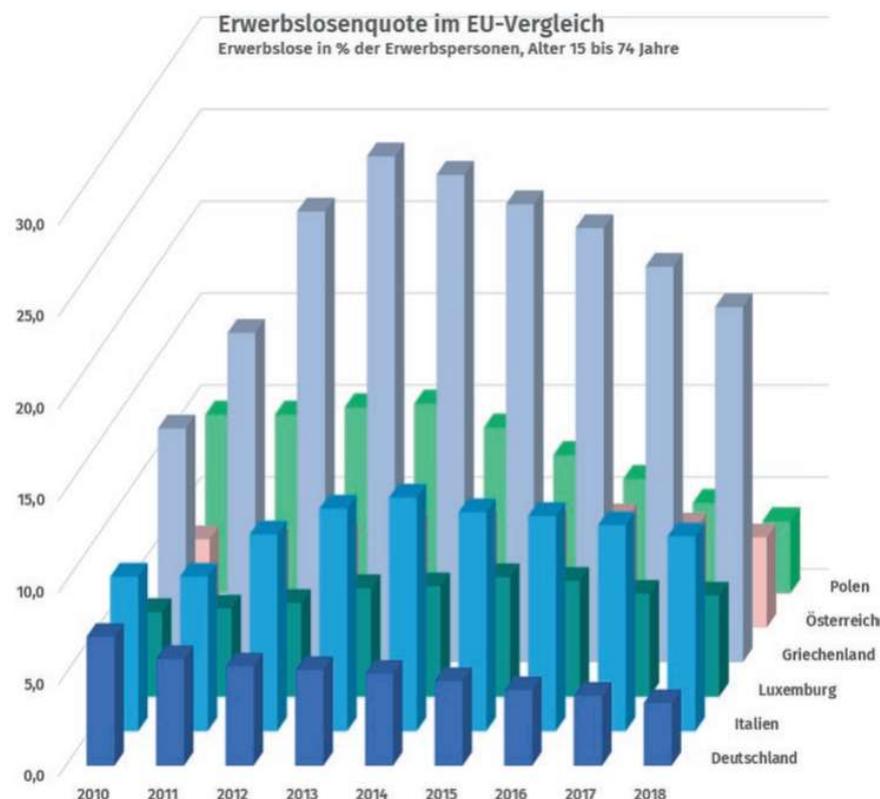


Abbildung 9: Grundregel 7 (EU-Vergleich der Erwerbslosenquote) [9]

„Regel 8: Bedenke die Zielgruppe und [deren Wissen] [9]“. Der Personenkreis, welcher sich mit den Dashboards auseinandersetzt, muss den Inhalt dieser verstehen können. Aus diesem Grund sind verschiedene Dashboards für die unterschiedlichen Personenkreise oft sinnvoll. Außerdem benötigen Personen in Führungspositionen in unterschiedlichen Bereichen jeweils andere Informationen und bringen das Wissen über andere Bereiche möglicherweise nicht mit.

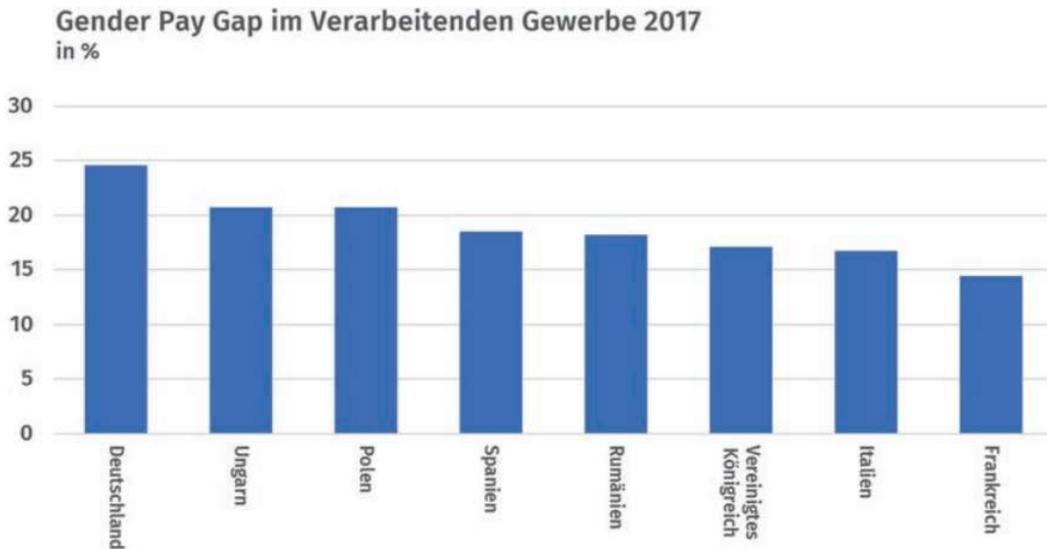


Abbildung 10: Grundregel 8 (Gender Pay Gap) [9]

„Regel 9: Gestalte [die] Grafik[en] lesefreundlich [9]“. Lesefreundlichkeit kann die Schrift betreffen, die Größe von Diagrammen, die Anordnung von Grafiken und mehr. Eine Strukturierung der Inhalte eines Dashboards ist daher wichtig.

„Regel 10: Begrenze nach Möglichkeit die Zahl der Kategorien bei Grafiken [9]“. Dies trifft vor allem bei Daten zu, welche mithilfe von Diagrammen verglichen werden sollen. Zu viele Daten gegenüberzustellen überfordert den Nutzer und erschwert das Erkennen der Information dahinter.

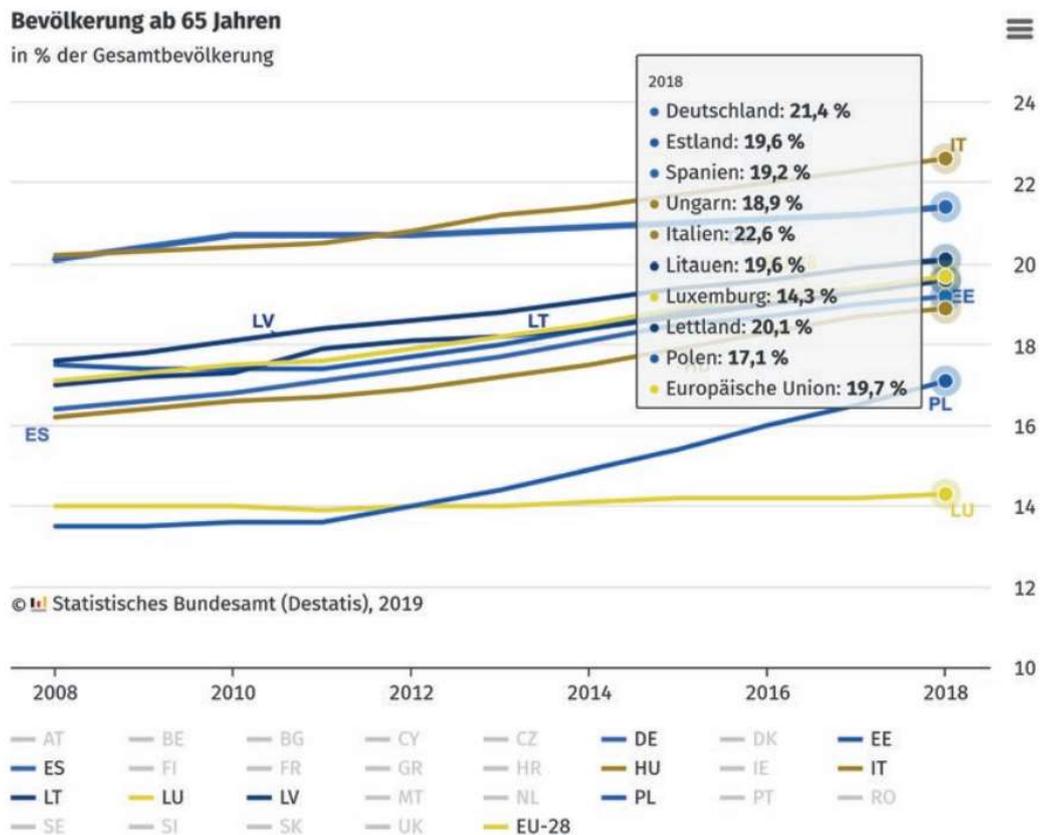


Abbildung 11: Grundregel 10 (Bevölkerungsanteil ab 65 Jahren) [9]

„Regel 11: Verwende verbreitete Formate und achte dabei auf Wiederverwendbarkeit und Nachvollziehbarkeit [9]“. Wird eine Kennzahl oder eine Grafik erstellt, welche in unterschiedlichen Hierarchien benötigt wird, sollten diese nicht jedes Mal erneut angelegt werden müssen. Durch das Wiederverwenden von Formaten wird außerdem eine Einheitlichkeit der Darstellungen gewährleistet.

Alle genannten Regeln müssen bei der Erstellung und Umsetzung von Dashboards berücksichtigt werden, um sie so effektiv wie möglich zu machen. Das Ziel ist eine möglichst einfache Darstellung, welche schnell verstanden wird und somit die bestmögliche Entscheidungsunterstützung wird.

3 Methodik

3.1 Nichtstandardisierte leitfadengestützte Experteninterviews

Um die Kennzahlen oder andere Steuerungsparameter ausarbeiten zu können, muss zunächst die passende Grundlage zur Erhebung dieser Daten gewählt werden. Hierbei gibt es verschiedene Methoden und Vorgehensweisen. Unter anderem die Kundenbefragung bzw. das Experteninterview, welches sich in diesem Fall als die sinnvollste Methodik herausgestellt hat. Der Grund dafür ist, dass die Wilken Software Group im Bereich der Sozialwirtschaft schon erfolgreich mit Kunden zusammenarbeitet. Die bestehenden Partnerschaften vereinfachen die Zusammenarbeit bei den Befragungen und die Kunden profitieren von dem Ergebnis. Ein wichtiges Merkmal der Methodik, ist nämlich die Zielgruppe, denn dabei handelt es sich um Bestandskunden, Langzeitkunden oder auch Zielkunden [10], welche letztendlich auch bei der Befragung ausgewählt wurden. Die Auswahl der Kunden hat den größten Einfluss auf das Ergebnis der Befragungen, denn soll eine gesamte Branche abgedeckt werden, so müssen die Interviewten Parteien branchenübergreifendes Wissen mitbringen. Aus diesem Grund sind Langzeitkunden von Vorteil. Wegen des andauernden Kontaktes, kann das Wissen der möglichen zu Interviewenden eingeschätzt und anhand dessen ausgewählt werden können. Die Frage nach dem Wer und auch dem Wieso ist somit geklärt. (Langzeit-) Kunden, aufgrund des Hintergrundwissen auf seitens des Kunden, als auch des Unternehmens.

Bleibt jedoch noch die Klärung der Frage nach dem Ziel der Befragung. Dieses ist, die relevanten Kennzahlen herauszuarbeiten und zu filtern. Außerdem wird durch die Befragung das Wissen über die Kunden und dessen Erwartungen an die Unternehmensleistung gesteigert, sowie der Kontakt zu ihnen verbessert und gestärkt. Dadurch kann eine bessere Kundeneinschätzung stattfinden [10]. Um diese Ziele und weitere Teilziele herauszufinden und zu erreichen, ist die Art der Befragung von primärer Bedeutung. In diesem Fall eine Nichtstandardisierte, Leitfadengestützte Befragung. Dabei werden „mittels [eines] Interviewleitfaden [...] einzelne Personen befragt. Kleinere Fallzahlen bis hin zu Einzelfällen (Experteninterviews) [10]“. Nichtstandardisiert und Leitfadengestützt bedeutet hier, die Flexibilität, vorbereitete Fragen zu stellen oder auch nicht zu stellen, sollten sie im Verlauf des Interviews bereits beantwortet worden sein, ohne konkret danach gefragt zu haben.

Das Vorgehen bei dieser Methodik kann in einen Ablauf mit Teilschritten gegliedert werden. Diese Teilschritte beinhalten jeweils weitere unterschritte. Darunter die Erstellung eines Interviewleitfadens, die Durchführung und Transkription mit

darauffolgender Inhaltsanalyse und zuletzt die Umsetzung. Die Inhaltsanalyse ist als Hilfsmittel für gesprochene Inhalte geeignet. Es kann sich dabei an der Forschungsfrage orientiert werden und hilft so beim Gewinnen neuer Erkenntnisse.

Sind die Methodik und die Kunden gewählt, wird der Interviewleitfaden erstellt. Wird hier zum Beispiel die Literaturrecherche als Methodik verwendet, muss an dieser Stelle die notwendige Literatur recherchiert werden. Beim Interviewleitfaden muss zunächst der Fragebereich definiert werden. Der Fragebereich wird durch das Ziel festgelegt. Das Ziel sind Kennzahlen und deren Datenquellen, die Darstellungsform und die Granularität. Dafür wird ein Fragenkatalog erstellt, welcher zielführende Fragen beinhaltet. Dieser Fragenkatalog wird anschließend in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht und muss getestet werden [11]. Getestet werden kann entweder mithilfe von Kollegen oder von Kunden, welche inhaltlich mit der Thematik vertraut sind. Dadurch können die Fragen gegebenenfalls überarbeitet werden und die Qualität und Zielführung der Fragen optimiert werden.

Bei der Erstellung der Fragen wurde auf folgende Kriterien geachtet:

Tabelle 1: Kriterien zur Fragebogenerstellung [10]

- | | |
|-----------------------------|---------------------------------|
| - Verstehbarkeit | - Befragten nicht überfordern |
| - Einfache Worte | - Bedeutungsäquivalenz |
| - Kurz | - Unzutreffende Voraussetzungen |
| - Konkret | - Keine Suggestivformulierungen |
| - Neutral | - Eindimensionalität |
| - Nicht hypothetisch | - Vollständigkeit |
| - Keine doppelte Verneinung | - Verfälschungstendenz |

Sobald der Interviewleitfaden finalisiert ist, kann zum nächsten Teilschritt übergegangen werden. Der Erhebung der Daten.

Bei der Erhebung wurden die ausgewählten, zu befragenden Parteien zu der Teilnahme eingeladen. „Vor der Durchführung des Interviews empfiehlt es sich, Kontakt mit den zu befragenden Zielpersonen oder Zielinstitutionen [...] aufzunehmen [12].“

Sobald die angefragten Kunden einer Teilnahme zugestimmt haben, kann mit ihnen als Interviewpartnern geplant werden. Außerdem konnte dann entschieden werden, in welcher Art das Interview stattfindet. Es gibt unterschiedliche Arten, beispielsweise eine persönliche Befragung, eine online Befragung oder in einem Telefonat [11].

In einer persönlichen vor Ort Befragung wurden den Interviewpartnern die Fragen aus dem Leitfaden gestellt. Hierbei handelt es sich um einen weiteren Teilschritt der Methodik, der Durchführung. In der Befragung selbst, muss sich nicht von Frage zu Frage gearbeitet werden, da sich in einem leitfadengestützten Interview durch den Gesprächsverlauf mehrere Fragen auf einmal klären können. Dies macht die Interaktion flexibel, was ein großer Vorteil der persönlichen Befragung ist. Auf diese Weise können außerdem Missverständnisse direkt erkannt und geklärt werden [10]. Es müssen aber auch mögliche Probleme beachtet werden, wie beispielsweise die Hemmung der Befragten, durch den persönlichen und direkten Kontakt [10].

Der Interviewer hat die Möglichkeit, das Gespräch aufzuzeichnen, was hierbei in der Umsetzung auch gemacht wurde. Es gibt die Möglichkeit einer Videoaufnahme, aber auch einer Tonaufnahme, wobei zweiteres für die Befragungen zum Einsatz kam. Die Aufzeichnung kann dem Interviewer helfen, den Inhalt zu einem späteren Zeitpunkt zu wiederholen und alle wichtigen Informationen gegeben falls mehrfach anzuhören. Dieser Vorgang wird dann Transkription genannt. Findet jedoch eine Aufzeichnung, unabhängig von der Art statt, muss auf den Datenschutz geachtet werden, sowie auf die Freiwilligkeit.

Die Freiwilligkeit wird bei der Anfrage einer Befragung sichergestellt, auf welche der Kunde mit Zustimmung oder Ablehnung reagiert.

Der Datenschutz kann mithilfe einer Einwilligungserklärung eingehalten werden. Der Interviewte kann durch eine Unterschrift seine Einwilligung geben oder wie in diesem Fall, seine Einwilligung mündlich im Interview geben, was mit aufgezeichnet wurde [13].

Zusammenfassend wurde die Methodik gewählt, sowie der Leitfaden erstellt und geprüft, und die Erhebung unter Berücksichtigung der problematischen Faktoren umgesetzt.

3.2 Inhaltsanalyse

Die Aufnahme des Interviews, kann und wurde zur Analyse des Inhalts verwendet, sowie für mögliche Zitationen der Interviewten. Die Analyse ist ein weiterer Teilschritt der Methodik und wird Inhaltsanalyse genannt. Dabei wurden aus den geführten Befragungen die Übereinstimmung und Unterschiede herausgearbeitet und zusammengeführt.

Um eine gute und richtige Datenerhebung repräsentativ für die gesamte Branche abbilden zu können, muss die Art der Datenerhebung gewählt werden. Die Daten könnten als Einzelfall erhoben werden, was bedeutet, dass nur eine einzige Befragung durchgeführt wird. Eine weitere Möglichkeit ist die Vollerhebung. Dafür muss jedes

Institut der Branche befragt werden. Als letztes gibt es die Stichprobe, bei welcher vereinzelte Institute Teil der Befragung sind. Die folgende Grafik gibt eine Übersicht der Auswahlverfahren.

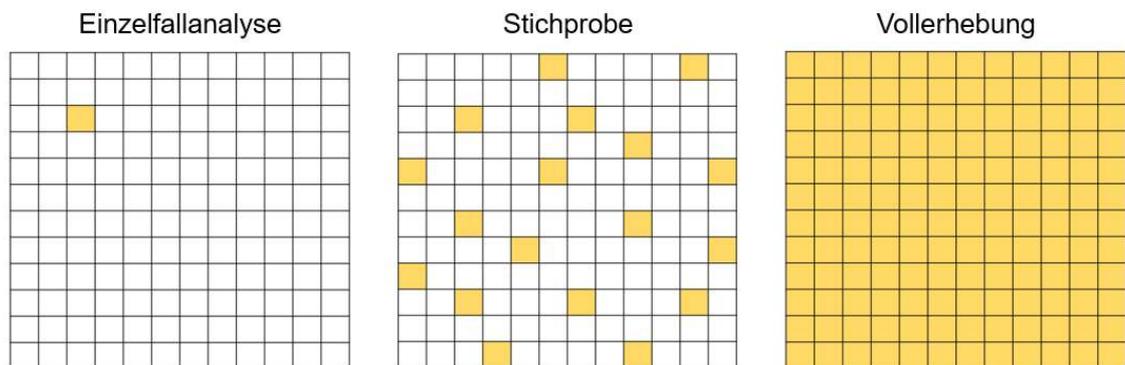


Abbildung 12: Auswahlverfahren im Überblick [10]

Die in der Grafik als erste und dritte dargestellte Datenerhebungen können entweder zu viele oder zu wenige Daten liefern, um sie sinnvoll aufbereiten und anwenden zu können. Deshalb ist das gewählte Mittel die Stichprobe, da hier die sogenannten „Branchenriesen“ ausgewählt werden können. Diese besitzen ein umfangreiches Wissen, sodass die Ergebnisse der Befragung auf die gesamte Branche übertragen werden können.

Mithilfe der Inhaltsanalyse können die Daten aus den Erhebungen zusammengeführt werden. Diese Daten sind die Kennzahlen und deren Datenquellen, sowie die Darstellungsform und die Granularität. Damit erfolgt die Umsetzung der Dashboards, dem letzten Teilschritt. Bei der Umsetzung werden die verschiedenen Datenquellen zusammengeführt und die Kennzahlen in der Endanwendung dargestellt. Die Wahl der Darstellungsform und der Granularität wird aus der Inhaltsanalyse abgeleitet. Durch die Fertigstellung der Dashboards wird das Ziel, die Erstellung von Dashboards für die Sozialwirtschaftsbranche erreicht.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass mithilfe der nichtstandardisierten, leitfadengestützten Befragung, konkret und gezielt das hinterfragt werden kann, was an Informationen benötigt wird. Aus diesem Grund ist die Methodik zielführend. Gleichzeitig wird durch den flexiblen Gesprächsverlauf eine Verbindung von genannten Informationen hergestellt und so für die Umsetzung des Ziels deutlicher.

Ein Experiment ist hierbei beispielsweise nicht zielführend, da keine Informationen über die benötigten Kennzahlen vorliegen. Es müsste spekuliert werden und anhand der tatsächlichen Verwendung der Anwendung die weitere Ausarbeitung stattfinden. Die Gefahr von kundenspezifischen Umsetzungen besteht. Das würde dazu führen, dass die

Dashboards nicht die gesamte Branche bedienen. Der hohe Zeitaufwand und die inhaltliche Fehlerwahrscheinlichkeit machen ein Experiment zu einer ungeeigneten Methodik.

Als Ergebnis, können die erstellten Dashboards in den Führungsebenen von Sozialwirtschaftsinstituten etabliert werden. So können sie als Steuerungsinstrument eingesetzt werden. Dies ist jedoch kein allgemeingültiges Ziel der Methodik, sondern nur das Ziel dieser Fragestellung.

4 Anforderungen

Bei einem Projekt wie diesem, gibt es durch die verschiedenen teilhabenden Parteien, unterschiedliche Anforderungen an das Ergebnis. So gibt es zum einen die Kunden, zum anderen das Unternehmen in welchem die Umsetzung erfolgt und als drittes denjenigen, welcher es plant und umsetzt. Das Ziel wird Unternehmensintern festgelegt, jedoch können sich die Vorstellungen der Umsetzung unterscheiden. So wird das Ergebnis durch die verschiedenen Anforderungen beeinflusst. Daher ist es umso wichtiger, dass diese aufeinander abgestimmt werden. Durch eine frühe Selektion der Anforderungen, können die Übereinstimmungen gesamtheitlich und auf das wichtigste konzentriert ausgearbeitet werden. Dieses Vorgehen hat Auswirkungen auf den Erfolg des Ergebnisses.

4.1 Kunden der Sozialwirtschaftsbranche

Bei den Kunden handelt es sich um verschiedene Langzeitkunden der Wilken Software Group. Diese sind im Bereich der Sozialwirtschaftsbranche tief verankert und haben ein großes Wissen über die allgemeinen Prozesse des Bereichs.

Bei der Sozialwirtschaft handelt es sich um Unternehmen, welche im sozialen Bereich tätig sind. Beispielsweise Sozial- und Gesundheitsunternehmen welche mit körperlich- und/oder geistig eingeschränkten Personen arbeiten und diese fördern. Bei dem genannten Personenkreis wird versucht, trotz der Einschränkungen einen „normalen“ und geregelten Tagesablauf zu schaffen. Außerdem sollen deren Fähigkeiten gefördert werden und sie in das Arbeitsleben integriert werden.

Die Kunden der Wilken Software Group in der Sozialwirtschaft haben vereinzelt unterschiedliche Anforderungen, bedingt durch zum Teil unterschiedliche Prozesse. Diese Unterschiede liegen in kleineren Geschäftsbereichen wie beispielsweise einem Fahrdienst. Im Großen und Ganzen dreht es sich jedoch primär um das Thema Gesamtergebnis, also die Einnahmen minus Ausgaben. Dahinter steht die Frage, wird kostendeckend gearbeitet und werden die verfügbaren Ressourcen effizient und effektiv eingesetzt. Als essenzielle Schwerpunkte können die Belegung, sowie das Personal genannt werden, da auch daran die Kosten hängen.

Bei der Belegung oder auch Auslastung, handelt es sich um das Verhältnis zwischen wie viel Ressource zur Verfügung stehen, zu wie viel tatsächlich eingesetzt wird. Es wird zumeist mit förderungsbedürftigen Personen gearbeitet, welche mehr oder weniger selbstständig Aufgaben des Alltags meistern können. Je nach Einrichtungsart und auch

der zu betreuenden Personengruppen, werden entsprechend die Ressourcen eingesetzt. Diese Ressourcen können das Personal sein, aber auch Wohnheime, Schulen, Werkstätten und weitere. Um dies sinnvoll einsetzen und damit planen zu können, muss die zuständige Unternehmenseinheit genaue Informationen beispielsweise zur Anzahl der zur Verfügung stehenden Einheiten im Vergleich zu der tatsächlich in Anspruch genommenen haben. Es kann dabei auch von dem Auslastungsgrad, also der Kapazität zur Belegung gesprochen werden. Kapazität meint die theoretisch verfügbare Menge an Leistungen.

Je nach Unternehmensgröße, den zur Verfügung stehenden Mitteln oder auch der Geschäftsbereiche, kann die Granularität der Informationen je Bereich variieren.

Der zweite genannte Schwerpunkt ist das Personal. Hierbei spielen viele Faktoren eine Rolle, denn ein Mitarbeiter ist nicht gleich ein Mitarbeiter [14]. So gibt es unterschiedliche Vollbeschäftigtenwerte der Mitarbeiter, also wie viel Arbeitsleistung hinter einer Stelle steckt. Hierbei gibt es zum Beispiel Vollzeitkräfte, mit einem Vollbeschäftigtenwert von 100%, sowie 50%-Kräfte, Aushilfen mit nur 15% und weitere. Je Mitarbeiter kann es auch unterschiedliche Qualifikationen geben, welche die Fähigkeiten einstuft. Im Bereich des Personals sind aber auch Kennzahlen wie die Fehlzeiten, Krankheitstage oder Überstunden wichtig.

Übergreifend steht für die verschiedenen Führungsebenen die Anforderung, Informationen in unterschiedlichen Verdichtungen darzustellen. Die obersten Führungsebenen wie der Aufsichtsrat oder Vorstand, benötigen die am meisten verdichteten Daten [14]. Sie müssen das ganze Unternehmen abdecken und Informationen darüber bereitstellen, welche Zahlen geschrieben werden. Darunter vor allem betriebswirtschaftliche Kennzahlen, wie die Kostendeckung. Es müssen sich daraus auch Zukunftsprognosen ableiten können, um Planziele festzulegen.

Die Ebenen darunter teilen sich in verschiedene Geschäftsbereiche und Fachbereiche auf. Geschäftsbereiche sind dabei zusammengefasste Fachbereiche wie beispielsweise Betreuung, Wohnen oder Werkstatt. Fachbereiche können je nach Unternehmensschwerpunkt zum Beispiel Heime, Schulen oder ähnliches sein. Die Fachbereiche sind unterteilbar in die jeweiligen Einrichtungen, Standorte oder auch Häuser [14].

Es gibt nicht nur die Aufteilung in verschiedene Ebenen, sondern auch eine zeitliche Aufteilung. Für die oberen Ebenen muss sich am Quartal und/oder den Monaten orientiert werden. Hingegen bei den darunterliegenden Ebenen ist eine monatliche, wöchentlich und/oder täglich vorliegende Information notwendig [14].

Die Informationen für die Führungskräfte kommen aus unterschiedlichen Quellen. Darunter Personalsoftware, Buchhaltungssoftware, Programme für die Bewohnerdaten, interne Exceldateien oder auch Dienstplanprogramme. Die Vielzahl an Programmen gibt nicht die Möglichkeit, eine gesamte Übersicht darzustellen und macht es notwendig, sich die benötigten Daten in den jeweiligen Systemen anzusehen. Als Anforderung gilt die Zusammenführung der Datenquellen, um die Inhalte in einem Endsystem auswerten zu können.

4.2 Wilken Software Group

Als Softwareunternehmen, welches in vielen Branchen Kunden mit Standard und Individual Software versorgt, ist es das Ziel, mit diesen die größtmögliche Menge an Kunden abzudecken. Dieses Ziel soll auch im Bereich der Dashboards in der Sozialwirtschaft erreicht werden.

Die Anforderung ist, Standarddashboards zu erstellen. Diese sollen Kennzahlen enthalten, welche in Sozialen Unternehmen übergreifend eingesetzt werden, um als Analyse- und Auswertungsinstrument zu dienen. Als erster Schritt ist das Herausfinden der Kennzahlen gesetzt worden. Wilken hat dafür geeignete Kunden selektiert, welche letztendlich durch die Mithilfe von dem Ergebnis profitieren. Hierdurch wird die Kundenbindung gestärkt, was für ein Dienstleistungsunternehmen ein wichtiger Aspekt ist. Aus der Zufriedenheit der Kunden, welche die zur Verfügung stehenden Dashboards einsetzen, können Prognosen auf weitere potenzielle Kunden ausgerollt werden.

Die Erweiterung des Kundenportfolios stellt dabei ein weiteres Ziel dar, welches bei erfolgreichem Einsatz von Standarddashboards zukünftig verfolgt werden kann.

Die Anforderungen sind, langzeitige Kundenbindung, Gewinnsteigerung und ein erweiterter Einfluss auf die Branche. Es soll mehr Marktanteil im Bereich der Sozialwirtschaft gewonnen, sowie das eigene Produktportfolio erweitert werden. Diese sollen durch fundierte Auswertungen und einen qualitativen Standard der Software erreicht werden. Den Kunden soll eine Software zur Verfügung stehen, mit welcher sie ihre Prozesse optimal steuern können.

4.3 Eigene

Für die Beantwortung der Frage, wie Dashboards zur Steuerung von sozialwirtschaftlichen Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden können, muss zunächst eine Grundlage geschaffen werden. Diese ist die Ausarbeitung von

Kennzahlen, mit welchen anschließend die Dashboards befüllt werden können. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die Kennzahlen mit den entsprechenden Daten verknüpft und befüllt werden. Somit stellt sich der Prozess aus der methodischen- und der technischen Umsetzung zusammen. Eine erfolgreiche Umsetzung des ersteren setzt eine erfolgreiche Umsetzung des zweiten voraus. Hier liegt die Anforderung darin, die Bereitstellung eines daraus resultierenden Steuerungsinstruments zu schaffen, welches zielführend eingesetzt werden kann.

5 Kennzahlen

5.1 Umsetzung

Betrachtet man die Notwendigkeit von Kennzahlen zur Steuerung von sozialwirtschaftlichen Unternehmen, so wird das Erkennen und Herausarbeiten der relevanten Kennzahlen deutlich. Richtig gewählt und eingesetzt können diese ein entscheidendes Managementinstrument zur Analyse und Entscheidungsfindung sein. Kennzahlen einzeln zu nutzen ist jedoch nicht erfolgsversprechend, es muss eine passende Darstellungsform gewählt werden, sowie die Kennzahlen verknüpft und in Zusammenhang gesetzt werden. Dies kann mithilfe von Dashboards geschehen.

Es sind für die Soziale Branche einige Kennzahlen bekannt. Der Fokus liegt dabei in den Bereichen Buchhaltung, Finanzen, Personal und Bewohner. In der Theorie sind konkrete Kennzahlen zwar vorhanden, aber diese sind allgemein gehalten, was die Relevanz von vielen, je nach Einrichtung nichtig macht. Ein weiterer wichtiger Aspekt, welcher die bisherige Theorie vernachlässigt, sind die spezifischen Kennzahlen, welche sich durch die oberflächlichen, allgemeinen Kennzahlen nicht abbilden lassen. Ein Beispiel hierfür liegt bei den Bewohnern. Die Bewohnerzahl als Kennzahl wird in vielen Unternehmen benötigt, jedoch wird diese Anzahl in der Praxis detaillierter aufgeschlüsselt. Unter anderem wird unterschieden in Geschlecht, Zugehörigkeit innerhalb des Unternehmens oder auch der Pflegegradeinstufung. Die Allgemeingültigkeit der theoretischen Kennzahlen muss auch dahingehend kritisch betrachtet werden, dass es Kennzahlen für beispielsweise Fahrdienste gibt, welche in der Praxis nicht in jedem Unternehmen eingesetzt werden. Dies ist der Fall, wenn ein Unternehmen keinen Fahrdienst hat.

Die Kennzahlen müssen also kritisch betrachtet und durch die Unvollständigkeit der in der Theorie vorhandenen Kennzahlen, ergänzt werden.

Aus diesem Grund muss eine Befragung der Zieleinrichtungen stattfinden, welche genauere und detailliertere Informationen, über die in der täglichen Praxis verwendeten Kennzahlen gibt. Der Umstand, dass bei dieser Befragung große Einrichtungen gewählt werden, welche eine Vielzahl an branchenüblichen Prozessen abdecken, kann die Gültigkeit und Übertragbarkeit auf andere soziale Einrichtungen gewährleisten.

Für die Befragung müssen zunächst diesem Kriterium entsprechende Kunden ausgewählt werden. Die Begrifflichkeit Kunde kommt daher, dass die Wilken Software Group bereits entsprechende Unternehmen in der Kundenkartei führt. Als Leistungsanbieter stehen diese Bestandskunden vornan, da sie als Informationsquelle prädestiniert sind und letztendlich von einer Umsetzung von Dashboards profitieren.

Die Methodik der Befragung sieht die Auswahl ebendieser vor, sowie die Auswahl einer Einrichtung, der sich dadurch ergebenden Zielgruppe. Als Stichprobenauswertung reicht eine geringe Anzahl an Befragungen. Nach der Auswahl, Kontaktaufnahme und Terminvereinbarung, kann das Interview stattfinden. Die Erstellung eines Interviewleitfadens und eines Fragenkatalogs muss vorbereitend geschehen. Die folgende Mindmap stellt eine finalisierte Übersicht eines solchen Leitfadens dar.

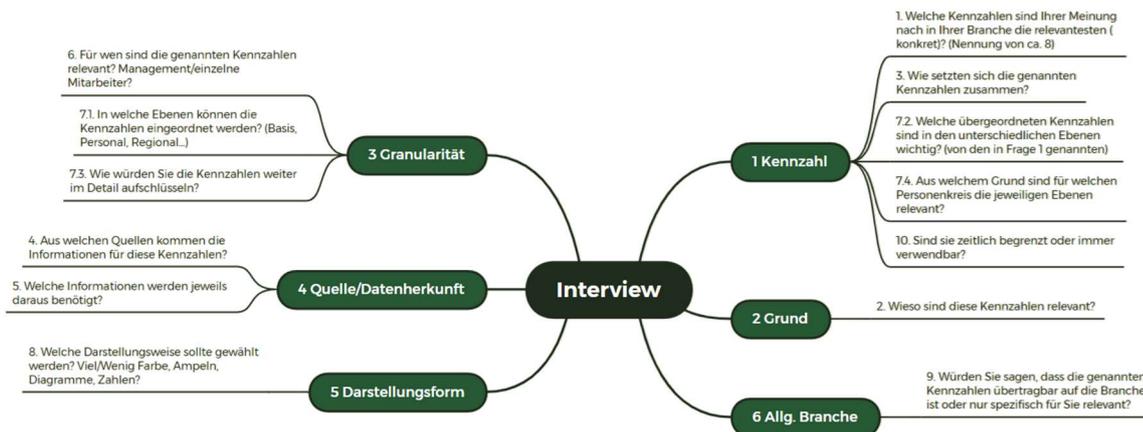


Abbildung 13: MindMap Interviewleitfaden

Um zu dieser Übersicht zu gelangen, mussten im ersten Schritt alle Fragen dokumentiert werden. Diese müssen die Frage nach relevanten Kennzahlen und deren Darstellungsform beantworten. Anschließend wurden diese Fragen in Kategorien eingeteilt, welche sich hierbei in die Kategorien Kennzahl, Befragungsgrund, Granularität, Datenquelle, Darstellungsform und die Allgemeingültigkeit der Informationen für die Branche gegliedert haben. Durch eine Nummerierung der Fragen konnte eine Kategorienunabhängige Abfolge definiert werden, um eine logische und sinnvolle Reihenfolge der Fragen zu erreichen.

Nach der Fertigstellung des ersten Entwurfes, konnte ein Testinterview geführt werden. Als Interviewpartner fungierte hierbei ein Wilken Mitarbeiter, welcher sich mit der Thematik auskennt. Der Test ermöglichte es, mögliche Probleme oder missverständliche Formulierungen zu erkennen und zu beheben.

Die abgeschlossene Testphase leitet direkt zu den Interviews mit den Kunden über. Diese wurden durch ein Aufnahmegerät aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Durch das Umwandeln von Wort in Schrift, kann der Inhalt einfacher analysiert werden. Der Prozess der Inhaltsanalyse wurde zunächst für jedes Transkript einzeln durchgeführt. Dabei sind wichtige oder häufig genannte Begriffe selektiert und stichpunktartig notiert worden. Die daraus entstandenen Inhalte der Interviews konnten so miteinander verglichen werden und die Übereinstimmungen ausgearbeitet werden.

Folgende Tabelle zeigt eine Zusammenfassung der wichtigsten Inhalte.

Tabelle 2: Vergleich der Interviewinhalte [14]

Interview 1	Interview 2
<ul style="list-style-type: none"> - Aufsichtsrat, Vorstand, Geschäftsbereiche, Fachbereiche - Finanz-, Personal- und Belegungskennzahlen - Soll/Ist-Vergleich - Liquidität, Offene Posten - Pflegegrade, Hilfebedarfsgruppen - Fahrzeugauslastung - Quellen: Wilken ERP, P&I Loga, CGM, Teraplan, Exceldateien - Quartal oder Monat - Ampelfarben, Diagramme, einzelne Kennzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> - Vorstand, Region, Häuser - Buchhaltung, Personal und Belegung - Soll/Ist-Vergleich - Kapazität, Auslastung - Überstunden, Fehlzeiten, VB-Werte - Einrichtungskategorien - Liquidität, Einnahmen/Ausgaben - Weniger ist mehr - Quellen: Wilken ERP, P&I Loga, CGM, OC-Planer, Exceldateien - Monat oder Tag - Weniger ist mehr (Darstellung)

Bei der Auflistung handelt es sich meist noch nicht um konkrete Kennzahlen, sondern um die übergeordneten abzubildenden Bereiche.

5.2 Ergebnis

Auf Grundlage der Inhaltsanalyse konnte eine Skizzierung der Dashboards stattfinden, sowie eine Einteilung der ausgewerteten und bestimmten Kennzahlen.

Als Zeitbezug kann zwischen Quartal und Monat gewählt werden. Im Bereich Personal sind die Kennzahlen Personalanzahl, Personalbudget Soll und Ist, der durchschnittliche VB-Wert der Mitarbeiter, die Qualifikationskategorie der Mitarbeiter je Unternehmensbereich, die Aggregation von Mitarbeiter zu Teams / zum Haus, außerdem kann je Aggregationsstufe die Krankheitstage, die Urlaubstage und die Überstunden eingesehen werden.

Die Qualifikationskategorien in den Unternehmensbereichen können entweder eine Qualifizierte Kraft sein oder eine Hilfskraft. Des Weiteren sind die Finanzkennzahlen Ausgaben, Einnahmen, Offene Posten und Liquidität.

Als Belegungskennzahlen sind ausgewertet worden, die Auslastung, die durchschnittliche Belegungszahl, die Hilfebedarfsgruppen und Pflegegrade von

Bewohnern je Geschlecht, sowie der durchschnittliche Pflegegrad. Außerdem ist die Einrichtungsart und die dazugehörige durchschnittliche Belegung als Kennzahl wichtig. Um die örtliche Verteilung zu berücksichtigen wurde eine Ortsbeschreibende Kennzahl gewählt.

Bei der Analyse wurden alle Überschneidungen berücksichtigt, aber auch sich nicht überschneidende Kennzahlen, welche von zentraler Bedeutung für die jeweilige Einrichtung sind. Dadurch konnten allgemeingültige Kennzahlen ausgearbeitet werden, aber auch wichtige Unterschiede berücksichtigt und integriert werden.

Somit sind die genannten Kennzahlen allesamt zur Steuerung von sozialwirtschaftlichen Unternehmen notwendig und werden dafür eingesetzt. Die daraus resultierende Umsetzung auf Dashboards, trägt maßgeblich zum Erfolg bei.

6 ETL-Prozess

6.1 Umsetzung

Um Informationen darstellen zu können, werden Daten zu diesen Informationen benötigt. Daten können aus verschiedensten Quellen stammen und in unterschiedlichen Strukturen und Formaten vorhanden sein. Wird nun die Darstellung von Informationen in einem Unternehmen betrachtet, so wird zumeist nicht nur eine Quelle mit allen Daten genutzt, sondern mehrere. Diese Datenquellen sind Software, welche darauf spezialisiert sind, einen bestimmten Unternehmensbereich abzubilden und dessen Daten in einer eigenen Datenbank zu speichern. Beispiele dafür sind Buchhaltungs-, Personalabrechnungs-/planungssoftware oder im sozialen Bereich Bewohner- oder Belegungsprogramme. Systemübergreifend kann keine einheitliche und eindeutige Datenspeicherung gewährleistet werden. Zu Analyse- oder Auswertungszwecken sind diese Merkmale jedoch wichtig, um Verbindungen knüpfen zu können und Information so eindeutig und richtig interpretieren zu können wie möglich. Aus diesem Grund müssen die Daten vor der Nutzung vereinheitlicht und transformiert werden. Damit kann sichergestellt werden, dass Daten nicht redundant vorliegen und Verbindungen zwischen ihnen hergestellt werden können.

Der ETL-Prozess ist hierfür eine effektive Verfahrensweise. Durch die vorhergehende Befragung konnten als Datenquellen die Buchhaltungssoftware von Wilken, Terraplan, P&I Loga, CGM, OC-Planner und weitere Exceldateien ausgearbeitet werden. Terraplan ist eine Verwaltungssoftware, P&I Loga ist eine Personalabrechnungssoftware, CGM ist eine Software zur Unterstützung von organisatorischen Tätigkeiten im Bereich des Gesundheitswesens und OC-Planner ist zur Einsatzplanung [14]. Jede andere Datenquelle kann jedoch ebenfalls angebunden werden.

Bevor ein Prozess gestartet und Daten verarbeitet werden konnten, musste zunächst eine entsprechende Software zum Erstellen von ETL-Prozessen ausgewählt werden. Als geeignetes Programm gibt es beispielsweise Spoon von Pentaho, welches online frei zur Verfügung steht.

Im Falle einer Installation, kann danach mit der Datenbankverknüpfung gestartet werden. Dafür werden die entsprechenden Symbole je Verbindungsart aus dem entsprechenden Ordner gewählt und in den Prozess eingefügt. Folgende Abbildung zeigt den Beginn.

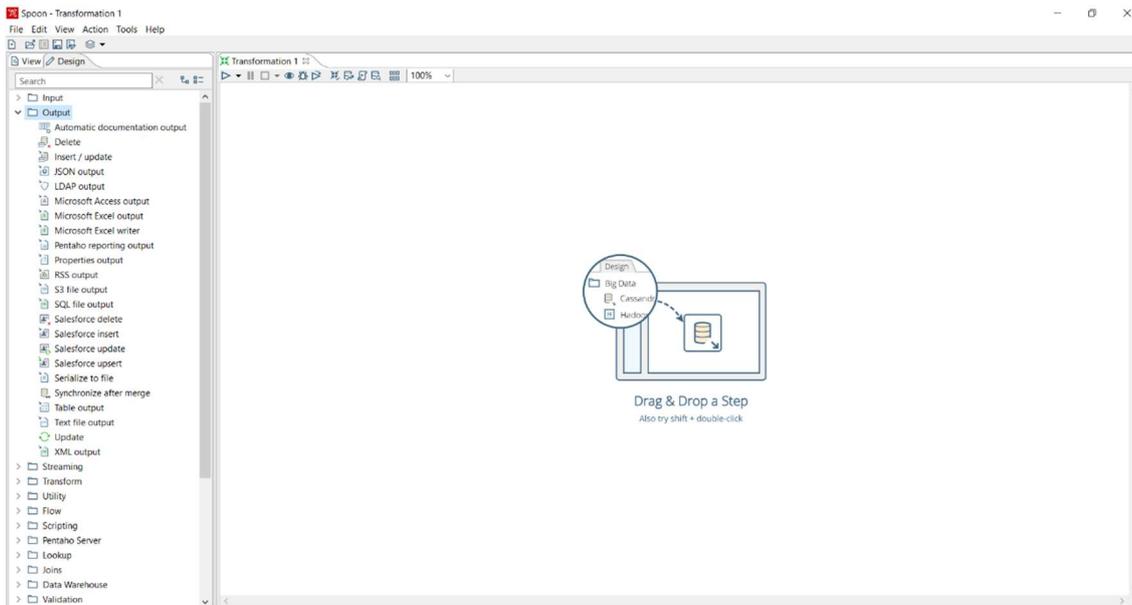


Abbildung 14: Anwendung Spoon

Auf der linken Seite sind die Ordnerstrukturen zu erkennen, welche die Datenbankarten und die Verbindungsmöglichkeiten zu weiteren Prozessschritten, wie der verschiedenen Transformationsarten enthalten.

Die Verbindungen zu den Datenquellen kann über Links zu den entsprechenden Quellen erstellt werden. Sind alle Datenbanken und andere benötigte Quellen eingepflegt, kann mit der Auswahl der jeweiligen Daten und dem Schritt der Datentransformation fortgefahren werden. Wird über die Transformation die Quelle ausgewählt, kann über die entstandenen Verbindungssymbole in Spoon in zum Beispiel einer tabellarischen Ansicht die zu transformierenden Daten über Spaltennamen oder ähnliches ausgewählt und gesamtheitlich angepasst werden. Außerdem kann über die Transformationsart das Endformat gewählt werden, sowie Vereinheitlichungen der Bezeichnungen und mehr stattfinden. Die Datenfilterung sowie die Datenharmonisierung, -aggregation, aber auch die -anreicherung findet somit in diesem Schritt statt.

Sind alle zu tätigen Anpassungen eingepflegt, so kann eine Zielquelle angebunden und das Datenladen gestartet werden. Die Zielquelle kann ebenfalls über eine Verlinkung verknüpft werden.

Der Prozess der Extraktion, des Transformierens und des Ladens kann einmal gesamtheitlich angelegt und später immer wieder erneut ausgeführt werden. Muss eine Änderung vorgenommen werden, muss nicht der gesamte Prozess neu erstellt werden, sondern nur der jeweilige Transformationsschritt oder die Datenverbindung angepasst werden.

Die angebundenen Daten können jedoch auch nur aus Exceldateien oder ähnlichem bestehen, da je nach Softwareanbieter ein direkter Zugriff auf deren Systeme nicht zur Verfügung steht.

Zur Prozessdarstellung wurden folgende Informationen, in Form von Exceldateien, von den befragten Kunden bereitgestellt:

- Bewohnerdaten
- Belegungsdaten
- Auslastungsdaten
- Personalkosten
- Einnahmen und Ausgaben

Die jeweils enthaltenen Datensätze wurden auf Gemeinsamkeiten geprüft und die übereinstimmenden Spaltennamen vereinheitlicht. Darunter beispielsweise die Postleitzahl, der Ort oder auch die Spalten für Vor- und Nachname. Redundante Datensätze sowie überflüssige oder leere Spalten konnten durch die Überprüfung ebenfalls eliminiert werden. Eine Verknüpfung der Daten fand über die Spalte Einrichtungen statt. Zu jeder Einrichtung können Bewohner und Mitarbeiter zugeordnet werden. Die jeweiligen Einrichtungen haben wiederum Informationen über die Belegung und die Auslastung. Jeder Einrichtung kann zusätzlich eine Kostenstelle zugeordnet werden, mithilfe dieser können die Einnahmen und Ausgaben in Verbindung gesetzt werden. Das Vervielfältigen und Anreichern der Daten musste überall durchgeführt werden, da die Datensätze aufgrund der Anonymisierung nur einen Bruchteil der tatsächlich vorhandenen Kundendaten beinhaltet haben.

Offene Rechnungen der Kunden und damit zusammenhängende Informationen konnten durch den Umstand, dass es sich bei den Befragten um Wilken Kunden handelt, direkt aus dem Wilken ERP System exportiert werden. Der Informationsgehalt der Daten muss mit den geplanten Kennzahlen übereinstimmen. Gibt es keine Daten zu einer Kennzahl, so kann diese nicht abgebildet werden.

6.2 Ergebnis

Aufgrund der fehlenden Datenbankverbindungen und Zugriffsrecht kann der ETL-Prozess nur theoretisch wie folgt dargestellt werden:

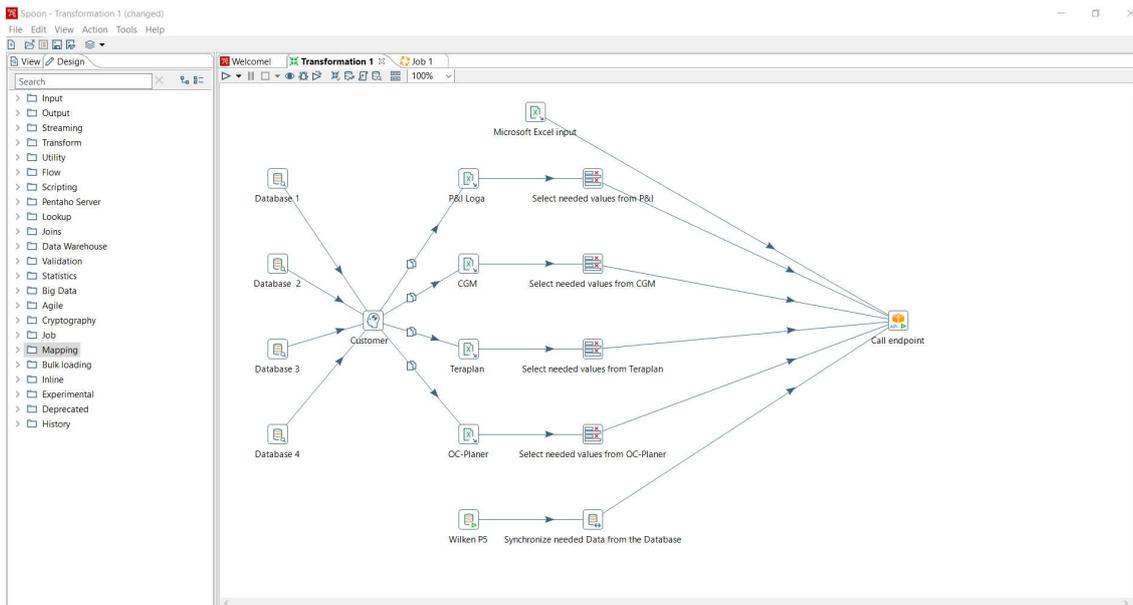


Abbildung 15: ETL-Prozess

Dieser Prozess bildet die Umsetzung ab. Database meint dabei die verschiedenen Datenquellen und Softwareanbieter, mit denen die Wilken Kunden zusammenarbeiten. Beim Kunde fließen alle Informationen zusammen. Diese werden in Form von Exceldateien weitergegeben, woraufhin eine Aufbereitung bzw. die Transformation der Daten stattfindet. Die aufbereiteten Dateien können in die Endanwendung, die Dashboarding Anwendung Qlik, geladen werden.

Der ETL-Prozess kann als Verknüpfungsinstrument zwischen den ausgearbeiteten Kennzahlen und deren Umsetzung in einer Endanwendung optimal eingesetzt werden.

Durch das Wissen, welche Kennzahlen konkret benötigt werden, können die entsprechenden Systeme und deren Daten selektiert und transformiert werden. Es entsteht eine Prozessbrücke zwischen unterschiedlichsten Systemen und Anwendungen, über welche der Informationsfluss stattfinden kann. Somit wird durch den ETL-Prozess der Weg der Daten abgebildet und die Prozesse des Extrahierens, Transformierens und Ladens gesamtheitlich und automatisch in einem System realisiert.

7 Dashboards

7.1 Umsetzung

Als Endanwendung zur Darstellung der Informationen mithilfe von Kennzahlen oder Grafiken kann ein Dashboarding Werkzeug eingesetzt werden. Aufgrund der Darstellungsmöglichkeiten und als Instrument zur Verknüpfung der Daten bietet es diverse Vorteile. Unter den zahlreichen zur Verfügung stehenden Softwarelösungen, ist Qlik das durch die Firma Wilken festgelegte Werkzeug für die Kunden. Es findet bei der Wilken Software Group schon eine geraume Zeit Einsatz und ist bei den Kunden bekannt.

Durch den schon bestehenden Einsatz der Dashboarding-Lösung, gibt es bereits einige Dashboards. Darunter primär Finanzwirtschaftliche, welche sich durch Daten aus dem Wilken ERP System befüllen lassen. Mithilfe der Inhaltsanalyse der Interviews konnte eine Auswertung der benötigten Kennzahlen stattfinden. Diese strukturiert und fachlich unterteilt, ergibt den Aufbau der neuen Dashboards. Außerdem wird beim Aufbau auf die ebenfalls aus den Interviews ausgearbeiteten Darstellungsformen geachtet sowie die theoretischen Grundsätze der Darstellungen mit eingebunden. Die bestehenden Standard Dashboards werden durch den Branchenbezug zur Sozialwirtschaft erweitert.

Begonnen wird mit der obersten Hierarchieebene, welche der Aufsichtsrat bildet. Absteigend geht es weiter mit einem Dashboard für den Vorstand, gefolgt von dem der Geschäftsbereichsleitung. Zuletzt wird noch nach Region und den jeweiligen Häusern unterteilt. Um eine Einheitlichkeit trotz unterschiedlichen Kennzahlen sicherzustellen, wird bei der Skizzierung der Dashboards darauf geachtet, den äußeren Aufbau gleich umzusetzen. So sind beispielsweise die eingesetzten Filter auf jedem Dashboard an derselben Stelle, links. Außerdem werden Kennzahlen in schwarz dargestellt und die Achsen von Grafiken sinngemäß gleich gehalten. Dies fördert ein besseres und vor allem schnelleres Verstehen der Informationen und erleichtert die Auswertbarkeit.

Filter können dabei beim Springen durch die Dashboards beibehalten werden und somit übergreifend beispielsweise einen Zeitraum ausgewählt lassen oder Informationen zu einem Standort selektieren. Die eingesetzten Filter sind die Auswahl der Zeit in Form von Quartal oder Monat, die Filterung nach jeweiligem Geschäftsbereich, den verschiedenen Regionen und Häusern sowie die Selektion nach deren Bereiche oder Mitarbeiterteams. So kann gezielt durch die unterschiedlichen Aggregationstiefen gefiltert werden und diese auch anzeigen.

Die insgesamt fünf entstandenen Dashboards beginnen mit allgemeinen Informationen und werden immer detaillierter. Der Informationsgehalt baut aufeinander auf und lässt sich durch alle Dashboards verfolgen.

Folgendes Dashboard zeigt die Ansicht für den Aufsichtsrat.

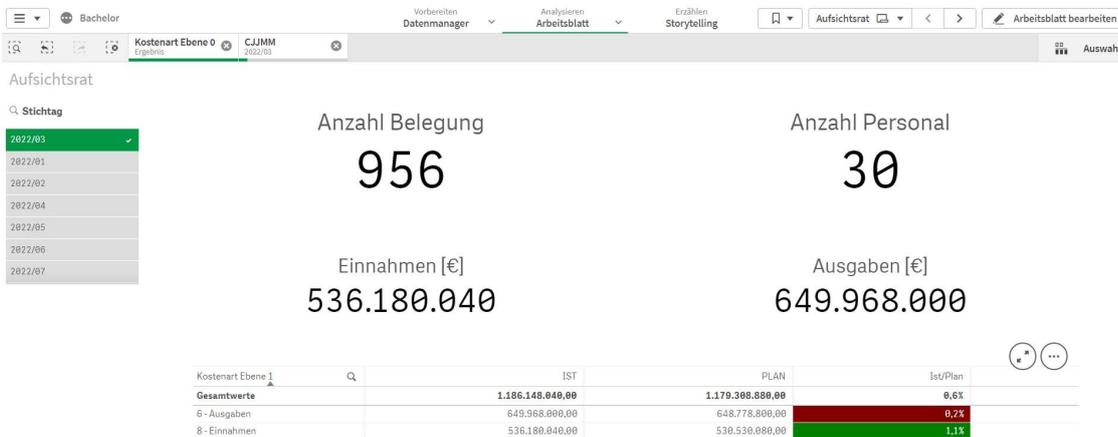


Abbildung 16: Dashboard Aufsichtsrat

Es beinhaltet den Filter zur Zeitauswahl, die Belegungsanzahl, die Personalanzahl sowie die aktuellen Ausgaben und Einnahmen. Da sich durch die Belegungsanzahl die Rentabilität ableiten lässt, ist diese für die oberste Geschäftsebene wichtig. Die Personalanzahl zeigt in Zusammenhang mit der Belegung, das Verhältnis der beiden Zahlen, was eine Aussage über den Personalschlüssel gibt. Die Ausgaben und Einnahmen zeigen die aktuelle finanzielle Situation und sind daher als Steuerungsparameter für die Führungskräfte von Wichtigkeit. Der Aufsichtsrat kommt quartalsweise zusammen und benötigt dadurch die aggregierteste Form der Daten.

Das zweite Dashboard ist für die Hierarchieebene des Vorstands.

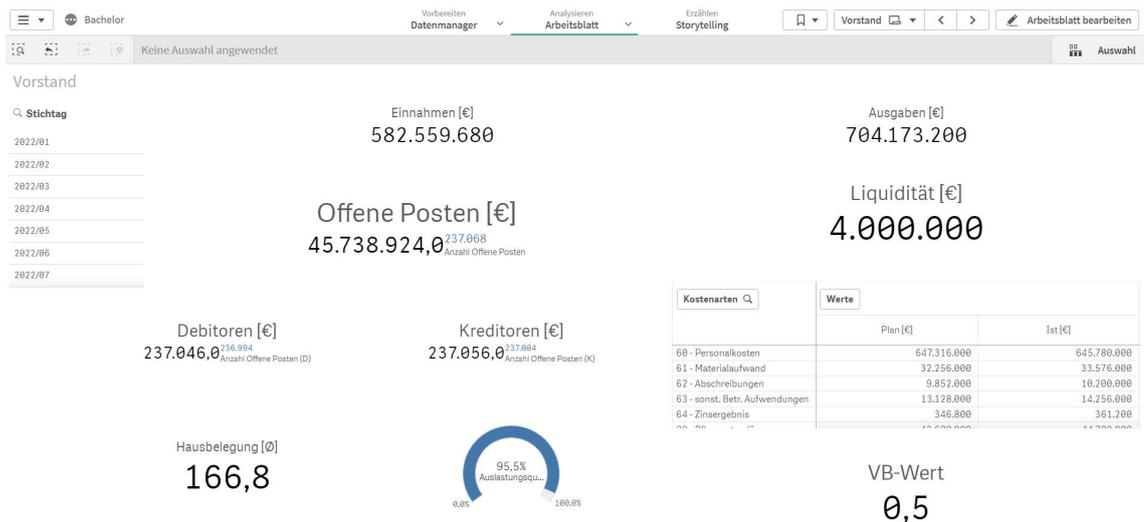


Abbildung 17: Dashboard Vorstand

Die Auswahl eines Zeitpunktes oder eines Zeitraumes kann auch hier wieder über den Filter gewählt werden, welcher sich auf der linken Seite befindet. Das Hauptaugenmerk liegt beim Vorstand auf einer detaillierten-aggregierten Ansicht, was bedeutet, dass die Informationsdichte hoch ist, aber trotzdem jeden Bereich abdeckt. Eine Dopplung der Informationen zum Aufsichtsrat-Dashboard ist teilweise gegeben und notwendig, da der Vorstand einen größeren Personenkreis beinhaltet und außerdem häufiger zusammenkommt. Die Aufteilung geschieht nach Einnahmen und Ausgaben. Inhaltlich wird sich unter den Einnahmen an diesen Orientiert, weshalb die Offenen Posten mit Kreditoren- und Debitorenwerten darunter dargestellt sind. Unterhalb der Ausgaben findet sich die Kennzahl der Liquidität wieder. Für den Vorstand sind die Belegungskennzahlen sowie die Personalkennzahlen und deren Budget wichtig. Mithilfe diesen können sie einen Überblick der Kosten behalten und Abweichungen werden schnell deutlich. Eine weitere wichtige Kennzahl ist der Vollbeschäftigtenwert. Dieser zeigt den Durchschnitt der zur Verfügung stehenden Arbeitsleistung an, was für die Personalplanung und den Personaleinsatz verwendet werden kann. Die Daten lassen sich hierbei als Kennzahlen leicht verstehen und sind aussagekräftig, was die Darstellung als Zahl folgert.

Das nächste Dashboard ist für die (Geschäfts-)Bereichsleitung.

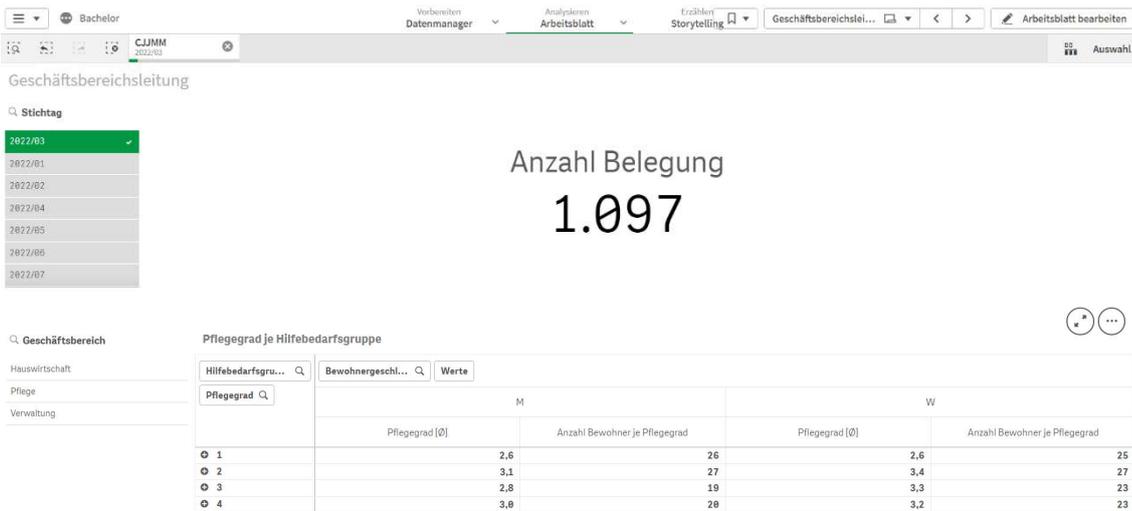


Abbildung 18: Dashboard (Geschäfts-) Bereichsleitung

Es wird darin zunächst eine gesamtheitliche Übersicht gegeben. Über einen Filter kann wieder die Zeit gewählt und außerdem auch die unterschiedlichen Geschäftsbereiche selektiert werden. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Belegung und den Bewohnern/zu Betreuenden. Die Verteilung auf die verschiedenen Hilfebedarfsgruppen und den Pflegegrad wird durch das Geschlecht und den durchschnittlichen Pflegegrad je Hilfebedarfsgruppe gegliedert. Somit lässt sich für das Unternehmen oder die einzelnen Geschäftsbereiche die Verteilung der Einstufungskategorien der Bewohner bestimmen, was wiederum zur Personal- und Budgetplanung beiträgt. Als Darstellungsform ist hierbei die Pivottabelle geeignet, da die Informationen strukturiert und gegliedert in der jeweiligen Tabellenzeile oder -spalte dargestellt werden können.

Sozialwirtschaftliche Unternehmen haben zumeist mehrere Standorte. Die Einrichtungen lassen sich somit in unterschiedliche Regionen unterteilen.

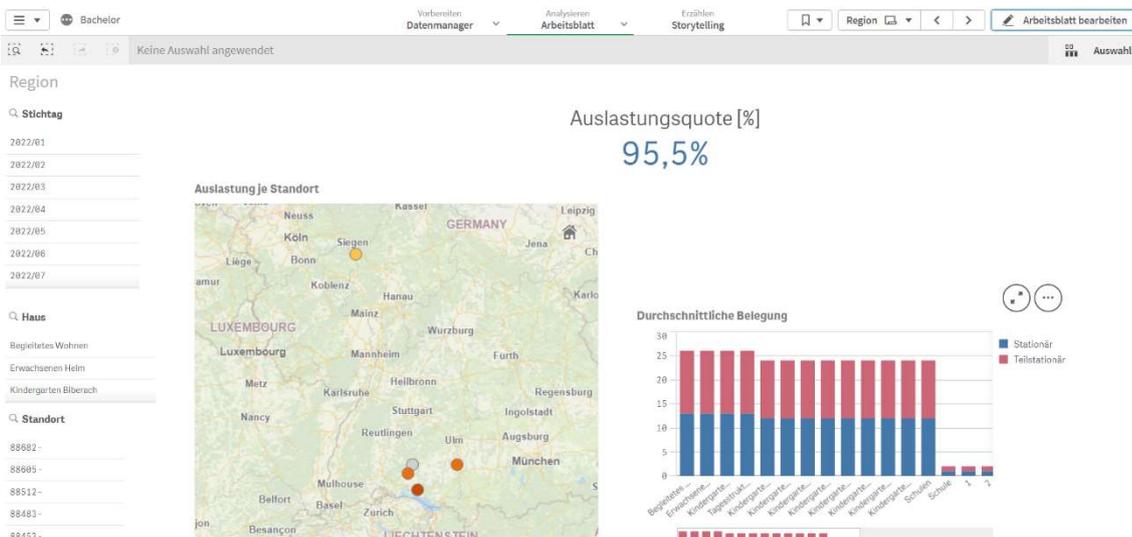


Abbildung 19: Dashboard Region

Für die zuständigen Führungspersonen der Hierarchieebene ist hierbei die Auswahl von Standorten relevant, welche sie über einen dementsprechenden Filter auswählen können. Als Filter gibt es außerdem die Zeit oder die einzelnen Einrichtungen, die bei Bedarf ausgewählt werden können. Diese werden alle in einer Karte dargestellt, um einen geografischen Bezug zu schaffen und so die dargestellte Information für den Nutzer deutlich abzubilden. Aus der Inhaltsanalyse lässt sich eine Unterteilung der Belegung je Standort ableiten, was die Darstellung dieser Kategorisierung als Balkendiagramm sinnvoll macht. Die Anzahl der verschiedenen Kategorien kann so gegenübergestellt werden. Zur Auswertung wird dies benötigt, um die Verteilung auf den verschiedenen Standorten sichtbar zu machen.

Die filterbaren Häuser oder Einrichtungen werden in einem weiteren Dashboard dargestellt.

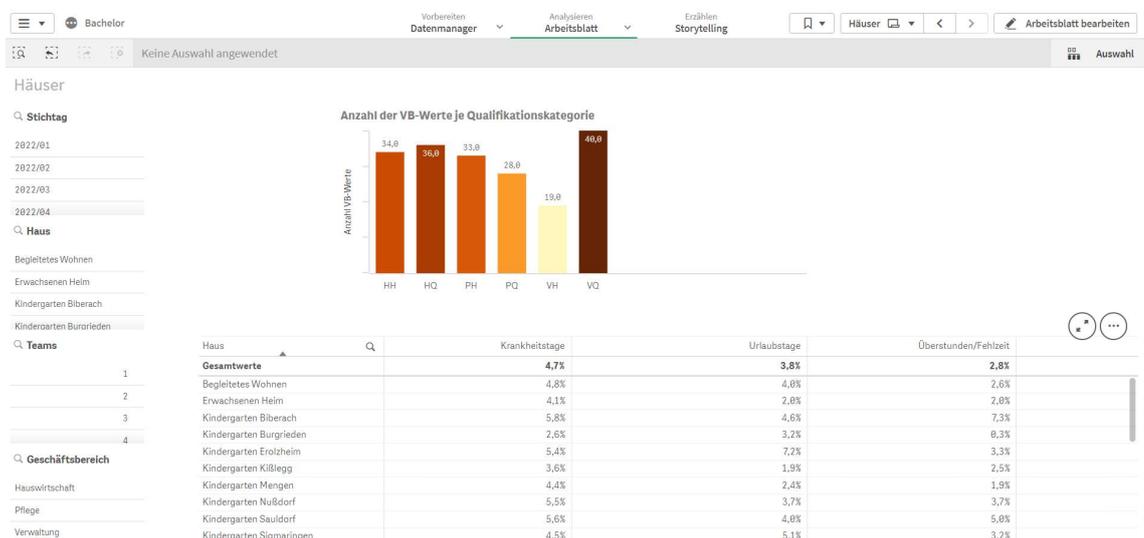


Abbildung 20: Dashboard Häuser

Die Regionen beinhalten verschiedene Häuser wie beispielsweise Heime, Schulen, Werkstätten und mehr. Die jeweiligen Leiter dieser einzelnen Einrichtungen benötigen nicht nur Informationen über die Belegung, sondern auch über die Mitarbeiter. Aus diesem Grund gibt es ein entsprechendes Haus-Mitarbeiter-Dashboard, welches Daten zu den Einrichtungen, Teams und den einzelnen Mitarbeitern beinhaltet. Dadurch lassen sich Krankheitstage, Überstunden und Urlaubstage tabellarisch abbilden und analysieren. Mitarbeiter können dabei noch unterschiedlichen Qualifikationen zugeordnet werden, weshalb diese Daten in einem Balkendiagramm zusammengefasst und gegenübergestellt werden. Mithilfe dieser Informationen kann ein Einrichtungsleiter die Verteilung der Mitarbeiter sehen und damit planen. Gefiltert werden kann dabei nach der Zeit, dem Haus oder auch den Teams.

Je Unternehmen können es mehr oder weniger Standorte, Einrichtungen, Bewohner, Mitarbeiter, Qualifikationskategorien oder ähnlichem sein. Bei den gewählten Inhalten der Dashboards wurde auf Übereinstimmungen der Inhaltsanalyse geachtet, jedoch auch auf manche Unterschiede.

Die entstandenen Dashboards dienen als Standard und könnten für weitere Sozialwirtschaftsunternehmen mit möglichen Abweichungen individualisiert werden.

7.2 Ergebnis

Die abgebildeten Kennzahlen sind aus der Inhaltsanalyse mithilfe von Formeln, Grafiken, Zahlen oder Filtern auf Dashboards umgesetzt worden.

Je Kennzahl ist, unter Berücksichtigung der Interviews und der Gestaltungsregeln, eine geeignete Form ausgewählt worden und durch Gruppierungen in eine logische Form und Reihenfolge gebracht.

Die oben abgebildeten Dashboards sind das Ergebnis der Umsetzung der Kennzahlen. Sie können als Standard-Dashboards für sozialwirtschaftliche Unternehmen eingesetzt werden und den Führungsebenen als Entscheidungsunterstützung und Analyseinstrument dienen.

8 Diskussion

Das Ziel dieser Arbeit ist, ein Analyseinstrument zu erstellen, welches den Managementebenen von sozialwirtschaftlichen Unternehmen als Entscheidungshilfe dient. Um dieses Ziel zu erreichen sollten vorhergehend die Inhalte dieses Instruments sowie die Anbindung der zur Abbildung notwendigen Informationsquellen ermittelt werden. Durch das Ergebnis sollen Prozesse, durch die Zusammenführung von Daten in einem einzigen Werkzeug, vereinfacht werden.

Um ein erfolgreiches Ergebnis zu erzielen, wurden die drei Schritte, die Kennzahlen- und Datenquellenermittlung, die Datenzusammenführung und die Umsetzung in Dashboards durchgeführt. Mithilfe der Interviews konnte der erste Schritt, die Ermittlung von Kennzahlen und der zugehörigen Datenquellen ausgeführt werden. Dies war zur Beantwortung der Fragen, welche Kennzahlen zur Steuerung von sozialwirtschaftlichen Unternehmen relevant sind und wie eine Datenanbindung zur Darstellung der Kennzahlen aussehen kann relevant. Als Ergebnis konnten ca. 20 Kennzahlen und durchschnittlich 5 verschiedene Datenquellen ausgearbeitet werden, welche zur Steuerung von sozialwirtschaftlichen Unternehmen relevant sind. Durch die Zusammenarbeit mit den Kunden in den Interviews, konnten viele Details geklärt werden, sowie sehr tiefgreifend erörtert werden, welche Kennzahlen für welchen Personenkreis von welcher Bedeutung sind. Dies hatte in der Auswertung zur Folge, dass eine konkrete Priorisierung des genannten Inhaltes stattfinden konnte, was die Qualität der Auswertung verbessert. Die Priorisierung durch die Inhaltsanalyse statt. Das direkte in Bezug setzen von gesprochenen Inhalten vereinfachte die Verknüpfung von diesen, was die spätere Umsetzung der Datenanbindung und der Dashboard Erstellung vereinfachte. Die Resultate der Interviews bestätigen bestehende theoretische Erkenntnisse und geben neue Erkenntnisse über Kennzahlen der Sozialwirtschaft. Eine Bestätigung fand dabei vor allem im Bereich Personalkennzahlen und Betriebswirtschaftliche Kennzahlen statt. Neue Erkenntnisse überschritten sich dabei außerdem im Bereich Personal und Belegung. Der Grad der Aggregation wird je Hierarchieebene stufenweise granularer, was die Informationstiefe verbessert. Bei der Analyse kann dies von bedeutender Wichtigkeit sein, da je nach Anwenderkreis zu sehr aggregierte Informationen nicht mehr aussagekräftig genug sind. Die Vielzahl an Datenquellen stellt im ETL-Prozess oder bei der allgemeinen Anbindung von Vorsystemen im Allgemeinen eine Herausforderung dar. Je nach Struktur, Aufbau und Anzahl der Datenbanken muss mehr oder weniger Aufwand zur Vereinheitlichung und Vollständigkeit der Daten stattfinden. Eine Limitation der Auswertung von Befragungen ist, dass je Unternehmen nur ein Interviewpartner die Informationen für das gesamte

Unternehmen bereitgestellt hat. Die jeweils gewählten Interviewten sind zwar aufgrund ihres übergreifenden und umfangreichen Wissens ausgewählt worden, Informationslücken aufgrund von mangelnder Spezialisierung in allen Unternehmensbereichen, können nicht verhindert werden. Um eine weiterführende und kontinuierliche Verbesserung zu gewährleisten, kann die Methodik zukünftig auf weitere Personenkreise in anderen Unternehmensbereichen übertragen werden. Abgesehen von den Möglichkeiten für die Zukunft, wurde das Ziel dieser Befragungen erreicht. Alle aktuell relevanten Informationen zur Abbildung von Kennzahlen und der Datenanbindung konnten ermittelt werden und finden Einsatz auf der Endanwendung Qlik.

Die Datenanbindung konnte mithilfe der Informationen zu den Vorsystemen erstellt werden. Durch die Interviews wurden alle Schnittstellen und Systeme, welche relevante Daten enthalten, erfragt und dokumentiert. Die Datenanbindung ist die Verbindung zwischen den theoretisch ausgearbeiteten Kennzahlen und der praktischen Anwendung dieser, auf Dashboards. Nach der Dokumentation der verschiedenen Quellen, wurde ein geeignetes Programm zur Erstellung von ETL-Prozessen ausgewählt. Die Auswahl kann durch Vorkenntnisse, Empfehlungen oder unterschiedlichen Recherchemethoden getroffen werden. Es bietet sich an, bei speziellen Voraussetzungen die Vor- und Nachteile der Softwareoptionen herauszufinden und abzuwägen. Bei der Erstellung des ETL-Prozesses für diese Arbeit, wurde eine Software auf Empfehlung ausgewählt. Dies macht jedoch nur Sinn, wenn die Empfehlung von einer Person stammt, welche mit dem Inhalt vertraut ist sowie Vorwissen über derartige Prozesse hat. Kritisch betrachtet, kann die Wahl einer geeigneten oder ungeeigneten Software das Gelingen oder das Scheitern einer Datenanbindung bedeuten. Dies macht es notwendig, sich mit den Voraussetzungen und den technischen Möglichkeiten auseinanderzusetzen. Die Datenanbindung zur Darstellung von Kennzahlen kann wie mit dem Werkzeug Spoon aussehen. Als weitere Möglichkeit gibt es bei der Verwendung von Qlik als Endanwendung noch die direkte Anbindung von den Daten an Qlik Sense. Qlik als BI-Werkzeug kann als Datenspeicher fungieren und die Transformation der Daten kann direkt dort geschehen. Aus diesem Grund fand bei der Datenanbindung nur eine beispielhafte Darstellung für einen möglichen Prozess statt. Eine Begrenzung der Umsetzung war dadurch gegeben, dass die tatsächliche Verbindung zwischen den Vorsystemen und dem ETL-Prozess nicht gegeben werden konnte. Eine Datenübertragung als Exceldatei oder in anderen Formaten kann durch Bestimmungen der Vorsystemanbieter oft nicht vermieden werden. Somit werden alle nötigen Daten vom Kunden direkt bereitgestellt, was den

Prozessablauf verkompliziert und eine höhere Fehleranfälligkeit mit sich bringt. Die Lösung des ETL-Prozesses kann zukünftig weiter ausgearbeitet werden, wenn über Gespräche oder Verträge eine Einigung zum Datenbankzugriff erfolgt. Eigene oder nicht limitierte Zugänge können derweil eingesetzt werden. Durch die schrittweise Anbindung kann möglicherweise eine höhere Qualität der Verbindungen gegeben werden, da eine Überprüfung der Schnittstellen ebenfalls nach und nach stattfindet. Daraus könnte sich eine weitere Forschungsfrage ergeben. Das Ziel und die Beantwortung der Frage nach einer möglichen Datenanbindung zur Darstellung von Kennzahlen kann somit mithilfe der Umsetzung eines ETL-Prozesses in Spoon erfolgreich beantwortet werden.

Qlik als Endanwendung zur Darstellung von Kennzahlen ist das gesamtheitliche Ziel und Ergebnis der Arbeit. Es wird damit die Frage beantwortet, wie die Kennzahlen in Dashboards umgesetzt werden können. Die Dashboards sollen als Entscheidungsunterstützendes Instrument in Sozialwirtschaftsunternehmen eingesetzt werden. Die Ausarbeitung der Kennzahlen findet durch die Methodik der Umfrage statt. Somit geht es bei der Umsetzung der Kennzahlen auf den Dashboards um die Darstellung und die tatsächliche Umsetzung. Diese meint beispielsweise, wie Kennzahlen sich zusammensetzen und welche Informationen und Daten zusammenfließen müssen, um eine aussagekräftige und richtige Zahl auszugeben. Die Interpretation dieser Kennzahlen findet größtenteils durch den Endanwender statt, welcher sich verschiedene Fragen stellt und diese mithilfe der Dashboards beantworten kann. Aus diesem Grund spielen die Granularität der Daten und die Struktur der Dashboards eine wichtige Rolle. Je nach Tätigkeitsbereich des Anwenders stellen sich verschiedene Fragen zu den Geschäftsbereichen. Um diese Geschäftsbereiche und Tätigkeitsbereiche bedienen zu können, müssen die ausgearbeiteten Kennzahlen geeignet zugeordnet und strukturiert werden. Je gründlicher und genauer im Interview befragt wurde, desto eindeutiger kann eine solche Gliederung erfolgen. Dadurch kann sichergestellt werden, dass unterschiedliche Betrachter des Interviews zu demselben Ergebnis kommen. Die Subjektivität von Formulierungen oder Gedanken kann sich als problematisch herausstellen, wenn eine zu oberflächliche Ausarbeitung stattgefunden hat. Der Zusammenhang zwischen einer guten Methodik und dem Endergebnis ist somit hergestellt und darf nicht unterschätzt werden. Die Art und Weise der Umsetzung von Kennzahlen kann sich nicht unterscheiden, denn um eine bestimmte Zahl abzubilden, müssen die dazugehörigen Daten verwendet werden. Andernfalls ist die Aussagekraft der Kennzahl falsch und führt bei Analysen zu fehlerhaften Ergebnissen. Bei der Darstellungsart liegt die größte Möglichkeit von Abweichungen. Präferenzen des Umsetzenden dürfen dabei nur teilweise mit einfließen, wenn keine klaren Richtlinien für

die Darstellung gegeben sind. Bei unklaren Interpretationen gilt es, sich an die Theorie der Darstellungsregeln zu halten. Somit kann die inhaltliche Umsetzung von Kennzahlen auf Dashboards durch eine fundierte und gründliche Befragung stattfinden und die grafische Umsetzung der Kennzahlen durch das Zusammenwirken von angewandter Theorie und den Ansprüchen der Endanwender.

9 Fazit

Die technische Erstellung von Dashboards am Beispiel von sozialwirtschaftlichen Unternehmen kann in drei Teile gegliedert werden. Die Methodik der Befragung, mithilfe welcher die Kennzahlen und damit zusammenhängende Aspekte erarbeitet werden, bildet die Grundlage. Ohne diese können folgende Schritte nicht erstellt und umgesetzt werden. Die weitere Gliederung bildet sich aus der Datenanbindung in Form eines ETL-Prozesses und der Umsetzung von Dashboards. Für ein erfolgreiches Gelingen und ein einsetzbares Ergebnis müssen alle drei Teile aufeinander abgestimmt und aufeinander aufbauend erstellt und ausgeführt werden.

Aus der Befragung resultieren die Kennzahlen und sie bildet den Ausgangspunkt für die Datenanbindung. Durch das Herausarbeiten der Datenquellen können diese in einem System zusammengeführt werden und so die Verknüpfung zwischen den theoretischen Kennzahlen und deren praktischen Darstellung bilden. Als Ergebnis des gesamtheitlichen Prozesses ergeben sich mehrere Dashboards, welche in den verschiedenen Hierarchieebenen von Unternehmen der Sozialwirtschaft eingesetzt werden können.

Die Problematik der fehlenden Tiefe, der theoretisch vorliegenden Kennzahlen in diesem Bereich, kann durch die Befragungen und deren Auswertungen gelöst werden. Ein finales und endgültiges Ergebnis kann jedoch immer nur zeitweise erzielt werden, da Unternehmensanforderungen und -prozesse sich stetig verändern und somit regelmäßige Anpassungen stattfinden müssen, um eine konstante Aktualität zu gewährleisten.

Als Standardlösung können die erstellten Dashboards zur Entscheidungsunterstützung eingesetzt werden.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Klassifizierung von Kennzahlen [2].....	9
Abbildung 2: Funktionen von Kennzahlen [5]	10
Abbildung 3: Referenzarchitektur eines BI-Systems [7]	13
Abbildung 4: Grundregel 2 (schlechtes Beispiel) [9].....	14
Abbildung 5: Grundregel 2 (gutes Beispiel) [9].....	15
Abbildung 6: Grundregel 3 (Marktstrategien im Vergleich) [9]	15
Abbildung 7: Grundregel 5 (Darstellung der Körpertemperatur) [9]	16
Abbildung 8: Grundregel 6 (Bruttoinlandsprodukt zur Bevölkerung) [9].....	17
Abbildung 9: Grundregel 7 (EU-Vergleich der Erwerbslosenquote) [9].....	17
Abbildung 10: Grundregel 8 (Gender Pay Gap) [9]	18
Abbildung 11: Grundregel 10 (Bevölkerungsanteil ab 65 Jahren) [9].....	19
Abbildung 12: Auswahlverfahren im Überblick [10]	23
Abbildung 13: MindMap Interviewleitfaden.....	30
Abbildung 14: Anwendung Spoon.....	34
Abbildung 15: ETL-Prozess	36
Abbildung 16: Dashboard Aufsichtsrat.....	38
Abbildung 17: Dashboard Vorstand	39
Abbildung 18: Dashboard (Geschäfts-) Bereichsleitung.....	40
Abbildung 19: Dashboard Region	40
Abbildung 20: Dashboard Häuser	41

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kriterien zur Fragebogenerstellung [10].....	21
Tabelle 2: Vergleich der Interviewinhalte [14].....	31

10 Literaturverzeichnis

- [1] J. Weber und U. Schäffer, *Einführung in das Controlling*, 16. Aufl. (Lehrbuch). Stuttgart, Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag, 2020. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.schaeffer-poeschel.de/shop>
- [2] M. Graumann, *Controlling: Begriff, Elemente, Methoden und Schnittstellen*, 5. Aufl. (Lehrbuch). Herne: NWB Verlag GmbH & Co. KG, 2018.
- [3] M. Graumann, *Praktische Jahresabschlussanalyse: Durchgängiges Fallbeispiel, kennzahlengestützte Analyse, von der Theorie zur Anwendung*, 3. Aufl. Herne: NWB Verlag GmbH & Co. KG, 2020.
- [4] *Steuerung von Sozial- und Gesundheitsunternehmen*, 1. Aufl. (Edition Sozialwirtschaft 29). Baden-Baden: Nomos, 2010.
- [5] J. Gutmann, *Controlling im betrieblichen Gesundheitsmanagement: Instrumente, Kennzahlen und Best-Practices*, 1. Aufl. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Group, 2019. [Online]. Verfügbar unter: <https://www.haufe.de/>
- [6] T. Eisenreich, Hg. *Steuerung sozialer Betriebe und Unternehmen mit Kennzahlen*, 1. Aufl. (Edition Sozialwirtschaft 22). Baden-Baden: Nomos-Verl.-Ges, 2005.
- [7] S. Müller und C. Keller, *Pentaho und Jedox: Business Intelligence-Lösungen: Data Warehousing, Reporting, Analyse, Planung* (Enterprise open source). München: Hanser, 2015.
- [8] H.-G. Kemper, *Business Intelligence – Grundlagen und praktische Anwendungen: Eine Einführung in die IT-basierte Managementunterstützung*, 3. Aufl. (Springer eBook Collection Business and Economics). Wiesbaden: Vieweg+Teubner, 2010.
- [9] T. Kahl und F. Zimmer, Hg. *Interaktive Datenvisualisierung in Wissenschaft und Unternehmenspraxis*. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Vieweg, 2020.
- [10] E. Görtler und D. Rosenkranz, *Mitarbeiter- und Kundenbefragungen: Methoden und praktische Umsetzung* (Pocket Power 049). München: Hanser, 2006.
- [11] K. Konrad, *Mündliche und schriftliche Befragung: Ein Lehrbuch*, 3. Aufl. (Forschung, Statistik & Methoden 4). Landau: Verl. Empirische Pädagogik, 2005.
- [12] H. O. Mayer, *Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung*, 6. Aufl. München: Oldenbourg, 2013.
- [13] P. Gola, D. Heckmann, T. Brand, A. Brandenburg, F. Braun und P. Bronner, Hg. *Datenschutz-Grundverordnung: VO (EU) 2016/679 : Bundesdatenschutzgesetz : Kommentar*, 3. Aufl. München: C.H. Beck, 2022.

Anhang

[14] Interviews

Interview 1:

M: Sie sind einverstanden, dass ich das Gespräch aufzeichne?

G: Ja, ich bin einverstanden.

M: Super. Vielen Dank!

M: Dann würde ich gleich sagen, starte ich mit dem wichtigsten Punkt, und zwar den Kennzahlen. Und zwar, welche Kennzahlen denn genau relevant sind? Wir können das gerne im Gespräch auch nochmal ergänzen, aber so die ersten die Ihnen einfallen?

G: Also jetzt speziell für unsere Branche oder für unser Unternehmen?

M: Genau, für die Branche.

G: Dann würde ich sagen, also im Endeffekt, weil wir kommen ja von der Einnahmeseite her ganz stark. Da leiten sich die Budgets ab etc. Das heißt, dass ich auf den ersten Blick die Einnahmesituation gut abbilde und da ist das Maß der Dinge die Auslastungsquote. An der Auslastung hängt der Umsatz, das heißt (wie soll man's genau ausdrücken) Auslastungskennzahl oder Belegungsquote, die wird ja prozentual dargestellt und da dazu ergänzend wäre es noch die Pflegekennziffer. D.h. die abbildet, ich sag mal, von welchem Pflegegrad ich wie viele Bewohner hab. Also die zwei sind erstmal das Maß der Dinge und dann gibt es wie gesagt noch Unterkennzahlen, die das Ergänzen, aber die sind jetzt nicht so wichtig, dass... ich hab so Krankheits-/Ausfallzeiten wo Bewohner dann ins Krankenhaus kommen und dann noch ergänzend eine Auslastungsquote für 43B, aber das ist wie soll man sagen, „Nebenkriegsschauplätze“. Wie gesagt, es steht und fällt alles mit der Auslastungsquote. Ist ein Platz belegt oder ist er nicht belegt.

M: Und das sind jetzt auch übergreifend das was relevant ist fürs ganze Unternehmen bei Ihnen?

G: Fürs ganze Unternehmen – Ja. Also wenn ich es daran fest mach, das hängt ja damit zusammen..., wir.... Also die einfachen Wahrheiten sind die, dass wir eigentlich wissen von unserer Kostenstruktur her, haben wir ein relativ hohen Fixkostenblock bzw. diese Annahme, dass wir bestimmte Kosten nicht haben, wenn Bewohner nicht da sind. Das ist minimal, also wenn man sich das vorstellt, dann ist das vielleicht ein Mittagessen, das nicht gekocht werden muss. Aber der Koch es trotzdem kocht, weil ob er jetzt 100 Essen macht oder 101. Das heißt ich weiß relativ gut, wenn ich eine Auslastungsquote von X

hab, also ich hab da die Kosten dazu. So einfach ist das manchmal. Und wenn ich unter eine bestimmte Auslastung fall, weiß ich dann arbeite ich nicht mehr kostendeckend. Zumindest kurzfristig nicht. Also von daher ist das auch eine zentrale Größe fürs Unternehmen. Ganz klar. Also das zieht sich durch wie ein roter Faden und ist, auch wenn es jetzt drum geht, ich hab bezüglich des Vorstandes, also ich berichte direkt dem Vorstand einmal wöchentlich und da ist der Einstieg immer die Auslastungsquote. Also das ist quasi, versteht sich von selber, der erste Blick geht immer auf diese Kennzahl. Wenn man da jetzt mal einsteigt in die Kennzahl, wie stellen wir die dar? Sollen wir da schon?

M: Da komme ich nachher dazu, aber wir können es gerne auch jetzt gleich mit anhängen.

G: Weil da gibt es auch, wenn man tiefer einsteigt eine Kennzahl, die wird auf unterschiedliche Arten dargestellt, einmal in einem Monatsdurchschnitt und einmal aber auch auf Tagesbasis. Weil ja der Durchschnitt bezogen auf was auch immer, hat auch seine Tücken in der Interpretation, also von daher. Weil die Zahl auch so wichtig ist, haben wir die in unterschiedlichen Ausprägungen bzw. detailierungsgraden und am Ende stellen wir die aus fürs Unternehmen, die einzelnen Units oder Häuser in dem Fall, auch auf Tagesbasis dar.

M: Und das geht nach Häusern?

G: Genau, also es geht auch da gibt es unterschiedliche Aggregierungsgrade / Hierarchien. Der Vorstand hat zum Beispiel eine Kennzahl, der weiß wir haben 1930 Pflegeheimplätze und also die Kapazität und eigentlich alles unter 1840 ist nicht gut und alles was wir in dem ist praktisch gut. Also für ihn die große Zahl. Und die sind aggregiert für verschiedene Häuser oder dazwischen haben wir Regionen / Regionalleiter und da hat jeder Regionalleiter zum Beispiel eine andere Aggregierte Zahl.

M: Diese 1930 sind aber insgesamt?

G: Die sind insgesamt für die Stiftung, also für diesen Bereich. Und da gibt es auch noch Untergruppen, also es gibt stationäre Plätze, dann gibt es noch Tagespflegeplätze, also unterschiedliche Kategorien.

M: Sind die Kategorien auch relevant für die Auswertungen oder ist das eher irrelevant?

G: Also je nachdem an wen sie berichten. Also das ist für den Vorstand selber – es geht immer, je höher sie kommen, desto aggregierter – also in der Hierarchie – die Information. Wenn man' jetzt mal deutlich macht, wir haben eben den Vorstand, der das gesamtverwaltet, für den ist maximal die 1940, dann gibt es drunter die Regionen, also

da haben wir 5. Da gibt es einen Regionalleiter, der verantwortet zum Beispiel 540 Plätze, für den ist wahrscheinlich die 540 auf den schnellen Blick. Und diese 540 setzt sich jetzt aber zusammen aus 5 Standorten á 100 und da gibt es jeweils den Standortleiter, den interessiert natürlich seine 100. Jetzt gibt es noch eine Ebene drunter, das im Haus selber, also im Pflegeheim selber gibt es verschiedene Gruppen, also die Unterorganisation ist eine Gruppe und da haben wir Teamleitungen und je nachdem ist es keine 1 zu 1 Beziehung, sondern zum Teil eine Teamleitung ist verantwortlich für 2 oder 3 Gruppen. Und die Ebene bilden wir noch ab, also von der Gruppe über die Einrichtung – Region – Konzern. Und das zieht sich auch durch wie ein roter Faden für alle Berichte. Wir wären von den Hierarchien, dass wir sagen, das ist so der Aufbau auch wenn's um Aggregation geht, dann ist das so der Leitgedanke. Ich hab die Konzernführung, ich hab die mittlere Management... nein, wie nennt man es...

M: Ja, ich hab verstanden.

G: Also die Orientierung an den Führungsebenen bzw. Verantwortungsbereichen. Das fängt bei der Belegung an, geht aber über Personalberichte und so weiter.

M: Das wäre auch so diese Struktur oder diese Ebenen, die sie dann bräuchten?

G: Ja, genau.

M: die wichtig wären für Auswertungen?

G: Ja, für Auswertungen. Also ich glaub da steckt ja immer der Gedanke dahinter, also Leitgedanke jetzt vom Controlling her, dass ich sagen, meine Aufgabe seh ich darin, die Verantwortlichen mit den Informationen zu versorgen, die sie für ihre Aufgaben benötigen. Und die sind halt je nach Verantwortungsbereich unterschiedlich und das fängt bei der Aggregation an, also wer braucht welche Zahlen wie. Weil dem Vorstand der Samariterstiftung ist nicht so wichtig, wie der Wohnbereich „Schönwäldle“ aussieht.

M: Ja genau. Das hatten wir bei Ihrem letzten Termin auch schon besprochen.

G: Ja und das muss ein Berichtswesen natürlich hergeben. Über Hierarchie / Drilldown, wie auch immer.

M: Ok. Und diese Ebenen sind die gemischt, also was jetzt zum Beispiel Controlling oder Personal angeht, oder wäre da eine Aufteilung schon auch sinnvoll? Also dass man sagt, Ok, man hat zum Beispiel diese zweite Ebene auf der Region und da ist es wichtig, in dieser Region hab ich jetzt aber nicht - wie z.B. in meinem Fall, die Dashboards, die ich erstelle - nicht ein Dashboard für Controlling, eins für Personal, sondern das kann auch übergreifend sein. Einfach Hauptsache man sieht so die wichtigsten Sachen auf einmal?

G: Genau. Also jetzt müssen wir gucken, dass wir uns verstehen. Erstmal hab ich jetzt die, wie soll ich sagen, die Handelnden vor Ort. Die Kostenstellenverantwortlichen. Im ersten geht es um die Aggregation, die nächste Ebene ist diese Bereiche, wenn ich sag, ich hab jetzt hier Auslastung und Personal. Wenn wirs jetzt so sehen, dass sie sagen, wir haben in Nürtingen eine Zentrale. Machen wir ein Beispiel, ein Personalchef / ein Personalleiter, was soll denn der sehen? Dann interessiert den jetzt bei uns auch die Auslastung in Teilen. Dann muss ich aber gucken, in welcher Ebene bewegt er sich eher, denn wird er sich eher bewegen in dieser Ebene Konzern und Region. Oder wenn ich jetzt sage, so ein Personaler oder wie wir vom Controlling selber, wo ich sag gut, ich will natürlich alle Ebenen sehen können, weil ich die ja auch bedienen muss. Also von daher ist das klar, wenn es jetzt speziell um das Dashboard selber geht, also ob ich ein extra Dashboard für Auslastung brauch und ein Dashboard für Personal, dann würde ich sagen ist das... Also für den Vorstand hätte ich jetzt gesagt, für Auslastung kann ich 10 Kennzahlen liefern.

M: Welche wären das zum Beispiel?

G: Also wie gesagt der Auslastungsgrad, Pflegekennziffer, Wiederbelegung – also wie lange wir brauchen, bis wir ein Bett wieder zu belegen – dann ist indirekt, Höherstufungsanträge – also jetzt in dem Zusammenhang, es gibt ja die Pflegegrade, die Bewohner, die wir haben werden ja immer eingestuft und die die da sind, da hab ich immer eine Handvoll, die im Verfahren sind, dass sie höhergestuft werden. Und das hat eine gewisse Dynamik mittlerweile, dass ich weiß, ok, das ist im Moment meine Pflegekennziffer, aber da sind jetzt 5 Höherstufungsanträge grad am Laufen. Also wie viel. Das ist jetzt wieder was wo ich sagen, auf dem Dashboard für meine Hausleitung gehört diese Kennzahl drauf, weil der Vorstand braucht diese Information nicht. Also hab ich über die Hierarchie auch natürlich, nicht natürlich, aber über die Hierarchie kommt auch die Andersartigkeit der Kennzahlen.

M: Klar, es wird immer genauer und detailreicher.

G: Ja, immer genauer und dann machen manche Kennzahlen gar keinen Sinn mehr, genauso wie wenn jetzt für den Heimleiter manche Konzernkennzahlen keinen Sinn machen. Also das ist schon so dass ich sage über die Zielgruppe ändert sich eben die Aggregation, aber auch im Zweifel die Art der Kennzahl, die ich dann darstelle. Genau. Und wenn es dann drum geht, aus verschiedenen Bereichen auf einen Blick, würde ich sagen, ja, es ist jetzt nicht mehr state... Also ein Vorstand, der will nicht sich durch 5 Dashboards durchklicken.

M: Genau, deswegen auch nach dem Motto wie sie es letztes Mal schon gesagt haben „Keep it Simple“.

G: Keep it Simple, dass ich jetzt sage, man fragt die Leute, aber man merkt auch, weil da ist immer mehr mehr, aber ich merke das ist manchmal nicht Zielführend. Da geht's jetzt auch drum, ganz oben, dass ich sage, für den Vorstand hätte ich gesagt 5 schnelle, aber übergreifend. Da ist einmal die Belegung mit 2, dann ist eben aus dem Personalbereich 2 und dann noch aus enge Buchhaltung 2, da wirklich das Unternehmen dargestellt. Gesamt möglich. Warum? Weil da geht's um was anderes. Information, um Information, dass irgendwann eine Ampel auf Orange geht und da muss der Vorstand, aber da arbeitet er nicht mehr damit, sondern da geht's nur drum, hab ich irgendwo ein Thema. Also um die Identifikation vom Thema und dann wird ja in der Regel delegiert nach unten.

M: Also wäre zum Beispiel auch sinnvoll, auf so einem Dashboard zu sehen, direkt rot markiert, was ist ein Thema, was ein Problem ist und das direkt, wie sie das grade benannt haben, als Ampelfunktion, zu sehen, das sind gutlaufende Themen / Punkte oder Kennzahlen. Und hier haben wir Probleme, das sollte man besprechen, so als Ampel.

G: Gut genau, ich denke da gibt es auch Studien, aber das hab ich auch gemerkt, wieder so nach dem Motto, wo geht mein Auge hin. Da arbeiten wir, das ist ja glaub eigentlich nicht wirklich was Neues, aber das ich natürlich sag, über dieses Thema Farbgebung und so weiter, dann relativ schnell *pchiu* und wenn dann halt was rot ist auf dem Papier, dann ist der Rest nicht mehr so wichtig. Und das ist auch mit Vorsicht zu machen, weil sie haben ja in der Regel so diese Harten, also irgendwann springt eine Ampel halt auf Rot, obwohl es eigentlich hellrot wäre, aber ja ganz klar, dass wir da ich sag mal verschiedene Bandbreiten visuell darstellt und sagt relativ deutlich derzeit, hab ich ein Thema oder ist alles im grünen Bereich und das über Farbe/Smilies, wie auch immer.

M: Dann sind sie jetzt nicht irgendwie festgelegt?

G: Nein, gar nicht. Aber auch da keep it simple. Wir arbeiten tatsächlich mit der Ampel und das bewährt sich dann auch, wenn jetzt in der Praxis bei uns, wenn wir sagen, wenn ich viele Daten auf einen Blick habe, sollte man nicht machen, passiert aber trotzdem und dann wirklich, da sind jetzt 20 Zeilen und dann hab ich halt hinten die 3 die sich es lohn anzuschauen. Und dann macht es sehr viel Sinn zu sagen, über die Ampel oder über das Hervorheben, da lohnt es sich hinzuschauen oder da eben nicht.

M: Das auch durchziehend, also auf allen Ebenen oder gibt es da ausnahmen, wo es nicht so sinnvoll ist?

G: Immer. Also ich sag, immer da wo sinnvoll. Die Idee ist sowieso, ob sie es durchhalten oder nicht, aber in sich konsistent zu sein. Sie haben ja eine Idee oder hoffentlich eine Idee, wenn sie sagen, Leute guckt euch erst einmal das an und nun da eine Info, dann guckt euch das an und wenn ihr da nicht weiterkommt, dann ... So die Philosophie und dann sollte es eben durchgängig sein, dass wenn ich hier eine Rot hab, dann ... Die Botschaft über alle Ebenen soll gleich sein.

M: Hätte ja nur sein können, da gibt es irgendwelche Ausnahmefälle, wo sie jetzt direkt sagen, das ist total irrelevant, Hauptsache man sieht die Zahlen. Das Auswerten muss man sowieso selbst machen und da macht eine Ampelfunktion keinen Sinn. Aber wenn es das so direkt nicht gibt...

G: Also es gibt bestimmt Situationen wo ich sag, da ist rein die Info. Aber dann muss ich mich wieder fragen, dann wird es grundsätzlicher. Warum muss ich die Leute damit belasten. Weil auch da ist man weiter, kann man sehen, wie man will, aber ich sag immer weniger ist mehr. Weil jetzt auch, geht vielleicht spezieller um unsere Branche, ich muss halt wissen, meine Zielgruppe, also wir sind ja Kaufleute, Controlling, aber unsere Zielgruppe hat da damit nicht viel am Hut. Das ist was anderes, wenn ich jetzt zum Beispiel mit Wirtschaftsingenieuren oder wenn ich jetzt Berichten würde an CEOs und so weiter, da kann ich bestimmte Dinge tun. Hier in der Sozialwirtschaft muss immer klar sein oder ist es in der Regel so, dass die Kollegen da nicht affin sind und d.h. es muss eigentlich noch einfacher denken und da wieder der Grundsatz: Was braucht ihr und wie kann ich es möglichst einfach reinpacken. Das ist manchmal oder gehört dazu, ist weniger als wir meinen, dass es ist. Was wie Deckungsbeitrag 3.Grad... No way. Das kann ich machen, nicht mal bei einem Vorstand. Ok, also von daher je nachdem Ampel ganz klar. Es gibt aber auch Kennzahlen wo das nicht so ist, wenn die reine Info, da gilt wieder, ist die reine Info so wichtig, dass ich sie überhaupt rüberbring. Also wäre schön, wenn ihr das wüsstet, aber da hab ich über die Zeit die Erfahrung gemacht, das ist gut für den Controller, um zu zeigen was er alles draufhat, aber es ist immer so ein schmaler grad zwischen, ich hab hier was ganz tolles und da gibt's auch ganz tolle Auswertungen, aber es interessiert halt niemand. Kann man machen, wir haben das mal gemacht, also Auswertungen gemacht. Das haben wir mal ins Unternehmen reingebracht und haben dann nach einem viertel Jahr geguckt, wie oft... Nix. Also das war sehr ernüchternd. Das ist leider so, also weniger ist mehr.

M: So hab ich mir das bei mir jetzt auch vorgestellt, also grade die Darstellungsform – eine Ampel – und wenn das so das wichtigste wäre, dann nicht zu viel zu machen. Noch mit zusätzlichen anderen Farben oder Gestaltungsoptionen oder so. Sonst wird es

irgendwann auch zu viel fürs Auge, dann versteht man nichts mehr. Deswegen war mir das jetzt wichtig nachzufragen mit der Ampel.

G: Ich mein das hat auch – Ampel ist je nachdem wo sie herkommen vom Unternehmen, aber bei uns ist es das Mittel der Wahl, weil es vielleicht auch so einfach ist. Das ist irgendwie drin, genetisch bekommt man schon mit 5 Jahren bei, du, bei Rot bleibst stehen. Das hat nochmal was. Da werden bestimmt jede Menge Bücher da sein. Wenn man Präsentationssoftware sieht, das war früher mal schick, dass ein Ball über die Folien rollt... Alles nicht mehr. Und ich glaub mittlerweile auch große Unternehmen, wie man präsentiert, was gut gemacht wird und da ist glaub mittlerweile auch klar, weniger ist mehr. Ganz klar strukturiert, kein Schnickschnack. Das gilt für die Sozialbranche noch mehr. Noch mehr. Aber da geht's eher um die Botschaft. Also die Präsentation ja, aber inhaltlich wirklich einfach.

M: Außerdem muss man ja auch immer unterscheiden in interne und externe Darstellungsform.

G: Ja, ganz klar, das kommt auch dazu. Wir bedienen auch in dem Moment Wirtschaftsprüfer und so. Da geht's dann eher an diese betriebswirtschaftlichen Standards, aber die brauchen auch keine Ampel. Die wissen dann, wo sie hingucken müssen.

M: Ja. Ok, dann um da bisschen weiter auch noch auszuholen, diese Kennzahlen oder alles was relevant damit zusammenhängt aus was setzt sich das denn zusammen? Also wir hatten dann ja letztes Mal schon gesprochen: P&I ist bei ihnen im Einsatz?

G: Genau, also im Prinzip auch da, ich wiederhol mich, aber die Sozialbranche ist wirklich so. Wenn sie über Controlling reden, dann reden sie eigentlich über Personal. Gut, Sozialbranche ist ein bisschen weiteres Feld, aber mal neutral gesagt, wo kommen denn meine Kosten her? Und die kommen einfach zu 75% aus Personal. Das heißt ich brauch Personaldaten und wo hol ich mir die? Das heißt ich hol mir die ab, erstmal aus da wo sie, Personal gleich Kostenseitig erstmal die Basis der Personalkostenabrechnung. Das ist entweder über ein Rechenzentrum oder bei uns ist die Software eben P&I Loga und da kommen eben erstmal die ganzen Kosten gleich Lohn, Lohnbestandteile. Reine Lehre, wir reden über Geld. Das reicht aber nicht. Das reicht nicht, sondern ich brauch da eben noch diese andere Geschichte dazu, nämlich in dem Moment im ersten Step diese sogenannten VB-Werte. Also der Vollbeschäftigtenwert, das heißt also Mitarbeiter 100%, dass ich das Äquivalent auch zum Lohn habe. Damit ich überhaupt sagen kann, diese 5.000€, für was stehen die? Nämlich für einen Mitarbeiter oder jemand mit einer halben Stelle hat die. Also das geht

schon so, wo bekomme ich jetzt diese Kennzahl her? Das ist ja eine Lohnabrechnung, der ist das Wurst. Also ist erstmal der erste Schritt dieser VB-Wert, Vollbeschäftigtenwert. Der kommt auch aus Loga. Auch da, bei diesem VB-Wert geht's schon los, der ist schon kein Problem, aber wenn jetzt jemand krank ist. Wie verändert sich der? Zum Beispiel nach 6 Wochen fällt jemand aus der Lohnvorauszahlung, dann muss dieser VB-Wert runter. Oder ganz wichtig, wenn sie Überstunden ausbezahlen, also, wie soll man sagen... Jemand verdient normal 5.000€, jetzt haben sie die Überstunden sich auszahlen lassen für 1.000€, also hat der plötzlich 6.000€ auf seiner Lohnabrechnung. Wenn ich jetzt geteilt 5.000€, dann hat der plötzlich 20% mehr Lohn gekriegt. Sondern dann muss ich jetzt, um das richtig zu interpretieren sehen, aha, der hat für 1.000€ Überstunden bekommen, also hat er quasi mehr. Das Äquivalent Zeit muss auch irgendwo sein, weil ja. Dann muss dieser VB-Wert eigentlich auf 1,2 hochgezogen werden. Wer macht das? Das muss irgendjemand erkennen, soll heißen eine Software. Aha, da sind jetzt Lohnbestandteile drin, die es notwendig machen, den VB-Wert hochzuziehen. Also von der Softwareseite her, das muss das VORSYSTEM können.

M: Das jetzt aber abzubilden ist nicht relevant?

G: Das abzubilden... Ja genau, jetzt sind wir an diesem Thema Dashboard selber nicht, aber um eine gute Kennzahl zu kriegen, ist das Existenziell sozusagen. Also das ist wieder das was in diesen BI-Tools, also diese ganze Arbeit, um überhaupt zu dieser Kennzahl zu kommen. Für die Kennzahl selber ist es nicht relevant. Eine relevante Kennzahl, wie viel Überstunden ich habe, durchaus. Aber das ist dann nochmal eine andere Ebene. Also wenn man wieder zurückgeht, im Prinzip personal. Personal ist so der Fokus, das ist die Pflicht absolut. Von hinten von vorne von rechts von links. Und genau, das VORSYSTEM machen wir jetzt eben über, da holen wir die Daten über Loga als Abrechnungssystem.

M: Zur Erklärung noch kurz, zu meiner Frage, und zwar, ich muss ja die Kennzahlen auch irgendwie befüllen mit Daten. Und mir geht's jetzt darum, ich kann ja nicht die Systeme direkt anbinden, das heißt ich befasse mich damit, dass ich das als Exceldatei erstelle, wo ich quasi die ganzen relevanten Daten hab, die zusammenfasse, die ich dann quasi in Qlik weiterbenutzen kann. Und wir haben ja zum Beispiel so Personaldaten, haben wir ja nicht, heißt ich muss konkret wissen, wie ich doof gesagt die Exceldatei befüllen muss, um dann auch die Kennzahlen eben gut darstellen zu können. Daher der Hintergrund meiner Frage und wir haben selber ja auch Daten, mit denen wir arbeiten können, aber genau, eben das was sie jetzt gesagt haben.

G: Also das ist eigentlich, ich sag mal so, wieso gibt es Controller? Da geht es genau los, also zu sagen, das muss rauskommen. Also jetzt ganz konkret wäre eine wichtige Kennzahl, Durchschnittspersonalkosten, also was kostet mich ein Mitarbeiter im Durchschnitt.

M: Und das setzt sich zum Beispiel wie zusammen?

G: Genau, das setzt sich zusammen aus diesen ganz banalen... Ich hab jetzt Personal, also nochmal. Jeder Mitarbeiter bei uns hat ein Merkmal, also im Pflegeheim bist du klassisch in der Pflege, in der Verwaltung oder Hauswirtschaft, diese drei geht los. Innerhalb dieser drei Gruppen bist du eine qualifizierte Kraft, also mit Ausbildung oder bist du eine Hilfskraft. Das heißt ich hab im Prinzip, es gibt mehr, sechs Kombis. Ich hab Verwaltung-Fachkräfte, Verwaltung-Hilfskraft, ich hab Pflege-Fachkraft, Pflege-Hilfskraft, Hauswirtschaft-Fachkraft und Hauswirtschaft-Hilfskraft. So, das heißt sechs Qualifikationskategorien und zu jeder durchschnittspersonal, was kostet mich eine Pflege-Fachkraft im Durchschnitt? Jetzt von den Kennzahlen her, was brauch ich? Ich brauch erstmal die Personalkosten, Arbeitgeber brutto, so die hab ich jetzt, das ist die Menge. Ich seh jetzt da, 873.000€, aber jetzt durchschnitt, da brauch ich eben diesen Stellenanteil, diesen Wert. Wie viel Stelle steckt da dahinter? Grade bei uns, ja da sind 5 Leute, die haben 100% Vertrag, da sind 8 Leute, die haben 70%, da sind 3 Leute mit 30%-Vertrag und Überstunden auch noch. Das heißt dieser VB-Wert muss irgendwoher kommen und das ist jetzt quasi das Problem manchmal. Ich weiß ich brauch den und jetzt muss ich halt schauen im VORSYSTEM. Da zieht sich ja durch wie mit allem, ich brauch eine Zahl. Step eins, wo krieg ich sie her? Wo krieg ich diese Kennzahl her. Variante eins, mein VORSYSTEM liefert. Super. Und zwar genauso wie ich es brauch, nämlich was weiß ich, jeden Mitarbeiter pro Monat, also da geht das Problem schon los. Oder jetzt Controllerarbeit, ok, ich hab meine Kosten pro Monat, im Mai 5000€, also brauch ich den VB-Wert Mai. Wie tief sollen wir einsteigen? Wenn's drum geht, dass wir sagen VORSYSTEM, dann heißt zur Kennzahl, um die Kennzahl nachher zu bilden, brauch ich die und die Information. Und wenn man's jetzt losgelöst sieht, Step eins ich guck, liefert mir das VORSYSTEM diese Kennzahl. Wenn es das tut, gut. Dann Step eins, liefert sie mir was. Ja, dann ja, sie liefert mir was. Liefert sie mir das was ich brauche, weil das ist manchmal nicht das, das heißt wenn sie das nicht tut, müssen sie in der Regel mit Zwischentabellen arbeiten, also wo sie transformieren. Aus dem VORSYSTEM kommt das und dann braucht es halt Regeln, wenn es aus dem VORSYSTEM so und so kommt, dann übernahm das und wenn es so und so kommt, dann mach aus dem dem. Das heißt ich muss dazwischen eine Übersetzung bauen und das kommt im IT-Bereich ganz oft vor, dass ich sag, da kommt zwar was, aber das gefällt mir so nicht, sondern ich muss das so machen. Oder

es kommt eben gar nichts aus dem VORSYSTEM, dann haben sie oft ein Problem und dann müssen sie das immer Anreichern, also tatsächlich nicht verändern, sondern dann muss da was dazukommen. So speziell im Personalbereich, also jetzt wieder, ist es mittlerweile so, dass diese Abrechnungssoftware, da gehört eben ein VB-Wert als Standard dazu, also der kommt mit. Wie gut er das macht... Es gibt zum Beispiel Personalsoftware, die können diesen VB-Wert, aber die haben ein Riesens Problem, wenn Überstunden ausbezahlt werden, diesen VB-Wert nachzuziehen. Und da zeigt sich das auch wieder, wenn wir jetzt. Ein Beispiel, wenn wir jetzt einen Ausfall haben, wir prüfen, ob wir mit Loga weiterarbeiten wollen, dann gibt es ein Pflichtenheft und dann gibt es ja ein Bereich auch, wenn sie alles gut machen, Anforderungen aus dem Controlling und dann stehen genau solche Dinge drin. Wo ich sag, ok, liebe Software, kannst du das? So und so und so. Ob die Software nachher nicht gekauft wird, wenn sie keinen VB-Wert kann ist mal dahingestellt, aber eine Lehre aus dem Controlling ist natürlich die Hoffnung, dass aus den VORSYSTEMEN so viel wie möglich kommt, ich das krieg und das möglichst hab und dann jetzt, wenn ich an Qlik oder wie auch immer denk, das möglichst so hinbekomme, dass es auch gut fließt, weil die Technik an sich ist, wo hol ich mir die Daten, da wird's dann wieder speziell. Sind das Tagesdaten, Monatsdaten und sowas.

M: Haben sie da irgendwie so ne Datei, die ich mir beispielhaft anschauen dürfte? Was genau für relevante Informationen da drinnen stehen.

G: Jetzt müssen wir gucken. Relevant, also was sie brauchen für den Personalbereich?

M: Zum Beispiel, ja.

G: Kann ich ihnen geben.

M: Nur wenn es möglich ist.

G: Nein, ist ok. Ich kann, ich überleg nur, weil das sind IST Daten. Wir machen das so, ja ich muss die nur Anonymisieren.

M: Passiert ja bei mir auch alles anonym, ich schreib auch alles anonym.

G: Ne, ist ok. Kann ich ihnen gerne machen. Ich muss jetzt nur gucken.

M: Müsste ich sonst noch irgendwelche Schnittstellen beachten, wo jetzt Informationen aus anderen Systemen einfließen?

G: Also in der Theorie ist es so, es versteht sich eigentlich. Sie sagen die Kennzahl ist für mich wichtig. So. und dann geht's los mit, wo ist der Ursprung dieser Information. Wenn wir wieder zurückkommen, was für relevante Kennzahlen. Wir haben also das absolute muss ist einmal die Auslastung und dann sind es zum anderen bei uns, die

Menge der Kräfte, also diese VB-Werte, also die Menge der VB-Werte und dann kommt gleich danach, was die uns kosten. Das heißt, wo krieg ich sie her, als zapf ich das Personalabrechnungsprogramm an. Das sind die und dann kommt erstmal ganz lange nichts mehr. Weil sie haben über die Belegung die Einnahmen. Und haben über diese Personalgeschichte, sowohl für die Kosten und die Stellenumfänge haben sie 80% der Kosten. Dann können sie schon ziemlich gut, wissen sie was los ist. Und jetzt geht's aber weiter, dass man dann sagt, ok, diese bezahlten Geschichten, also was ist, ein Mitarbeiter hat einen Vertrag mit uns, das ist seine vertraglich vereinbarte Geschichte. Jetzt gibt's aber noch diese Welt, was hat er denn im Rahmen seiner vertraglich vereinbarten Geschichte geleistet. So dann sind wir in dieser Welt des Dienstplanes. Also weg von Geld, sondern rein diese Zeit, also ein Dienstplan ist ja nichts anderes, wenn wir jetzt mit der Pflegekraft einen 100% Vertrag unterschreiben, dann schuldet die mir halt so und so viele Stunden. Also hüpf ich jetzt in diese Welt, wie werden denn diese Stunden bewirtschaftet/eingesetzt. Und das ist eine Welt für sich, der optimierte Dienstplan, hast du das gut gemacht oder nicht, aber jetzt in dieser Reinwelt bist du mit deiner, also die Zentrale frage, bist du mit deinen Stunden ausgekommen oder hast du mehr oder weniger gemacht, das Stichwort Überstunden. Wo wird das festgelegt? In diesem Dienstplanprogramm, da wird festgestellt, ne ne, nicht nur 40, sondern hat in diesem Monat 60 Stunden. Das heißt ich hab in diesem einen Monat im Prinzip, hat der nicht für 1,0, sondern für 1,2 Mitarbeiter gearbeitet. Also ich hab plötzlich mehr Personal gehabt, oder Ressource eingesetzt, als ich über dieses normale hätte. Wieder Kennzahlentwicklung der Überstunden. Warum ist das ein Thema? Weil wir natürlich so viel Druck auf unserem Personal haben, dass wenn alle easypeasy, aber je mehr Druck auf ein System kommt, desto mehr Probleme haben sie natürlich mit Überstunden. Wenn sie Projektcontrolling machen, ist das zum Beispiel auch so ne Sache. Gut, also brauchen sie das Thema, sie stellen fest, Überstundenentwicklung, wo krieg ich die her? Die krieg ich nicht aus dem Abrechnungsprogramm, das juckt es nicht. Wo werden Überstunden festgehalten? Wenn sie Glück haben, haben sie ein Programm ein Dienstplanungsprogramm, wo sie die Information dann eben abgreifen. Dann geht wieder das Spielchen los. Dienstplanungsprogramm, wo ist die Überstunde? Wird die festgehalten? Wie wird sie dargestellt? Hab ich sie auf Monatsbezug, hab ich sie nur aufgelaufen? Also dieses ganz normale. Das ist dann das Controllerdoing oder auch für sie BI. Ok, ich hab da ne Zahl aber, jetzt machen wir mal ein extrem, diese Software, die fügt nur saldiert auf. Also ich kann sehen, ok, Susi Müller hat 368 Überstunden. Ja ok, ist schonmal ein guter Wert, aber was hat sich denn in dem Monat verändert? Das führt das Programm nicht. Da muss ich gucken, wie krieg ich's her. Da muss ich sagen, Programm, hast du denn vom Vormonat, wieder dieses, kann ich die aus dem Vorsystem

1zu1 übernehmen oder nicht. Muss ich mit der was tun? Das ist für mich dann wieder spannend zu sagen, macht das denn ein BI-Tool, oder ne, bei BI oder Qlik fängt dann an, wenn die Daten da sind. Aber das Hirnschmalz und das ist ja genau das Vorher. Das VORSYSTEM ist genauso wie ich es brauch. In der Regel nicht, da brauchen sie viel Glück. Also müssen sie was dazwischen machen. Und dieses Zwischenmachen ist immer gleich, bei Excel und so. Aber wenn sie in Massendaten denken, dann ist das gleich vorbei. Selbst wenn sie mit PowerPivott... Das ist nicht so... Also wieder zurück. Wichtige Kennzahl Überstunden. Überstunden kommt aus dem Dienstplan, wenn sie Glück haben, liefert der Dienstplan ihnen diese Information so, dass sie sie einspielen können und da dann eine Kennzahl draus machen. Nämlich, dass sie, die gibt's jetzt auch unterschiedlich, ein Beispiel, sie haben in diesem Pflegeheim 30 Mitarbeiter bzw. 30 VB, Vollbeschäftigtenanteile und dann stellen sie plötzlich fest, ok, ich hab in diesem Monat noch so und so viele Überstunden gemacht, also ist auf dem Monatswert auch noch zu sagen, ok, ich hab an Stellenäquivalent in dem Monat nochmal aufgebaut, 2,5 VB. Und das muss aus dem anderen VORSYSTEM kommen. Also haben sie plötzlich dieses Trichterding. VORSYSTEM 1 Personalabrechnung, VORSYSTEM 2 Dienstplanprogramm.

M: Der Dienstplan liegt wo?

G: Genau, der Dienstplan. Je nach Unternehmen, aber das ist auch ein separates Programm bei uns, das ist OC-Planner. Da passiert, wenn sie kein BI-Tool habe, im Prinzip ziehen sie sich die Daten über eine CSV, oder bisschen schicker, aber am Ende landet das in Excel. Ob jetzt über bisschen schicker programmiert, mit paar smarten, je nachdem, wenn sie neue, junge, dynamische Mitarbeiter kriegen, die paar Makros da hinzaubern oder weniger schick. Aber am Ende des Tages, das läuft bei uns auch immer so, VORSYSTEM schiebt raus und dann werden die Daten in Excel aufbereitet und in Excel irgendwie zusammengebracht.

M: Welche Daten beim Dienstplan sind relevant?

G: Welche Daten beim Dienstplan sind relevant. Also das ist in meiner Welt, Controllingwelt, erstmal Kostenrelevant sind das dann die Daten Überstunden. Weil Überstunden sind quasi, eine Überstunde ist nichts anderes als Geld. Also Personalressource, die ich in Anspruch genommen hab, die ich zu bezahlen hab. Theoretisch. Das ist Dienstplanrelevant Stufe 1. Dienstplan Stufe 2, da wird's heikel, aber aus dem Dienstplan selber ist auch eine sehr interessante Welt. Die zum Teil eben kryptisch ist, also wie sie sich vorstellen können, in so einem Dienstplan wird dokumentiert, wer wann da ist und wann jemand Fehlzeiten hatte und da ergeben sich

natürlich vielfältigste Möglichkeiten die Dinge auszuwerten. Wo jetzt aber so von Mitarbeitervertreterseite, da müssen sie vorsichtig sein. Aber sie können natürlich je nach dem, sie stellen fest, ein Mitarbeiter hat viele Krankheitstage und die sind regelmäßig Montag und Freitag.

M: Aber gut, das wäre jetzt hier bisschen zu detailreich.

G: Ja, genau. Aber vom Dienstplan selber ist nochmal wichtig, also die Kennzahlen selber für uns Prioritär ist die Überstundensituation und die Fehlzeitsituation, also Krankheitstage. Also Ausfallzeiten

M: Auf welcher Ebene?

G: Auf welcher Ebene. Genau. Das ist eben heikel dann, das ist dann die Ebene der Einrichtung. Tiefer gehen wir nicht. Also wir gehen nicht, hier genau ist es so, tiefer gehen wir nicht in unserer Welt. Es ist aber nochmal wichtig zu wissen, sie haben 30 Mitarbeiter. Das ist die Ressource, die wir zur Verfügung stellen. Ich bekomme einen Anruf vom Hausleiter, der sagt, er weiß nicht mehr, wie er es hinbekommen soll, er braucht zusätzliches Personal. Dann sag ich hmmm, wieso, du hast doch, du bist doch im Prinzip voll besetzt. Dann sagt er, alles schön und gut, aber bei mir sind so und so viele Leute krank. Dass ich dann aufs Knöpfchen drücken kann. Und dann gibt es eben wieder in dieser Relation jawohl, normalerweise haben wir die und die Ausfälle, als das System verträgt so und so viele Kranke Leute im Durchschnitt, aber wenn ich halt plötzlich, also wenn da diese Kennzahl dann abweicht, dann hab ich natürlich plötzlich eine Untermauerung von dem Argument, also ich kann zunächst mal, es ist gut zu wissen, was los ist. In einem Haus hab ich extrem hohe Füllzeiten. Schritt 1, was ich mit der Info nachher mach ist nochmal was anderes. Aber Überstunden und Ausfallzeiten. Und da gibt's Krankheit, da gibt's Fortbildung, einfach um zu wissen, was los ist. Diese Infos werden auch erhoben, aber eben aggregiert auf Einrichtungsebene und nicht auf Mitarbeitersebene.

M: Das wäre jetzt auch meine nächste Frage gewesen. Wie so eine Art Tabellenansicht, wer genau ausfällt ist eigentlich nicht relevant, oder?

G: Doch, für den Hausleiter natürlich. Also es gibt jemand der macht den Dienstplan. Da muss man aber unterscheiden. In der Regel halten die Vorgesetzten auch in sich geschlossene Berichtssysteme. Das heißt, natürlich erwarte ich von einem Dienstplanprogramm, dass es den Dienstplaner direkt unterstützt. Ob sie da auch noch ein paar Dashboards brauchen oder so, aber auf der Ebene und dass der nachher eine Tabellen Übersicht hat, wenn es jetzt drum geht, ok, Susi zeig mir mal im Verlauf wo warst du krank bzw. wann sind deine Urlaubstage. Das passiert da schon. Das hab ich

übrigens in jeder Front an diesen Zubringersystemen, dass die in sich ja auch Berichtssysteme haben. Aber die erfüllen einen anderen Zweck.

M: Und diese Tiefe wäre auch theoretisch notwendig für sie jetzt auf so einem Dashboard?

G: Genau, also jetzt... Machen wir es konkret. Fürs Controlling oder jetzt in unserer Welt ist es so, dass der Dienstplaner bzw. die Pflegedienstleitung, die muss sich den Dienstplan von oben von unten von links von rechts anschauen. Der Hausleiter, das will ich gar nicht, dass der das macht. Für den reicht die Information, da auch wieder innerhalb die Aggregation zu sagen, ok, ich muss wissen, Leute ich hab hier grade ein Riesen Thema, weil normal hab ich 15% Ausfallzeit und hier sind es halt 25, was ist los, um reagieren zu können. Aber damit arbeiten, also tiefer rein, muss natürlich nachher meine PPL (Pflegedienstleitung), weil die muss dann ja sehen ok, die 5 Leute sind ausgefallen aus dem Team, also muss ich Mitarbeiter aus dem Team A ins Team B. So braucht sie auch die Information, aber die sind nicht...

M: Aber die sind jetzt nicht für die einzelnen Häuser relevant?

G: Fürs einzelne Haus, aber für Übergreifend jetzt nicht. Da sag ich, jawohl, du hast ein Thema, ein Problem und um das zu lösen brauchst du die Information, aber das ist jetzt nicht meine Welt, oder nicht die des Controllers. Die des Controllers ist es zu wissen, in dem Haus sind so und so viele Überstunden oder Negativstunden und als zweiter Aspekt ich muss wissen, eher eine Qualitative Kennzahl zu sagen, die Krankheitszeiten halten sich im Rahmen oder dieses Haus ist einfach tendenziell kränker als andere. Das sind so diese Ebenen, die jetzt aus dem Controlling kommen.

M: Wäre jetzt aber auch wieder, um auf die Ampelfunktion zurück zu kommen, relevant für zum Beispiel eine Region, die mehrere Häuser hat, zu sehen, ok, zum Beispiel das eine Haus hat super viele Krankheitstage, das wird dann rot und das andere ist grün?

G: Ganz genau. Und beispielhaft das was wir schon hatten. Ampel, auf was beziehe ich mich. Das zieht sich durch. Beziehe sich es auf den SOLL-Wert oder einen Standardwert, ist schonmal nicht schlecht. So arbeite ich eigentlich auch gern, dass ich sag, eine Zahl für sich sagt mir nichts. Ich muss sie immer in Beziehung bringen, weil das mach ich ja indirekt auch, ob es jetzt im Kopf ist oder auf einem Dashboard. Entweder lass ich es gegen einen Soll laufen oder ich mach Ist Ist vergleiche.

M: Das ist auch das gute bei uns in Qlik. So wie ich mir das jetzt vorstelle, aus dem was sie sagen, könnten wir das gut über Filter zum Beispiel einstellen, dass wir einfach ein Dashboard haben, mit unterschiedlichen Kennzahlen, die zum Beispiel noch nicht farblich strukturiert sind und dann setzen wir aber die Filter ein und sagen, wenn zum

Beispiel ausgewählt wird Krankheitstage für das und das Haus, dann nimm die und die Farbe. Und quasi durch den Filter sieht, was wird mir jetzt genau als Ampel angezeigt. Sind es die Krankheitstage, sind es die Überstunden. Dass man das einzeln auswählen kann und so nochmal in sich strukturiert.

G: Das ist natürlich super. Also wenn wir eine Oberfläche haben und sie sagen, wir bedienen mit der einen Oberfläche verschiedene. Da wird's halt tricky, ob sie die Schablone so hinbekommen, dass nachher auch...

M: Das ist auf jeden Fall möglich.

G: Das ist schonmal gut.

M: Das man das auf jeden Fall hat. Wir haben da auch so eine Struktur, die konnten wir letztes Mal glaub nur leider nicht zeigen. Aber wir bauen unsere Dashboards im Normalfall so auf, oder haben wir jetzt so aufgebaut, dass wir links meistens die Filter haben, wo man einfach verschiedene Sachen auswählen könnte wie Krankheitstage, Überstunden, solche Sachen. Oder auch auf Regionaler Ebene die unterschiedlichen Häuser. Und das dann eben mit weiteren Filter, die dann relevant wären.

G: Ich komme aus der MS-Welt, da sind es ja die Hierarchien. Also Filter-Hierarchien. Genau, also die Ampel dann. Ist jetzt immer die Frage, wie kommt man als Consultant. Fragt man was ist dir wichtig und was ist dir wichtig, passt das dann. Ein Mittelweg zu gehen, Leute, das ist so unser Ding, gefällt dir das, kann man sich das Vorstellen oder was möchtest du und wir können dir das dann so machen. Aber das in dem Fall ist auch klar, wenn ich jetzt Ausfallzeiten hab, wo ich sag im Unternehmen etabliert sich ja was. Das ist gut und das ist schlecht oder das ist tolerabel, das ist nach oben hin nicht mehr tolerabel oder nach unten hin. Das kann ich mit einer Ampel unterstützen oder aber Ampel im Sinne von ich hab 5 Häuser, stelle die nebeneinander und pack da den der halt nicht reinpasst. Also von daher.

M: Auf zeitlicher Ebene, muss das täglich zum Beispiel sein, dass man die Information täglich hat, wöchentlich, reicht im Monat, reicht Quartal? Oder ist das auch wieder Ebenen abhängig?

G: Je nach Kennzahl.

M: Je nach Kennzahl, nicht nach Ebenen? Oder beides?

G: Wahrscheinlich beides. Also ich mach mal ein Beispiel, bei dieser Belegung, da hatten wir ja auch diese monatlichen Durchschnitte und das reicht zum Beispiel für den Vorstand, aber wenn ich jetzt ein Monat noch hab, ein Monat ist zwar lang, aber halt doch nicht so lang. Das ich sage den blättere mir den jetzt auf und bin dann auf dieser

Tagesebene. Eigentlich reicht mir der Monat, aber um hier noch diesen ticken mehr an Info zu kriegen, da brauch ich den Tag. Also im Sinne von nice to have und um zu sehen, was ist hier los. Wie soll ich sagen, es ist tatsächlichen kennzahlenabhängig, welche Ebene sie brauchen. Andersrum würde ich sagen, wenn's um softwareausfall geht, dann mache ich auch immer dieses Argument zum Beispiel für die Vertriebsseite, schauen sie, wenn die Buchhaltung oben bucht, dann zwei Sekunden später hat das der Controller in seinem... das ist Mumpitz. Also diese Aktualität wird tatsächlich überschätzt, aber letztendlich würde ich sagen auf der zeitebene ist Monat, also wir arbeiten mit den Monaten und es gibt ein paar ausgewählte wo ich auf die Tagesebene gehe

M: Welche wären das?

G: Also das wäre die Auslastung, da sind wir auf der Tagesebene und tatsächlich auch bei den Stellen. Also bei den VB-Werten, wo wir sagen wir greifen im Prinzip jeden Tag den aktuellen mitarbeiterstand ab. Den haben sie zwar auf Monat, das ist ein Monats VB, aber das ist trotzdem, Mitarbeiter kommen und gehen ja auch innerhalb des Monats und von daher sind die Tageswerte relevant.

M: Die Krankheits- und Fehltage auch?

G: Die sind ja eh heikel in der Analyse, also von daher sind die monatlich. Bzw. da ist auch wieder monatlich aggregiert. Also zu 90% monatlich und eben Januar bis aufgelaufen nennen wir das. Das ist so diese Art und Weise wir analysieren. Quartal spielt keine Rolle.

M: Auch nicht für den Vorstand?

G: Nein. Aber da würde ich auch sagen, das ist tatsächlich kulturell Unternehmensabhängig. Wir waren schon immer jemand, der monatlich berichtet hat. Kollegen, die haben zum Beispiel ihre Standardberichte einmal im Quartal und da gibt es das volle Programm oder monatlich so abgespecktes Programm.

M: Da würden sie jetzt sagen, da sind sie jetzt speziell auf den Monat, aber branchenübergreifend nicht?

G: Kann man so nicht sagen. Also ich weiß von Kollegen, die haben ihr Standardreporting quartalsweise, wir haben es monatlich. Kulturabhängig. Wird's besser, schlechter. Weiß ich nicht. Also monatlich, aufgelaufen bei ganz ausgewählten. Da wo sinnvoll, aber das sind ganz wenig, aber wichtig da wirklich ist die Tagesbasis relevant. Also Buchhaltung können sie vergessen. Da wird immer damit geworben, wir sind ja schon froh, das ist aber ein anderes Thema, dass wir aussagefähige monatliche

abgegrenzte Daten hinbekommen. Das sollte man nicht meinen, aber das ist schon eine Herausforderung. Einen guten Monatsabschluss hinzukriegen. Aber das sind so Wahrheiten mit denen machen sie keine Punkte.

M: Jetzt hatte ich das Gefühl, wir haben viel über Personal geredet, die zu betreuenden oder ich weiß nicht, wie die bei ihnen heißen, Bewohner, gibt es da irgendwas was zu beachten wäre? Auch wichtige Kennzahlen?

G: Ja, aber da reden sie mit dem Falschen. Ich bin hier jetzt als oder mein Job ist das Controlling/Finanzcontrolling. Das heißt, das ist nicht unser Feld. Gleichwohl ist es wichtig. Das kann dieser ganze Bereich Pflegedokumentation und diese ganzen medizinischen Daten...

M: Ok, das wäre bei mir jetzt eh irrelevant, weil ich bin ja hier auch im Controlling tätig, also ist dieser Bereich für mich relevant.

G: Dieser Bereich, ok. Der ist nämlich auch ganz stark im Kommen. Also über diese Pflegedoku und die Anforderungen auch von draußen. Das fängt jetzt auch schon an, dass wie hier, wir Kennzahlen liefern müssen an externe. Aber das ist im Prinzip das gleiche Dashboard hier, aber das ist ein anderer Bereich. Also die Grundthematik ist hier die gleiche, nur hab ich die Aufbereitung wie was ist wichtig. Aber das ist jetzt nicht mein Bereich.

M: Ok. Die Abgrenzung ist auch nochmal wichtig, weil wenn da irgendwas auch noch an Daten mit einfließt, wäre das für mich ja auch noch relevant zu wissen, dass ich das auch mit einbauen kann.

G: Also für uns ist wichtig, weil finanziell wichtig, was bringt der Bewohner mit sich, also welche Kategorie.

M: Der Pflegegrad, den sie vorher erwähnt hatten.

G: Ja, der Pflegegrad, weil da hängt das Geld dran und Geld und die Anzahl der Stellen, die ich vorhalten muss. Das ist eigentlich das Merkmal, das für uns zählt. Ansonsten ist's tatsächlich nur ein Fall.

M: Um noch ganz kurz darauf zurück zu kommen. Sie haben ja vorher gemeint, P&I Loga und der Dienstplan, was sind sonst noch für Systeme zu berücksichtigen, die jetzt irgendwie mit einfließen wo Daten herkommen?

G: Generell im Controlling?

M: Ja. Über das was wir jetzt auch gesprochen haben, was relevant ist. Ich beschäftige mich ja auch mit diesem ETL-Prozess, was ich vorher gesagt habe.

G: Helfen sie mir da, ETL?

M: ETL steht für extract, transform und load. Das heißt man extrahiert Daten aus einem System, transformiert die in ein bestimmtes Format und lädt die wieder in ein anderes System. Und das ist eben genau das wofür ich die Exceldateien auch brauch. Also ich hab ja nicht diese Datenbankanbindung zum Beispiel bei P&I Loga. Sondern ich mach da schon die Exceldateien und das ist bei mir quasi dieser transform und load Prozess. Diese Exceldateien lade ich dann wieder in Qlik, aber diesen Prozess der Anbindung darzustellen, ist für uns halt wichtig, weil natürlich wir arbeiten sonst vielleicht auch mit Exceldateien, aber diese Systemanbindung, das quasi mal festzulegen oder so einen Prozess abzubilden ist wichtig. Und deswegen muss ich die verschiedenen Faktoren bzw. Datenbankherkünfte/Informationsquellen muss ich wissen, dass ich das richtig darstellen kann. Wir haben ja auch eigene Daten aus unserem System, das ist dann das einfachste, die Daten da herzubekommen. Nur deswegen meine genau Nachfrage.

G: Also nochmal, die Bewohnerdaten kommen quasi aus Topsoz. Personaldaten au P&I und Überstunden aus... Fibu-Daten aus Wilken. Das sind so die drei. Topsoz, Personal. Also was bei Personal noch ist, aber das... mit dem Arbeiten wir im Moment noch nicht, wie gesagt, wenn sie beim Personal rein in dieses P&I Loga, das ist perse erstmal, wir nutzen das rein als Personalabrechnungsprogramm. So. Da gibt es aber noch mehr Themen, also ums Personal, wenn es drum geht mal so ein kleiner Bereich Fortbildung und so weiter. Wo wird das abgebildet. Oder wenn sie jetzt wissen wollen, das sind für mich dann dieses Softpersonalinfos, also zum Beispiel wir haben relativ viel Mitarbeiter mit Migrationshintergrund und da zu schauen, was für Quoten haben wir, das sind ja so Sachen, da haben sie manchmal das Problem, das die Daten nicht im Vorsystem sind. Was haben wir da gemacht, jetzt als Samariter? Wir haben einen pfiffigen ITler, der hat nämlich die Loga Datenbank angezapft und holt sich da im Prinzip die Fälle. Die werden aber ergänzt durch ein Programm, mit den Informationen die Loga eben nicht vorhält. Also wir machen im Prinzip das, ok, das brauchen wir da, Loga hat nur ein Teil, also schieben wir die Daten erstmal in ein anderes Programm und in diesem Programm wird, jede Nacht, werden Daten ergänzt, damit ich dann entsprechend hier, also das ist die Hilfskrücke. Das heißt bei uns Paspro. Schicke Sache, aber ist quasi so ne Eigen Anwendung.

M: Mit dem was ich mich befasse nicht relevant, oder?

G: Ich sag jetzt mal, wenn sie es, nicht relevant. Bei größeren Unternehmen hat sich jeder irgendwie was hin gebastelt. Behaupte ich jetzt mal. Mal mehr oder weniger schick, mit einer Datenbank oder Excel oder so. Also irgendwas schlummert, hat immer so

große Namen, aber am Ende des Tages guck ich, dass ich die Daten irgendwo her krieg. Und mach was mit denen. Das macht jeder irgendwie, ob das Prozess jetzt ist oder über ein Makro läuft, oder eine saubere Datenbank dahintersteckt. Irgendwie funktioniert das. Oder tippitappi, aber die Zeiten sind vorbei. Aber für uns jetzt Speziell Samariter, wir haben das Bewohnerverwaltungsprogramm, wir haben das Personalverwaltungsprogramm und wir haben den Dienstplan und Wilken Fibu, das sind die vier BigPoints. Was jetzt passiert, ist der Einkauf wird jetzt bei uns zentralisiert über so ne Plattform, das heißt unsere ganzen Kunden laufen über die Plattform und die Bestellungen laufen über die Plattform. Das heißt diese Plattform hat nachher alle Informationen, wann mir was wer bestellt hat und da ist auch klar, da finden jetzt Gespräche statt, dass ich vom Controlling jetzt sage, Leute, ich will da über Nacht das Ding anzapfen, wie auch immer. Entweder spuckt ihr mir eine CSV raus oder wir, am Ende wird es auf eine CSV rauslaufen, da weiß ich unsere ITler stellen dann halt jede Nacht irgendwo was hin, wo ich dann sage, hol ich mir ab oder nicht. Und das ist im Zweifel dann auch die Zukunft, wo ich sag, da geh ich mit Qlik oder einem BI-Tool drauf los und hol mir die Daten so wie ich es brauche. Das ist aber Zukunft. Für sie relevant oder jetzt hier, Bewohnerverwaltung, Personal, das ist losgelöst egal welches System. Dienstplan auch. Oft ist es so, dass der Dienstplan in diese Bewohnerverwaltung integriert ist. Das ist bei uns nicht und halt die Buchhaltungssoftware.

M: Dienstplan beispielhaft irgendwie abgebildet, gibt es da auch Daten, die sie mir zur Verfügung stellen könnten oder nicht?

G: Also da sind wir ganz... Also wie gesagt, wir haben, das hört sich jetzt, aber könnte man viel schicker machen. Ich kann ihnen was schicken, wo wir einfach die Überstunden rauskriegen. Also wir haben die Überstunden und die Bewerten wir mit einem Zwischenschritt auch mit Geld. Also, dass ich sag, da kommt monatlich eben die Überstunden raus, aber wir kriegen das schon aggregiert je Haus. Vom Controlling weiß ich auch, ok, das System liefert mir das je Haus. Wenn das je Haus da ist, ist es auch irgendwo je Mitarbeiter da. Das wollen wir nicht, das ist bisschen heikel, aber die Daten sind da, da kann ich ihnen mal ein Beispiel schicken.

M: Das wäre super. Da bin ich um alles dankbar.

G: Das ist sehr, nichts Besonderes, aber tatsächlich was nochmal dahintersteckt ist für unsere Branche halt wichtig. Personal, aber auch dieses Thema der Personalressource neben den Verträgen. Da würde ich sagen, das ist eine und das haben sie in der Regel wo auch immer. Normalerweise steckt das in jedem Dienstplanprogramm. Und mit den Infos können sie ziemlich viel anfangen. Also wenn sie auf Mitarbeiter, stellen sie sich

vor, ein Mitarbeiter, sie wissen dieses Haus hat 4000 Überstunden, ist erstmal wichtig, 4000 was ist das für eine Zahl. Müsste man jetzt eigentlich wieder in Beziehung setzen. 4000 sagt ihnen gar nichts, ist es viel, wenn sie ein Haus haben mit 150 Mitarbeiter? Ist es eben nicht viel. Also diese Überstunde müssten sie eigentlich auch wieder in Beziehung setzen zur Größe des Hauses oder zur Anzahl der Vollbeschäftigten. Dann macht es Sinn, also Überstunde Durchschnittlich je Mitarbeiter. Das ist eine gefährliche Kennzahl, weil wenn sie das jetzt nochmal drilldownen werden sie feststellen, ok, ich hab zwei Mitarbeiter mit je tausend Überstunden. Das heißt dieser Durchschnitt bei den Überstunden bringt ihnen... ist gefährlich. Da brauchts eigentlich für die Analyse wieder diese Ebene, ja wo hängen denn die? An eins, zwei, drei Mitarbeitern? Da wird auch deutlich wieder diese Hierarchien. Mir als Controller ist das Wurst. Was weiß ich, einfach zu viele Überstunden. Wenn die jetzt an ein, zwei Leuten hängen, das ist mir ehrlich gesagt Wurst, sondern das ist wieder die Aufgabe der Hausleitung, das zu klären, warum hast du so viele?

M: Das heißt, das Abzubilden wäre auf Hausebene wieder sinnvoll?

G: Genau, also da sag ich, da wird es wieder deutlich. Auf Hausebene, also ein Hausleiter, der braucht die Info Mitarbeiter. Der Regionalleiter, dem ist das theoretisch Wurst, der braucht das im Vergleich zu seinen anderen Häusern. Dem Vorstand erst recht, der will halt wissen, wie es aussieht. Also so die Geschichte. Aber jetzt fürs Controlling selber, ist in der Regel, je detaillierter die Information vorliegt, desto besser. Ob ich die nachher brauch, weiß ich erstmal nicht. Also wie gesagt, Überstunden je Mitarbeiter je Tag, wenn mir das irgendwie vorliegt, würde ich das immer wählen, weil aggregieren kann ich das immer. Wenn mich jetzt jemand, ja ok, ich geb dir Überstunden je Monat je Mitarbeiter, dann sag ich ja ok, wenn du sie hast. Aber nicht je Tag, also kannst du mir das irgendwo hinschreiben, weil die Aggregation ist immer leichter, wenn was nicht da ist, also Blattelement. Ich nehm immer eigentlich, wenn ich's kann, von den Rohdaten her, die maximal untere Ebene. Ich generier da zwar ziemlich Tonnen von Datensätzen, aber die kosten, was hat ein ITler gesagt, das kostet nicht so viel. Gut, muss man gucken.

M: Die Funktion da auf jeden Fall immer tiefer zu gehen, gibt es auf jeden Fall bei Qlik. Also auch wieder über die Filter zum Beispiel oder über dieses DrillDown, das besteht auf jeden Fall. Man kann das dann zum Beispiel auch einstellen, dass wenn man das Dashboard öffnet man immer erst den Monat sieht und dann über die Filter auch Tage auswählen kann. Oder auch ab einem bestimmten Zeitpunkt, dass man ab einem bestimmten Zeitpunkt, bis zu einem bestimmten Zeitpunkt wieder die Tage nur sieht.

Genau. Aber die Möglichkeit besteht auf jeden Fall, deswegen ist das auch gut zu wissen, auf welchen Ebenen, das dann immer relevant ist.

G: Jetzt aber für sie als Consultant ist ja immer ok, um die Möglichkeit überhaupt zu haben, müssen die Rohdaten erstmal so da sein.

M: Genau. Deswegen auch meine Frage wegen den Daten.

G: Also jetzt in unserer Welt nochmal, wir sind ja auch dran. Nächstes Jahr nicht. Im Moment passiert das schon, dass der Kollege aggregiert, der zieht die aus dem System. Wie er's macht, weiß ich nicht. Ich krieg halt ne Exceldatei, die quasi aber schon den Job gemacht hat. Aber ich weiß jetzt in der Theorie, das was du gemacht hast. Du gibst mir das jetzt so, aber wenn ich wollte zu sagen aus dem System, die Daten müssen irgendwo sein. Also dann geht das, im Moment brauchen wir es noch nicht, aber immer, Vorkonzept schiebt was raus, wird aufbereitet und dann in Form gebracht in dem Moment.

M: Ok, ich geh nur mal kurz meine Fragen durch, weil ich dachte mir schon, dass das so im Verlauf alles irgendwie genannt wird. Nur dass ich nichts vergessen habe, was ich noch konkret fragen wollte. Also wir hatten das Thema Granularität auf jeden Fall, mit den Ebenen. Nur um das jetzt kurz nochmal mit ihnen durchzugehen.

G: Und da ist auch die Gefahr, das merke ich ja auch, weil der Controllerprofi, drilldown und links/rechts. Das überfordert viele auch. Also da bin ich mir noch nicht so ganz sicher, ich hab das regelmäßig erlebt, ich sag das hier auch die Möglichkeit ist vielleicht auch branchenspezifisch, aber oft ist es so, die Leute kriegen... Weniger ist mehr, thats it. Ich sag immer es ist kein Fehler, die Möglichkeit wäre da, wenn ihr das wollt. Aber in der Praxis erleb ich das halt, dass diese Möglichkeiten kaum genutzt werden. Warum? Weil die Leute auch kaum Zeit haben, also tatsächlich in der Pflege die haben andere Themen, also sich jetzt damit auseinander zu setzen.

M: Dan hatten wir über die Datenherkunft bzw. die Quellen gesprochen, aus den anderen Systemen, dann über die Darstellungsform, grade was die Ampeln angeht. Da Prinzip Keep it simple.

G: Genau.

M: Das hatte ich mir beim letzten Termin schon ganz groß und dick und unterstrichen notiert.

G: Das ist unsere Philosophie, das hat sich mittlerweile auch durchgesetzt. Es gab eine Zeit, da war es wichtig, möglichst viel Tamtam und bunt. Nein. Ich hab einen bekannten bei Daimler, die haben das dann auch irgendwann erkannt, ganz klar. Macht auch Sinn

zum Konzern, da macht nicht jeder so sein Oh toll schaut, ich hab nochmal ne Fortbildung in Präsentation gemacht, sondern so sieht eine Grafik bei uns aus. Und die Ebenen, die Skalierung und gut ist. Es ist schwarz-weiß und wir brauchen keine Bälle, die durchs Bild hüpfen.

M: Eine Sache bei der Darstellungsform, die vielleicht noch wichtig sein könnte. Eher nur konkret Zahlen oder gerne auch Tabellen oder wir haben ja so viel unterschiedliches, Kuchendiagramme oder so. Natürlich wieder weniger ist mehr, nicht so viele Darstellungsformen auf einem Dashboard wählen, dann kennt sich irgendwann auch niemand mehr aus und noch mit bunten Farben und irgendwann ist es zu viel. Aber irgendwelche Präferenzen, was was Sinn macht aus ihrer Sicht?

G: Wenn dann Balken und Kuchen. So hab ich es erlebt, schon ein Gestapeltes ist schon zu viel. Sobald es irgendwie...

M: Also Balken und Liniendiagramm auf einem eher nein.

G: Das ist schon super, kann man, aber das ist zu viel und die Hälfte versteht es nicht und dann ist es tatsächlich zu hinterfragen. Also von daher, ja, unterstützend aber auch mit Achtung. Oder der Kunde will, das ist ja immer, ich würde immer sagen, ja, das können sie mit ihrem Kunden besprechen. In der Standardlösung was anderes. Im Verkaufsgespräch würde ich jetzt sagen, das ist unsere Philosophie, erstmal. Dann würde ich auch sagen, klar, unterstützend, aber um das nochmal einprägsam zu machen. Da bleibt ein Kuchen und Balken, dann ist schon gut.

M: Und einzelne Kennzahlen.

G: Und einzelne Kennzahlen, genau.

M: Ok, perfekt. Nur um das nochmal festzuhalten.

G: Das kann man Unterschreiben.

M: Dann über die Kennzahlen hatten wir gesprochen, was auf welchen Ebenen relevant ist.

G: Genau also, nochmal Personal, ja jetzt gibt's da schon... Im Prinzip jetzt was natürlich auch wichtig ist sind die Budgets, also es gibt ja für verschiedene Bereiche Budgets. Da gibt es Sollvorgaben und Ist, so diese Kennzahlen bezogen auf, was weiß ich, du hast jetzt Personalbudget 4,8 Mio. im Soll und im Ist. Das sind dann natürlich auch nochmal relevante Kennzahlen. Ganz straight, monetär. Dann, Kennzahlen unterscheiden wir uns nicht. Hab ich natürlich für den Vorstand, die Hausleitungen ganz normal Betriebsergebnis. Bei uns heißt es Pflegesatzergebnis, das ist aber nur ein abgewandeltes Betriebsergebnis. Das ist Standard.

M: Ok, dann wieso die Kennzahlen in welchem Bereich relevant sind, hatten wir auch zwischendurch besprochen. Genau und auch für wen oder für welchen Personenkreis die immer relevant sind. Eben für...

G: Genau, diese Hierarchien. Menschen mit der Budgetverantwortung, die brauchen die Information.

M: Dann allgemein umfassend hatte ich mir noch als Frage notiert, ich glaub das hatten wir zwischendurch auch mal teilweise besprochen. Nur um das nochmal zusammenzufassen, das was wir jetzt besprochen haben, was die Kennzahlen angeht, würden sie schon sagen, dass es branchenübergreifend auch genutzt werden kann? Jetzt mal abgesehen von Kleinigkeiten wie die Datenanbindung, welche Systeme man benutzt. Rein von den Kennzahlen, was relevant ist. Nur jetzt spezifisch bei ihnen oder branchenübergreifend?

G: Also, wenn ich es richtig verstanden hab, wenn sie jetzt in unserer Branche..., ist die Auslastung ein Riesens, das Thema. Weil Auslastung gleich Umsatz. In der Theorie wird das gleich sein. Wenn ich jetzt Maschinenbauer wäre, dann kann der mit Auslastung nur bedingt was anfangen, aber da gibt es ja ein Pendant dazu, wo er sagt, was ist sein Umsatz oder jetzt auch keine Ahnung, ihr Vertrieb hat ja auch ziele, woran machen sie das fest. Da sind es andere, aber im Endeffekt geht es darum, die eine Seite, wie kann ich meine Ertragssituation oder meine Einnahmesituation abbilden. Vertriebsziele, so und bei uns ist es so, ich hab die Kapazität und hinter der Kapazität steckt unser Umsatz.

M: Aber das war eher so gemeint, übertragbar auf die Sozialwirtschaft.

G: Ja, genau. Also ich sag jetzt mal so, ganz klar übertragbar auf, Sozialwirtschaft ist auch ein bisschen weiteres Feld, aber übertragbar auf das Thema stationäres und teilstationäres Wohnen. Da wo unsere Einnahme, nämlich am Preis pro Tag hängt. Also wir verkaufen ja Belegungen. Deswegen geh ich über diese Kennzahl. Ein anderer Bereich zum Beispiel ambulante Dienste, da haben sie die Kunden und da verkaufen sie Leistungen. Da kann ich nicht über die Auslastung gehen, sondern da bin ich ganz klassisch am Umsatz. Als ist auch sozial Bereich, ambulant, die Kollegen fahren da ja vor Ort und haben dann eine Aufgabe. Das ist so ein modulhaftes Geschäft, da gibt es verschiedene Module, die verkauft werden. Da geh ich jetzt entweder über den Umsatz oder über die Anzahl der verkauften Module. Aber generell Sozialbranche, das heißt die Altenhilfe und auch die Eingliederungshilfe in weiten Teilen, da ändert sich grad was. Es ist branchenübergreifend ganz klar. Und auch für das Personal gilt auch, gleich. Und Überstunden, ich denke das haben alle. Es gibt so Themen, die haben eigentlich alle gleich.

M: Nur um das nochmal zusammen zu fassen. Ich muss das auch differenziert dann wissen, welche Punkte nur für sie relevant sind und welche übertragbar sind.

G: Alles gut, da können wir gerne nochmal... definitiv Auslastung... gilt auch für Krankenhäuser. Ich mein, wenn Krankenhäuser, sie haben Kapazitäten und sie wissen, sie müssen dann halt ausgelastet sein, sonst haben sie ein Problem.

M: Ok. Dann wäre ich mit meinen Fragen eigentlich soweit bedient. Dürfte ich auf sie zurückkommen, falls mir doch noch was einfällt oder jetzt aus unserem Gespräch....

G: Nur zu. Kein Thema.

Interview 2:

M: Also sie sind einverstanden, dass ich das aufzeichne?

G: Ich bin einverstanden.

M: Ok, perfekt super. Vielen Dank. Dann würde ich gleich mal mit der wichtigsten Frage anfangen, und zwar mit den Kennzahlen selber. Konkret, welche wissen sie da, welche sie brauchen. Jetzt mal egal auf welcher Ebene, einfache die ihnen als erstes Einfallen.

G: Ja, also ich mein, wenn man über Kennzahlen redet, dann denkt man eigentlich immer so an die finanzklassischen Kennzahlen wie die Rentabilitätsklassifizierung oder auch Liquidität. Ich denk das geht auch viel viel weiter und das war mir auch wichtig im Rahmen von der Einführung Qlik Sense. So kenn ich es auch von meinem früheren Arbeitgeber, da hab ich schon mit Qlik Sense Erfahrungen gemacht. Es geht ja auch darum, auch andere Bereiche, da haben wir ja auch Kennzahlen. Also nicht nur die Finanzwirtschaftlichen, sondern auch im Bereich Fahrdienst jetzt bei uns, wenn's drum geht irgendwelche Kilometerpauschalen zu berechnen oder im Bereich Personalwesen, wenn's um Fluktuationsraten geht. Ziel soll sein, dass jeder Bereich, also wenn ichs jetzt auf die Verwaltung sehe, isoliert auch an meinem Geschäftsbereich, dass jeder Bereich so zwischen 5 und 6 Kennzahlen hat, die jeder Bereichsleiter ja auch selber definieren kann. Die dann auch beschreibt entsprechend, da dann auch Referenz Bereiche eingibt. Wenn ich für mich als Führungskraft, der ja die Verantwortung trägt für alle Bereiche, da auch ne gewisse Sicherheit hat. Wissen sie wie ich mein. Wenn ich dann zu meinem Bereichsleiter sag, im Bereich des Einkaufs, du, hast du deinen Bereich, ist da alles im grünen Bereich, dann meine ich das auch tatsächlich so. Da red ich dann vom Ampelsystem. Wenn er dann sagt, ne, wirklich alles im grünen Bereich, dann weiß ich ganz genau, diese 6 Kennzahlen sind halt im grünen Bereich. Das ist auch ein bisschen

so ein Führungsinstrument und soll auch so das Verantwortungsgefühl bei den Bereichsleitungen nochmal bisschen stärken.

M: Wie kann ich mir die Bereiche vorstellen? Also wie sind die Aufgeteilt?

G: Wir sind eine klassische Verwaltung. Mein Kollege des Geschäftsbereichs 1 sagt immer, er hat den größten Geschäftsbereich, weil er für die Schulen verantwortlich ist und für die Kindergärten. Und das stimmt. Mein Geschäftsbereich ist mit Sicherheit der Vielfältigste Geschäftsbereich, also wie gesagt, Geschäftsbereich Finanzen, zentrale Dienste, ist eine klassische Verwaltung. Da gehört das große Thema Finanzen, Rechnungswesen dazu, die IT gehört dazu, das Controlling, das Personalwesen, dann haben wir die Schüler- und Klienten dienste, das ist die Schnittstelle zu unseren Klienten diensten vor Ort und der Verwaltung. Das sind eher die Verwaltungsorganisatorischen Aufgaben. Dann haben wir ein Bau- und Gebäudemanagement und habe noch eine Küche dazu. Also eine Verpflegungsküche, wir bekochen ja unsere Klienten, dann kommen auch externe Gäste. Dann haben wir letztendlich noch zwei Tochterunternehmen, eigentlich drei. Eine 100% Tochter, da bin ich Geschäftsführer der SUD, also Service und Dienste GmbH. Das ist ein Inklusionsunternehmen, das im Prinzip Schulabgänger unserer Sonderberufsfachschule, das ist so die Zielgruppe, denen so einen Weg ermöglicht auf ein allgemeinen Arbeitsmarkt. Also es gibt so die klassischen Werkstätten für Behinderte, wo sie so ganz die einfachsten Tätigkeiten quasi durchführen und dann gibt es so wirklich die Menschen mit einer Behinderung, die mehr Dinge machen können wie in der Werkstatt für Behinderte. Auch anspruchsvollere Tätigkeiten. Die sind dann in so Inklusionsbetrieben tätig. Sind normale Sozialversicherungspflichtige Tätigkeiten.

M: Und für die Bereiche, die sie jetzt genannt haben, da wäre ihnen auf jeden Fall überall auch ein Dashboard dafür wichtig?

G: Das ist das langfristige Ziel. Wir fangen ja jetzt erstmal kleiner an. Da hat mich der Herr Wittmann schon aufgeklärt, dass wir da erstmal langsam starten. Das soll jetzt erstmal so auf der Ebene Aufsichtsrat, weil die wollen ja auch eine Berichtserstattung und so auf der Ebene Vorstand. Wenn ich sage Vorstand, wenn sie sich unser Organigramm angucken, dann mein ich so eher mein Vorstandsvorsitzen und dann haben wir die Geschäftsbereichsleiterenebene, ich nenne das immer so das bildet den gesamt Vorstand und da ist im Prinzip der Herr S., der ist für die Schulen und Kinderbetreuung zuständig. Dann haben wir den Herr W. im Bereich und im Prinzip Rückgrat der Stiftung ist immer die Verwaltung im Geschäftsbereich 3.

M: Das was ich jetzt hier mache, ist auch unabhängig von den anderen Dashboards. Also diese ganzen Standarddashboards und sowas ist bei mir alles nicht mit dabei, sondern ich mach das eher so, dass ich quasi ein allgemeines Dashboard hab, grade wie sie gesagt haben, für die Geschäftsführung oder für den Vorstand und dann eben immer detaillierter werd und das dann immer weiter aufschlüsseln.

G: Genau und so stell ichs mir auch hier vor. Das ist halt ein längerer Prozess. Wir fangen schon erstmal gröber an. Ich denk einfach wirklich die Finanzkennzahlen, die sind relativ einfach. Interessant wird's dann wirklich mal, wenn's wirklich in die einzelnen Bereiche runter geht.

M: Und konkrete Finanzkennzahlen, also was genau würden sie sich jetzt auf so einem Dashboard vorstellen, was jetzt der Vorstand sieht, was ganz wichtig für ihn ist, um zu sehen, es läuft grade gut oder es läuft grade nicht gut?

G: Also was für uns sicher wichtig ist ist Liquidität ist immer wichtig. Ich guck jeden Tag auf die Konten. Dann einfach nochmal die allgemeinen Kennzahlen die wir schon definiert haben im Workshop. Ganz wichtig.

M: Ich muss jetzt nur nochmal separat machen, weil das ist ja jetzt im Rahmen meiner Bachelorarbeit und nicht von dem Projekt von Wilken.

G: Was für uns ganz ganz elementar wichtig ist ist die Belegung. Also sprich Schülerzahlen und auch die Heimbelegung. Das ist für uns wirklich ein elementar wichtiger Punkt. Also auf dessen Grundlage machen wir auch den Wirtschaftsplan. Also auf Grundlage der Belegung.

M: In welchem Zusammenhang? Belegung wie viel sie haben und wie viel sie bräuchten?

G: Ganz genau.

M: Ok, einfach das Verhältnis, wann sich die Kosten rechnen und wann nicht?

G: Ganz genau, so ist es.

M: Das wäre jetzt auf Vorstandsebene?

G: Ja, das kommt drauf an. Also Vorstandsebene auf jeden Fall. Aber ich glaube, dass ein Heimleiter doch schon auch über seine Belegung Bescheid wissen müsste.

M: Ja, das wird dann immer detaillierter.

G: Ganz genau. Ich für mich hab immer in meiner Tätigkeit, ich krieg die Belegungszahlen immer geliefert. Aber wenn ich jetzt so als Handwerkszeug für mich als Geschäftsbereichsleiter Finanzen Zentralsdienst, ist immer Liquidität wichtig. Dann will ich immer wissen, was haben wir an offenen Posten. Wie läuft es im Bereich der

Fakturierung, im Mahnwesen. Das sind so die Standardkennzahlen, die ich mir wirklich, ja jetzt manche Dinge Täglich, manche Dinge auch nur einmal in der Woche oder vielleicht einmal im Monat nur anguck.

M: Das wäre auch noch eine Frage die ich hab. Wie die Kennzahlen wichtig sind, also zu welchem Zeitpunkt? Monatlich, Quartalsmäßig, täglich, wöchentlich?

G: Das ist ganz unterschiedlich. Wir habens jetzt unterteilt, wirklich in Belegungszahlen, die krieg ich monatlich. Liquidität schau ich mir wirklich zwei bis drei Mal in der Woche an. Dann diese ganzen Finanzkennzahlen, da muss man jetzt unterscheiden, also das reicht mir teilweise einmal im Monat oder auch zweimal im Jahr vielleicht. Also je nach Kennzahl eben. Was ich mir auch relativ oft anschau, alles was mit offenen Posten zu tun hat.

M: Kommt das mit der Zeit auch darauf an, auf welcher Ebene das stattfindet? Also wenn sich jetzt zum Beispiel der Vorstand dann sowieso nicht regelmäßig trifft, sondern nur Quartalsmäßig und dann da quasi ein Dashboard hat, wo die alles sehen?

G: Also der Vorstand selber trifft sich wöchentlich. Wir haben jede Woche Vorstandskonferenz. Aufsichtsratssitzungen sind vier Mal im Jahr, also quartalsmäßig und da ist es schon so, dass die, da sind wir auch grad am Einführen, also Beispiel, wir haben zum Beispiel für den Aufsichtsrat immer so ein Ampelsystem. Das heißt die Ampel. Und da ist es immer so, naja, da sind wir in der Systematik der Hochrechnung. Das heißt, ich ziehe mir einen Stand und rechne dann auf den 31.12 hoch. Bin ich absoluter Gegner. Also ich bin jetzt seit 2 Jahren hier Geschäftsbereichsleiter und meine Meinung immer ganz klar, diese ganze Hochrechnerei, das ist Glaskugel schauen. Insofern gehen wir jetzt über und sagen, ok, es gibt auch die Klassische Ampel, die wollen wir bisschen anders darstellen. Jetzt auch mit dem Dashboard und wir müssen einfach hergehen und Quartalsabrechnungen machen. Dann stellt sich die Frage der Hochrechnung gar nicht, sondern dann hab ich im Prinzip meine festen Quartale, die ich nicht in allen Positionen, aber zu 80% einfach sicher abgerechnet hab. Das wäre ein Instrument, das sich teilweise vielleicht auch aus wöchentlichen Berichtserstattungen zusammensetzt oder eben monatlich. Aber das wäre so eine Quartalsmäßige Betrachtung.

M: Kommt ja auch drauf an, welche Daten man hat und wie oft man dann zum Beispiel auf ein Dashboard schauen würde. Wenn man jetzt täglich Daten hat, aber nur einmal die Woche drauf schaut.

G: Da muss man den Sinn hinterfragen.

M: Ganz genau. Dann allgemein, das hatten wir ja schon erwähnt, nur dass ich es nochmal konkret gefragt hab, der Grund warum jetzt zum Beispiel die Kennzahlen zu verwenden ist ja das was sie vorher schon gesagt haben, einfach um eine Übersicht zu haben um einfach die Finanzen, die Situation von der Belegung zu überblicken und da einfach immer eine Übersicht zu haben. Gibt es irgendwelche konkreten Zahlen, die Ihnen einfallen, die einen anderen Grund haben?

G: Sagen wir mal so, wir haben ja immer, wenn wir von Kennzahlen reden, reden wir auch immer von Soll/Ist Abgleich. Wir sollten auch, deshalb ist mir so wichtig, Kennzahlen sollen ja auch da dazu dienen, wirklich strategische Entscheidungen für die Zukunft zu treffen. Also wenn man sich das Controlling anschaut, Ursprungscontrolling war ja immer eine Betrachtungsweise, naja, ich ermittel irgendwelche Zahlen oder ich trag irgendwelche Zahlen dann zusammen, zu einem späteren Zeitpunkt war dann irgendwie, ich werte die auch irgendwie aus, wissen sie wie ich meine? So eine Exceltabelle, aber wenn ich, Controlling Verständnis das ich hab, dass es einfach auch darum geht, aus diesen Zahlen/Kennzahlen da auch wirklich die Wichtigen und Notwendigen strategischen Entscheidungen zu treffen. Also wenn sie so die Geschichte des Controllings betrachten, dann war ja so die Urgeschichte immer Zahlen vergleiche irgendwie über Exceldateien und was weiß ich. Bei weitem ist es jetzt einfach mehr. Also ich glaube dem Controlling kommen wesentliche Aufgaben. Controller ist wirklich einfach die wichtigste Stütze des Managements, das muss man einfach so sagen. Das ist so die Erwartungshaltung und wenn ich jetzt selbstkritisch bin, dann bin ich halt in meinem Controlling hier, ja, in einer Phase sag ich, ende 80er Anfang 90er, so selbstkritisch muss man einfach sein. Insofern ist auch die Einführung von einem Dashboard wirklich ein elementar wichtiger Schritt. Ich kann mich noch gut erinnern, als ich hier dann angefangen hab, wir waren klasse in Kennzahlen erstellen und im Beschreiben, das war alles kein Problem, da haben wir schon hingekriegt, aber die dann mit wirklichen Zahlen zu befüllen, das war schwierig. Wir haben sicher alle Zahlen irgendwo ermittelt, auf irgendwelchen Laufwerken, in irgendwelchen Exceldateien, in diversen Programmen, aber schwierig ist es das alles zu Bündeln. Insofern sind wir auch den Weg jetzt auch gegangen.

M: Das findet jetzt zum Beispiel bei mir in der Bachelorarbeit auch statt. Ich hab quasi drei große Themenblöcke. Einmal die Kennzahlen, dann den ETL-Prozess, sie wissen was das ist?

G: Ja.

M: Ok. Und dann eben die Dashboards. Die Dashboards sind dann quasi mein Ziel und in dem ETL-Prozess, weil ich ja zum Beispiel keinen Zugriff auf die Datenquellen habe, wie zum Beispiel P&I, arbeite ich da mit Exceldateien.

G: Aber das ist ja nicht verkehrt. Ich mein, die können sie ja auch einlesen.

M: Genau. Dann hab ich noch eine allgemeine Frage, und zwar, über die Sachen, über die wir gerade sprechen, würden sie da sagen, dass das nur für sie zutrifft oder branchenübergreifend auch anwendbar ist? Also zum Beispiel, sie sprechen ja von Belegung, geht zum Beispiel auch Auslastung oder sowas. Wäre das jetzt bei ihnen auch vergleichbar oder ehern nicht?

G: Ich versteh die Frage jetzt nicht richtig. Wenn sie sagen Auslastung, klar, ich mein das muss ja kein Pflegeheim sein oder Behinderteneinrichtung. Auslastung können sie im Taxiunternehmen benutzen, Auslastung der Fahrzeuge zum Beispiel. Ursprünglich komme ich ja vom Rettungsdienst, also vom DRK, da hatten wir auch mit Qlik View gearbeitet, mit Dashboards und da geht's natürlich drum, um Auslastung der Fahrzeuge oder wenn man guckt, diese Zeiträume, wann ist die Auslastung am höchsten. Spiel für uns ja auch eine Rolle, weil wir ja einen klassischen Fahrdienst haben. Also zur Planung oder zu Rettungsmittelplanung, zur Fahrzeugplanung.

M: Ich meinte jetzt eher von den Begrifflichkeiten her, ob das übertragbar ist.

G: Auf jeden Fall. Würde ich sagen klar.

M: Ok. Das wäre jetzt als Ebene bei ihnen auch relevant? Sowas wie die Auslastung von Fahrzeugen?

G: Ja.

M: In welchem Bereich dann konkret?

G: Also wir haben ja einen Fahrdienst. Wir arbeiten auch mit einer Software, Teraplan heißt die. Da machen wir ganz normal Routenplanung und da wäre es schon auch, wenn ich jetzt sage, ich will die Auslastung meiner Fahrzeuge beleuchten oder wenn es drum geht, die Fahrkosten zu kalkulieren, also Routen zu kalkulieren.

M: Das fällt aber auch in den Bereich Verwaltung?

G: Ja.

M: Ok, für aber gesamt das gesamte Unternehmen? Oder wie kann ich mir das vorstellen, wenn ich das Darstellen wollen würde, wo müsste ich das genau zuordnen? Wir haben ja einmal zum Beispiel den Aufsichtsrat, dann den Vorstand und Geschäftsführer.

G: Das könnte man ganz runterbrechen. Was zum einen mal die Bereichsleitung... Von der Hierarchie, damit sie es sich vorstellen können, wir haben die unterste Hierarchie sind die Fachbereichsleitungen. Oder auch Heimleitungen, also Fachbereiche oder Heimleitung sind ungefähr gleich. Fachbereich bei mir ist zum Beispiel die Reinigung und Fachbereich ist der Fahrdienst. Fahrdienstleiter ist für die Tourenplanung verantwortlich. Dann haben wir die Bereichsleitungen. Dann haben wir die Geschäftsbereichsleitung. Wie gesagt, wir drei plus Vorstandsvorsitzender und wir haben den Aufsichtsrat. Diese Tourenplanung, also im Bereich der Fahrzeugauslastung das interessiert überwiegend dann ein Fachbereichsleiter, nämlich der, der den Fahrdienst unter sich hat. Und wenn ich jetzt den drang hab, mich über die Auslastung der Fahrzeuge zu informieren, dann werd ich auf den Fachbereichsleiter zugehen und sagen, pass auf, wie ist denn die Auslastung Freitagmittag zwischen 12 und 14 Uhr.

M: Ok, sie hatten letztes Mal glaub auch von Häusern gesprochen, die sie Verwalten. Gibt es da auch zum Beispiel Regionsübergreifend was wichtig wäre, das irgendwie einzugrenzen? Oder zu unterteilen, dass man sagt, man hat verschiedene Regionen und in der Region gibt es zum Beispiel bestimmte Personen, die dafür zuständig sind, die wieder andere Kennzahlen oder anderes Wissen brauchen?

G: Also sie meinen Regionsabhängig?

M: Genau, oder auch Häuserabhängig. Dass sie sagen, ok, für die und die Häuser sind die und die verantwortlich.

G: Da kommt es drauf an. Im Bereich Energie spielt das natürlich vielleicht eine große Rolle und das wird auch unterteilt.

M: Aber sonst nicht, oder?

G: Sonst würde mir spontan jetzt mal nichts einfallen.

M: Ok, dann auch eher diese Hierarchie die sie gerade beschrieben haben? Dass die wichtig wäre.

G: Genau.

M: Ok, nur das ich eben diese Unterscheidung weiß. Nicht dass sie sich auch vorstellen, jeder Hausleiter, sollte quasi auch nochmal über sein Haus Bescheid wissen.

G: Da haben wir lang dran überlegt, da hab ich auch keine abschließende Meinung, aber letztendlich ist es für die Hausleitung... Ja, kann man drüber streiten...

M: Ne, wenn das für sie nicht relevant ist.

G: Jetzt sicher nicht mehr mit Priorität. Es könnte dann interessant werden, wenn ich Pflegesätze verhandle. Dann kanns natürlich sein, wenn ich eine Pflegesatzverhandlung hab auf der Burachhöhe, das ist auch ein Erwachsenenwohnheim. Klar, dann hab ichs wieder Häuser bezogen.

M: Aber das ist nichts was sie sagen, ist wirklich relevant und da bräuchten sie unbedingt ein Dashboard dafür?

G: Nein, momentan nicht.

M: Ok, dann zum Thema Aggregation bzw. der Granularität von den Daten, wie genau stellen sie sich das vor? Das jeder Mitarbeiter zum Beispiel jetzt allgemein gesagt, Zugriff auf ein Dashboard hätte und da quasi sich die Informationen raussuchen könnte oder dass das schon immer nur übergreifend eingesetzt wird, in Führungspositionen oder Teamleiterpositionen?

G: Ja, also jeder Mitarbeiter, ne... Würd ich nicht. Mitarbeiter mit einer Funktion Führungskräfte, aber das halte ich schon auch für wichtig, dass die Mitarbeiter/die Führungskräfte das dann schon auch in ihren Teambesprechungen quasi auch kommunizieren, weil ich find das kann man sich auch mal zeigen in einer Teambesprechung. Das hab ich früher auch immer gemacht, weil die Menschen ja auch irgendwie sehen sollen für was sie arbeiten und das kann ich mit so einem Dashboard auch wirklich gut darstellen. Grad wenn es um Belegungszahlen geht. Ich bin ja Geschäftsführer von so einer Frühförderung, ist eine 50% Tochter von uns, da reden wir auch über Belegungszahlen und das ist eine ganz kleine Gesellschaft, mit nur 7 Mitarbeitern und da ist es schon finde ich, was die dann unterjährig dann immer leisten. Also ich glaub Kennzahlen muss man auch mit dem normalen Mitarbeiter, ist immer ein blöder Begriff, aber mit jeder nicht Führungskraft schon auch besprechen. Mit einer nicht Führungskraft über die Liquiditätsgrade red, dann ist das nicht so spannend. Wenn's um Kennzahlen geht, die im unmittelbaren Zusammenhang mit einer Tätigkeit zusammenhängen. Einfachstes Beispiel, eine Produktionsküche, ist interessant, wenn ich sage, ok, ihr stellt am Tag so und so viele Essen her, hochgerechnet oder im Jahr halt so und so viele essen, dann sagt einem das schon was aus. Also es können auch so ein bisschen, kann einen ja dann auch stolz machen. Ich glaub schon das man gewisse Kennzahlen mit den Mitarbeitern thematisieren sollte.

M: Aber dann nur intern und nicht das es, auf meine Frage zurück bezogen, dass die Anwendung jetzt nicht für jeden Mitarbeiter sein soll.

G: Ne.

M: Sehen sie da trotzdem ein Problem in der Anwendung selber, dass vielleicht es Probleme geben könnte, bei der Nutzung von zum Beispiel Qlik? Ich meine es ist ja recht intuitiv.

G: Ne, glaube ich nicht. Wir haben uns auch ganz bewusst entschieden. Ne, glaub ich nicht. Natürlich gibt es eine Einweisung dafür. Kein Thema, aber es ist wirklich intuitiv, ganz klar.

M: Ok, sehr gut. Ich hab jetzt noch nicht ganz verstanden, wie sie sich das vorstellen, was genau auf jetzt zum Beispiel auf den Dashboards in den Unterschiedlichen Hierarchien sein soll. Wir hatten ja viel über dieses Vorstandsdashboard, auch letztes Mal schon, gesprochen. Auch wenn's in die einzelnen Bereiche geht, was genau gesehen werden soll. Was vielleicht, keine Ahnung, pro Bereich pro Dashboard so, weiß nicht, die 5, 4, 8, wie viel ihnen da einfällt, konkret drauf sein soll.

G: Also ich hab's mir ja so vorgestellt, so kenn ichs von meiner früheren Tätigkeit, dass es im Prinzip, vielleicht stimmt die Begrifflichkeit jetzt auch nicht, aber dass im Prinzip eine gesamt Übersicht gibt, also ein Dashboard wo sämtliche Kennzahlen drauf sind und ich dann halt über Berechtigungen arbeite. Dass ich sage, ok, die Führungskraft, die in dem Bereich tätig ist, der weise ich dann die Kacheln 4, 5, 8, 12, 16 zu. So stell ich mir das in etwa vor.

M: Jain, also so in etwa hatte ich schon gedacht, aber natürlich, ich kann jetzt nicht, wenn ich angenommen ich mach 10 Dashboards kann ich jetzt nicht, wenn jedes Dashboard nur 2 Zahlen hätte, könnte ich nicht die ganzen Kennzahlen auf ein Basisdashboard packen.

G: Ne, klar, das versteh ich.

M: Deswegen wird es schon noch spezifischer und natürlich nimmt man dann die Informationen aus so einem Basis-/Übersichtsdashboard raus, aber es muss ja trotzdem jedes Dashboard auch noch weitere Informationen habe, die jetzt vielleicht für den Vorstand irrelevant sind oder was heißt irrelevant, aber einfach nicht wichtig in dem Moment zu sehen, wenn sich das Dashboard angeschaut wird, sondern was dann wirklich nur für denjenigen wichtig ist, der sich mit dem Dashboard konkret befasst. Und wie da diese Detaillierung weiter stattfindet, das war jetzt eher meine Frage. Weil natürlich kann ich sagen ich hab eine Kennzahl, die zum Beispiel in einem Bereich für den Vorstand wichtig ist, aber ich hab ja nicht nur auf diesem weiteren Dashboard eine Kennzahl. Dann brauch ich ja das weitere Dashboard nicht, verstehen sie was ich meine?

G: Ne, ich glaub nicht.

M: Also, wenn ich eine Übersicht hab, und ich hab jetzt für einen Bereich, ich weiß nicht, jetzt mal übergreifend hier Verwaltung irgendein Bereich, hab ich eine Kennzahl auf diesem Übersichtsdashboard. Und ich will dann über diese Kennzahl in diese Detailliertere Dashboard gehen, muss da ja noch weiteres drauf stehen. Vielleicht zu der Kennzahl, aber ja auch detaillierter, wenn zum Beispiel belegungszahlen und sowas auf dem Übersichtsdashboard stehen, will ich ja aber vielleicht zu den Belegungen noch mehr Daten auf dem einzelnen Dashboard.

G: Achso, ok. Jetzt verstehe ich.

M: Das habe ich gemeint. Entschuldigung, wenn ichs vielleicht bisschen schlecht erklärt hab.

G: Ne, klar, Belegung. Dann möchte ich sicher wissen, wie viel Männlein, wie viel Weiblein. Dann brauch ich, ganz interessant für uns, die Tage wo der Bewohner nicht da ist. Also die Abwesenheiten. Auch ganz wichtig, dann haben wir Hilfebedarfsgruppen, also jeder Bewohner ist in einer Hilfebedarfsgruppe einkategorisiert. Das wären dann so Einzel Daten. Ganz klar, ich hab die Belegung und da brech ich dann halt runter, auf Männlein, Weiblein, wie viele Personen sind in der Hilfebedarfsgruppe 1, wie viel in 2, in 3 und so weiter.

M: Und jetzt in anderen Bereichen, was wäre da zum Beispiel noch wichtig?

G: Da könnte man sich vorstellen, ich weiß jetzt bloß nicht, ob das Sinn macht, aber wenn ich ein Gebäude hab zum Beispiel und da kann ich wirklich auch runterbrechen, was weiß ich, Energiekosten, mir fällt grad nichts anderes ein als Energiekosten.

M: Ok. Nur ich weiß ja nicht, was in den verschiedenen Bereichen wichtig ist, deswegen stell ich auch die Fragen. Und ich muss ja auch dann die Dashboards irgendwie befüllen und wenn ich nicht weiß was wichtig ist, weiß ich natürlich auch nicht, was genau reinkommt. Genau, dann hatten wir es vorher auch schon von den Datenquellen. Mit was genau arbeiten sie sonst noch? Also ich weiß noch von letztem Mal...

G: Mit vielen vielen Exceltabellen.

M: ...P&I, genau Exceldateien. Die sind ja von ihnen selbst, oder sind das auch quasi von anderen Systemen?

G: Ne, also wir haben die P&I, das ist alles das, was mit Personalwesen zu tun hat. Dann arbeiten wir im Bereich des Rechnungswesen mit P5. Und dann haben wir im Bereich der Pflegedokumentation, spielt da ne ganz wichtige Rolle, im Bereich auch BTH – Bundesteilhabegesetz, sagt ihnen wahrscheinlich auch was.

M: Ja.

G: Arbeiten wir mit P&D, das ist so eine digitale Bewohnerakte, von der Firma CGM und mit CGM arbeiten wir auch im Rahmen der Fakturierung, also der Rechnungserstellung zusammen. Das sind so die Hauptprogramme.

M: Das ist auch alles was relevant ist, was daher kommt, für die Dashboards.

G: Ich bin grad am Überlegen. P&I auf jeden Fall. Wilken natürlich auch, dann spielt auf jeden Fall Topsoz, CGM ne ganz große Rolle.

M: Fallen ihnen sonst noch welche ein?

G: Dann haben wir im Fahrdienst noch Teraplan, das sind die ganzen Tourendaten drauf. Klar, dann haben wir natürlich auch Exceltabellen, die man entsprechend auch berücksichtigen muss.

M: Ich glaub wir hatten das im letzten Termin auch mal angesprochen, wir haben da glaub Beispieldatei, oder? Und wenn nicht, gibt es da irgendwelche Daten, die sie mir im Rahmen meiner Bachelorarbeit vielleicht anonymisiert zur Verfügung stellen könnten.

G: Klar, sie können alles haben. Ich hab dem Herrn Wittmann ja im Prinzip schon daten zukommen lassen.

M: Genau, ich weiß jetzt nur nicht welche das waren.

G: Aus P&I waren das Daten. Die müssten sie sich mal angucken. Wenn sie da aktuellere Daten brauchen oder irgendwas anderes, dann melden sie sich einfach.

M: Ok und die anderen Exceldateien von denen sie gesprochen haben?

G: Welche sie sich mal anschauen könnten ist unsere Belegungsdatei. Die hab ich dem Herr Wittmann schonmal zukommen lassen, kann ich ihnen aber auch zukommen lassen.

M: Ich weiß nicht, wir müssen mal schauen ob die Mails noch vorhanden sind. Weil wir haben keinen Zugriff mehr auf die Mails von vor dem Cyberangriff.

G: Ach Gott, ja stimmt.

M: Wenn sie mir das vielleicht nochmal schicken könnten.

Organisatorisches zum Datenaustausch per Mail.

M: Das hatte ich aus dem letzten Termin auch mitgenommen, deswegen war mir das nochmal wichtig anzusprechen woher die Daten genau kommen. Nicht dass ich nachher dransitz und eine Kennzahl hab, aber nicht weiß, woher nehm ich die Daten. Genau. Oder ich muss ja auch wissen, welche Daten ich brauch.

G: Genau.

M: Wenn wir das Beispiel von vorher hernehmen mit Männlein, Weiblein. Wenn ich nicht weiß, woher ich die Information nehme, dann kann ich sie ja auch nicht verwenden.

G: Ja, genau.

M: Dann hatten wir über die Ampel gesprochen, gibt es sonst noch irgendeine Darstellungsform?

G: Die Ampel hatte ich ihnen ja auch mal zukommen lassen.

M: Fällt ihnen da sonst noch was ein? Was darstellungstechnisch wichtig wäre? Welche Farben oder auch zum Beispiel, was jetzt die Kennzahlen an sich angeht, lieber Zahlen oder Balkendiagramm, Kuchendiagramm?

G: Sagen wir mal so, dem Aufsichtsrat gefallen immer die Farben und wenn man es bisschen als Diagramm darstellen kann. Also das ist, nur Zahlen find ich immer bisschen langweilig. So bisschen Balken... Es darf jetzt nicht...

M: ...zu viel werden.

G: Auf gar keinen Fall. Ich bin eher der schlichte Typ. So Ampelfarben das find ich auch immer eine ganz gute Darstellung.

M: Und die Kombination wäre bei ihnen auch ok, wenn ich eine Ampel und noch ein Kreisdiagramm kombiniere?

G: Gar kein Thema.

M: Ok, nur wenn sich's ergibt natürlich. Man muss es ja nicht unnötig bunt gestalten.

G: Man kann ja über so einen Erstentwurf auch nochmal sprechen.

M: Genau, richtig. Ja.

G: Da bin ich relativ flexibel.

G: Nochmal zu den Ebenen vielleicht. Ich würd's da nicht zu kompliziert machen. Sondern wie gesagt, ich seh das ja schon als dynamischen Prozess irgendwie. Ich glaub, wenn man so die Ebene mal Aufsichtsrat, so die Vorstandsebene, ich glaub dann haben wir schon genug zu tun. Aber sehen sie ja.

M: Ok. Ich hab lieber jetzt erstmal viel zu viel Information, oder was heißt viel zu viel, das gibt's gar nicht. Einfach mehr Informationen und kann mir das dann so zusammenbauen wie es dann auch sinnvoll ist. Über die Zusammensetzung hatten wir noch nicht gesprochen, also ob es auch kombinierte Kennzahlen gibt, zum Beispiel wo man Personaldaten, aber auch Belegungsdaten bräuchte.

G: Ja, glaub ich schon. Wenn's darum geht, um Pflegesätze zu kalkulieren, also dann brauch ich natürlich schon auch Pflegegrade, auf die ich mich beziehe, dann brauch ich Personalkosten, dann brauch ich Sachkosten, klar die müssen sich schon ineinander wiederfinden.

M: Das ist Ebenen übergreifend?

G: Wie meinen sie Ebenen übergreifend?

M: Ich stell mir das so vor, dass zum Beispiel der Vorstand braucht ja aus vielen Systemen die Daten. Aber jetzt vielleicht nur als Beispiel genannt, wenn wir wieder auf diese Häuserebene gehen würden, reicht ja theoretisch vielleicht nur eine Datenquelle.

G: Ja, da haben sie recht. Das wäre jetzt eher was ich gesagt hab, wenn's drum geht um Pflegesätze bzw. Vergütungs- und Leistungssätze. Mich interessiert eigentlich grundsätzlich alles. So eine komische Angewohnheit von mir, aber eigentlich interessiert das denjenigen der es kalkuliert. Schon auch die Vorstandsebene.

M: Das geht jetzt auch auf die Mitarbeiter, nicht nur auf die Bewohner, sondern nur die Mitarbeiter?

G: Auf die Mitarbeiter. Klar, weil Personalkosten ein hoher Anteil von allem darstellt.

M: Nur um das nochmal zu differenzieren.

G: Die Frage stellt sich ja immer und da sind wir echt noch irgendwie... Wir machen ja wenn wir vergütungs- und Leistungsvereinbarungen verhandeln, geht es ja auch drum, sind meine Verwaltungskosten also sprich die Reinigungskräfte oder Haustechniker, sind die überhaupt refinanziert oder abgedeckt durch die Vergütung. Und da sind wir momentan irgendwie noch, schwimmen wir da noch bisschen. Also ich kann ihnen jetzt nicht sagen, ich geh davon aus unsere Pflegesätze sind auskömmlich, wenn man sich so die Personalkosten anschaut, aber ich weiß jetzt nicht ob meine Personalkosten Reinigung komplett über die Pflegesätze quasi abgedeckt sind.

M: Aber wenn das aktuell eh noch nicht für sie relevant ist bzw. noch nicht fest steht.

G: Es ist eigentlich schon ein wichtiger Punkt. Ich muss eigentlich schon wissen ist alles das was ich im Bereich der Dienstleistung also Verwaltung anbiete, schlägt sich das auch in den Vergütungs- und Leistungssätze nieder. Also ich red immer von der Auskömmlichkeit. Sind die kosten im Bereich der Verwaltung, sind die quasi auskömmlich refinanziert über die Pflegesätze/Leistungssätze.

M: Könnten sie mir nochmal kurz und knapp einfach erklären, was der genaue Unterschied zwischen Aufsichtsrat und Vorstand bei ihnen ist?

G: Also, um einfach bei den Ebenen zu bleiben, der Vorstand ist für das Operative Geschäft zuständig und das Operative Geschäft übernehmen ein Vorstandsvorsitzender bei uns und drei Geschäftsbereichsleitungen, das ist so die Vorstandsebene. Wir haben einen Kopf und im Prinzip drei die in ihren Geschäftsbereichen tätig sein. Bereich Finanzen/Zentrale Dienste, Schüler/Kinderbetreuung und im Geschäftsbereich Wohnen Erwachsene. Und der Kopf von uns drei ist der Vorstandsvorsitzende und das ist so ein bisschen die... Ich kann ihnen nachher vielleicht auch noch ein Organigramm mitgeben.

M: Ich glaub das hab ich mir Online schonmal angeschaut.

G: Na also, dann haben sie das aktuelle. Genau, das ist so die Vorstandsebene und dann haben wir ein Kontrollorgan, ein Aufsichtsorgan und das ist der Aufsichtsrat, der sich zusammensetzt aus Vertretern der Ladkreise, aus Vertretern des Regierungspräsidiums ist jemand dabei und die kontrollieren uns quasi in vier Sitzungen und da ist eben jedes Mal die sogenannte Ampel ein Thema wo man im Prinzip die Finanzkennzahlen, Personalrelevante Kennzahlen und auch Belegungszahlen vorstellt. Die kommende jetzt im Dezember, das ist immer die Dezembersitzung, in der man den Wirtschaftsplan erstellt, also im Vorfeld, dann gibt's eine Vorbesprechung mit dem Aufsichtsrat. Sind aber nur ein kleiner Teil des Aufsichtsrat. Denen präsentiert man quasi den Wirtschaftsplan. Der wird dann quasi im Prinzip „freigegeben“. Die offizielle Freigabe erfolgt dann in der letzten Dezembersitzung, wo der Aufsichtsrat dann nochmal beschließt, den Wirtschaftsplan fürs Folgejahr auch so umzusetzen. Gleiches gilt dann in der Frühjahrssitzung März, April, Mai kommt dann der Wirtschaftsprüfer, der den Jahresabschluss erstellt. So in der zweiten Sitzung des Aufsichtsrates, wird dann dieser Jahresabschluss verabschiedet und letztendlich wenn's gut gelaufen ist, auch die Geschäftsführung entlastet.

M: Nur das es für mich jetzt nochmal klarer ist. Auch welche Kennzahlen wo wichtig sind.

Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit selbständig angefertigt, nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt, sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe und die Überprüfung mittels Anti-Plagiatssoftware dulde.

Ort, Datum

Unterschrift