Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band: 80 (2009)
Heft: 9: Benchmark : Kosten- und Leistungsvergleiche - Chance oder Risiko?

Artikel: Benchmark konkret: "Heim Benchmarking Schweiz" : Spieglein, Spieglein an der Wand...
Autor: Wenger, Susanne
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-804931

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 16.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Benchmark konkret: «Heim Benchmarking Schweiz»

Spieglein, Spieglein an der Wand …

Ist in meinem Heim der Zeitaufwand pro Pflegepunkt grösser oder kleiner als in anderen Institutionen? Gibt es vergleichsweise viele oder wenige Stürze? Und wie schafft es ein anderes Heim, die Pensionskosten bei gleicher Qualität tiefer zu halten? Das «Heim Benchmarking Schweiz» (HeBeS) will Institutionen mit Kennzahlen und Fallstudien zu Selbsterkenntnis verhelfen. Dabei wird der Blick über die Finanzen hinausgelenkt.

Susanne Wenger

Wenn Kurt Wegmüller, Leiter des Alterszentrums Domicil Baumgarten im Berner Stadtteil Bümpliz, die HeBeS-Ergebnisse für sein Heim studiert, setzt er die Lesebrille auf. Ein fast schon symbolischer Akt, wie er findet: «Sich an einem Benchmarking zu beteiligen bedeutet, sein Heim mit geschärftem Blick zu betrachten.» Die eigene Leistung werde widerspiegelt, und man erfahre, wo man im Vergleich zu anderen stehe. Voneinander zu lernen – dies sei das Hauptziel, sagt HeBeS-Geschäftsführerin Ruth Köppel: «In der Branche der stationären Langzeitpflege ist sehr viel Wissen vorhanden.» HeBeS stelle ein ausgeklügeltes Instrument zur Verfügung, um den Austausch zu ermöglichen. Dies nicht nur regional, sondern im ganzen Land.

Das Projekt HeBeS (siehe auch Kasten) führte nach langer, wissenschaftlich begleiteter Entwicklungsphase vor zwei Jahren einen ersten Laborversuch durch. 13 Alters- und Pflegeheime waren beteiligt, darunter das Domicil Baumgarten. Derzeit wird nun das Benchmarking 2009 ausgewertet, dem sich bisher 40 Heime unterzogen haben. Und schon läuft die Ausschreibung für 2010. In allen Durchgängen gibt es neben dem quantitativen Benchmarking, das weitgehend auf der Statistik der sozialmedizinischen Institutionen (Somed) basiert, auch einen qualitativen Teil: Dieses sogenannte Benchlearning stützt sich auf zusätzliche Angaben der Heime zu einem bestimmten Thema. So wurden im Laborversuch die Pensionskosten unter die Lupe genommen, dieses Jahr sind es die KVG-pflichtigen Pflegekosten. 2010 wird es im qualitativen Teil um die Betreuungskosten gehen.

Nischenplayer vergleichen

Ein interessiertes Heim kann bei HeBeS inzwischen unter mehreren Angeboten wählen. Das Grundmodul mit den jeweils neusten, vom Bundesamt für Statistik bestätigten Somed-Daten liefert anhand verschiedener Kennzahlen ein Kurzprofil der Institution. Und zwar nicht nur im Vergleich mit den anderen bei HeBeS mitmachenden, strikt anonymisierten Heimen, sondern mit über 1500 Schweizer Institutionen, wie Ruth Köppel betont. Grund: Mit den – ebenfalls durchwegs anonymisierten – statistischen Eckwerten der Somed steht eine breite Datenbasis zur Verfügung.

Um differenziertere Aussagen zu erhalten, können sich Heime zusätzlich mit strukturell ähnlichen Institutionen vergleichen – zum Beispiel Institutionen, die alle eine Bewohnerschaft mit hohem Pflegebedarf aufweisen. Das Domicil Baumgarten wiederum, das neben einem Wohnheim und Pflegewohngruppen auch noch eine Alterssiedlung, ein Tagesheim und ein öffentliches Therapiebad betreibt, könnte sich an anderen Heimen mit Mischangeboten messen. Innerhalb der Berner Domicil-Gruppe mit ihren 17 Institutionen gebe es zwar für «Baumgarten» schon gute Vergleichsmöglichkeiten, sagt Heimleiter Kurt Wegmüller. Doch HeBeS ermögliche, sich in grösserem Rahmen neben die gleichen Nischenplayer zu stellen. Ein weiteres HeBeS-Angebot bringt Informationen über die Anlagekosten. Abschreibungen und Kapitalzinsen seien wichtige, von den Institutionen sehr unterschiedlich gehandhabte Kostenfaktoren, konstatiert Ruth Köppel. Und schliesslich können sich Heime bei diversen Pflegemessgrössen positionieren lassen.

Foto: zvg

Erfahren, wo man im Vergleich mit anderen steht: Das Stadtberner Alterszentrum Domicil Baumgarten hat sich am «Heim Benchmarking Schweiz» schon beteiligt.

Mitbestimmung beim Menu

Angeschaut werden dabei nicht bloss Geschäftsergebnisse. Dem Kennzahlenmodell von HeBeS liegt die «Balanced Scorecard» zugrunde – ein modernes Managementsystem, das den Blick über die Finanzen hinauslenkt. So wird das Heim auch in den Bereichen Bewohnende, Mitarbeitende und andere Ressourcen, Prozesse und Leistungen charakterisiert. Was abstrakt tönt, bedeutet konkret: Heime erfahren, ob sie einen vergleichsweise hohen oder tiefen Anteil an Langzeitaufenthaltern aufweisen. Ob ihre Pflegeintensität pro Aufenthaltstag im Durchschnitt liegt oder nicht und wie hoch im Vergleich zu allen anderen Heimen der Zeitaufwand bei der KVG-berechtigten Pflege ist. Ablesbar ist auch, wo man mit den Medikamentenkosten und beim Anteil Bewohnende mit Antidepressiva steht. Bin ich zudem mit meinen Lohnkosten pro Vollzeitstelle bei den Leuten? Wird in meinem Heim mehr oder weniger Arbeit von diplomiertem Pflegepersonal erledigt als anderswo? Wie ist die Auslastung des Heims einzustufen? Haben wir vergleichsweise viele Dekubiti und Stürze? Wenden wir im Vergleich zu anderen Heimen viele oder wenige freiheitsbeschränkende Massnahmen an? Und gibt es bei uns mehr oder weniger untergewichtige Bewohnende als anderswo? Dies sind weitere Fragestellungen, zu denen HeBeS der Heimleitung Hinweise liefert.

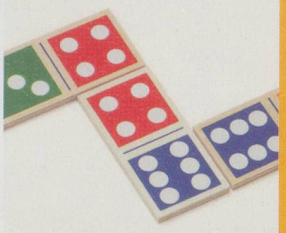
Wichtig sei es, die einzelnen Kennzahlen in Bezug zu setzen, mahnt HeBeS-Geschäftsführerin Ruth Köppel. Wenn ein Heim überdurchschnittlich viele Dekubiti verzeichne, liege das vielleicht am hohen Anteil Bewohnender, die direkt aus dem Spital überträten. Im qualitativen Teil – im Benchlearning also – geht der Austausch unter den Heimen dann über den Zahlenvergleich hinaus. Man tritt aus der Anonymität, trifft sich zu einem Workshop und geht gemeinsam jene Heime besichtigen, die in einem bestimmten Bereich mit einem besonders guten Preis-Leistungs-Verhältnis herausragen. Es gelte, von den erfolgreichsten Praktiken zu lernen, so Ruth Köppel. Ein Beispiel: Eine Pflegewohngruppe bietet den Bewohnenden beim Mittagessen nicht mehrere Menus an, dafür aber Mitbestimmung bei der Menuplanung. Der Qualitätseffekt ist derselbe: Auswahl beim Essen. Aber er wird günstiger erzielt und beinhaltet erst noch Aktivierung. Um noch mehr Erkenntnisse über Ursache und Wirkung zu gewinnen, plant HeBeS zudem, die Ergebnisse von Umfragen zur Bewohnerzufriedenheit zu integrieren.

Aufwand vertretbar

Daten liefern, Grafiken interpretieren – manch eine Heimleiterin, manch ein Heimleiter mag nun viel zusätzlichen Aufwand befürchten. Doch Ruth Köppel gibt Entwarnung. Weil HeBeS gröss-

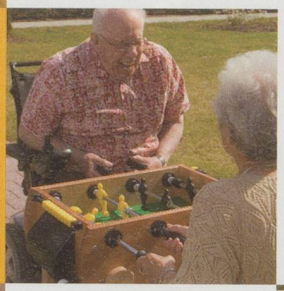
seni-on
spielend aktivieren spielend therapieren

NEU
exklusiv bei
HUBER & LANG



Spiel & Therapie

Ausgewählte Materialien zur spielerischen Therapiebegleitung



mehr Infos unter
www.huberlang.com

und in unseren Läden
in Bern und Zürich

HUBER & LANG

DER SCHWEIZER SPEZIALIST
FÜR FACHINFORMATION

Schwarz gereinigt ist keine saubere Sache.

Schwarzarbeit hat keinen Platz in einem Gewerbebetrieb. Wo legal gearbeitet wird, herrscht ein besseres Betriebsklima und wird das Image einer ganzen Branche gepflegt. Weitere Tipps und Informationen zum neuen Bundesgesetz gegen die Schwarzarbeit finden Sie unter www.keine-schwarzarbeit.ch

Keine Schwarzarbeit. Das verdienen alle.

www.keine-schwarzarbeit.ch

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

cr basel

tenteils auf der ohnehin erhobenen Somed basiert, entfällt das Zusammentragen von Daten. Das Heim ermächtigt lediglich HeBeS zum Einblick in die Somed-Zahlen und erhält dabei eine Erklärung, in der Vertraulichkeit zugesichert wird – besonders auch bezüglich sensibler Bewohner- und Mitarbeiterdaten. Der Zeitaufwand für die Lieferung von einigen Zusatzdaten an HeBeS beträgt je nach Modul zwischen zwei Stunden und einem Tag. Einzurechnen gilt es aber auch die heiminterne Auswertung der erhaltenen Kennzahlen. «Nur so nützen diese etwas», betont Heimleiter Kurt Wegmüller vom Domicil Baumgarten. Er hat seine Ergebnisse mit dem Kader «geröntgt und kritisch hinterfragt».

Für vertretbar hält Wegmüller auch den finanziellen Aufwand. Das Grundmodul im quantitativen Benchmarking kostet 380 Franken, für zusätzliche Module müssen zwischen 80 und 180 Franken berappt werden. Die Teilnahme am qualitativen Benchlearning kostet 3600 Franken.

Knackpunkt Dienstplan

Und wie steht es mit dem Einwand von Benchmarking-Kritikern, dass die Messgrössen- und Kennzahlenbeigerei letztlich nichts über die Qualität der geleisteten Arbeit aussage? Die Art und Weise, wie ein Heim seine Ressourcen einsetze, habe direkte Auswirkungen auf die Qualität für die Bewohnerinnen und Bewohner, kontert HeBeS-Geschäftsführerin Ruth Köppel. Nicht nur, was die Tarife betreffe, sondern ganz konkret. Wenn ein Heim den Dienstplan geschickt gestalte, bleibe mehr Zeit für die Pflege am Bewohner. So sind denn die Dienstpläne auch eines der Themen im laufenden Benchlearning-Projekt zu den Pflegekosten.

Den Einsatz der Ressourcen hält auch Heimleiter Kurt Wegmüller für die grösste Herausforderung jeder Institution. Benchmarking helfe zu erkennen, ob man die Zeit am richtigen Ort investiere. So bestätigten die Kennzahlen dem Domicil Baumgarten, dass es überdurchschnittlich gute Pflege zu durchschnittlichen, sozialverträglichen Kosten anbietet. Bei den Hotelleriekosten jedoch schwang die Institution obenaus. «Dann beginnt man nachzuforschen», sagt Kurt Wegmüller. Wurden korrekte Zahlen eingegeben? Liegt es an der Kontierung, an der komplizierten Mehrspartenstruktur des Domicils? Oder daran, dass beim Mittagessen den Bewohnenden bewusst ein guter Service mit Menu-Auswahl und Bedienung am Tisch geboten wird? «Bei den Mahlzeiten ergeben sich auch wertvolle Sozialkontakte», wägt Kurt Wegmüller ab. Zudem werde die künftige Heimklientel vermehrt einen höheren Service-Standard verlangen. So bedeutet ein auffälliger Befund im Benchmarking also nicht automatisch: Kosten runter. «Man kann etwas auch stehen lassen – weiss dann aber genau, warum. Es passt in die Strategie», sagt Heimleiter Wegmüller.

«Ich habe nichts zu verbergen»

Die Befürchtung, dass Krankenversicherer, Trägerschaften und Aufsichtsbehörden Benchmarks angesichts steigenden Pflegebedarfs primär zum Drücken von Kosten benutzen könnten, teilt Kurt Wegmüller nicht. Wer öffentliche Gelder verlange, müsse sich auch hinterfragen lassen: «Ich habe nichts zu verbergen.» Im Gegenteil: Wer seine Forderungen mit Kennzahlen belegen könne, gehe gestärkt in Verhandlungen. Einem Politiker, der nur auf die Kosten schiele und zum Beispiel die vergleichsweise tiefe Auslastung eines Heims kritisiere, könne man ganz konkret die Kennzahlen zu Eintritten aus dem Spital und zur Rückkehrquote nach Hause entgegenhalten, gibt HeBeS-Geschäftsführerin Köppel zu bedenken. So lasse sich untermauern, dass man ein Heim mit viel Übergangspflege sei und deshalb immer Plätze für Notfälle bereithalten müsse. HeBeS sei «ein Super-Instrument», um einen Leistungsauftrag oder einen Stellenplan zu verhandeln, findet Köppel.

Er könne HeBeS jeder Heimleitung nur empfehlen, bekräftigt Kurt Wegmüller vom Berner Domicil Baumgarten: «Je mehr Heime mitmachen, desto genauere Zahlen und bessere Vergleichsmöglichkeiten haben wir.» Auch der Dachverband der Heime und Institutionen steht hinter HeBeS: Benchmarking helfe einem Heim, sich selber zu erkennen und daraus Schlussfolgerungen für eine qualitativ gute Arbeit zugunsten der Bewohnerinnen und Bewohner zu ziehen, bilanziert Daniel Domeisen, Ressortleiter BWL und Recht im Fachbereich Alter von Curaviva Schweiz. Heime erhielten ein Arbeitsinstrument, um Kosten, Prozesse und Kennziffern positiv zu beeinflussen, so Domeisen: «Es ist viel besser, dies aus eigenem Antrieb in der Branche selber zu tun als erst unter äusserem Druck.»

Ziel: selbsttragend

Organisiert ist HeBeS als gemeinnütziger Verein mit derzeit sechs Mitgliedern: Der Direktor der Pflegeresidenz Bethesda in Küsnacht, Gustav Egli, figuriert als Präsident. Neben ihm sitzen der ETH-Wissenschafter Armin Dörzbach, der Statistikexperte Markus Egli und HeBeS-Geschäftsführerin Ruth Köppel im Vorstand. Curaviva Schweiz ist vertreten durch Daniel Domeisen und Oskar Reding. Die Entwicklungs- und Markteinführungsphase von HeBeS – unterstützt durch die Age-Stiftung mit einem Betrag von 370 000 Franken – endet diesen Sommer. Nun geht es in die Betriebsphase. Ziel ist, dass HeBeS selbsttragend wird. Das bedeutet: Die Kundenzahl muss auf mindestens 250 Heime pro Jahr erhöht werden. Geprüft wird auch der Einsatz von HeBeS in Behindertenheimen. (swe)

www.hebes.ch