

Schnelle Auslegeordnung bei Ertragsproblemen im Pflegeheim

Der Einsatz der Benchmarkplattform HEBES (Heim-Benchmarking Schweiz) ermöglicht innerhalb weniger Tage die Erstellung einer Auslegeordnung zu den grössten Schwächen eines Pflegeheimes. Oft ist eine unbefriedigende Wirtschaftlichkeit der Auslöser für eine HEBES-gestützte Benchmarkanalyse.

Einer der häufigsten Gründe für eine ungenügende Ertragslage in einem Alters- und Pflegeheim ist eine nicht zielkonforme Bettenauslastung (vgl. Interview mit Martin Liver auf der nächsten Seite). Daneben können aber auch strukturelle Gründe wie unterdurchschnittliche Produktivität in Pflege und Betreuung, nicht adäquat am Leistungsvolumen ausgerichteter Skill- und Grademix, im Kantonsvergleich überdurchschnittliche Lohnkosten oder zu hohe Kosten im Bereich der Pension (z.B. Anlagenutzungskosten) zu einer ungenügenden Ertragslage führen.

Um schnell eine fundierte Auslageordnung zu den wichtigsten Gründen der unbefriedigenden Ertragsituation zu erhalten, setzt Keller Unternehmensberatung AG folgendes Standardverfahren ein:

1. Studium Unterlagen, Gespräch vor Ort
2. HEBES-Benchmark-Analyse
3. Interviews mit Schlüsselpersonen
4. Analysebericht mit Empfehlungen
5. Präsentation/Diskussion Analysebericht.

Die Analyse eignet sich auch hervorragend, um z.B. bekannte Stärken mit einer Aussensicht zu bestätigen, um diese dann gezielt weiter auszubauen.

Dr. Othmar Hausheer, hausheer@keller-beratung.ch



Die reinen Zahlen sind „brutal“

Interview mit Martin Liver, Präsident Stiftungsrat Evangelisches Pflege- und Altersheim Thusis



Herr Liver, welches waren die Gründe für eine Wirtschaftlichkeitsanalyse durch die Keller Unternehmensberatung AG im Evangelischen Pflege- und Altersheim Thusis?

Seit einigen Jahren wird die Geschäftsführung sowie der Stiftungsrat des Evangelischen Pflege- und Altersheimes (EPAT) in Thusis mit unbefriedigenden

Betriebsergebnissen konfrontiert. Diese Ergebnisse wurden im Hause analysiert und daraus Massnahmen eingeleitet. Die getroffenen Massnahmen und Entscheidungen hatten aber leider nach der Umsetzung nicht den gewünschten Erfolg und schlugen sich nicht auf die gewünschte Weise in den Betriebsergebnissen nieder. Zudem führte eine Massierung von Bewohneraustritten zu finanziellen Engpässen. Diese volatile und ungewisse Situation erschwerte die operative und strategische Führung des EPAT sehr. Der Stiftungsrat entschied sich daher zusammen mit der Geschäftsleitung eine Wirtschaftlichkeitsanalyse durchzuführen. Dies mit dem Ziel, dass uns klare Basisindikatoren geliefert werden, die uns als Grundlage zur strategischen Ausrichtung aber auch zur operativen Betriebsführung dienen.

Warum haben Sie sich methodisch für eine Analyse entschieden, die schwergewichtig auf dem HEBES-Benchmarking basiert?

Wir arbeiten bereits seit einigen Jahren mit dem HEBES-Tool und erörtern und vergleichen unsere Kennzahlen damit. Deshalb war es für uns naheliegend, die Analyse auf dieser Basis in Auftrag zu geben. Der Stiftungsrat des EPAT begrüsst dieses Vorgehen und das Instrument, da mit dieser Vorgehensmethode eine Vergleichbarkeit mit andern Heimen gegeben war.

Lieferte die Analyse belastbare Grundlagen für Entscheidungen?

Die Ergebnisse der Analyse waren und sind nach wie vor eine wichtige Orientierungsgrundlage für uns. Zweitens konnten wir aufgrund der Analyse die Struktur der Führungskennzahlen und die Datenqualität markant verbessern. Neu haben wir auf dieser Kennzahlenstruktur auch die Budget- resp. Zielwerte für das Jahr 2017 fixiert. Das darauf aufbauende Monatsreporting ermöglicht dem Stiftungsrat und der Geschäftsleitung zukünftig eine schnelle Lageanalyse, so dass bei Abweichungen auf einer stringenten Datengrundlage Anpassungen in die Wege geleitet werden können.

Wurden aufgrund der Analyse auch Massnahmen eingeleitet?

Wir haben die Stellenstruktur angepasst und diesbezüglich Massnahmen in der operativen Führung eingeleitet und umgesetzt.

Die Analyse wurde im April 2016 abgeschlossen. Welches Fazit ziehen Sie heute?

Es ist immer so, die reinen Zahlen sind – insbesondere bei grösseren unerwünschten Abweichungen – in der Regel sehr „brutal“. In der Folge, und wenn man die Strukturen und Prozesse genauer anschaut, erkennt man aber Potenzial zur Verbesserung. Dies haben wir gemacht. Gut ein Jahr nach dem grossen finanziellen Einbruch sehen wir, dass sich der Betrieb wieder positiv entwickelt. So gesehen ziehen wir ein positives Fazit.

Was würden Sie heute anders machen? Was würden Sie wieder genau gleich machen?

Rückblickend auf die durchgeführte Analyse und deren Ergebnisse würde ich dasselbe Vorgehen wieder wählen. Bezogen auf die Dringlichkeit und den terminlichen Druck würde ich bei den weichen Faktoren, wie z.B. der Pflegequalität, etwas mehr Zeit einplanen.

Herr Liver, herzlichen Dank für das Interview

Dr. Othmar Hausheer, hausheer@keller-beratung.ch