

Zeitschrift:	Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber:	Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band:	78 (2007)
Heft:	10
Artikel:	Benchmarking in Pflegeheimen : hohe Qualität zu niedrigen Kosten - geht das?
Autor:	Brechbühler, Monika / Marti, Kurt / Humard, Maurice
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-805110

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: 05.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Benchmarking in Pflegeheimen

Hohe Qualität zu niedrigen Kosten – geht das?

■ Monika Brechbühler

Wie stehe ich eigentlich mit meinem Heim im Vergleich mit den andern? Kann ich von anderen etwas lernen? Und ganz praktisch: Wie senken eigentlich meine Kollegen die hohen Kosten der Reinigung? Und wie halten sie es mit der Essensausgabe? Das Projekt «Heim Benchmarking Schweiz» ermöglicht Antwort auf diese und viele andere Fragen.

Ein gutes Dutzend Heimleiterinnen und Heimleiter aus allen Regionen der Deutschschweiz haben sich bereit erklärt, beim Projekt «Heim Benchmarking Schweiz» (HeBes) mitzumachen und in einem «Laborversuch» Kosten- und Bewohner-Kennzahlen zu vergleichen. Das ist ein revolutionäres Projekt, denn bisher gab es wenig vergleichbares Datenmaterial. Dass sie alle ihre Zahlen auf den Tisch legten, war dem Umstand zu verdanken, dass sie das anonym tun konnten. Zu gross die Angst, dass Daten zu früh bekannt werden und unkommentiert daraus voreilige Schlüsse gezogen oder (von den Trägerschaften) sogar Forderungen abgeleitet werden. Die Teilnahme am Laborversuch war kostenlos, da das Projekt von der Age Stiftung finanziert wird.

Messgrössen vergleichbar machen

Die Entwicklung der Kennzahlen, beispielsweise für Küche, Reinigung, Verwaltung, Wäscherei und Service, war

ein anspruchsvolles Unterfangen. Zwar erheben die Heime schon heute eine grosse Menge von Daten. Aber: «Es galt nun, für das quantitative Benchmarking die Daten der bestehenden Kostenrechnung und etwa die neue Statistik der sozial-medizinischen Daten (Somed), aber auch einige zentrale Pflege-Messgrössen vergleichbar zu machen, das heisst Kennzahlen zu erarbeiten, damit nicht Äpfel mit Birnen verglichen werden. Die Auswertung der Daten geschah mithilfe des ETH-Ingenieurs Armin Dörzbach und seines speziell dafür geschriebenen Software-Programms», sagte Ruth Köppel, die aus der Initiativgruppe zur Projektleiterin HeBeS bestimmt wurde. Diesem Benchmarking liegen mehrere hundert Messgrössen zugrunde, welche ein Heim grösstenteils sowieso erfasst.

Aus diesen Kennzahlen lässt sich für jedes Heim ein Profil erstellen, das sichtbar macht, wie sich das eigene Haus im Vergleich mit anderen Heimen positioniert.

Wer jetzt denkt, dass man kleine und grosse Heime nicht miteinander vergleichen kann, irrt:

«Tatsächlich kann man das deshalb tun, weil sie die gleiche Leistung erbringen. In einer kleinen Wohngruppe entstehen geringere Kosten beim Service, weil das Essen vom Herd direkt auf den Tisch kommt und weil die Wäsche vor Ort gewaschen wird und undefinierte Kleidungsstücke sofort zugeordnet werden können. Aber vielleicht sind dort die Verwaltungskosten höher als in einem grossen Pflegeheim», erläutert Ruth

Benchmarking für Heime – was ist das?

Im Spitalwesen ist Benchmarking bereits Alltagspraxis, aber für die Pflegeheime gab es das bisher nicht. Als Gustav Egli die Leitung des «Bethesda» in Küsnacht übernahm und er sein Haus nicht wie vorher gewohnt mit anderen vergleichen konnte, wandte er sich an das Betriebswissenschaftliche Institut der ETH. Dieses legte mit der Diplomarbeit von Armin Dörzbach den Grundstein für das Projekt HeBeS. Dieses wird sowohl von Curaviva Schweiz, H+, Senesuisse als auch vom Verein Pflegewohnung Schweiz unterstützt und von der Age Stiftung finanziert.

Dazu werden Kennzahlen erhoben:

- **Bewohnerinnen und Bewohner:** durchschnittliche Aufenthaltsdauer, Eintritte von «zu Hause»/«Krankenhaus», Rückkehrquote nach Hause, Pflegebedürftigkeit.
- **Prozesse & Leistungen:** Kosten und Stundenaufwand Pension pro Aufenthaltstag, Kosten Küche und Lebensmittel pro Tag, Kosten und Minutenaufwand pro Pflege-Leistungseinheit(zum Beispiel BESA-Punkte).
- **Ressourcen:** Lohnkosten pro Vollzeitstelle, Anlagewert pro Platz.

Köppel. Aber es tauchen in der Analyse der Daten weitere Fragen zu Korrelationen auf, die man sich noch nicht erklären kann:

- Weshalb haben Heime mit einer pflegeintensiveren Bewohnerschaft auch höhere Pensionskosten?
- Warum sind die Reinigungskosten höher, wenn ein Heim mehr bettlägerige Bewohnende beherbergt?

- Aus welchem Grund steigen die Kosten der Wäscherei, wenn die Gebäudefläche pro Platz höher ist?

Wie sehen erfolgreiche Praktiken aus?

Die Vertreterinnen und Vertreter jedes Heims sehen im Profil, das aus ihrem Zahlenmaterial erstellt worden ist, wo

sie im Vergleich mit den anderen stehen. Für jede Position können sie erkennen, ob sie im Mittel, darüber oder darunter liegen.

Aus den Profilen mit den niedrigsten Kosten hat man Fallstudien kreiert. Das sind die Institutionen mit den erfolgreichsten Praktiken. In einem Workshop mit den teilnehmenden Heimleitern wurden sechs dieser Fallstudien

Nachgefragt Kurt Marti: «Wir setzen uns für ein Qualitätslabel für Alters- und Pflegeheime ein»



■ *Die Polemik um die Qualitätsvergleiche in den Spitälern hält an. Sind die Heime bald in einer ähnlichen Situation?*

Kurt Marti: Dies ist wohl lediglich eine Frage der Zeit, deshalb wollen wir von Curaviva Schweiz proaktiv vorgehen. Aktuell setzen wir uns für ein Qualitätslabel für Alters- und Pflegeheime ein.

■ *Die Fachkonferenz Alter von Curaviva Schweiz unterstützt die Bemühungen um ein Benchmarking, macht aber darauf aufmerksam, dass die Indikatoren sorgfältig gewählt werden müssen, damit Gleiches mit Gleichen verglichen wird. Ist das mit dem HeBeS-Projekt gewährleistet?*

Marti: Ja, es war ein komplexes Vorhaben, die Kennzahlen zu bestimmen, und sicherlich sind diese künftig immer wieder neu zu überprüfen, aber mit den bisherigen Erkenntnissen kann man als Heimleiter schon gut arbeiten.

■ *Das KVG verlangt von den Verbänden, dass diese Konzepte und Programme für die Qualitätssicherung bereitstellen, trägt das Benchmarking auch zur Qualitätssicherung oder gar -steigerung bei?*

Marti: Ja, Benchmarking ist Teil der Qualitätssicherung. Es fördert die Transparenz unter den Heimen. Es wird offen über die Qualität diskutiert. Denn wenn beispielsweise Zahlen bezüglich Dekubiti, Medikamentenverbrauch oder Stürze in meinem Haus deutlich höher wären als bei anderen Institutionen, will ich wissen, weshalb das so ist, und was man dagegen tun kann.

■ *Kann das Benchmarking die richtigen Aussagen liefern?*

Marti: 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.

■ *Sind die Kennzahlen wirklich vergleichbar?*

Marti: Ja, und zwar dank der gleichwerten Erfassung aller Positionen in einem eigens dafür geschriebenen Computerprogramm, wie es das

HeBeS-Projekt zur Verfügung stellt. Grundvoraussetzung bleibt aber, dass jede Institution alle Angaben und Zahlen strikt nach Vorgabe erfasst.

■ *Ist das Ausfüllen der Papiere nur eine lästige Pflicht?*

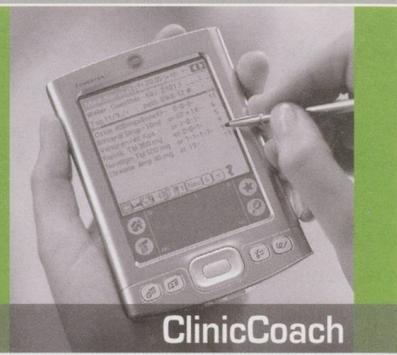
Marti: Nein, denn man konnte viele für die Somed erfassten Daten in die Erhebung einspeisen, sodass ich für das erste Mal rund 18 Stunden brauchte. Aber im nächsten Jahr werden es nur noch rund vier bis sechs Stunden sein, weil die Grundlagen stehen und nur noch aktualisiert werden müssen. Diese jährliche Arbeit erlaubt mir nicht nur einen Vergleich mit anderen Heimen, sondern auch einen zeitlichen Vergleich in meiner eigenen Institution: Wo habe ich mich verbessert, was hat sich verändert? Und schon diese Erkenntnisse sind den administrativen Aufwand wert. Einen weiteren Vorteil sehe ich darin, dass ich erstmals Somed und Kostenrechnungsdaten in einem Vergleich bewerten kann. (mb)

Zur Person:

Kurt Marti ist Heimleiter Alters- und Pflegeheim Sonnmatte in Niederuzwil – das zu den drei Institutionen mit den besten Kennzahlen gehört und deshalb von den HeBeS-Mitgliedern besucht werden wird – und Vorsitzender der Fachkonferenz Alter von Curaviva Schweiz.

Die mobile Pflegedokumentation

- Für Heime und Spitex entwickelt
- Anpassbar an Ihre Pflegeprozesse für mehr Effizienz
- einfache Bedienung, pflegeorientiert, umfassend
- Pflegeplanung nach ATL, AEDL oder NANDA
- Workflow-Unterstützung: z. Bsp. Aufgabenverteilung nach Dienstplan
- Schnittstellen zu Stammdaten, BESA, RAI etc.
- Kompetente Schulung und Betreuung aus einer Hand



ClinicCoach

Tel 044 360 44 24

www.cliniccoach.ch



IQP-Pflegedok 2000 viele Ansprüche = ein System

seit 1999 in über 200 Institutionen in der Schweiz
im Tessin sowie im europäischen Ausland

Information und Dokumentation durch

Telefon +41 (0)41 282 08 55

Fax +41 (0)41 282 08 56

www.ihr.ch / www.pflegedok.ch / e-mail info@ihr.ch



ihr - institut human resources - albert urban hug & partner - im hubel 10 - ch 6020 emmenbrücke

Gekom

Es ist schön sich mit Ihnen zu entwickeln...

Urs Mühle
Beat Rutishauser
Stephan Herzog

- Supervisionen
- Kommunikationskonzepte
- Arbeiten mit der ICF
- ...



www.gekom.ch

Systemporzellan von Schönwald



Eine gepflegte
Esskultur auch mit
Systemporzellan

victor meyer

Victor Meyer Hotelbedarf
Förrlibuckstrasse 110 / 8037 Zürich
Telefon 044 446 55 33 / Fax 044 446 55 88
www.victor-meyer.ch / mail@markus-hans.ch

mit interessanten Praktiken vorgestellt und in kleinen Gruppen diskutiert.

Kosten senken, Qualität halten

«Ich konnte die Kosten für die Küche deutlich senken, weil ich mit den Lieferanten sehr harte Verhandlungen über die Konditionen führe. Ich komme aus der Industrie und bin das nicht anders gewohnt», erläuterte einer der Heimleiter.

«Wir schöpfen das Essen im Speisesaal, die Portionengröße wird dabei individuell auf das augenblickliche Bedürfnis des Bewohners abgestimmt. So haben wir nur gerade 20 Gramm Abfall pro Person, und können, was in den Pfannen übrig bleibt, weiterverwerten: Unsere Suppen sind äusserst beliebt», meint ein Kollege schmunzelnd.

«Seit wir für die Reinigung auf Mikrofaser-Tücher umgestellt haben, sparen wir rund 20 Prozent der Kosten ein, denn es gibt einen Arbeitsgang weniger – und noch wichtiger, es braucht nur noch 5 bis 20 Prozent so

viel Reinigungsmittel wie vorher, und trotzdem ist gründlicher und sauberer geputzt», konstatiert eine Heimleiterin. «Für mich ist das Heim-Benchmarking Schweiz unglaublich bereichernd: Ich sehe jetzt, wo ich in meinem Haus den Hebel ansetzen kann, ich bekomme völlig neue Ideen für alte Probleme und sehe, wo ich noch besser werden kann», resümiert einer der Heimleiter am Ende des Workshops.

Weitere Schritte

In einem weiteren Schritt wird nun das qualitative Benchmarking vertieft. Konkret werden drei der Institutionen mit niedrigen Kosten von den HeBeS-Teilnehmenden persönlich in Augenschein genommen und anhand einer langen Frageliste geprüft, welche Praktiken sie anwenden. Es werden aber auch einzelne Bereiche genau unter die Lupe genommen mit dem Ziel, auch dort die erfolgreichsten Praktiken kennen zu lernen. Soeben hat man den Bereich Wäscherei untersucht. Fragen wie: Welche Menge

von Bett-, Berufs- und Privatwäsche wird pro Bewohnerstag gewaschen, oder wie oft wird die Bett- oder Toilettenwäsche gewechselt, und was davon wird gebügelt und was nur zusammengelegt, und welcher Betrieb kann das mit den niedrigsten Kosten bei guter Qualität erbringen, geben den Teilnehmenden Anregungen, wie das auch bei ihnen gelingen könnte. Denn das ist das Ziel: hohe Qualität zu den tiefstmöglichen Kosten.

In einer Schlusskonferenz werden schliesslich die Ergebnisse dieses «Laborversuchs» zusammengefasst und beurteilt.

2008 kann jedes Heim teilnehmen

Im kommenden Jahr kann sich jedes Heim am Benchmarking beteiligen, dies zu einem laut Anbieter fairen Preis. Über heinfo@hebes.ch können Informationen angefordert werden. HeBeS – Heim Benchmarking Schweiz, c/o Bethesda, Rietstrasse 25, 8700 Küsnacht, www.hebes.ch

Nachgefragt Maurice Humard: «Beim Benchmarking geht es vor allem um Qualität»



■ Was hat das Benchmarking bisher Ihrem Heim gebracht?

Maurice Humard: 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.

■ Aargauer Heime wurden vom Kanton angehalten, beim Benchmarking-Projekt mitzumachen respektive für die Qualitätssicherung besorgt zu sein. Und als sich einige Heimleiter geweigert hatten, am Benchmarking mitzumachen, verfügte der Kanton für

diese Heime schlechtere Tarife

Humard: Nach der Tarifkündigung kam es tatsächlich zu einem Tarifsplitting: Wer für das Benchmarking keine Zahlen lieferte, bekam einen tieferen Tarif.

■ Wie stehen andere Heimleiter im Kanton Aargau heute zum Benchmarking? Hat sich die Stimmung gewandelt?

Humard: Nein, leider nicht: Zwar liefern sie nun Zahlen, aber ob man sie verwenden kann, wage ich zu bezweifeln. Beim Benchmarking geht es neben Zahlen vor allem um Qualität. Es dient der Qualitäts- und Leistungssicherung, dem sogenannten Reporting

über Fokusbereiche wie Personal, Führung, Leistung. Nur mit Kennzahlen, die in diesen Bereichen sorgfältig erhoben werden, kann man direkt vergleichen. Übrigens handelt es sich um ein anderes Benchmarking als das HeBeS-Projekt.

■ Wie viel Aufwand bedeutet das Benchmarking jährlich?

Humard: Wir benötigen zwei bis drei Tage. (mb)

Zur Person:

Maurice Humard ist Vorstandsmitglied und Rechnungsführer des Altersheims Am Hungeligraben in Niederlenz, eine der drei Institutionen, die aufgrund der guten Kennzahlen als Musterheim näher betrachtet werden.