

# Führen mit Zahlen

Autor(en): **Weber-Rutishauser, Dominik**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schauplatz Spitex : Zeitschrift der kantonalen Spitex Verbände  
Zürich, Aargau, Glarus, Graubünden, Luzern, Schaffhausen, St.  
Gallen, Thurgau**

Band (Jahr): - **(2010)**

Heft 6: **Führungsleute unter Druck**

PDF erstellt am: **21.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-822121>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# Führen mit Zahlen

Dominik Weber-Rutishauser, Geschäftsleiter des Spitex Verbandes Kanton St. Gallen, ist einer der Initianten des Benchmark-Projektes in der Ostschweiz, das auf den Kostenrechnungen von Spitex-Organisationen gründet. Im nachfolgenden Interview erklärt er den Aufbau und die Erfahrungen mit diesem Projekt.

## Was genau ist ein Benchmark?

Dominik Weber: Benchmark ist ein Vergleich von Kennzahlen. Man definiert, welche Werte erhoben werden sollen, setzt diese allenfalls mit anderen Daten in eine Beziehung und vergleicht dann die so erstellten Kennzahlen – in unserem Fall unter Spitex-Betrieben. Ziel eines solchen Vergleichs ist ein «Lernen vom Besseren».

## Was gab den Ausschlag für den Aufbau des Benchmark-Systems in der Ostschweiz?

Nachdem immer mehr Organisationen die Kostenrechnung eingeführt hatten, wollten die Finanzverantwortlichen die neuen Kostendaten miteinander vergleichen. Trotz den Vorgaben des Finanzmanuals

mussten genauere Definitionen vereinbart und Zahlen aus der Leistungserfassung und Statistik beigezogen werden. Dieses «Gerüst» für einen aussagekräftigen Vergleich festlegen, betrachteten wir als klassische Verbandsaufgabe und haben es vor etwa fünf Jahren mit Unterstützung der Root-Service AG aufgebaut.

## Wer ist daran beteiligt?

Die Aufbauarbeit haben die Verbände Thurgau, Zürich und St. Gallen initiiert. Bereits im ersten Jahr waren aber auch beide Appenzell beteiligt; sie verfügten als erste über flächendeckende Kostenrechnungen. Später kam Graubünden dazu. Für uns war immer klar, dass wir einen solchen Vergleich überkantonal aufziehen mussten. Die einzelnen Kantone sind zu klein, um repräsentative Daten für alle Organisationsgrößen auszuweisen. Inzwischen werden über 120 Spitex-Betriebe aus der Ostschweiz ausgewertet. Zudem haben andere Kantone unser System übernommen. Die Verknüpfung dieser Daten ist geplant.

## Wie aufwändig ist die Teilnahme am Benchmark für eine einzelne Organisation?

Das korrekte Erstellen der Kostenrechnung ist sicher mit einigem Aufwand verbunden. Das Benchmark-

Dominik Weber: «Schön wäre, das Ostschweizer Benchmark-Tool würde gesamtschweizerisch angewendet.»



Bild: Marius Schären

**«Gute Qualität ist nicht per se teuer. Es gilt, einen Mix zu finden zwischen optimaler Qualität und vertretbaren Kosten.»**



Blatt – wir sind stolz, dass alle Daten immer noch auf einer A4-Seite Platz haben – wird dabei bei den meisten Kostenrechnungen automatisiert abgefüllt und muss nur noch mit wenigen Daten ergänzt werden.

Seit zwei Jahren arbeiten wir mit der Fiedler Consulting AG zusammen, die für uns eine Internetplattform entwickelt hat, über die wir die Datenerfassung, Überprüfung, Auswertung und Konsolidierung einfach und sicher abwickeln können. Dieses «Spitex Service Center» dient übrigens einigen Kantonen auch als Ort, wo gleichzeitig die Daten der BFS-Statistik eingegeben werden können.

### Welches sind die Erfahrungen mit dem Ostschweizer Benchmark-Tool?

Die Vergleichsmöglichkeit von Kosten- und Leistungsdaten wird sehr geschätzt. Bei der ersten Teilnahme – wir haben ja auch heute noch Organisationen, die zum ersten Mal am Benchmark teilnehmen – wird noch viel Zeit benötigt, um Abweichungen auf mögliche Erfassungsfehler zu prüfen. Sehr erfreulich ist die Tatsache, dass immer mehr Organisationen nach der Auswertung den Benchmark-Prozess auf individueller Ebene weiterführen.

### Was heisst das genau?

Die Organisationen analysieren die Abweichungen zu anderen Organisationen, prüfen Möglichkeiten, um Verbesserungen einzuleiten, und kontrollieren im nächsten Vergleich, ob die getroffenen Massnahmen gefruchtet haben.

Grundsätzlich empfehlen wir, sich mit einer oder zwei vergleichbaren Organisationen zusammenzusetzen und so aufgrund der ausgewerteten Daten und dem individuellen Wissen voneinander zu profitieren. Wichtig ist es, dass dabei nicht nur Finanzverantwortliche, sondern auch Fachleute der Hilfe und Pflege teilnehmen.

### Welches sind konkret wichtige Bereiche, in denen sich häufig Differenzen ergeben und in denen dann Massnahmen eingeleitet werden?

Häufig stellt man Unterschiede in der Produktivität fest: Eine tiefere Produktivität heisst, dass man im Verhältnis zu den gesamten Anwesenheitsstunden weniger Stunden verrechnen kann. Ein bilateraler Vergleich kann dann z.B. zu Verbesserungen in der Einsatzplanung und dadurch zu kürzeren Wegzeiten führen. Oder man hinterfragt die Anzahl Sitzungen und Rapporte. Oder man stellt fest, dass Arbeiten anders verteilt werden können. Macht es z.B. Sinn, dass diplomiertes Pflegepersonal die Autos zum Winterneuwechsel in die Garage fährt?

Manchmal findet man aber auch Erklärungen für höhere Kosten, die schwierig zu beeinflussen sind oder die man gar nicht beeinflussen will, z.B. hohe

Personalkosten durch viele erfahrene, ältere Mitarbeiterinnen mit höheren Löhnen und mehr Ferien. Aber auch solche Erkenntnisse aus dem Vergleich sind sehr wichtig zur Interpretation der Kosten.

### Die Vergleiche ergeben ja eine Art Rangliste mit Siegern und Verlierern. Kann das nicht auch gefährlich sein?

Doch, das ist es, auch wenn die Rangliste natürlich anonymisiert ist. Wir betonen immer, dass eine im Benchmark gut abschneidende Organisation unter Umständen keine gute Spitex-Organisation ist. Denn wir stellen in unserem Benchmark einseitig den betriebswirtschaftlichen Aspekt dar und vergleichen nicht, was auf der Leistungs- und Qualitätsebene gegenüber steht. Deshalb ist jeder Vergleich – und überhaupt auch schon jede Kostenrechnung – interpretationsbedürftig und darf nicht einfach kommentarlos an einen Dritten, z.B. den Leistungsauftraggeber, weitergegeben werden.

### Warum ist Benchmark trotzdem ein wichtiges Führungsinstrument?

Gute Qualität ist nicht per se teuer. Es gilt, einen Mix zu finden zwischen optimaler Qualität und vertretbaren Kosten. Ein Benchmark hilft, Sparpotential zu finden, das keine oder nur geringe Qualitätseinbussen mit sich bringt. Der Vergleich bringt Ideen, wie man eine Leistung noch effizienter und damit kostengünstiger erbringen kann.

### Wie wird sich der Benchmark weiterentwickeln?

Neben einer laufenden Optimierung und Anpassung – z.B. auch an die neue Pflegefinanzierung – werden wir mit unseren externen Partnern die Internetplattform weiter ausbauen. Schon heute können die teilnehmenden Organisationen über das ganze Jahr auf verschiedene Reports zugreifen.

Diesen Service wollen wir ausbauen und die Organisationen ermuntern, davon auch Gebrauch zu machen. Ausserdem soll die Datenqualität durch automatisierte Überprüfungen gleich bei der Eingabe noch erhöht werden.

Aber das Wichtigste wird wohl immer die direkte Unterstützung bei der Analyse und Interpretation der Daten sein. Dies wollen wir weiterhin mit verschiedenen Auswertungskursen sicherstellen, die auf die unterschiedlichen Kenntnisse und Erfahrungen der Teilnehmenden ausgerichtet sind.

### Was sind die Ziele für die Zukunft?

Schön wäre es natürlich, unser Benchmark-Tool würde gesamtschweizerisch angewendet. Daneben wird unser Ziel immer sein, die Kostentransparenz sicherzustellen und den Spitex-Organisationen ein zweckmässiges Führungsinstrument in die Hand zu geben.