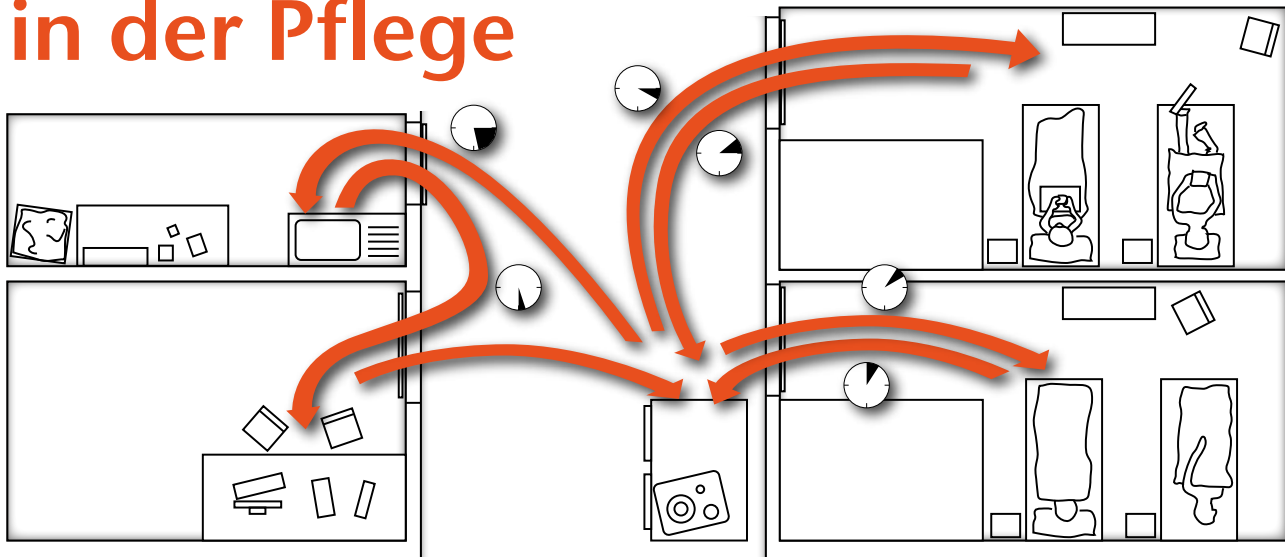


Qualifikationsorientierte Ressourcenoptimierung in der Pflege



Inhalt

Mit „Quickscan“ Optimierungspotential
und Handlungsfelder finden *Seite 1*

Casewise Prozessmanagement-Software
gehört zu den führenden Tools *Seite 3*

Michael Brändli verstärkt
betriebswirtschaftliche Kompetenz der
Keller Unternehmensberatung AG *Seite 4*

Externe Begleitung in Tarifverhandlungen
ist ausserordentlich wirkungsvoll *Seite 4*

Vordringliches Ziel war es, die Arbeitszu-
friedenheit im Betrieb markant zu steigern
Seite 6

Swiss GAAP FER – Fluch oder Segen? *Seite 8*

Die Datenanalyse war sehr hilfreich für die
innerbetriebliche Diskussion *Seite 8*

Wo liegt das Sparpotenzial im Spital? *Seite 9*

Performance von Kostenstellen beurteilen
mit health.bench *Seite 10*

health.bench goes to QlikView *Seite 11*

Annekäthi Bischoff, bischoff@keller-beratung.ch

Mit „Quickscan“ Optimierungspotential und Handlungsfelder finden

Die Entwicklungen der Berufsbilder in der Pflege, aber auch die Entwicklung auf dem Stellenmarkt in der Schweiz, stellen die Führung kontinuierlich vor die Herausforderung Fachleute ihren Qualifikationen entsprechend einzusetzen. Mit „Quick-Scan“ hat Keller Unternehmensberatung AG ein standardisiertes Vorgehen entwickelt, welches die Ist-Situation erfasst und analysiert, Optimierungspotential und Handlungsfelder aufzeigt.

Das Ziel ist, durch Auslagerung von Service- und Supporttätigkeiten Entlastung für die Pflegenden zu erreichen, Konzentration der Pflegenden auf ihre Kernaufgaben zu ermöglichen und die Betreuung für die Patientinnen und Patienten zu gewährleisten

Die Methode wurde dieses Jahr entwickelt und konnte auf einer Bettenstation im Spital Interlaken angewendet werden.

[weiter auf Seite 2](#)

Erste Erfahrungen aus dem Spital Interlaken

Interview mit Fritz Nyffenegger, Leiter Betriebe/Vizedirektor Spitäler Frutigen Meiringen Interlaken AG



Was hat Sie bewogen, die Analyse zur Entlastung der Pflegenden in Auftrag zu geben?

Fritz Nyffenegger: Als wir die Methode „Quick-Scan“ kennenlernten, war bei uns die Aufgabenteilung zwischen Pflege und Hotellerie bereits ein Thema und wir haben ein Projekt zur Optimierung der Essensbestellung gestartet. Das Angebot „Quick-Scan“ von Keller Unternehmensberatung AG und von ISS Schweiz AG hat uns überzeugt. Wir sehen darin eine einfache, gut nachvollziehbare Methodik, die mit relativ kleinem Aufwand schlüssige Ergebnisse erwarten lässt.

Wir stehen vor der Herausforderung genügend qualifiziertes Pflegepersonal rekrutieren zu können und einen Weg zur Entlastung der Pflege zu finden.

Wir sind überzeugt, dass es Potential gibt und das Angebot „Quick-Scan“ unterstützt uns in unseren Bemühungen.

Wie wurde die Station bestimmt, auf der die Analyse durchgeführt werden sollte?

Wir wählten eine für das Spital repräsentative und durchschnittliche Station aus, auf der das Projekt Essensbestellung noch nicht gestartet worden ist.

Wie beurteilen Sie die Methode Quickscan und wie war aus Ihrer Sicht die Durchführung?

Der Ansatz überzeugte uns schon im Vorfeld: Es ist eine nachvollziehbare und transparente Methodik mit der schlüssige Ergebnisse zu erwarten sind. Die Messungen werden validiert und die Ergebnisqualität hat gehalten, was sie versprochen hat.

Der Aufwand für die Station war vertretbar und beinhaltete die Information der Mitarbeitenden, eine Befragung Online und einen Beobachtungstag, an dem die externen Beobachterinnen bei drei Mitarbeitenden ihre Tätigkeiten zeitgenau aufgenommen haben.

Welches sind für Sie die wichtigsten Erkenntnisse?

Die Auswertung und Analyse hat ein plausibles und nachvollziehbares Resultat ergeben, welches im Rahmen der zu erwartenden Genauigkeit die Tendenzen bestätigt. Obschon es sich um eine eher grobe Messung handelt, hat sie vermutetes Potential aufgezeigt und Tendenzen bestätigt. Die Messung hat die Vermutung erhärtet, dass ein wesentlicher Anteil der Tätigkeiten nicht zu den eigentlichen Kernaufgaben der Pflege gehört.

Mit der Online-Umfrage bei den Mitarbeitenden der Station, die vor dem Beobachtungstag durchgeführt worden ist, konnte das Team für das Thema sensibilisiert und auf den Beobachtungstag vorbereitet werden. Antworten auf offen gestellte Fragen lieferten auch wertvolle Rückmeldungen, die für die weitere Bearbeitung zur Verfügung stehen. Die Einschätzung der Analysebereiche hingegen wurde nur von einer kleinen Zahl der Mitarbeitenden gemacht und ergibt keinen Mehrwert. Auch scheint mir der Aufwand dafür eher zu gross zu sein.

Die Visualisierung der Arbeitsabläufe der einzelnen beobachteten Mitarbeitenden auf der Zeitachse ist für weitere Überlegungen hilfreich.

Welchen Nutzen haben die Ergebnisse für Sie?

Wir sind überzeugt, dass wir die Qualität verbessern können, wenn wir die Pflegenden entlasten und die Arbeit auf andere Schultern verteilen, auf Personen, die am Stellenmarkt einfacher zu finden sind. Und wir hoffen, dass wir damit auch Kosten sparen.

Wie werden Sie im Spital Interlaken die Ergebnisse weiterbearbeiten, welche Umsetzungsmassnahmen sind vorgesehen?

Wir werden uns mit den folgenden offenen Fragen beschäftigen:

1. Entlastung der Pflegenden durch Auslagerung von Services.
Welche Tätigkeiten der Pflegenden können in eine Servicefunktion abgegeben werden? Wenn

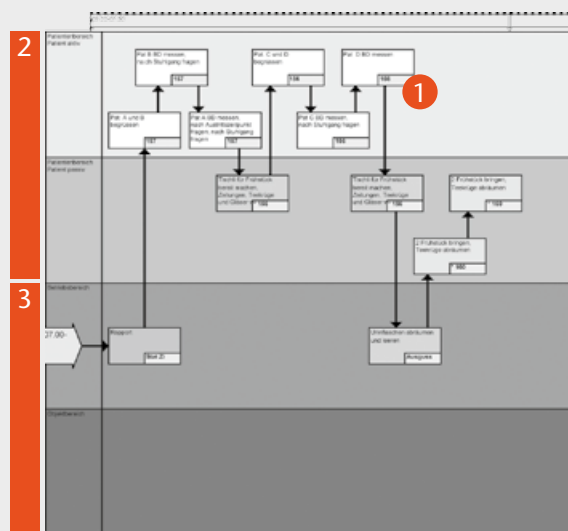
Die folgende Abbildung zeigt ein Beispiel für die Visualisierung der Prozessabläufe

Den gesamten Arbeitsablauf der

- 1 Tätigkeiten in unterschiedlichen Prozesskategorien

Die Bereiche

- 2 – Patientenbereich aktiv: Tätigkeiten am oder mit dem Patienten
- Patientenbereich passiv: für den Patienten sichtbare Tätigkeiten
- 3 – Tätigkeiten im Betriebsbereich (auf der Abteilung aber für den Patienten nicht sichtbar)
- Objektbereich (ausserhalb der Abteilung)



wir Arbeiten von den Pflegenden wegnehmen und auf andere Berufsgruppen umverteilen, wie wird dann bei den verbleibenden Pflegenden der Skill-&Grademix in Zukunft aussehen? Und ist die Umverteilung der Aufgaben auch sinnvoll?

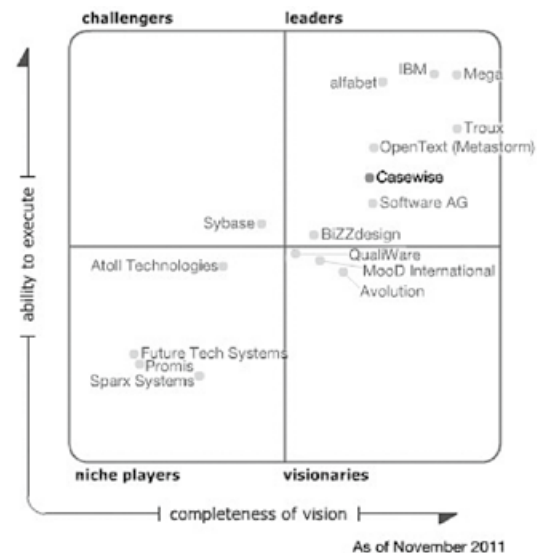
2. Entlastung durch Umverteilung der Arbeiten entlang der Zeitskala.
Tun die Mitarbeitenden das Richtige zur richtigen Zeit? Gibt es Möglichkeiten Arbeiten auf andere Zeiten zu verlegen, ist eine andere Verteilung der Arbeiten auf der Zeitskala realisierbar? Wie würden solche Arbeitsabläufe aussehen? Hier sehen wir Potential, das zu prüfen ist.
3. Ist die Datenlage ausreichend oder braucht es weitere Analysen zur Erhärtung der Ergebnisse, damit anstehende Entscheidungen auf einer soliden Datenlage stehen?

Werner Keller, keller@keller-beratung.ch

Casewise Prozessmanagement-Software gehört zu den führenden Tools

Die von der Keller Unternehmensberatung AG eingesetzte und vertriebene Software für das Prozessmanagement und die Abbildung von Unternehmensarchitekturen wurde vom weltweit führenden IT-Forschungs- und Beratungsunternehmen Gartner zusammen mit vielen anderen Produkten im November 2011 neu beurteilt. Casewise hat sich im in Gartner „Leader Quadrant für Enterprise Architecture“ positioniert und gehört damit zu den führenden Produkten.

Magic Quadrant for Enterprise Architecture Tools



Quelle Gartner (November 2011)

Gerne zeigen wir Ihnen die Stärken dieses Tools und die Erfahrungen unserer Kunden auf. Rufen Sie uns an unter 056 483 05 10 oder info@keller-beratung.ch.

Eine zentrale Herausforderung bei der Optimierung der Abläufe in der Pflege wird sein, für die Patientinnen und Patienten weiterhin eine qualitativ hochstehende Pflege und Betreuung zu gewährleisten und zu vermeiden, dass die Anzahl der Gesichter für die Patientinnen und Patienten beliebig erweitert wird.

Herzlichen Dank für das Interview und viel Erfolg bei der weiteren Umsetzung.

Werner Keller, keller@keller-beratung.ch

Michael Brändli verstärkt betriebswirtschaftliche Kompetenz der Keller Unternehmensberatung AG



Wir freuen uns, dass wir mit Michael Brändli einen ausgewiesenen und motivierten Kollegen in unser Team aufnehmen durften.

Nach einer kaufmännischen Grundausbildung erarbeitete sich Michael Brändli in verschiedenen Firmen und Branchen im Rechnungswesen und Controlling eine solide Basis. Daneben war er immer wieder mit IT-Fragen konfrontiert, indem er mehrere Male die Einführung neuer ERP-Systeme begleitete. Als eidg. dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling verfügt er auch über den erforderlichen theoretischen Rucksack für seine Arbeit bei uns.

Vor dem Wechsel zur Keller Unternehmensberatung AG war er zuletzt bei den Psychiatrischen Diensten des Kantons Aargau als Leiter Controlling u.a. mit der Einführung der Kostenträgerrechnung nach REKOLE® und dem Aufbau des Reportings betraut. Zudem leitete er als Teilprojektleiter verschiedene IT-Einführungen.

Michael Brändli freut sich über Kontaktaufnahmen über 056 483 05 10 oder braendli@keller-beratung.ch. ◀

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

Externe Begleitung in Tarifverhandlungen ist ausserordentlich wirkungsvoll

Im Zusammenhang mit den Tarifverhandlungen 2012 und als Grundlage für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit in den einzelnen Unternehmensbereichen erstellte die Klinik Sonnmatt die Kostenrechnung (KORE) 2010.

Interview mit Annette Badillo, Direktorin, Klinik Sonnmatt



Frau Badillo, die Klinik Sonnmatt AG hat der Keller Unternehmensberatung AG den Auftrag für die Fachberatung in der Erarbeitung der KORE 2010 und für die Begleitung in den Tarifverhandlungen 2012 mit tarifsuisse ag erteilt. Welches waren die wichtigsten Gründe, die zur Erteilung des Auftrages führten?

Annette Badillo: Ich habe im Frühjahr 2011 die Direktion in der Klinik Sonnmatt AG übernommen. Da die Erarbeitung der Tarifgrundlagen 2012 in diese intensive Einarbeitungszeit fiel, entschied ich mich diese Arbeiten mit Unterstützung von Keller Unternehmensberatung AG durchzuführen. Keller Unternehmensberatung AG verfügt über das notwendige Wissen in diesen Bereich. Zudem wurde mir die Firma von mehreren kompetenten Kollegen in der Spitalwelt empfohlen.

Welchen Nutzen brachte Ihnen die Zusammenarbeit?

Mit den Projektarbeiten waren folgende Nutzen verbunden:

– Die BAB-Erstellung hat mich in einer frühen Phase der Einarbeitung dazu „gezwungen“, mich mit der

Kostenentstehung und den damit verbundenen Abläufen vertieft auseinanderzusetzen. So konnte ich detaillierte Kenntnisse zum Unternehmen und für meine weitere Führungsarbeit gewinnen.

- Kostenrechnung nach Vorgaben von REKOLE aufgebaut mit entsprechender Kostentransparenz im Unternehmen
- Kosteninformationen als Grundlage für die Entwicklung der Unternehmensstrategie
- Grundlagen für die Tarifverhandlungen 2012
- Erkenntnisse für die Weiterentwicklung des Finanz- und Rechnungswesens.

Was war die grösste Herausforderung im Projekt?

Neben den knappen Zeitressourcen bestanden die grössten Herausforderungen in der Festlegung der einzelnen Organisationseinheiten resp. der Vornahme sinnvoller Abgrenzungen zwischen den einzelnen Geschäftsfeldern. Zweitens gestaltete sich die Festlegung der Bezugsgrössen und Verteilschlüssel nicht immer einfach.

Die Wirtschaftlichkeitsanalyse mit den Daten in der Kostenrechnung zeigte für die einzelnen Unternehmensbereiche unterschiedliche Ergebnisse. Wie werden Sie mit den gewonnenen Erkenntnissen umgehen?

Die Hinweise zur Kostensituation und Wirtschaftlichkeit in den einzelnen Geschäftsfeldern sind neben anderen Aspekten eine Grundlage für die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens. Zudem sehen wir, in welchen Bereichen deutliche Verbesserungs- und Optimierungsmöglichkeiten vorhanden sind.

Wie beurteilen Sie den Verhandlungsverlauf mit tarifsuisse ag?

Mit dem Beizug der Keller Unternehmensberatung AG in den Tarifverhandlungen hatte ich eine unabhängige Person mit klarem und festem Blick auf die Zahlen und den Verhandlungsstandpunkt zur Seite, die nicht direkt vom Ergebnis betroffen war. Dies war ausserordentlich wirkungsvoll. Das „4-Augen-Prinzip“ ist in bedeutenden Verhandlungen sehr wichtig.

Was empfehlen Sie Rehabilitationskliniken, die derzeit mit tarifsuisse ag noch keinen Vertragsabschluss 2012 erzielt haben?

Zu prüfen - vor allem wenn sie nicht im Verbund verhandeln – sich bei Bedarf externe Fachkompetenz und Verhandlungserfahrung einzuholen.

Frau Badillo, vielen Dank für das Interview. ◀



Die Sonnmatt AG, Luzern, betreibt an zentraler Lage bei der Stadt Luzern mit Blick auf den Vierwaldstättersee eine Privatklinik, ein traditionsreiches Kurhotel und eine Seniorenresidenz.

Die Kompetenz der Klinik liegt im Fachgebiet der Rehabilitation, speziell älterer Menschen nach orthopädischen Eingriffen, der internistischen Rehabilitation und der Rehabilitation nach akuter Tumorbehandlung.

Die Klinik hat einen Leistungsauftrag des Kantons Luzern für folgende Leistungsgruppen:

- Muskuloskelettale Rehabilitation
- Internistisch-onkologische Rehabilitation.

Die Klinik befindet sich im Gebäudekomplex der Sonnmatt Luzern. Eine wunderschöne und ruhig gelegene Liegenschaft mit gepflegtem Ambiente. Im gleichen Haus wird auch das 4 Sterne Superior Kurhotel der Sonnmatt geführt sowie eine 5 Sterne Seniorenresidenz. Dies garantiert einen hochstehenden Hotellerie-Standard und unterstützt den Genesungsprozess nachhaltig.

Insgesamt werden 150 Mitarbeitende beschäftigt

Die Sonnmatt Luzern ist Mitglied bei den Schweizer Privatkliniken, Mitglied bei H+ und Mitglied von ANQ.



Berta Willimann, willimann@keller-beratung.ch

Vordringliches Ziel war es, die Arbeitszufriedenheit im Betrieb markant zu steigern

Im Herbst/Winter 2009 war neben einer gewissen Unruhe eine hohe Personalfluktuationsrate im Altersheim Melibündte in Mels feststellbar, sodass die Vorgesetzten des Altersheims aktiv wurden. Aufgrund der Sachlage entschied sich der Gemeinderat eine Analyse von extern durchführen zu lassen.

Interview mit Martin Broder, Gemeinderat Mels



Herr Broder, Sie haben der Keller Unternehmensberatung AG den Auftrag erteilt, die Situation im Altersheim Melibündte zu analysieren. Welches waren die Gründe dazu, dass Sie sich zu diesem Schritt entschieden haben?
 Martin Broder: Im Herbst 2009 haben Gemeindepräsident Dr. Guido Fischer und ich als Ressortleiter immer wieder Klagen über das Betriebsklima im Altersheim erhalten. Wir führten in der Folge diverse Gespräche mit den Beteiligten. Diskussionspunkte waren unter anderem die Personaldotation – laut Heimleitung war sie völlig ausreichend und gemäss Pflegepersonal deutlich zu knapp bemessen –, die durch die Heimleitung vorgeschlagene neue Einsatzplanung oder der Umgang untereinander. Nach einiger Zeit und mehreren Sitzungen kamen wir zum Schluss, dass die Probleme so tief greifend sind, dass sie wohl nur mit Hilfe von aussen gelöst werden können.

Neben einer Mitarbeiter-Umfrage, welche die Keller Unternehmensberatung AG durch eine Partnerfirma durchführen liess, fanden verschiedene Interviews und eine Stellenplan-Analyse im Pflegebereich statt. War dieser Aufwand gerechtfertigt?

Auf jeden Fall. Dank der Aussensicht konnten die Diskussionen von einer emotionalen auf eine sachliche Ebene gebracht werden. Die Problempunkte wurden in der Mitarbeiter-Umfrage deutlich und konnten mit den Interviews genauer eingegrenzt werden. Die Stellenplan-Analyse hat zudem aufgezeigt, dass wir im Bezug auf die Personaldotation den Durchschnitt übertreffen. Dieser Nachweis hat kritische Stimmen verstummen lassen. Erst nach dieser umfassenden Analyse konnten Lösungen erarbeitet werden.

Innert kürzester Zeit wurden Ihnen die Resultate präsentiert. Waren Sie von den Ergebnissen überrascht? Welches waren Ihre Reaktionen darauf?

Ja und nein. Wir wussten, dass eine Unzufriedenheit vorhanden war. Dass die Resultate so schlecht ausfallen würden, hat uns dann doch ein wenig überrascht. Es war sofort klar, dass dringender Handlungsbedarf bestand. Gemeinsam mit der Keller Unternehmensberatung AG definierten wir die Felder, in denen wir aktiv werden wollten. Vordringliches Ziel war es, die Arbeitszufriedenheit im Betrieb markant zu steigern.

In der Folge unterstützte die Keller Unternehmensberatung AG die Verantwortlichen des Altersheims – zusammen mit einer Arbeitsgruppe – bei der Erarbeitung von strukturellen und organisatorischen Massnahmen und half bei deren Umsetzung.

Wie haben Sie diesen Prozess erlebt? Wie beurteilen Sie das Ergebnis, die Zusammenarbeit mit der Keller Unternehmensberatung AG?

Die Zusammenarbeit war sehr gut, als Ressortleiter wurde ich jeweils über den Stand der Arbeiten informiert. Die neu konstituierte Arbeitsgruppe hat sehr gut zusammengearbeitet, wobei die Unterstützung durch Frau Willimann ganz wichtig war. Sie hat unter anderem unseren Pflegedienstleiter gecoacht, mit Erfolg, wie sich relativ schnell gezeigt hat. Das Ergebnis erfüllte unsere Erwartungen, hat doch eine zweite Mitarbeiterbefragung in diesem Sommer markant

bessere Resultate erbracht. Natürlich ist dieser Entwicklungsprozess noch nicht abgeschlossen, doch die Beteiligten sind nun in der Lage, selber konstruktiv weiterzuarbeiten. Ich bin daher mit den Ergebnissen eindeutig zufrieden.

Welches waren die besonderen Herausforderungen in diesem Veränderungsprozess?

Für mich war dies die emotionale Ebene, der Umgang miteinander oder die Kommunikation. Dort bestanden meines Erachtens nach Defizite, und zwar sowohl auf Ebene Führung als auch auf Ebene Mitarbeiterinnen. Mit externer Unterstützung konnten Themen angegangen werden, die sonst zu weiteren Konflikten geführt hätten. Die Neutralität und anerkannte Kompetenz der Beraterin Frau Willimann hat dies möglich gemacht.

Was empfehlen Sie Institutionen, welche sich in einer ähnlichen Situation befinden?

Zuerst sollte man einmal selber mit den Betroffenen das Gespräch führen. Vielleicht sind die Probleme nicht so gross und man kann sie auf einfache Weise lösen. Wenn dies, wie bei uns geschehen, nicht möglich ist, lohnt sich der Beizug einer externen Beratung auf jeden Fall.

Herr Broder, wir danken Ihnen herzlich für das Interview. ◀

Das Altersheim Melibündte in Mels ist ein Heim für selbständige sowie pflegebedürftige betagte Einwohnerinnen und Einwohner der Gemeinde Mels.

Es bietet 73 Bewohnerinnen und Bewohnern, wovon ca. 23 in der Pflegeabteilung, ein wohnliches, individuelles und geborgenes Zuhause.

Es beschäftigt ca. 70 Mitarbeitende, entsprechend etwa 30 Vollzeitstellen.



Die Leistungen der Keller Unternehmensberatung AG

Unternehmensanalyse

Die Keller Unternehmensberatung AG führt seit Jahren zu den verschiedensten Fragestellungen Analysen durch. Es können einzelne Bereiche oder ganze Betriebe davon betroffen sein.

Situativ zieht die Keller Unternehmensberatung AG spezialisierte Berater bei (z.B. umfassende Mitarbeiter-Umfrage eines ganzen Betriebs).

Vorgehen und Methodik

- Durchführung der Analyse, nach Auftrag des Kunden
- Mitarbeiter-Befragung
- Präsentation der Ergebnisse
- Festlegung der Massnahmen und Unterstützung bei deren Umsetzung (Workshops, Leitung Arbeitsgruppe, Teambildung und Coaching etc.)

Voraussetzung für Veränderungen betriebsseitig, am Beispiel des Altersheims Melibündte

So mehrschichtig sich die Situation zu Beginn auch präsentierte, so bemerkenswert zeigte sich schliesslich ein erstes Zwischenresultat nach einem halben Jahr: Durch ein strukturiertes und gezieltes Vorgehen konnte ein Grossteil der Problemstellungen sehr effizient und effektiv bearbeitet werden.

Folgende Faktoren waren massgebend dafür verantwortlich:

- Bereitschaft für Veränderungen bei den Betroffenen, sowie die
- Unterstützung der Vorgesetzten in Form von Kontaktgesprächen und regelmässigen Besuchen in der Melibündte.

Michael Brändli, braendli@keller-beratung.ch

Swiss GAAP FER – Fluch oder Segen?

Swiss GAAP FER ist ein Rechnungslegungsstandard, wie z.B. IFRS (International Financial Reporting Standards) oder US GAAP (United States Generally Accepted Accounting Principles), das zum Ziel hat die Jahresberichterstattung nach True & Fair View (Wahr und Ausgewogen) zu erstellen. Was zu mehr Transparenz für die Bilanzleser führt.

Der Trend im Gesundheitswesen geht in Richtung Swiss GAAP FER. H+ hat neben REKOLE für die Betriebsbuchhaltung nun Swiss GAAP FER für die finanzielle Berichtserstattung in das „Produkte-Haus“ Rechnungswesen aufgenommen. Für Unternehmen im Gesundheitswesen, die ihre Rechnungslegung nach einem anerkannten Standard führen möchten ist damit Swiss GAAP FER die beste Wahl.

Investoren, Banken und weitere Interessierte können den Jahresbericht unter den gleichen Voraussetzungen lesen und sich so ein Bild über die finanzielle Situation der Unternehmung machen. Auch in den Tarifverhandlungen dürfte man in einer besseren Verhandlungsposition sein.

Zurück auf den Titel des Artikels. Der Fluch damit könnte sein, dass Unternehmen sich verpflichten, vor allem im Bereich der Anlagen und auch der Verpflichtungen (z.B. Rückstellungen) eine transparente und den effektiven Werten entsprechende Haltung einzunehmen. Konkret heisst dies, stille Reserven müssen eliminiert werden, eine Glättung der Jahresgewinne ist nur noch schwer möglich. Die Anlagen werden zu den effektiven Werten in die Bilanz genommen und über vordefinierte Horizonte abgeschrieben. Rückstellungen können nur noch nach einem bestimmten Regelwerk gebildet werden.

Rückstellungen zum Sparen sind nicht mehr möglich. Eine Sonderabschreibung um den Gewinn zu optimieren, respektive das Weglassen einer Abschreibung um einen Verlust zu decken, geht nicht mehr.

Haben Sie Fragen zur Einführung von Swiss GAAP FER? Wir unterstützen und beraten Sie gerne.

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

Die Datenanalyse war sehr hilfreich für die innerbetriebliche Diskussion

Die Spitäler Schaffhausen haben die Keller Unternehmensberatung AG beauftragt, mit health.bench eine Kostenanalyse durchzuführen. Mit der umfassenden Datenbank und der direkten Analyse im Data-Warehouse konnte gezielt und effizient die Positionierung für die Fachgebiete und einzelne DRG's erarbeitet werden.

Interview mit Jürg Rahm, Finanzchef, Spitäler Schaffhausen



spitäler schaffhausen

Herr Rahm, welches waren im Kantonsspital Schaffhausen die Gründe für eine Benchmarkanalyse mit „healthbench“?

Jürg Rahm: Aufgrund der Datenerhebungen vom Verein Spitalbenchmark wollten wir unsere Feststellungen weiter erhärten und punktuell tiefergehende Informationen zu unseren Fallkosten haben. Weiter kam dazu, dass in der Analyse von Keller Unternehmensberatung AG auch im spitalübergreifenden Vergleich eine Gegenüberstellung von Werten nach SWISS-DRG und AP-DRG möglich war. Hilfreich war zudem, dass es mit „healthbench“ möglich war, die Analyse mit einer gezielten Auswahl aus bevorzugten Vergleichsspitälern mit ähnlicher Ausprägung wie im Kantonsspital Schaffhausen zu machen.

Wo bringen die Analyseresultate für Ihr Spital den grössten Nutzen? Sind Sie mit den Resultaten zufrieden?

Den grössten Nutzen entstand in der Einschätzung oder Positionierung der jeweiligen Klinik kostenseitig als auch bezüglich des durchschnittlichen Fallgewichts. Dies ist hilfreich in den Diskussionen mit den Klinikleitungen in Bezug auf eine Kostensteuerung.

Die Datenanalyse durch die Firma Keller Unternehmensberatung AG war sehr hilfreich und nutzbar für die darauffolgende innerbetriebliche Diskussion.

Welches sind die nächsten Schritte, die Sie aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse angehen werden?

Nebst einem Kostenvergleich in den jeweils 30 häufigsten DRG pro Klinik wollen wir die einzelnen Kostenkomponenten (Arzneimittel, Arztdienst, Pflege etc.) tiefer vergleichen und so mögliche Kostentreiber isolieren und deren Ursachen nachgehen.

Herr Rahm, vielen Dank für das Interview. ◀

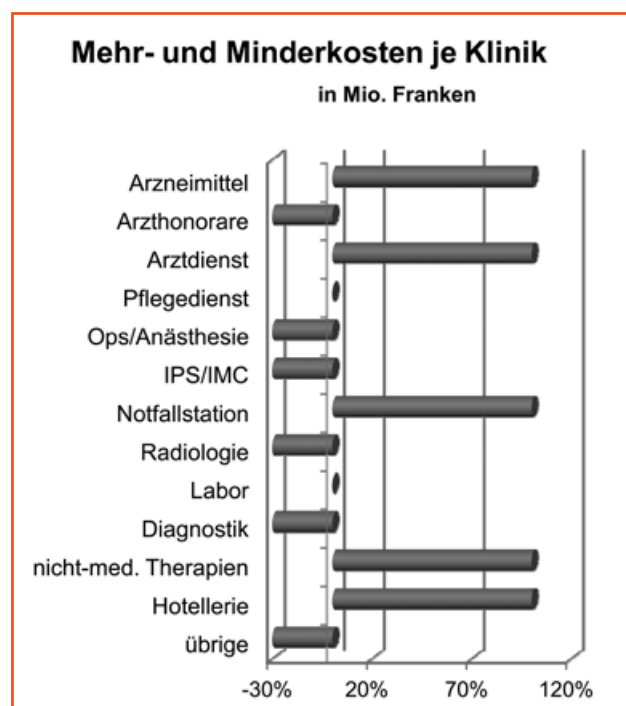
Dr. Othmar Hausheer, hausheer@keller-beratung.ch

Wo liegt das Sparpotenzial im Spital?

Schnelle und treffsichere Analysen mit „health.bench“

Spitäler, die Effizienzverbesserungen anstreben um z.B. eine Baserate in der Grössenordnung von 10'000 Fr. kostenseitig zu unterschreiten, können mit verschiedenen Verfahren Sparpotenziale eruieren. Keller Unternehmensberatung AG wendet dazu unter anderem die treffsichere Kostenanalyse mit der Benchmarkplattform „health.bench“ an.

Keller Unternehmensberatung AG führte im Jahr 2011 für rund ein Dutzend Akutspitäler Kostenanalysen durch. Eingesetzt wurde dazu die Benchmarkplattform „health.bench“. Für den Analysezeitraum 2010 steht eine breite Datenbasis aus über 30 Akutspitälern mit insgesamt über 300'000 Austritten zur Verfügung. In den Analysen wird basierend auf Schweregradbereinigten Kosten eruiert, in welchen Kostenarten (z.B. Medikamente/Material, Implantate, Arztdienst usw.) im Vergleich zum Benchmark Mehr- oder Minderkosten bestehen. Diese Analyse wird für das gesamte Spital und je Klinik pro Versicherungsklasse im Rahmen eines Pauschalangebotes erstellt. Selbstverständlich führen wir auch direkt auf die Wünsche des Kunden zugeschnittene Benchmarkanalysen durch.



Die Auswahl der Benchmarkspitäler wird in Absprache mit dem Kunden vorgenommen. Auswahlkriterien sind z.B. Anzahl Austritte, Standortkanton und Effizienz. Dies ermöglicht je nach Wunsch des Kunden eine „ehrgeizige“ oder eher etwas tolerantere Festlegung des Benchmarks. Zur Sicherung der Anonymität der Daten müssen mindestens drei Häuser als Benchmarkspitäler gewählt werden. In der Regel wird jedoch eine möglichst grosse Anzahl Benchmarkspitäler verwendet, um eine grösstmögliche Anzahl Vergleichsfälle zu nutzen.

Die Berechnungs- und Analyseresultate werden in Berichtsform dokumentiert. Diese zeigen auf einen Blick, in welchen Bereichen des Spitals die grössten Sparpotenziale oder die beste Kosteneffizienz zu finden sind.

Für vertiefende Analysen in den lokalisierten Bereichen, die zeigen, ob die Abweichungen aufgrund von Produktivitäts- und/oder z.B. höheren Faktorpreisen (Lohnniveau) zustande kommen, lässt sich das Instrument „Kostenstellenperformance“ einsetzen (vgl. nebenstehenden Beitrag dazu). ◀

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

Benchmarking der Verwaltungskosten – ein heikles Unterfangen

Immer wieder stellt sich in Spitalbetrieben die Frage nach der Effizienz im Bereich der zentralen Dienste.

Zur Diskussion stehen Verwaltungsbereiche wie Direktion, Finanzen und Personal oder Hauswirtschaft/Reinigung, Küche/Mahlzeiten, Informatik, Patientenabrechnung und auch der technische Dienst. Aufgrund der in Rekole vorgegebenen Regelungen, die Kosten in den zentralen Diensten via Umlagen zu verrechnen, sind die entsprechenden Beträge in den Fallkosten nicht mehr in vollem Umfange eruierbar. Sollen trotzdem Kostenvergleiche angestellt werden, verfügt Keller Unternehmensberatung AG aufgrund einer Vielzahl von Projektarbeiten, Kostenvergleichsprojekten und Outsourcing-Projekten im Bereich der zentralen Dienste über eine breite Basis an Vergleichsinformationen und Kennzahlen.

Werner Keller, keller@keller-beratung.ch

Performance von Kostenstellen beurteilen mit health.bench

Im bestehenden Fallkosten-Benchmarking ist es möglich, die Kosten eines bestimmten DRG's zu vergleichen. Dabei ist eine Detaillierung bis auf die einzelnen Kostenblöcke (z.B. Arzt-dienst, Pflegedienst) möglich und liefert damit Hinweise, woher die Kostenabweichungen rühren könnten. Kostenstellen-Performance ist die logische Fortsetzung des erfolgreichen Benchmarking-Angebotes von health.bench.

Die Fallkosten-Vergleiche erklären noch lange nicht, was die Ursache der Kostenabweichung ist. Arbeitet die Kostenstelle zu wenig effizient, werden zu viele Mitarbeitende eingesetzt oder sind die verrechneten Umlagekosten (z.B. Gebäudekosten) zu hoch?

Das neue Modul erlaubt den detaillierten Vergleich von Leistungs-, Ressourcen- und Kostendaten von beliebigen Einheiten eines Spitals bzw. einer Klinik. Für jede Einheit (Kostenstelle) wird individuell festgelegt, welche Kennzahlen errechnet und verglichen werden sollen. Wichtig ist dabei, dass die Teilnehmer keine zusätzlichen Daten erheben müssen, sondern auf vorhandene Informationen des Spitals zurückgreifen können. Dies sind vor allem der Stellenplan, die Leistungsstatistiken sowie die Kostenstellenrechnung.

Bezeichnung	Legende	Wert
Leistungen		
Taxipunkt 01	Taxipunkt ärztliche Leistung	1,000,000
Taxipunkt 11	Taxipunkt technische Leistung	250,000
Anzahl ambulante Fälle		1000
Anzahl stationäre Fälle		2000
Ressourcen		
Anzahl Stellen Arzt		1
Anzahl Stellen WFLA		7
Anzahl Stellen Sekundär		1
Raum- und Erhaltungskosten		
Personalbüro	Individuelle Räume	45,000
Honorear		10,000
Übrige Bewältigung		1,200,000
Übrige Sachkosten		12,000
Umlagen/Verrechnungen	Umlagen	150,000
Kosten Abrechnung	Strom und Wasserleistungen	240,000
Leistung		
Kosten je Leistung		

Typischerweise werden Kennzahlen wie Leistung je Stelle, Besoldungskosten je Stelle, Kosten je Leistungseinheit (z.B. Taxipunkt) usw. ausgewiesen. Dabei werden aber auch Kennzahlen zur Effektivität gestaltet, welche z.B. eine Aussage machen, ob die Leistung für den Gesamtbetrieb wirkungsvoll ist (so ist es natürlich gut, wenn eine Laborleistung sehr günstig erzeugt

wird; kann diese jedoch nicht verrechnet werden, stellt sich verschärft die Frage, ob die Leistung überhaupt erforderlich ist).

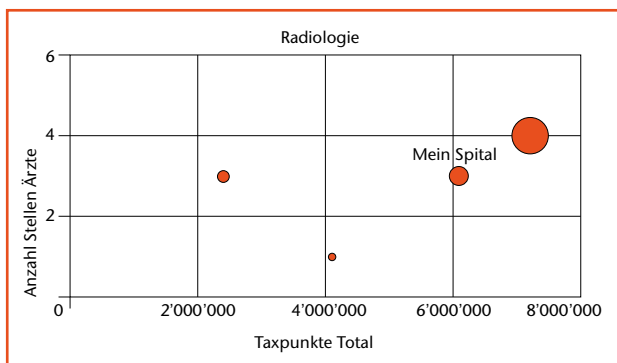
Aktuell sind die Profile folgender Kostenstellen aufgeschaltet:

- Operationssaal
- Anästhesie
- Radiologie
- Physiotherapie
- Labor

Weitere Kostenstellen werden folgen.

Für die Anwender von health.bench stehen diese neuen spannenden Benchmarks ab sofort kostenlos zur Verfügung! Melden Sie die Freischaltung bitte über support@keller-beratung.ch an.

Gerne informieren wir Sie über health.bench und das neue Modul Kostenstellen-Performance. Kontaktieren Sie unser Team via 056 483 05 10 oder info@keller-beratung.ch! ◀



Michael Brändli, braendli@keller-beratung.ch

health.bench goes to QlikView

health.bench, unsere Benchmarking-Plattform kann ab sofort nicht nur über das Webinterface und die OLAP-Anbindung ins EXCEL ausgewertet werden, es steht nun auch eine QlikView-Applikation zur Verfügung.

In dieser kann der Benutzer alle vorhandenen Daten nach Lust und Laune auswerten und darstellen. Es sind einige Standard Sheets erstellt worden und es lässt dem Benutzer die Freiheit eigene Kreationen in die Applikation einzubauen.

Zum Beispiel:

- Bench-Cockpit: Alles auf einen Blick: Anzahl Fälle, Anzahl Diagnose, In-Outlier, Ø EBK/Vollkosten/ Erlöse; pro DRG, Behandlung, Alter, Fallart, Klasse, etc. und das alles im Vergleich zum Benchmark und als Vergleich AP-DRG/SwissDRG
- Alle vorstehend erwähnten Auswertung dargestellt in verschiedenen einfach lesbaren Grafiken
- Verteilung der Kosten (EBK) auf die verschiedenen Hauptkostenstellen und der DRG's im Benchmark und im Grupper-Vergleich, sowie verschiedene weitere Analysen ◀





Rückblicke

Jedes Jahr zieht sich das Team der Keller Unternehmensberatung AG zwei Tage in einen Strategie-Workshop zurück, um gute Beratungsangebote und Produkte zu Gunsten unserer Kunden zu entwickeln. Hier einige Impressionen von unserem Workshop und unserem Team.

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

