

Aufbau eines Pflegecontrollings in Akutkrankenhäusern

Grundlagen, Strukturen und Perspektiven

2026

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3
Zusammenfassung.....	4
1. Einleitung.....	4
2. Hintergrund.....	4-5
3. Qualifikationsmix im Pflegecontrolling Team.....	5
4. Organisatorische Einbettung des Pflegecontrollings.....	6
5. Tätigkeitsausführung/Kernaufgaben des Pflegecontrollings	6-7
6. Fazit.....	7
7. Ausblick für das Pflegecontrolling an Universitätskliniken.....	8
Literaturverzeichnis.....	9
Impressum.....	10

Vorwort

Liebe Leser:innen, liebe Kolleg:innen,

Die pflegerische Versorgung im Akutbereich, insbesondere in Universitätskliniken und Medizinischen Hochschulen, ist von dauerhaftem Wandel und steigenden Erwartungen geprägt. Fachpersonenbedarf, zunehmende Versorgungskomplexität, höhere Anforderungen an Qualität und Patientensicherheit sowie strikte regulatorische Vorgaben erfordern eine Steuerungs-fähigkeit, die fachlich fundiert, transparent und in die Gesamtunternehmenssteuerung integrierbar ist. Dafür braucht Pflege belastbare Daten, klare Prozesse und ein gemeinsames Verständnis von Versorgungsqualität.



Dipl.-Kfm. Torsten Rantzsch, MBA
Vorstandsvorsitzender des VPU e.V.

Die Ergebnisse der Befragung 2024 im Netzwerk Pflegecontrolling des Verbands der PflegedirektorInnen der Universitätskliniken und Medizinischen Hochschulen Deutschlands (VPU) e.V. zeigen ein klares Bild: Pflegecontrolling ist an vielen Standorten etabliert, aber in Aufbau, Ressourcen, Aufgabenprofil und organisatorischer Anbindung stark heterogen. Diese Vielfalt spiegelt historisch gewachsene Strukturen und unterschiedliche Rahmenbedingungen wider. Gleichzeitig macht sie deutlich, dass Vergleichbarkeit, Skalierbarkeit und eine gemeinsame Weiterentwicklung erschwert werden, insbesondere dort, wo standardisierte Kennzahlen, definierte Prozesse und abgestimmte Schnittstellen fehlen.

Mit diesem Grundsatzpapier wird ein praxisorientierter Beitrag zur Standardisierung und Professionalisierung des Pflegecontrollings in Akutkrankenhäusern vorgelegt. Ziel ist es, Grundlagen zu klären, Strukturen zu beschreiben und Perspektiven aufzuzeigen, wie Pflegecontrolling wirksam implementiert und weiterentwickelt werden kann. Dieses Papier versteht sich als Einladung: zur gemeinsamen Verständigung über Mindeststandards, zur Weiterentwicklung bestehender Strukturen und zur Stärkung einer datenbasierten, pflegfachlich verantworteten Steuerung. Es ist zugleich ein Signal nach innen und außen, dass Pflege ihre Beiträge zur Versorgungsqualität sichtbar macht und die Grundlage schafft, um Entscheidungen in Klinik und Gesundheitspolitik stärker auf pflegerelevante Evidenz zu stützen.

Ich danke allen Kolleginnen und Kollegen im Netzwerk Pflegecontrolling des VPU e.V. für die engagierte Mitwirkung, die offenen Rückmeldungen und die Bereitschaft, Erfahrungen standortübergreifend zu teilen.

Berlin, den 12. März 2026

Zusammenfassung

Die Ergebnisse einer Befragung im Jahr 2024 innerhalb des Netzwerks Pflegecontrolling des VPU e.V. zeigen, dass das Pflegecontrolling in Universitätskliniken und Medizinischen Hochschulen in Deutschland sehr heterogen organisiert ist. Besonders auffällig sind die Unterschiede in den Aufgabenbereichen, der Ressourcenausstattung und in der organisatorischen Anbindung. Ein zentrales Hindernis ist die fehlende Standardisierung von Kennzahlen und Prozessen, was die Vergleichbarkeit und Steuerung erschwert.

Dennoch zeigt die Befragung, dass Pflegecontrolling entscheidend zur Datenanalyse, Prozessoptimierung sowie zur Personal- und Ressourcensteuerung beiträgt und zunehmend als strategisches Instrument, insbesondere von Pflegedirektionen anerkannt wird. Dieses Grundsatzpapier soll daher einen ersten Schritt zur Standardisierung des Pflegecontrollings darstellen und dessen zentrale Rolle für eine zukunftsfähige Gesundheitsversorgung unterstreichen.

1. Einleitung

Pflegecontrolling spielt eine zunehmend wichtigere Rolle in der Steuerung und Weiterentwicklung der pflegerischen Versorgung, insbesondere in Universitätskliniken und Medizinischen Hochschulen. Aufgrund steigender Anforderungen an Effizienz, Qualität und Transparenz im Gesundheitswesen ist eine fundierte operative und strategische Steuerung aller Themenfelder der Pflege unerlässlich (Zeq, 2023). Pflegecontrolling fungiert als Schnittstelle zwischen pflegerischer Versorgung, ökonomischer Steuerung und Qualitätssicherung und hilft, gesetzliche Anforderungen zu erfüllen, etwa in Bezug auf die Transparenz der Mitarbeiterqualifikationen und Personalbesetzungen. Neben den heterogenen Herausforderungen bei der Etablierung eines Pflegecontrollings in vielen Universitätskliniken sind auch die Vorgehensweisen, Aufgabenzuteilungen und strukturellen Anbindungen der einzelnen Häuser sehr unterschiedlich. Häufig fehlt im strategischen Controlling beispielsweise die Berücksichtigung der pflegerischen Perspektive.

2. Hintergrund

Die Befragung im Netzwerk Pflegecontrolling des VPU e.V. zeigt, dass Pflegecontrolling in deutschen Universitätskliniken uneinheitlich umgesetzt wird. Einige zentrale Merkmale und Herausforderungen lassen sich jedoch identifizieren:

Organisation von Pflegecontrolling

Das Pflegecontrolling umfasst ein breites Spektrum, das über klassische Controlling-Funktionen hinausgeht. In vielen Kliniken ist es eng an die Pflegedirektion oder den Vorstand gebunden, was eine strategische Ausrichtung ermöglicht. In manchen Kliniken ist das Pflegecontrolling eher operativ ausgerichtet und somit weniger in die strategische Steuerung integriert. Dies erschwert langfristige Maßnahmen. Eine klare Abgrenzung von Verantwortlichkeiten sowie eine ausreichende personelle und finanzielle Ausstattung sind in vielen Fällen nicht gegeben.

Datenmanagement und Analyse

Ein zentraler Aufgabenbereich des Pflegecontrollings ist die **Datenanalyse**. Diese Aufgabe wird durch das Fehlen einheitlicher Kennzahlen und Messgrößen erschwert. Unterschiedliche Interpretationen und Datenaufbereitungen führen zu Unsicherheiten und erschweren eine vergleichende Analyse. Eine fehlende Standardisierung wirkt sich zudem negativ auf die Transparenz innerhalb einer Klinik sowie auf die Möglichkeit, verschiedene Kliniken miteinander zu vergleichen, aus.

Das **Datenmanagement** stellt eine weitere Herausforderung dar. Probleme bei der Datenerhebung und -verarbeitung, die Integration unterschiedlicher IT-Systeme sowie fehlende Abstimmungen zwischen den Abteilungen erschweren die rasche und effiziente Bereitstellung relevanter Informationen. Knappe Personalressourcen verstärken diese Problematik zusätzlich, denn der Aufwand für die Datenaufbereitung ist ausgesprochen hoch. Er wird zur Herausforderung, wenn nur wenig Kapazitäten für eine umfassende und nachhaltige Steuerung zur Verfügung stehen.



Die Ergebnisse der Befragung können auf all die Akutkrankenhäuser übertragen werden, die Pflegecontrolling etablieren oder weiterentwickeln möchten. Eine einheitliche Definition von Prozessen und Kennzahlen sowie eine adäquate Ressourcenausstattung sind nötig, um Pflegecontrolling effektiv zu gestalten.

3. Qualifikationsmix im Pflegecontrolling-Team

Die steigende Komplexität im Gesundheitswesen und der zunehmende wirtschaftliche Druck sowie die Vielzahl regulatorischer Anforderungen machen deutlich, dass das Pflegecontrolling nicht mehr nur von Einzelpersonen mit pflegfachlichem Hintergrund durchgeführt werden kann. Vielmehr sind die Kompetenzen aus verschiedenen Bereichen wie Pflegewissenschaft, Gesundheitsökonomie, Betriebswirtschaft, IT und Management erforderlich, um die Aufgaben sowohl operativ als auch strategisch zu bewältigen.

Ein Modell, wie es in den befragten Häusern derzeit häufig betrieben wird, wird den heutigen Anforderungen nicht gerecht. Ein effektives Pflegecontrolling-Team muss berufsgruppenübergreifend zusammengesetzt sein, um die Analyse- und Steuerungsfähigkeit zu erhöhen und die Qualitätssicherung zu fördern. Diese interdisziplinäre Teamarbeit ermöglicht eine fundierte, fachübergreifende Betrachtung der pflegerischen Prozesse und trägt so zur evidenzbasierten Steuerung bei.

Die Befragung des VPU e.V. zeigt eine große Heterogenität in der personellen Ausstattung des Pflegecontrollings. Faktoren wie die Größe der Einrichtung, der Umfang der Aufgaben und der Digitalisierungsgrad beeinflussen die Zusammensetzung und den Umfang des Pflegecontrollings-Teams. Die Zahl der Vollzeit-äquivalente im Bereich Pflegecontrolling variiert bei den befragten Einrichtungen zwischen 1 und 6 VK pro Einrichtung und weist auf die unterschiedliche Ausgestaltung, Positionierung und organisatorische Verankerung des Pflegecontrollings in den jeweiligen Universitätskliniken hin.

4. Organisatorische Einbettung des Pflegecontrollings

Im Großteil der befragten Universitätskliniken ist das Pflegecontrolling in der Pflegedirektion angesiedelt. Diese enge Anbindung stellt sicher, dass pflegerische Aspekte, wie etwa die Pflegequalität, zunehmend im Zentrum der Controlling-Aktivitäten stehen und dass direkt Einfluss auf die pflegerischen Prozesse genommen werden kann. Durch diese Verankerung können Synergien mit anderen pflegepraktischen Steuerungsinstrumenten optimal genutzt werden (Oswald, 2022; Hößl, 2017).

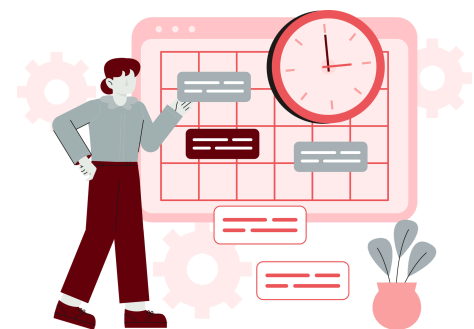
Die enge Zusammenarbeit zwischen Pflegecontrolling und Pflegemanagement ist ebenfalls ein entscheidender Vorteil. Dies fördert eine gezielte Personalbedarfsplanung, eine effizientere Ressourcennutzung und eine fundierte, datenbasierte Entscheidungsfindung. Die Anbindung des Pflegecontrollings an die Pflegedirektion ermöglicht somit eine stärkere pflegestrategische Ausrichtung und kann dadurch zur Optimierung der Pflegeprozesse beitragen (Oswald, 2022).

Unter den befragten Universitätskliniken gab es außerdem Einrichtungen, die das Pflegecontrolling in andere Bereiche wie das Personalmanagement oder die kaufmännische Direktion integrieren. Auch dieses Modell kann spezifische Vorteile bieten, vor allem in Bezug auf die übergreifende Abstimmung von Personalressourcen und ökonomischen Aspekten. Die Wahl der organisatorischen Verankerung sollte daher auf die individuellen Anforderungen und die bestehende Managementstruktur der jeweiligen Klinik abgestimmt werden (Oswald, 2022; Hößl, 2017; Bechtel, 2009).

Von hoher Relevanz sind unabhängig von der organisatorischen Verortung eine gute Kommunikationsstruktur sowie die Vermeidung redundanter Datenerhebungen und die Etablierung von standardisierten Prozessen.

5. Tätigkeitsausführung/Kernaufgaben des Pflegecontrollings

Die Aufgaben des Pflegecontrollings sind vielfältig und umfassen sowohl strategische als auch operative Bereiche. Das Pflegecontrolling unterliegt einer hohen Anzahl an externen Anforderungen beziehungsweise gesetzlichen Regelungen, wie dem KHEntgG (Krankenhausentgeltgesetz), dem SGB V (Sozialgesetzbuch V) sowie spezifischen Vorgaben zur Personalbemessung (PPBV, PpUGV) und Qualitätssicherungsstandards (z.B. G-BA-Richtlinien). Darüber hinaus orientiert es sich an internen Krankenhausvorgaben wie strategischen Pflegekonzepten oder Controlling- und Berichtssystemen und trägt damit wesentlich zur Steuerung, Transparenz und Weiterentwicklung pflegerischer Prozesse bei (Jung, 2014).



Die Auswertung der Befragungsergebnisse zeigt, dass sich die Tätigkeitsfelder des Pflegecontrollings in den untersuchten Einrichtungen in strategische, operative und übergreifende Aufgabenbereiche gliedern lassen.

Strategisches Pflegecontrolling

- Langfristige, strukturierte Personalsteuerung und Ressourcenplanung
- Strategische Personalbedarfsplanung und Ableitung entsprechender Personalentwicklungsmaßnahmen
- Abbildung und Transparenz der Pflegequalität und Beitrag zur Wirtschaftlichkeit
- Unterstützung bei Budgetverhandlungen
- Entwicklung und Pflege von Dashboards/Kennzahlensystemen zur langfristigen Steuerung
- Beratung der Pflegedirektion und des mittleren Managements

Operatives Pflegecontrolling

- Regelmäßige Analyse von Pflegekennzahlen wie Pflegeaufwand, Pflegequalität (z.B. Dekubitusinzidenz, Sturzrate)
- Erfüllung gesetzlicher Meldepflichten (z.B. Quotenberechnungen QFR-RL)
- Prozessoptimierung, z.B. durch digitale Instrumente
- Monitoring von Personalbemessungsinstrumenten wie PPR 2.0 und PpUG
- Regelmäßiges Berichtswesen an die Leitungsebene

Gemeinsame Aufgaben

- Kennzahlenmanagement: Erhebung, Monitoring und Analyse von Personal-, Leistungs- und Qualitätskennzahlen
- Berichtswesen: Integration von operativen Regelberichten und strategischen Steuerungsberichten
- Entscheidungsunterstützung: Bereitstellung von fundierten Daten für die Entscheidungsfindung der Pflegedirektion

Pflegecontrolling arbeitet dabei an der Schnittstelle zwischen verschiedenen Abteilungen wie Pflegedienst, Personalabteilung, Finanzabteilung und Klinikleitung. Eine enge Zusammenarbeit ist essenziell, um die Pflegeprozesse erfolgreich zu steuern und Synergien zu schaffen. Insbesondere die Zusammenarbeit mit dem Personal- und Klinikcontrolling sowie der kaufmännischen Direktion ist bei Budget- und Entgeltverhandlungen von großer Bedeutung (Jung, 2014).

6. Fazit

Pflegecontrolling ist weit mehr als die systematische Auswertung von pflegerischen Kennzahlen. Es kann als strategische Steuerungseinheit verstanden werden, welche pflegerische Versorgung, wirtschaftliche Ressourcennutzung und Qualitätssicherung miteinander verbindet. Dadurch werden evidenzbasierte Entscheidungen getroffen, die zur vorausschauenden Personal- und Ressourcenplanung beitragen und die Wettbewerbsfähigkeit von Universitätskliniken steigern. Als Schnittstelle zwischen Pflege, Controlling und Management kann das Pflegecontrolling die nötige Transparenz schaffen, um pflegerische Perspektiven in die Steuerungsprozesse einzubinden. Akutkrankenhäuser, die Pflegecontrolling als einen integralen Bestandteil ihrer Managementprozesse verankern und interdisziplinär ausrichten, legen den Grundstein für eine nachhaltige und qualitativ hochwertige pflegerische Versorgung. Pflegecontrolling ist ein wesentlicher Schlüsselfaktor zur langfristigen Sicherung der Handlungsfähigkeit in einem zunehmend komplexen und regulierten Gesundheitssystem.

7. Ausblick für das Pflegecontrolling an Universitätskliniken

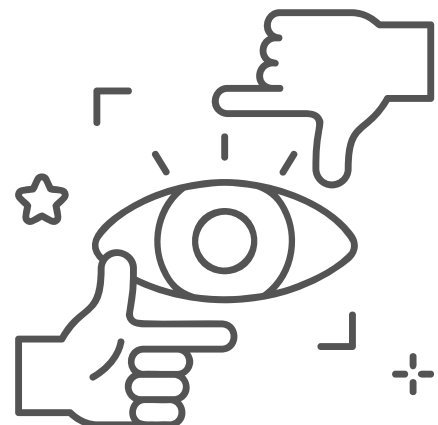
Zukünftig wird Pflegecontrolling verstärkt auf digitale Systeme angewiesen sein, insbesondere auf Dashboards, die in Echtzeit Pflegekennzahlen liefern und so eine schnellere Reaktion ermöglichen. Auch der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) zur Prognose von Personal- und Ressourcenbedarfen sowie zur Automatisierung von Routineprozessen wird die Arbeit des Pflegecontrollings erheblich verändern.

Ein weiterer wichtiger Schritt ist die Integration von Pflegequalität in das Controlling-System, sodass nicht nur ökonomische, sondern auch qualitative Parameter in die Steuerung einfließen. Dies wird die Datenlage erheblich verbessern und eine ganzheitliche Betrachtung der Pflegeprozesse ermöglichen. Das „Sichtbarmachen“ von Pflegequalität ist ein entscheidender Aspekt, der zur Mitarbeiterzufriedenheit, aber auch zur Verbesserung und Sicherung der Patientenversorgung beiträgt. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit der Berufsgruppen untereinander, und in der Folge daraus das Verständnis füreinander, kann durch die gemeinsame Nutzung von Dashboards und durch das transparente Arbeiten mit Kennzahlen verbessert werden. Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass bis zur Stationsleitungsebene ein gesicherter Zugriff auf Dashboards und Reports gewährleistet wird, damit auch die mittlere Managementebene aktiv mit den Daten arbeiten kann. Ohne die Einbindung in ein klinisches Informationssystem (KIS) ist dies nicht realisierbar. Der Zusammenhang von Pflegefachlichkeit, Personalausstattung und Pflegeoutcome sollte zentraler Bestandteil der Arbeit eines Pflegecontrollings werden.

Die Weiterentwicklung interoperabler Systeme, die eine effiziente Zusammenarbeit und einen Datenaustausch zwischen den Abteilungen fördern, wird für die Zukunft des Pflegecontrollings entscheidend sein. Pflegerische Daten können als messbare Grundlage für gesundheitspolitische Entscheidungen genutzt werden.

Die Erhebung und Analyse pflegerelevanter Daten kann dazu beitragen, die Bedeutung der Pflegeprofession auf politischer Ebene zu verdeutlichen und notwendige Maßnahmen zur Optimierung der Patientenversorgung abzuleiten. Die Praxisnähe des Pflegecontrollings kann die Politik dabei unterstützen, sinnvolle Instrumente zur Leistungsmessung, Qualitätsmessung oder auch zur Personalbemessung vor Einführung auf Praxistauglichkeit zu prüfen.

Pflegecontrolling wird somit zu einem unverzichtbaren Element, um die Pflege in Universitätskliniken langfristig zukunftsfähig zu gestalten.



Literaturverzeichnis

- Bechtel, P. (2009) Erfolgreiches Pflegemanagement im Krankenhaus: Antworten auf Führungsaufgaben von morgen. CW Haarfeld, Köln.
- Hößl, I. (2017) Pflegecontrolling – Steuern durch Zahlen. In: Bechtel, P., Smerdka-Arhelger, I. & Lipp, K. (Hrsg.) Pflege im Wandel gestalten – Eine Führungsaufgabe: Lösungsansätze, Strategien, Chancen. 2. Auflage. Springer, Berlin, Heidelberg, S. 201–210. doi:10.1007/978-3-662-54166-1_20.
- Jung, H. (2014) Controlling. 4., aktualisierte Auflage. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.
- Oswald, J., Frauenknecht, X. & Graf, M. (2022) Pflege-Controlling. In: Oswald, J. & Schmidt-Rettig, B. (Hrsg.) Management und Controlling im Krankenhaus: Gestaltungsperspektiven und Beziehungsdynamiken – Ansätze eines integrierten Konzepts. Kohlhammer, Stuttgart, S. 196–214.
- Zeq AG (2023) Pflegecontrolling: Der Schlüssel zu Qualität und Effizienz in der Patientenversorgung. 19. September. Online verfügbar unter: <https://www.zeq.de/bestes-krankenhaus/blog/pflegecontrolling-der-schlüssel-zu-qualitaet-und-effizienz-in-der-patientenversorgung> [Zugriff am 6. Juli 2025].

Impressum

Herausgeber

Verband der Pflegedirektorinnen und Pflegedirektoren der Universitätskliniken Deutschlands e.V. (VPU)

Netzwerk Pflegecontrolling im VPU e.V.

www.vpuonline.de

E-Mail: info@vpuonline.de

Redaktion und Koordination

Jennifer Luboeinski (Kordinatorin im VPU)

Autor:innen der Arbeitsgruppe im Netzwerk Pflegecontrolling

- Judith Babapirali, Universitätsklinikum Münster
- Bernhard Gibb, Universitätsmedizin Greifswald
- Sarah Goschnick, Universitätsmedizin Rostock
- Ilona Kapica, Universitätsmedizin Göttingen
- Nadja Stahl, Universitätsklinikum Augsburg
- Henning von der Ohe, Medizinische Hochschule Hannover
- Sebastian Wolf, Universitätsklinikum Dresden
- Nadine Zens, Universitätsklinikum Bonn

Gestaltung und Layout

Jennifer Luboeinski, VPU

Grafiken und Icons

Bilder & Icons: Canva.com

Erscheinungsdatum

März 2026

Zitation

Babapirali, J., Gibb, B., Goschnick, S., Kapica, I., Stahl, N., von der Ohe, H., Wolf, S., Zens, N. (2026). Aufbau eines Pflegecontrollings in Akutkrankenhäusern: Grundlagen, Strukturen und Perspektiven. Netzwerk Pflegecontrolling im Verband der Pflegedirektor:innen der Universitätskliniken Deutschlands (VPU) e. V.

Copyright

© 2026 VPU, Verband der Pflegedirektorinnen und Pflegedirektoren der Universitätskliniken Deutschlands e.V.

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers

Grundsatzpapier

Copyright (C) 2026
VPU , Verband der Pflegedirektorinnen
und Pflegedirektoren der
Universitätskliniken Deutschlands e.V.
Alle Rechte vorbehalten.

Kontakt

info@vpu-online.de
www.vpuonline.de

MÄRZ 2026