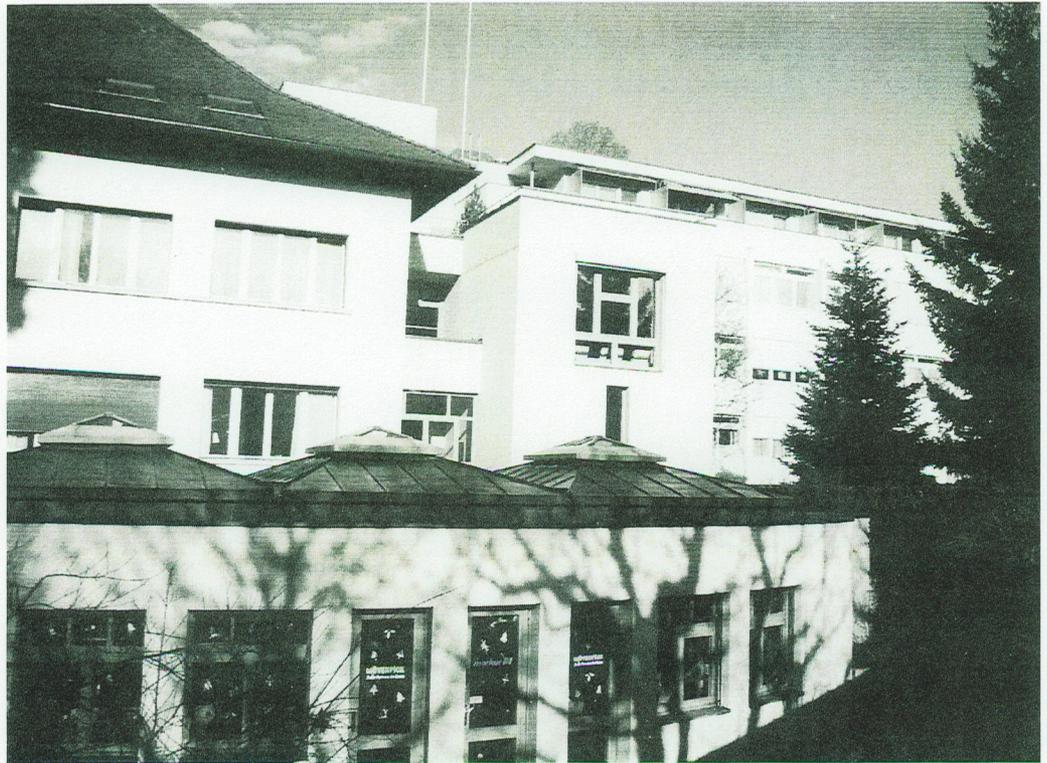


Neues Denken in einem alten Spital

Richard Layer

Weil im Bezirksspital Langnau i. E. alle am gleichen Strick ziehen, profitieren Patienten, Personal und die Kostenrechnung.



**Idyllisch gelegen:
Das Bezirksspital in Langnau
im Emmental.**

Fotos: Presse & Daten,
4912 Aarwangen

Ein Spital ist ein Unternehmen. Ein Unternehmen notabene, das sich den gleichen Regeln und Gesetzmässigkeiten wie eine Handelsfirma, ein Dienstleister anpassen muss, um rentabel zu arbeiten. Dabei wird auch in der Privatwirtschaft auf «Controlling» gesetzt, kein Grund, das gleiche Instrument nicht auch im Spitalwesen einzusetzen. Wie sich effiziente Kostenkontrolle und -Kostenmanagement mit dem Einsatz des Personals verbinden lassen, zeigt das Bezirksspital Langnau im Emmental: Hier entwickelt man bereits seit 1989 ein Modell, das die einzelnen Mitarbeiter für mehr Kostenverantwortung engagiert, dafür dem Personal mehr Selbstverantwortung einräumt.

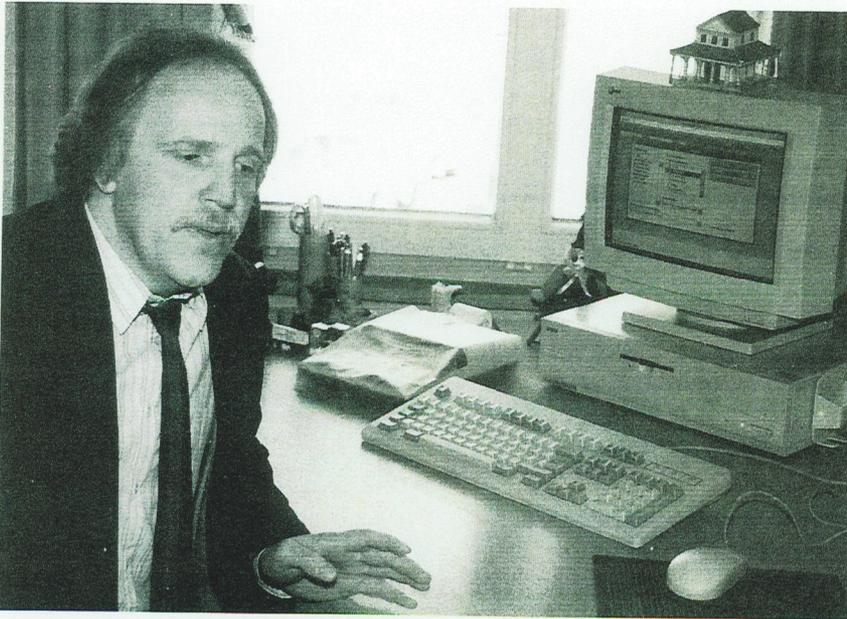
Als der diplomierte Hotelier SHV/VDH Hans Rivar am 1. Dezember 1988 das Controlling im Bezirksspital Langnau übernahm, fand er genau das vor, was in vielen Spitälern der Schweiz heute noch gang

und gäbe ist: Man arbeitet ein Jahr lang und bekommt dann irgendwann im Folgejahr die Zahlen präsentiert – meist tiefrot. Und dann geht es ein Jahr weiter, und dann passiert das gleiche wieder.

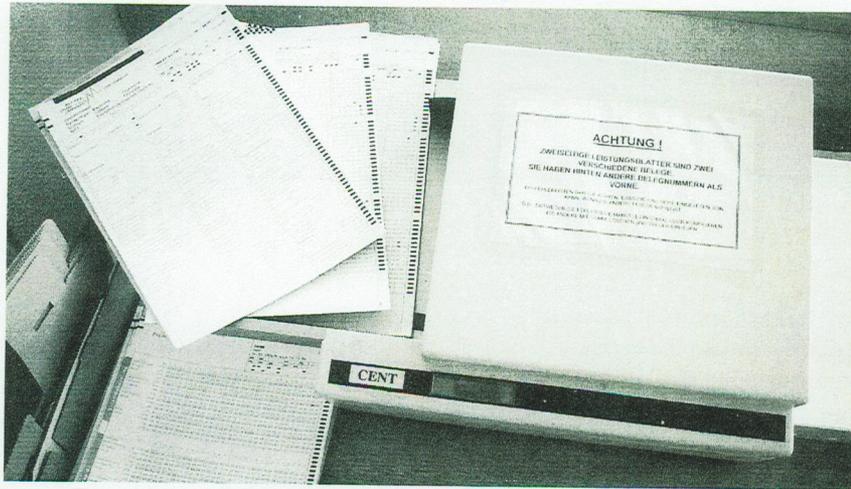
Monatsabschluss als Novum

Ein Kreislauf, den Rivar sofort durchbrechen wollte – er stellte auf monatliche FIBU-Abschlüsse um und liefert so erste Zahlen, die sich auswerten liessen. «Natürlich, da war noch keiner, der mit diversen Zahlen arbeitete, ich wurde als eigentlicher Störenfried in der beschaulichen Spitalhierarchie angesehen.»

Dabei war ihm von Anfang an klar: Er konnte das Spital nicht aus den roten Zahlen führen, ohne dass er die gesamten MitarbeiterInnen hinter sich hatte. Rivar: «Es galt das Bewusstsein zu schärfen, dass wir nicht so weiter wursteln konnten. Und es galt klarzumachen, dass ein Spital nur dann funktionieren kann, wenn auch die Finanzen im Griff sind.»



Hans Rivar hat neues Kostenbewusstsein in Langnau etabliert.



Der Belegleser von Koelliker: Damit wird es für alle Abteilungen viel einfacher, Kosten direkt auf die Dienstleistung pro Patient zu verrechnen.

Mit der Einführung der Monatsabschlüsse begann die grosse Umstellung: Man führte eine Reorganisation der Patientenabrechnung ein, stellte um auf eine komplette Leistungserfassung pro Patient. Rivar optimierte die monatlichen Abgrenzungen von Aufwand und Ertrag, entwickelte die VESKA-Kostenrechnung zu einer eigentlichen Deckungsbeitragsrechnung und startete erste Testversuche. Schritt auf Schritt ging es so weiter. Anstatt mit Matrizen und der herkömmlichen Vervielfältigung die Eintrittsmeldungen zu erstellen, hat das Spital Langnau auf patientenbezogene Kostenerfassungsblätter und maschinelle Beleglesung umgestellt. Die Patienten erhalten beim Eintritt eine Magnetkarte, die dem Personal der einzelnen Abteilungen schon mal das immer gleiche Einsetzen der Personalien in die unterschiedlichen Kostenerfassungsbelege abnimmt. Hier meint Rivar: «Wir setzen auf zwei Hightech-Anbieter: Zum einen auf NCR (jetzt AT&T), die uns das moderne Hardware-Equipment lieferten und warten. Zum andern auf Anbieter Koelliker, der uns die Belegleser, die Drucker für die 13 unterschiedlichen Formulare, das Knowhow des Papierhandlings lieferte. Beide Partnerfirmen erwiesen sich bis heute als äusserst zuverlässig, das übliche EDV-Chaos fand bei uns in Langnau nicht statt.»

Mitarbeiterinnen machen mit – Kosten im Griff

Mit der Einführung moderner Abrechnungsmethoden, vom Monatsrapport über die Monatsauswertung bis hin zur

Domis Consulting AG

Ihr Partner für die problemlose Einführung und die effiziente Anwendung der Informatik für alle Arten von Heimverwaltungen.

Als Marktführer mit gegen 300 Installationen in Heimen und Spitex-Organisationen, bürgen wir für Qualität und Sicherheit.

Rufen Sie uns an:
Domis Consulting AG
Stetterstrasse 25
5507 Mellingen
Telefon 056 - 91 01 25

Hochrechnung gelang es Rivar, die anfallenden Kosten in den Griff zu bekommen. Das bedeutet sicher nicht weniger Arbeit für die medizinischen und pflegerischen MitarbeiterInnen. Aber auch hier am entscheidenden Punkt scheint das neue Modell zu greifen. Statt der üblichen strengen Hierarchie, die manchmal an die Witze über das Beamtentum erinnert, führte man in Langnau eine Art Mitbestimmung ein, die hervorragende Resultate liefert und hoch motiviert. Rivar: «Bei uns hat nun jeder Sinn und Nutzen der neuen Struktur und der periodischen Kennzahlen erkannt, wir sind da wohl andern Spitälern um ein

paar Schritte voraus, aber noch lange nicht am Ziel. Gelungen ist uns dieses effiziente Kostenmanagement dank der technischen Lösungen einerseits, aber auch nur, weil unser Personal, vom Arzt bis zum Pfleger, den Zweck dieser Umstellung erkannt haben und das Rechnungswesen nun voll unterstützen.» Und er meint schliesslich am Ende unseres Gesprächs: «Es ist gelungen, das Bewusstsein für anfallende Kosten zu schärfen und zu wecken. Hier hat einerseits die Technik geholfen, andererseits aber das Verständnis der Mitarbeiter, das ich gewinnen durfte.»



Monika Lempen

Vier Fragen an Schwester Monika Lempen, Leiterin Pflegedienst am Bezirksspital Langnau

NOVA:

Sie werden jetzt monatlich mit Aufwand und Ertrag Ihrer Kostenstelle konfrontiert. Wie wirkt sich das auf Ihre Arbeit aus?

Lempen:

Die monatlich pro Abteilung analysierten und kommentierten Controllingbereiche haben sich unterdessen gut etabliert und sind heute, auch für unsere Abteilungsoberschwestern, zu einem unentbehrlichen Führungsinstrument geworden, welches wir nicht mehr missen möchten.

NOVA:

Fühlen sich die MitarbeiterInnen ins Controllingsystem mit einbezogen?

Lempen:

Aber sicher. Mit der Entwicklung des strategischen Controllings ist in den verschiedenen Teams eine Art Mitsprachephilosophie am entstehen, wodurch die Implementierung der Führung durch Zielvereinbarung die Selbstverantwortung der einzelnen Abteilungen weiter gefördert werden soll, damit die Zahlen, die neuerdings auch in wöchentlichen Forecastprognosen vorliegen, direkt an der Front beeinflusst werden können.

NOVA:

Hat sich bei den Mitarbeitern auch etwas bewegt?

Lempen:

Nach einer gewissen Anlaufzeit haben sich die MitarbeiterInnen in die Zahlen und Kommentare des Controllings eingearbeitet, was dazu führte, dass die Abteilungsoberschwestern heute den Monatsbericht mitverfassen. Die Zusammenarbeit unter den verschiedenen Abteilungen wurde somit gefördert und funktioniert heute tadellos.

NOVA:

Was unternehmen Sie bei Budgetabweichungen innerhalb Ihres Verantwortungsbereiches?

Lempen:

Frankenmässige Abweichungen müssen in erster Linie mit den andern Kennzahlen verglichen werden, damit wir nicht in Versuchung geraten, mit Kanonen auf Spatzer zu schiessen. Zum Beispiel muss zuerst evaluiert werden, wie sich Belegungszahlen, Produktivität, Absenzen usw. zueinander verhalten und zwar im Vergleich zu Budget-, Vormonats- oder Vorjahreswerten der einzelnen Pflegeabteilungen. Erst wenn diese Werte ebenfalls negativ ausfallen, besteht bei uns Handlungsbedarf.