

Erfolgreiche Praktiken niedriger Pflegekosten

Wie viel Zeit wenden Pflegemitarbeiterinnen und -mitarbeiter für Rapporte auf? Wie viel für das Führen der Pflegedokumentation? Ein Benchlearning-Projekt hat gezeigt, dass die Unterschiede von Heim zu Heim gross sind, und es hat eine Vielzahl von Praktiken herauskristallisiert, welche Heime mit niedrigen Pflegekosten anwenden. Ruth Köppel



Ruth Köppel, Dr. oec. HSG
Geschäftsführerin des
gemeinnützigen Vereins
HeBeS Heim Benchmarking
Schweiz
ruth.koepfel@hebes.ch

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Pflegeteams wenden zwischen zwei und fünfzehn Minuten pro Bohnentag für Rapporte auf.

Foto: Martin Glauser

Welches sind die erfolgreichen Praktiken von Heimen mit niedrigen Pflegekosten? Antworten auf diese Frage haben letztes Jahr dreizehn Alters- und Pflegeheime im Rahmen eines HeBeS-Benchlearning-Projektes² erarbeitet. Das Projekt kristallisierte sieben zentrale Ansatzpunkte heraus – jeder mit einer Vielzahl von Optimierungsansätzen. Im Fokus des Projektes standen insbesondere auch jene Tätigkeiten, von denen die Bewohner/innen keinen direkten Nutzen haben. Ein Beispiel ist die Zeit, welche Pflegemitarbeiter/innen für Rapporte aufwenden.

Anschliessend sind einige der erfolgreichen Praktiken beschrieben. Weitere sind im Schlussbericht zu finden, welcher unter www.hebes.ch gratis heruntergeladen werden kann.

Transparenz verhindert Blindflug Kostenbewusstes und effizientes – aber auch wirksames und qualitätsbewusstes – Handeln setzt voraus, dass die Beteiligten ein Bild von der Situation haben und wissen, wie sich diese verändert. Dazu ist ein Führungs-

Cockpit notwendig³. Ein Bestandteil des Cockpits ist das Sichtbarmachen der Arbeitsbelastung der Pflegemitarbeitenden. Ein Beispiel zeigt die nachstehende Abbildung. Mit einem Führungs-Cockpit – und dem nötigen Handlungsspielraum – verfügen die Pflegeteamleitungen über die Grundlage, um die Ressourcen ihres Bereiches selber zu steuern.

Flexibel auf Schwankungen reagieren Pflegeteams sind mit zwei Arten von ertrags- und kostenrelevanten Schwankungen konfrontiert:

- Schwanken des Arbeitsanfalls im Tagesverlauf
- Schwanken des Pflegebedarfs der Bewohnerschaft über Wochen und Monate hinweg

Wie kann die Pflege damit umgehen?

- *Schwanken des Arbeitsanfalls im Tagesverlauf* In der Grundpflege fällt am Morgen viel Arbeit an, wenn die Bewohner/innen aufstehen. Sind die Dienste und Dienstpläne so angelegt, dass sie dieser Belastungsspitze Rechnung tragen? Wenn nicht, dann sind die Pflegeteams entweder stundenweise überlastet oder in der restlichen Zeit nicht ausgelastet⁴. Die Folge: Entweder müssen die Bewohner/innen lange warten oder die Kosten pro Pflegepunkt sind hoch.
- *Schwanken des Pflegebedarfs der Bewohnerschaft über Wochen und Monate hinweg* Pflegeteams sind mit Schwankungen der Pflegeintensität der Bewohnerschaft konfrontiert: Einmal sind alle Plätze belegt – einmal gibt es freie Betten. In integrierten Wohnbereichen kommt hinzu, dass stark pflegebedürftige Bewohner/innen sterben und an ihrer Stelle öfters rüstige Betagte einziehen. Im Benchlearning-Projekt betragen die jährlichen Schwankungen der Pflegepunkte bei den verschiedenen Pflegeteams zwischen fünf und 42 Prozent. Auch hier gilt: Wenn die geleisteten Arbeitsstunden nicht mit dem Pflegebedarf mitschwanken, dann führt dies entweder zu einer schwankenden Pflegequalität oder zu einem Stellenplan, welcher – mit den entsprechenden Kostenfolgen – auf den maximalen Arbeitsanfall ausgelegt werden muss. In Verlauf des Benchlearning-Projektes wurden folgende Praktiken zusammengetragen, mit denen diesen Schwankungen begegnet wird:
- Die Stellenpläne werden wöchentlich angepasst. (APH Ebikon)



- Abteilungsübergreifend findet täglich eine Personalkoordination statt. (WPH Utzigen)
- Es gibt eine Jahresarbeitszeit, und die tägliche Arbeitszeit ist in einem gewissen Umfang flexibel. (APH Ebikon)
- Teilzeitangestellte erhöhen vorübergehend ihr Arbeitspensum. (alle Teilnehmer)
- Bei sehr kurzfristigen Personalausfällen gibt es einen Plan B, welcher den Pflegeumfang punktuell reduziert. (WPH Utzigen)
- Es gibt einen Pool von Mitarbeiter/innen, welche im Stundenlohn arbeiten und bei Personalengpässen einspringen. (APH Ebikon)
- Mitarbeiter/innen eines Pflegeteams übernehmen die Pflege bestimmter Bewohner/innen eines anderen Teams. (SWA Hinwil)

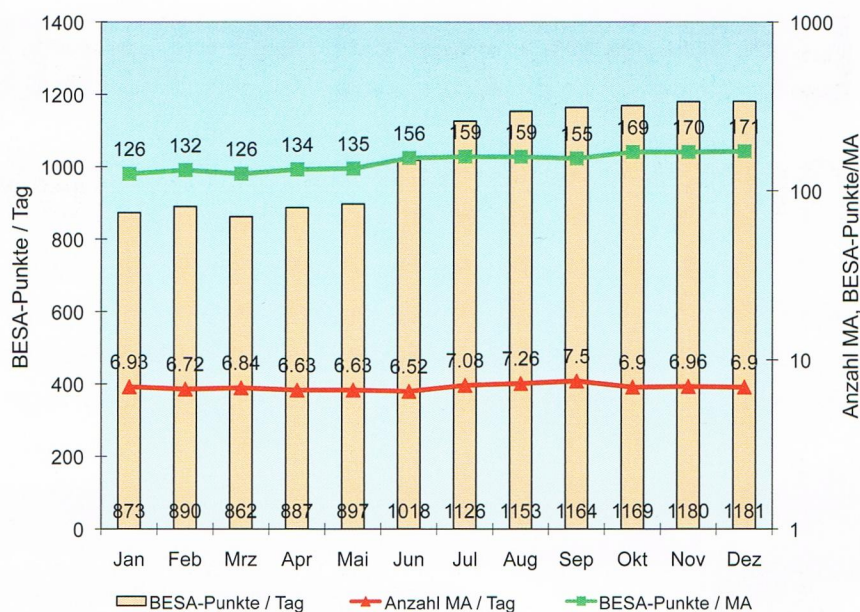
Tätigkeiten eliminieren, vereinfachen, zusammenlegen

Das kritische Hinterfragen von Tätigkeiten und Abläufen spielte in den 90er-Jahren eine wichtige Rolle, als mit dem Prozess-Reengineering – dem radikalen Neuentwurf von Prozessen – in der Industrie grosse Erfolge erzielt wurden. Im Verlauf des Benchlearning-Projektes wurde eine Vielzahl von erfolgreichen Praktiken erwähnt, welche das Ergebnis einer Prozess-Optimierung sein könnten. Hier einige Beispiele:

- Das Suchen von demenzkranken Bewohner/innen im ganzen Dorf wird durch Sensoren *eliminiert*, welche melden, wenn diese das Haus verlassen. (SWA Hinwil)
- Die Transfers ins Bett werden *reduziert*, indem kippbare Stühle und Pflegerollstühle den Bewohner/innen einen Mittagsschlaf ermöglichen. (SWA Hinwil)
- Das Zusammenarbeiten mit Spital und Notfalldienst ist *vereinfacht* durch eine dortige zentrale Ansprechperson, welche Auskunft über stationierte Bewohner/innen geben kann. Die Heimärztin arbeitet auch im Spital, das Spital ist verantwortlich für den Notfalldienst, und ausgewählte Personen haben dort Zugriff auf den behandlungsrelevanten Teil der Pflegedokumentation. (WPH Utzigen)
- Ein Teil des Einarbeitens neuer Mitarbeiter/innen wird in gemeinsamen Einführungstagen *zusammengelegt*. (SWA Hinwil)

Mit folgenden Massnahmen werden *Unterbrechungen vermieden*:

- Gute Absprache bei Pflegebeginn, damit keine Rückfragen notwendig sind
- Gute Grundlagen (Dokumentation, Schulung, ...), damit Pflegende selbständig arbeiten können
- Zuständige Person für Rufanlage, Telefon, Hilfestellungen
- Analysieren der Ursachen, wenn ein/e Bewohner/in häufig klingelt
- Angehörigengespräche aktiv vorausplanen und kanalisieren
- Mitarbeitende und Ärzte so instruieren, dass sie ausserhalb der Hauptpflegezeit anrufen
- Arztvisiten auf Randstunden kanalisieren oder Visitezeiten vorgeben



- Zimmerfinish-Kontrolle, damit Material vollständig ist

Optimale Information – kurze Rapporte Während die Zahl der Rapporte von der Dienststruktur abhängt, kann die Länge der Rapporte durch einen optimalen Informationsfluss und durch dauerhaft festgelegte Aufgaben reduziert werden.

An Rapporten nimmt jeweils nur ein Teil der Mitarbeitenden teil. Rapporte sind deshalb nicht der Ort für Themen, welche das ganze Pflegeteam betreffen. Zeitaufwendig kann das tägliche Verteilen von einzelnen Aufgaben zum Dienstbeginn sein. Diese Arbeitsverteilung kann verkürzt werden durch sogenannte Ämtli, spezielle Dienste (Beispiel: Badedienst) und andere Arten von Aufgabenbündeln. Wenn die Tagesverantwortlichen die Planung am Vortag machen und visualisieren, dann ist an den Rapporten nur noch das seither Vorgefallene zu besprechen. Für Details zu einzelnen Bewohner/innen, welche nicht für alle Anwesenden wichtig sind, wird auf die Pflegedokumentation verwiesen. Um die Qualität und die Effizienz der Eintragungen in die Pflegedokumentation sicherzustellen, können regelmässig Audits durchgeführt werden. In diesen wird ein Teil der Pflegedokumentationen angeschaut, und Optimierungsmöglichkeiten werden besprochen. Zudem könnten bei einer elektronischen Pflegedokumentation vorgefertigte Textbausteine die Eingabe erleichtern – nicht zuletzt für Fremdsprachige.

Das Benchlearning-Projekt hat vielfältige Praktiken zutage gefördert, welche die Pflegekosten senken, ohne die Qualität der Pflege zu beeinträchtigen, und welche zudem die Arbeit der Pflegenden erleichtern. Anspruchsvoller ist das Flexibilisieren des Personaleinsatzes, damit sowohl die Anforderungen des Heimes als auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen befriedigt werden.

Dieses Jahr führt HeBeS ein Benchlearning-Projekt zum Thema «Betreuungskonzept/Betreuungskosten» durch. Informationen finden sie unter www.hebes.ch. ■

Abbildung: Pflegeteam pro Tag – Anzahl Mitarbeiterinnen, BESA-Punkte sowie BESA-Punkte pro Mitarbeiterin (Quelle: Alters- und Pflegeheime Ebikon)

- 1 Die Pflegekosten lassen sich messen in Franken pro Pflegepunkt und die Effizienz in Minuten pro Pflegepunkt. Auf diese Grössen wirken verschiedene Einflussfaktoren, welche nicht im Einflussbereich der Pflege liegen. Ein Beispiel ist die Bewohnerfluktuation. Das Benchmarking-Kurzprofil von HeBeS macht einen Teil dieser Zusammenhänge sichtbar.
- 2 Der Ablauf eines Benchlearning-Projektes ist in NOVAcura 1/2010 S. 34–36 beschrieben.
- 3 Der schematische Aufbau eines Führungs-Cockpits ist im Schlussbericht des Benchlearning-Projektes Seite 7 beschrieben.
- 4 Weitere Einflussfaktoren auf die Arbeitsbelastung der Pflegemitarbeitenden im Tagesverlauf sind im Schlussbericht des Benchlearning-Projektes Seite 31 f. aufgeführt. Gratisdownload des Schlussberichts unter www.hebes.ch.