

## Benchmarking im Gesundheitswesen: Support-Bereiche im Direktvergleich

# Die Besten sein im Besserwerden

Was kostet ein Verpflegungstag im Spital? Welche IT-Kosten entstehen je Arbeitsplatz oder Mitarbeiter? Wie hoch ist die eigene Flächen- und Mitarbeiterproduktivität im Vergleich zu anderen? Diese und weitere Fragen beschäftigen heute die Verantwortlichen verschiedener Support-Bereiche. Der systematische Vergleich von Kennzahlen schafft nicht nur Transparenz, sondern erlaubt auch ein gezieltes Erkennen von Handlungsbedarf und allgemeinen Trends. In diesem Beitrag werden mit der Hotellerie und der Informatik zwei erfolgreiche Beispiele für das Benchmarking im Support vorgestellt.



*Dr. Lars Baacke,  
Geschäftsführer der BEG Solutions AG,  
Beirat des Spital-IT- und Hotellerie-Benchmarks*

Nach Einführung von SwissDRG und freier Spitalwahl nimmt der Druck auf die Kosten und Leistungen von Schweizer Spitälern weiter zu. Stetige Verbesserung zum Wohle von Patienten und Mitarbeitenden ist allgegenwärtig – denken wir z. B. an neue medizinische Verfahren und Behandlungsstandards in den hoch spezialisierten

Disziplinen oder an die Einführung innovativer technischer Lösungen in einem Spital.

Aber was heisst es eigentlich, «gut» zu sein? Eine Vielzahl an Faktoren beeinflusst die eigene Positionierung im Vergleich mit anderen. Nicht alle Faktoren können ohne weiteres kurz- und mittelfristig positiv beeinflusst werden – gerade in grösseren Organisationen. Deshalb gilt: Je genauer man vergleicht, umso direkter lassen sich Schwachstellen erkennen und konkrete Massnahmen zur Verbesserung ableiten. In diesem Beitrag werden daher zwei fachbezogene Benchmarks vorgestellt, mit denen diese Genauigkeit erreicht wird.

### **Benchmarking im Support – Warum überhaupt?**

Zweifellos hängt der Erfolg eines Gesundheitsunternehmens direkt von der Leis-

tungsfähigkeit seiner Kernbereiche ab. Vor dem Hintergrund zunehmenden Kostendrucks geraten aber auch die unterstützenden Prozesse (Support-Bereiche) in den Fokus. Sie leisten nicht nur ihren Beitrag zum Erfolg der Kerndisziplinen, sondern sind nicht selten auch für die Aussenwirkung einer Gesundheitseinrichtung entscheidend – denkt man z. B. an die Hygiene in einem Spital (Supportbereich Reinigung), an die Verpflegung heterogener Patientengruppen und anspruchsvoller Mitarbeitenden (Supportbereich Gastronomie) oder an die zunehmende Unterstützung der Kernbereiche mit leistungsfähigen technischen Lösungen (Supportbereiche IT und Medizintechnik).

Gerade in diesen Bereichen gibt es einen intensiven Innovations- und Wettbewerbsdruck – auch mit externen Anbietern. Vor diesem Hintergrund wird es für die Support-Bereiche immer wichtiger, zu den

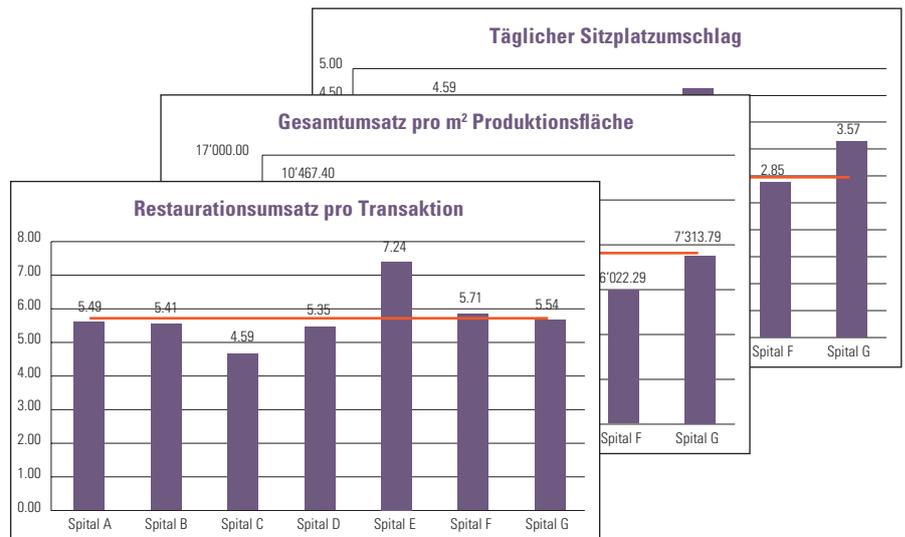
«Besseren» zu gehören. Der Vergleich mit «seinesgleichen» ermöglicht es einem Support-Bereich nicht nur, die eigene Leistungsfähigkeit im Spektrum einzuordnen. Der Mehrwert liegt zudem in der Erkennung konkreten fachbezogenen Handlungsbedarfs und der frühzeitigen Prognose von Trends.

Benchmark-Ergebnisse dienen den Support-Verantwortlichen als wichtige und belastbare Grundlage der internen Kommunikation und Argumentation. Sie sorgen für Transparenz, wo vorher Informationen fehlten und subjektive Annahmen vorherrschten. Schliesslich ermöglicht die Zusammenarbeit in einer Vergleichsgruppe den Austausch von Erfahrungen mit anderen Teilnehmern (Best Practice). Benchmarks werden so zu einem unverzichtbaren Werkzeug der Unternehmensentwicklung. Nachfolgend werden die Benchmarks der Support-Bereiche Hotellerie und Spital-IT kurz vorgestellt.

### Hotellerie-Benchmark im Gesundheitswesen

**Was kostet ein Verpflegungstag? Sind Fläche und Anzahl Sitzplätze des Restaurants für die Gästezahl angemessen? Wie ist das Preisniveau im Vergleich zu anderen? Wie hoch ist die Flächenproduktivität?**

Diesen und weiteren Fragen ging ein Team, bestehend aus neun Hochschul-, Umsetzungs- und Spitalpartnern, im Rahmen eines KTI-Projekts «Value of Support x2» nach. Entstanden ist ein innovativer Benchmark, mit dessen Hilfe sich die Hotellerie-Verantwortlichen von Spitälern, Reha-, Pflege- und Alterseinrichtungen in den verschiedenen Bereichen ihrer Leistungserbringung vergleichen können. So werden, beginnend in 2010, jährlich etwa 20 Zahlenwerte (Basisdaten) erhoben. Diese absoluten Basisdaten werden dann zur Berechnung einer grossen Zahl rela-



tivierter (und daher sehr gut vergleichbarer) Kennzahlen herangezogen.

Eine besondere Herausforderung war es, die Vergleichbarkeit von strukturell sehr unterschiedlichen Organisationstypen – vom Akutspital über Reha-Einrichtungen bis hin zur Langzeit- und Altenpflege – sicherzustellen. Zu diesem Zweck wurden alle Basisdaten und ihre Herkunft genau definiert (Sollen die Sitzplätze auf der Aussen-terrasse mitgezählt werden? Werden Lernende in die Personalkennzahlen einbezogen oder nicht? usw.). Auch die Berechnung der Vergleichsgrössen ist transparent, so dass die Interpretation der Kennzahlen für alle Teilnehmer einfach möglich ist.

Für den Benchmark wurde ein Online-Werkzeug entwickelt, in welchem die Teilnehmer jährlich die Daten für ihre Organisation erfassen und gleichzeitig alle Auswertungen abrufen können. Auswertungen sind einerseits für das eigene Haus im Jahresverlauf und andererseits jahresbezogen über die Gesamtheit der Teilnehmer möglich.

Mit inzwischen 22 Teilnehmern – von der Privatklinik bis zum Kantonsspital – konnte in wenigen Monaten bereits eine Grösse erreicht werden, die eine gewisse Repräsentativität sichert und durch die sich für

die Teilnehmer ein intensiver Erfahrungsaustausch im Rahmen der jährlichen Workshops und darüber hinaus erreichen lässt.

Für die Organisation der Erhebungen, Auswertungen und Workshops sowie die notwendigen Weiterentwicklungen sorgt ein Beirat, bestehend aus fünf Spitalern, Vertretern der Universität St.Gallen und der ZHAW sowie der BEG Solutions AG als Betreiberin des Benchmarks. Bereits jetzt sind verschiedene Weiterentwicklungen in Vorbereitung. Wussten Sie z. B. wie viele Patientenmahlzeiten unangetastet wieder zurückgegeben werden? Details zur Benchmark-Gruppe können unter [www.hotellerie-benchmark.ch](http://www.hotellerie-benchmark.ch) abgerufen werden. Bei Interesse stehen Ihnen die dort genannten Ansprechpersonen gern Rede und Antwort.

### Benchmark der Spital-IT

Die Gründung der Spital-IT-Gruppe geht auf das Jahr 2008 zurück. Auf Initiative der Kantonsspitäler Bruderholz und Winterthur sowie der Solothurner Spitäler AG wurde ein Benchmark entwickelt, der weit mehr als nur die Kennzahlen der IT vergleicht. Neben einigen Basisinformationen zu den Spitalern und ihrer IT sowie verschiedenen Kostendaten (Personal-, Betriebs-, Investitionskosten, IT-Kosten pro Arbeitsplatz,

