



Aus dem Inhalt dieser Ausgabe:

Ersatz SAP IS-H – wie weiter?

Partizipative Leitbildentwicklung bei Spitex Höfe

Optimierungen der Finanzprozesse im Spital Thusis

Inhalt

| | |
|--|----------|
| <i>Editorial: Von Herausforderungen und Chancen</i> | Seite 3 |
| <i>Weg von traditionellen Arbeitszeitmodellen – hin zu Einsparprämien?</i> | Seite 4 |
| <i>Rückblick HR-Tagung vom 3. November 2023 – Inputs und Ideen im Umgang mit dem Fachkräfteengpass</i> | Seite 6 |
| <i>Klarheit in der Personalpolitik von Langzeitinstitutionen schaffen mit einer Personalstrategie</i> | Seite 7 |
| <i>Ersatz SAP IS-H – wie weiter?</i> | Seite 9 |
| <i>ICT-Strategie für das Alterszentrum Sunnetal Fällanden</i> | Seite 11 |
| <i>Arbeitgeberattraktivität: Flexibilität und Vielfalt gewinnen an Bedeutung</i> | Seite 13 |
| <i>Das Alters- und Pflegeheim Hasle-Rüegsau gestaltet die Dienstplanung neu</i> | Seite 16 |
| <i>Partizipative Leitbildentwicklung in der Spitex Höfe</i> | Seite 18 |
| <i>Einheitliches Instrument zur Pflegebedarfseinstufung – Herausforderung und Chance für Langzeitinstitutionen</i> | Seite 20 |
| <i>Optimierungen der Finanzprozesse im Spital Thuisis</i> | Seite 22 |
| <i>Betriebs- und Organisationsanalyse als Basis für den Change Process</i> | Seite 24 |
| <i>Wir gratulieren zur erlangten Re-Zertifizierung REKOLE®</i> | Seite 25 |
| <i>Lessons Learned nach dem ersten Jahr der Erstellung der Kostenrechnung gemäss dem Finanzmanual 2020</i> | Seite 27 |
| <i>Erfahrungsberichte zu Aktivitätenanalyse in Langzeitinstitutionen</i> | Seite 29 |
| <i>In eigener Sache: Wir freuen uns, Sie über zwei Neueintritte informieren zu dürfen.</i> | Seite 31 |
| <i>Veranstaltungshinweise</i> | Seite 32 |



Informativ – Das Magazin der Keller Unternehmensberatung
Ausgabe Nr. 40 | Dezember 2023



Impressum **Herausgeberin:** Keller Unternehmensberatung AG, Baden-Dättwil | **Kontakt:** info@keller-beratung.ch, 056 483 05 10
Redaktionelle Mitarbeit an dieser Ausgabe: Simon Keller, Lara Lohkamp, Eveline Rufle-Scalzo, Guido Schuppisser, Dieter Schwarzer, Stefan Trachsel, Nicole von Ah-Balsiger, Xaver Vonlanthen | **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.

Editorial: Von Herausforderungen und Chancen



*Simon Keller,
Inhaber und Geschäftsführer der Keller Unternehmensberatung AG*

Liebe Leserinnen und Leser

Fachkräftemangel, Fachkräfteengpass, Fachkräftelücke – egal wie wir es nennen und ob wir diese Wörter überhaupt noch hören mögen – wir müssen uns damit beschäftigen. Uns fehlen Experten und Spezialisten in vieler verschiedener Fachrichtungen. Doch wie sollen wir damit umgehen? Verschiedene Denkanstösse finden Sie auf den folgenden Seiten.

Welche Arbeitszeitmodelle sollen in Ihrer Institution gelebt werden können? Eine generationengerechte Arbeitseinteilung oder vielleicht das 3+3-Modell aus Schweden? Einen Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten und die dazu passenden (Team-)Organisationen finden Sie in ebenfalls in dieser Ausgabe. Für das auf Ihre Institution individuell passende Modell beraten wir Sie gerne, so dass auch bei Ihnen Arbeitszeiten flexibel gestaltet werden, Überstunden abgebaut können und eine bessere Work-Life-Balance für Ihre anspruchsvolle Branche geschaffen werden kann.

In dieser Edition unserer Zeitschrift erhalten Sie zusätzlich jeweils einen spannenden Einblick sowohl in die Spitex Höfe, wie auch in das Alters- und Pflegeheim Hasle-Rüegsau zum Thema Partizipation von Mitarbeitenden in der Weiterentwicklung der Organisation.

Viele Spitex-Organisationen haben erstmals das neue Finanzmanual angewandt. Wir durften sie dabei begleiten und mit ihnen zusammen erste Erfahrungen gewinnen. Die wichtigsten Erkenntnisse und Potentiale haben wir in dieser Ausgabe für Sie zusammengefasst.

Wir freuen uns, dass wir auch dieses Jahr wieder verschiedene Organisationen zum Erlangen der Re-Zertifizierung REKOLE begleiten durften und gratulieren den erfolgreichen Organisationen zu Ihrer Leistung. Klarheit über Kosten und Leistungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist weiterhin unerlässlich, beim Spital, Heim und Spitex.

Nun verbleibt mir nur noch, Ihnen – natürlich nebst neuen Impulsen und spannenden Einblicken beim Lesen dieser Ausgabe – eine frohe Adventszeit und einen guten Start in das Jahr 2024 zu wünschen.



Weg von traditionellen Arbeitszeitmodellen – hin zu Einspringprämien?

Der demografische Wandel wird in absehbarer Zeit das Nachfragewachstum nach Pflege weiter ankurbeln und gleichzeitig den Angebotsmangel verschärfen. Die letzten Jahrgänge der Babyboomer verlassen den Arbeitsmarkt und ein Generationenwechsel mit neuen Bedürfnissen stellt sich ein, wodurch sich die Dynamik und Anforderungen an einen Arbeitgeber verändern. In Zeiten des Fachkräftemangels bedeutet dies, dass Pflegende mit flexiblen Arbeitszeitmodellen und innovativen Ansätzen unterstützt werden müssen, um die hohe Nachfrage nach Pflegeleistungen zu bewältigen.

Um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden, den Status Quo der Arbeitszeitmodelle und die aktuellen Herausforderungen in der Praxis zu eruieren, hat die Keller Unternehmensberatung AG im Zeitraum vom 31. Januar bis zum 25. Mai 2023 eine Online-Umfrage innerhalb der Zielgruppe von Alters- und Pflegezentren in der Schweiz durchgeführt. Gesamthaft wurden 169 Fragebögen ausgewertet. Die vielfältige Verteilung der Teilnehmer nach Betriebsgrösse, Region und Funktion ermöglicht eine umfassende Untersuchung verschiedener Aspekte im Rahmen der Studie.

Arbeitszeitmodelle in der Praxis

Die Korrelation zwischen der Möglichkeit zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung und der Zufriedenheit der Mitarbeiter kann in der Studie eindeutig nachgewiesen werden. Der berechnete p-Wert von 0,002 verdeutlicht die Evidenz, sprich es besteht eine Wahrscheinlichkeit von lediglich 0,2%, dass die Ergebnisse zufällig auf eine Korrelation hinweisen. Die derzeit in der Praxis eingesetzten Arbeitszeitmodelle können in die drei Kategorien dominierend, aufkommend und anbahnend unterteilt werden. Stark dominierend sind die traditionellen Früh- (N = 102), Spät- (N = 99) und Nachtdienste (N = 94) sowie der geteilte Dienst (N = 88). Neuere Modelle wie halbe Dienste (N = 60), Mitteldienste (N = 48) und Pikett-/Bereitschaftsdienste (N = 43) kommen zunehmend am Markt auf. Anbahnende Arbeitszeitmodelle wie lange Nachtdienste (N = 22), Gleitzeiten (N = 15), verkürzte Dienstzeiten (N = 12), längere Tagdienste (N = 5) und Zwei-Schicht-Modelle am Wochenende (N = 1) streben die Erfüllung des Bedürfnisses der Mitarbeiter nach Flexibilität an, ohne dabei das Tagesgeschäft negativ zu beeinflussen.

Geteilte Dienste sind oftmals unbeliebt, werden als Belastung wahrgenommen und sollen abgeschafft werden. 85% der Heimleitungen (N = 41) erachten den Einsatz von geteilten Diensten aber als eher bis sehr wichtig, bei den Pflegedienstleitungen (N = 26) sind es lediglich 57%. Im Rahmen der Studie ist festzustellen, dass in Betrieben, in denen geteilte Dienste nicht angeboten werden, mit 47% eine spürbare Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern auftritt. Folglich reicht die Abschaffung der geteilten Dienste nicht aus, um eine

höhere Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen. Vielmehr kann die Vermutung aufgestellt werden, dass nicht nur das Dienstangebot an sich, sondern insbesondere der Umgang im Sinne der Selbstbestimmung der Mitarbeitenden einen Einfluss auf die Zufriedenheit hat. Zu berücksichtigen ist, dass die geteilten Dienste nicht allen Mitarbeitenden top-down vorgeschrieben werden, sondern als Option zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zur Verfügung stehen sollten.

Aus der Sicht der Befragten tragen die Dienstzeiten (N = 71), insbesondere durch die Berücksichtigung von Mitarbeitendenbedürfnissen (31%), wenige oder keine geteilten Dienste (28%) sowie fixe Nachtwachen-Teams (14%) zur Zufriedenheit mit den aktuellen Diensten bei. Als Schwächen stehen entgegen der Vermutung nicht der Personalmangel (11 Nennungen) oder konkret die Work-Life-Balance (5 Nennungen) im Fokus, sondern ebenfalls die Dienstzeiten (N = 85). Dort sind geteilte Dienste (51%), kurzfristige Änderungen des Dienstplanes/Einspringen bei Ausfällen (16%) und unregelmässige Dienste (13%) die treibenden Faktoren.

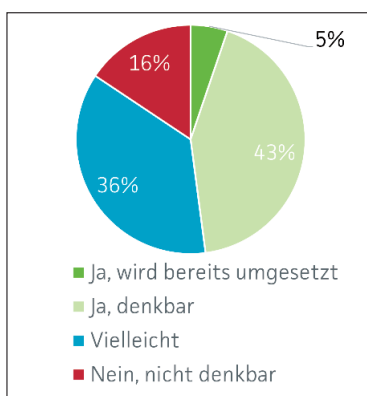
Herausforderungen

Unabhängig von ihrer jeweiligen Funktion sind die drei Hauptherausforderungen bei allen Befragten dieselben: Es gibt Bedenken, dass nicht mehr alle Dienste abgedeckt werden können (N = 59). Ebenfalls problematisch sind Schwierigkeiten in der Planungscoordination (N = 55) sowie die Gewährleistung der Gleichbehandlung aller Mitarbeiter in Bezug auf die Dienstverteilung (N = 47). Die Heimleitung legt zudem besonderes Augenmerk auf die Kostenaspekte. Die genannten Herausforderungen sind nicht nur auf mangelnde Ressourcen zurückzuführen, welche sich in einer unzureichenden Dienstplanabdeckung widerspiegeln, sondern sie hängen auch mit der Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle zusammen, wobei das Streben nach Gleichberechtigung und mangelnde Erfahrung oft eine Rolle spielen.

Ein Anreizsystem, welches bestehende Mitarbeitende für Einspringeinsätze bei Personalausfall besser vergütet wird in der Studie als Möglichkeit zur Abdeckung

aller Dienste diskutiert. Bei lediglich 21% der Betriebe (N = 96) wird eine Einspringprämie umgesetzt. Hauptgründe, weshalb sich ein solches Modell noch nicht etabliert hat, sind Kosten (19%) und fehlende Gleichberechtigung (14%), aber auch Fokus auf nicht-finanzielle Anreize (8%), Missbrauchsgefahr (6%) und fehlende Erfahrung (4%). Gemäss der Befragten sollen für die Zukunft weniger die finanziellen Anreize, sondern vermehrt die Sinnstiftung (N = 55) ins Zentrum rücken, um die Flexibilität der Mitarbeitenden positiv zu beeinflussen. Dabei sollen Themen wie Wertschätzung, Mitsprache wie auch eine Kultur des Gebens und Nehmens weiterentwickelt werden.

Weiter auseinander gehen die Meinungen bei der Einführung eines Bonussystems, bei dem unbeliebtere Arbeitszeiten besser vergütet werden sollen (siehe Abbildung). Für rund die Hälfte ist ein solches Modell denkbar, da der Mehraufwand vergütet werden soll. 16% stellen sich auf Grund von Unterfinanzierung und personalrechtlichen Vorgaben dagegen. Auch die Verstärkung finanziell getriebener Mitarbeitender soll nicht gefördert werden. Weiter kritisch zu betrachten ist das System wegen fehlender Gleichbehandlung, da unbeliebte Arbeitszeiten individuell aufgefasst werden können. Der hohe Anteil an Stimmen zu «vielleicht» zeigt ein Potenzial. Die Befragten sehen eine Möglichkeit in der Erweiterung der Inkonvenienzbeiträge, fürchten sich aber vor einem hohen administrativen Aufwand und weiteren Forderungen.



Bonussysteme für unbeliebte Arbeitszeiten

- Erhöhung Feriensaldo durch Lohnreduktion: bei 8 von 94 Betrieben umgesetzt
- Freie Wahl mehr Lohn oder mehr Ferien: bei 6 von 96 Betrieben umgesetzt
- Höherer Stundenlohn bei zusätzlichem Vertrag zu Teilzeitpensum: bei 3 von 96 Betrieben umgesetzt

Dass sich am Markt etwas bewegt, wird untermauert durch diverse Betriebe, bei welchen sich unter anderem oben genannte Massnahmen in der Planungsphase befinden.

Fazit

Gegenwärtig dominieren traditionelle Arbeitszeitmodelle auf dem Arbeitsmarkt von Schweizer Pflegeheimen. Eine erhebliche Herausforderung besteht darin, dass für die Gestaltung arbeitnehmendenfreundlicher Arbeitszeitmodelle keine zusätzlichen Ressourcen zur Verfügung stehen. Um die Aufwände möglichst gering zu halten, aber gleichzeitig Wirkung zu erzielen, empfiehlt die Keller Unternehmensberatung eine profunde Basis für eine aktive Mitgestaltung. Zu berücksichtigen ist dabei die derzeitige Marktsituation, Herausforderungen und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Darauf basierend können individuelle Strategien und Massnahmen entwickelt werden, um den Arbeitsplatz attraktiver zu gestalten. Diese Massnahmen werden als Zeichen der Wertschätzung wahrgenommen, dass nicht nur politisch getriebene Schritte eingeleitet werden, sondern Eigeninitiative und Bereitschaft zur Weiterentwicklung im Vordergrund stehen.

Eine Übersicht der vollständigen Datenauswertung wird zeitnahe auf der Webseite der Keller Unternehmensberatung AG aufgeschaltet und für Sie zur Verfügung gestellt. ▲

Lara Lohkamp, lohkamp@keller-beratung.ch

Zufriedenheit der Mitarbeitenden

In der Studie konnte ein stark signifikanter Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und der Anzahl Massnahmen zur Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit festgehalten werden. Hervorzuheben sind folgende Massnahmen, welche von First-Movern am Markt, aber noch nicht in der breiten Masse umgesetzt werden:

- Rollierender Dienstplan: bei 27 von 96 Betrieben umgesetzt
- Topsharing: bei 24 von 95 Betrieben umgesetzt
- Reduktion der Arbeitsstunden pro Woche: bei 8 von 96 Betrieben umgesetzt

Arbeitszeitmodelle in der Langzeitpflege: Präsentation der Befragungsergebnisse und Ableitung von Konsequenzen für das HR in den Betrieben – CURAVIVA-Kongress 2024

AH! statt Ach. Wie wir mit Ideen und Tatkraft die Branche weiterentwickeln.

24. – 25. Januar 2024 im Congress Center Basel Nationaler Kongress mit Simultanübersetzung

Weitere Informationen: <https://www.curaviva-kongress.ch/CURAVIVA-Kongress>

Rückblick HR-Tagung vom 3. November 2023 – Inputs und Ideen im Umgang mit dem Fachkräfteengpass

Rund 100 Geschäftsleitungsmitglieder, Personalverantwortliche und andere interessierte Führungspersonen aus Spital, Spitex, Heimen und Institutionen aus dem Gesundheitswesen sind ins Hotel Arte nach Olten gereist und haben an der Fachtagung teilgenommen. Referentinnen und Referenten aus der Praxis zeigten auf, wie und mit welchen Instrumenten sie der Herausforderung der Fachkräftelücke in ihrer Institution entgegenwirken. Ebenso stellten Experten ihre Tricks und Kenntnisse zur Gewinnung und zum Halten von Fachpersonen den Teilnehmenden zur Verfügung.



Der Morgen wurde ganz dem Thema Mitarbeitengewinnung gewidmet. Unter dem Titel «Fachkräftemangel: Gewinnung von alten und jungen Talenten» gab Fabio Blasi, Leiter Sourcing & Employer Branding vom Kantonsspital Aarau (KSA), einen Einblick in die Massnahmen des KSA zur Gewinnung von Fachkräften. Manuela Schudel, HR-Leitung Rehazentrum Valens, stellten ihren RehaFlexPool vor, mit welchem das Rehazentrum Valens flexible Einsätze anbietet und damit die Einsätze von Temporärpersonal reduzieren will. Monika Schnoz, Kommunikationsberaterin und Co-Geschäftsführerin Spitex Verband Graubünden, erläuterte die Chancen, aber auch Herausforderungen, rund um die TikTok-Kampagne, welche durch die Spitex und Pflegeheime Graubünden gemeinsam lanciert wurde. Sehr viele Inputs, wie man sich auf dem Arbeitsmarkt Gehör verschafft, erhielten die Teilnehmenden auch von Jörg Buckmann von der Firma Buckmann gewinnt.

Der Nachmittag wurde dem Thema «Retentionsmanagement: wie halte ich meine Talente» gestellt. Dabei zeigte Keller Unternehmungsberatung AG eine Zusammenfassung der Resultate der Studie «Arbeitszeitmodelle in der Langzeitpflege» auf. Barbara Schenker, Leiterin People & Culture vom Spital Biel, zeigte mit «Live Domain Balance» ein Aspekt des Retention Management des Spitals Biel auf. Die Herausforderungen

in einer anderen Branche mit Schichtbetrieb, zeigte Alex Smolinsky, Chef Spezialformationen der Luzerner Polizei, eindrücklich auf. Abschliessend führte Yannick Blättler, Gründer und Geschäftsführer von NEOVISO AG, alle Teilnehmenden in die Welt der Generation Z ein.

Die gesamte Tagung wurde begleitet von Jonas Raeber. Der Live-Cartoonist, der sich selbst als Hofnarr mit Stift bezeichnet, hörte den Referentinnen und Referenten zu und begeisterte die Teilnehmenden mit seinen Zeichnungen und seiner ganz eigenen Interpretation der verschiedenen Themen.



Die grosse Teilnehmerzahl und die aktiven Diskussionen liessen eindrücklich darauf schliessen, wie aktuell das Thema Fachkräfteengpass im Gesundheitswesen weiterhin ist. Wir danken für die Teilnahme und die spannenden Beiträge und hoffen, dass einige Ideen und Impulse zum Umgang mit dem Fachkräftemangel zum Nachdenken angeregt haben. ▲

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

Klarheit in der Personalpolitik von Langzeitinstitutionen schaffen mit einer Personalstrategie

Die Schere zwischen Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage geht weiter auf. Gemäss der Prognose des Bundes brauchen Alters- und Pflegeheime bis im Jahr 2029 bis zu 26% mehr Personal, die Spitex bis zu 19% und der Akutbereich bis zu 14%. Vor allem Langzeiteinrichtungen sind gefordert. Mobilitätsströme zeigen, dass viele Fachkräfte in den ersten Berufsjahren von der Langzeit- in die Akutpflege wechseln. Unter anderem, weil die Tätigkeitsprofile vielfältiger sind und es mehr Spezialisierungs- und Aufstiegsmöglichkeiten gibt. Aus diesem Grund muss das Human Resources auch in kleineren Institutionen stärker gewichtet und strategischer ausgerichtet werden.

Was in grossen Unternehmen schon vielfach vorhanden ist, wird in kleineren Institutionen leider noch sehr selten angewandt. Meist wird das operative Personalmanagement gerade in kleinen Institutionen viel stärker gewichtet. Personalverantwortliche in kleineren Institutionen sind oftmals Generalisten und stark im operativen Alltag eingebunden. Für strategische Massnahmen fehlen Ressourcen und Knowhow. Dabei kämpfen vor allem kleinere Institutionen in der Langzeitpflege mit deutlich mehr Problemen im Rahmen des Fachkräfteengpasses. Um beispielsweise eine Stelle in der Pflege zu besetzen, reicht es heute nicht mehr nach dem «Post & Pray»-Prinzip ein Stelleninserat zu veröffentlichen und zu hoffen, dass man viele Bewerbungen erhält.

Ziele einer Personalstrategie

Die Personalstrategie eines Unternehmens ist der mittel- und langfristige Plan zur Steuerung der Personalressourcen und ein zentrales Element der Personalpolitik. Sie umfasst die personalpolitischen Ziele und Ergebnisse, die in den kommenden Jahren angestrebt werden sowie die Konzepte, Instrumente und Massnahmen zu deren Erreichung. Die personalpolitischen Ziele leiten sich u.a. aus der Unternehmensstrategie ab und zeigen den Beitrag des Personalmanagements zu deren Umsetzung auf. Zudem definiert die Personalstrategie die Ausrichtung der gesamten Personalarbeit. Sie ist deren strategischer und konzeptioneller Rahmen und somit die Grundlage jeglichen Handelns. Die Personalstrategie wendet sich an das gesamte Unternehmen, das heisst, nicht nur an die Geschäftsleitung und die Führungskräfte, sondern auch an alle Mitarbeitenden. Sie soll transparent und offen im Unternehmen kommuniziert werden, damit diese täglich aktiv gelebt und umgesetzt werden kann. Deshalb muss die Strategie nachvollziehbar und verständlich sein. Allgemeine Leitsätze reichen da nicht aus, vielmehr müssen die Strategien auch konkrete Handlungsfelder und Massnahmen beinhalten. Eine Personalstrategie muss jedoch jederzeit flexibel sein und sich verändernden Umwelt- und Rahmenbedingungen anpassen können. Mit den in der

Strategie adressierten Massnahmen, kann gezielt die Mitarbeiterbindung, die Produktivität und das gesamte Engagement gefördert werden.

Die Entstehung einer Personalstrategie

Eine Personalstrategie darf nicht einfach vom Human Resources erarbeitet werden. Vielmehr muss diese mit der Unternehmensleitung und mit den entsprechenden Fachabteilungen abgestimmt werden. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Fachabteilungen bei der Erarbeitung der Personalstrategie einbezogen werden. Bei der Erstellung der Personalstrategie muss zuerst der IST-Zustand mit allen internen und externen Einflussfaktoren analysiert werden. Als Hilfsmittel bietet sich hier eine SWOT-Analyse an. Damit können Stärken, Schwächen aber auch Chancen und Gefahren im HR-Management erkannt werden. Aufgrund dieser Analyse, und ausgerichtet auf die Ziele des Unternehmens, werden anschliessend die entsprechenden Massnahmen für die Personalstrategie erarbeitet, welche sich an den wesentlichen Bausteinen des HR Lifecycles orientieren:

- Akquisition: Wie gewinne und begeistere ich die richtigen Leute für meine Organisation?
- Retention: Wie halte ich die guten Leute in der Organisation?
- Qualifikation: Wie entwickle ich meine Mitarbeitenden weiter?
- Kompensation: Wie honoriere ich die Mitarbeitenden adäquat?

Die resultierenden Handlungsfelder sollen strategische Ziele und Schwerpunkte mit entsprechender Begründung und Priorisierung enthalten. Dazu werden anschliessend die entsprechenden Projekte wie z.B. Aufbau eines Nachwuchsprogrammes, Digitalisierung des Rekrutierungsprozesses oder Aufbau einer Employer Branding Strategie definiert. Wie bereits vorgängig erwähnt, soll eine Personalstrategie nicht in der Schublade der Unternehmensführung verschwinden, sondern klar kommuniziert werden.

Umsetzen, planen und Controlling des Erfolges

Die Umsetzung einer Personalstrategie erfolgt in der Regel über Projekte, das heisst mit definiertem Zeitrahmen, Budget und personelle Ressourcen. Zur qualitativen und quantitativen Kontrolle der Zielerreichung empfiehlt sich die Überwachung des Fortschrittes des Projektes wie auch der Wirkung durch Definitionen von Kennzahlen. Die Entwicklung einer Personalstrategie unterstützt dabei die Personalressourcen, insbesondere auch im HR oder HR-nahen Bereichen, zielgerichtet einsetzen zu können. Aufgrund der aktuellen Marktsituation sind alle Unternehmen im Gesundheitswesen, egal ob klein oder gross, gut beraten, mit geplanten und konkreten Massnahmen für das Personal, den Erfolg der Unternehmung langfristig zu sichern. ▲

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



Pascal Gmür, Gesamtleiter Wienerberg:

«Bei der Definition unserer neuen Unternehmensstrategie 2023 bis 2026 kristallisierte sich schnelle das Handlungsfeld «Erarbeitung einer Personalstrategie» heraus. Bis dahin hatten wir diverse Massnahmen und Handlungsfelder im Bereich Human Resources bereits definiert, diese waren jedoch nicht abschliessend und nicht in einer gesamten Personalstrategie definiert.

Damit wir auch zukünftig als attraktiver Arbeitgeber auf dem Markt wahrgenommen werden, erarbeiteten wir unter der Begleitung von Nicole von Ah, HR-Beraterin von Keller Unternehmensberatung AG, unsere Personalstrategie 2024 bis 2026 mit konkreten Handlungsfeldern und Massnahmen. Mit der Strategie haben wir nun eine klare Ausrichtung, auf welche wir unsere Personalarbeit in den nächsten Jahren fokussieren können.»



Das Wienerberg Wohn- und Pflegehaus erarbeitet Personalstrategie, um Arbeitgeberattraktivität nachhaltig zu sichern

Das Wienerberg Wohn- und Pflegehaus in St. Gallen, bietet seit 1975 betagten Menschen ein behagliches Zuhause. Rund 70 Mitarbeitende geben tagtäglich ihr Bestes, um den Leitsatz «einfach persönlicher» spürbar im Alltag umzusetzen. Dieses Motto leben sie jeden Tag auch als Arbeitgeber. Dabei wird Wertschätzung, Respekt und ein angenehmes Betriebsklima für die Mitarbeitenden im Wienerberg grossgeschrieben.

Um auch zukünftig als attraktiver Arbeitgeber auf dem Markt erfolgreich bestehen zu können, definierte die Geschäftsleitung zusammen mit dem Vorstand im Herbst 2023 eine Personalstrategie, unter der Begleitung von Keller Unternehmensberatung AG.

www.wienerberg.ch

Ersatz SAP IS-H – wie weiter?

SAP hat Ende 2022 die Wartung der Branchenlösung IS-H (Industrie Solution Healthcare), welche die Funktionalitäten für Patientenmanagement und Patientenabrechnung umfasst, per Ende 2027 bzw. 2030 abgekündigt. Eine Nachfolgelösung auf S4/HANA wird von SAP selber nicht mehr entwickelt. Obwohl es noch vier bis sieben Jahre dauert, sollte überlegt werden, wie diese Funktionalitäten ersetzt werden können. Die verschiedenen Varianten sind zu prüfen und die Ablösungsprojekte einzuplanen.

Aufgrund der Entscheidung durch SAP, keine Ersatzlösung für die Branchenlösung IS-H auf Basis von SAP/S4-HANA zu entwickeln und diese Funktionalitäten durch, auf diese Geschäftsfelder spezialisierten, Drittanbietern entwickeln zu lassen, besteht Handlungsbedarf zum Ersatz der IS-H Funktionalitäten. Dies kann gemäss SAP einerseits basierend auf der Plattform S4/HANA erfolgen oder aber auch durch Anbindung via Schnittstellen. SAP konzentriert sich also

künftig auf die SAP Core-Systeme FI, CO und MM, basierend auf der Plattform S4/HANA. Verschiedene Anbieter haben bereits angekündigt Lösungen als Ersatz von IS-H zu entwickeln. Welche Priorität dabei der schweizer Markt haben wird, ist kritisch zu überprüfen.

Die nachfolgende Grafik zeigt auf, welche Ablösungsszenarien denkbar sind und welche Vor- und Nachteile bei der weiteren Planung zu berücksichtigen sind.

| Szenario 1: Komplettablösung SAP | Szenario 2: Neue SAP-Lösung basierend auf HANA | Szenario 3: Nur Ablösung SAP IS-H | Szenario 4: Ablösung alle IS-H Funktionalitäten durch KIS-Lösung |
|---|---|--|---|
| | | | |

Vorteile der Varianten:

| | | | |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> + Prozesse können gleich gehalten werden (Systemersatz) + Bestehende und bekannte Lösungen am CH-Markt | <ul style="list-style-type: none"> + Prozesse können gleich gehalten werden (Modulersatz) | <ul style="list-style-type: none"> + Beschränkung Ablösung auf IS-H-Teil | <ul style="list-style-type: none"> + Beschränkung Ablösung auf IS-H-Teil + Pat. Management in KIS mit Chance für Prozessoptimierungen |
|---|--|---|---|

Nachteile der Varianten:

| | | | |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - komplette Ablösung ERP (aufwändig) - Ausschreibung ERP nötig | <ul style="list-style-type: none"> - noch keine Lösung entwickelt, diverse versprochen für CH-Markt. - SAP HANA wenn nicht schon angestossen, parallel anzugehen - Ausschreibungspflicht Implementierungspartner | <ul style="list-style-type: none"> - neue Schnittstellen zu SAP-Modulen - abhängig von Integrationstiefe KTR / Statistiken nicht mehr direkt ab SAP erstellbar (zusätzliches BI, DWH nötig) - SAP HANA wenn nicht schon angestossen, parallel anzugehen - Ausschreibungspflicht neue Lösung | <ul style="list-style-type: none"> - neben neuen Schnittstellen auch neue Prozesse (Wechsel im fallführenden System) - neu Schnittstellen zu SAP-Modulen - abhängig von Integrationstiefe KTR / Statistiken nicht mehr direkt ab SAP erstellbar (zusätzliches BI, DWH nötig) - nicht von allen KIS unterstützt - SAP HANA wenn nicht schon angestossen, parallel anzugehen |
|---|---|---|---|

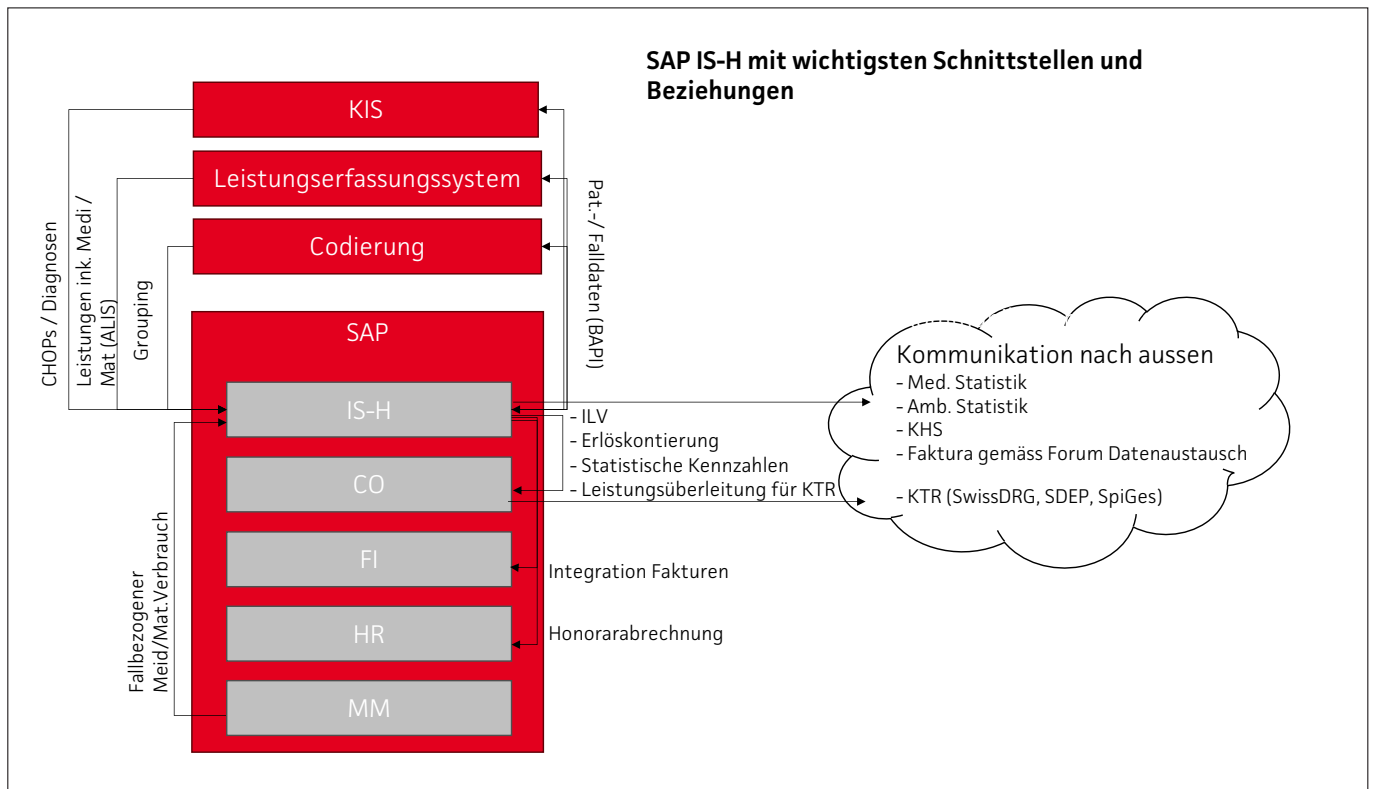
Bei allen Szenarien handelt es sich um komplexe und aufwendige Projekte, welche den Spitalbetrieb und vor allem die hauptbetroffenen Fachabteilungen wie Patientenaufnahme, Patientenabrechnung, Leistungserfassung, Codierung und ICT stark beschäftigen werden. Verschiedene Prozesse sind bis in die Klinikbereiche zu prüfen, anzupassen, zu testen und neu einzuführen. Die nachfolgende Grafik zeigt die wichtigsten Schnittstellen und Beziehungen welche bei einer Ablösung von SAP IS-H neu zu realisieren und sicherzustellen sind.

Das IS-H funktioniert nicht nur als Dreh- und Angelpunkt für die Tarife, sondern auch für diverse Statistiken, welche medizinische und finanziellen Daten vereint.

Bei all den vorgenannten Ablösungsszenarien ist vom Variantenentscheid bis zum Produktivstart mit einer Durchlaufzeit von mindestens 2 – 3 Jahren zu rechnen. Bei einem Projektstart ab 2025 ist ein Produktivstart frühestens im Jahr 2027/2028 realistisch.

Deshalb empfehlen wir, die ERP-Strategie frühzeitig festzulegen, die erforderlichen Ablösungsschritte einzuplanen und die internen sowie externen personellen Ressourcen sicherzustellen. Die praktisch erzwungene Ablösung bildet die Chance, die Weichen für einen zukünftig optimalen Systemeinsatz neu zu stellen. Wir unterstützen Sie gerne dabei. ▲

Xaver Vonlanthen, vonlanthen@keller-beratung.ch



ICT-Strategie für das Alterszentrum Sunnetal Fällanden

Das Alterszentrum Sunnetal (AZS) steht in einem Strategie-Prozess, welcher die Verselbständigung in eine gemeinnützige Aktiengesellschaft anstrebt. Unabhängig davon sollte für das AZS eine ICT-Strategie erarbeitet werden.

Gemäss Anforderungen der Auftraggeberin sollten folgende Ergebnisse erarbeitet werden:

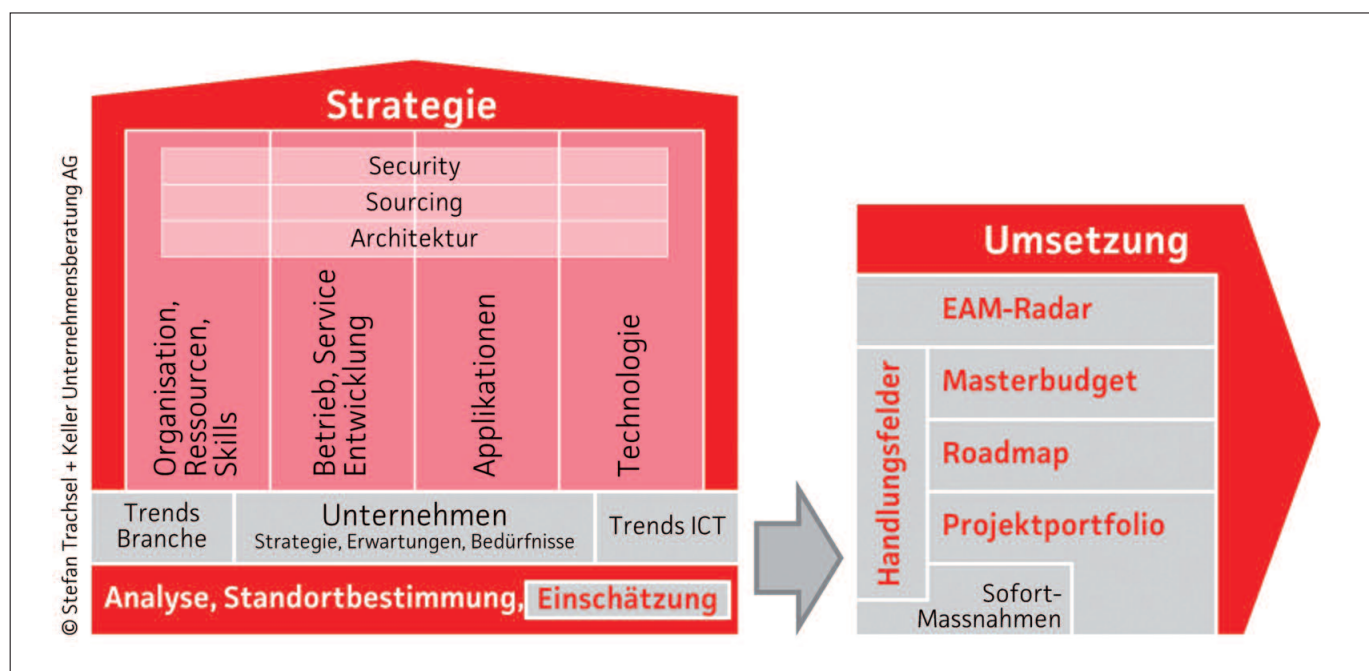
- Klarheit über die aktuelle Situation der gesamten ICT-Umgebung
- Identifikation von notwendigen Sofortmassnahmen, um Datensicherheit und Verfügbarkeit sicherzustellen
- Gesamtübersicht über sämtliche bestehende ICT-Elemente sicherstellen
- Strategie über die Elemente Infrastruktur, Applikationen, Sourcing und Prozesse

- Sicherstellen, dass Massnahmen identifiziert sind, damit die Institution gesetzliche Anforderungen bezüglich ICT erfüllt sind (z.B. Datenschutz-Anforderungen)

Aktuell bezieht das AZS die IT-Dienstleistungen von der gemeindeeigenen ICT-Abteilung. Die Gemeinde wiederum hat als Sourcing-Partner einen regionalen Anbieter gewählt.

Methodik

Die Erarbeitung der ICT-Strategie erfolgte nach folgendem Modell:



Die Ausarbeitung erfolgte «Bottom-up», das heisst nach einer Analyse und Standortbestimmung wurden insbesondere die unternehmerischen Strategien und Erwartungen aufgenommen. Auch die Trends der Branche und der ICT wurden festgehalten. Darauf baut die Informatik-Strategie mit den in der Grafik ersichtlichen Themenbereichen auf (Technologie, Applikationen, Betrieb, Organisation mit den jeweiligen Querschnittsthemen Architektur und Sourcing).

Vorgehen in Abstimmung mit der Auftraggeberin

Als erster Schritt wurde die Analyse vorgenommen. Daraus resultierte nebst einem Kurzbericht ein übersichtlicher Ampelbericht, aus welchem pro ICT-Element

jeweils eine Einschätzung der Ist-Situation sowie ein allfälliger Handlungspunkt hervorging.

In einem nächsten Schritt wurden alle Handlungspunkte einzeln nach Dringlichkeit und Wichtigkeit eingeschätzt.

In Workshops wurden einerseits die Paradigmen für den Einsatz der ICT-Mittel diskutiert und festgehalten. Diese Paradigmen markieren die äusseren Leitplanken, in welcher sich die ICT der Institution entwickeln kann. Andererseits wurde die Einschätzung der Handlungspunkte verifiziert und abgesprochen.

Das ICT-Gesamtbild im AZS ist weitgehend positiv. Als besondere Herausforderung hat sich die Organisation des Helpdesk und damit auch das Sourcing herauskristallisiert, da die Person in Kürze in Pension geht. Die Zusammenarbeit mit der Gemeinde funktioniert zwar tadellos. Allerdings hat ein Alterszentrum andere Anforderungen an den IT-Betrieb als die Gemeindeverwaltung (Stichwort 24h-Betrieb). Ein eigener Sourcing-Vertrag, eventuell mit integriertem Helpdesk dürfte hier zielführend sein. Diesbezüglich muss im Zusammenhang mit der Verselbständigung des AZS eine Lösung gefunden werden.

Des Weiteren ist die Vernetzung der Applikationen mit Schnittstellen ein Thema. Für das AZS – wie generell für kleinere Institutionen – zeigt sich, dass heutige Abläufe mit manuellen Datenübertragungen, das heisst ohne Schnittstellen zum Beispiel im Bereich Leistungs-/Materialerfassung, für den Betrieb günstig, aber wenig attraktiv sind. Die Leistungserfassung bei der Pflege direkt im System erfordert zusätzliche Mittel (Investition und Betrieb), welche für ein kleineres Haus schwierig zu stemmen sind. Das Mengengerüst in diesem Bereich ist klein, womit sich die Wirtschaftlichkeit einer elektronischen Schnittstelle nur schwierig rechnen lässt. In die gleiche Richtung geht die digitale Menübestellung, wofür auf dem Markt gute Lösungen vorhanden sind, aber eben auch Aufwände auf Seite ICT bedeuten.

Basierend auf der Einschätzung der Handlungspunkte wurde unter Berücksichtigung der Paradigmen eine erste Priorisierung zur Umsetzung der verschiedenen Projekte vorgenommen. Als Endergebnis wurde schliesslich ein erster Mehrjahresplan für die Jahre 2023 – 2026 abgeleitet. Diese Roadmap kann nun jährlich überprüft und auch angepasst werden. Auf der Roadmap nicht berücksichtigte Themen sind in einem «Backlog» oder Ideenspeicher festgehalten. ▲

Stefan Trachsel, trachsel@keller-beratung.ch



**Raphael Knecht,
Leiter Alterszentrum:**

«Die Zusammenarbeit im Rahmen des ICT-Strategieprozesses mit der Keller Unternehmensberatung AG gestaltete sich sehr effizient und zielführend. Herr Trachsel verstand es, sein tiefes und breites Fachwissen einzubringen und unsere konkrete Situation rasch zu erfassen. Das Resultat ist ein konkreter Mehrjahresplan, welcher mich als Zentrumsleiter unterstützt und. Ich bin zuversichtlich, dass wir so die richtigen Schritte gehen können.»



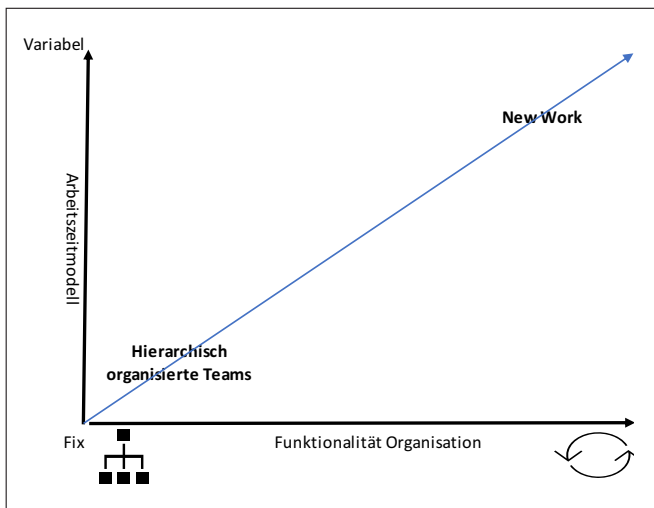
Das Alterszentrum Sunnetal der Gemeinde Fällanden bietet 32 Bewohnerinnen und Bewohner ein Zuhause, wo sie sich sicher, geborgen und respektiert fühlen und würdevoll betreut und gepflegt werden. Die Bedürfnisse und Wünsche der Bewohnerinnen und Bewohner sind wichtig und wir richten unser Angebot darauf aus. Das Alterszentrum Sunnetal hat zudem 15 Alterswohnungen und betreibt auch das öffentliche Bistro Sunnetal mit Garten, welches von altersmässig bunt durchmischter Kundschaft besucht wird.

Im Gebäude des Alterszentrums Sunnetal befinden sich die Informations- und Anlaufstelle Alter (Fragen rund um das Älterwerden) und die Fachstelle Seniorenarbeit (Aktivitäten für Seniorinnen und Senioren).

www.sunnetal.ch

Arbeitgeberattraktivität: Flexibilität und Vielfalt gewinnen an Bedeutung

Die Attraktivität als Arbeitgeber ist heutzutage von grosser Bedeutung, und Unternehmen müssen sich um eine ansprechende Gestaltung von Arbeitszeit- und Organisationsmodellen bemühen. Flexibilität und Vielfalt gewinnen an Bedeutung, weshalb Arbeitgeber verschiedene Modelle anbieten sollten. Die Schlüsselkomponente für die Attraktivität liegt darin, den Mitarbeitenden verschiedene Optionen zu bieten, um ihre individuellen Bedürfnisse zu erfüllen. Die Digitalisierung spielt in Modellen mit selbstorganisierten Teams eine entscheidende Rolle, um effektive Zusammenarbeit zu ermöglichen.



Matrix Arbeitszeitmodell/Funktionalität der Teams

Unterschiedliche Modelle in der Führung und Organisationskultur zeichnen sich durch vielfältige Arbeitsweisen und Prinzipien aus. Jedes Modell beeinflusst die Arbeitsweise, die Führungsstruktur und die Organisationskultur auf einzigartige Weise, wodurch eine breite Palette an Möglichkeiten für die Gestaltung von Teams und Organisationen entsteht.

| Organisation/Teams | Funktion | Führung | Kultur |
|---------------------------------|---|--|--|
| Hierarchisch organisierte Teams | Hierarchisch organisierte Teams folgen einer klaren Befehlskette und Arbeitsstruktur. Aufgaben und Entscheidungen werden von oben nach unten delegiert. | Die Führung erfolgt hierarchisch, mit klaren Vorgesetzten und Berichtswegen. Entscheidungen werden von Führungskräften getroffen und nach unten delegiert. | Die Kultur ist oft geprägt von klaren Regeln, Strukturen und Standardisierung. |
| Selbstorganisierte Teams | In selbstorganisierten Teams übernehmen die Mitglieder die Verantwortung für ihre Aufgaben und Entscheidungen. Sie arbeiten eigenständig und koordinieren sich untereinander. | Die Führung ist weniger hierarchisch, da Teammitglieder gemeinsam Entscheidungen treffen. Eine koordinierende Rolle kann jedoch vorhanden sein. | Selbstorganisierte Teams fördern Selbstverantwortung, Vertrauen und Eigeninitiative der Mitglieder. Die Kultur ist geprägt von offener Kommunikation und einem gemeinsamen Ziel. |
| Dezentralisierte Teams: | Dezentralisierte Teams haben mehr Entscheidungsbefugnisse auf lokaler Ebene. Sie sind flexibler und können schneller auf lokale Anforderungen reagieren. | Die Führung ist weniger zentralisiert, da Teams mehr Eigenverantwortung haben. Dennoch gibt es oft eine übergeordnete Leitlinie. | Die Kultur betont Flexibilität, Kooperation und die Möglichkeit, auf lokale Gegebenheiten einzugehen. |
| Kooperative Teams: | Kooperative Teams betonen Zusammenarbeit und den gemeinsamen Beitrag zum Erfolg des Teams. Sie arbeiten an gemeinsamen Zielen. | Die Führung kann partizipativ sein und die Kooperation der Teammitglieder fördern. | Die Kultur legt Wert auf Teamarbeit, offene Kommunikation und den gemeinsamen Erfolg. |
| Partizipative Teams: | Partizipative Teams ermöglichen Mitarbeitern, an Entscheidungsprozessen teilzunehmen und Einfluss auf ihre Arbeit zu nehmen. | Die Führung ist demokratischer und ermutigt Mitarbeiter zur aktiven Teilnahme an Entscheidungsfindungen. | Die Kultur fördert Engagement, Mitbestimmung und die Einbindung der Mitarbeiter. |
| Agile Teams: | Agile Teams sind flexibel und reagieren schnell auf Veränderungen. | Die Führung erfolgt in kurzen Zyklen, und Teammitglieder übernehmen Verantwortung. | Agile Teams fördern eine Kultur von Anpassungsfähigkeit, kontinuierlicher Verbesserung und enger Zusammenarbeit. |

| Organisation/Teams | Funktion | Führung | Kultur |
|---------------------------|--|---|---|
| Matrix-Teams: | Mitarbeiter arbeiten in mehreren Teams oder Strukturen gleichzeitig. | Die Führung kann komplex sein, da Mitarbeiter verschiedenen Vorgesetzten berichten. | Hier entsteht eine Kultur der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. |
| Holokratische Teams: | Teams organisieren sich selbst und treffen gemeinsam Entscheidungen. | Es gibt keine traditionelle Hierarchie; die Autorität ist auf verschiedene Rollen verteilt. | Es herrscht eine Kultur der Selbstverwaltung, Transparenz und kollektiven Entscheidungsfindung. |
| New Work-Teams: | New Work fördert eine moderne, flexible Arbeitskultur. | Führung in New Work basiert auf Selbstbestimmung und individueller Verantwortung. | Hier wird eine Kultur der Eigenverantwortung, Sinnstiftung und Arbeitseffizienz gefördert |

Die Wahl des geeigneten Modells hängt von den Zielen, der Organisationsstruktur und der Kultur eines Unternehmens ab. Oftmals werden auch hybride Modelle angewandt, die verschiedene Elemente dieser Ansätze kombinieren, um den individuellen Bedürfnissen gerecht zu werden.

In verschiedenen Organisationen und kulturellen Kontexten können unterschiedliche Arbeitszeitmodelle eingeführt werden. Diese sollten individuell auf die jeweiligen Teams und Organisationen zugeschnitten sein. Es ist wichtig zu beachten, dass zwischen Arbeitszeitkonten und Arbeitsmodellen unterschieden werden muss. Bei der Auswahl passender Modelle kann es

hilfreich sein, einen internationalen Blick auf bewährte Praktiken zu werfen. Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass es kein universelles Erfolgsrezept gibt. Jede Organisation sollte gemeinsam mit ihren Teams das am besten geeignete Modell ermitteln, wobei die Möglichkeit besteht, verschiedene Ansätze miteinander zu kombinieren.

Die Pflege im Gesundheitswesen, die oft anspruchsvoll ist, spielen Arbeitszeiten und die Work-Life-Balance eine herausragende Rolle. Es gibt diverse Arbeitszeitkonten und -modelle, die dazu beitragen, die Flexibilität zu erhöhen und die Work-Life-Balance zu wahren.

| Arbeitszeitmodelle | Beschreibung |
|---|--|
| FIX/FLEX/SuperFLEX (Beispiel aus dem Spital Bülach) | <p>Modell «Fix»: Für Mitarbeitende mit festen Arbeitszeiten und Arbeitstagen, ohne Nachtdienste. Keine Zuschläge, aber hohe Planungssicherheit.</p> <p>Modell «Flex»: Mitarbeitende in der regulären Dienstplanung, inklusive Nachtdiensten und gelegentlichem Einspringen. 200 Franken Zulage für Flexibilität, Überstunden können ausgeglichen oder ausgezahlt werden.</p> <p>Modell «Super Flex»: Mitarbeitende erhalten 350 Franken Zulage und springen bei Bedarf zweimal im Monat in verschiedenen Abteilungen ein. Zusatzstunden werden sofort ausbezahlt. Hohe Flexibilität in der Dienstplanung.</p> |
| generationengerechten Arbeits-einsatzplanung | <p>Die Altersgruppe der 55+ Mitarbeitenden legt verstärkt Wert auf ihre Work-Life-Balance. Aufgrund der Herausforderungen im Schichtbetrieb möchten sie Nachtarbeit vermeiden, längere zusammenhängende freie Tage genießen und flexible Übergangsmo-delle in die Rente in Anspruch nehmen.</p> <p>Im Gegensatz dazu legt die mittlere Generation (35 – 55 Jahre) Wert auf arbeitsfreundliche Modelle, darunter Jahresarbeitszeiten, variable Schichtlängen und verbesserte Vergütungen für Wochenend- und Nachtarbeit.</p> <p>Die jüngere Generation (18 – 35 Jahre) strebt nach höherer Flexibilität in den Arbeitszeiten, kurzfristigen Änderungen im Dienstplan und weniger Schichtarbeit in den Abend-, Nacht- und Wochenendstunden. Sie möchten Zeit für soziale Aktivitäten und kulturelle Veranstaltungen am Wochenende und abends haben.</p> <p>Diese Modelle bieten unterschiedliche Ausgleichs- und Flexibilitätsmöglichkeiten. Der Plan wird nicht Top-down sondern wird im Team geplant und abgesprochen.</p> |
| 7/7 Arbeitszeitmodell (aus Deutschland), wird vereinzelt schon in der Schweiz angewandt | Zusammenfassend erlaubt das «7/7 Arbeitszeitmodell» den Mitarbeitern, eine längere Arbeitswoche mit sieben Tagen Arbeit und sieben Tagen Freizeit zu haben, wobei die Arbeitswoche in der Regel 70 Stunden umfasst. Dieses Modell kann dazu beitragen, Arbeitszeitflexibilität und längere Erholungszeiträume zu bieten, sollte jedoch mit Bedacht eingesetzt werden, um die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu gewährleisten. |

| Arbeitszeitmodelle | Beschreibung |
|--|--|
| 4-Tage-Woche-Modell (aus England/Deutschland) | Das «4-Tage-Woche-Modell» ermöglicht es Mitarbeitern, ihre volle Wochenarbeitszeit von etwa 40 Stunden in nur vier Tagen zu leisten, ohne Gehaltseinbussen. Dies schafft längere Wochenenden oder zusätzliche freie Tage und verbessert die Work-Life-Balance sowie die Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Dieses Modell fördert die Effizienz, reduziert Pendelzeiten und kann die Mitarbeiterbindung und -moral steigern. |
| 3+3 Model (Schweden) | Das «3+3-Modell» aus Schweden beinhaltet eine 85-Prozent-Anstellung bei voller Vergütung. Mitarbeiter arbeiten 85 Prozent der normalen Arbeitszeit und erhalten dennoch ihren vollen Lohn, verzichten jedoch auf Wochenendzuschläge. Dieses Modell zielt darauf ab, Absenzen um 40 Prozent zu reduzieren und die Work-Life-Balance zu verbessern. Die finanziellen Vorteile der Vollzeitvergütung bieten Anreize für die Mitarbeiter, während die flexible Arbeitszeitgestaltung und die Bindung an das Unternehmen gestärkt werden. (In Schweden beträgt in der Regel der wöchentliche Arbeitszeitstandard 40 Stunden) |
| Rollendienstplan (wie er bei der Polizei oder Feuerwehr bekannt ist) | Ein Rollendienstplan oder «Rollenplan» bezeichnet, organisiert die Arbeit in verschiedene Schichten oder Rollen und zeichnet sich durch die regelmässige Rotation der Mitarbeiter zwischen diesen aus. Er legt Arbeitszeiten, Pausen und Abdeckung von Aufgaben fest, um den reibungslosen Betriebsablaufsicherzustellen. Dieses Modell fördert eine faire Arbeitsbelastungsverteilung und ermöglicht eine Anpassung an individuelle Präferenzen der Mitarbeiter, insbesondere in rund-um-die-Uhr-Betrieben. Die Gestaltung des Rollendienstplans kann branchenspezifisch angepasst werden und trägt zur Mitarbeiterzufriedenheit und betrieblichen Effizienz bei. |

Die Planung in den verschiedenen Arbeitszeitmodellen erfordert eine sorgfältige Abstimmung auf geeignete Arbeitszeitkonten. Hierbei ist es von grosser Bedeutung zu beachten, dass verschiedene Ansätze miteinander kombiniert werden können, um die individuellen

Bedürfnisse und Anforderungen der Mitarbeiter und des Unternehmens bestmöglich zu erfüllen. Dies ermöglicht eine massgeschneiderte und flexible Arbeitszeitgestaltung, die den verschiedenen Modellen gerecht wird.

| Arbeitszeitkonto | Beschreibung |
|--|--|
| Ampelkonto: | Das Ampelkonto ermöglicht es Mitarbeitern, ihre Überstunden selbst zu verwalten. In der grünen Phase können sie eigenständig Überstunden abbauen. In der gelben Phase erfolgt die Planung in der Gruppe, und in der roten Phase werden Massnahmen zur Reduzierung der Überstunden in Absprache mit dem Vorgesetzten ergriffen. |
| Jahresarbeitszeitkonto: | Hier werden die tatsächlichen Arbeitsstunden erfasst, und Überstunden können abgebaut werden, indem sie sich auszahlen lassen oder in freie Zeit umwandeln. |
| Gleitzeitkonto: | Mitarbeiter können ihre Arbeitszeit innerhalb eines gewissen Rahmens flexibel gestalten, um persönliche Bedürfnisse zu berücksichtigen. |
| Langzeitkonto (Lebensarbeitskonto): | Hier sammeln Mitarbeiter zusätzliche Arbeitsstunden, um ein bestimmtes Ziel zu verfolgen, wie beispielsweise ein Sabbatical oder eine längere Auszeit vom Job. |
| Zeitwertkonto (Wertguthabenkonto): | Bei einem Zeitwertkonto wird Geld für zukünftige Leistungen gutgeschrieben, wie beispielsweise für den Ruhestand oder andere spezifische Zwecke. |

Diese Arbeitszeitkonten und -modelle bieten den Mitarbeitern in der Langzeitpflege die Möglichkeit, ihre Arbeitszeiten flexibel zu gestalten, Überstunden abzubauen und individuelle Ziele zu verfolgen. Dadurch

können sie ihre Work-Life-Balance besser wahren, was in dieser anspruchsvollen Branche von grosser Bedeutung ist. ▲

Eveline Rufle-Scalzo, rufle@keller-beratung.ch

Das Alters- und Pflegeheim Hasle-Rüegsau gestaltet die Dienstplanung neu

Das Alters- und Pflegeheim Hasle-Rüegsau hat im Frühjahr 2022 entschieden, das Projekt «neue Wohngruppenstrukturen» zu starten. Im Rahmen dieses Projektes sollten die geltenden Dienstzeiten überprüft und die Arbeitsinhalte analysiert und allenfalls angepasst werden. Die Pflegenden sollten gemäss ihren Kompetenzen eingesetzt werden (Optimierung des Skill-Grademixes).



Nebst dem Fokus auf die Mitarbeitenden (Arbeitszeiten, die «richtigen» Personen werden für die «richtigen» Tätigkeiten eingesetzt), wurden auch die Arbeitsabläufe analysiert und optimiert. Dies mit dem Ziel, die Attraktivität als Arbeitgeberin und somit die Mitarbeitendenzufriedenheit zu steigern. Für die Bewohner*innen sollte jedoch die Anpassungen zu keinerlei Nachteil führen, sondern mit dem Projekt auch mehr Flexibilität und Optimierung im Pflege- und Betreuungsangebot ermöglicht werden.

Andrea Bürgi, Leitung Pflege und Betreuung gewährt einen Einblick in das noch laufende Projekt.



Frau Bürgi, warum hat das APH Hasle-Rüegsau das Projekt in die Wege geleitet und was war das Ziel?

Um dem absehbaren Fachkräftemangel entgegenwirken zu können, ist es wichtig (nebst anderen wichtigen Themen), unseren Mitarbeitenden möglichst attraktive Anstellungsbedingungen

und Arbeitszeiten anbieten zu können, mit denen auch eine Umsetzung der individuellen Wünsche und Bedürfnisse ermöglicht wird (Vereinbarkeit von Beruf und Familie). Zurzeit arbeiten wir in 17 verschiedenen Diensten in der Pflege und Betreuung, was die Planung sehr erschwert und auch unübersichtlich macht. Der Projektauftrag wurde von unserem Heimleiter, Roger Kalchofner, formuliert und er hat mich mit der Umsetzung dieses Projektes beauftragt.

Sie haben bald gemerkt, dass die Überprüfung der Dienstzeiten nicht ohne die Überprüfung der Dienstinhalte überarbeitet werden können. Weshalb?

Nach einer ersten Bestandsaufnahme und das Fokussieren auf die aktuelle Ist-Situation auf den Wohngruppen wurde es schnell offensichtlich, dass das Projekt nicht «nur» die Anpassung der Dienstzeiten beinhalten wird, sondern es auch unabdingbar ist, die Arbeitsinhalte, die Arbeitsprozesse und auch der Einsatz eines bedarfsgerechten Skill-Grademixes zu überprüfen. Zum Beispiel Themen wie die Rapportstruktur, die Wegzeiten, das Medikamentenmanagement, Planung des Tageteams sowie den fachgerechten Einsatz der Mitarbeitenden gemäss ihren Kompetenzen werden thematisiert. Die Gestaltung der Arbeitsinhalte je nach Ausbildungsstand der Mitarbeitenden und Arbeitsabläufe gilt es zu optimieren.

Nebst dem Blick auf die Attraktivität des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsinhalte für die Pflegenden, ist es uns im Rahmen des gesamten Projektes sehr wichtig, den Wünschen und Bedürfnissen unserer Bewohner*innen weiterhin oberste Priorität einzuräumen. Die optimale Bewohnerorientierung ist massgebend wichtig in der Erarbeitung der «neuen Wohngruppenstrukturen».

Im gesamten Projekt ist es Ihnen wichtig, die Meinungen der Mitarbeitenden miteinzubeziehen. Warum und wie haben Sie das gemacht?

Anpassungen von solchen Strukturen haben nur dann Erfolg, wenn diese von den Mitarbeitenden getragen werden. Dies passiert am ehesten dann, wenn die Mitarbeitenden von Beginn an in das Projekt einbezogen und zum Mitarbeiten angeregt werden. Aus diesem Grund haben wir im Herbst 2022 ein World Café mit allen Pflegemitarbeitenden sowie einigen Gästen aus anderen internen Dienstleistungsbereichen durchgeführt. Dabei wurden an diversen Ständen die Themen Arbeitszeiten, Tagesstrukturen, Arbeitsinhalte und Aktivierungsinhalte besprochen und die Mitarbeitenden konnten ihre Anliegen anbringen. Auch ein «Kreativ-Egge», bei welchem die Teilnehmenden ihre zusätzlichen Ideen für wohngruppenübergreifendes Arbeiten einbringen konnten, war dabei. Es war ausserordentlich spannend und interessant, die Standpunkte und Ansichten der Mitarbeitenden zu erfragen und erfassen. Die Unterschiedlichkeit, die Vielfalt der involvierten Menschen bereichert den eigenen Horizont und auch diesen des Projektes. Die Ergebnisse dieser Veranstaltung bildeten die Grundlage der Weiterführung des Projektes. Zwei Monate nach dem World Café wurden im Rahmen einer täglichen Klausur mit den Wohngruppenleiterinnen, deren Stellvertreterinnen, der Heimleitung und mir einige Rahmenbedingungen definiert und auch die ersten zwei Entwürfe zu einem neuen Dienstzeitenmodell wurden erstellt.

Das APH Hasle-Rüegsau

In einem familiären Umfeld arbeiten ca. 100 Mitarbeitende mit viel Freude und Engagement, um den Bewohnerinnen und Bewohnern des APH ein schönes Zuhause bieten zu können. Neben drei Wohngruppen an je 20 Bewohnenden und einer Wohngruppe für Menschen mit Demenz, stehen zusätzlich vier Ferienbetten sowie Tagesaufenthaltsplätze zur Verfügung. Das APH besteht seit über 40 Jahren und stellt Offenheit, Kommunikation, Weiterbildung und Menschlichkeit ins Zentrum. Andrea Bürgi hat seit Februar 2022 die Leitung der Pflege und Betreuung inne.

www.aph-hr.ch

Wo stehen Sie heute mit dem Projekt?

Aufgrund der Resultate des World Cafés, der definierten Rahmenbedingungen und den zwei Varianten an Dienstzeitenmodellen erarbeiteten wir ein Modell (zeitlich, inhaltlich und strukturell), welches versucht, möglichst vielen Anforderungen gerecht zu werden. Dabei wurden die Dienste auf acht verschiedene Dienste reduziert. Die neuen Dienste sind zeitlich und inhaltlich attraktiver für die Mitarbeitenden und auch die Bewohner*innen können sich zum Beispiel auf die neu geschaffene «Sternstunde» am Abend freuen. Die erarbeiteten Resultate wurde im Rahmen einer Expertise von der Keller Unternehmensberatung AG analysiert und zusätzliche Ergänzungsvorschläge aufgenommen. Die abschliessenden Resultate wurden in einer Informationsveranstaltung wieder allen Pflegeteamarbeitenden vorgestellt. Zurzeit werden die neuen Dienstpläne und Strukturen im Rahmen eines Pilotes auf einer Wohngruppe auf deren Wirksamkeit und Umsetzung getestet. Die gemachten Erfahrungen werden täglich besprochen und allfällige Korrekturmaassnahmen in die Wege geleitet. Wenn der Pilot erfolgreich ist, werden die Dienstzeiten und Strukturen aufs gesamte Alters- und Pflegeheim ausgedehnt und in allen Wohngruppen ab Frühling 2024 umgesetzt. Wir sind uns sicher, dass dies der richtige Schritt in die richtige Richtung ist und wir somit die Zufriedenheit bei unseren Mitarbeitenden und Bewohner*innen weiter steigern können.

Besten Dank für Ihre Ausführungen viel Erfolg bei der weiteren Umsetzung des Projektes. ▲

Partizipative Leitbildentwicklung in der Spitex Höfe

Die Spitex Höfe durfte über die letzten Jahre ein starkes Wachstum verzeichnen. Der Personalbestand ist von 2020 bis Ende 2022 um ca. 30% angestiegen. Ein Ende der Wachstumsphase ist noch nicht in Sicht, getrieben durch die demografische Entwicklung im Einzugsgebiet. Mit dem Wachstum entwickelt sich auch die Organisation kontinuierlich weiter. Mit Einbezug aller Mitarbeitenden wurde ein Prozess gestartet, um die DNA der Spitex Höfe zu ermitteln und in einer Überarbeitung des Leitbildes zu verankern.



Leitbilder werden oft «top-down» entwickelt und innerhalb der Branche voneinander kopiert. Als Folge sind diese sehr generisch und für Mitarbeitende nicht greifbar. Claudia Günzel, Geschäftsführerin der Spitex Höfe, wollte die Mitarbeitenden involvieren, um Feedbacks zur Organisation zu gewinnen. Hierzu wurden den Mitarbeitenden 7 Fragen zur Arbeit rund um und in der Spitex Höfe gestellt. Am Rande eines Team-Events wurden diese dann im Sinne eines World Cafés diskutiert, geclustert und ergänzt, so dass sich die Besonderheiten der Spitex Höfe «bottom-up» herauskristallisieren konnten. Innert kürzester Zeit konnten so eine grosse Menge Ideen generiert werden.

In einem Workshop mit den Kadermitarbeitenden erfolgte dann die Ableitung von Werten und Leitsätzen in der Rohfassung als Basis für die Schärfung der Leitgedanken zusammen mit der Geschäftsleitung und dem Vorstand. In einem weiteren Schritt sollen dann auch Massnahmen daraus folgen, um die Grundwerte stärker in der Organisation zu verankern.

Interview mit Claudia Günzel, Geschäftsführerin Spitex Höfe



Was waren für Sie die überraschendsten Erkenntnisse aus der Team-Befragung?

Überraschungen gab es eigentlich nicht, da wir alle in ständigem Kontakt sind. Es war für mich allerdings sehr schön zu sehen, dass sich wirklich fast alle Mitarbeitenden eingebracht haben. Selbst Mitarbeitende, die

an diesem Tag nicht anwesend sein konnten, haben im Vorfeld die Fragen beantwortet und somit ihre Meinung eingebracht.

Meine schönste Erkenntnis war, dass wir «unsere» Spitex in den letzten Jahren erfolgreich und zwar gemeinsam mit viel Herzblut auf- und ausbauen konnten. Die Befragung zeigte, dass Spitex Höfe eine gute Arbeitgeberin ist, welche trotz der derzeit schwierigen Umstände im Gesundheitswesen, auf ihre Mitarbeitenden achtet, damit alle diese sinnstiftende Arbeit mit Freude und einem sehr hohen Qualitätsbewusstsein ausführen können.

Wie wurde der Prozess der gemeinsamen Leitbild-erarbeitung aus Ihrer Sicht aufgenommen?

Wie von Ihnen eingangs schon erwähnt glaube ich daran, dass so etwas nur aus dem Betrieb heraus entstehen kann. Kultur und Werte können nicht von oben diktiert werden. Sie existieren aufgrund eines gemeinsam gelebten «Warum tun wir was wir tun?» und «Warum tun wir es, wie wir es tun?».

Anfänglich war es für unsere Mitarbeitenden vermutlich schon etwas befremdlich, sich einbringen zu «sollen». Solch ein Vorgehen war vor meiner Zeit als Geschäftsführerin nicht üblich. Die grosse Beteiligung und auch die Wertschätzung seitens Mitarbeitender gegenüber der Arbeitgeberin Spitex Höfe zeigen mir, dass wir eine Atmosphäre schaffen konnten, in der sich jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter dem Ganzen zugehörig fühlt und darum auch beteiligt sein möchte.

Und dies ist nicht aus der Luft gegriffen, sondern zeigt sich daran, dass wir sehr viele der neuen Mitarbeitenden durch Empfehlung bestehender Mitarbeitender gewinnen konnten. Besser geht es kaum!

Wie geht es jetzt weiter?

Sobald die endgültige Fassung steht, werden wir diese an unserem nächsten Fest allen vorstellen und das Feedback einholen, ob dies auch dem entspricht, was im Sommer erarbeitet wurde.

Wir werden weiter daran arbeiten, die Werte in unserer Organisation zu verankern, indem wir sie zu einem Grundbestandteil der Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden machen, im Umgang miteinander leben und in der Begegnung mit unseren Klienten und Klientinnen, Zuweisern und auch unseren Finanzierern nach aussen zeigen und klar vertreten. ▲

Simon Keller, skeller@keller-beratung.ch



Die Spitex Höfe ist ein politisch und konfessionell neutraler Verein mit öffentlichem Auftrag und einer Leistungsvereinbarung mit den Gemeinden Feusisberg, Freienbach und Wollerau.

Der Verein bezweckt die Gewährleistung einer qualitativ hochstehenden Versorgung der Einwohnerinnen und Einwohner der Gemeinden Feusisberg, Freienbach und Wollerau gemäss der Leistungsvereinbarung mit diesen Gemeinden mit spital-externen Leistungen («Spitex»).

Die Spitex Höfe betreibt als Spezialisierung die Fachstelle Demenz, die Fachstelle Psychiatrie und die Kleinkindberatung.

www.spitex-hoefe.ch

Einheitliches Instrument zur Pflegebedarfseinstufung – Herausforderung und Chance für Langzeitinstitutionen

Die Einführung eines einheitlichen Pflegeinstruments in der Schweiz ist ein äusserst wichtiges und viel diskutiertes Thema. Das Hauptziel dieser Initiative besteht darin, die Erfassung des Pflegebedarfs zu standardisieren und gleichzeitig die Effizienz im Gesundheitswesen zu steigern. Obwohl konkrete Schritte und Zeitpläne noch ausstehen und weitere Diskussionen sowie Analysen erforderlich sind, lassen sich für die Heime auch Chancen aus der Umstellung ableiten.

Angelehnt an die Publikationen von BESAQSys¹⁾ haben wir die wichtigsten Eckwerte zusammengefasst:

Zu Beginn des Jahres 2023 unternahm ARTISET einen bedeutsamen Schritt, indem sie den Vorschlag einbrachte, innerhalb eines Zeitraums von fünf Jahren interRAI LTCF (Long-Term Care Facilities) als nationales Einheitsinstrument (EHI) zur Erfassung des Pflegebedarfs zu etablieren.

Bis Ende April 2023 wurden umfangreiche Verhandlungen mit verschiedenen Interessengruppen geführt, darunter die Gesundheitsdirektorenkonferenz (GDK), die Verbände der Krankenversicherer und senesuisse. Die Ergebnisse dieser Verhandlung zeigen ein deutliches Interesse an der Einführung von interRAI LTCF als nationales Einheitsinstrument, brachte jedoch auch einige Herausforderungen und Fragen zum Vorschein. Diese Herausforderungen umfassen die Erfassung komplexer Situationen wie Demenz und Palliativpflege sowie die Gestaltung einer Übergangsfrist. Dabei war die Schaffung einer effektiven Schnittstelle zwischen Pflegeeinrichtungen und Krankenversicherern von Bedeutung, ebenso wie die Aspekte des Datenmanagements.

Eine Expertengruppe soll nun die offenen Fragen klären und die erforderlichen Grundlagen für die Einführung eines EHI schaffen.

Wichtig ist zu betonen, dass die Kantone nach wie vor die Befugnis haben zu entscheiden, welche Instrumente zur Ermittlung des Pflegebedarfs sie zulassen, bis ein landesweites Einheitsinstrument implementiert wird. Einige Kantone haben bereits Interesse bekundet, interRAI LTCF auf kantonaler Ebene einzuführen. Dazu gehören Zürich, Zug, St. Gallen, Aargau, Baselland, Bern und Fribourg. Die Entscheidung für die Einführung eines einheitlichen Instruments steht auf Bundesebene noch aus.

Doch was bedeuten all diese Entwicklungen nun für die Alters- und Pflegeheime?

Die Umstellung von BESA auf das RAI-System (Resident Assessment Instrument) in der Pflegebranche birgt zweifellos einige Herausforderungen. Diese Herausforderungen umfassen die Schulung des Pflegepersonals, die Anpassung von Dokumentationssystemen. Diese Herausforderungen sind jedoch auch mit Chancen verbunden, die Pflegeprozesse zu optimieren und die Effizienz im Pflegebereich zu steigern.

Die Umstellung auf das RAI-System sollte in Bezug auf die Pflegestufen keine finanzielle Belastung darstellen, da beide Systeme durch eine Zeitstudie harmonisiert wurden. Die finanziellen Auswirkungen der Umstellung auf das RAI-System können beträchtlich variieren und hängen oft von der Grösse der Pflegeeinrichtung ab. Sie umfassen typischerweise einmalige Kosten für den Erwerb von Softwarelizenzen und die Schulung des Personals, sowie laufende jährliche Betriebskosten. Es ist jedoch wichtig zu betonen, dass diese Umstellung nicht nur finanzielle Auswirkungen hat, sondern auch die Gelegenheit bietet, bestehende Prozesse und die damit verbundenen Personalstrukturen zu überdenken.

Der Einstufungsprozess in Langzeitinstitutionen ist oft äusserst komplex und erfordert die Zusammenarbeit mehrerer Mitarbeiter. Dies gilt unabhängig davon, ob die Einrichtung das RAI- oder BESA-System verwendet. In vielen Pflegeeinrichtungen sind derzeit spezialisierte Experten für BESA oder RAI im Pflegestab tätig, um die Genauigkeit der Pflegebedarfseinstufung sicherzustellen.

In diesem Kontext erkennt die Keller Unternehmensberatung AG für die Heime eine bedeutsame Gelegenheit, den Prozess der Pflegebedarfseinstufung zu optimieren und effizienter zu gestalten. Beispielsweise könnte in dem Zusammenhang überprüft werden, wie zukünftig der Einstufungsprozess im Haus organisiert werden soll. Denkbar ist der Einsatz von entsprechenden Expertinnen und Experten an der Pflegebasis.

Eine andere Möglichkeit könnte die Zentralisierung sein oder auch die Kombination mit Kompetenzen auf unterschiedlichen Ebenen. Ob zentralisiert oder dezentralisiert, im Pflegestab oder auf der Basisebene, die Umstellung bietet die Gelegenheit, die Prozesse zu evaluieren und mit dem Ziel der Vereinfachung und Effizienzsteigerung zu überdenken.

Die Evaluierung des Prozesses wird mit dem neuen RAlsoft.net schon jetzt geebnet. Auch für BESA gibt es eine neue Variante.

Die Umstellung auf das RAI-System ist zweifellos eine anspruchsvolle Aufgabe, die sorgfältige Planung und Vorbereitung erfordert. Umso mehr empfiehlt sich dies auch gleich als Chance zu nutzen, um die Qualität der Pflege zu verbessern, Ressourcen effizienter einzusetzen und die Zusammenarbeit zwischen den Heimen und Kassen zu verbessern. Die Umstellung ist daher neben einem technischen vor allem ein Organisationsprojekt, welches sich empfiehlt sorgfältig zu planen, um Erträge zu sichern und gleichzeitig die Effizienz rund um die Einstufung und Dokumentation zu erhalten oder gar zu verbessern. ▲

Eveline Rufle-Scalzo, rufle@keller-beratung.ch

Aufruf zur Studienteilnahme: strategische Führung in Alters- und Pflegezentren

Zur Zeit gibt es keine aktuellen Daten über die Zusammensetzung, Organisation oder Vergütungspolitik in den strategischen Gremien von Alters- und Pflegezentren. Ziel der Studie ist diese Lücke zu schliessen. Aufgezeigt werden sollen mögliche Unterschiede nach Rechtsform, Eigentümerschaft, Grösse oder auch Kanton. Dies in Bezug auf die Zusammensetzung des Gremiums, wie beispielsweise dessen Grösse, (Fach)Kompetenzen und Geschlechter-Mix. Die Studie geht auch auf die Sitzungskultur ein: Frequenz und Dauer, Teilnehmerkreise (bspw. bei Verwendung von Ausschüssen), Vor- und Nachbereitung der Sitzungen. Weitere Themenbereiche sind die Überwachung und Führung des operativen Geschäfts, die Wahrnehmung der strategischen Aufgaben und die Vergütungspolitik inkl. die Höhe der Honorare.

Die Auswertungen erfolgen statistisch und anonymisiert. Die Ergebnisse bieten den strategischen Gremien in Heimen einen Quervergleich zur Corporate Governance in der Branche.

Die Teilnahme ist kostenlos, die Ergebnisse werden publiziert. Teilnehmende Institutionen profitieren von einem Rabatt auf unser Seminar für Verwaltungsräte, Stiftungsräte und Vorstände von Alters- und Pflegezentren, für welches im 2024 zwei Durchführungen geplant sind.

Direkt zur Umfrage:

<https://www.umfrageonline.ch/c/vrstudie> oder via QR-Code



Optimierungen der Finanzprozesse im Spital Thuisis

Im Herbst 2022 hatte die Keller Unternehmensberatung den Auftrag zur Analyse der Finanzprozesse des Spitals Thuisis erhalten. Auslöser für die Auftragserteilung waren erwartete Optimierungspotenziale in der Aufbereitung von Führungsinformationen und Statistiken.



Zur Ableitung der Potenziale wurden Interviews mit Mitarbeitenden der Finanzabteilung durchgeführt und auch vorhandene Reportings, Checklisten, Richtlinien und Arbeitsanweisungen gesichtet. Die mit einem Abschlussbericht abgegebenen Handlungsempfehlungen sahen Optimierungen in der Gestaltung der wiederkehrenden Abschlussprozesse, der darauf basierenden Performance-Berichterstattung sowie in der jährlichen Budgetplanung, des unterjährigen Hochrechnungsprozesses und Prozesses für die Liquiditätsplanung vor.

Ab Frühjahr 2022 durfte Dieter Schwarzer die Umsetzung der Handlungsempfehlungen zusammen mit dem Team Finanzen im Spital Thuisis eng begleiten.

Das Kernstück der Optimierungen fokussierte sich auf die Erstellung der Monatsabschlüsse. Erreicht wurde neu, dass Zwischenabschlüsse bis am 10. Arbeitstag des Folgemonats erfolgen, was mit dem Schliessen der entsprechenden Buchungsperiode vollendet wird. Für den Abschlussprozess wurden die vorhandenen Checklisten vervollständigt und mit klaren Verantwortlichkeiten versehen. Durch laufendes Nachführen der Checkliste während der Phase des Monatsabschlusses ist es jederzeit möglich, den aktuellen Stand der Arbeiten zu überblicken.

Auf Basis des durch die Keller Unternehmensberatung AG erarbeiteten Vorschlags für ein integriertes Reportingsystems wurde eine BI-basierte Berichterstattung aufgebaut. Diese erlaubt die automatisierte Aufbereitung der Performance-Kennzahlen für Führungs- und Steuerungszwecke. Während der Aufwand in der Vergangenheit noch auf dem Zusammenstellen von Kennzahlen lag, kann das Schwergewicht neu auf die Datenanalyse und Kommentierung gelegt werden.

Für die Gestaltung des Reportingsystems konnten die Anforderungen des im Sommer 2023 neu installierten Stiftungsrats nahezu zeitgleich miteinbezogen werden. Zusatzerforderungen des Stiftungsrats, welche die Daten im BI-System noch nicht zur Verfügung abdecken, wurden in Form eines Zielreportings integriert. Dies erlaubt die laufende Ergänzung und Vervollständigung der Anforderungen, damit die pendenten Kennzahlen im Fokus bleiben und die Struktur der Berichterstattung trotzdem nachhaltig definiert ist.

Weitere Optimierungen wurden im Laufe der Unterstützungsbegleitung auch im unterjährigen Hochrechnungsprozess sowie in der Liquiditätsplanung umgesetzt. In diesen Prozessen bilden die Performance-Kennzahlen der Monatsabschlüsse ebenso die wesentliche Grundlage. Es ist neu jederzeit möglich die voraussichtlichen Entwicklungen aus der aktuellen Lage abzuleiten und den Ausblick auf die verbleibenden Monate im Geschäftsjahr zu tätigen.

Im Budgetprozess wurde der Einbezug der Bereichsverantwortlichen ausgedehnt und es wurde neu ein «bottom-up-Ansatz» verfolgt. Ausgehend von der Absatzplanung, welche auf Basis der angenommenen Auslastung im Folgejahr basiert, wurde der Personalbedarf, welcher in der gesamten Branche den grössten Kostenblock bildet, saisonal geplant und integriert. Durch das zwar aufwändigere Verfolgen des Bottom-up-Ansatzes mit Einbezug der Bereichsverantwortlichen konnte in den Iterationsprozessen zur Finalisierung des Budgets der Einbezug der Verantwortlichen und damit deren Commitment ununterbrochen sichergestellt werden. Es bestand mit dem gewählten Vorgehen jederzeit Transparenz über die Budgettreiber und der Akzeptanzlevel der Ergebnisse konnte deutlich erhöht werden. Auch gegenüber dem Stiftungsrat konnte das Budget mit Sicht auf die Treiber zur Abnahme vorgelegt werden.

Für das Folgejahr bleibt noch die Abstimmung der Sitzungen der Geschäftsleitung und des Stiftungsrats auf die Verfügbarkeit der jeweiligen Monatsergebnisse. Damit können die Ergebnisse zeitnah in den Führungsgremien besprochen werden und allfällige Steuerungsmaßnahmen abgeleitet werden.

Interview mit Reto Keller, Direktor des Spitals Thusis



Herr Keller, was waren für Sie die Gründe, dass Sie externe Unterstützung für die Analyse der Finanzprozesse beigezogen hatten?

Im Zuge der Strategie zur integrierten Versorgung wurde aus dem Spital Thusis in kurzer Zeit die Stiftung Gesundheit Mittelbünden. Das Spital Thusis und die Spitex

Viamala fusionierten, eine Kinderarztpraxis und eine Hausarztpraxis wurden integriert. Zusammen mit dem Spital Savognin haben wir die Rettung Mittelbünden gegründet. All das wurde mitten in der Pandemie umgesetzt. Dies hat unter anderem unsere Finanzabteilung weit über die Grenzen gebracht. Wir brauchten darum externe Unterstützung.

Und wo sehen Sie den grössten Nutzen der mittlerweile umgesetzten Optimierungen hinsichtlich Unternehmenssteuerung und können Sie ein Beispiel nennen?

Wir wissen nun in allen Geschäftsbereichen deutlich schneller, wo wir stehen. Dementsprechend können notwendige Massnahmen rascher veranlasst werden. Konkret half uns das zum Beispiel in der Budgetierung, wo wir auf Grund von verlässlichen und automatisiert zur Verfügung stehenden Zahlen viel einfacher zum Ziel kamen.

Was ist aus Ihrer Sicht im Rahmen der optimierten Unternehmenssteuerung nun noch offen und welche Schritte sind diesbezüglich geplant?

Ein automatisiertes Reporting des Stellenplanes gegliedert nach Kostenstellen fehlt uns noch. Das wäre im Moment nur mit grossem manuellem Aufwand möglich. Dies wird derzeit zusammen mit den Softwareherstellern der Personaleinsatzplanung in Zusammenarbeit mit der Finanzabteilung aufgegleist.

Vielen Dank für das Gespräch. ▲

Dieter Schwarzer, schwarzer@keller-beratung.ch



Das Spital Thusis

Als medizinisches Kompetenzzentrum ist das Spital Thusis rund um die Uhr für die medizinische Versorgung der Bevölkerung und der Gäste der Region verantwortlich. Im Spital Thusis kümmern sich mehr als 280 Mitarbeitende um das Wohl der Patienten. Dort zu arbeiten, ist etwas ganz Besonderes. Diese aussergewöhnliche Motivation erlebt der Patient täglich beim freundlichen und aufgestellten Umgang mit dem Spitalpersonal. Die familiäre und persönliche Atmosphäre ist seit jeher eine grosse Stärke des Spitals Thusis.

Das Spital Thusis ist ein Betrieb der Stiftung Gesundheit Mittelbünden. Die Trägerschaft der Stiftung Gesundheit Mittelbünden setzt sich aus den Gemeinden der Regionen Albula und Viamala zusammen. Es handelt sich um die flächenmässig grösste Gesundheitsversorgungsregion des Kantons Graubünden mit über 18'000 Einwohnern.

www.spitalthusis.ch

Betriebs- und Organisationsanalyse als Basis für den Change Prozess

Die Spitex Hochdorf und Umgebung ist in den letzten Jahren stark gewachsen, sowohl personell als auch das Einsatzgebiet und die Fachkompetenzen. Die Entwicklung der Führungsstruktur und -instrumente hinkte der Entwicklung hinterher, Veränderungsprozesse wurden datenbasiert angestossen.

In der Analyse erfolgte zuerst eine Auseinandersetzung mit den Finanzzahlen im Benchmark. Wichtige Aspekte hierbei waren der Mix der verrechneten Leistungen wie auch die Verrechenbarkeit in Summe, im Weiteren die Struktur der Kosten, insbesondere beim Personal. Auf Basis der Analyse und in ergänzenden Interviews wurde relativ schnell klar, dass im Bereich der A- und B-Leistungen Potential besteht. Bereits zum Zeitpunkt der Interviews wurden hier auch Sensibilisierungen angestossen und weiter Instrumente geschaffen, um den Leistungsmix enger zu verfolgen. Zwischenzeitig konnte die Verrechenbarkeit in Summe und der Anteil A- und B-Leistungen wesentlich erhöht werden – ohne zusätzliches Personal. Die Steuerungsinstrumente werden nun weiterentwickelt, um zukünftig auch Aussagen nach Teams bzw. Schwerpunkten tätigen zu können, was bisher nicht möglich war.

In den Daten zeigte sich weiter hohe Überstunden im Leitungsteam, da sämtliche administrativen Aufgaben durch diese wahrgenommen wurden. Mit der Schaffung einer HR-Stelle sollen nun wesentliche Entlastungen ermöglicht werden, gleichzeitig die HR-Prozesse optimiert werden, so dass in Summe für die Leitungen mehr Zeit für die Führung verbleibt. Weiter wurde die Führungsstruktur überdacht, um Stellvertretungen zu stärken und gleichzeitig die Führungsspanne der Leitungen zu reduzieren. In der Folge ermöglicht dies eine klarere Aufgabenteilung und höhere Effizienz sowie einen grösseren Fokus auf die Mitarbeitenden, mit der Erwartungen einer positiven Wirkung auf die Zufriedenheit und Produktivität der Pflegenden.

Die neue Organisation wurde diese Tage kommuniziert. Insbesondere werden auch implizit gewachsene Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten nun explizit zugeteilt, Prozesse geklärt und das Management System auf die zukünftige Organisation ausgerichtet. Ziel ist, die Spitex Hochdorf damit fit für die Zukunft zu machen und gleichzeitig die Attraktivität durch moderne Strukturen und ein Umfeld mit Entwicklungsmöglichkeiten auf allen Ebenen weiter zu steigern. ▲

Simon Keller, skeller@keller-beratung.ch

Beatrice Wespi, Geschäftsleiterin Spitex Hochdorf und Umgebung



«Die Ergebnisse ihrer Arbeit, basierend auf einer gründlichen Analyse der Finanzzahlen, Interviews und Benchmark-Vergleichen, waren umfassend und verständlich. Die klare Struktur und Nachvollziehbarkeit der Handlungsempfehlungen ermöglichten einen reibungslosen Übergang zu den nächsten Schritten im Change-Prozess. Die Keller Unternehmensberatung AG hat unsere Erwartungen in der Terminplanung vollständig erfüllt, was sich als wertvoll für die interne Organisation herausstellte. Dank ihrer Fähigkeit, die Kundenwünsche präzise umzusetzen, konnten wir das Tagesgeschäft nahtlos fortsetzen.

Durch ihre Anpassungsfähigkeit an das Tempo des Change-Prozesses unserer Organisation war es uns möglich, die nächsten Schritte sorgfältig zu planen.

Das Zusammenspiel mit der Keller Unternehmensberatung AG war geprägt von «Teamwork» und einer bemerkenswerten Flexibilität. Dies war für mich als Geschäftsleiterin im Change-Prozess von unschätzbarem Wert.»

Die Spitex Hochdorf

Die Spitex ist eine gemeinnützige, nicht gewinnorientierte Spitex-Organisation. Der Spitex-Verein Hochdorf und Umgebung wurde am 10. Dezember 1992 gegründet.

Leistungen werden in den Gemeinden Aesch, Ballwil, Ermensee, Eschenbach, Hochdorf, Hohenrain, Hitzkirch, Inwil, Römerswil und Schongau erbracht. Spezialisierungen bestehen im Bereich Palliative Care und Psychiatrie, daneben werden ambulante Physiotherapieleistungen erbracht

www.spitex-hochdorf.ch

Wir gratulieren zur erlangten Re-Zertifizierung REKOLE®

Landesspital Liechtenstein, Vaduz



Als einziges öffentliches Krankenhaus im Fürstentum Liechtenstein sind Vergleiche im Land schwierig, weshalb in vielen Bereichen ein Austausch in die Schweiz erfolgt. Um die Vergleichbarkeit zu ermöglichen, wird seit längerem die Kostenrechnung nach REKOLE® geführt. Die Keller Unternehmensberatung AG durfte dies im Rahmen von internen Audits begleiten.

Seit der Erst-Zertifizierung erreicht wurde vor allem, dass mit der systematischen Pflege der BI-Umgebung des ERPs die Abstimmung von der Finanz- auf die Betriebsbuchhaltung und Kostenträger deutlich vereinfacht wurde. Weiter wurde vor allem an den Dokumentationen und Stellvertretungen gearbeitet, so dass REKOLE® heute sehr gut verankert ist.



Jacqueline Barran, Leitung Finanz- & Betriebsbuchhaltung:
«Das Landesspital ist seit 2019 REKOLE® zertifiziert. Die Zertifizierung bildet die Basis für den Aufbau der internen Reports und gibt dem Management die Sicherheit, dass das betriebliche Rechnungswesen den REKOLE®-Vorgaben entspricht. Mit der Re-Zertifizierung konnten wir nochmals gezielt alle Themen rund um REKOLE kritisch prüfen und wo notwendig, Massnahmen ergreifen und optimieren. Wir sind stolz, die Re-Zertifizierung erfolgreich bestanden zu haben.»

www.landesspital.li

Psychiatrische Dienste Aargau, Windisch



Die Psychiatrischen Dienste Aargau (PDAG) führen REKOLE® bereits seit 2011. Die Keller Unternehmensberatung AG durfte in den letzten vier Jahren die internen Audits ausführen.

REKOLE® und die Fallkostenrechnung hat vor allem mit der Einführung von TARPSY deutlich an Bedeutung gewonnen, so dass in den letzten vier Jahren einige Punkte weiterentwickelt werden konnten. Durch die Einführung von neuen Angeboten wie auch Standorten war das Controlling zudem laufend gefordert, die Veränderungen im System adäquat abzubilden.



Christoph Erismann, Leiter Rechnungswesen und Controlling:

«Die Rezertifizierung haben wir zum Anlass genommen, weitere punktuelle Optimierungen in der Kostenträgerrechnung umsetzen.

So verfügen wir über sehr gute Daten für Tarifverhandlungen und interne betriebswirtschaftliche Analysen.»

www.pdag.ch

Wir gratulieren zur erlangten Re-Zertifizierung REKOLE®

Klinik Susenberg, Zürich



Die Klinik mit Leistungsaufträgen für Akutgeriatrie, Palliative Care sowie internistische, onkologische und geriatrische Rehabilitation ist seit 2015 nach REKOLE® zertifiziert.

Aufgrund eines personellen Engpasses durfte die Keller Unternehmensberatung AG bei der Erstellung der Kostenrechnung 2022 und zugehörigen Dokumentationen für die Re-Zertifizierung unterstützend tätig sein. In diesem Kontext konnte gleich ein Aussenblick eingebracht werden und die bereits gute Basis an Grundlagen auf den letzten Stand aktualisiert werden.



Judith Gutjahr, Leiterin Betrieb, Mitglied der Geschäftsleitung:

«Mit der REKOLE®-Re-Zertifizierung haben wir die Bescheinigung, dass wir die Kosten- und Leistungsrechnung korrekt umsetzen. Dies als Grundlage, um auch zukünftig auf der Spitalliste zu verbleiben und auch als Basis

für die Tarifverhandlungen. Seit der letzten Re-Zertifizierung vor 4 Jahren konnten wir in der KTR vieles optimieren und die Analysemöglichkeiten auf Basis der KTR nach REKOLE immer besser nutzen, um die internen Prozesse zu optimieren sowie Führungsentscheidungen auf Grund einer guten Datenbasis zu ermöglichen.»

www.susenbergklinik.ch

Spital Affoltern, Affoltern am Albis



Das Spital Affoltern bietet in der Altersmedizin, Palliative Care, Psychiatrie mit Mutter-Kind-Abteilung und Psychotherapie überregional anerkannte Kompetenzzentren an. Behandlungen der Inneren Medizin wie die Multimodale Schmerztherapie, umfassende ambulante Leistungen, ein Dialysezentrum mit Nieren-Sprechstunde, ein Zentrum für Pneumologie und Schlafmedizin sowie ein 24h-Notfallzentrum für die Region runden das Angebot ab.

Das Spital Affoltern ist seit 2019 nach REKOLE® zertifiziert. Für die Erstzertifizierung und auch in der Durchführung der jährlichen internen Audits durfte die Keller Unternehmensberatung unterstützen.



Natalia Kostmann, Leiterin Controlling:

«Die Kostenträgerrechnung im Spital Affoltern haben wir nach der REKOLE Erst-Zertifizierung stets dem Wandel unseres Spitals angepasst. Die Vorbereitungsarbeiten für die Re-Zertifizierung haben wir intern vorgenommen

und danach mit der Keller Unternehmensberatung reflektiert. Deren grosser Erfahrungsschatz gab uns die nötige Sicherheit für das Audit, welches zur erfolgreichen Re-Zertifizierung geführt hat.»

www.spitalaffoltern.ch

Klinik Schützen, Rheinfelden



Die Schützen Rheinfelden AG steht seit 1982 für hohe medizinische Kompetenz in der Behandlung von Menschen mit psychischen und psychosomatischen Erkrankungen und für hochwertige Hotellerie unter einem Dach.



Silke Bader, Leiterin Finanz- und Rechnungswesen:

«Hohe Qualitätsansprüche sind für uns selbstverständlich. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung, Überprüfung und zeitnahe Implementierung von Neuerungen in der Kostenrechnung können wir dank der jährlichen

Audits sowie des alle vier Jahre stattfindenden zertifizierten Audits gut bewältigen. Auch wenn der externe Unterstützungsbedarf aufgrund unseres gesammelten Erfahrungsschatzes in den letzten Jahren kleiner geworden ist, schätze ich den Aussenblick und den damit verbundenen fachlichen Austausch sehr.»

www.klinikschoetzen.ch ▲

Simon Keller, skeller@keller-beratung.ch
Dieter Schwarzer, schwarzer@keller-beratung.ch

Lessons Learned nach dem ersten Jahr der Erstellung der Kostenrechnung gemäss dem Finanzmanual 2020

Viele Organisationen haben erstmalig das neue Finanzmanual angewendet. Wir durften zusammen mit einigen Betrieben Erfahrungen gewinnen. Die wichtigsten Erkenntnisse und Potentiale zur Verbesserung sind hier zusammengefasst.

Um die Vollkosten für die Verhandlungen mit den Kostenträgern auszuweisen und dabei die Vergleichbarkeit zwischen unterschiedlichen Organisationen zu gewährleisten, bedarf es einer einheitlichen Grundlage für die Kostenrechnung. Das neue Finanzmanual 2020 unterstützt die Erreichung dieses Zieles. Verschiedene Lösungen am Markt unterstützen die Erstellung der Kostenrechnung, schlussendlich sollten die Kostenrechnungen lösungsunabhängig vergleichbar sein, so wie dies bspw. auch bei den Spitälern angestrebt wird, wo die Methodik vorgegeben ist, die Implementierungsart den Häusern aber freisteht.

Mit der Erfahrung durch die Begleitung diverser Spitexorganisationen blicken wir auf das erste Jahr mit Anwendung der Finanzmanuals zurück und leiten daraus Handlungsempfehlungen ab.

Vorbereitungsarbeiten

Für die Kostenrechnung entscheidend ist, dass die Grundlagen stimmig sind. Grundsätzlich sicherzustellen ist dabei, dass die Muss-Ebenen in der Aufteilung nach Artikel, Aktivitäten, Konten und Kostenträger eingehalten werden. Falsche Zuordnungen führen zu Verzerrungen, eine systematische Überprüfung ist daher empfehlenswert.

Weiter empfiehlt sich die Granularität/Logik zwischen Leistungserfassung und (Lohn-)Buchhaltung abzustimmen. Können Stundenleistungen nicht eindeutig auf Lohnkonten zugeordnet werden oder umgekehrt, bedingt dies möglicherweise Korrekturmassnahmen oder Verdichtungen, welche zu Unschärfen in der Kostenrechnung führen können.

Zum Teil besteht gemäss unserer Wahrnehmung auch noch Handlungsbedarf in den Definitionen des Manuals, welche bei Spitex Schweiz adressiert sind und wir hoffen, dass diese in zukünftige Aktualisierungen des Manuals einfließen:

- Gemäss Buchungsrichtlinien sind Honorare für Vorstand, VR und SR dem Kostenträger «Körperschaft und Mitgliedschaft» zugeordnet und bleiben damit dort (ohne Mitgliederbeiträge) potenziell als Verlust hängen. Praktisch dienen diese aber dem Betrieb und sollten daher auf Aktivitäten der «Führung und Organisation» abgebildet werden und auch auf die Kernbereiche verrechnet werden.
- Umlagen sind nur auf Kostenträger vorgesehen, nicht aber auch innerhalb von Aktivitäten. Insbesondere Umlagen, die den administrativen Bereich betreffen, sind damit aus unserer Sicht schwierig definierbar. Es wäre zielführender, bspw. Umlagen für Infrastruktur wie auch allenfalls für Informatik und Kommunikation auch auf die Dienstleister verrechnen zu können.

Eine Herausforderung besteht zudem in der Gewichtung von Stunden im Bereich Administration wie auch Führung, abhängig vom Team-Mix in der Organisation: bestehen bspw. reine Hauswirtschaftsteams, sollten diese geringe Anteile der Qualität wie auch aus der Einsatzplanung erhalten, da typischerweise die Planung weniger komplex ist. Dies abzubilden, ist aber nicht ganz einfach.

Kostenverteilung

Bei der Kostenverteilung auf die Öffentlichkeitsarbeit gilt es zwischen der Aktivität (alle Personalkosten und zurechenbaren Sachkosten) und dem Kostenträger (alle nicht betriebsnotwendigen Kosten) zu differenzieren. Ebenso ist bei den Ausbildungsleistungen zwischen allfälligen Beiträgen zu differenzieren, welche auf zugehörigem Kostenträger abgebildet werden sollen. Die Erbringung der Ausbildungsleistungen gehört aber,

soweit uns bekannt, in allen Kantonen zu den Vollkosten und soll nicht auf diesen Träger separiert werden, ausser es besteht ein allfälliger über die normale Ausbildung hinausgehender Ausbildungsauftrag. Würden sämtliche Ausbildungskosten hier ausgeschrieben, würden diese ausserhalb des tarifierten Bereiches hängen bleiben.

Die Kostenträger der 73er Gruppe ist für den Verkauf von MiGeL Pflegematerial und übrigem Material gedacht sowie den Verkauf oder die Vermietung von Krankenmobilen. Die Kosten für Material im Rahmen von KLV-Leistungen sind direkt auf die KLV-Kostenträger zu verteilen. In einigen Organisationen konnten wir Zuordnungsfehler feststellen, welche es zu bereinigen gilt.

Abstimmung

Nach Erstellung der Kostenrechnung empfiehlt es sich, die Daten zu plausibilisieren. In einem ersten Schritt empfehlen wir zu prüfen, ob das Ergebnis der Finanzbuchhaltung zuzüglich sachlicher Abgrenzungen mit der Summe der Kostenträger übereinstimmt. Damit wird ersichtlich, ob sämtliche Aktivitäten auf die Kostenträger umgelegt wurden und gleichzeitig auch, ob alle Kosten und Erträge in die Kostenträgerrechnung eingeflossen sind. In einem weiteren Schritt empfiehlt sich dann die Prüfung der Ergebnisse je Träger. Bestehen grössere Gewinne oder Verluste auf einem einzelnen Kostenträger, empfiehlt sich zu prüfen, ob Kosten sowie Erträge korrekt zugeordnet wurden und der Träger in den Umlagen vollständig berücksichtigt ist. In einem letzten Schritt dient ein Vorjahresvergleich einer Plausibilitätskontrolle und zeigt, ob die Kosten je Einheit nachvollziehbar sind. ▲

Lara Lohkamp, lohkamp@keller-beratung.ch

Klarheit über Kosten und Leistungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind unerlässlich.

Wir unterstützen Sie bei der Umsetzung der Kostenrechnung entlang des Spitex Finanz-Manuals, angepasst auf Ihre Organisation. Wir überprüfen Ihre Kostenrechnung bezüglich Plausibilität und Logik im Aufbau. Wir führen Vergleiche bezüglich Kosten und Leistungen durch (bspw. KLV- und Hauswirtschaftsleistungen je Stunde, Verrechenbarkeit, Personal- und Leistungs-Mix) und unterstützen Sie bei Bedarf in der Ableitung von Optimierungsmassnahmen.

Weitere Informationen: <https://www.keller-beratung.ch/beratung/kostenrechnung-spitex/>

Erfahrungsberichte zu Aktivitätenanalyse in Langzeitinstitutionen

In den letzten Monaten durften wir mehrere Alters- und Pflegezentren bei der Durchführung von Tätigkeitenerhebungen unterstützen. Grundbedürfnis aller Betriebe ist eine validierte Grundlage für die Verteilung der Pflegekosten auf die verschiedenen Kostenträger nachweisen zu können. Die über die Erhebung gesammelten Daten lassen aber auch weitere Analysen im Pflegebereich und in angrenzten Berufsgruppen zu.

Alters- und Pflegezentrum Rosengasse, Russikon



Das Alters- und Pflegezentrum Rosengasse in Russikon bietet in der stationären Langzeitpflege 32 Einzelzimmer für die Pflege und Betreuung der Bewohnenden an. Im Vordergrund der begleiteten Analyse stand die Erhebung der Verteilschlüssel als Basis für die Kostenrechnung und Budgetierung. Weiter aufgezeigt wurden Unterschiede in den Aktivitätsschwerpunkten im Tagesverlauf wie auch nach Qualifikationslevel.

«Wer arbeitet wieviel in welchem Bereich und wie kann dies kostengerecht aufgeteilt werden? Diese Fragen führen stetig zu Diskussionen. Eine Bestandesaufnahme, wie es in der Praxis sich darstellt, ist einerseits vom Krankenversicherungsgesetz vorgeschrieben und bietet andererseits Korrekturmöglichkeiten. Die Zusammenarbeit mit Keller Unternehmen war stets professionell und unkompliziert. Für unsere Mitarbeitenden war es eine Herausforderung und eine wertvolle Übung, zumal sie sich nicht gewohnt sind, mit technischen Hilfsmitteln die Dienstleistungen im hektischen Alltag genau zu erfassen. Besten Dank.»

Maurizio Ciardo,
Leitung Alters- und Pflegezentrum / Geschäftsleitung
Arleen Schanz-Reyes, Leitung
Pflege & Betreuung / Stv. Zentrumsleitung

www.rosengasse.ch

Alterszentrum Haus Tabea, Horgen



Das Haus Tabea bietet 150 Bewohnenden ein Zuhause im Alter und zahlreichen Gästen eine Tagesstruktur im Tageszentrum Via. Die begleitete und validierte Tätigkeitsanalyse erfolgte mit dem Fokus auf das Pflegepersonal, wobei neben den Verteilschlüsseln vor allem die Unterschiede nach Abteilungen (Demenz, Alterspsychiatrie, Geriatrie) von Interesse waren, beispielsweise in Bezug auf den Betreuungsbedarf. Da die Leistungen der Pension weitestgehend von Berufsgruppen ausserhalb der Pflege geplant und erbracht werden, war zudem auch von Interesse zu prüfen, ob sich dies auch in den Leistungen widerspiegelt oder allfällige Doppelspurigkeit bestehen, welche optimiert werden können.

«Ende Juni bis Mitte Juli 2023 führten wir die Tätigkeiten-Erhebung im Bereich der Pflege durch. Keller Unternehmensberatung AG hat uns bei diesem Projekt in den verschiedenen Phasen sehr gut unterstützt. Sie übernahm die Projektleitung sowie die Anwenderschulungen. Während der Erhebung erhielten wir wichtige Tipps und sie stand uns bei Fragen jederzeit zur Verfügung. Die Erhebung dient uns u.a. für die Ermittlung und Überprüfung der Verteilschlüssel für die KoRe CURAVIVA sowie die Budgetierung. Das Fazit seitens Keller Unternehmensberatung AG sowie die Empfehlungen für diverse Handlungsfelder wurden anlässlich einer Endbesprechung diskutiert und waren für uns sehr wertvoll für die Definition und Einführung von spezifischen Massnahmen.»

Alessandra Bani,
Leiterin Pflegedienst a.i., Leitung Ausbildung Pflege
Silvia Stäubli, Leiterin Zentrale Dienste

www.tabea.ch

Das Kompetenzzentrum Pflege und Gesundheit (KZU), Bassersdorf



Das KZU bietet Menschen mit Demenz, psychischen Beeinträchtigungen oder chronisch-neurologischen Erkrankungen in den zwei Pflegezentren in Bassersdorf und Embrach sowie in den Pflegewohnungen Nürensdorf und Winkel ein Zuhause an. Aufgrund der Betriebsgrösse hat sich das KZU entschieden, die Tätigkeitenerhebung etappiert vorzunehmen und dabei nicht nur Abteilungen der Pflege, sondern auch weitere Bereiche zu analysieren.

Die Keller Unternehmensberatung AG durfte die erste Erhebung begleiten, um die Qualitätsmassnahmen und Auswertungsmöglichkeiten zu schulen und zu übergeben. Nachfolgend wurden durch das KZU weitere Erhebungen durchgeführt. Im Piloten wurde der Tätigkeitenkatalog für das KZU detailliert: Da die Erhebung in der Akut- und Übergangspflege stattfand, wurde grossen Wert auf die Abbildung der dort spezifischen Leistungen (beispielsweise im Kontext Mobilität) gelegt und der Standardkatalog verfeinert.

Separat erhoben wurden auch die Leistungen eines Dispo Teams, wozu ein eigener Katalog für die deren Fragestellungen erstellt und ausgewertet werden konnte. Die Erhebungen werden intern aus der Pflege wie auch der Finanzorganisation begleitet, um für beide Teilbereiche die jeweils relevanten Erkenntnisse sicherstellen zu können.

«Wir haben uns für die Tätigkeitenerhebung mit 2care entschieden, da die Erfassung in der App auf den Mobiltelefonen intuitiv ist und mit einem leistbaren Schulungsaufwand zu guten Ergebnissen führt. Wir wollten einerseits die Kostenstruktur in den Pflegegruppen aktualisieren und andererseits mit den Ergebnissen der letzten Erhebung, welche auf einem anderen System getätigt wurde, in Relation setzen. Zudem wollten wir in weiteren Bereichen ausserhalb der Pflege eine Tätigkeitenerhebung durchführen. Dadurch wollen wir eine möglichst umfassende Grundlage für datenbasierte Entscheide erreichen. Durch die Flexibilität der 2care App und der jederzeit gewährten Unterstützung von Keller Unternehmensberatung können wir dies umsetzen. Die erhaltenen Resultate entsprachen weitgehend unseren Vermutungen und Erwartungen, können diese aber nun mit Daten unterlegen. Durch die detaillierten Auswertungen haben wir in einigen Teilbereichen aber auch zusätzlich neue Erkenntnisse gewonnen, die in unsere Entscheidungen künftig miteinflussen.»

Marlies Petrig,
CHO Leiterin Health Care Services, Geschäftsleitung
Markus Hug,
Leiter Finanzen & Services, erweiterte Geschäftsleitung

www.kzu.swiss



Simon Keller, skeller@keller-beratung.ch

**In eigener Sache:
Wir freuen uns, Sie über zwei Neueintritte informieren zu dürfen.**



Florian Koch ist seit dem 1. September 2023 Teil des Teams der Keller Unternehmensberatung AG. Er arbeitet bereits seit 29 Jahren in der Praxis für das Gesundheitswesen in verschiedenen Tätigkeiten und Führungsrollen. In den letzten Jahren war er als Institutionsleitung in der Langzeitpflege tätig. Durch seine Ausbildungen zu den Themen Strategie, Führung, Organisationsentwicklung und Beratung, verfügt er über vertiefte Kenntnisse in diesen Bereichen, welche er bereits, vor seiner Tätigkeit bei der Keller Unternehmensberatung AG, in verschiedenen Projekten zur Anwendung bringen durfte. ▲



Ebenfalls seit 1. September 2023 Teil des Teams ist **Eveline Rufle-Scalzo**. Sie verfügt über eine umfangreiche berufliche Laufbahn im Gesundheitswesen, die im Jahr 2001 mit ihrer Ausbildung zur Gesundheits- und Krankenpflegerin begann. Bevor sie bei der Keller Unternehmensberatung AG startete, war sie zuletzt als Pflegedienstleitung in einer Langzeitpflegeinstitution tätig. Neben ihrer beruflichen Laufbahn hat Eveline Rufle-Scalzo ihre Qualifikationen durch Weiterbildungen in den Bereichen Leadership, Management, Organisationsentwicklung und Coaching kontinuierlich erweitert.

Eveline Rufle-Scalzo folgt auf **Sandra Maienza**, welche nach etwas mehr als dreieinhalb Jahren bei uns eine Stelle in Bereich Pflegeentwicklung und Bildung in einer Institution übernommen hat. Wir danken an dieser Stelle gerne für die Zusammenarbeit und wünschen in der neuen Aufgabe viel Freude und Erfolg! ▲



Veranstungshinweise

Seminare

| Thema | Inhalte | Veranstungsdaten |
|--|--|---|
| Intensiv-Seminar für Verwaltungsräte, Stiftungsräte und Vorstände von Alters- und Pflegezentren | <p>Die laufenden Entwicklungen beeinflussen immer mehr die aktuelle und künftige Alterspolitik. Neue Wohnformen, sich verändernde Ansprüche der nächsten Generation der Bewohnerinnen und Bewohner (Baby-Boomer), Fachkräftemangel, knapper werdende finanzielle Möglichkeiten und neue Anforderungen des Gesetzgebers verlangen eine klare Strategie und Ausrichtung der Institutionen.</p> <p>Das Seminar vermittelt das notwendige Rüstzeug für eine erfolgreiche Tätigkeit auf strategischer Ebene in einer Langzeitpflegeinstitution.</p> | <p>Zwei Durchführungen im Jahr 2024 geplant:</p> <p>21./22.03.2024 und 05./06.09.2024</p> |

Webinare

| Thema | Inhalte | Veranstungsdaten |
|--|---|--------------------------|
| 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. | 18.01.2024 02.05.2024 |
| Präsentation Ergebnisse Studie Arbeitszeitmodelle Langzeitpflege | Erkenntnisse aus der Befragung von Führungspersonen zu den Arbeitszeitmodellen in der Langzeitpflege werden vorgestellt und Konsequenzen für das HR in den Betrieben abgeleitet. Situation und Tendenzen in den Heimen werden aufgezeigt. | 07.03.2024 |
| Benchmarking auf Basis SOMED | Die HEBES-Plattform ermöglicht einen ganzheitlichen Blick auf das eigene Pflegezentrum im Vergleich zu Dritten unter Berücksichtigung von Personal-, Klienten-, Leistungs- und Finanzdaten. Nutzen Sie den Termin als unverbindliche Möglichkeit, die Lösung live kennenzulernen. | 28.03.2024 |

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

