

# Benchlearning: lernen von anderen

**Kurse und Seminare besuchen sowie Bücher und Zeitschriften lesen sind eine schnelle und einfache Art, zu Wissen zu gelangen. Was ist aber, wenn es zu einem aktuellen Thema keine entsprechenden Angebote gibt? In diesem Fall bietet sich die Methode des Benchlearning an – des Lernens von anderen.** Ruth Köppel

In der Praxis besteht bereits ein riesiger Fundus an erfolgreichen Praktiken. Dieser kann mit einem Benchlearning-Projekt erschlossen werden. Die Methode eignet sich besonders für folgende Situation:

1. Das Thema ist aktuell (sogenannte «Hot Topics»).
2. Das Thema ist noch wenig erforscht.
3. Verschiedene Organisationen – innerhalb oder ausserhalb der Branche – haben in der Praxis bereits erfolgreiche Praktiken realisiert.

Benchlearning ist eine strukturierte Methode, um zu einem bestimmten Thema schnell Praktiken zu finden, die erfolgreich sind, und diese den Beteiligten anschaulich zu vermitteln. Die Praktiken sind praxisnah, stammen sie doch aus der Praxis und haben sich im Alltag bewährt.

HeBeS (Heim Benchmarking Schweiz) ist ein gemeinnütziger Verein mit Curaviva im Vorstand. Der Verein verfolgt das Ziel, das Lernen von Alters- und Pflegeheimen zum Wohle der Bewohnerinnen und Bewohner voranzutreiben. Dazu bietet der Verein die beiden Instrumente Benchmarking (siehe NOVAcura 12/2009) und Benchlearning an (Abbildung 1).

**Wie läuft ein Benchlearning-Projekt ab?** Die von HeBeS angewendete Methode wurde vom APQC entwickelt, einem führenden Benchmarking-Center der USA.

Im Jahr 2009 führte HeBeS ein Benchlearning-Projekt zum Thema «Pflegekosten/effiziente Pflege» durch. Daran haben dreizehn Heime teilgenommen. Ein bis zwei Personen pro Heim haben sich innerhalb eines halben Jahres sechs Mal getroffen und dafür sechs Tage Zeit aufgewendet. Abbildung 2 zeigt den Ablauf des Benchlearning-Projektes.

**Kick-off zum Festlegen der Schwerpunkte** Im Kick-off bringen die Teilnehmenden diejenigen Fragen ein, welche sie einem Heim – in diesem Projekt mit einer besonders kostengünstigen und effizienten Pflege – stellen würden, und sie erhalten einen Überblick darüber, was die anderen Teilnehmenden beschäftigt. Beim Benchlearning-Projekt Pflegekosten/effiziente Pflege kamen 130 Fragen zusammen. Am wichtigsten fanden die Beteiligten das momentan sehr aktuelle Thema «Skill- und Grade-Mix».

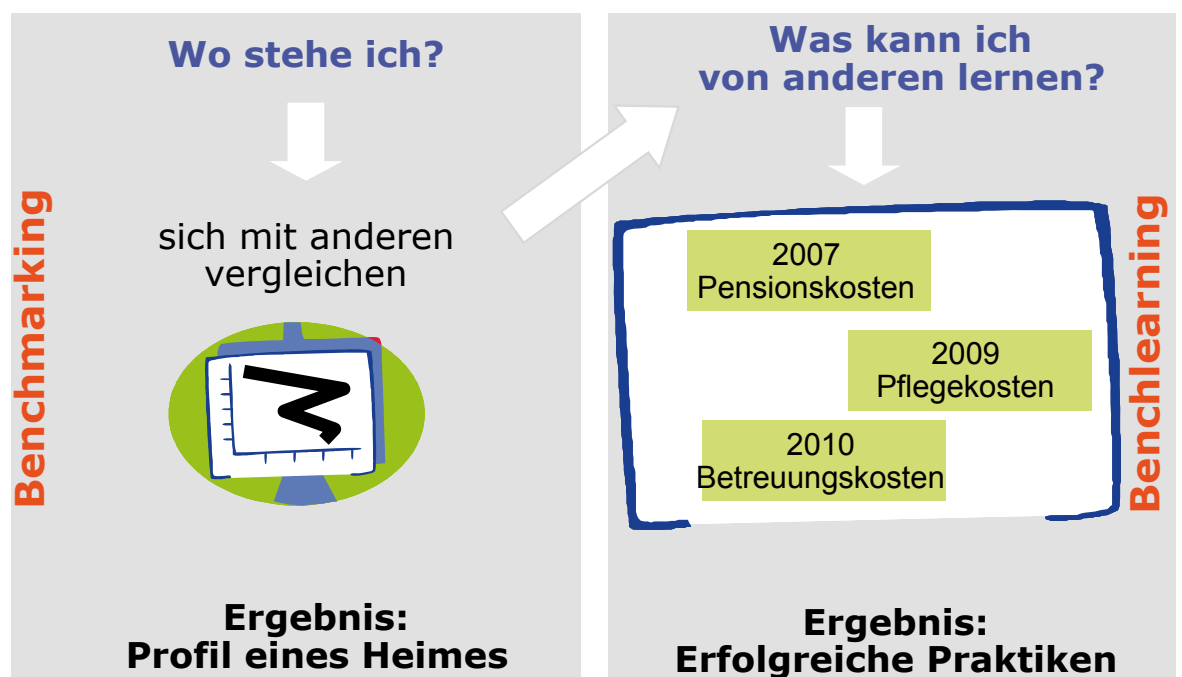


Abbildung 1:  
Benchmarking  
und Benchlearning

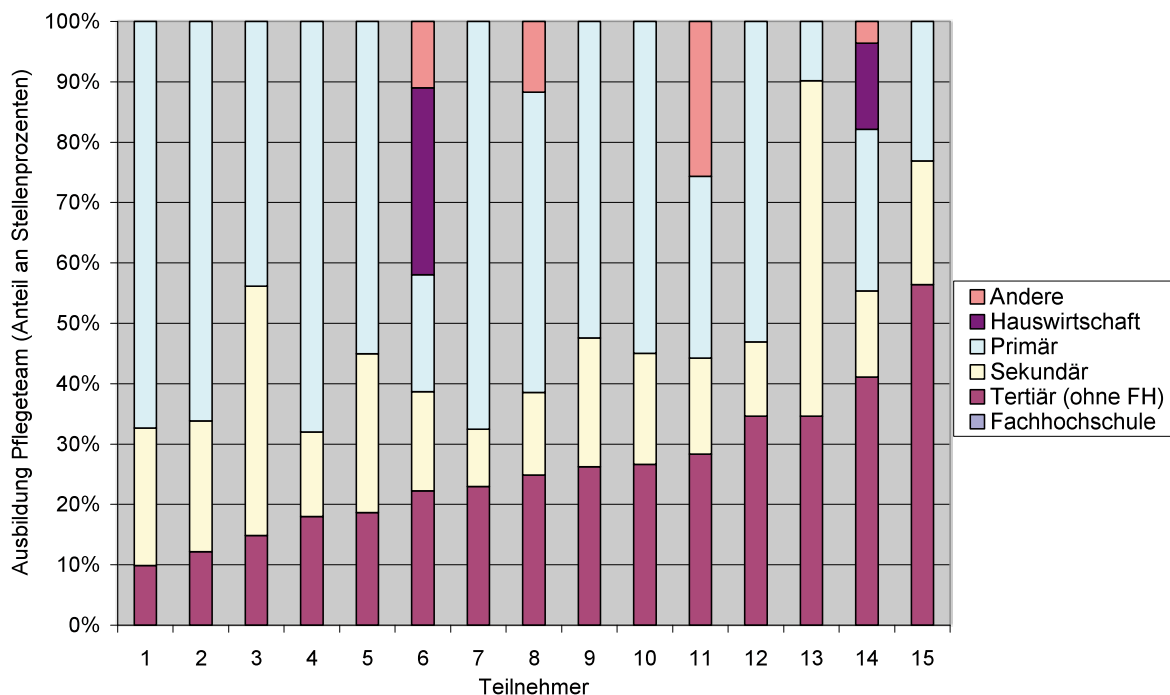


Abbildung 3: Grade-Mix je eines Pflegeteams der teilnehmenden Heime (Beispiel einer Auswertung des Fragebogens)

**Fragebogen ermittelt Praktiken** Mit einem Fragebogen werden zu den einzelnen Themenschwerpunkten Praktiken ermittelt. Da Kosten und Effizienz auch immer in Bezug stehen zu Bewohnermix, Leistungen und Qualität, wurden auch entsprechende Fragen gestellt. Den Fragebogen beantworten, sowohl die teilnehmenden als auch weitere Heime, bei denen das vorangehende Benchmarking Hinweise auf eine besonders kostengünstige und effiziente Pflege gab. Die Abbildung 3 zeigt eine der Auswertungen des Fragebogens.

Für sechs der Heime, bei denen die Pflege aufgrund ihrer Kennzahlen besonders kostengünstig und effizient zu arbeiten scheint, schreibt HeBeS anonymisierte Fallstudien. Einen Auszug daraus zeigt Abbildung 4.

**Auswahlworkshop gibt Überblick über die Praktiken** Die Auswertungen des Fragebogens geben einen Überblick über die Praktiken, und die Teilnehmenden diskutieren die Fallstudien (Abbildung 5): Was ist besonders interessant? Was erstaunt? Was ist gut verständlich und was nicht erklärbar? Anschließend wählen die Teilnehmenden diejenigen drei Heime aus, deren Praktiken sie besonders interessant finden und welche sie bei einem Heimb Besuch näher kennenlernen möchten.

**Heimbesuche geben Einblick** Bei den Besuchen stellen die Verantwortlichen ihr Heim und ihre Praktiken vor. In diesem Projekt waren es die Stiftung Wohnen im Alter Hinwil/ZH, die Alters- und Pflegeheime Ebikon/LU und das Wohn- und Pflegeheim Utzigen/BE. Unter anderem erklärten sie, welche Überlegungen hinter dem Grade-Mix des gewählten Pflegeteams stehen. Es entwickelten sich daraus Diskussionen über:

- Aufgabenverflechtung und -entflechtung von Pflege, Hauswirtschaft und Aktivierung/Betreuung
- Aufgabenteilung innerhalb der Pflege zwischen Personen unterschiedlicher Ausbildungs-Levels
- Dezentrales oder zentrales Richten der Medikamente sowie Optimierungsmöglichkeiten bei der Medikamentenliste bzw. bei den Verordnungen durch die Hausärzte
- Struktur der Dienste und der Dienstpläne, welche der gewählten Aufgabenteilung entsprechen

**Schlusskonferenz fasst Ergebnisse zusammen**

Die Schlusskonferenz ist das Mittel, mit dem die vielen erfolgreichen Praktiken, welche im Laufe des Projektes zusammengetragen wurden, in einen größeren Rahmen gestellt werden.

Das Benchmarking-Projekt «Pflegekosten» hat folgende Highlights mit den entsprechenden Lösungen herauskristallisiert:

Das gewählte Pflege team ist zuständig für die 22 Pflege- und Übergangsbetreuungsplätze. 68% der Bewohner/innen sind stark pflegebedürftig, 0% sind nicht pflegebedürftig. Die Wohnbereiche sind nicht autonom und alle Mahlzeiten werden im Wohnbereich eingenommen. Die Schwankungen des Pflegebedarfs betrug 2008 16 Prozent (Ø 1055 Pflegepunkte, Min. 987, Max. 1155) Der Ausbildungsmix der Pflege team-Mitglieder ist in nebenstehender Tabelle ersichtlich (Grundlage: Stellenprozente):

Anteil Fachhochschule	0%
Anteil Dipl I	38%
Anteil Dipl II	21%
Anteil Assistenz	40%
Anteil Hauswirtschaft	0%
Anteil Andere	0%

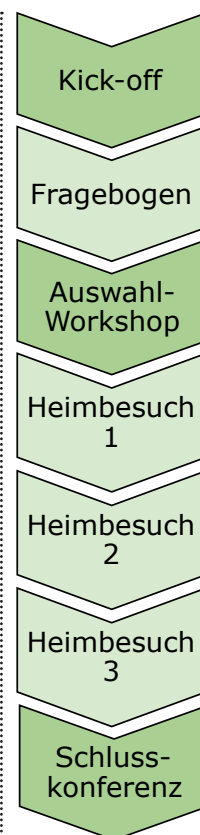


Abbildung 2: Ablauf eines Benchmarking-Projektes.

Abbildung 4: Auszug aus einer Fallstudie.



Pflegedienstleiterinnen und -leiter diskutieren im Altersheim Langgrüt der Stadt Zürich Fallstudien.  
Foto: zVg

1. Transparenz verhindert Blindflug
2. Aufgabenteilung: vielfältig, aber stimmig
3. Einfachheit ist schön
4. Optimale Information – kurze Rapporte
5. Tätigkeiten eliminieren, zusammenlegen, vereinfachen
6. Flexibel auf Schwankungen reagieren
7. Innovative Angebote sichern künftige Auslastung

Die Schlusskonferenz bietet ebenfalls eine erste Möglichkeit, das gewonnene Wissen in den eigenen Betrieb zu transferieren. Die Teilnehmenden sind frei, all jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitzubringen, welche die Projektergebnisse ebenfalls aus erster Hand kennenlernen sollen.

**Verhaltensprinzipien bei einem Benchlearning** Der sogenannte Code-of-Conduct verpflichtet die Teilnehmenden eines Benchlearning-Projektes zu gewissen Verhaltensregeln. Dazu gehören:

- Vorbereitung: Die Teilnehmenden lesen vorbereitende Unterlagen
- Austausch:
  - geben und nehmen
  - offene, ehrliche Antworten
  - rechtzeitige Antworten
- Vertraulichkeit: Weitergabe von erhaltenen Informationen nur mit Zustimmung der Beteiligten

**Benchlearning 2010 zum Thema Betreuung/Betreuungskosten** Im Juni 2010 wird das Benchlearning-Projekt zum Thema Betreuungskosten/Betreuung starten. Dieses Thema ist etwas anspruchsvoller und aufwendiger als jenes der Pflegekosten, weil viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter quer durch das ganze Heim Betreuungsarbeiten leisten. Zentral ist auch hier der Pflegebereich, bei welchem KVG-berechtigte Pflege und Betreuung Hand in Hand gehen

und welcher oft einen grossen Teil der Gespräche mit Angehörigen führt. Dieses Benchlearning-Projekt wird sichtbar machen, wer im Heim – neben Pflege und Aktivierung – weitere Betreuungsarbeiten leistet: die Heimleitung, der Empfang, die Reinigungsarbeiterinnen, Freiwillige etc. Das Projekt gibt einen Überblick über die Betreuungskonzepte verschiedener Heime, das Angebot für verschiedene Bewohnergruppen, das Handhaben verschiedener Betreuungssituationen (vom Eintritt bis zum Austritt) und die dafür aufgewendete Zeit. Die Beteiligung eines Heimes an diesem Projekt kostet 3900 Franken.

«Die Schlusskonferenz bietet eine erste Möglichkeit, das gewonnene Wissen in den eigenen Betrieb zu transferieren.»

**ErFa-Gruppen: Benchlearning im Kleinen** Die landauf und landab stattfindenden Erfahrungsaustauschtreffen von Heim- und Pflegedienstleitungen, Küchenchefs und anderen Berufsgruppen sind Lernzellen im Kleinen, sofern sie in einer offenen Atmosphäre stattfinden. Diese können – angepasst auf die vorhandenen Ressourcen – Elemente eines Benchlearning übernehmen: Thema festlegen, Praktiken der Teilnehmer ermitteln, interessanteste Praktiken fundiert vorstellen und diese diskutieren. Auf [www.hebes.ch](http://www.hebes.ch) kann unter «Aktuelles» eine Anleitung heruntergeladen werden, mit deren Hilfe eine ErFa-Gruppe das Thema Grade-Mix vorbereiten und besprechen kann. ■



Ruth Köppel, Dr. oec. HSG  
Geschäftsführerin des  
gemeinnützigen Vereins  
HeBeS Heim Benchmarking Schweiz  
[ruth.koepfel@hebes.ch](mailto:ruth.koepfel@hebes.ch)