
Werner Keller, keller@keller-beratung.ch

Spital Bülach positioniert Kosten und Ressourcen mit Benchmarking

Erfolgreiche Institutionen im Gesundheitswesen überprüfen nebst ihrem Leistungsangebot auch kontinuierlich ihre Kostenentwicklung und passen die eingesetzten Ressourcen der Leistungsentwicklung an.

In den öffentlich publizierten Benchmarks z.B. der Gesundheitsdirektionen ist zwar eine Positionierung der Spitäler bezogen auf die durchschnittlichen Fallkosten möglich. Eine vertiefte Erklärung der Ursachen von Abweichungen nach oben oder unten lässt sich aber nicht finden.

Das Spital Bülach hat die Keller Unternehmensberatung AG beauftragt, mit einem Benchmarking eine Positionierung von ausgewählten Bereichen des Spitals durchzuführen und aufzuzeigen, wo Optimierungspotential besteht.

Interview mit Thomas Straubhaar, Spitaldirektor a.i. des Spitals Bülach



Warum hat das Spital Bülach die Kosten- und Ressourcensituation von ausgewählten Bereichen beurteilen lassen?

Thomas Straubhaar: Auslösender Faktor war eigentlich die Tatsache, dass der Strukturbericht der Zürcher Spitalplanung 2012 im Vergleich der schweregradbereinigten Fallkosten ohne Arztkosten zeigte, dass unser Spital 2009 zwar das kostengünstigste Spital aller Vergleichsspitäler gewesen ist. Sobald allerdings die Arztkosten bei der Betrachtung hinzugezogen werden, befindet sich das Spital im Mittelfeld. Mit dem Wunsch nach Transparenz und Analyse der Gründe sind wir auf die Keller Unternehmensberatung zugegangen. Im Rahmen weiterer Diskussionen entstand die Vermutung, dass nicht nur unser Arztdienst hinsichtlich Personalkosten und Stellen analysiert werden müsse, sondern höchstwahrscheinlich analog andere Bereiche des Spitals.

Welche Bereiche haben Sie analysiert?

Im Prinzip haben wir alle wesentlichen Bereiche analysiert. Im Mittelpunkt standen natürlich die Ärzte je Fachabteilung und die Pflegenden, aber auch Physiotherapie, Radiologie, Labor, Anästhesie, OP, Notfall, Gebärsaal, Intensivstation.

Für alle Bereiche wurde die gleiche Analyse zur Erfassung der Leistungen / Produktivität gewählt:

- Geleistete Stunden «Arzt-Pflege usw.» -dienst pro Fall, pro CMI und z.T. pro Pflage tag
- Geleistete Stunden / Pflage tage «Arzt-Pflege usw.» - dienst pro Stelle, pro Fall
- CMI, Kosten je Stelle
- Arztmix (Verhältnis Arzt pro Hierarchiestufe)

Warum haben Sie sich methodisch für eine Analyse basierend auf einem Benchmarking entschieden?

Das Benchmarking zieht andere Spitäler bei der Bewertung unserer Kosten- / Stellensituation mit ein. Uns war es sehr wichtig, im vergleichenden Kontext anderer Spitäler die eigene Situation einschätzen zu können. Darüber hinaus ist das Benchmarking eine sehr einfache, zuverlässige Methode, die schnell einen ersten Überblick zulässt, ohne sich im Detail zu verlieren.

Lieferten das Benchmarking und die Analyse für Sie belastbare Grundlagen für Entscheidungen?

Ja, in jedem Fall. Die gegenüber den Zürcher Spitälern erhöhten Kosten wurden auch im schweizweiten Benchmark bestätigt. Das Datenmaterial erlaubte zuverlässige Aussagen, da sie sowohl von den Kostendaten als auch von den Stellenbenchmarks bestätigt wurden.

Wurden aufgrund der Erkenntnisse bereits Massnahmen eingeleitet?

In einem ersten Schritt sind wir dabei, unseren Notfall sowie die Einsatzplanung respektive die Stellen in unseren Hauptbereichen zu analysieren und ein entsprechendes Konzept zur kostengünstigeren Einsatzplanung der Ärzte zu erarbeiten. Parallel haben wir gleichfalls mit der Keller Unternehmensberatung auf zwei Bettenstationen den Stellenschlüssel der Pflegenden überprüft.

Welches Fazit können Sie einige Monate nach der Analyse ziehen?

Hinsichtlich Personalressourcen haben wir in jedem Fall Handlungsbedarf und Verbesserungspotenzial. Wie immer ist das aber leichter gesagt als getan.

Herr Straubhaar, vielen Dank für das Interview. ◀

Weitere Informationen und Kontakt

Keller Unternehmensberatung AG
Täferstrasse 11
5405 Baden - Dättwil

Telefon 056 483 05 10
Telefax 056 496 75 40

E-Mail: info@keller-beratung.ch
Internet: www.keller-beratung.ch