

Zeitschrift: Physiotherapie = Fisioterapia
Herausgeber: Schweizerischer Physiotherapeuten-Verband
Band: 34 (1998)
Heft: 1

Artikel: Physiotherapie im Spital : eine zusätzliche Perspektive
Autor: Wilpshaar, Arend
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-929254>

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: 03.02.2026

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

Physiotherapie im Spital: eine zusätzliche Perspektive

Arend Wilpshaar, Leiter Rehabilitationsdienste Kantonsspital Schaffhausen

Die Leitung der Physiotherapie hat sich bis jetzt vor allem auf zwei Ebenen konzentriert: eine *fachliche* (Ausbildung, Behandlungskonzepte, Fort- und Weiterbildung) und eine *kulturelle* (praktizierter Führungsstil und Abteilungsklima, Mitarbeiterorientierung, Zusammenarbeit, Informations- und Kommunikationsverhalten). Teilweise hat man sich auch mit der *strategischen* Ebene auseinander gesetzt (welche Therapieleistungen biete ich an?). Unterschiedlichste Veränderungen innerhalb des Gesundheitswesens, der Spitäler und der Physiotherapie wie:

- Krankenversicherungsgesetz (KVG)
- verschärfte Versicherungsrichtlinien
- Einführung neuer Finanzierungsmodelle (Globalkreditsystem)
- Bettenabbau in den Spitälern
- rückläufige Pflégetage
- zunehmende Anzahl freipraktizierender Physiotherapeuten
- ambulante Therapien, die während der regulären Arbeitszeiten reduziert wahrgenommen werden
- Teilrevision des Physiotherapietarifes

haben nicht nur zu einer Abnahme der Anzahl stationärer und ambulanter Behandlungen ge-

führt, sondern auch die Notwendigkeit erwachsen lassen, sich zusätzlich mit *Strukturen und Systemen* auseinanderzusetzen.

Um diese Strukturen und Systeme zu analysieren, braucht es eine detaillierte Erhebung der Ist-Situation. Folgende Punkte sind dabei zu berücksichtigen (Grafik 1):

1. Beschreibung des Ist-Zustandes
2. Analyse der Ergebnisse
3. Würdigung
4. Lösungsentwurf

1. Beschreibung des Ist-Zustandes

■ Untersuchungsbereich

Es geht darum, die Ausgangssituation zu beschreiben und abzugrenzen und ihre Zusammenhänge darzustellen. Konkret bedeutet dies: Mit welchen Bereichen hat die Physiotherapie zu tun und wie ist die Physiotherapie intern organisiert (Grafik 2)?

Zusätzlich sind die bestehenden ausser- und innerbetrieblichen Einflussgrössen wie das Verhalten der Patienten, Betriebsnormen, bestehende Arbeitsabläufe, Gesetzesvorschriften usw. festzuhalten.

■ Strukturen

Voraussetzung einer strukturellen Regelung ist, dass die Aufgaben, die Häufigkeiten (wie häufig müssen bestimmte Aufgaben erfüllt werden) sowie die Zeit, welche benötigt wird, bekannt sind. Die formalen Strukturen werden im Organigramm und den Stellenbeschreibungen oder Funktionsdiagrammen dokumentiert. Auch die formalen Informationskanäle werden hier festgehalten (von abteilungsinternen bis zu Spitalinformationen).

■ Prozesse

Ein Prozess beschreibt eine Folge von Aufgaben, das heisst er zergliedert die aktuelle Arbeitssituation nach einer bestimmten Fragestellung (nach räumlichen und zeitlichen Kriterien) in spezielle Teil-Arbeitsbereiche.

Als Grundlage dienen die stationären und ambulanten Behandlungszeiten. Innerhalb dieser Arbeitszeiten finden unterschiedlichste Prozesse statt, zum Beispiel von der Patientenanmeldung über die Disposition bis zum Therapieabschluss.

■ Infrastruktur

Es geht hierbei nicht nur darum, die gesamte Bruttofläche der Physiotherapie festzuhalten, sondern auch um die Anzahl Behandlungsplätze und deren Einsetzbarkeit zu definieren. Auch die dazugehörenden Einrichtungen (von höhenverstellbaren Liegen bis zu Elektrotherapiegeräten) sind zu erfassen. Zusammen mit den Behandlungszahlen nach Diagnosengruppen kann nun überprüft werden, ob die Infrastruktur adäquat ist.

■ Kostenrechnerische Analyse

Untersuchungsobjekt der Kostenrechnung sind Kosten, Erträge und Kostendeckungsgrade.

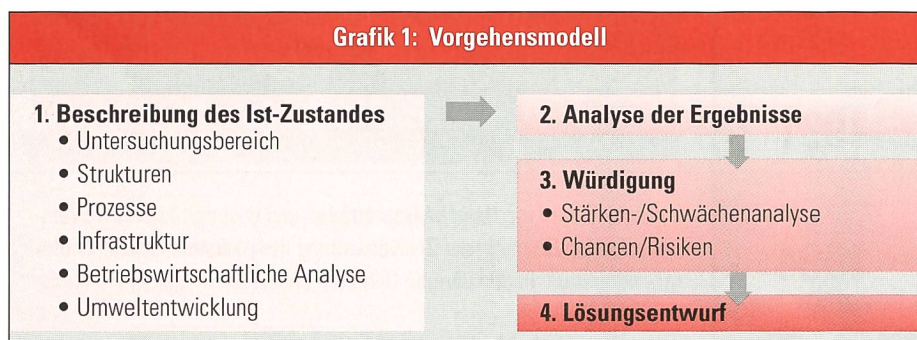
Bei den Kosten unterscheiden wir zwischen direkten Kosten (Personalkosten und Sachkosten), Gemeinkosten und Kapitalkosten (Zins und Amortisation der Immobilien und Mobilien). Wenn möglich sind in der Kostenrechnung die gemeinwirtschaftlichen Leistungen, wie zum Beispiel Ausbildungsaufgaben, separat aufzuführen.

Die Erträge werden aufgeteilt in stationäre und ambulante Erträge. Wobei im stationären Bereich auch die physiotherapeutischen Leistungen, welche bei den allgemein versicherten Patienten in der Tagespauschale integriert sind, zu berücksichtigen sind.

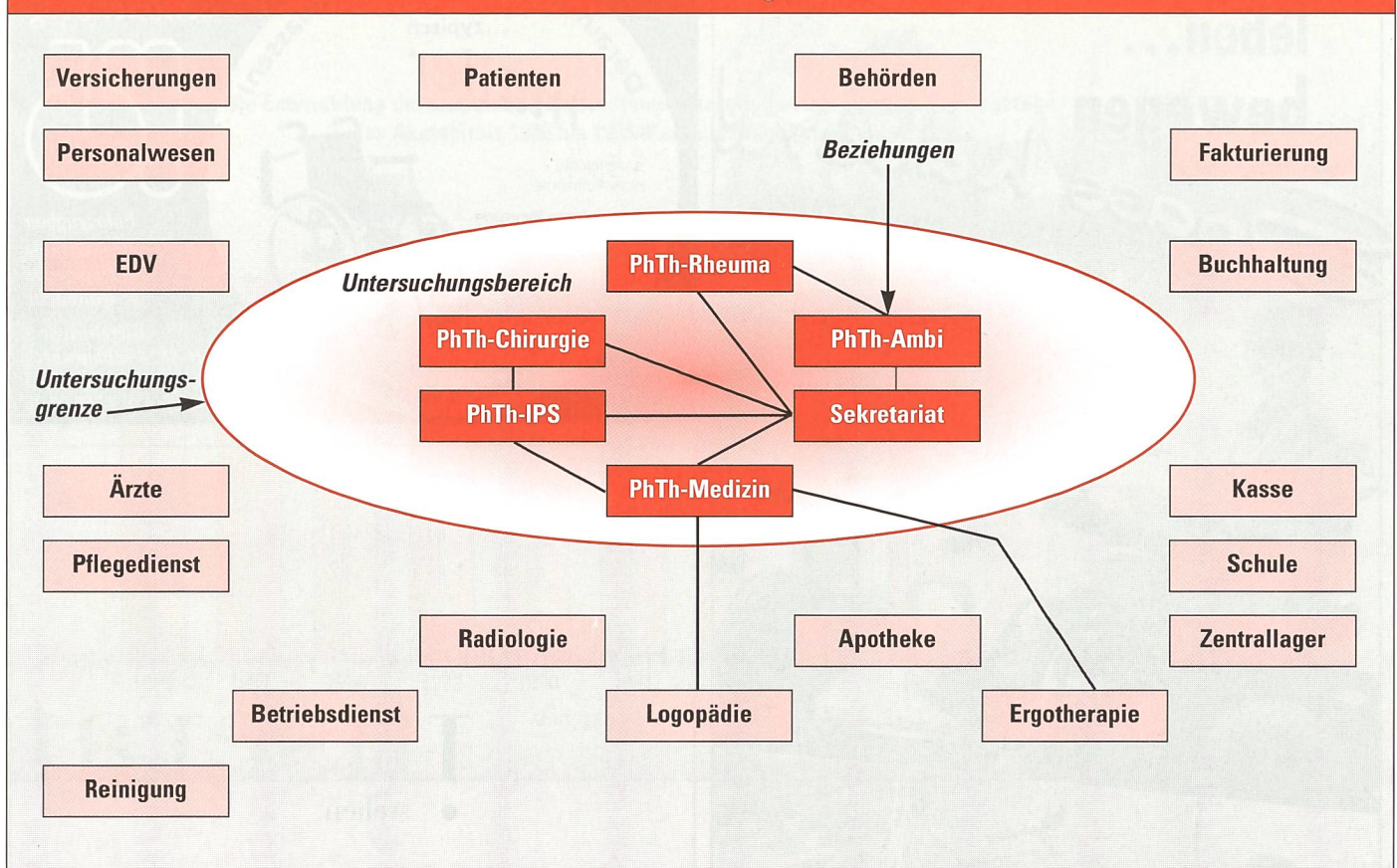
Der Kostendeckungsgrad ist aus drei Perspektiven zu betrachten:

- a. die direkten Kosten
- b. die direkten Kosten und Gemeinkostenumlage
- c. die Physiotherapie aus Sicht eines Profit-Centers

Grafik 1: Vorgehensmodell



Grafik 2: Untersuchungsbereich



Zusätzlich sind in der kostenrechnerischen Analyse die Kennzahlen der Physiotherapie (Grafik 4) festzuhalten. Wenn die Kennzahlen über mehrere Jahre bekannt sind, können auch die unterschiedlichsten Entwicklungstendenzen ersichtlich gemacht werden, wie zum Beispiel die Behandlungszahlen und Taxpunkte im stationären Betrieb verglichen mit der Anzahl Pflegebetten im Akutspital (Grafik 5).

Mit einer Leistungserfassung wird die betriebswirtschaftliche Analyse abgerundet. Hiermit

wird geprüft, wieviel Prozent ihrer Tätigkeit die Physiotherapeuten direkt am Patienten arbeiten.

■ Umweltentwicklungen

Die Umweltentwicklungen sind aus der Perspektive der Abteilung Physiotherapie zu betrachten. Umweltentwicklungen können auf die betrieblichen Prozesse Einfluss haben. Beispiele von Umweltentwicklungen sind

- Ausbau einer bestimmten Fachrichtung (fachlich)

- Druck zur Optimierung der finanziellen Situation (politisch/innerbetrieblich)
- die Präventivmedizin gewinnt immer mehr an Bedeutung (KVG)

2. Analyse der Ergebnisse

Aufgrund der durchgeführten Erhebung findet eine Analyse statt. Die Analyse ist eine wertfreie Ordnung von Informationen über den Ist-Zustand. Die erhobenen Informationen geben der Leitung der Physiotherapie einerseits einen detaillierten Einblick in ihre Abteilung und andererseits tatsächliche Argumente für Diskussionen mit Entscheidungsträgern.

3. Würdigung

Die Würdigung setzt sich mit den Stärken und Schwächen des Ist-Zustandes, deren Wirkung bzw. ihren Ursachen auseinander. Aus der Betrachtung der zukünftigen Entwicklung ergeben sich Chancen/Risiken des Ist-Zustandes (Grafik 5). Um die verschiedenen Betrachtungsweisen aufzuzeigen, ist die Würdigung des Verwaltungsdirektors, des leitenden Arztes, der Leitung der Physiotherapie und der Mitarbeiter der Physiotherapie erforderlich.

Grafik 3: Kennzahlen der Physiotherapie

- | | |
|--|--|
| • Total Anzahl Patienten des Akutspitals | • Total Anzahl Pflegebetten des Akutspitals |
| • Total Anzahl Patienten nach Klinik | • Total Anzahl Pflegebetten nach Klinik |
| • Durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Patienten des Akutspitals | • Durchschnittliche Aufenthaltsdauer der Patienten nach Klinik |
| • Total Anzahl Behandlungen | • Total Anzahl Taxpunkte |
| • Total Anzahl ambulante Behandlungen | • Total Anzahl ambulante Taxpunkte |
| • Total Anzahl stationäre Behandlungen | • Total Anzahl stationäre Taxpunkte |
| • Total Anzahl Behandlungen nach Klinik | • Total Anzahl Taxpunkte nach Klinik |
| • Durchschnittlicher Ist-Stellenplan (pro Jahr) | • Durchschnittlicher Soll-Stellenplan (pro Jahr) |

leben... bewegen Spass haben!

mit dem «SWISS STAR 2»



Suchen Sie einen Rollstuhl-Hersteller, der weiss, worauf es ankommt?

Wir Rollstuhl-Profis kennen die Probleme und bieten Ihnen individuelle Lösungen an!

- Flexible Produktion für Spezialanfertigungen: Lassen Sie sich die Steuersysteme, das vielseitige Zubehörsortiment oder die orthopädischen Sitzanpassungen zeigen. Sie werden überzeugt sein.
- Individuelle Einstellbarkeit: Behinderte, Therapeuten und Fachberater sind begeistert vom durchdachten Konzept des «Swiss Star 2». Wir erfüllen auch Ihre Bedürfnisse.
- Kompakte, modulare Bauweise, programmierbar, wartungsfreundlich, robust ... Verlangen Sie heute noch die Unterlagen mit dem Bestelltalon.

Weitere Vorteile...

- Kundenberater und Servicestellen in der ganzen Schweiz
- Schweizer Produkt mit hohem Qualitätsstandard
- Ersatzteile auf Jahre hinaus



SKS Rehab AG
Im Wyden - 8762 Schwanden
Telefon 055 647 35 85
Telefax 055 647 35 86

SKS Rehab AG



Ja, ich möchte Gratis-Infos über

- ☐ Elektro- ☐ Normal-Rollstühle ☐ Toiletten-/Duschstühle ☐ Electro-Scooter
- Name/Vorname _____
- Strasse/PLZ Ort _____
- ☐ Rufen Sie mich an, Telefon _____ ph

Darauf können Sie sich verlassen!

....typisch

müller

superleichte
Aktiv-Rollstühle

Kompetente Beratung
in unserem
Ausstellungsraum



Swiss Made

willi müller
schönenberg



Fahrzeugbau
Rollstühle
und Hilfsgeräte
für Behinderte

Hirzelstrasse 9
CH-8824 Schönenberg
Telefon 01 / 788 11 53
Telefax 01 / 788 20 26

Hier könnte Ihr

Inserat

• stehen.

Die individuelle Einrichtung

Sauna und Solarium

Physikalische Therapie

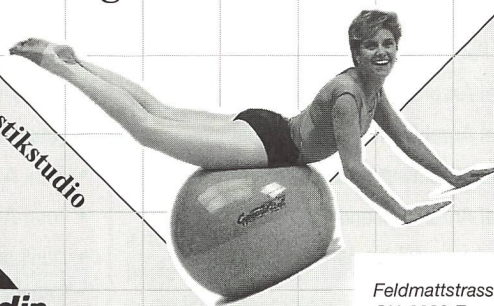
Gymnastik-Training
Therapie- und Massageliege
Lagerungshilfen • Polster • Wäsche
Reinigungs-, Desinfektions-Pflegeprodukte
Thermo-Therapie – kalt/warm • Massagematerial
Vorhänge • Mobiliar • Stühle • Extension-Manipulation
Infrarot-Solarien • Sauna • Dampfbadprodukte • Hydro-Therapie
Badezusätze • Elektro-Therapie • Geräte-Zubehör • US-HF-Therapie
Puls-, Blutdruck-Messgeräte • Anatomisches Lehrmaterial

Innovativ

in

Planung • Verkauf • Service

Gymnastikstudio

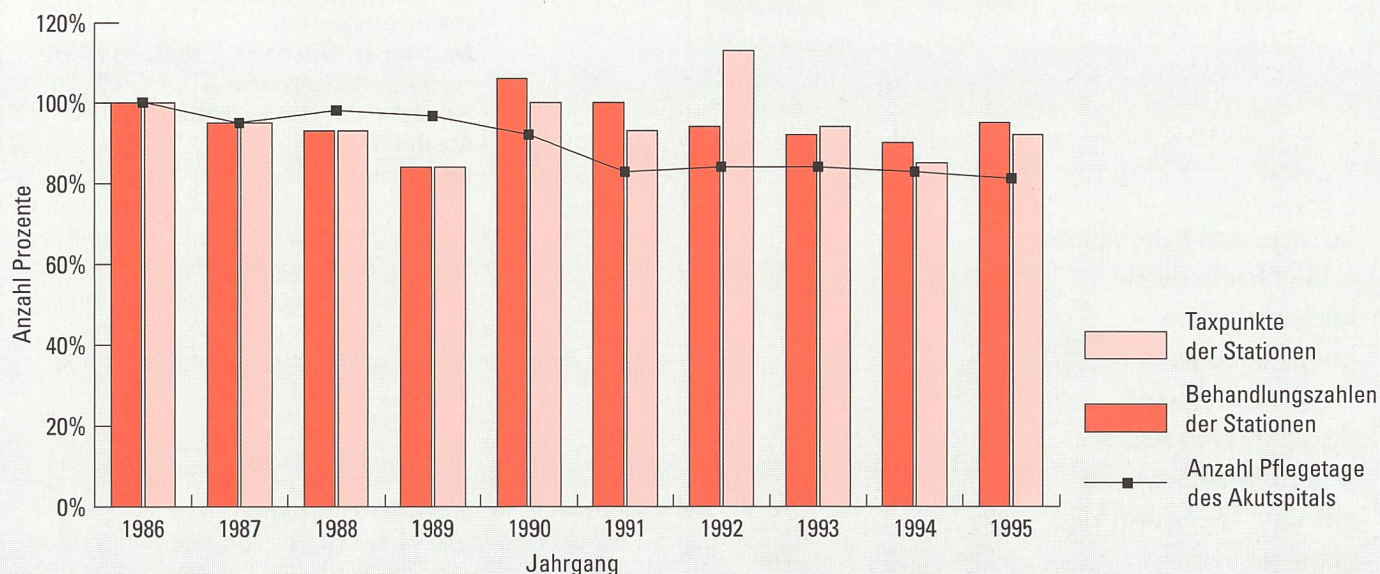


Jardin
Medizintechnik ag

Feldmattstrasse 10
CH-6032 Emmen
Tel. 041 - 260 11 80
Fax 041 - 260 11 89

Grafik 4: Entwicklungstendenzen

Die Entwicklung der stationären Behandlungen verglichen mit der Anzahl Pflgetage des Akutspitals 1986 bis 1995 (Kantonsspital Schaffhausen)



4. Lösungsentwurf

Auf Basis der durchgeführten Erhebung, Analyse und Würdigung des Ist-Zustandes wird ein Ausblick formuliert. Im Mittelpunkt stehen die in Frage kommenden Lösungsvarianten.

Die Lösungsvarianten können in drei Typen gegliedert werden:

- *Vorläufige Lösungen* sollen dazu beitragen, Zeit zu gewinnen. Ziel ist, ohne die Ursachen auszuschalten, die negativen Auswirkungen zu mildern.
- *Anpassende Lösungen* müssen in jenen Fällen gewählt werden, wo auf die Bedingungsänderungen keinen Einfluss genommen werden kann.

– *Abstellende Lösungen* beseitigen die Ursache einer Abweichung und stellen den gewünschten Soll-Zustand wieder her.

Neben Lösungsansätzen, die bereits eingetretene Abweichungen beheben oder mildern sollen, gibt es Lösungsvarianten, die der Vorbereitung auf ein künftiges Ergebnis dienen. So können vorbeugende Massnahmen ergriffen werden, welche mögliche Ursachen eines in Zukunft auftretenden Problems beseitigen oder die Wahrscheinlichkeit des Auftretens verringern sollen. Daneben gibt es Lösungsvarianten für Eventualfälle, welche nur eingesetzt werden, falls ein mögliches Problem auftreten sollte.

Ausblick

In den kommenden Jahren wird auch die Physiotherapie in den Spitälern ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern und sich der veränderten Situation anpassen müssen. Das heisst unter anderem vermehrte Aussen- statt Innenorientierung, eine patientenorientierte Dienstleistung/ Organisation und ein Wertewandel beim Personal. Diese Veränderungen können nur durchgeführt werden, wenn sie strukturell abgesichert sind. Als Grundlage dient eine detaillierte Erhebung. Um alle Strukturen und Systeme zu erfassen, ist ein methodisches Vorgehen unumgänglich.

Grafik 5: Chancen-/Risikanalyse der Ist-Situation

Chancen/Risiken	Beurteilung	
	Vorteile	Nachteile
Geringe Flexibilität bezüglich Disposition	Geringer Koordinationsaufwand	Patientenwünsche können ungenügend berücksichtigt werden/negatives Image
Ungenügende «Marktausrichtung»	vorwiegend Konzentration auf spitalinterne Patienten	Verlust von «Marktanteilen» im Ambulatorium

LITERATUR

- BIEDERMANN, D.: Controlling – Von der Fremdsteuerung zur Selbststeuerung.
In: Hôpitalis suisse 9/1996, S. 8–10.
- SCHIERENBECK, H.: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 11. Auflage, Giessen, 1993.
- SCHMIDT, G.: Methoden und Techniken der Organisation, 10. Auflage, Giessen, 1994.
- VIETHEN, G.: Qualität im Krankenhaus – Grundbegriffe und Modelle des Qualitätsmanagements, Stuttgart, 1995.

NEU EMG - getriggerte Muskelstimulation

Schlaganfall Rehabilitation erfolgt heute durch körperliche Bewegung. AutoMove AM 800 integriert die kognitiven Aspekte und beeinflusst damit den Therapieerfolg günstig.



AutoMove AM 800 ist eine Neu-Entwicklung auf dem Gebiet der EMG-Anwendungen. AutoMove AM 800 bietet ein breites Spektrum an Behandlungs- und EMG-Diagnosemöglichkeiten, verbunden mit einer effizienten Arbeitsweise.

Anwendungsgebiete

- EMG-Diagnostik
- Muskelrehabilitation
- Muskelstimulation
- Inkontinenzbehandlung

Geeignet für Heimtherapie. Günstige Mietbedingungen

Informations-Coupon

Automove AM 800. Wir wünschen (bitte ankreuzen)

- ☐ Eine Vorführung
☐ Die Dokumentation
☐ Ihren Anruf Tel.:

Name: _____

Vorname: _____

Funktion: _____

Adresse: _____

PLZ/Ort: _____



Bitte einsenden an: Parsenn-Produkte AG
 Abt. Med. Geräte, Klus, 7240 Küblis
 Tel. 081 300 33 33, Fax 081 300 33 39

MTT

Medizinische Trainingstherapie

- Wir bieten:
- Doppelte und einfache Zugapparate
 - Vertikale Zugapparate
 - Rotationstrainer
 - Multipositionsbänke, Mobilisationstische, Winkeltische
 - Hanteln – Stative – Zubehör
 - Moduleinheiten
 - Behandlungsliegen

- Wir bieten:
- Beratung und Verkauf von Einrichtungen
 - Kurse und Schulungen in MTT-Trainingstherapie und Elektrotherapie
 - Permanente, attraktive Ausstellung
 - Prompten Lieferservice und Montageservice
 - Komplettes Serviceangebot

Bei Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung, oder vereinbaren Sie einen Besuchstermin, und wir werden Sie an Ort und Stelle über unsere Produkte näher informieren. Wir freuen uns jedenfalls auf Ihren Kontakt.

MTR

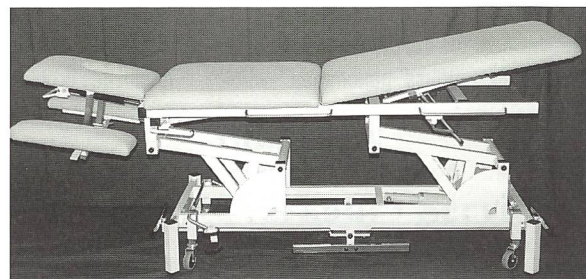
Medizin • Therapie • Rehabilitation

Telefon 01 - 787 39 40, Fax 01 - 787 39 41
 Roosstrasse 23, CH-8832 Wollerau

RESI Massage- und Behandlungsliegen

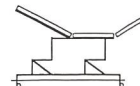
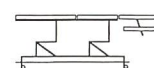
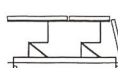
Piazza Stazione 3 6600 Muralto
 Tel. 091 - 743 05 05 Fax 091 - 743 05 06

- 2- bis 8teilige Liegen
- Manualtherapie-Liegen
- Bobath-Liegen
- Extensions-/Kipp-Tisch
- Robuste Konstruktion mit 2 Jahren Garantie
- Massanfertigung ohne Aufpreis möglich
- Grosse Farbauswahl für Bezug und Rahmen



Modell JORDAN G+

Fr. 3200.-



- 5teilige Liegefläche mit absenkenden Armstützen
- elektrisch verstellbar von 49–110 cm
- Rundumschalter, Zentralbremse
- Drainagestellung
- Kopfstütze und Mittelteil mit Gasfederdämpfung
- gratis Schaumstoffrolle im selben Bezug