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

Artikel: Analysen bilden Kernprozesse der Pflege ab
Autor: Knoth, Stefan
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-803820

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

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-

de Ergebnisse, die Auswirkungen auf viele Bereiche haben:

- Verteilung KLV/Non-KLV: Die Verteilung der Leistung ist nicht linear. Die Anteile der Non-KLV-Leistungen hängen stark von der Situation der Bewohnenden ab.

- Verteilung über 24 Stunden: Die KLV-Leistungen verteilen sich nach traditionellem Pflegeverständnis: Körperpflege am Morgen, Diagnostik gegen Mittag und am frühen Abend, Pflegeplanung am Nachmittag.

- Die Leistungsspitze der KLV-Leistungen ist nur teilweise abhängig von der Pflegestufe: Bei allen Pflegestufen liegt die Leistungsspitze zu Beginn des Frühdienstes. Die Kurve verläuft anschliessend bei tiefen Pflegestufen steil nach unten, in hohen Pflegestufen bleibt sie höher und fällt erst nach 18 Uhr steil ab. Die Belastung in der Nacht ist identisch bei allen Pflegestufen.

- Non-KLV-Leistungen (Hotellerie und Pension) variieren abhängiger von der Pflegestufe: Die Spitze der Non-KLV-Leistungen bei unteren Pflegestufen (Besa 1 bis 5) überlappt sich mit der Spitze der KLV-Leistungen und fällt anschliessend kontinuierlich ab. In den Besa-Stufen sechs bis neun steigt die Leistungskurve ab 7 Uhr steil an und hat ihren ersten Höhepunkt um 10 Uhr. Die Spitze wird aber erst am frühen Nachmittag erreicht. Bei den Besa-Stufen zehn bis zwölf gibt es zwei identische Leistungsspitzen: eine um 10 Uhr, eine um 18 Uhr. In der Nacht gibt es keine Unterschiede in allen Besa-Stufen.

Kluft zwischen Zeitbudget und umgesetzten Leistungen

Diese Beispiele zeigen – ohne vertiefte Analyse – grosse Auswirkungen auf die Teamzusammensetzung, deren Arbeitsbelastung und die Reaktion auf Bedürfnisse der Bewohner.

Die Besa- oder Rai-Einschätzung aller Bewohnerinnen und Bewohner ist die Grundlage der Finanzierung. In vielen Datensätzen wird eine deutliche Kluft sichtbar zwischen Besa-Zeitbudget und umgesetzten Leistungen. Dabei gehen die Abweichungen in beide Richtungen: Es werden zu viel oder zu wenig Leistungen erbracht gegenüber der Besa-Einschätzung. Bei genauerer Analyse zeigt sich, dass alle drei Dimensionen betroffen sind: Der Zusammenhang zwischen Besa-Einschätzung und Pflegeplanung ist teilweise durchbrochen (Fokus Krankenkassen-Audits), die geleistete Pflege stimmt nicht mit der Pflegeplanung überein, und die Pflegeleistung deckt sich nicht mit der Zeitgutschrift gemäss Besa-Einschätzung.

Wenn Unterschiede bestehen, sind sie oft gleichzeitig an allen drei Orten. Dies deutet darauf hin, dass die Pflegenden situativ-reaktiv arbeiten und nicht wie geplant und im Rahmen der Besa-Einschätzung. Für die Bewohnenden muss sich dieses Missverhältnis nicht zwangsläufig negativ auswirken. Doch es besteht ein Problem in der Legitimation und Finanzierung der Leistungen. Als Handlungsansatz reichen hier klassische «Optimierungsmassnahmen» nicht aus. Vielmehr geht es darum, die Prozesse neu zu definieren. Dabei braucht es ein Umdenken von der sogenannten Push- zur Pull-Strategie.

Bei der Push-Strategie handelt es sich um die gewachsene Zuteilung verschiedener Ausbildungsniveaus in ein Team. Die einem Team zugeordneten Arbeitsprozesse sind «zufällig», ebenso die zur Verfügung stehende fachliche Expertise. In der Regel werden Personen, die das Team verlassen, durch gleichwertige oder weniger teure Fachpersonen ersetzt. Dies geschieht oft unabhängig vom Anspruch der Prozesse. Die Delegation verläuft ad hoc, je nach Situation und Teamzusammensetzung.

Nicht verrechenbare Strukturzeiten machen einen Anteil von 15 Prozent pro Tag aus.

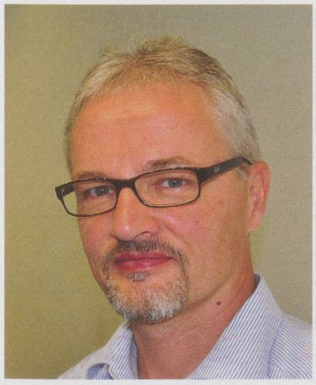
Formulierung der Bewohnerprozesse kommt zuerst

Bei der Pull-Strategie sind die Bewohnerprozesse definiert in ihrem fachlichen und quantitativen Anspruch. Die Teamzusammensetzung entspricht diesem Anspruch weitestgehend. Spezifischer Bedarf an Expertise können auch andere Wohn-bereiche zur Verfügung stellen. Die Wohnbereiche oder Ab-teilungen haben spezifische Schwerpunkte und Kompetenzen.

Der Wechsel von der Push- zur Pull-Strategie macht es deut-lich: Optimierung reicht nicht, es braucht einen Systemwech-sel in der Organisation der Arbeitsteilung und Prozessorientierung in der Langzeitpflege. Neben den inneren Anforderungen kommen noch eine Reihe äusserer Gegebenheiten dazu: die demografische Veränderung, die Vermehrung spezifischer Bewohnerkategorien (etwa Palliation oder Demenz), die Schwierigkeiten in der Personalrekrutierung und die zunehmenden Ansprüche von Bewohnern und Angehörigen.

Der erste Schritt in diesem Transformationsprozess liegt darin, die Bewohnerprozesse zu formulieren und inhaltlich abzugrenzen. Die bestimmenden Faktoren sind die Kundenbedürfnisse respektive das Kundensegment, die Finanzierung der zu erbringenden Leistungen, die Angebots- und Ansprechstrukturen und die verfügbaren Fachkräfte.

«CURAtime» ist ein gutes Instrument, um die Kernprozesse der Pflege abzubilden und genauer zu analysieren. Neben der unmittelbaren Optimierung von Arbeitsprozessen bietet das Instrument Hand, langfristige Strategieprozesse fundiert anzu-gehen. In ihrer Wirkung übertreffen sie die Analysen bei weitem und machen heutige Pflegeheime zu Kompetenzzentren und damit zu zentralen Akteuren in der Gesundheits- und Altersversorgung der Schweiz. ●



Zum Autor: Stefan Knoth, Master in Health Sciences, ist Inhaber und Geschäftsführer von Curanovis – Care Management»