



Aus dem Inhalt dieser Ausgabe:

Möglichkeiten und Grenzen flexibler Arbeitszeitmodelle in der Langzeitpflege

Umgang mit medizinischen Qualitätsindikatoren

Professioneller Rekrutierungsprozess mit KPIs

Inhalt

Editorial: 10 Jahre später	Seite 3
Möglichkeiten und Grenzen flexibler Arbeitszeitmodelle in der Langzeitpflege	Seite 4
Übergabe nach Einsatz als Interim-CFO bei der Zurzach Care AG	Seite 6
Steigende Bedeutung ambulanter Pflege	Seite 8
Unterschiede in Abteilung mittels Tätigkeiterhebung aufzeigen	Seite 10
Erneuerung ISO-Zertifikat	Seite 11
Professioneller Rekrutierungsprozess dank Schlüsselkennzahlen (KPI)	Seite 12
Rekrutierung von neuen Führungskräften	Seite 14
Umgang mit den medizinischen Qualitätsindikatoren	Seite 15
Rückblick Seminar «Vom Pflegedokumentations- zum Pflegeinformationssystem»	Seite 17
Die Asana-Gruppe schreibt im HRM die Digitalisierung gross	Seite 18
Katalog der ICT-Dienstleistungen in Langzeiteinrichtungen	Seite 20
In eigener Sache: Welcome back Xaver Vonlanthen	Seite 21
Überbrücken, überprüfen, einstellen und einführen	Seite 22
Veranstaltungshinweise	Seite 24



informativ – Das Magazin der Keller Unternehmensberatung
Ausgabe Nr. 39 | Juni 2023



Impressum Herausgeberin: Keller Unternehmensberatung AG, Baden-Dättwil | **Kontakt:** info@keller-beratung.ch, 056 483 05 10
Redaktionelle Mitarbeit an dieser Ausgabe: Simon Keller, Stephan Kunz, Lara Lohkamp, Sandra Maienza, Guido Schuppisser, Dieter Schwarzer, Stefan Trachsel, Nicole von Ah-Balsiger | **Bildnachweise:** Alle nicht gekennzeichneten Bilder und Grafiken sind Eigentum der Herausgeberin oder durch diese lizenziert. | **Layout und Produktion:** ORCAMEDIA Werbe- und Produktionsagentur ASW, Niederrohrdorf **Druck:** Wohler-Druck AG, Spreitenbach | Gedruckt auf umweltfreundlichem, FSC-zertifiziertem Papier.
Erscheinung: 2 x jährlich, Auflage 5'500 Exemplare

Editorial: 10 Jahre später



Simon Keller,
Inhaber und Geschäftsführer der Keller Unternehmensberatung AG

Liebe Leserinnen und Leser

Dieses Jahr darf ich bereits mein 10. Dienstjahr im Unternehmen und als Berater im Gesundheitswesen feiern. Was hat sich alles verändert in den letzten Jahren? Flexiblere Arbeitszeitmodelle wurden nicht nur durch den Fachkräftemangel immer mehr zum Thema, auch setzen sich die Betriebe immer mehr mit ihrer eigenen Arbeitgeberattraktivität auseinander und entwickeln nicht nur flexiblere und sinnstiftendere Arbeitsbedingungen, sondern auch welche, die an die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden angepasst werden können.

Die Nachfrage nach Spitex-Leistungen stieg und steigt auch weiterhin kontinuierlich an. Es zeigt sich der Trend «ambulant vor stationär», aber auch die sozioökonomischen und -kulturellen Veränderungen, dass die Bevölkerung auch im hohen Alter länger zu Hause bleiben und dort gepflegt werden möchte. War dies vor wenigen Jahren vor allem noch Theorie, sind die Konzepte nun in der Praxis angekommen, weiter an Bedeutung gewinnen nun auch die intermediären Angebote.

Digitalisierung ist ein breites Handlungsfeld, welches zunehmend auch im HRM Einzug hielt. Nicht nur der Rekrutierungsprozess soll dabei unterstützt werden und einen modernen Auftritt nach aussen ermöglichen, sondern beispielsweise auch durch das digitale Personaldossier sollen Prozesse effizienter gemacht werden und somit mehr Ressourcen weg von der HR Administration zu den HR Kernaufgaben verschoben werden können.

Damit sind nur drei Themen der letzten Jahre genannt, welche auf den nachfolgenden Seiten vertieft betrachtet und uns alle sicherlich die nächsten 10 Jahre noch weiter beschäftigen werden.

Ich freue mich auf viele weitere Jahre im Gesundheitswesen mit allen Herausforderungen und Chancen, neuen und alten spannenden Themen.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

Möglichkeiten und Grenzen flexibler Arbeitszeitmodelle in der Langzeitpflege

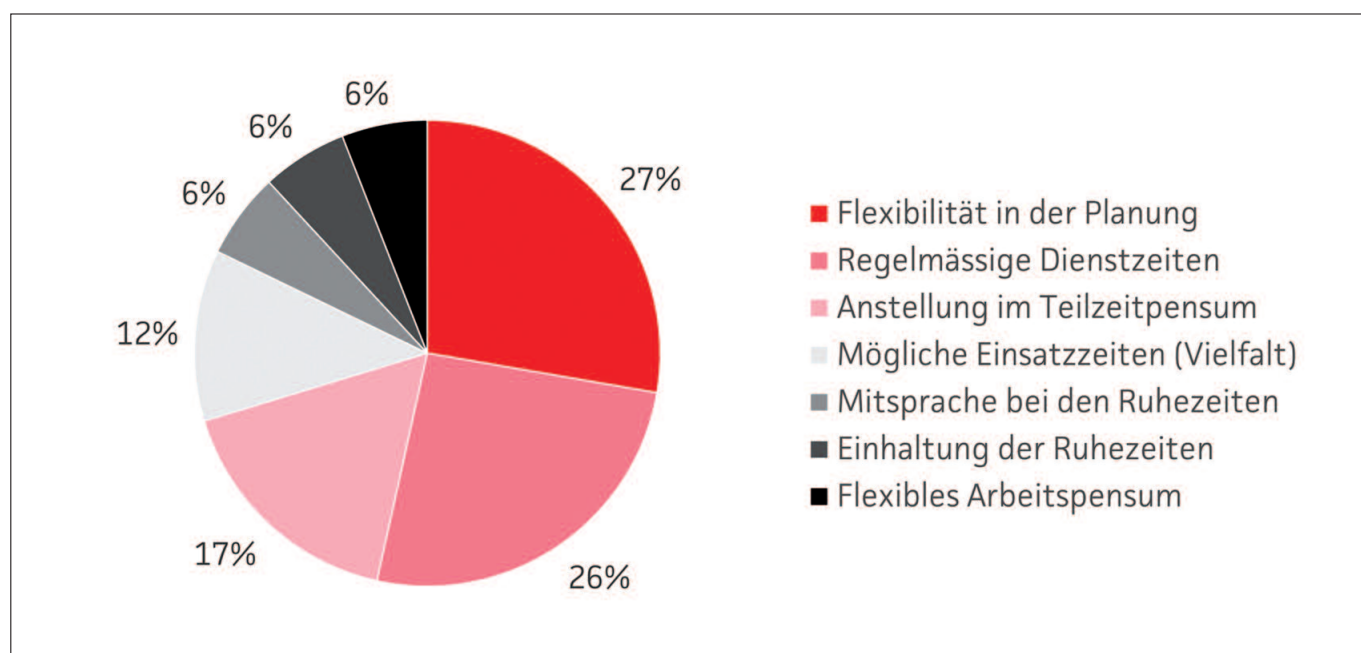
Das Thema Fachkräftemangel ist omnipräsent, ebenso wie Diskussionen über mögliche flexible Arbeitsmodelle, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Welche Bedürfnisse der Mitarbeitenden sind zu berücksichtigen? Mit welchen Herausforderungen sehen sich die Betriebe konfrontiert? Und wie können Pflegende dazu motiviert werden, in Ausnahmesituationen flexibel zu sein?

Zwecks Datenerhebung führte die Keller Unternehmensberatung AG eine Online-Umfrage innerhalb der Zielgruppe von Alters- und Pflegezentren in der Schweiz durch. Im Bericht wurde der Rücklauf bis zum 17. März 2023 berücksichtigt, dieser enthält 152 Beantwortungen mit insgesamt 77 vollständigen Antwortbögen. Ausgefüllt wurden diese zu 40 Prozent durch die Heimleitung, zu 26 Prozent durch die Pflegedienstleitung und zu 34 Prozent durch Stationsleitungen, Leitungen Hotellerie, HR, übrige Pflege oder andere. Den vollständigen Bericht werden wir im Sommer auf unserer Website publizieren.

In einem ersten Schritt wurde eruiert, welches die zentralen Bedürfnisse der Mitarbeitenden sind. Die Befragten betonten insbesondere das Bedürfnis nach Flexibilität in der Planung (siehe Grafik). Ein direkter Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten kann im Rahmen dieser Umfrage aber nicht abgeleitet werden. Das Thema Work-Life-Balance zeigt sich neben dem Bedürfnis nach regelmässigen Dienstzeiten auch im Freitext mit neun Stimmen zu «keine oder wenige Wochenend- und Nachtdienste» und mit fünf Stimmen zu «Vermeidung geteilter Dienste».

In einem zweiten Schritt steht die Umsetzbarkeit im Fokus. Aus Arbeitgebersicht divergieren die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden mit dem betrieblichen Bedarf. Es wird befürchtet, dass durch die Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle nicht mehr alle Dienste abgedeckt werden können (64 Stimmen). Ein damit einhergehender Qualitätsverlust für die Bewohnenden gilt es zu vermeiden. Zudem zeigen die Befragten Bedenken im Hinblick auf eine erhöhte Komplexität in der Planung und Koordination durch die Vielfalt der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden (60 Stimmen). Weiter wird von einer mangelnden Gleichbehandlung unter den Mitarbeitenden ausgegangen (46 Stimmen).

Die Komplexität der Planungsthematik zeigt sich in den Rahmenbedingungen. Erstens sehen sich die Betriebe mit Belastungsschwankungen während des Tages konfrontiert. Die Befragten sind sich aber einig, wie Spitzenzeiten erfolgreich gemanagt werden können. Es wird dabei eher auf Erfahrungswerte (95 Prozent von N = 88), abteilungsübergreifenden Personaleinsatz (83 Prozent Zustimmung), den Einsatz von geteilten Diensten (73 Prozent Zustimmung) und der Einbezug anderer Berufsgruppen (71 Prozent Zustimmung) ge-



Grafik: Wahl der aktuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden (max. 3 wählbar). N = 98.

setzt. Ergänzend wird das Fachpersonal teilweise durch Pensionierte, Freiwillige, Zivildienstleistende sowie die Leitungsebene aufgestockt. Auf temporäres Personal wird aus finanziellen Gründen nur selten zurückgegriffen (4 Stimmen). Auffallend ist, dass die genannten Massnahmen lediglich die personellen Ressourcen beeinflussen. Zwei der 152 Befragten passen auch die Rahmenbedingungen an, indem Bemühungen zur Organisation der Pflegeprozesse getroffen werden, dass das Personal möglichst kontinuierlich über den Tagesverlauf eingesetzt werden kann.

Zweitens kämpfen die Betriebe immer wieder mit kurzfristigen Personalausfällen. Anreizsysteme wären eine Möglichkeit, durch bessere Entlohnung (88 Prozent) oder zusätzliche Ferientage bestehendes Personal zu zusätzlichen Einsätzen zu motivieren. Lediglich 20 Prozent (N = 89) führen bereits ein Anreizsystem. Ein Fünftel der befragten Betriebe, die aktuell noch kein Anreizsystem führen, wollen sich zukünftig damit auseinandersetzen oder befinden sich bereits in der Planung. Die Mehrheit der Befragten stellt sich aber gegen diese Massnahme zum Umgang mit kurzfristigen Personalausfällen. Der Mangel an finanziellen Mitteln (22 Prozent), die Missbrauchsgefahr durch Absprachen untereinander (9 Prozent), die Ungleichbehandlung von Teilzeit- und Vollzeit-Mitarbeitenden (7 Prozent) oder der erwartete administrative Mehraufwand (4 Prozent) sind zentrale Gründe gegen solche Systeme. Vielmehr sollen generell attraktive Arbeitsbedingungen für alle im Fokus stehen und nicht-finanziellen Anreize wie ein guter Teamgeist weiterentwickelt werden (13 Prozent).

Die Alters- und Pflegezentren werden anschliessend befragt, welche Motivationsfaktoren zu mehr Flexibilität seitens der Mitarbeitenden führen können. Stark betont werden nicht-finanzielle Anreize (69 Prozent,

N = 88). Hervorgehoben wird dabei die Sinnstiftung (56 Prozent), welche durch Wertschätzung, Teamgeist und mehr Zeit für die Bewohnenden erreicht werden kann. Wirkung zeigt die Sinnstiftung, indem die Identifikation mit dem Betrieb und damit auch die Bereitschaft zu flexibleren Einsätzen steigt.

Sinnstiftung erleben die Pflegenden gerade auch dann, wenn sie eine Mitsprachemöglichkeit bei der Dienstplanung oder bei der Wahl zwischen Kompensation und Auszahlung von Überstunden erhalten. 11 Prozent der befragten Betriebe haben die Verantwortung für die Einsatzplanung den Teams übertragen. Die Mehrheit (65 Prozent, N = 86) schliessen die Selbstorganisation nicht aus, folglich besteht im diesem Bereich Innovationspotenzial. Rund ein Viertel der Befragten stuft die Teamverantwortung über die Einsatzplanung aber durch die hohe Komplexität, ein hohes Konfliktpotenzial untereinander und mangelnde Planungskompetenz als kritisch ein. Kompromissbereitschaft in einem eingespielten Team ist folglich eine Notwendigkeit zur Einführung der Selbstorganisation.

Der Anspruch an die Flexibilität orientiert sich aus Sicht der Arbeitnehmenden an den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden. Aus Arbeitgebersicht richtet sich die Flexibilität nach einem flexiblen Personaleinsatz abhängig vom betrieblichen Bedarf. Die Entwicklung und der Einsatz flexibler Arbeitszeitmodelle, welche Arbeitgebende, Arbeitnehmende und Bewohnende zufriedenstellen, ist herausfordernd. Dadurch bieten sich aber auch Chancen, sich positiv auf dem Markt zu positionieren und von den Mitbewerbern abzuheben, indem innovative Ansätze aktiv geprüft, für den eigenen Betrieb bezüglich Passung auf Kultur und Prozesse evaluiert, pilotiert und bei Erfolg flächendeckend implementiert werden. ▲

Lara Lohkamp, lohkamp@keller-beratung.ch

Umgang mit dem Fachkräftemangel – Überlebensstrategien für Betriebe im Gesundheitswesen

Der Fachkräftemangel ist nicht neu, hat sich aber in den letzten Jahren im Gesundheitswesen deutlich verstärkt. Damit einher gehen Marktdynamiken, welche viele Betriebe stark herausfordern. Eine Auseinandersetzung tut not: Welche Strategien, Instrumente, Möglichkeiten gibt es zur Gewinnung und einem nachhaltigen Halten von Fachkräften? Wie ticken die jungen Nachwuchskräfte und wie positionieren wir uns als Unternehmen in diesem dynamischen Umfeld?

Seminar vom 3. November 2023

Weitere Informationen und Anmeldung unter www.keller-beratung.ch/veranstaltungen



Übergabe nach Einsatz als Interim-CFO bei der Zurzach Care AG

Dieter Schwarzer, Keller Unternehmensberatung AG, durfte von anfang August 2022 bis Ende März 2023 die Funktion als Interim-CFO bei ZURZACH Care wahrnehmen. Auf den 1. Dezember 2022 trat Francesca Valveri die Nachfolge als CFO beim Unternehmen an.

Frage an Serge Altmann,
bis 31. März 2023 Group CEO, ZURZACH Care



Herr Altmann, die Wahrnehmung der Funktion des CFO ad interim konnte mit der Besetzung der CFO-Stelle, einer Schlüsselfunktion in der Unternehmensleitung, abgeschlossen werden. Was waren Ihre Überlegungen, dass Sie die Funktion des CFO bis zur definitiven Besetzung interimistisch führen liessen?

Für mich war wichtig, dass der Know-how-Transfer an die neue Stelleninhaberin möglichst vollständig sichergestellt werden konnte, denn der Vorgänger hatte die Entwicklungen der Unternehmung über die letzten 13 Jahre in verschiedenen Funktionen, zuletzt als CFO, begleitet und dementsprechend besass er ein äusserst fundiertes Wissen. Dieses Wissen galt es so umfassend wie möglich in der Übergangsphase zu erhalten und an die definitive Stelleninhaberin zu übergeben.

Ausserdem war es für mich wichtig, dass die regelmässige Rapportierung der Finanzthemen sowohl in der Unternehmensleitung als auch im Tagesgeschäft möglichst lückenlos und unterbruchsfrei erfolgen konnte.

Interview mit Francesca Valveri,
CFO, ZURZACH Care



Frau Valveri, Sie haben Ende des letzten Jahres Ihre neue Funktion als CFO bei ZURZACH Care angetreten und können bereits auf einige Monate bei Ihrer neuen Arbeitgeberin zurückblicken. Was fällt Ihnen spontan zu Ihrer Einstiegszeit ein?

Ich habe eine Belegschaft vorgefunden, die mich als Neuling im Gesundheitswesen äusserst positiv aufgenommen und eingeführt hat. Diese positive Einstellung hat die Einarbeitung und den Know-how-Transfer für mich sehr angenehm gemacht. Auch hatte ich den Eindruck, dass kritische Fragen meinerseits als Inspiration und nicht als Fragen einer Branchenfremden aufgenommen wurden.

Überdies war ich etwas überrascht vom aktuellen Stand der Umsetzung von Digitalisierungsthemen. Da einige administrative Prozesse noch auf dem Papierweg abgewickelt werden, war für mich rasch klar, dass die Digitalisierung im Gesundheitswesen noch lange nicht abgeschlossen sein wird.

Ferner habe ich festgestellt, dass die Themen Wirtschaftlichkeit und Optimierungen im Sinne einer qualitativ hochstehenden Patientenbehandlung eng aufeinander abgestimmt werden müssen.

Sie kommen aus der Industrie: Worin unterscheidet sich die Funktion des CFO im Gesundheitswesen gegenüber jener in der Industrie?

Der grösste Unterschied ist, dass strategische Entscheidungen und auch die daraus hervorgehende strategische und operative Planung des Geschäfts stark durch externe Faktoren beeinflusst werden können. Gesetzesänderungen und Anpassungen von Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen können unter Umständen ein grosses finanzielles Risiko bedeuten. Die Planung von Risiken und Szenarien wird umso wichtiger, um die Zukunft möglichst richtig einschätzen zu können.

Was für mich ebenfalls neu war, war die fehlende Gestaltungsfreiheit beim Preis, denn dieser kann im Gegensatz zur Industrie im Gesundheitswesen nicht aktiv zur Steuerung des Markts eingesetzt werden. Wesentliche Änderungen sind nur über mehrjährige Verhandlungen mit den Tarifpartnern möglich. Ein Gestaltungsspielraum für den Tarif ist damit nicht wirklich vorhanden, was die Flexibilität für den Betrieb einschränkt.

Und wo sehen Sie die grössten Parallelen zwischen den Branchen?

In beiden Branchen sind zuverlässige Zahlen Voraussetzung, um die betriebswirtschaftlich richtigen Entscheidungen treffen zu können. Ausserdem darf der CFO auch in dieser Branche nicht nur ein Administrator sein. Nur wenn der CFO die Rolle des strategischen Business Partners innehat, ist er für das Unternehmen eine wesentliche Stütze in deren langfristigen finanziellen Entwicklung.

Was waren für Sie die grössten Herausforderungen für Sie beim Wechsel ins Gesundheitswesen?

Es war die Kombination aus dem Branchenwechsel und die Auseinandersetzung mit den Strukturen unseres Unternehmens. Es galt sich das Wissen zu den unterschiedlichen Tarifstrukturen der stationären und ambulanten Bereiche rasch anzueignen. Dazu kamen die verschiedenen Standorte von ZURZACH Care über mehrere Kantone, die wiederum unterschiedlichen kantonalen Regelungen unterstehen.

Und noch eine letzte Frage zu den Themen der nächsten Monate – was steht bei Ihnen zuoberst auf der Prioritätenliste?

Für mich stehen die folgenden Themen an erster Stelle:

- People-Management und Know-how-Transfer innerhalb der Teams. Ich werde die Stellvertretungsrollen gezielt ausbauen.
- Vereinfachung der Abläufe durch Digitalisierung: Zum Beispiel werde ich die Einführung des digitalisierten Kreditorengenehmigungsprozesses sowie ein Vertragsmanagementtool unterstützen.
- Ebenso zentral ist für mich das Kosten- und Vertragsassessment. Dies wird es uns ermöglichen, die Kostenstruktur zu optimieren und fokussierter zu steuern.

Frau Valveri, Herr Altmann, wir wünschen Ihnen weiterhin viel Erfolg und danken Ihnen herzlich für das Gespräch. ▲



ZURZACHCare

ZURZACH Care ist eine führende Unternehmensgruppe im Schweizer Gesundheitswesen für Prävention, Behandlung, Rehabilitation und Reintegration. Mit 18 Standorten und über 1'100 Mitarbeitenden bietet sie höchste medizinische und therapeutische Kompetenz.

Die Gruppe verfügt über zahlreiche ambulante Zentren, Rehakliniken, Fachkliniken und einem umfassenden Reintegrationsanbieter sowie Tochter- und Partnerunternehmen im Bereich Schlafmedizin, Kuren, Traditionelle Chinesische Medizin und mobile Rehabilitation. Zusätzlich dazu investiert ZURZACH Care neben der Forschungsabteilung auch in die Entwicklung von innovativen Behandlungsmethoden und in die lückenlose medizinische Versorgungskette.

www.zurzachcare.ch

Steigende Bedeutung ambulanter Pflege

Basierend auf den Daten des Bundesamts für Statistik (BFS) werden die Entwicklungen zwischen 2017 und 2021 sowie kantonale Unterschiede beleuchtet.

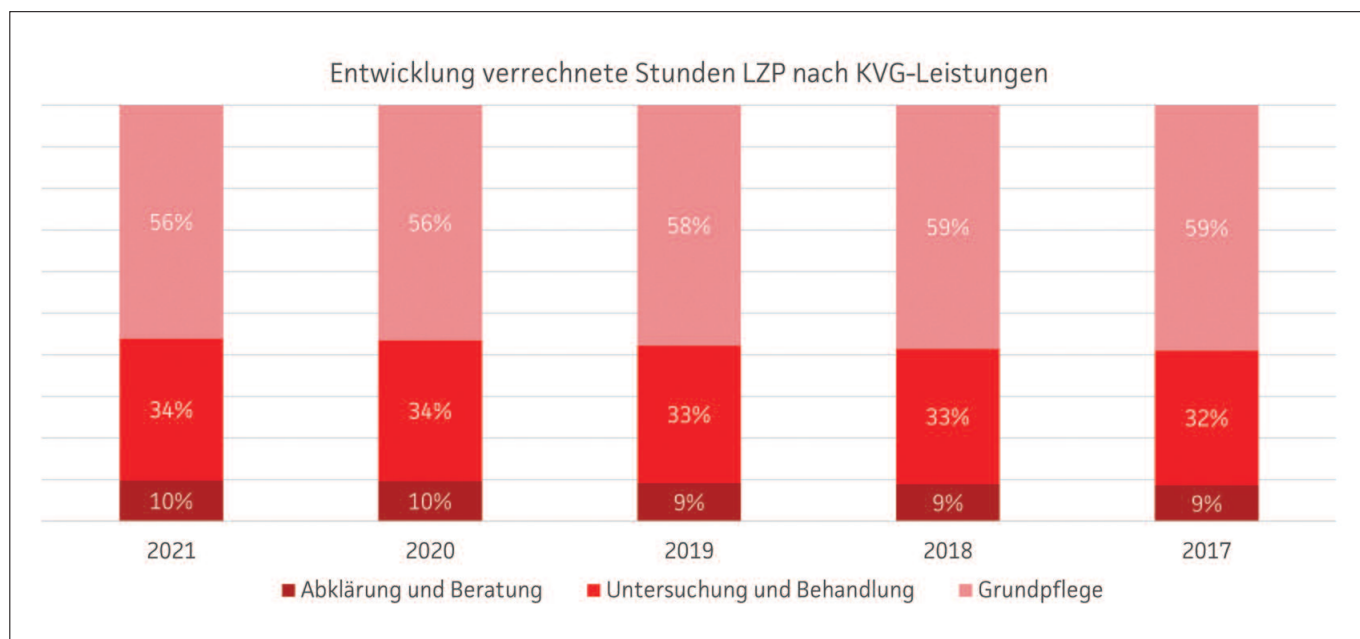
Markt

440'747 Klient:innen schweizweit haben im Jahr 2021 Spitex-Leistungen in Anspruch genommen. Der Markt wird von gemeinnützig-öffentlichen und gewinnorientierten Unternehmen sowie Selbstständigen bedient. Der Grossteil der Klient:innen wird durch die gemeinnützigen-öffentlichen Unternehmen versorgt. Mit einem Aufwand von 2,98 und einem Ertrag von 3,02 Milliarden Franken wurde im Jahr 2021 ein finanzbuchhalterischer Gewinn von 43,1 Millionen Franken erwirtschaftet (1,43% vom Umsatz), eine Aussage zum betriebswirtschaftlichen Ergebnis, welches für die Tarifierung relevant ist, ist auf Basis der veröffentlichten Daten leider nicht möglich.

Leistungen

Die im Spitexwesen verrechneten Stunden sind in den letzten fünf Jahren durchschnittlich um 4,5% gestiegen, insbesondere vom Jahr 2019 auf 2020 ist ein vergleichsweise starkes Wachstum ersichtlich (+ 5,8%), das auch auf die Corona-Pandemie zurückzuführen ist. Im Folgejahr hat sich die Situation minimal beruhigt und das Wachstum ist etwas abgeflacht.

Der Grossteil der verrechneten Stunden werden in der Langzeitpflege erbracht. Anteilig fallen dabei am häufigsten Leistungen in der Grundpflege an. Fokussiert man sich aber auf die jährlichen Entwicklungen, wird ersichtlich, dass der prozentuale Anteil an der Grundpflege sinkt und somit a- und b-Leistungen an Bedeutung gewinnen. Im kantonalen Vergleich zeigt sich, dass insbesondere vier Kantone der Suisse Romande (Freiburg, Neuenburg, Waadt, Wallis) deutlich mehr Abklärungs- und Beratungsleistungen (a-Leistungen) erbringen, welche durch höhere Beiträge der Obligatorischen Krankenpflegeversicherung vergütet werden.



Finanzen

Gesamtschweizerisch über alle berücksichtigten Jahre hinweg stammt mit 75% der Grossteil der Einnahmen aus den erbrachten Leistungen und es wird ein leichtes jährliches Wachstum festgestellt. Die restlichen 25% stammen aus Beiträgen der öffentlichen Hand (23%) und übrigen Einnahmen (2%), wobei es hier abhängig von der Finanzierung und damit Abbildung / Zuordnung der Kosten grosse kantonale Unterschiede gibt.

Innerhalb der eigentlichen Leistungen (Langzeitpflege, Akut- und Übergangspflege, Hauswirtschaft und Sozialbetreuung, Mahlzeiten, weitere Leistungen) zeigt sich, dass vor allem im Bereich der Langzeitpflege Ertrag erwirtschaftet wird. Die Kantone Bern, Obwalden, Appenzell Innerrhoden und das Tessin liegen hier mit über 90% gar über dem Schweizer Durchschnitt (84%). Bei der grossen Mehrheit der fünf Leistungstypen ist der Ertrag seit 2017 jährlich gestiegen. In der Langzeitpflege hat sich das jährliche, prozentuale Wachstum von 6% im 2018 vs. 2017 kontinuierlich gesteigert auf +9% im 2021 vs. 2020. Oder kumuliert seit 2017 um +34%! Die Hauswirtschaftsleistungen haben lange nahezu stagniert und erstmalig im 2021 eine Zunahme von +6% erfahren. Beim Mahlzeitendienst wirkte die Pandemie im 2020 mit einer Steigerung des Ertrages im Vergleich zu Vorjahr von +21%, im 2021 resultierte nochmals eine kleine Steigerung um +3%. Gesamthaft ist der Ertrag der Spitex jährlich durchschnittlich um +5% seit 2017 angestiegen.

Personal

Die Anzahl an Pflegenden (VZÄ) im Spitexwesen steigen jährlich durchschnittlich um 4,7%, das Gesamtpersonal um +4,6%. Das Wachstum der Personalkosten über denselben Zeitraum hinweg beträgt 4,9%. Anders gesagt, sind die Personalkosten pro Stelle im Zeitraum von 2017 und 2021 jährlich nur um 0,3% gestiegen.

In Bezug auf den Ausbildungsstand wird aus den Daten des BfS ersichtlich, dass der Personalmix vor allem aus der Ausbildungsgruppe Pflege-/ Betreuungskurse, Praktikanten, keine spezifische Ausbildung besteht. In St. Gallen macht diese Gruppe sogar über die Hälfte des Personalmix aus. Hintergrund ist das tiefe Pensum dieser Gruppe, im 2021 im Schnitt bei 38%, während insgesamt im 2021 das durchschnittliche Pensum bei 46% lag. In Vollzeitstellen zeigt die Entwicklung aber, dass insbesondere der Anteil an Pflegenden mit einem Hochschuldiplom steigt (Anteil 2021 bei 6,6%, im 2017 noch bei 4,7%).

Ebenfalls zugenommen hat der Anteil der Mitarbeitenden mit beruflicher Grundbildung in der Pflege/Betreuung, während die erstgenannte Gruppe mit dem tiefstem Ausbildungslevel anteilig abnimmt.

Produktivität

Produktivität ist allgemein definiert als Output geteilt durch Input. Insgesamt sind die verrechneten Stunden leicht schwächer gewachsen als die Stellen, die Produktivität hat damit leicht abgenommen. Dies vor allem in 2018 und 2019, während im 2020 und 2021 wiederum eine Annäherung an das Level 2017 erfolgte. Über den gesamten Stellenetat konnten je Vollzeitstelle die produktiven Stunden in der Langzeitpflege kontinuierlich erhöht werden, für die insgesamt tiefere Produktivität ausschlaggebend ist aber der Rückgang in der Hauswirtschaft und Spezialbetreuung.

Zusammenfassung

Dem Trend «Ambulant vor Stationär» folgend wächst die Nachfrage nach Spitex-Leistungen. Angebotsseitig steigt ebenso die Anzahl an Pflegepersonal, wo sich der Skill-Grade-Mix tendenziell in ein höheres Ausbildungslevel bewegt. Trotzdem resultieren in den Löhnen nur leichte Steigerungen je Stelle. Die Produktivität schwankte leicht, konnte in den letzten zwei Jahren aber wieder fast auf das Niveau von 2017 gesteigert werden. ▲

Lara Lohkamp, lohkamp@keller-beratung.ch

Unterschiede in Abteilung mittels Tätigkeiterhebung aufzeigen

Das Alterszentrum Frohmatt in Wädenswil hat im ersten Halbjahr 2023 eine flächendeckende Aktivitätenenerhebung im Pflegebereich, ergänzt mit Erhebungen im Bereich der Hotellerie und Facility Management, durchgeführt.



Nina Ain El Fitre, Bereichsleitung Management und Mitglied der Geschäftsleitung (links im Bild) und Monika Pirovino-Zürcher, Vorsitzende der Geschäftsleitung

Monika Pirovino-Zürcher, Vorsitzende der Geschäftsleitung antwortet auf die Frage nach Entscheidungskriterien für die Zusammenarbeit: «Nach der Evaluation der Anbieter für Tätigkeitsanalysen war es klar, dass wir die Analyse mit Keller Unternehmensberatung AG durchführen, da die Erhebungen sehr nutzerfreundlich mit Mobiles durchgeführt werden. Weiter überzeugte uns das Preis- Leistungsverhältnis, die Erfahrung (Benchmark) sowie die Projektleitung bei Keller Unternehmensberatung AG. Von unserer Seite übernahm Nina Ain el Fitre, Bereichsleitung Management, Mitglied der Geschäftsleitung, die Projektleitung.»

In der Frohmatt sind Mitarbeitende der Hauswirtschaft in den Abteilungen der Pflege integriert, im Bereich der Hotellerie und des Facility Managements sind weitere Hauswirtschaftsmitarbeitende angestellt, welche sich um die zentralen Themen (beispielsweise Wäsche, öffentliche Räume, technischer Dienst) kümmern. In der Analyse von Interesse war unter anderem die Aufgaben-

teilung zwischen pflegerisch ausgebildeten Mitarbeitenden auf den Abteilungen im Vergleich zu anderen Institutionen, welche keine Hauswirtschaftsmitarbeitende im Pflegeteam integriert haben.

Weiter von Interesse war auch, wie sich die unterschiedlichen Settings wie Pflegewohngruppen, Wohngruppen für Menschen mit Demenz etc. in deren Tätigkeiten-Mix auswirken.

Ein Beispiel aus der Analyse hat gezeigt, dass bei nicht bewohnerbezogenen Aktivitäten, bspw. der Organisation von Rapporten und der Pflegedokumentation, Unterschiede in der Verteilung über den Tag oder den Zeitbedarf pro Tag ersichtlich waren.

Frau Ain El Fitre, aus welchen Gründen hat sich die Frohmatt entschieden, eine Tätigkeiterhebung durchzuführen?

Eines der Ziele war, Kostentransparenz zu erhalten, um die Kostenrechnung der Realität anzupassen. Weiter war es uns wichtig, zu sehen, wann die Arbeitsintensität in jeder Wohngruppe am höchsten ist und ob diese abgeflacht werden kann. Mit dem Ziel zu prüfen, ob wir Dienstzeiten anpassen oder die Arbeitsverteilung anders organisieren und den Alltag somit effizienter strukturieren können.

Im Bereich Hotellerie und Facility Management legen wir den Fokus vor allem auf Strukturzeiten (Weg- und Leerzeiten), um die Arbeitsläufe effizienter zu gestalten.

Welche Ergebnisse der Auswertung haben Sie überrascht, wo haben Sie Bestätigungen zu Erwartungen gefunden?

In unserem Wohngruppen-Konzept werden flache Hierarchien gelebt, an erster Stelle steht eine bewohnerzentrierte Pflege und Betreuung, unabhängig der Funktion steht die Lebensqualität der Bewohnenden im Mittelpunkt. Die Analyse hat gezeigt, dass das Aufgabengebiet der FaGe und der Diplomierten Pflegefachpersonen sich kaum in der Tätigkeitsmatrix unterscheidet, was uns doch eher überrascht hat.

Als Fazit werden wir das Aufgabengebiet der Diplomierten Pflegefachpersonen erweitern, damit sie noch mehr Handlungsvielfalt im Alltag ausleben dürfen.

Wie nutzen Sie die Ergebnisse nun intern weiter?

Aus den Ergebnissen können nun verschiedene Massnahmen abgeleitet werden. Die Analyse wird in einem ersten Schritt dem Kader vorgestellt und gemeinsam weitere Schritte in die Wege geleitet.

Weiter wird ein offener Austausch im Sinne von «Best Practice» gefördert um die Prozesse insgesamt zu optimieren und voneinander zu lernen. Auch wird die Kostenrechnung dem Verteilschlüssel angepasst. ▲

Simon Keller, keller@keller-beratung.ch

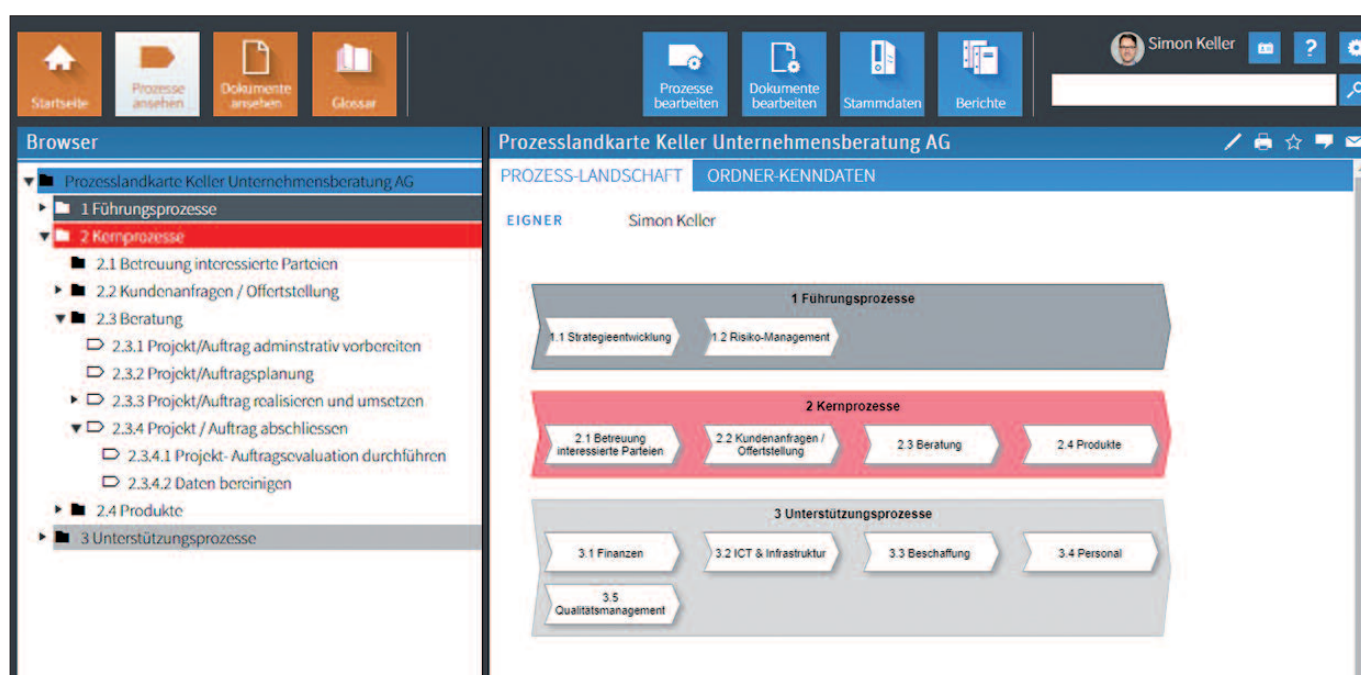
Das Alterszentrum Frohmatt

Das Alterszentrum Frohmatt bietet den Bewohnerinnen und Bewohnern eine hohe Lebensqualität. Dafür setzen wir uns ein – 365 Tage im Jahr. Mit einem auf die individuellen Bedürfnisse ausgerichteten Grad an Pflege und Betreuung ist die Frohmatt ein Ort, an dem man sich sofort daheim fühlt. Für moderne Wohngruppen-Modelle und für Betreuung von Menschen mit Demenz gilt die Frohmatt als Pionierin.

www.frohmatt.waedenswil.ch

Erneuerung ISO-Zertifikat

Wir freuen uns Ihnen mitzuteilen, dass wir unser Unternehmen erfolgreich unter ISO 9001:2015 rezertifizieren durften. Das Qualitätsmanagementsystem unterstützt uns in der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Zusammenarbeit mit unseren Kunden, Lieferanten und intern im Team.



Vorbereitend auf die Re-Zertifizierung haben wir unser QM auch systemisch aktualisiert und hierfür ein schlankes QM-System eingeführt, in welchem unseren wichtigsten Prozesse verankert und für alle Team-

Mitglieder direkt zugänglich sind. Systemisch ausgelöste Erinnerungen unterstützen uns in der laufenden Pflege und Weiterentwicklung unserer Prozesse. ▲

Simon Keller, keller@keller-beratung.ch

Professioneller Rekrutierungsprozess dank Schlüsselkennzahlen (KPI)

Es ist kein Geheimnis mehr, wir befinden uns im Gesundheitswesen schon lange in einem Arbeitnehmendenmarkt. Gut qualifizierte Fachkräfte suchen sich ihre Stellen nach ihren Wünschen aus und die Betriebe ringen um jeden Mitarbeitenden, um die offenen Stellen überhaupt noch besetzen zu können. Oft entscheidet bei der Gewinnung auch ein effizienter und professioneller Rekrutierungsprozess. In diesen investieren die Unternehmungen viele Ressourcen. Aber wie effizient ist der eigene Rekrutierungsprozess? Schlüsselkennzahlen oder auch KPIs (Key Performance Indicators) zur Überprüfung von HR-Prozessen, insbesondere zur Überprüfung von Rekrutierungsprozessen, fehlen vielfach in den heutigen HR-Bereichen.



Der Bereich Human Resources (HR) ist im Gesundheitswesen aufgrund des grossen Fachkräftemangels stark gefordert. Offene Stellen können vielfach nicht mehr besetzt werden. Aus diesem Grund investieren die Betriebe immer mehr Zeit und Geld in das Thema Recruiting. Viele Massnahmen rund um den Gewinnungsprozess werden in die Wege geleitet, um an das rare Fachpersonal heranzukommen. Dabei wird aber vielfach vergessen darauf zu achten, ob die Prozesse und die Massnahmen auch wirkungsvoll sind.

Prozesse können aber nur dann wirklich optimiert werden, wenn auch eine klare Datengrundlage über die Effizienz resp. Effektivität vorliegt. Diese liefern die HR-Kennzahlen. Auch ein professioneller Rekrutierungsprozess muss überprüfbar und messbar sein. Aber im Bereich HR wird in der Praxis grundsätzlich noch sehr stiefmütterlich mit Kennzahlen umgegangen. Vielfach sind nur Kennzahlen wie die Personalkosten, die Fluktuationsrate oder auch die Fehlzeiten respektive Abwesenheiten von Mitarbeitenden vorhanden. Weitere wichtige Kennzahlen, um für die Zukunft Fakten und Trends im Personalmanagement zu erkennen, fehlen oft. Doch gerade diese Kennzahlen sollen der HR Leitung detailliert aufzeigen, wo das Personalmanagement mit den eigenen Prozessen steht und ob sich dieses in die richtige Richtung sowie erfolgsorientiert entwickelt.

So auch beim Rekrutierungsprozess, eine Investition in die Optimierung dieses Prozesses wird vielfach nur im Rahmen der Digitalisierung vorgenommen. So sind E-Recruiting-Systeme im Gesundheitswesen Alltag geworden. Aber auch diese Systeme sind vielfach aufwändig und ersetzen keine Überprüfung, Messung und Optimierung des gesamten Prozesses.

KPIs und deren Vorteile

Doch was sind Kennzahlen oder auch so genannte Key Performance Indicators (KPI)? Diese werden in der Betriebswirtschaftslehre als Kennzahlen bezeichnet, welche sich auf den Erfolg, die Leistung oder Auslastung des Betriebes oder seiner einzelnen organisatorischen Einheiten beziehen. Aufgrund des Leistungsbezugs dienen sie dem Management unter anderem Unternehmensprozesse zu kontrollieren und entsprechend zu bewerten.¹⁾ Das Management kann nur dann kluge Entscheidungen treffen, wenn sie über entsprechende Daten und Fakten verfügen. Dies gilt natürlich auch für das HR Management. Darum sind diese gut beraten, wenn sie für das HR klare und messbare KPIs definieren, welche sich auf die Ziele ausrichten. Dazu gehören insbesondere auch KPI, um den eigenen Rekrutierungsprozess auf dessen Effizienz und Effektivität zu überprüfen.

Nachfolgenden einige Vorteile von Kennzahlen zur Überprüfung des Rekrutierungsprozesses:

- Klarheit über Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung in der Rekrutierung
- Verringerung der Kosten
- Verbesserung der Qualität der Bewerbenden
- Effizientere Bewerbungsprozesse
- Optimale Nutzung der Rekrutierungskanäle

KPIs im Rekrutierungsprozess

Mit KPIs können Ressourcen effizienter genutzt und Schwachstellen im Prozess evaluiert werden. Im Zentrum der KPIs stehen Kosten, Zeitbeanspruchung, Bewerber-Zielgruppen-Analyse und Erfolgsquoten beim Einsatz der Medien, in welchen die Ausschreibungen erfolgen.²⁾

Nachfolgend ein paar mögliche Kennzahlen für den Rekrutierungsprozess:

- Time-to-Hire (durchschnittliche Zeit zwischen Stellenausschreibung und Vertragsunterzeichnung)
- Cost-per-Hire (durchschnittliche Kosten zur Rekrutierung pro Anstellung)
- Anzahl Bewerbungen (zur Überprüfung der Effektivität des Inserates und der Ausschreibungen)
- Anzahl Interviews (um die Qualität der hochwertigen Bewerbenden zu evaluieren)
- Anzahl Anstellungen
- Absprungrate (um zu evaluieren, wieviele und warum Kandidaten abspringen)
- Retention Rate (zur Messung, wie lange ein Mitarbeitender/eine Mitarbeiterin nach der Rekrutierung im Unternehmen bleibt)

Dabei ist es aber wichtig, Prioritäten zu definieren, Ziele zu formulieren und sich für die Kennzahlen zu entscheiden, die für das eigene HR relevant sind. Diese sollten präzise ausgewählt und nach dem Motto weniger ist mehr. ▲

Nicole von Ah-Balsiger, vonah@keller-beratung.ch

Onboarding-Check: Schaffen Sie den Rahmen für einen erfolgreichen Rekrutierungsprozess

Die Keller Unternehmensberatung AG hat einen strukturierten Fragebogen zur Überprüfung und Ableitung von Verbesserungsmassnahmen des Rekrutierungsprozesses entwickelt. Beurteilt werden hierbei der Prozess und die Verantwortlichkeiten entlang dem Prozess – sowohl aus interner Sicht als auch aus Sicht der Bewerbenden, der Grad der Digitalisierung, die Inserate/Ausschreibung und inwieweit ein Active Sourcing besteht.

Weitere Bestandteile sind die Themen Datenschutz und Nutzung von KPIs zur Überprüfung des Prozesses. Bei Fragen oder Interesse stehen wir gerne zur Verfügung.

¹⁾ Quelle: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/key-performance-indicator-kpi-52670>, abgerufen am 16. April 2023

²⁾ Quelle: Die 20 wichtigsten Kennzahlen für das Recruiting – Praxisinformationen zum Personalmanagement (hrpraxis.ch), abgerufen am 16. April 2023

Rekrutierung von neuen Führungskräften

FRENKENBÜNDTEN und am Weiher setzen auf Leadership und Digitalisierung. Wir danken für die Zusammenarbeit im Rahmen der Rekrutierung.



Die Stiftung Regionales Alters- und Pflegeheim FRENKENBÜNDTEN mit Schwerpunkt Allgemeine Palliative Care in der Grundversorgung, bietet 139 Pflegeplätze in fünf internen und einer externen Wohngruppe an, wobei in einer Abteilung 24 Bewohnende psychogeriatrisch betreut werden. Per 2023 wurde das Wohn- und Pflegeheim Am Weiher in Bubendorf in die Stiftung integriert und unter deren Leitung gestellt. Das Wohn- und Pflegeheim bietet 21 Bewohnenden ein Zuhause und wird nun als Aussenstandort des FRENKENBÜNDTEN geführt. FRENKENBÜNDTEN beschäftigt nach der Zusammenführung rund 200 Mitarbeitende aus den unterschiedlichsten Berufsgruppen.

Per Ende Mai 2023 wurde der langjährige Heimleiter, Bernhard Fringeli, pensioniert. Die Rekrutierung des neuen Geschäftsführers erfolgte zusammen und im Mandat mit Keller Unternehmensberatung AG. Bei der Neubesetzung der Stelle, setzte der Stiftungsrat auf die wichtigen Zukunftskills Leadership und Digitalisierung.

So konnte per 1. Mai 2023 der im Baselbiet verwurzelte Herr Andreas Oliver Eggimann zum neuen Geschäftsführer ernannt werden. Er zeichnet sich durch ein breites betriebswirtschaftliches Wissen und Können sowie eine langjährige Führungserfahrung vor allem im IT-Bereich und in Grossfirmen aus. Mit dieser kompetenten Neubesetzung ist die Zusammenführung der beiden Standorte und die Führung in eine erfolgreiche Zukunft von FRENKENBÜNDTEN sichergestellt.



**Beatrice Sulser,
Stiftungsratspräsidentin:**

«Die Rekrutierung der neuen Geschäftsleitung durch die Keller Unternehmensberatung AG für unser 160 Betten umfassendes Alters- und Pflegeheim FRENKENBÜNDTEN, mit der Zertifizierung in «Qualität in Palliative Care» als erstes Heim in der Nordwestschweiz, hat durch einen anspruchsvollen Selektionsprozess in kurzer Zeit zu einem sehr erfreulichen Resultat für unseren Betrieb geführt.»

www.frenkenbuedten.ch



Umgang mit den medizinischen Qualitätsindikatoren

Aufgrund von Art. 59a KVG sind alle Pflegeinstitutionen verpflichtet, medizinische Qualitätsindikatoren (MQI) zu erheben und diese den zuständigen Bundesbehörden zu melden. Der Branchenverband CURAVIVA von ARTISTET haben zusammen mit dem Verband senesuisse und seit 2009 gemeinsam mit dem Institut für Pflegewissenschaften Basel, (INS), dem BAG, dem BFS und der GDK medizinische Qualitätsindikatoren für den Langzeitbereich entwickelt. Seit 2019 sind die Pflegeheime verpflichtet die MQI zu erheben und zu melden. Wie steht es um die Aktivitäten in den Pflegeinstitutionen zu den MQI?

Qualitätsmessungen national durchzuführen ist an sich nichts Neues. Um die im KVG festgehaltenen Qualitätssicherung effizient umsetzen zu könnten, wurde hierzu 2009 der ANQ (Nationaler Verein für Qualitätsentwicklung in Spitälern und Kliniken) gegründet. Alle Leistungserbringer im stationären Bereich der Akut-somatik, der Rehabilitation und der Psychiatrie, welche dem erarbeiteten Qualitätsvertrag beigetreten sind, waren sogleich verpflichtet die definierten Qualitätsmessungen durchzuführen und die Ergebnisse zu melden, welche anschliessend durch den ANQ publiziert wurden.

Seit Beginn der Erhebungen gibt es neben positiven auch kritische Stimmen. Sind die erhobenen Daten wirklich massgebend? Können die Daten trotz Risiko-adjustierung miteinander verglichen werden? Braucht es weitere Kennzahlen? Und inwiefern können die definierten Qualitätsindikatoren durch die Leistungserbringer beeinflusst werden?

Seit 2019 werden die definierte MQI in der Langzeitpflege erhoben, dies erfolgt über die Pflegebedarfsinstrumente oder teilweise über die Pflegedokumentation. Eine erste Publikation der Ergebnisse hat es für die Jahre 2019 und 2020 durch das BAG auf Kantons-ebene gegeben. Aufgrund von Unsicherheiten rund um die Datenerhebung, fehlender Umsetzung der Risiko-adjustierung, sind die Daten jedoch noch nicht vergleichbar.

Aktuell werden folgende Qualitätsindikatoren erhoben:

- Bewegungseinschränkende Massnahmen
 - Prozentualer Anteil an Bewohner/innen mit täglicher Fixierung des Rumpfes oder mit Sitzgelegenheit, die die Bewohner/innen am selbstständigen Aufstehen hindert in den letzten 7 Tagen.
 - Prozentualer Anteil an Bewohner/innen mit täglichem Gebrauch von Bettgittern und anderen Einrichtungen an allen offenen Seiten des Bettes, welche Bewohner/innen am selbstständigen Verlassen des Bettes hindern, in den letzten 7 Tagen.
- Mangelernährung
 - Prozentualer Anteil an Bewohner/innen mit einem Gewichtsverlust von 5% und mehr in den letzten 30 Tagen oder 10% und mehr in den letzten 180 Tagen
- Polymedikation
 - Prozentualer Anteil an Bewohnenden, die in den letzten 7 Tagen 9 und mehr Wirkstoffe einnahmen
- Schmerzen
 - Selbsteinschätzung: Der prozentuale Anteil der Bewohnenden, die in den letzten 7 Tagen täglich mässige und mehr Schmerzen angaben oder nicht täglich sehr starke Schmerzen.
 - Fremdeinschätzung: Prozentualer Anteil der Bewohner/innen, die in den letzten 7 Tagen täglich mässige und mehr Schmerzen zeigten oder nicht täglich sehr starke Schmerzen.

Quelle: Curaviva, Qualitätsindikatoren für die stationäre Langzeitpflege – Übersicht

Wie leicht zu erkennen ist, müssen die Indikatoren auch in den Kontext zum Schwerpunkt der betrachteten Institution gesetzt werden: Ein klassisches «Altersheim» mit tieferer Pflegestufe und noch deutlich höherer Lebenserwartung der Bewohnerinnen und Bewohner wird in einzelnen Dimensionen (bspw. Medikation, Schmerz) möglicherweise ganz andere Prozentwerte zeigen als ein «Pflegeheim» mit Fokus auf Schwerstpflege und palliative Situationen.

Je nach verwendeter Q-Systeme und Anforderungen der Kantone erfolgt zudem die Erhebung der Indikatoren mehr oder weniger systematisch.

Trotz allem ergeben sich durch die Erhebung von MQI auch Chancen. Institutionen erhalten durch die MQI Hinweise zu möglichen Verbesserungen, auch durch die geplanten Betriebsvergleiche. Ziel jeder Institution sollte es sein, die Daten nicht nur zu erfassen, sondern der Institution angepasst mit den Daten zu arbeiten und Qualitätsentwicklungen anzustossen und somit einen weiteren Beitrag zur Qualitätssicherung zu leisten. Schlussendlich kommen Verbesserungen in den Indikatoren vor allem den Bewohnerinnen und Bewohner zu Gute. Dabei sollte das interne Qualitätsmanagement sich nicht auf die genannten Indikatoren beschränken, sondern weitere, aus Sicht der Institution relevante Kennzahlen mitaufnehmen und systematisch erheben. Die Erhebung dient auch der Steuerung und Überwachung der Qualität im Betrieb und Veränderungen können auch ein Indiz sein für Schulungsbedarf oder Überlastung der Mitarbeitenden.

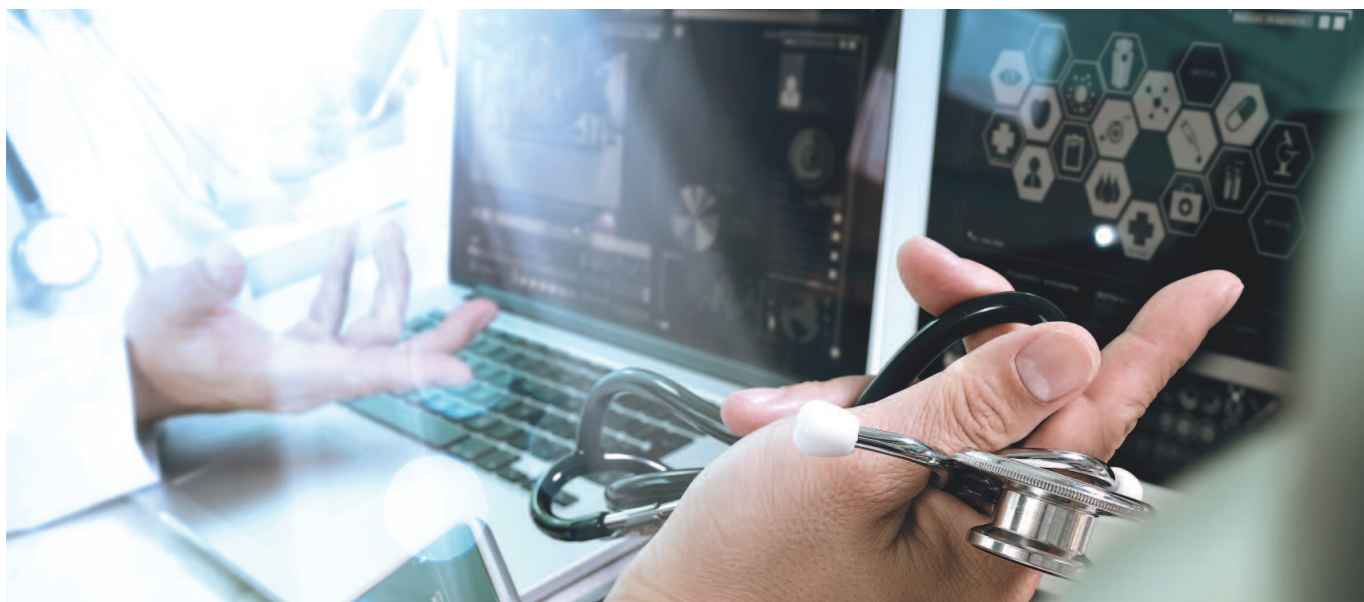
Folgende Fragen sollten sich die Institutionen stellen:

- Aktueller Stand Implementierung Q-System?
 - Was haben wir für Daten, wie werden diesen erfasst?
 - Wie stellen wir die Erfassung und die Datenqualität sicher? Haben wir interne Kontrollmechanismen?
- Sind wir im Stande Verbesserungsmaßnahmen nachzuweisen? Haben wir einen PDCA Zyklus verankert?
 - Was haben wir bisher mit den Daten gemacht?
 - Haben wir Hinweise für Verbesserungen? Wie gehen wir damit um?
 - Erfassen wir die Wirkung definierter Massnahmen?
- Kommunikation
 - Wie gehen wir mit den Ergebnissen um?
 - Wie proaktiv und transparent kommunizieren wir unsere Ergebnisse im Betrieb, den Mitarbeitenden, den Angehörigen gegenüber etc.

Langzeitinstitutionen sollten sich vorbereiten

Bei Spitälern und Kliniken werden die Qualitätsindikatoren bereits heute pro Haus veröffentlicht und können direkt online verglichen werden. Es ist davon auszugehen, dass auch die Daten der Heime irgendwann publiziert werden. Entsprechend empfiehlt sich die frühzeitige Auseinandersetzung mit den eigenen Daten im Vergleich zu denen in einer ErFa-Gruppe oder über den Kantonalverband. Jede Institution kann sich so fit machen, um Bewegungen in den Indikatoren zu erklären und diese sowie weitere Qualitätskennzahlen zu entwickeln und damit einen Beitrag zur Steigerung der Qualität in Langzeitinstitutionen zu leisten. ▲

Sandra Maienza, maienza@keller-beratung.ch



Rückblick Seminar «Vom Pflegedokumentations- zum Pflegeinformationssystem»

In von der Keller Unternehmensberatung AG definierten Cases zeigten die Anbieter von BESAdoc, careCoach, easyDok und Lobos Pflegemanager auf, wo sie in der Umsetzung «Effizientes Dokumentieren», «Service-Integration» und «rund um die Medikation» stehen. Ergänzt wurde der Tag durch Fachbeiträge aus der Praxis.



Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer konnten so an einem Tag verschiedene Umsetzungsvarianten zu den genannten Themen im direkten Vergleich sehen.

Brigitta Jakob und Nicole Saxer vom KZU Kompetenzzentrum Pflege und Gesundheit zeigten ergänzend in einem Praxisbericht auf, wie Sie in einer Abteilung den Wechsel zum mobilen Dokumentieren mittels Pflegewagen umgesetzt und erlebt haben. Schön zu hören war hierbei, dass Dank der Wagen und der Dokumentation bei den Bewohnenden einerseits die Abläufe (Wegzeiten) ruhiger gestaltet werden konnten, die Pflegedokumentation nun zeitnah erfolgt. Weiter konnte auch die Zeit direkt bei oder im Sichtfeld der Bewohnenden erhöht werden, wodurch die Qualität der Begegnung gesteigert werden konnte.

Zum Thema Service-Integration stellte Brigitte Husi-Bader, Leitung Concierge-Dienste des Lindenhof in Oftringen, dessen Rolle im Betrieb und in der Gemeinde vor. Der Lindenhof verfolgt eine sozialraumorientierte Denkhaltung und hat den Concierge-Dienst als zentrale Anlaufstelle positioniert. Die Integration erfolgt damit personell, systemisch unterstützt mit dem Ziel eines zentralen Systems für ambulante und stationäre Prozesse.

Seitens Anbieter wurden hierzu verschiedene Wege aufgezeigt, um interdisziplinär zwischen verschiedenen Berufsgruppen Informationen auszutauschen. Weiter präsentiert wurde auch der Umsetzungsstand zum



eMediplan, mit welchem das Ziel verfolgt wird, die vollständige und aktuelle Medikation in Bild und Wort zusammengefasst und maschinenlesbar über QR-Code austauschbar ist. Während bei den Systemanbietern technologisch die Grundlagen geschaffen wurden, zeigte sich im Rahmen einer Umfrage im Teilnehmerkreis, dass der eMediplan selbst erst bei wenigen bekannt ist. Es ist aber davon auszugehen, dass sich dies – vor allem auch durch politischen Druck – in den nächsten Jahren schnell ändern wird. ▲

Simon Keller, skeller@keller-beratung.ch

Booklet zum Anlass per Download verfügbar

Auf 30 Seiten werden Ihnen von den Lösungsanbietern mit Screenshots und kurzen Erläuterungen aufgezeigt, wie sie die Themen «Effizientes Dokumentieren», «Service-Integration» und «Medikation» angehen. Ergänzend finden Sie im Dokument Überlegungen zur Auswahl und Weiterentwicklung der ICT-Umgebung im Heimbereich mit Checklisten betreffend Punkten zur Pflegedokumentation auf Ebenen Unternehmens- und ICT-Strategie, Nutzung der Pflegedokumentation, Prozesse.



Direkt zum Download via QR-Code

Die Asana-Gruppe schreibt im HRM die Digitalisierung gross

Der Leiter HRM des Asana Spitals Menziken verliess Ende Januar 2023 das Spital und übernahm eine neue Herausforderung. Die Keller Unternehmensberatung AG durfte das HRM in einem Interimsmanagement bis zum Eintritt der neuen Leitung begleiten und führen. Bei diesem Einsatz konnten wir eindrücklich erleben, dass auch kleinere Spitäler wie Menziken und Leuggern die Digitalisierung nicht nur im klinischen Betrieb stark vorantreiben sondern auch im Bereich HRM, um auch diesen Bereich professionell und zeitgemässes führen zu können..



Park mit Sicht auf das historische Gebäude

Die Asana Gruppe AG ist die Muttergesellschaft der beiden Spitäler in Menziken und in Leuggern. Zur Asana Gruppe gehört zudem auch die Falkenstein Asana AG, eine Pflegeresidenz in Menziken. Das Asana Spital Menziken ist das Gesundheitszentrum der Region aargauSüd. In familiärer Atmosphäre gewährleisten rund 300 Mitarbeitende eine qualitativ hochstehende medizinische Grundversorgung.

Statement von Daniel Schibler, Direktor Asana Spital Menziken AG:

«Gerade für kleine Spitäler ist die Investition in die Digitalisierung wichtig. Durch die gewonnene Prozesseffizienz stehen die knappen personellen Ressourcen wieder für die Kernaufgaben (Therapie, Pflege, Mitarbeitendenbetreuung etc.) zur Verfügung.»

Rückblick

Im Frühling 2021 führte die Asana-Gruppe einen HR Health Check durch. Ziel war es, eine einheitliche HR-Vision und daraus eine HR-Strategie abzuleiten und entsprechende Handlungsfelder zu definieren. Dabei entstand auch das Handlungsfeld Digitalisierung, welches als Schwerpunkt in die HR-Strategie integriert wurde.

Das Handlungsfeld Digitalisierung wurde gleich mit diversen Projekten angegangen. Im Vordergrund stand und stehen die Ziele, eine Entlastung von administrativen Themen zu erreichen und einen Fokus auf wertschöpfende Prozesse zu legen. Zudem waren mit der Umsetzung der Digitalisierungsstrategie eine Effizienz- und Qualitätssteigerung durch unterstützende HR-Software zu erreichen sowie der Datenschutz und die Datenkongruenz sichergestellt werden. Nicht zuletzt sollten damit auch die Arbeitgeber-Attraktivität gesteigert und die Serviceorientierung positiv beeinflusst werden.

Systeme

Die Asana Gruppe verfügte bereits über diverse Systeme, welche auch dem HRM in der täglichen Arbeit unterstützend zugutekamen. So z.B. eine BI-Lösung, mit der das HRM schnell und transparent Daten für die Führungskräfte aufbereiten konnte. Oder auch ein sehr übersichtliches und informatives Klinikleitsystem (DMS), in welchem alle Prozesse und übrigen betrieblichen Dokumente des Spitals verwaltet und bewirtschaftet wurden, inklusive aller HRM-Prozesse. Mit dem Digitalisierungsprojekt sollten aber nebst den schon lange bestehenden ERP- und PEP-Lösungen noch zusätzliche professionelle Softwarelösungen im HRM eingeführt werden. Im Vordergrund standen dabei die zentrale Verwaltung und die Automatisierung der HR-Prozesse. Eingeführt wurde darum unter anderem ein elektronisches Personaldossier. Damit können seit 2022 alle Personaldossiers elektronisch erfasst und in einem einfachen System abgelegt werden. Zudem wurde eine Software zum Veranstaltungsmanagement eingeführt. Damit verwalten und organisieren die Asana-Spitäler künftig alle Kurse und Veranstaltungen elektronisch. Als weiterer Baustein wurde ein System für die Rekrutierung in Betrieb genommen, das den gesamten Gewinnungsprozess professionell unterstützt.

Ausblick und Abschluss

Mit der Umsetzung der genannten Projekte ist das HRM der Asana-Gruppe jedoch noch nicht am Ende der in der Strategie geplanten Digitalisierungsvorhaben angelangt. Unter anderem soll auch noch das Performance-Management bis 2024 systemisch unterstützt werden.

Der Interims-Einsatz im Spital Menziken AG zeigte der Keller Unternehmensberatung AG eindrucklich auf, dass auch kleine Spitäler fit und mit modernen und zeitgemässen HR-Instrumenten unterwegs sein können. Das heisst, auch in kleineren Strukturen rechnen sich entsprechende Instrumente und bringen relevante Entlastungen im Alltag. Dank der weitsichtigen HR-Strategie und der daraus abgeleiteten Massnahmen im Rahmen der digitalen Transformation, stellte die Asana-Gruppe wichtige Weichen, um das HRM zukunftsorientiert zu positionieren: Viele Prozesse können in den beiden Spitälern dank der digitalen Unterstützung nun schneller und effizienter gestaltet und bearbeitet werden und dem HRM bleibt dadurch künftig mehr Zeit, um sich der Betreuung und Förderung der Mitarbeitenden zu widmen.

www.asana.ch



Wir suchen für einen unseren Kunden sowie fürs eigene Team Verstärkung:

KELLER
UNTERNEHMENS
BERATUNG



**Beraterin / Berater
Betriebswirtschaft
im Gesundheitswesen
(60–100%)**

GESUNDHEIT
MITTELBÜNDEN



**Leitung Services
und Unternehmens-
entwicklung,
Mitglied der GL
(80–100%)**



Alle unsere Jobangebote finden Sie hier:

Keller Unternehmensberatung AG Täfernstrasse 26
5405 Baden-Dättwil www.keller-beratung.ch

KELLER
UNTERNEHMENS
BERATUNG

Katalog der ICT-Dienstleistungen in Langzeitinstitutionen

Die zunehmende Thematisierung der Digitalisierung im Allgemeinen sowie der ICT-Security im Speziellen hat in Alters- und Pflegezentren zu einer verstärkten Wahrnehmung des Themas «Informatik» geführt. Ein früher oft gehörter Satz «ICT interessiert mich nicht, es muss einfach laufen» gilt nicht mehr.

Einige Institutionen machen sich deshalb Gedanken über eine umsichtige Entwicklung der ICT, beispielsweise mit einer ICT-Strategie. Das Thema der ICT-Planung ist nicht nur in den Institutionsleitungen angekommen, sondern wird zunehmend auch von den übergeordneten Gremien einverlangt. Nicht selten wird dabei auch diskutiert, welche IT-Betreuung (Support) intern gewährleistet werden kann und soll, und welche spezialisierten Leistungen durch entsprechende Partner abgedeckt werden sollen.

Dazu ist es wichtig, sich mit den geforderten ICT-Services auseinanderzusetzen und diese zu kennen. Unterstützung kann hier die Entwicklung eines ICT-Servicekatalogs bieten. Einen Lösungsansatz mit ausformulierten technischen Erläuterungen liefert die Information Technology Infrastructure Library (ITIL) mit seinem Service-Portfolio sowie dem Katalog-Management. Dieser Katalog ist für ICT Laien allerdings schwierig interpretierbar und in der Praxis damit wenig hilfreich.

Ebene	Beschreibung Dienstleistung/ Service
Servicegruppe	Service
	Arbeitsfeld
	Thema
	Beschreibung Dienstleistung/ Service
Leitung/ Absprache	Informatikplanung, Strategie Roadmap Projektportfolio Projektmitarbeit
Infrastruktur Services	
Managed Server	
Betrieb Server (Hosts)	
Services	
Benutzer-Management, Active-Directory	
On-/ Offboarding Benutzer	
Lizenz-Management	
Berechtigungen	
LoginScript	
Server	
Update-Management/ Wartungsfenster monatlich	
Datenbanken (auch von Branchen- und Fachapplikationen)	
Lizenz-Management	
Security	
Cyber Security Management (Firewall-Services)	
Schwachstellenanalyse (wöchentlicher Scan)	
Antivirus-Management (EndPoint Protection)	
Update-Management/ Wartungsfenster monatlich	
Multifaktor-Authentifizierung bei externen Zugriffen	
HIN Gateway	
Backup-Service	
Dokumentation/ weiteres	
Inventar	
Systemdokumentation	
Managed Network	
Services	
Monitoring	
Störungsbearbeitung	
Präventiv-Checks (quartalsweise)	
Patching	
Managed Clients	
Services	
Clients und Peripherie	
Managed Printer	
Printerservices, Drucken	
Cross Services Infra/ Applikationen	
Desksite Support	
Applikation Services	
Applikationsverantwortung, Fachanwendungen	
Betrieb auf Servern des Anbieters	
Betriebszeiten/ Verfügbarkeit	
Update-Koordination und Durchführung	
Pflegedokumentation	
Applikationsfortschritt, Funktionserweiterungen	
Testing	
Patches/ Updates	
Upgrade (Projekt)	
Anwenderschulung, Workshops	
Unterstützung Desksite Support	
Unterstützung Desksite Support	
Administrationssystem	
Leistungserfassung	
Personaleinsatz	
Standard-Tools	
Office	
Mail	
Telefonie-Services	
Festnetztelefonie	
Video	
Alarm	
Bewohnerruf	

Bild: Beispielhafter Auszug Service-Katalog

Ein weiterer Ansatz ist der «Referenzkatalog der ICT-Services im Gesundheitswesen»¹⁾. Gemäss Publikation richtet sich dieser Katalog an CIO's, ICT-Service-Manager, CFOs und an das strategische Management. In vielen Alters- und Pflegeinstitutionen sind diese Rollen bei der Institutionsleitung angesiedelt respektive werden durch diese wahrgenommen. Der Katalog hilft, das Verständnis zu fördern. Aufgrund seiner Ausrichtung auf Spitäler und Kliniken geht der Katalog in vielen Bereichen aber für Langzeitinstitutionen zu weit bzw. beinhaltet Teilbereiche, die in Heimen heute keine Anwendung finden, wodurch die Übersicht für Betroffene schwierig ist.

Wir empfehlen, die Services wie in der dargestellten Grafik thematisch zu bündeln. Typischerweise wird zwischen Infrastruktur- und Applikations-Services unterschieden. Telefonie-Services sind zunehmend in der Applikations-Ebene integriert, beinhalten aber oft weiterhin eigene technische Infrastruktur, weshalb diese im Heim separat betrachtet werden sollen. Neben der Bereitstellung sind Support-Services zu klären, dies entlang allen Ebenen. Was oft vergessen geht sind die Services rund um die Leitung Absprachen zur Weiterentwicklung der ICT-Infrastruktur. Wir empfehlen, übergeordnet zu allen operativen Services, die ICT-Strategie abgestimmt auf die Unternehmensstrategie

periodisch zu aktualisieren sowie auf dieser Basis die benötigten Services zu überprüfen und im Projektkontext kontinuierlich à jour zu halten. Auch dies kann inhouse oder in Zusammenarbeit mit einem Service-Partner erfolgen.

Bei der Evaluation eines Service-Partners unterstützt ein Dienstleistungskatalog, welcher zugeschnitten ist auf die jeweilige Institution. Dieser Katalog bildet die Grundlage für Entscheide, welche Services durch die Institution selbst erbracht werden, oder welche über einen Service-Partner eingekauft werden sollen. Mit der Erarbeitung eines Service-Katalogs wird nicht nur Transparenz geschaffen und das Verständnis gefördert für die ICT-Leistungen, es vereinfacht auch die Offertstellung für die angefragten Leistungserbringer und macht die eingereichten Offerten schliesslich auch wirklich vergleichbar. Im weiteren Verlauf ist der Katalog nach einer Bereinigung mit dem gewählten Dienstleister auch Teil der Vereinbarung bzw. des Vertrags zwischen der gewählten Firma als Leistungserbringerin und der Institution als Leistungsbezügerin. ▲

Stefan Trachsel, trachsel@keller-beratung.ch

¹⁾ Herausgeberschaft: Nicole Gerber, Kurt Stuber, Lars Baacke, Link:

<https://www.zhaw.ch/de/lsvm/institute-zentren/ifm/ueber-uns/hospitality-service-management/fm-in-healthcare/referenzkatalog/>

In eigener Sache: Welcome back Xaver Vonlanthen



Xaver Vonlanthen

Seit anfangs Mai ist Xaver Vonlanthen zurück bei der Keller Unternehmensberatung AG als Experte im Bereich Digitalisierung und ICT. Xaver Vonlanthen war bereits von 1997 bis 2017 bei der Keller Unternehmensberatung AG als Berater tätig. Er durfte während dieser Zeit diverse Spitäler bei der Einführung von ERP- oder KIS-Systemen unterstützen, Coachings im Projektkontext wahrnehmen, Evaluation durchführen oder ICT-Strategien erarbeiten. Von 2017–2020 war er als Projektleiter zur Einführung von Epic am Luzerner Kantonsspital und anschliessend als Senior Projektleiter KIS/Transition Manager am Kantonsspital Winterthur angestellt. Xaver Vonlanthen wird bei der Keller Unternehmensberatung AG unsere Kunden in Projekten mit Bezug zur digitalen Transformation, als Projektleiter oder Coach, begleiten.

Wir freuen uns über seine Rückkehr und auf die weitere Zusammenarbeit! ▲

Überbrücken, überprüfen, einstellen und einführen

Es gibt im Leben von Organisationen immer gute Zeiten und schwierige Zeiten. Die kurzfristige Trennung eines Geschäftsführers gehört zu den sehr schwierigen Situationen. Im Mai 2022 wurde die Keller Unternehmensberatung AG angefragt, ob sie die Geschäftsführung im Zentrum Ergolz, Wohnen und Pflege im Alter, kurzfristig übernehmen könnte.



Das Zentrum Ergolz ist eine moderne Wohn- und Pflegeinstitution im Kanton Basel Landschaft. 105 Bewohnerinnen und Bewohner werden in zehn Wohngruppen persönlich begleitet und gepflegt. Das Zentrum Ergolz ist mit seinem Demenz-Haus explizit für Menschen mit einer demenzieller Erkrankung konzipiert. Sechs der zehn Wohngruppen betreuen diese Menschen rund um die Uhr. Vier Wohngruppen begleiten und betreuen Mensch mit anderen Alterskrankheiten.

Geschäftsführung ad interim und mehr

Mitte April 2022 trennte sich der Stiftungsrat vom Zentrum Ergolz vom bisherigen Geschäftsführer. Relativ zeitgleich hatte die Pflegedienstleitung entschieden, eine neue Herausforderung ausserhalb des Zentrums wahrzunehmen. Um in dieser unsicheren Krisenzeit möglichst viel Stabilität zu erhalten, wurde die Keller Unternehmensberatung AG angefragt, die Geschäftsführung ad interim schnellstmöglich zu übernehmen.

Am 1. Mai startete Stephan Kunz als Geschäftsführer a.i. mit einem Arbeitspensum von 60%. Als Organisation macht es Sinn, in solch einer Situation nicht nur die Nachfolgeplanung zu forcieren, sondern auch die Ist-Situation zu durchleuchten. Der Stiftungsrat vom Zentrum Ergolz beauftragte die Keller Unternehmensberatung AG zusätzlich, eine breite Organisationsanalyse mit Einzelinterviews des Kaders und einer Online-Umfrage der 180 Mitarbeitenden vorzunehmen.

Zuerst die Pflegedienstleitung, danach die Geschäftsführung

In Zeiten von Krisen ist es nicht immer möglich, den klassischen Organisationsablauf (Analyse, Rekrutierung Geschäftsführung und diese rekrutiert die Pflegedienstleitung) zu begehen. Zu gross war die Not nach Führung und Verantwortung im Bereich Betreuung und Pflege. Der Stiftungsrat entschied sich zusammen mit Stephan Kunz, umgehend mit der Organisationsanalyse zu starten und sofort die Funktion der Pflegedienstleitung auszuschreiben. Nach Vorliegen der ersten Aussagen der Organisationsanalyse sollte danach die Rekrutierung der Geschäftsführung angegangen werden.

Das Leben geht seine eigenen Wege

Die Organisationsanalyse zeigte von Anfang an auf, dass der Bereich Pflege und Betreuung besonderen Bedarf an Entwicklung und Stabilität benötigte. Die Stellenausschreibung brachte wenige, dafür zwei sehr gute Bewerbungen für die Stelle als Pflegedienstleitung hervor. Schnell wurde bei den ersten Gesprächen klar, dass sich eine Bewerberin auch für die Stelle der Geschäftsführung eignen könnte. Sie stand kurz vor dem Abschluss der Ausbildung zur Institutionsleiterin und hatte über zwanzig Jahre Erfahrung in verschiedenen Funktionen der Pflege. Mit dem Ziel, die Pflege so gut wie möglich zu stützen, wurde die Möglichkeit, mit einer Ausschreibung beide Stellen besetzen zu können, immer wie mehr zur Realität. Im Juli startete die neue Pflegedienstleiterin und im Oktober durfte Stephan Kunz die neue Geschäftsführerin in ihre neue Aufgabe einarbeiten.

Erstens kommt es anders und zweitens als man denkt

Eine Probezeit ist dazu da herauszufinden, ob die menschliche Zusammenarbeit auch wirklich klappt. Leider mussten der Stiftungsrat und die neue Geschäftsführerin am Ende der Probezeit feststellen, dass die Basis für eine langjährige Zusammenarbeit nicht gegeben war. Die Freude über das Erreichte wich der Enttäuschung der Trennung.

Der Stiftungsrat griff zurück auf die «Lösung Kunz» als Geschäftsführer ad interim. Gleichzeitig aber fragte er bei ihm nach, ob er sich nicht eine Festanstellung vorstellen könne. So kam, was niemand gesucht und geahnt hatte. Anfang Mai 2023 hatte die Keller Unternehmensberatung einen Mitarbeiter weniger und das Zentrum Ergolz einen neuen Geschäftsführer, immer noch Kunz, aber ohne «a.i.».

Verabschiedung Stephan Kunz



Fragen an Kurt Schaub, Präsident Stiftungsrat, Zentrum Ergolz



Das Zentrum Ergolz hat bewegte zwölf Monate hinter sich. Ab welchem Moment war für Sie klar, dass Sie eine Geschäftsführung ad interim brauchen?

Das Zentrum Ergolz musste zweimal innert kurzer Zeit den Weggang eines Geschäftsführers hinnehmen. Dies war der Zeitpunkt, Hilfe von aussen zu holen.

Was waren für Sie die wichtigsten Aussagen der Organisationsanalyse?

Die Analyse brachte eine grosse Zahl Handlungsfelder an den Tag. Die Hälfte davon betraf die Betreuung und Pflege. Wichtig war ebenfalls die neue Gewichtung des HR. Dieses wird neu als eigenständiger Bereich mit einer Leiterin HR geführt. Die Hotellerie wurde neu organisiert und der Technische Dienst, die Reinigung und die Wäscherei im Facility Management zusammengefasst.

Welche Hoffnungen hegen Sie nun für die Zukunft des Zentrums Ergolz?

Wir sind und bleiben eine Fachinstitution im Demenzbereich. Das Zentrum Ergolz soll auch in Zukunft ein wichtiger Teil des Angebotes für das Alter in der Region sein. Zudem wünschen wir uns Stabilität auf Ebene Geschäftsleitung und Geschäftsführung. ▲

Stephan Kunz

Wie in seinem Abschiedsbeitrag geschrieben, kommt es manchmal anders als man denkt. Stephan Kunz verlässt uns in Richtung Ormalingen um nach zwei Interimseinsätzen die Geschäftsführung des Zentrum Ergolz definitiv zu übernehmen.

Wir danken Stephan für seinen Einsatz für und bei unseren Kunden und wünschen ihm zurück in der Rolle als Geschäftsführer viel Freude und Erfolg. ▲

Veranstaltungshinweise

Seminare

Thema	Inhalte	Veranstaltungsdaten
Spitex-Organisationen: Intensiv-Seminar für Ver- waltungsräte, Stiftungsräte und Vorstände	Vertiefen Sie Ihr Branchenwissen und Ihre strategische Kompe- tenz mit einem praxisorientierten Seminar.	31.08.2023 – 01.09.2023
Umgang mit dem Fachkräfte- mangel – Überlebens- strategien für Betriebe im Gesundheitswesen	Das Seminar beschäftigt sich mit Fragen zur Gewinnung von alten und jungen Talenten und dem Retentionmanagement: Wie halte ich meine Talente?	03.11.2023
Intensiv-Seminar für Ver- waltungsräte, Stiftungsräte und Vorstände von Alters- und Pflegezentren	Das Seminar vermittelt das notwendige Rüstzeug für eine erfolgreiche Tätigkeit auf strategischer Ebene in einer Langzeit- pflegeinstitution.	Zwei Durchführungen im Jahr 2024 geplant: 21./22.03.2024 und 05./06.09.2024

Webinare

Thema		Veranstaltungsdaten
Tätigkeitenerhebung – schlank, qualitätsgesichert und mit Erkenntnissen für Ihren Betrieb	Wir zeigen Ihnen auf, wie mittels Mobiltelefon, basierend auf dem Katalog der Koordinationsgruppe Langzeitpflege und der Lösung 2CARE, eine Tätigkeitenerhebung durchgeführt werden kann und was sie – neben den Schlüssel für die Kostenrechnung – daraus für Ihren Betrieb ableiten können.	30.10.2023
Benchmarking auf Basis SOMED	Die HEBES-Plattform ermöglicht einen ganzheitlichen Blick auf das eigene Pflegezentrum im Vergleich zu Dritten unter Be- rücksichtigung von Personal-, Klienten-, Leistungs- und Finanz- daten. Nutzen Sie den Termin als unverbindliche Möglichkeit, die Lösung live kennenzulernen. HEBES bieten wir neu neben dem Abo-Modell auch zur ein- maligen, zeitlich beschränkten Nutzung an.	03.07.2023 15.09.2023

Anmeldung, Teilnahme- und Durchführungsbedingungen: www.keller-beratung.ch/veranstaltungen

