

# HeBeS Heim Benchmarking Schweiz

## Schlussbericht Entwicklung und Markteinführung

**Nach einer mehrjährigen Entwicklungszeit ist das Benchmarking und Benchlearning von HeBeS erfolgreich bei den Alters- und Pflegeheimen eingeführt. Mit seinem Angebot fördert HeBeS das Lernen innerhalb der Branche.**

### Wie kam es zu diesem Projekt?

Der heutige Vereinspräsident übernahm 2001 die Leitung der Residenz Bethesda in Küsnacht ZH. Er stellte nach kurzer Zeit zweierlei fest: Im Gegensatz zum Akutbereich, für welchen er ebenfalls tätig war, konnten viele seiner oft dementen Bewohnerinnen und Bewohner ihre Zufriedenheit nicht schriftlich ausdrücken, da sie nicht mehr in der Lage waren einen Fragebogen auszufüllen. Diesen Menschen wollte er „eine Stimme geben“, welche auch von der Heimleitung, der Trägerschaft und von potenziellen Bewohnerinnen und Bewohnern und deren Angehörigen wahrgenommen werden konnte. Im weiteren wollte Gustav Egli sein Heim mit anderen Anbietern vergleichen. Dies war er sich ebenfalls von seinen früheren Engagements in Industrie und Gesundheitswesen her gewohnt. Auch dafür fand er kein entsprechendes Angebot. Deshalb nahm

er 2001 Kontakt mit dem Betriebswirtschaftlichen Institut der ETH Zürich auf. Der dortige Professor Dr. Markus Bärtschi fand die Fragestellung interessant und gab dem Physiker Armin Dörzbach dieses Thema<sup>1</sup> für seine betriebswirtschaftliche Nachdiplom-Studienarbeit. Damit war der Anfang für HeBeS Heim Benchmarking Schweiz gemacht. In den kommenden Jahren entwickelte Dörzbach - allerdings auf Sparflamme - ein Internet-Programm zum Erfassen von Qualitäts-Kennzahlen. Dieses stiess an einer Tagung im Oktober 2005 sowohl auf Interesse als auch auf Vorbehalte. Im März 2006 bewilligte die Age Stiftung einen Förderbeitrag, um das System weiter zu entwickeln und im Markt einzuführen.

### Das Lernen von Alters- und Pflegeheimen vorantreiben

Das Projekt HeBeS war getragen von der Vision, das Lernen von

### Editorial

*Sehr erfreulich: Pünktlich nach den Sommerferien erhalten die HeBeS - Teilnehmer ihr erstes Kurzprofil. Auf ihrem Führungscockpit ist zu erkennen, wie die eigenen Kennzahlen um den Median und zwischen dem minimalen und dem maximalen Kennwert der vielen Mitbewerber liegen.*



*Eine erste spannende Diskussion des Heimprofils in der Geschäftsleitung oder im vorgesetzten Gremium gibt mögliche Interpretationen, wie und warum im Heimprofil beispielsweise die Kennzahl „Lohnkosten“ unter dem Median und „Dekubitus“ eher beim Maximum liegt.*

*Im Projekt Benchlearning 2009 werden die beteiligten Heime erfahren, welche - erfolgreichen - Praktiken zu den unterschiedlichen Profilen führen.*

*Dass diese ersten schweizerischen Heimprofile 2009 möglich wurden, verdanken wir der Zusammenarbeit mit den professionellen Curaviva-Vertretern, dem hartnäckigen HeBeS-Team, dem vorausschauenden und aktiv unterstützenden Vereinsvorstand sowie ganz speziell der Age Stiftung, welche den Mut hatte, das branchenpolitisch nicht einfache Thema „schweizweite, interpretierbare Heim-Transparenz“ namhaft mit Know-how und finanziell zu unterstützen. Ein besonderer Dank geht an die vielen Pilotheime und Branchenspezialisten, welche durch ihr Engagement seit 2002 HeBeS entwickeln halfen, praxistauglich machten und nun 2009 zur Marktreife brachten.*

*Dr. Gustav Egli,  
Präsident Verein HeBeS*

Institutionen der stationären Langzeitpflege zum Wohle der Bewohnerinnen und Bewohner voranzutreiben. Insbesondere ging es darum, dass die Alters- und Pflegeheime ihre Leistungen kundengerecht, wirksam und effizient erbringen und gegen aussen ausweisen.

Um diese Vision zu erreichen entwickelte HeBeS Instrumente, mit denen Alters- und Pflegeheimen, Alterszentren, Pflegewohngruppen und Geriatrieabteilungen:

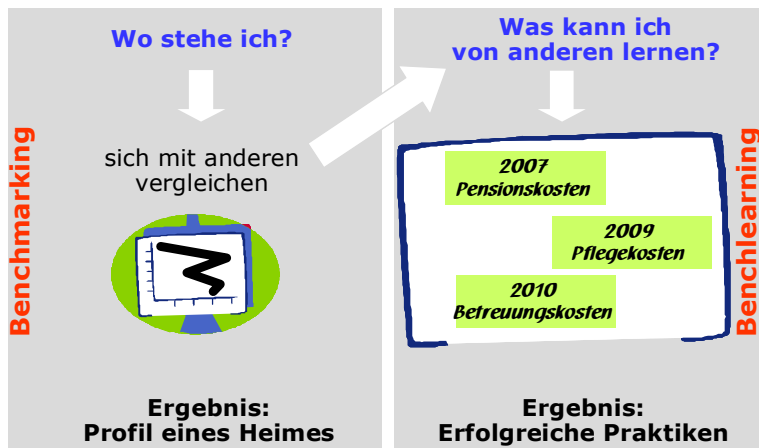
- sich auf einfach und kostengünstig vergleichen konnten (Benchmarking)
- erfolgreiche Praktiken anderer Heime kennenlernen konnten (Benchlearning)

Ende August 2009 - dreieinhalb Jahre nach der Zusage des Förderbeitrags der Age Stiftung - wurde das Projektziel mit der Markteinführung erreicht.

## Das Angebot

HeBeS bietet heute zwei unterschiedliche Leistungen an: Benchmarking und Benchlearning

Abbildung 1: Das Angebot von Hebes



(siehe Abbildung 1).

Sowohl Benchmarking als auch Benchlearning sind standardisierte Methoden. Diese weisen aber ganz verschiedene Charakteristiken auf.

## Benchmarking: sich mit anderen vergleichen

Benchmarking ist eine Methode, um zu ermitteln, wo das eigene Heim im Vergleich mit anderen steht. Als Resultat erhalten die Teilnehmenden Kurzprofile (siehe Abbildung 2)

Das Benchmarking bietet den Teilnehmern folgenden Nutzen:

- Sie erhalten ein Führungscockpit mit Kennzahlen, welches die Situation und die Entwicklung des Heimes aufzeigt.
- Sie erhalten ein Kurzprofil, welches das Typische im Vergleich zu anderen Heimen zeigt.
- Sie werden in den Stärken ihres Heimes bestärkt und erhalten Hinweise auf Bereiche mit möglichen Optimierungspotenzialen.
- Sie sehen, wie viel Zeit und

Abbildung 2: Kurzprofil

Kategorie	Beschreibung	Einheit	2007				2008				2009			
			Min	Max	Mittel	Streuung	Min	Max	Mittel	Streuung	Min	Max	Mittel	Streuung
BewohnerInnen	K1: Größe pro 1000 Auszubildende in Einheiten pro Tag	1/Tag	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	K2: Anteil Langzeitpflege Auszubildende pro Tag	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	K3: Mittelwert Kosten Auszubildende pro Tag	CHF	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
	K4: Mittelwert Kosten Auszubildende pro Tag	CHF	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Personal	K5: Durchschnittlicher Anteil Personal	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	K6: Anteil Personal pro Tag	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	K7: Anteil Personal pro Tag	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	K8: Anteil Personal pro Tag	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Kosten	K9: Durchschnittlicher Anteil Personal	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	K10: Anteil Personal pro Tag	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	K11: Anteil Personal pro Tag	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	K12: Anteil Personal pro Tag	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	

Kosten ihr Heim für die Pensions-, Betreuungs- und Pflegeleistungen im Vergleich zu anderen Heimen aufwendet.

- Sie sehen die Durchschnittslöhne und Sozialleistungen im Vergleich zu anderen Heimen.
- Sie können den von ihnen beantragten Stellenplan begründen.

Der Preis einer Teilnahme beträgt 2009 – je nach Anzahl bezogener Module – zwischen 380 und 940 Franken. Damit wurde das Projektziel ein Benchmarking für weniger als 1'000 Franken anzubieten gut erreicht. Der Zeitaufwand für eine Teilnahme liegt unter einem halben Tag, weil sich das Benchmarking weitgehend auf bereits erhobene Daten abstützt. Am Benchmarking 2009 haben vier Dutzend Heime aus verschiedenen Deutschschweizer Kantonen teilgenommen und die Markteinführung ist damit gelungen.

Das Durchführen des Benchmarkings funktioniert wie eine vollautomatisierte Produktion. Das Übernehmen und Auswerten der Daten läuft auf Knopfdruck ab und der Kontakt mit den Teilnehmenden erfolgt über Internet, E-Mail und Telefon.

## Benchlearning: von anderen lernen

Das Benchlearning ist einer der effektivsten Wege extern bestehendes Wissen schnell in die eigene Organisation einzubringen und es läuft als Projekt ab. Das Ergebnis sind Aussagen über Erfolgreiche Praktiken. Das dabei gewonnene Wissen ist in höchstem Masse praxisorientiert – denn es stammt aus der Praxis und hat sich im Alltag bewährt. Das Benchlearning baut auf den Kennzahlen des Quantitativen Benchmarkings auf. Es arbeitet schnell und zuverlässig Erfolgreiche Praktiken heraus, welche die Teilnehmenden auf anschauliche Art kennenlernen.

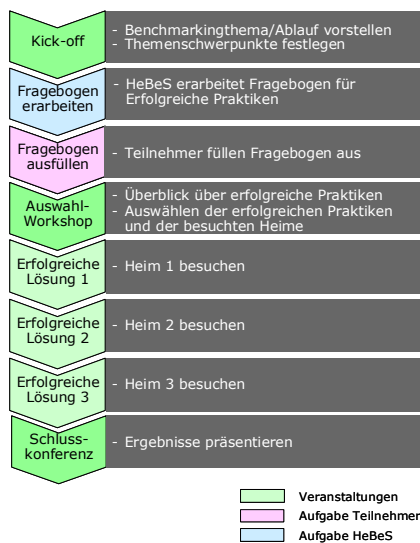
Für ein Benchlearning eignen sich besonders Themen mit folgenden Merkmalen:

- Das Thema ist sehr aktuell (sogenannte „Hot Topics“)
- Das Thema ist noch wenig erforscht und es gibt deshalb noch kaum Schulungen und Bücher.
- Verschiedene Organisationen haben in der Praxis bereits Erfolgreiche Praktiken realisiert.

HeBeS greift jedes Jahr ein aktuelles Thema auf. Daraufhin sucht es

ein bis zwei Dutzend Heime, welche sich am Projekt beteiligen. Diese wenden dafür sechs Tage Zeit und 3'500 Franken auf. Der Ablauf ist standardisiert (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Ablauf eines Benchlearning-Projektes



An den Veranstaltungen können je zwei Personen pro Heim teilnehmen. Die Schlusskonferenz steht als Weiterbildungsveranstaltung weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offen. Damit wird die Basis gelegt um die gewonnenen Erkenntnisse des Projektes schnell in den eigenen Betrieb zu transfe-

Eine Reinigungsmitarbeiterin der Sonnmatt, Niederuzwil, erklärt warum sie heute weniger Zeit benötigt als früher



rieren.

Am Benchlearning-Projekt 2009 nehmen dreizehn Heime am Projekt „Pflegekosten“ teil. Auch hier kann die Markteinführung als gelungen bezeichnet werden.

## Ergebnisse des Laborversuchs

2007 führte HeBeS im Rahmen des Laborversuchs ein Benchlearning-Projekt zum Thema Pensionskosten durch. Bei den zwölf Teilnehmenden wurde eine Vielzahl von Erfolgreichen Praktiken eruiert, welche sich zu fünf Punkten verdichten lassen:

1. Standardisiert – und trotzdem individuell!
  2. Tätigkeiten eliminieren, vereinfachen – oder dem Bewohner überlassen
  3. Küche: bewohnernah und flexibel versus Vorteile der Grösse
  4. Infrastruktur und Hilfsmittel nutzen und optimieren
  5. Motivation und Zusammenarbeit von Mitarbeiterinnen
- Bei diesen fünf Punkten zeigte es sich, dass eine hohe Qualität zu

niedrigen Kosten durchaus möglich ist. Nun gab es aber auch Leistungsmerkmale, welche für die Bewohnerinnen und Bewohner wichtig sind, aber nicht gratis geliefert werden können. Der Bericht<sup>2</sup> beschreibt diese in den Kapiteln:

6. Qualität ist nicht immer gratis

7. Die Art der Bewohnerschaft beeinflusst die Kosten

### **Stimmen von Teilnehmenden**

Zwei Teilnehmer des Laborversuchs berichten in der Fachzeitschrift CURAVIVA 10/2007 folgendermassen über ihre Erfahrungen:

*CURAVIVA: Kann das Benchmarking die richtigen Aussagen liefern?*



**Kurt Marti**, Leiter Alters- und Pflegeheim Sonnmatt, Niederuzwil: Ja. Zum Teil bestätigt es, was man

schon weiss, aber nun kann man es mit Zahlen belegen. Und wenn meine Institution in gewissen Positionen deutlich von den Durchschnittswerten abweicht, kann ich herausfinden, woran das liegt, und bekomme im Austausch mit Kollegen Ideen, wie man sich dort verbessern könnte. Das HeBeS-Projekt erlaubt mir, Schwachstellen meines Betriebes zu erkennen und gegebenenfalls daran zu arbeiten. Aber auch die Stärken werden sichtbar: Und das spornt mich an, auch an diesen weiter zu arbeiten.

*CURAVIVA: Was hat das Benchmarking bisher Ihrem Heim gebracht?*



**Maurice Humard**, Vorstandsmitglied und Rechnungsführer des Altersheims Am Hungeligraben, Niederlenz: Es gibt

uns das gute Gefühl, dass wir auf Kurs sind, und die Bestätigung, dass auch ein kleines Heim bezüglich Effizienz mit den grossen mithalten kann.

### **Was der Heimverband CURAVIVA dazu meint**

Auch der Dachverband der Heime und Institutionen CURAVIVA steht hinter HeBeS: Benchmarking helfe einem Heim, sich selber zu erkennen und daraus Schlussfolgerungen für eine qualitativ gute Arbeit zugunsten der Bewohnerinnen und Bewohner zu ziehen, bilanziert Daniel Domeisen, Ressortleiter BWL und Recht im Fachbereich Alter von Curaviva Schweiz. Heime erhielten ein Arbeitsinstrument, um Kosten, Prozesse und Kennzahlen positiv zu beeinflussen, so Domeisen: „Es ist viel besser, dies aus eigenem Antrieb in der Branche selber zu tun als erst unter äusserem Druck.“

### **Welche Erfahrungen hat HeBeS gemacht?**

Die Angebote von HeBeS sind – nicht nur in der Heimbranche – innovativ. Die anfängliche Idee – ein *Internet*-Benchmarking mit

Qualitäts-Kennzahlen – musste im Laufe des Trial and Error-Verfahrens (Versuch und Irrtum) mehrfach modifiziert werden, bis es die Anforderungen „einfach“ und „kostengünstig“ erfüllte. Auch stiess die Idee eines Kennzahlen-Vergleichs in der Branche anfänglich auf wenig Begeisterung. Im folgenden sind einige der Erfahrungen des Projektes beschrieben.

### **Ein innovatives Projekt dreht einige Schlaufen**

Bei einem innovativen Projekt kann nicht alles vorausgesehen werden und die Erkenntnisse stellen sich Schritt um Schritt ein. Dies bedeutet, dass ein innovatives Projekt nur beschränkt planbar ist und man im voraus nicht weiss, welche Herausforderungen zu bewältigen sind.

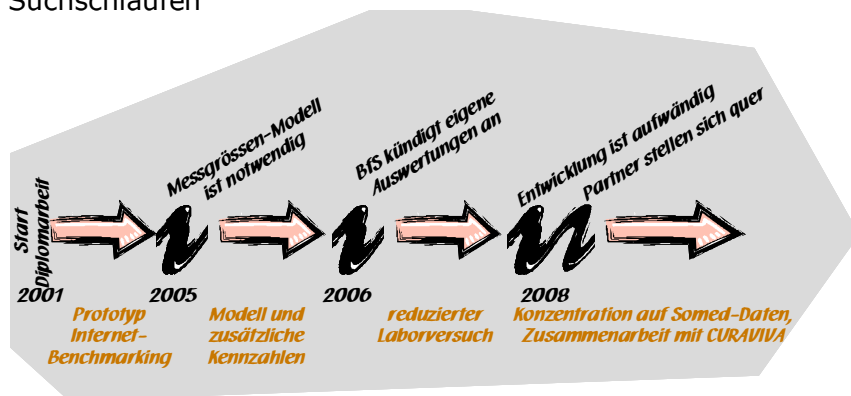
Abbildung 4 zeigt die Herausforderungen, welche sich HeBeS in den Weg stellten und Such-Schleifen auslösten. Diese mussten jedes Mal mit einer Modifikation der ursprünglichen Absichten überwunden werden.

### **Plötzlich ist die Zeit reif**

Neben Herausforderungen inhaltlicher Natur waren zwei weitere Herausforderungen zu bewältigen:

*Vorbehalte gegenüber Benchmarking:* Die Heime mussten bereits viele Daten erfassen ohne dass sie davon bisher einen Nutzen gehabt hätten (für das Bundesamt für Statistik, kantonale Stellen, Krankenkassen, etc.). Die Bereitschaft noch mehr Aufwand

Abbildung 4: Das innovative Projekt drehte mehrere Suchschlaufen



für weitere Datenerhebungen zu investieren war und ist kaum vorhanden. Hinzu kam die Erfahrung, dass die Leistungsfähigkeit der Heime oft auf die Kosten reduziert wurde und weitere Einflussfaktoren wie Bewohner-Mix und Leistungsmerkmale ausblendete. Im weiteren hat sicherlich auch ein Teil der Heimleitungen kein Interesse ihre Leistungsfähigkeit auszuweisen.

*Misstrauen gegenüber HeBeS:* HeBeS ist auf Initiative von Privatpersonen entstanden. Wie bei anderen Angeboten für Alters- und Pflegeheime (zum Beispiel Qualitätsmanagement-Systeme, Pflegedokumentationen) war HeBeS eine von vielen Organisationen, welche mit ihrer Idee an die Heimverbände gelangte und sich um eine Zusammenarbeit bewarb. Diese sahen vorerst keinen Anlass die Anliegen dieses Nobodies mit seinen teilweise unausgegorenen Ideen zu unterstützen.

Im Verlaufe der Jahre wurde jedoch die Zeit für HeBeS und sein Benchmarking reif, sodass der Boden für eine tragfähige Lösung

heute gegeben ist. Dies ist folgenden Einflüssen zu verdanken:

- Die Age Stiftung sprach 2006 den Förderbeitrag von 370'000 Franken an HeBeS nur unter der Voraussetzung zu, dass CURAVIVA im Projektausschuss vertreten ist. Dies führte zu einer projektbezogenen Zusammenarbeitsvereinbarung von CURAVIVA.CH und HeBeS.
- 2007 veröffentlichte Comparis den ersten Internet-Vergleich über die Zufriedenheit der Patientinnen und Patienten mit den Schweizer Spitalern. Dieser – sowie das Einführen von Fallpauschalen - setzte den Spitalverband Hplus unter Zugzwang selber Kennzahlen zu erheben und zu vergleichen. Es zeichnete sich ab, dass es nur noch eine Frage der Zeit sein wird, bis auch die Institutionen der Langzeitpflege ihre Kennzahlen ausweisen müssen.
- Im Laufe der Jahre konnte HeBeS ein Netzwerk von Heimen und Branchenspezialisten knüpfen, welche ihm wohl gesonnen waren, selber mit Begeisterung mitmachen und

Mund-zu-Mund-Werbung betrieben.

- Im Juni 2008 verabschiedete das Parlament das Bundesgesetz über die Neuordnung der Pflegefinanzierung. Neu setzt der Bundesrat die Beiträge der Krankenkassen an die Pflegekosten fest. Dadurch wird die Rolle von CURAVIVA.CH bei den Verhandlungen um die Krankenkassenbeiträge wichtiger und der Verband benötigt dafür entsprechend aufbereitete und ergänzte Daten.

An der Generalversammlung vom März 2009 konnte HeBeS zwei Mitglieder von CURAVIVA in den Vorstand aufnehmen und damit eine enge Zusammenarbeit besiegeln.

## HeBeS ist ein Verein

Währenddem HeBeS vor vier Jahren noch als einfache Gesellschaft funktionierte, ist es heute ein Verein. Die Mitgliedschaft steht einem ausgesuchten Kreis von natürlichen und juristischen Personen offen, welche gewillt und in der Lage sind, sich bei der Umsetzung der Vereinszwecke aktiv zu engagieren. Mitglieder sind heute die beiden Gründungsmitglieder, die zwei operativ tätigen Personen sowie zwei Mitglieder von CURAVIVA.CH.

## Ausblick

Das Projekt HeBeS ist Ende August 2009 abgeschlossen und geht damit in den Betrieb über. Ideen

für neue Benchmarking- und Benchlearning-Angebote sind viele vorhanden. Bis HeBeS aber die Entwicklung selber finanzieren kann, fokussiert es darauf, das bestehende Angebot punktuell zu ergänzen, die Prozesse zu optimieren, neue Kunden zu gewinnen und damit den Ertrag zu steigern.



*Dr. Ruth Köppel,  
Projektleiterin  
HeBeS*

---

<sup>1</sup> Dörzbach, Armin: Kennzahlen-System zur Unterstützung der Qualitätsbeurteilung in Pflegeheimen, Nachdiplomarbeit am BWI der ETH Zürich, Juli 2002

<sup>2</sup> [http://www.hebes.ch/files/071030RK2\\_Pensionskosten%20senken.pdf](http://www.hebes.ch/files/071030RK2_Pensionskosten%20senken.pdf)

### **Projektbeteiligte:**

#### **Age Stiftung**

Postfach BA29, CH-8098 Zürich  
Kontakt: Karin Weiss, Leitung  
Förderbeiträge / Age Projekte,  
Stv. Geschäftsführerin,  
[karin.weiss@ubs.com](mailto:karin.weiss@ubs.com),  
044 234 21 87

#### **CURAVIVA.CH**

Zieglerstrasse 53 3000 Bern 14  
Kontakt: Daniel Domeisen Res-  
sortleiter BWL/Recht,  
031 385 33 44,  
[d.domeisen@curaviva.ch](mailto:d.domeisen@curaviva.ch)

#### **HeBeS Heim Benchmarking Schweiz**

Geschäftsstelle Zieglerstrasse 53  
3000 Bern 14, 0848 22 33 33,  
[heinfo@hebes.ch](mailto:heinfo@hebes.ch)

Kontakt Vereinspräsident:

Dr. Gustav Egli, c/o Bethesda,  
8700 Küsnacht, 044 913 21 11,  
[gustav.egli@hebes.ch](mailto:gustav.egli@hebes.ch)

Kontakt Geschäftsführerin:

Dr. Ruth Köppel, 052 394 05 92,  
[ruth.koepfel@hebes.ch](mailto:ruth.koepfel@hebes.ch)