

IT Architektur als systematische Wissensbasis



Inhalt

Kanton Aargau wechselt zur DRG-Finanzierung

Seite 3

Interview mit Thomas Rudin, Leiter Finanzen und Verwaltung, Spitalzofingen AG

Seite 3

Evaluation eines Universal-Archivs und Dokumenten-Management-Systems nach GATT/WTO

Seite 4

Interview mit Othmar Wyss, Leiter Informatik spitäler fmi ag, Interlaken

Seite 5

Muss die KIS-Einführung zum Problem Nr. 1 werden?

Seite 6

Investitionen in Abwesenheiten-Controlling lohnen sich

Seite 7

Stefan Trachsel, trachsel@keller-beratung.ch

Effiziente Dokumentation mit Casewise® Corporate Modeler

Die Komplexität der IT-Systeme, Applikationen und Schnittstellen in mittleren bis grossen Unternehmen nimmt ständig zu. Nebst führenden Standard-Applikationen werden in demselben Betrieb eine Reihe von Spezialapplikationen betrieben. Es gibt viele Schnittstellen und die Herkunft von Daten ist meist unergründlich. Oft ist das Wissen in den Köpfen des IT Personals vorhanden, und in der Regel funktioniert dies auch erstaunlich gut.

Den Überblick zu behalten oder eine Dokumentation über die Zusammenhänge herzustellen wird angesichts der stetig steigenden Anzahl an IT-Systemen jedoch immer schwieriger.

Redundanzen von Daten und Funktionen (Software-Teile) sowie mangelhaft unterstützte Prozesse sind die Auswirkungen, wenn der Überblick fehlt. Ein Inventar, welche Prozesse von einer Funktion einer bestimmten Applikation unterstützt werden und welche Datenbasis in Auswertungen münden, ist praktisch nicht vorhanden. Gerade bei den Auswertungen führt dies oft zu Werten, die unter den Systemen nicht übereinstimmen.

Das Abbilden und systematische Dokumentieren einer Unternehmensarchitektur kann hier Abhilfe schaffen. Durch ihre blosse Existenz ist der Wert einer Unternehmensarchitektur bereits gegeben. Der Nutzen entsteht also bereits bei der Dokumentation des Ist-Zustandes. Dabei muss nicht einmal der Anspruch gedeckt werden, die gesamte Situation sofort zu erfassen und zu dokumentieren. Es genügt das kontinuierliche, jedoch stetig zu erweiternde und der Veränderung anzupassende Dokumentieren.

[weiter auf Seite 2](#)

Die Frage stellt sich, mit welchem Werkzeug dies optimal sichergestellt werden kann. Oft ist man versucht, grafische Darstellungen aus Netzwerk-Diagrammen oder Interfacemanagement-Systemen als Dokumentation zu verwenden. Sie alle haben den Nachteil, dass sie nur Teile der Unternehmensarchitektur darstellen und die System externen Verbindungen und übrigen Elemente der Architektur nicht aufzuzeigen vermögen. Deshalb bieten sich in der Unternehmung auch bereits lizenzierte Zeichnungsprogramme an. Da sich die IT-Architektur einer Unternehmung jedoch dynamisch verhält, wird das Nachführen bereits in «kleinen» Umgebungen bald zu einem Fulltime-Job, weil kleinste Änderungen in Dutzenden Diagrammen nachgetragen werden müssen.

Aus diesen Gründen wird das systematische Dokumentieren der Unternehmensarchitektur idealerweise durch ein Datenbank basiertes Werkzeug unterstützt. Einmal definierte Objekte (Funktionen, Schnittstellen, Systeme etc.)



Das Repository von Casewise® Corporate Modeler enthält alle wieder verwendbaren Objekte

können in mehreren Diagrammen wieder verwendet und deren Verbindungen untereinander beliebig aufgezeigt werden. Die von der Keller Unternehmensberatung AG vertriebene Software Corporate Modeler von Casewise® ist ein solches Werkzeug. Die Software wird hauptsächlich zum Modellieren von Prozessen verwendet. Auf Grund ihrer frei definierbaren Objekte bietet sich jedoch auch die Möglichkeit an, die Elemente einer Unternehmensarchitektur abzubilden. Prozesse, Software-Funktionen

und Daten können beliebig untereinander verbunden werden. Sämtliche Verbindungen des einzelnen Objekts zu anderen Objekten können mit wenig Aufwand sichtbar gemacht werden. So ist es zum Beispiel möglich, Prozesse ausfindig zu machen, welche von einer bestimmten Software-Funktion unterstützt werden und welche Daten dabei entstehen. Ein anderes Beispiel ist, eine Funktionsliste einer bestimmten Applikation zu erhalten. Die Fragestellung, welche Prozesse von einem Ausfall oder Ersatz einer Applikation betroffen sind, kann mit einer lückenlos dokumentierten Unternehmensarchitektur somit schnell und einfach beantwortet werden.

Werden Lebenszyklen von Systemen (Hardware) und Applikationen festgelegt, also zu den Objekten erfasst, wird mit einer Liste sichtbar, in welchem Zeitraum einzelne Komponenten zu ersetzen sind. Damit wird beispielsweise die IT-Roadmap unterstützt.

Viele namhafte Unternehmungen, Verwaltungen der Öffentlichen Hand und Institutionen des Gesundheitswesens im In- und Ausland setzen seit langem auf dieses bewährte Instrument. Sie haben erkannt, dass die systematische Dokumentation der Unternehmens-Architektur das Management-Informationssystem für den CIO einer Unternehmung ist. ◀

Version 10.3 von Casewise Corporate Modeler freigegeben

Vor wenigen Tagen wurde die Version 10.3 von Corporate Modeler in Deutsch freigegeben. Nebst vielen kleinen Verbesserungen und Optimierungen beinhaltet diese Version folgende Neuerungen:

- Automatische Assoziation von Informationen
- Unterstützung von MS SQL Server 2005
- Tool für Unterstützung Mehrsprachigkeit
- Leistungsfähige Filter für Import/Export
- Performance-Verbesserung in Publikation

und viele mehr.

Gerne senden wir Ihnen eine Demo-CD und Unterlagen oder führen Ihnen die Software vor. Kontaktieren Sie Werner Keller über 056 470 10 20 oder keller@keller-beratung.ch.

Dr. Othmar Hausheer, hausheer@keller-beratung.ch

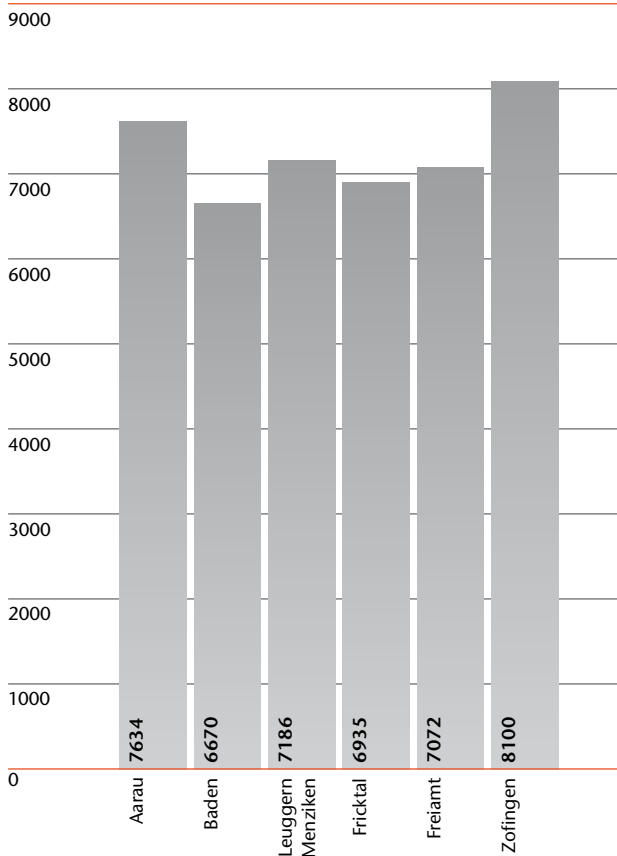
Kanton Aargau wechselt zur DRG-Finanzierung

Im Kanton Aargau werden die akutstationären Spitalleistungen im Jahre 2007 durch den Kanton erstmals auf der Basis von AP-DRG abgegolten.

Vorgesehen ist, dass der durch den Kanton zu leistende Beitrag an die Regionalspitäler im Bereich der grundversicherten Patienten mit einer einheitlichen Baserate entschädigt wird. Die Baserate wird derzeit in Verhandlungen zwischen dem Departement für Gesundheit und Soziales (DGS) und den Spitälern festgelegt. Der Sockelbeitrag im Zusatzversicherungsbereich wird wie in den Vorjahren mit einer Abteilungsfallpauschale entgolten. Spitäler und DGS beschreiten mit diesem Vorgehen einen dosierten Einstieg in die neue Abgeltungsform.

Kosten pro Fall 2005

Fallschwerebereinigt
(in Franken)



Die Kantonsspitäler Aarau und Baden werden voraussichtlich im Jahr 2008 erstmals AP-DRG-basiert abgegolten. Für die Entgeltverhandlungen 2007 wird der Benchmark miteinbezogen. ◀

Dr. Othmar Hausheer, hausheer@keller-beratung.ch

«Wir können nun die notwendigen Massnahmen am richtigen Ort definieren»



Interview mit Thomas Rudin, Leiter Finanzen und Verwaltung, Spitalzofingen AG

Herr Rudin, Sie haben der Keller Unternehmensberatung AG den Auftrag erteilt, die spitalzofingen AG in der Erstellung eines DRG-basierten Budgets für das Jahr 2007 zu begleiten. Welches waren die wichtigsten Gründe, die zur Erteilung dieses Auftrages führten?

Da der Kanton Aargau eine DRG-Spitalfinanzierung anstrebt und die Regionalspitäler ab dem 1. 1. 2007 anhand einer Baserate finanziert werden, wollten wir für das Budget 2007 einen Pilot durchführen. Auf Basis der vorhandenen Daten (Kostenrechnung 2005) soll eine DRG-basierte Budgetierung entworfen werden, mit dem Ziel, mit den einzelnen Departementsvorstehern ein leistungsorientiertes Budget zu erstellen.

Zudem ist der spitalzofingen AG eine gute Vorbereitung für die DRG-basierte Abgeltung im stationären Bereich wichtig.

Welches waren die besonderen Herausforderungen in diesem Projekt?

Die grösste Herausforderung war, die richtigen Daten den einzelnen Disziplinen zuzuordnen, um eine korrekte Basis für die Ableitung der Budgets pro Disziplin zu erhalten.

Eine weitere Herausforderung war die Entwicklung eines entsprechenden Modells für die Abbildung der Budgets mit entsprechenden Simulationsmöglichkeiten (Anzahl Fälle pro Disziplin und Klasse, Baserate und zusätzliche Abgeltungen).

Welches sind die wichtigsten Ergebnisse?

Die Deckungsbeiträge der einzelnen Disziplinen und die Veränderungen, die durch die DRG-basierte Abgeltung entstehen. Wir können nun die einzelnen Kliniken miteinander vergleichen; andererseits haben wir jetzt eine finanzielle Grundlage zu unserem Leistungsportfolio. Dies wiederum erlaubt uns die notwendigen Massnahmen am richtigen Ort zu definieren.

Wie wurden die Resultate spitalintern (z.B. Verwaltungsrat, GL, Chefärzte) aufgenommen?

Die Resultate haben wir an einer Strategietagung innerhalb der Geschäftsleitung besprochen. Die vorhandenen Resultate unterscheiden sich von früheren Aussagen, und dies führte natürlich mit den zuständigen Chefärzten auch zu Diskussionen über ihre Klinik und die «Rentabilität».

Die Diskussion und die Auseinandersetzung mit den Resultaten bringen uns aber auf den richtigen Weg und lernen uns in interdisziplinären Teams (Medizin, Betriebswirtschaft) die richtigen Massnahmen gemeinsam zu definieren und einzuleiten.

Der Verwaltungsrat begrüsst die nun vergrösserte Transparenz im Kostenbereich innerhalb der einzelnen Disziplinen.

Werden aufgrund der Ergebnisse in nächster Zeit auch Massnahmen in die Wege geleitet?

Selbstverständlich wurden am Strategietag entsprechende Massnahmen besprochen und die einzelnen Kliniken beauftragt, diese Massnahmen zu konkretisieren. Einige der Massnahmen fliessen auch in die Zielvereinbarung des Spitals und der Departementsleiter ein. Wir von der betriebswirtschaftlichen Seite unterstützen die Verantwortlichen mit der Berechnung bzw. Abschätzung der Kosten für die verschiedenen Massnahmen und der daraus resultierenden Ergebnisse.

Wie beurteilen Sie insgesamt den Nutzen einer DRG-basierten Budgetierung?

Der Hauptnutzen ist sicher die vergrösserte Transparenz innerhalb der Disziplinen. Das nun vorhandene Simulationsmodell erlaubt uns, den Einfluss der vorgenommenen Veränderungen direkt zu beurteilen. Diese Budgetierung ermöglicht uns auch, die oft nur «gefühlsmässigen» Ansichten auf die Sachebene zu bringen. Sie hilft uns die notwendigen Diskussionen zu führen und ein gemeinsames Vorgehen mit gemeinsamen Entscheidungen zu finden, damit wir mittel- bis langfristig unser Spital positionieren und vor allem sichern können. Es erlaubt uns auch, Aussagen zu treffen über Auswirkungen, welche auf uns

zukommen, wenn die Krankenversicherer auf die DRG-basierte Abgeltung umstellen. Da gilt es erst recht, frühzeitig vorbereitet zu sein und notwendige Massnahmen einzuleiten.

Weiter gibt uns das erarbeitete Budget die Grundlage für die Diskussion und die Verhandlungen mit dem Departement Gesundheit und Soziales des Kantons Aargau.

Unter welchen Bedingungen empfehlen Sie einem Spital die Durchführung?

Wichtigste Voraussetzung ist eine solide Kostenrechnung. Die gesamte Leitung muss die Bereitschaft zeigen, sich den Resultaten zu stellen und die aus der Diskussion entwickelten Massnahmen umzusetzen. Wichtig ist auch, dass die Leitung konkrete Vorstellungen über die Ziele und die zu erreichenden Ergebnisse hat.

Spitälern, die sich rechtzeitig auf die DRG-basierte Abgeltung vorbereiten wollen, ist dieser Prozess sehr zu empfehlen. ◀

Xaver Vonlanthen, vonlanthen@keller-beratung.ch

Evaluation eines Universal-Archivs und Dokumenten-Management-Systems nach GATT / WTO

Die spitäler fmi ag mit den Standorten Frutigen, Meiringen und Interlaken evaluierte unter dem Projektnamen ELA_DMS ein Universal-Archiv bzw. ein Dokumenten-Management-System, welches die Schwerpunkte Ablösung Teile des Papierarchivs, Einführung des Dokumentenmanagements sowie die Einführung eines Kreditoren-Scannings- und Workflow-Systems beinhaltet. Das System muss zudem in einer zweiten Phase als DICOM/non-Dicom Bildarchiv dienen können. Die Keller Unternehmensberatung unterstützte die interne Projektleitung in allen Phasen der Ausschreibung.

Das Projekt wurde im Januar 2005 gestartet. In einer ersten Phase wurde festgelegt, welches Ausschreibungsverfahren sich am Besten eignen würde. Das Projektteam hat sich aufgrund der grossen zu erwartenden Menge von Angeboten für das selektive Verfahren entschieden. In den Monaten Februar bis Mai

2005 wurden die Ausschreibungsunterlagen mit den Eignungs- und Zuschlagskriterien, den detaillierten Anforderungen und den Informationen zu Inhalten, Fristen und den zwingenden Detailinformationen aufgrund der gesetzlichen Vorgaben erarbeitet.

Initialisierung, Ausschreibungsunterlagen, Pflichtenheft

Bei der Definition der Eignungskriterien galt die Zielsetzung, einerseits nur Anbieter zur Detailevaluation zuzulassen, welche ein Projekt aufgrund der definierten Komplexität umsetzen können, aber andererseits trotzdem möglichst vielen innovativen Lösungsanbietern die Möglichkeit zu geben, ihr Produkt anbieten und präsentieren zu können. Den Löwenanteil der Projektarbeit in dieser Phase verschlang die Erstellung des Pflichtenhefts mit Beschreibung der Zielsetzungen, Anforderungen mit Schwerpunkten und Gewichtungen sowie die detaillierte Ausarbeitung der Zuschlagskriterien mit transparenter Darstellung aller Bewertungspunkte und die Beschreibung der Preisberechnung als Teil der Zuschlagskriterien.

Transparenz hat sich gelohnt

Die weiteren Evaluationsphasen haben gezeigt, dass sich der Aufwand gelohnt hat, die Schwerpunkte und die Prozesse der zukünftigen Lösung eingehend zu diskutieren, zu beschreiben und die Gewichtung im Kriterienkatalog entsprechend gemeinsam festzulegen und die daraus resultierenden Konsequenzen aufzuzeigen. Wir nehmen an, dass aufgrund der transparenten Darstellung der Anforderungen und Zuschlagskriterien nur noch sieben von dreizehn Anbietern aufgrund des zugestellten Pflichtenhefts ein Angebot eingereicht haben. Ebenso konnten wir feststellen, dass im Verlaufe der Evaluation nie über Gewichtungen, Schwerpunkte sowie Wirtschaftlichkeit diskutiert werden musste und sich das Evaluationsteam voll auf die Lösungsauswahl konzentrieren konnte.

Ablauf Evaluation

Die Evaluation verlief nach den im Pflichtenheft publizierten Filterungsstufen/Phasen «Beurteilung Angebot», «Offert- und Lösungspräsentation» und «Referenzbesuch». In der engeren Auswahl verblieben noch zwei Anbieter, bei welchen Referenzbesuche durchgeführt wurden. In allen Phasen wurden die Angebote mit identischen Bewertungsdokumenten durch das Evaluationsteam bewertet. Das aufgrund der Zusammenfassung berechnete Schlussresultat

stimmte auch mit dem Bauchgefühl des Evaluationsteams überein, so dass zuhanden der Projektsteuerung ein einstimmiger Vorschlag unterbreitet werden konnte und der Zuschlag ohne weitere Diskussionen offiziell erfolgen und publiziert werden konnte. ◀

Xaver Vonlanthen, vonlanthen@keller-beratung.ch

«Es bleibt zu hoffen, dass weitere Evaluationen ebenso problemlos durchgeführt werden können»



Interview mit Othmar Wyss, Leiter Informatik spitäler fmi ag, Interlaken

Herr Wyss, warum wurde entschieden, die Ausschreibung durch die Keller Unternehmensberatung AG begleiten und unterstützen zu lassen?

Die spitäler fmi ag arbeitet seit mehreren Jahren erfolgreich mit der Keller Unternehmensberatung zusammen. Da war es nahe liegend, die Keller Unternehmensberatung auch für die Begleitung der GATT/WTO Ausschreibung offerieren zu lassen. Die Offerte überzeugte inhaltlich und bestand auch finanziell gegen die Konkurrenz. Da war die Wahl schnell getroffen.

Wie haben Sie den Ablauf der Evaluation erlebt? Welches waren die grössten Schwierigkeiten?

Die Evaluation verlief völlig problemlos. Alle Unterlagen waren immer korrekt und fristgerecht bereit. Auch die speziellen bernischen Gegebenheiten wurden immer korrekt berücksichtigt, die Zusammenarbeit mit der unterstützenden Behörde (Bau-, Verkehrs- und Energiedirektion) verlief reibungslos. Die Geldbeschaffung erweist sich nach der problemlosen Ausschreibung als weitaus grössere Herausforderung.

Haben die gewählte Methodik und die Vorgehensweise Ihre Erwartungen erfüllt?

Ja, vollumfänglich. Ein Universal-Archiv für ein Spital zu finden ist nicht ganz trivial. Es gibt unzählige Archivsysteme aber meines Erachtens nur wenige «richtige» Universal-Archive für Spitäler. Die Ausschreibung war somit eine Gratwanderung zwischen Minimierung des Aufwandes durch Reduktion der Angebote auf ein überschaubares Mass bei gleichzeitiger Vorsicht, um ja kein taugliches System zu übersehen. Durch ein im Umfang knapp gehaltenes, aber dafür umso prägnanteres Pflichtenheft, sowie durch die Präqualifikation haben wir dieses Ziel vollumfänglich erreicht. Die Tatsache, dass alle bereits vor der Ausschreibung bekannten Systeme in der Bewertung auf die hinteren Plätze zurückgefallen sind, beweist mir, dass wir auf innovativere und trotzdem preislich attraktive Systeme gestossen sind.

Was würden Sie bei einer nächsten Evaluation anders machen?

Gar nichts. Es bleibt zu hoffen, dass weitere Evaluationen ebenso problemlos durchgeführt werden können. Auf jeden Fall werden wir die Keller Unternehmensberatung sicher wieder für ein solches Mandat offerieren lassen.

Aufgrund der guten Erfahrungen bei der Ausschreibung ist geplant, Herrn Vonlanthen der Keller Unternehmensberatung auch mit der Rolle als Coach der Projektleitung für die Einführung des Archivsystems zu beauftragen. ◀

Dr. Othmar Hausheer, hausheer@keller-beratung.ch

Muss die KIS-Einführung zum Problem Nr. 1 werden?

Im September 2006 führte die Keller Unternehmensberatung AG wieder ein Seminar für Verwaltungsräte und Entscheidungsträger im Gesundheits- und Sozialwesen durch. Ziel des Seminars mit dem Titel «Grossbaustelle KIS» war, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die neuesten Erfahrungen aus laufenden KIS-Projekten vorzustellen und diese zu diskutieren. Im Vordergrund stand die Frage, welche Massnahmen notwendig sind, damit eine KIS-Einführung erfolgreich abgewickelt werden kann.

Die zentralen Schlussfolgerungen aufgrund der Referate und Diskussionen sind:

- Für eine erfolgreiche KIS-Einführung ist genügend Zeit zur Verfügung zu halten. In einem Regionalspital ist für die Software-Evaluation und für deren Einführung mit je ca. neun Monaten zu rechnen.
- Die Anforderungen an die Software – insbesondere aus ärztlicher Sicht – sind:
 - Schnelles Login, Software-Handling muss einfach und intuitiv nachvollziehbar sein.
 - System muss stabil und möglichst ausfallfrei sein.
 - Neuste Büromatikfunktionen müssen vorhanden sein.
 - Link zur Leistungserfassung und zu den med. Dienstleistungsbetrieben müssen möglich sein.
- Die Entwicklung einer über alle Disziplinen eines Spitals möglichst einheitlichen Krankenakte (EPA) muss frühzeitig angegangen werden. Die Entwicklung und Festlegung des Grob- und Detailkonzeptes ist Chefsache (ansonsten nie endende Diskussionen).
- Der Gestaltung des Vertrages mit dem IT-Lieferanten ist genügend Zeit und Aufmerksamkeit zu widmen. Zu klären sind folgende Punkte
 - Vertragswahl: Standard-Vertragswerk oder eigenes Projektvertragswerk
 - Vertragsform: ein Vertragsdokument plus Wartungs- und Supportvertrag oder zahlreiche Einzelverträge (Hardware, Netzwerkkomponenten, Softwarelizenzen etc.)
 - Vertrag muss das Vorgehen im Projekt detailliert aufzeigen (Drehbuch zur Projektrealisierung und Projektorganisation)
 - Mitwirkungspflichten des Anwenders und des IT-Lieferanten müssen beschrieben sein; Abnahme- und Haftungsregelungen sind Vertragsbestandteil.
- Folgende «Stolpersteine» sind in einem KIS-Projekt zu vermeiden:
 - Projektbeginn vor Vertragsabschluss
 - Unrealistische Phasen-, Aktivitäts- und Zeitplanung
 - Mangelhafte Leistungsdefinitionen sowie unvollständige und unpräzise Aufgabenstellungen
 - Kein Kostendach, Zahlungen unabhängig vom Projektfortschritt
 - Verantwortlichkeiten, Mitwirkungsrechte und Eskalierungsprozedere unklar geregelt
 - Fehlendes Änderungsverfahren
 - Dokumentenfreigabe und Abnahmeverfahren unterschätzt

- Unfaire Vertragsklauseln, unqualifizierte Verträge und ebensolche Vertragsverhandlungen

Das nächste Seminar für Verwaltungsräte und Entscheidungsträger im Gesundheitswesen 2007 wird am Dienstag 11. September 2007 in Baden durchgeführt. ◀

Mike Schinzel, schinzel@keller-beratung.ch

Investitionen in Abwesenheiten-Controlling lohnen sich



Steigende Absenzquoten, gesetzliche Anforderungen an den Gesundheitsschutz und durch Fehlzeiten verursachte Kosten bei Versicherungsprämien und Lohnkosten geben dem Management von Abwesenheiten zunehmend grössere Bedeutung

Eine im Auftrag der EU durchgeführte Studie über Absenzen ergab, dass sich die Kosten für Fehlzeiten Europaweit auf Milliarden von Euro beziffern lassen. Und das Bundesamt für Statistik (BfS) hat im Jahre 2004 über sämtliche Branchen hinweg eine durchschnittliche Absenzquote von 3.5 % ermittelt. Dies entspricht einem ungeplanten Fernbleiben vom Arbeitsplatz (das ist eigentlich damit gemeint) von 68 Stunden pro Vollzeitstelle und Jahr.

Die beiden genannten Erhebungen führen zum Schluss, dass das frühzeitige Erkennen von Absenzen und deren Management eine der Grundvoraussetzungen zur wirkungsvollen Absenzreduktion sein können.

Sicher, ohne geeignete Tools, anhand derer zum Beispiel erkannt werden kann, dass sich die Absenzquote in einer bestimmten Abteilung negativ entwickelt oder bei der man feststellt, dass Mitarbeiter

ab einem bestimmten Alter häufiger ausfallen und eventuell körperlich weniger belastende Aufgaben zugetragen werden sollten, geht gar nichts.

Aber verbergen sich hinter den Absenzzahlen nicht Menschen, deren ganz persönliche Situation zu diesen Absenzen führt? Und gibt es nicht auch andere Abwesenheiten, welche die Produktivität des Personals senken (denken wir z.B. einmal an Öffentlichkeitsarbeit) oder eben im Gegenteil sogar mittel- bis langfristig steigern (zum Beispiel Aus- und Weiterbildung)? Um einen echten Kulturwandel hin zu mehr Eigenverantwortung durch jeden Einzelnen herbeiführen zu können, ist in jedem Fall mehr gefragt, als die alleinige Schaffung von Transparenz in dieser Thematik.

So müssen – unter Einbindung der Mitarbeitenden – aus den vorhandenen Zahlen mindestens entsprechend gezielte Massnahmen für die Personalplanung und -entwicklung abgeleitet werden. Wichtiger aber noch ist, dass vielerorts das Beziehungsmanagement zum Mitarbeiter generell und natürlich erst recht für ausgefallene Mitarbeiter, ausgebaut werden muss.

So «gemanagtes» Personal fühlt seine Anliegen als vom Management verstanden und einmal ausgefallene Mitarbeiter (Langzeitausfälle) können erwiesenermassen früher wieder in den Arbeitsprozess eingegliedert werden. Durch gute Kommunikation und allfällige alternative Arbeitsplätze kann sogar vor Invalidität oder vorzeitiger Rente geschützt werden, weil der Mitarbeiter weiss, welche Möglichkeiten er, trotz einer Behinderung, innerhalb des Unternehmens hat. Kurzabsenzen entfallen in vielen Fällen gänzlich. Durch die so steigende Motivation des Personals und des Images der Unternehmung sinken in der Regel sogar die Fluktuationsrate und die damit im Zusammenhang stehenden Aufwendungen für Personalrekrutierung und -beschaffung.

Auch bei der Prävention sollte der Hebel angesetzt werden, damit z.B. Unfälle innerhalb aber auch ausserhalb des Betriebes erst gar nicht entstehen. Versicherungsprämien können so indirekt stabilisiert oder gar gesenkt werden.

Aus all diesen Gründen lohnt es sich, frühzeitig in ein übergreifendes «Abwesenheiten-Controlling» zu investieren! ◀

Weihnachts-Sudoku

Lösen Sie unser Weihnachts-Sudoku und gewinnen Sie einen Gutschein für zwei Eintritte ins Opernhaus Zürich!

Das Zürcher Opernhaus bietet ein vielfältiges und attraktives Programm mit Opern, Ballett, Konzerte, Gastspiele, Liederabende, Oper für Kinder, Festspiele und vieles mehr. Geniessen Sie einen kulturellen und unterhaltenden Abend!

Teilnahmebedingungen:

Senden Sie die drei eingerahmten Ziffern (von links nach rechts) des Sudoku via E-Mail, Fax oder Post bis am 5. Januar 2007 (Poststempel) an die untenstehende Adresse. Absender nicht vergessen!

Bei mehr als einer gültigen Lösung entscheidet das Los. Mit der Teilnahme sind keine Verpflichtungen verbunden.

Das Team der Keller Unternehmensberatung AG wünscht Ihnen viel Glück!

		8				4		2
	9			6			3	
4			7					1
2		9	6					
		7	8		2	3		
					3	2		9
	5				7			8
	8			1			9	
1		4				6		

Weitere Informationen und Kontakt

Keller Unternehmensberatung AG
Täferstrasse 11
5405 Baden - Dättwil

Telefon 056 470 10 20
Telefax 056 496 75 40

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

