Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band: 83 (2012)
Heft: 10: Wunschkinder : Getestet - und für gut befunden

Artikel: Zeitstudien sind auch Führungsinstrumente
Autor: Wattinger, Elke
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-803819

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: 15.07.2025

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

bei einer kantonalen Analyse die Stichproben mit dem Patienten-Mix des ganzen Jahres und hatten praktisch komplette Übereinstimmung. Wenn allerdings ein Heim sehr unterschiedliche oder spezialisierte Abteilungen führt, sollte man mehrere Abteilungen oder das ganze Haus mit «CURAtime» analysieren. Es zeigt sich also, dass eine Vollerfassung während 365 Tagen nicht sinnvoll ist. Das Prinzip der Realzeit-erfassung während zweier Wochen, wie es «CURAtime» praktiziert, liefert die erforderliche und ausreichende Genauigkeit.

Potenzial für Verbesserungen

Anspruchsvoll für die Mitarbeiter ist die richtige Verbuchung der Tätigkeiten, weshalb wir den Schulungsaufwand steigerten und auch in Zukunft nach Wunsch des Hauses Angebote bereitstellen werden. Generell erreichen wir eine hohe Qualität bei der Erfassung, auch dank einer systematischen Validierung der Daten durch die Verantwortlichen in den Heimen und durch uns. In den Workshops zeigte sich, dass bei praktisch allen Heimen Potenzial für Verbesserungen besteht. Die quantitative, zeitbezogene Optik von «CURAtime» muss dabei nicht im Konflikt mit qualitativ guter Betreuung und Pflege der Bewohner stehen.

Zum Autor: Thomas Bächinger ist Geschäftsführer der Micro-MED AG. Die Partnerfirma von Curaviva Schweiz betreut die technische Plattform und die Abwicklung der «CURAtime»-Projekte.

Zeitstudien sind auch Führungsinstrumente

«CURAtime» scheidet nicht nur die KLV-pflichtigen Leistungen aus, sondern bildet eine klare Berechnungsgrundlage für die Tarife und zeigt Erkenntnisse zum effizienten Einsatz des Personals.

Von Elke Wattinger, Geschäftsleiterin REDI AG Treuhand

Die Verordnung über die Kostenermittlung und die Leistungserfassung durch Pflegeheime in der Krankenversicherung ist seit 2002 in Kraft. Das Ziel ist definiert: Die Leistungen und die Kosten der Krankenpflege müssen für jede Pflegebedarfsstufe ermittelt werden können. Mit den Daten will der Gesetzgeber Kennzahlen erarbeiten, Betriebsvergleiche vornehmen, Tarife und Globalbudgets errechnen und überprüfen, kantonale Planungen aufstellen, die Wirtschaftlichkeit berechnen und die Kostenentwicklung aufzeigen.

Die Heime mit stationärer Pflege haben sich seit der Einführung der Verordnung schwer damit getan, das Gesetz einzuhalten. Einer der Hauptgründe lag darin, dass bis zur Einführung der neuen Pflegefinanzierung die Ergebnisse der Arbeitszeitanalyse keinerlei Einfluss auf die Entschädigung der Krankenversicherer hatte. Deshalb fragten sich viele, wozu sie den Aufwand betreiben sollten.

Leider fehlten dadurch die Erfahrungswerte, um auf einer guten Grundlage die Beiträge von Kanton und Gemeinden gemäss der neuen Pflegefinanzierung ab 2011 aushandeln zu können. Es folgt somit einmal mehr die Erkenntnis, dass viele Betriebe nur reagieren, wenn es effektiv um Geld geht. Jedes Heim, das die Grundlage zur Kostenermittlung noch nicht seriös für den eigenen Betrieb erarbeitet, kann sich glücklich schätzen, dass die öffentliche Hand ihre eigenen Ziele bisher nicht konsequent verfolgt hat.

Die zeitbezogene Optik von «CURAtime» steht nicht im Konflikt mit qualitativ guter Betreuung.

Wer die Betrachtungsweise verlässt, mit der Arbeitszeitanalyse «nur etwas für andere zu machen», erkennt schnell, dass die betriebswirtschaftlichen Ziele einer Unternehmung nicht von den Zielen der Krankenpflege-Versicherungsverordnung (KLV) abweichen. Eigentlich interessiert sich primär das Unternehmen für Kennzahlen, Tarifberechnungen, effiziente Leistungserbringung und Kostenentwicklung. Dabei wird auch erkennbar, dass nicht einfach das Gesamtergebnis für den Betrieb massgebend ist, sondern dass er in allen Teilen und Bereichen kostendeckend arbeitet. Angehörige von Pflegeheimbewohnenden werden klar den Anspruch stellen, dass die Kostenteile, die von Gesetzes wegen die Krankenversicherer und die öffentliche Hand tragen müssen, korrekt ausgeschieden sind.

Akribische Sorgfalt auch bei den Lohnkosten nötig

Rund 70 % der Kosten im Heimwesen sind Personalkosten. In der Praxis ist zu beobachten, dass die Verantwortlichen im Bereich der Belegkontierung von Kreditoren und Kassenausgaben eine akribisch genaue Aufteilung auf Konten und Kostenstellen vornehmen. Das ist gut und richtig so. Dieselbe Sorgfalt und Genauigkeit wäre für den grössten Teil der Kosten, der Lohnsumme des Pflegepersonals, unbedingt auch erforderlich, um eine möglichst genaue Zuordnung auf die Kostenträger zu erreichen. Hierfür bietet «CURAtime» eine Anwendung zur korrekten Berechnung der Kostenteile nach Finanzierungsgruppe und somit nach der Tarifbestimmung.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht bietet die Anwendung jedoch noch wesentlich mehr. Durch die flexiblen Auswertungen der Verteilung der geleisteten Stunden auf einen

>>

24-Stunden-Arbeitstag kann die Pflegedienstleitung die bestehende Einsatzplanung überprüfen und zur Entlastung von Spitzenzeiten Massnahmen personeller oder organisatorischer Art ins Auge fassen. Sehr interessant ist auch der Teil der Strukturzeiten. Es handelt sich dabei um sogenannte nicht verrechenbare Leistungen wie Rapporte, Pausen, Ausbildung und anderes mehr. Der Anteil von rund 15 % pro Tag erstaunt viele Mitarbeitende und Führungskräfte. Mit der Auswertung und Analyse des eigenen Betriebes können die Beteiligten Diskussionen um notwendigen Personalbedarf und mögliches Optimierungspotenzial im organisatorischen Bereich sichtbar machen und versachlichen.

Basierend auf den bisherigen Auswertungen nach KLV-pflichtigen und nicht KLV-pflichtigen Leistungen definierten die Betriebe die Strukturzeiten, Pensions- und Betreuungsleistungen in der Summe als sogenannte Betreuungsleistung. Viele Auswertungen zeigen einen mehr oder weniger grossen Anteil an Pensionsleistungen, die das Pflegepersonal erbringt. Das können Reinigungsarbeiten oder Mahlzeiten bringen und holen sein. Mit Ausnahme von Lohnteilen hotelartiger Aktivierung sind die Heime bisher davon ausgegangen, dass keine direkten Löhne auf die Kostenstelle Pension gebucht werden. Die Auswertung von «CURAtime» hat diese Annahme widerlegt.

Zur Autorin: Elke Wattinger ist Geschäftsleiterin der REDI AG Treuhand, eines Unternehmens, das KVG-Heime, Schulen und soziale Einrichtungen IVSE berät und betreut.

Es empfiehlt sich, nach Feststellung der Anteile diesen Lohn anteilmässig auf Pension zuzuweisen. Das Schema der Auswertung «Kostenrechnung Curaviva Schweiz», das die Partner der Koordinationsgruppe Langzeitpflege Schweiz (KGL) in dieser Form verabschiedete, lässt keine Umlage von der Hauptkostenstelle Pflege und Betreuung auf den Kostenträger Pension zu. Die Ausscheidung des Lohnanteils gemäss Auswertung «CURAtime» muss also bereits im Lohnprogramm erfolgen. Gehen wir davon aus, dass die Institutionen die Strukturkosten wie in der Industrie im Verhältnis der Herstellungskosten verteilen, ergibt sich mit der Auswertung nach «CURAtime» eine frappante Veränderung der Anteile Betreuung und Pension.

Eine weitere interessante Aussage ist der Anteil Betreuung pro Pflegestufe. Auch wenn eine leichte Steigerung mit der Pflegebedürftigkeit sichtbar ist, entspricht diese nicht der heute noch oft angewandten linearen Erhöhung nach Pflegestufen. Die schwer pflegebedürftigen Bewohner subventionieren in diesem Fall klar die Bewohner der tiefen Stufen.

«CURAtime» deckt organisatorische Schwächen auf

Die Arbeitszeitanalyse mit «CURAtime» ist ein wichtiges betriebswirtschaftliches Instrument, nicht nur zur Tarifbestimmung und Dokumentation der Kosten, sondern gleichzeitig als Planungs- und Führungsinstrument. Den Mitarbeitern muss klar sein, dass die Analyse keine Kontrolle ist, sondern auch die Aufdeckung organisatorischer Schwächen erleichtert. Effizienz steigern heisst nicht gleich Personal abbauen, sondern verbesserter Einsatz zur Förderung der Wirtschaftlichkeit und des Wohlbefindens der Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden sehen optimierte Abläufe häufig als Entlastung, die sich positiv auf ihre Zufriedenheit auswirkt.

Nachteile wie die einer Momentaufnahme oder aussergewöhnliche Einflüsse im Beobachtungszeitraum können durch häufigere Erhebungen gemildert werden. Den Kosten für die Erhebung und Auswertung steht das Sparpotenzial durch Optimierung von Abläufen und Dokumentation der gesetzlichen Grundlagen gegenüber – aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine lohnende Investition.

Analysen bilden Kernprozesse der Pflege ab

Die Zeitstudien mit «CURAtime» ermöglichen es, die erbrachten Leistungen zu analysieren – und sie geben tiefe Einblicke in die Arbeitsprozesse. Die Analysen bieten eine gute Grundlage, einen Strategiewechsel vom Pflegeheim zu einem «Kompetenzzentrum Alter» zu vollziehen.

Von Stefan Knoth, Geschäftsführer Curanovis

«CURAtime» ist ein einfaches Instrument zur Messung pflegerischer Leistungen und deren Verteilung auf KLV- und Non-KLV-Leistungen. Mit der Messung können Leistungen in einer Pflegeeinheit den Bewohnenden und den Mitarbeitenden zugeordnet, analysiert und interpretiert werden. Doch «CURAtime» bietet weit mehr als die Beantwortung einfacher personeller und ökonomischer Fragen: Das Instrument stellt fest, welche Leistungen zu welcher Tageszeit stattfinden, welche Bewohnerinnen und Bewohner in ihren Leistungen stabil sind und vieles mehr. Die Analyse einiger Heime zeigt überraschen-