

# Zeitstudien sind auch Führungsinstrumente

Autor(en): **Wattinger, Elke**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Curaviva : Fachzeitschrift**

Band (Jahr): **83 (2012)**

Heft 10: **Wunschkinder : Getestet - und für gut befunden**

PDF erstellt am: **24.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-803819>

## **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.

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 Po-

tenzial 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 Krankensicherer 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 kon-

sequent verfolgt hat.

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 Krankensicherer und die öffentliche Hand tragen müssen, korrekt ausgedacht 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

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

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 Lohnanteilen 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 Wattering 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-