

Pensionskosten erfolgreich senken

Qualitatives Benchmarking 2007

www.hebes.ch
Ruth Köppel
10. Oktober 2007



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Einleitung	3
Vorgehen	3
Ergebnis	4
1 Standardisiert - und trotzdem individuell!	5
Nicht alle Situationen erfordern das gleiche Angebot	5
Verschiedene Bewohnerinnen haben unterschiedliche Bedürfnisse.....	5
Lösung: Individualisiertes Angebot aus Standardkomponenten	6
2 Tätigkeiten eliminieren, vereinfachen - oder dem Bewohner überlassen	7
Weniger Tätigkeiten – weniger Arbeit	7
Rückfragen überflüssig machen verhindert Fehler	7
Vereinfachen spart Zeit.....	8
Bewohnerinnen und Angehörige übernehmen Arbeiten	8
3 Küche: bewohnernah und flexibel versus Vorteile der Grösse.....	9
Menu-Planung als zentraler Faktor	9
Klein, flexibel und ortsverbunden	10
Gross, mächtig und effizient.....	10
Essensreste vermeiden durch Schöpfen beim Bewohner.....	11
4 Infrastruktur und Hilfsmittel nutzen und optimieren	12
Betriebsbereitschaft der Küche nutzen.....	12
Gebäude punktuell optimieren	12
Neue Hilfsmittel und Technologien wirken Wunder	12
5 Motivation und Zusammenarbeit von Mitarbeiterinnen	14
6 Qualität kann auch Mehrkosten verursachen	15
7 Die Art der Bewohnerschaft beeinflusst die Kosten	16
Sozialer Status	16
Ausmass und Art der Ressourcendefizite	16
Schlusswort.....	18

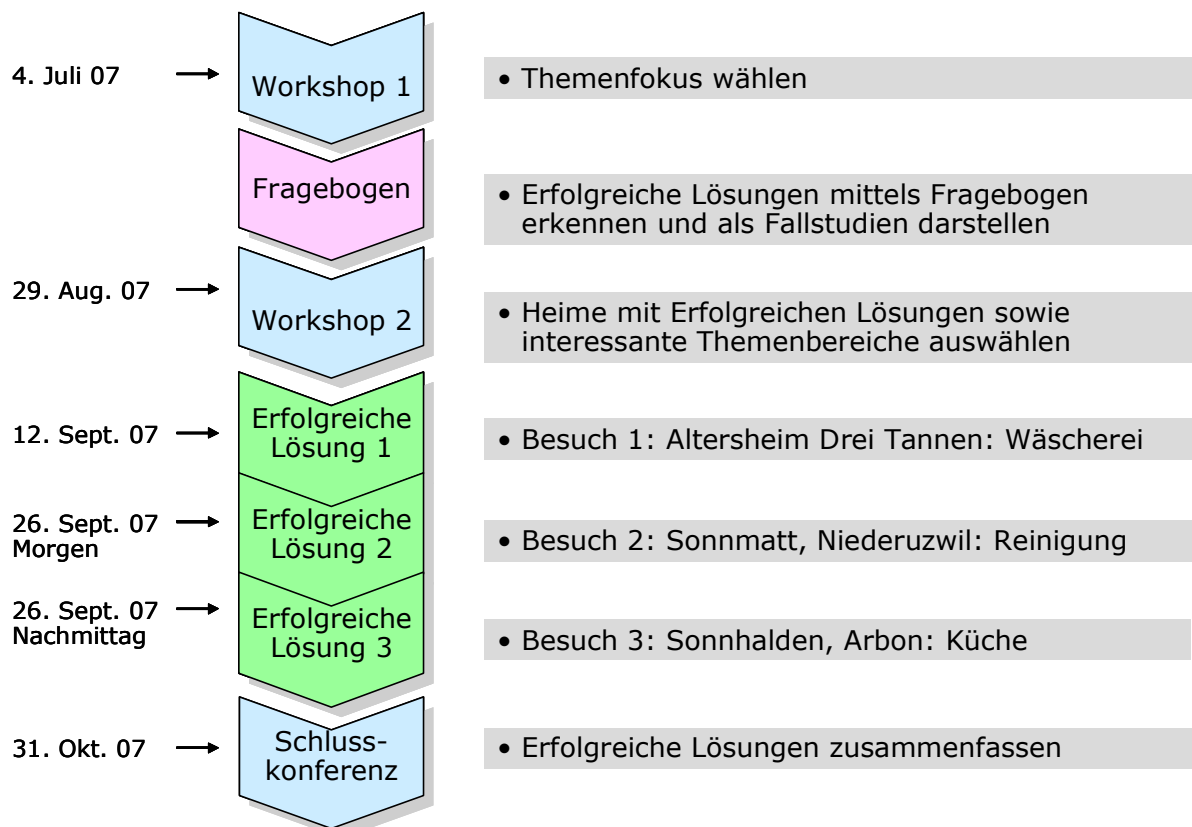
Einleitung

Welche Erfolgreichen Praktiken gibt es, um die Pensionskosten zu senken? Mit der Methode des *qualitativen* Benchmarkings erarbeiteten die Teilnehmenden des HeBeS-Laborversuchs Antworten auf diese Frage. Das qualitative Benchmarking wurde vom Juli bis Oktober 2007 durchgeführt. Zuvor beteiligten sich die folgenden Institutionen der Langzeitpflege an einem *quantitativen* Benchmarking:

- Adullam Stiftung, Basel BS
- Alters- und Pflegeheim Am Hungeligraben, Niederlenz AG
- Alterswohnen Albisrieden, Zürich ZH
- Alterswohnheim Lindenstrasse, Pfäffikon ZH
- Betbesda, Küsnacht ZH
- Altersheim Drei Tannen und Pflegezentrum Wald Wald ZH
- Genossenschaft Regionales Pflegeheim Sonnhalden, Arbon TG
- Luegeten – Zentrum für Pflege und Betreuung, Menzingen ZG
- Pflegeabteilung Kantonsspitals Uri UR
- Seniocare, Wattwil mit Wohn- und Pflegeheim Steinegg, Degersheim SG
- Alters- und Pflegeheim Sonnmatt, Niederuzwil SG
- Verein Domicil mit Domicil Baumgarten, Bern

Vorgehen

Das qualitative Benchmarking lief folgendermassen ab:



Ergebnis

Die vorgefunden Erfolgreichen Praktiken lassen sich zu fünf Punkten verdichten:

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 gibt es aber auch Leistungsmerkmale, welche für die Bewohnerinnen und Bewohner wichtig sind, aber nicht gratis geliefert werden können. Diese sind in den folgenden Kapiteln beschrieben:

6. Qualität ist nicht immer gratis
7. Die Art der Bewohnerschaft beeinflusst die Kosten

1 Standardisiert - und trotzdem individuell!

Nicht alle Situationen erfordern das gleiche Angebot

Wie häufig sollen Zimmer gereinigt werden? Nimmt man das Normalitätsprinzip als Massstab, dann reicht eine wöchentliche gründliche Reinigung auch für gehobene Ansprüche, wie folgendes Inserat zeigt.

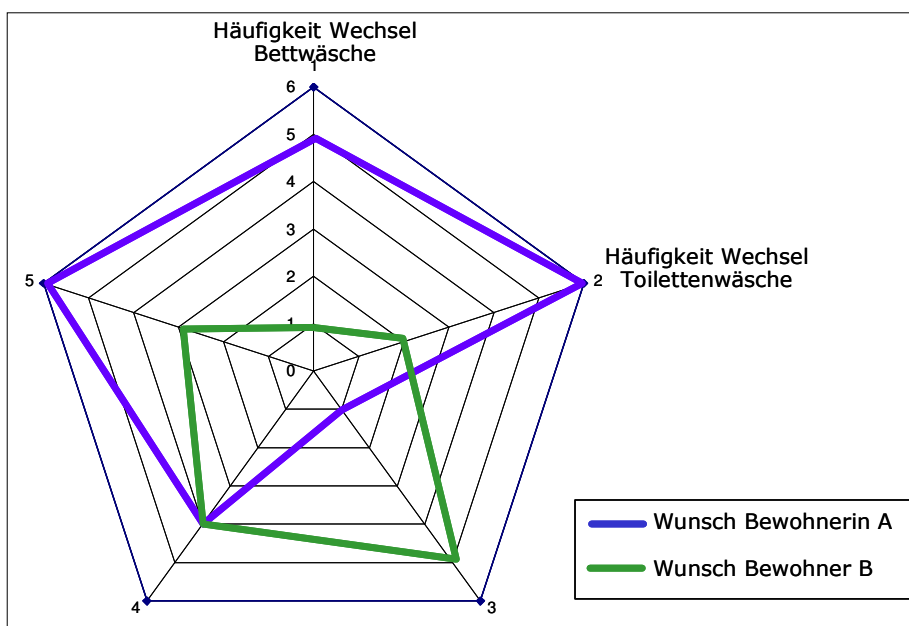


Gewisse Situationen machen aber ein häufigeres Reinigen erforderlich, wenn zum Beispiel etwas ausgeleert wird oder die Toilette eines Bewohners regelmässig stark verschmutzt ist. Auch benötigen Lavabos eine häufigere Reinigung.

Verschiedene Bewohnerinnen haben unterschiedliche Bedürfnisse

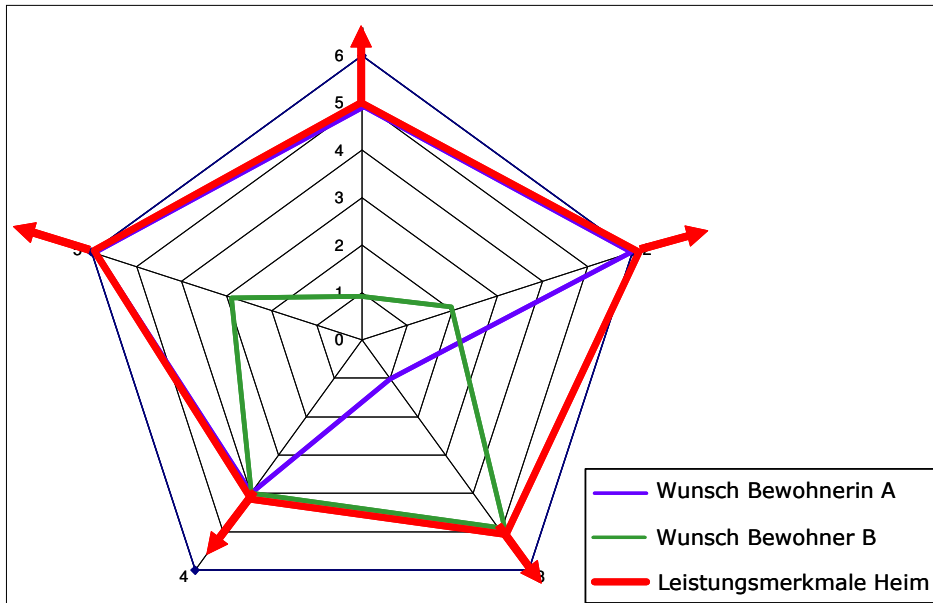
Bewohnerinnen, welche früher in einem gehobenen Haushalt lebten sind sich gewohnt, dass die Bettwäsche einmal wöchentlich gewechselt wird und Menschen aus einfacheren Verhältnissen finden oft, dass ein Wechsel alle drei Wochen genüge und dass ein häufigeres Waschen die Wäsche kaputt mache. Abbildung 1 zeigt die unterschiedlichen Wünsche schematisch.

Abbildung 1: Verschiedene Bewohnerinnen – unterschiedliche Wünsche



Will es ein Heim mit einem standardisierten Leistungsangebot allen Bewohnerinnen und Bewohnern recht machen, so muss es immer die höchsten Ansprüche erfüllen (siehe Abbildung 2). Dies kostet! Und es produziert für viele der Bewohnerinnen eine Überqualität, welche sich diese so gar nicht wünschen. Beispiele sind klinisch saubere Zimmer, täglich frische Toilettenwäsche und fünf Auswahlmenüs am Abend.

Abbildung 2: „Allen Leuten recht getan“ – führt zu einem Standardangebot auf teuerstem Niveau



Lösung: Individualisiertes Angebot aus Standardkomponenten

Heime mit erfolgreichen Praktiken definieren Standardkomponenten, mit welchen sie die individuellen Bedürfnisse abdecken.

Beispiel Reinigung:

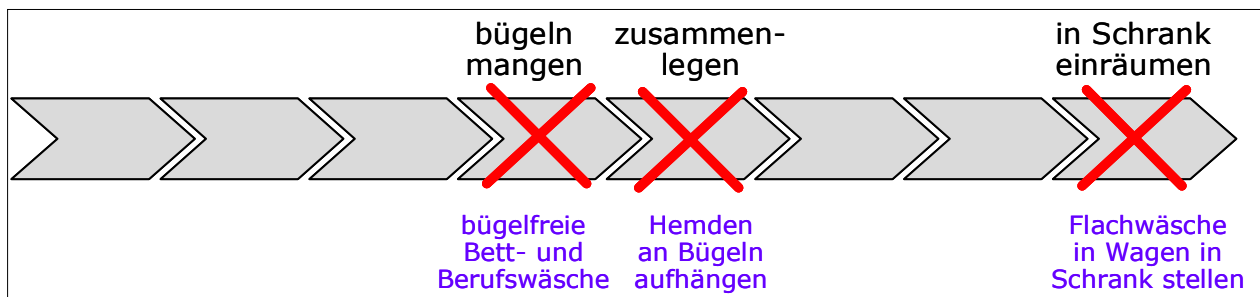
- Wöchentliche gründliche Reinigung des Zimmers
- Plan der Zimmer, welche häufiger zu reinigen sind
- Tägliche Reinigung von Lavabo und Toilette durch die Pflege bei Bedarf
- Notfallmässige Reinigung bei gröberer Verschmutzung durch Reinigungsdienst

2 Tätigkeiten eliminieren, vereinfachen - oder dem Bewohner überlassen

Weniger Tätigkeiten – weniger Arbeit

Jede wegfallende Aufgabe spart Zeit. Kostengünstige Heime untersuchen ihre Prozesse systematisch nach Aufgaben, welche sie eliminieren können. Beispiele zeigt die Abbildung 3.

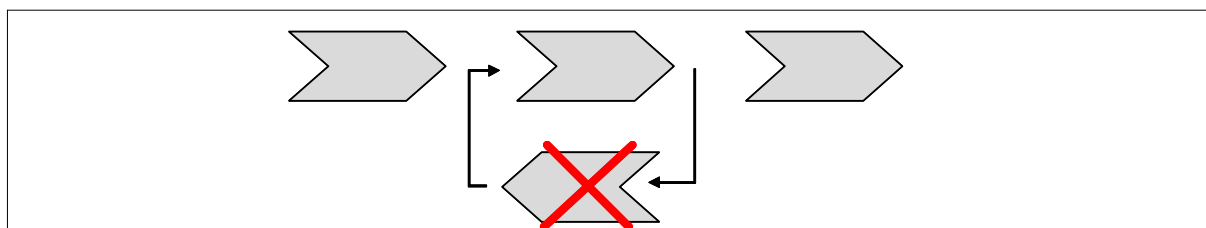
Abbildung 3: Eliminieren von Tätigkeiten in der Wäscherei



Rückfragen überflüssig machen verhindert Fehler

Rückfragen kosten Zeit und Nerven: Wie möchte Frau Müller ihren Schrank eingeräumt haben, damit sie ihre Sachen wieder findet? Womit muss dieser und womit jener Boden gereinigt werden? Wer ist für die notfallmässige Reinigung zuständig? Eine gute Dokumentation in Griffweite macht Rückfragen sowie lästige Diskussionen überflüssig und verhindert Fehler.

Abbildung 4: Rückfragen überflüssig machen



Eines der Heime ernennt zum Beispiel eine Bezugsperson in der Wäscherei, welche beim Einzug mit der Bewohnerin bespricht, wie sie die Wäsche gerne gebügelt haben möchte (z.B. Bügelfalten ja/nein) und wie sie im Schrank einzuräumen ist. Diese erstellt eine Bewohnerkarte für die Wäscherei und eine Einräumskizze, welche im Schrank aufgehängt wird.

Vereinfachen spart Zeit

Die einzelnen Tätigkeiten können einfacher oder komplizierter gestaltet werden. Das Vereinfachen spart Zeit und es verhindert Fehler. Zum Beispiel vereinfachen Wäschesäcke, welche pro Abteilung eine andere Farbe haben, das Suchen der Besitzerinnen von nicht-bezeichneter Wäsche. Verschieden farbige Nämeli und die Beschriftung mit Nachname und Vorname erleichtern das Sortieren der Wäsche.

Bewohnerinnen und Angehörige übernehmen Arbeiten

Die Pensionskosten sinken ebenfalls, wenn gewisse Arbeiten von Bewohnerinnen und Bewohnern oder ihren Angehörigen übernommen werden. Beispiele sind:

- Arbeiten von Bewohnerinnen und Bewohner:
 - Bett machen
 - Bewohnerwäsche zur Lingerie bringen
 - Gewisse Sachen selber waschen (dafür steht eine Waschmaschine für Bewohner/innen bereit)
 - die Wäsche zusammenlegen (zum Beispiel in Gruppen zusammen mit der Aktivierung und verbunden mit dem Erzählen von Geschichten)
 - Abstauben¹
- Arbeiten von Angehörigen:
 - Aufnähen der Nämeli
 - Waschen von heiklen Kleidungsstücken (Beispiel: Kashmirpullover)

¹ Die Diskussion der Teilnehmenden hat ergeben, dass immer weniger Heimbewohner/innen das Abstauben regelmässig selber übernehmen. Hier befinden sich die Heime öfters in einem Clinch, indem die Bewohner/innen angeben, diese Aufgabe selber zu übernehmen ohne sie dann aber in demjenigen Standard auszuführen, welcher das Heim – auch aufgrund der Forderungen der Angehörigen – anstrebt.

3 Küche: bewohnernah und flexibel versus Vorteile der Grösse

In der Küche zeigten die Ergebnisse des *quantitativen* Benchmarkings wider Erwarten einen geringen Zusammenhang zwischen der Grösse (Anzahl Plätze) und den Kosten pro Aufenthaltstag². Die anschliessend beschriebenen Ansätze zeigen, dass es sowohl Voraussetzungen gibt, von welchen kleine Heime profitieren als auch solche, welche grossen Heime zu gute kommen. Im weiteren wurde herausgearbeitet, dass der Menu-Plan die Kosten wesentlich beeinflusst.

Menu-Planung als zentraler Faktor

In der Verpflegung hat der Menu-Plan einen zentralen Stellenwert. Er beeinflusst wesentlich:

- die Kosten der Lebensmittel
- die Kosten für das Aufnehmen von Menu-Wünschen
- den Zeitaufwand für das Kochen
- die Mengen von Resten

Ein kostengünstiges Heim bietet einen Menu-Plan, welcher auf die Bewohnerwünsche abgestimmt ist, indem dieser zusammen mit ihnen erarbeitet wird. Die Bewohnerinnen und Bewohner vieler Heime haben früher oft einfach gegessen und sie wünschen sich auch im Heim diejenigen Gerichte, an welche sie gewöhnt sind. Beispiele sind: Schnitz und Drunder, Hörnli und Gehacktes, Ravioli aus der Büchse. Auch sind sie es nicht gewohnt jeden Tag einen Dessert zu essen und es fragt sich, ob ein Heim nicht beispielsweise viermal pro Woche darauf verzichten und damit die Kosten von zwei Franken und mehr pro Aufenthaltstag sparen will.

Mit einem Menu-Plan, welcher neben dem beliebten Sonntags-Braten auch einfache Wünsche berücksichtigt, können Heime gleichzeitig zufriedene Bewohner/innen und niedrige Lebensmittelkosten erreichen.

Kostengünstig ist ein Menu-Plan, welcher ein Hauptmenu und einen Wochenhit enthält (plus die selbstverständlich notwendigen Ableitungen³). Das Hauptmenu wird als Standard geliefert und auf Wunsch durch den Wochenhit ersetzt. Dieser Ansatz bietet verschiedene Vorteile:

- Die Bewohner/innen haben eine Wahlmöglichkeit.
- Die Bestellungen der Bewohner/innen müssen nicht täglich flächendeckend aufgenommen werden.
- Die in der Produktion kostspielige Variantenvielfalt wird verringert.

² Die Korrelation der Anzahl Plätze mit den Kosten pro Aufenthaltstag beträgt -0.29. Dies entspricht nur einem Erklärungsanteil von 8%.

³ Spezialnahrung wie z.B. purinarme oder pürierte Nahrung

Pensionskosten erfolgreich senken

- Die verbleibenden Resten sind geringer.

Im weiteren berücksichtig ein kostengünstiger Menu-Plan Saison-Produkte und Aktionen.

Klein, flexibel und ortsverbunden

Je kurzfristiger der Menu-Plan erstellt – und möglicherweise auch abgeändert – wird, desto besser können Aktionen und günstige Gelegenheiten berücksichtigt werden. Bei kleinen Heimen genügt es, wenn sie am Freitag ihren Menuplan für die kommende Woche erstellen. Gibt es dann günstige Tomaten oder hat der Bauer am Markt nicht alle Erdbeeren verkauft? Das kleine Heim ist – bei günstigen Preisen – ein dankbarer Abnehmer – und es kann sofort reagieren.

Kleine Heime können gewisse Produkte günstig vor Ort einkaufen: Die Transportkosten sind klein, der Zwischenhandel ist ausgeschaltet und sie sind für die gewerblichen Anbieter und die Bauern Grosskunden. Dadurch erhalten sie – sofern kein politischer Heimatschutz mitwirkt – günstige Angebote. Beispiele sind der Einkauf direkt vom Bauernhof oder vom Metzger, welchem das Heim die Sicherheit gibt, nicht auf den vom Jahrmarkt-Stand übrig gebliebenen Bratwürste und Savelats sitzen zu bleiben.

Gross, mächtig und effizient

Die Vorteile der Grossküche sind die grossen Mengen. Lieferanten müssen für 5 kg oder 50 kg:

- nur eine Bestellung entgegennehmen
- nur einmal liefern
- nur eine Rechnung schreiben
- nur einmal den Zahlungseingang kontrollieren

Grosskunden sind für Lieferanten unter anderem wegen dieser niedrigeren Logistik-Kosten interessant. Schon dadurch ist es ihnen möglich höhere Rabatte zu geben. Ist ein Heim einer der wichtigen Abnehmer des Lieferanten, so kann es diesen auch aufgrund seiner Nachfragemacht zu weiteren Preiskonditionen bewegen.

Die Grossküche selbst arbeitet effizienter als eine Kleinküche, da es viele Aufgaben gibt, welche unabhängig von der Grösse anfallen. Dies sind beispielsweise die Menu-Planung, das Bestellen, die Eingangskontrolle und die Einlagerung. Die Kosten dafür können auf mehr Mahlzeiten verteilt werden. Auch das Kochen beispielsweise einer Suppe gibt nicht proportional mehr Aufwand, wenn 9, 50, 90 oder noch mehr Portionen zubereitet werden.

Berücksichtigt man auch noch die Investitionskosten der Infrastruktur, dann steigen diese bei weitem nicht gleich stark an wie die Zahl der produzierten Menus.

Prinzipiell liegen die Kostenvorteile der grossen Küchen in den grossen Mengen begründet. Diese Vorteile werden aber teilweise durch eine grössere Menu-Vielfalt wieder zunichte gemacht.

Essensreste vermeiden durch Schöpfen beim Bewohner

Lebensmittel sind teuer. Je weniger Essensabfälle es gibt, umso weniger Lebensmittel müssen gekauft werden. Ein wesentlicher Ansatz, um die Essensabfälle zu reduzieren, ist das Schöpfen bei den Bewohnerinnen und Bewohnern. Hat jemand heute keinen Hunger? Oder hat er oder sie heute Lust auf etwas Leichtes wie Salat und nimmt dafür weniger Fleisch? Oder kommt der Appetit erst mit dem Essen und er lässt sich nachschöpfen? Beim Schöpfen vor Ort entsteht wieder eine Win-Win-Situation: Die Bewohnerin kann selber bestimmen, wie viel sie wovon möchte und dem Heim entstehen weniger Essensabfälle, welche auf den Tellern in die Küche zurück kommen und weggeworfen werden müssen.

Selbst mit dem ausgeklügeltsten System kann das Portionieren in der Küche die Bewohnerwünsche nicht annähernd so gut berücksichtigen und so wenig Essensabfälle bewirken wie mit einem Schöpfen bei der Bewohnerin.

4 Infrastruktur und Hilfsmittel nutzen und optimieren

Im Bereich Infrastruktur und Hilfsmittel zeigten sich verschiedenartige Möglichkeiten, das Bestehende besser zu nutzen und zu optimieren. Unter Infrastruktur wird im weiteren Sinne die Betriebsbereitschaft verstanden, welche die Liegenschaft, die Betriebsmittel und die Belegschaft umfasst.

Betriebsbereitschaft der Küche nutzen

In der Küche gibt es sogenannte sprungfixe Kosten. Dies bedeutet, dass mit einer bestehenden Kücheninfrastruktur und mit einer vorhandenen Küchenbelegschaft eine gewisse Zahl von Menus produziert werden kann⁴. Wird diese Grenze überschritten, dann entstehen sprunghaft zusätzliche Kosten, welche dann auf dem höheren Niveau bis zum nächsten Sprung verharren. Ursachen für diese Kostensprünge sind zum Beispiel die Platzverhältnisse (im Raum und in Pfannen, Backofen, etc.), welche nicht mehr genügen und erweitert werden müssen. Oder der Küchenchef kann nicht mehr selber mitkochen, weil er vollauf mit Planen und Organisieren beschäftigt ist, und eine weitere Köchin muss eingestellt werden. Solange diese Grenze nicht erreicht ist, kann es sich lohnen, Mahlzeiten an Externe zu verkaufen. Diese helfen mit, die Fixkosten zu tragen und sie senken unter dem Strich die Kosten der Verpflegung für die Bewohner/innen. Wird die Kapazität der Küche bei einer Heimerweiterung wieder selber benötigt, so können die Verkäufe an Externe reduziert werden.

Gebäude punktuell optimieren

Glücklich ist, wessen Architekt beim Bauen auf zweckmässige Betriebsabläufe geachtet hat. Wenn dies nicht der Fall ist, dann kann in vielen Fällen im Nachhinein nichts mehr geändert werden. Beispiele sind Lukarnenfenster, für welche beim Reinigen akrobatische Übungen auf einer Leiter notwendig sind, Handläufen welche das Öffnen von Fenstern verhindern oder Fenster, welche nur von aussen von einem Kran aus geputzt werden können.

Punktuell kann aber die Ausstattung aber auch angepasst und die Kosten können damit gesenkt werden. Ein Beispiel ist dafür das Ersetzen von Teppichböden durch reinigungsfreundlichere Materialien.

Neue Hilfsmittel und Technologien wirken Wunder

Das Einführen neuer Hilfsmittel und Technologien kann sich lohnen. Zum Beispiel wird von einem kleineren Heim berichtet, dass durch das Einführen von Microfasern der Reinigungsaufwand von 8.4 auf 6.5 Stunden gesunken ist. Ein weiteres

⁴ Eine zunehmende Vielfalt des Menu-Plans senkt diese Grenze.

Pensionskosten erfolgreich senken

Beispiel sind saugfähige Unterlagen in den Betten, dank welchen die Bettwäsche weniger oft gewechselt werden muss.

Auch beim Reduzieren der Energiekosten gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten. Zum Beispiel wird der Stromverbrauch mit einem Computer gesteuert und damit werden die teuren Stromspitzen vermieden. Der Stromausgleich funktioniert unter anderem dadurch, dass thermische Module temporär abgeschaltet werden, wenn die Last zu hoch wird. Die Benutzer/innen merken davon nichts. Zum Beispiel kann bei der Waschmaschine die Heizung ein paar Minuten lang ausgeschaltet werden, ohne dass dadurch der Waschprozess beeinträchtigt ist.

5 Motivation und Zusammenarbeit von Mitarbeiterinnen

Die Heime mit niederen Pensionskosten betonen mehrfach, wie wichtig motivierte und fleissige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind. Wenn das Team funktioniert, dann stimmen viele andere auch. Motivierend und hilfreich ist es, die Mitarbeiter/innen in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Sie helfen zum Beispiel die Arbeitsabläufe zu verbessern und sie beurteilen neue Anschaffungen noch vor dem Kauf auf ihre Zweckmässigkeit.

Die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen lässt sich verbessern - und dadurch die Bereichsegoismen abbauen -, indem das Zusammenspiel kritisch hinterfragt wird insbesondere bei denjenigen Prozessen, an welchen mehrere Bereiche beteiligt sind. Ein Beispiel ist die Reinigung, bei welcher in der Regel die Pflege auch gefordert ist, weil sie bei vielen Bewohner/innen sowieso bereits im Zimmer ist. Eine Methode, um dieses Zusammenspiel gut aufzugleisen, ist das gemeinsame Optimieren der Prozesse.

6 Qualität kann auch Mehrkosten verursachen

Unter Qualität versteht man die Beschaffenheit der Leistung gemessen an den Bedürfnissen der Bewohner/innen⁵. Die bisher gezeigten Beispiele zeigen auf, dass es in vielen Fällen möglich ist, die Kosten zu senken ohne die Qualität zu beeinträchtigen. Nun gibt es aber auch Leistungsmerkmale, welche Kosten verursachen. Hier einige Beispiele:

- Reinigung:
 - Spartanisch eingerichtete Zimmer ohne Nasszellen sind viel einfacher zu reinigen als Zimmer mit Nasszellen, Teppichen, umfangreicher Möblierung und vielen Nippsachen.
 - Die Zimmer sind einfacher zu reinigen, wenn die Bewohner/innen nicht drin sind. Das Reinigen geht länger, wenn um die Bewohnerin herumgeputzt werden muss und auch das Unterhalten mit ihnen kann die Arbeit verlängern. Und trotzdem: Das Reinigungspersonal hat bei der Betreuung einen hohen Stellenwert. Es wird von der Erfahrung berichtet, dass bei der Biographiearbeit die Reinigungsmitarbeiterinnen am meisten von den Bewohnerinnen und Bewohnern wissen oder dass eine Bewohnerin beim Sterben wünschte, dass die Mitarbeiterin von der Reinigung sie begleite.
- Wäscherei:
 - In den gewohnten eigenen Bettüberzügen schlafen zu können vermittelt ein Gefühl von „zu Hause sein“. Diese individuellen Bettüberzüge sind jedoch oft schwieriger zu wechseln. Sie müssen auch gemangt und nach Bewohner/in sortiert werden. Um deren Verfügbarkeit sicher zu stellen sind mehr Garnituren - und dadurch ein grösserer Lagerplatz - notwendig.
 - Pflegephilosophie: Eine aktivierende Pflege führt dazu, dass die Bewohner/innen angeleitet werden, selber zu essen. Dies führt in der Regel dazu, dass die Kleider häufiger verschmutzt sind und gewaschen werden müssen.

Diese Beispiele rufen in Erinnerung, dass auch in der Langzeitpflege die Kosten nicht der einzige Massstab sein dürfen und dass noch weitere wichtige Faktoren zu berücksichtigen sind.

⁵ In Anlehnung an Hans Dieter Seghezzi
ISO 8402: Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.

7 Die Art der Bewohnerschaft beeinflusst die Kosten

Die Ergebnisse des quantitativen Benchmarkings und die Diskussionen beim qualitativen Benchmarking haben gezeigt, dass die Pensionskosten auch durch die Art der Bewohnerschaft beeinflusst werden. Ausschlaggebend dafür sind der soziale Status (respektive die früher gelebte Normalität) sowie das Ausmass und die Art der Ressourcendefizite.

Sozialer Status

Die früher gelebte Normalität wirkt sich auf die Leistungen aus, welche erwartet werden. Ein Heim an der Züricher Goldküste sieht sich mit ganz anderen Ansprüchen eines Teils der Bewohnerschaft konfrontiert als ein Heim in ländlicher Umgebung. Ein Beispiel ist die Bewohnerwäsche. Eine Bewohnerin, welche zwei Mal am Tag die Seidenbluse wechselt, verursacht ganz andere Kosten als eine Bewohnerin, welche Kleider aus pflegeleichteren Materialien trägt und sie sparsam wechselt aus Angst, dass diese durch das häufige Waschen kaputt gehen.

Ausmass und Art der Ressourcendefizite

Selbständige Bewohner/innen übernehmen mehr Hauswirtschafts-Aufgaben als unselbständige. Häufige Ein- und Austritte (Übergangspflege, Ferienaufenthalte) verursachen Kosten und aufgrund des quantitativen Benchmarking ist anzunehmen, dass diese nicht ausreichend durch entsprechende Erträge abgedeckt werden⁶. Bettlägrige Personen verursachen mehr Bettwäsche als nicht-bettlägrige und die Kleider eines Teils der dementen Menschen müssen häufiger gewaschen werden als jene von nicht-dementen Bewohnerinnen.

Im weiteren fällt bei Heimen auf, welche sowohl ein Altersheim (relativ rüstige Bewohnerschaft, längere Aufenthaltsdauer) als auch ein Pflegeheim (pflegebedürftigerer Bewohnerschaft, kürzere Aufenthaltsdauer) betreiben, dass die Pensionskosten des Pflegeheimes nennenswert höher sind als jene des Altersheims. Geht man bei den Hauswirtschafts-Leistungen den Unterschieden auf den Grund, so stechen einem die unterschiedliche Ausprägung der Leistungen ins Auge: Werden im Altersheim die Zimmer einmal wöchentlich gereinigt, so werden diese im Pflegeheim täglich geputzt. Im Pflegeheim wird auch die Bett- und die Toilettenwäsche häufiger gewechselt als im Altersheim. Die Gründe mögen teilweise die im vorhergehenden Abschnitt erwähnten Ressourcendefizite sein. Im weiteren seien jedoch auch noch die folgenden Hypothesen gewagt:

- Je pflegebedürftiger die Bewohnerschaft ist, desto mehr definiert Pflege die Ausprägung der hauswirtschaftlichen Leistungen.

⁶ Möglicherweise wurden auch die Erträge für die Schlussreinigung nicht konsequent als Kostenminderungen verbucht, wie dies bei der für das Benchmarking angewendeten Methode nötig gewesen wäre, sondern als Taxen. Dadurch wird das Resultat verfälscht.

Pensionskosten erfolgreich senken

- Aufgrund ihrer Ausbildung orientiert sich die Pflege beim Definieren der hauswirtschaftlichen Leistungen mehr an jenen der Akutspitäler als an der Normalität der Bewohner/innen.
- Insgesamt führt dies zu umfangreicheren Leistungen und dies wirkt sich in höheren Kosten aus.

Schlusswort

Die Kosten des jeweils teuersten Heimes pro Aufenthaltstag sind in den drei untersuchten Teilbereichen Küche, Reinigung und Wäscherei mehr als doppelt so hoch wie jene des günstigsten. Die aufgezeigten Erfolgreichen Praktiken zeigen, dass es eine Vielzahl von Möglichkeiten gibt, das Leistungsangebot und die Abläufe so zu optimieren, dass die Kosten gesenkt werden können ohne dass die Qualität – und dadurch der Nutzen für die Bewohner/innen - darunter leidet.

Es gibt aber auch Leistungsmerkmale, welche für die Bewohnerinnen und Bewohner wichtig sind und für welche höhere Kosten in Kauf genommen werden müssen. Je nach Art der Bewohnerschaft sind dabei andere Leistungsmerkmale wichtig. Deshalb stellen sich für ein Heim beim Interpretieren der Kosten drei Fragen:

1. Welches sind die Kosten einer Leistung im Vergleich mit anderen Heimen?
Beispiel: Kosten der Reinigung pro Aufenthaltstag
2. Welches sind die Merkmale dieser Leistung?
Beispiel: Häufigkeit der Zimmerreinigung
3. Welches ist der Nutzen der gewählten Ausprägung des Leistungsmerkmales für die Bewohner/innen?
Beispiel: Mehrnutzen einer täglichen Reinigung im Vergleich zu einer wöchentlichen Zimmerreinigung