



PROZESSOPTIMIERUNG IN DER STATIONÄREN ALTENHILFE

## Wie bei einem Staffellauf

Über bisherige Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem laufenden DRK-Bundesmodellprojekt „Prozessmanagement in der stationären Altenhilfe“ berichten Willi Bredthauer und Johannes Woithon.

**S**uche ständig nach Ursachen von Problemen, um alle Systeme in Produktion und Dienstleistung sowie alle anderen Aktivitäten im Unternehmen beständig und immer wieder zu verbessern“ – W. E. Deming (1900-1993), einer der Väter des Qualitäts- und Prozessmanagements, definierte diesen Kernsatz aufgrund seiner Überzeugung, dass 94 Prozent aller Fehler auf Mängel in Prozessen und Systemen zurückzuführen seien, weniger auf die Mitarbeiter. Für die Suche nach einer ständigen Verbesserung postulierte Deming einen Kreislauf (Plan-Do-Check-Act Circle), mit folgender Grundannahme: Jede Aktivität innerhalb und außerhalb des Unternehmens ist als Prozess aufzufassen und kann entsprechend verbessert werden.

Prozessoptimierung als Kerngedanke einer ständigen Verbesserung sucht somit

Antworten auf die Frage: Wie optimieren wir unsere Prozesse und bringen die Mitarbeiter in unserem Unternehmen dazu, gemeinsam die Zufriedenheit unserer Kunden nachhaltig sicherzustellen? Dabei wird das Unternehmen nicht als eine Ansammlung von Funktionsbereichen gesehen, die alle für sich versuchen, ihr Bestes zu geben. „Wir sind nur erfolgreich, wenn alle Kompetenzen, Abläufe und Aufgaben aufeinander abgestimmt dem Kunden nutzen“, so lautete die Botschaft in dem Informationsschreiben an die Mitarbeiter der fünf am DRK-Bundesprojekt beteiligten Piloteinrichtungen.

Ein Unternehmen mit Prozessmanagement, so heißt es dort, kann man sich wie einen Staffellauf vorstellen: Jeder Mitarbeiter achtet darauf, den Stab dem nächsten Kollegen optimal in die Hand zu

übergeben, der Folgeläufer wiederum ist nur darauf ausgerichtet, sich optimal auf das Tempo des Vorläufers einzustellen und den Stab möglichst schnell zu übernehmen. Für den Kunden zählt nur das Team-Ergebnis – Einzelergebnisse von noch so begnadeten „Ausnahmeathleten“ nutzen dem Kunden nichts, wenn das Endergebnis nicht passt.

Hierdurch wird deutlich, dass bei einem erfolgreichen Prozessmanagement das Zauberwort Synergie (abgeleitet vom griechischen synergismós; „die Zusammenarbeit“) im Mittelpunkt steht. Demings Kernsätze sind sehr einfach zu verstehen und wahrscheinlich deshalb so bahnbrechend, weil sie von jedem leicht nachvollziehbar sind. Ein reibungsloses Zusammenwirken aller Prozesse und Systeme erzielt unabwendbar einen Erfolg im Endergebnis.

## Sieben Landesverbände beteiligt

Letztes Jahr konnten wir einen ersten Bericht in ROTES KREUZ über das seit Ende 2005 laufende Bundesmodellprojekt „Prozessmanagement stationär“ geben. Ziel dieses Modellprojektes, an dem sich mittlerweile sieben Landesverbände beteiligen, ist es, einen Leitfaden als eine Art Werkzeugkasten für die Einführung von Prozessmanagement in der stationären Altenhilfe zu entwickeln und hierzu praktische Erfahrungen zu gewinnen. Mit diesem Bundesmodellprojekt wird eine „Hilfe zur Selbsthilfe“ aufgebaut, denn wie auch beim DRK-Benchmarking steht der innerverbandliche Kompetenzaufbau im DRK im Vordergrund. Jeder der beteiligten DRK-Verbände kann deshalb anschließend die gemeinsam erarbeitete Basiskompetenz für seine betreuten Einrichtungen eigenständig weiterentwickeln.

Im Rahmen des Projektes, das bis Mitte 2007 abgeschlossen sein wird, wird von der Projektgruppe in allen fünf Piloteinrichtungen ein internes Prozessmanagement eingeführt. Die DRK-Projektgruppe besteht vor allem aus Einrichtungsleitungen, Landes- und Bundesverbandsreferenten und externen Experten der Beratungsgesellschaft Consolutions, Amberg. Die Projektgruppe hat in einem ersten Schritt die in der stationären Altenhilfe maßgeblichen Prozesse definiert und daraus eine so genannte Prozesslandkarte entwickelt. Diese dient als Verständigungsgrundlage bei der Arbeit und bei den Prozessverbesserungen in den Piloteinrichtungen. Durch die Implementierung von Prozessmanagement kann die



Leitungskräfte des Pflegeheims Waren/Müritz mit der Projektgruppe beim Status-Quo-Check

entwickelte Vorgehensweise für die Einführung überprüft werden und wertvolle Erfahrungen aus der Praxis können in den Leitfaden einfließen.

Ein wesentlicher Bestandteil zur Einführung des internen Prozessmanagements ist die kritische Prüfung der vorhandenen Prozesse: Kontakt- und Kontraktphase, Pflege- und Betreuungsprozess und Sterbebegleitung, Serviceprozess, Schlussabwicklung, Strategischer Managementprozess, Personalmanagementprozess, Ressourcenmanagementprozess, Verwaltungs- und Kommunikationsprozess, Controllingprozess und Qualitätsmanagementprozess.

Dazu hatte die Projektgruppe im letzten Jahr eine Status-Quo-Erhebung ent-

wickelt, die in einem zweitägigen Termin vor Ort gemeinsam mit den Mitarbeitern der Piloteinrichtung durchgeführt wird. Die Einrichtung erhält dadurch einen detaillierten Überblick über die aktuelle Qualität der Prozesse, und gleichzeitig werden mögliche Verbesserungspotenziale aufgezeigt, die mit Hilfe des Prozessmanagements genutzt werden können. Bis zu zwei von der Piloteinrichtung ausgewählte Prozesse werden dann gemeinsam mit der Projektgruppe während eines Zeitraums von rund zehn Wochen und bei weiteren drei Vor-Ort-Terminen optimiert, wobei das interne Prozessmanagement eingeführt wird. Mittlerweile wurde in zwei Piloteinrichtungen die Einfüh-

(Fortsetzung nächste Seite)

Anzeige

## „Schön, sie bei OIL! zu sehen!“

Wir bieten Ihnen preiswerte Markenkraftstoffe und attraktive Shop-Angebote. Besuchen Sie uns an der OIL! Tankstelle in Ihrer Nähe. Nutzen Sie die Vorteile unserer 1-4-1 Hotlinkkarte für Dienstfahrzeuge oder sammeln Sie Punkte mit der OIL! EnergyCard.

Wir akzeptieren  
alle gängigen  
Kreditkarten sowie:



OIL! Tankstellen GmbH & Co. KG  
Admiralitätstraße 55  
20459 Hamburg  
Tel.: +49 (0) 40 - 370 04 - 0

**OIL!**  
frei & flott

www.oil-tankstellen.de

zung des Prozessmanagements abgeschlossen. In den übrigen drei Piloteinrichtungen wurde mit der Einführung begonnen.

### Ein hohes Maß an Erfolg

Die bisherigen Erfahrungen und Ergebnisse zeigen ein hohes Maß an Erfolg durch die Einführung von Prozessmanagement. Alle von den Piloteinrichtungen mit der Einführung von Prozessmanagement verbundenen, individuellen Zielsetzungen konnten vollständig erreicht werden. Neben dem Schaffen eines Prozessbewusstseins bei allen Mitarbeitern ist es für die Beteiligten wichtig zu erleben, wie viel sie innerhalb kurzer Zeit selbst verändern und verbessern können. Dies kann allerdings nur gelingen, wenn die Mitarbeiter von der obersten Leitung umfassend unterstützt werden und wenn diese Veränderungsschritte auch wirklich zeitnah erfolgen und dadurch für alle Beteiligten spürbar werden.

ten und zu einer gemeinsamen Planung des weiteren Vorgehens kommen konnte.

Optimierte Prozesse führen dann nicht nur zu einer besseren Qualität und zu einer höheren Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, sondern meistens auch zu einem besseren wirtschaftlichen Ergebnis. Dies konnte in unserem Modellprojekt eindrucksvoll bewiesen werden. So führte die Optimierung des Pflegeprozesses bei einer Piloteinrichtung unter anderem zu einer besseren Qualität der Pflegedokumentation. Dieses Ergebnis bewirkte eine hohe Anzahl an Höherstufungen von Bewohnern, was zu deutlichen Mehreinnahmen führte.

Ein wesentliches Ergebnis bei der Einführung des internen Prozessmanagements war, dass neben der Leitung auch die Mitarbeiter erkannten, dass eine ständige Verbesserung durch eigenständige Weiterführung des Prozessmanagements außerordentlich hilft, die eigenen Prozesse und Systeme erfolgreich zu optimieren,

bewusstsein“ entstehen. Nämlich die entscheidende Erkenntnis, dass ein Prozessablauf einschließlich der angelagerten Prozesse für alle am Prozess Beteiligten viel besser organisiert werden kann und dass dadurch eine eindeutige Zeit-, Kosten- und Qualitätsverbesserung möglich ist.

Durch diese Gegenüberstellung wird auch dem bekannten Phänomen der Betriebsblindheit begegnet, welche bei gut wie auch bei schlecht organisierten Einrichtungen auftreten kann. Bei so genannten „Vorzeigeeinrichtungen“ kann die eigene Einstellung „Wir sind top!“ dazu führen, dass noch vorhandene Schwachstellen gar nicht mehr erkannt oder verdrängt werden. Bei schlecht organisierten Einrichtungen kann eine Selbstreorganisation oftmals zu keinem Erfolg mehr führen, da ein richtungweisender Impuls durch Bestlösungen aus anderen Einrichtungen fehlt.

Das Lernen von Anderen und sich vergleichen ist der zentrale Gedanke des



Bessere Prozesse kommen den zu Pflegenden zu Gute



Mitarbeiterinnen des Pflegeheims Velgast und die Projektgruppe bei der Besprechung

Mitentscheidend für eine erfolgreiche, interne Bearbeitung der Prozesse, bei denen anhand des Status-Quo-Checks eindeutige Schwachstellen erkannt wurden, war vor allem die Bildung von internen Prozessteams mit jeweils zugeordneten Prozessverantwortlichen. So gab es in einer Piloteinrichtung beispielsweise die Prozessteams Pflege- und Betreuungsprozess und QM-Prozess. Somit wusste die Projektgruppe auch, dass bis zum nächsten Termin diese hoch motivierten, internen Prozessteams erfolgreich an den ausgewählten Prozessen weiterarbeiten, so dass es beim weiteren Treffen zu einer Konsolidierung des bis dorthin Erreich-

und sie sogar in die Lage versetzt, auch anderen DRK Einrichtungen zu helfen. Um weitere Impulse für die kontinuierliche Verbesserung zu erhalten, haben zwei Piloteinrichtungen begonnen, ihre Prozesse miteinander zu vergleichen.

### Der Betriebsblindheit begegnet

Das Einbringen von Bestlösungsvorschlägen schon bei der Status-Quo-Erhebung war ebenfalls ein wichtiger Erfolgsfaktor. Nur durch das Gegenüberstellen von „besseren Lösungen“ kann ein, wie es der am Projekt beteiligte Sachverständige Joachim Vetter formulierte, „Betroffenheits-

Benchmarkings. Somit schließt sich der Kreis, den das DRK mit dem vormaligen Benchmarking-Bundesprojekt begonnen hatte. Mit dem laufenden Bundesmodellprojekt „Prozessmanagement in der stationären Altenhilfe“ erhalten alle DRK-Einrichtungen die Möglichkeit, neben einem betriebswirtschaftlichen Betriebsvergleich ein qualitatives Steuerungsinstrument aufzubauen, um ihre Prozesse permanent verbessern zu können. Für den Erfolg dieser permanenten Verbesserung postulierte Deming jedoch noch eine weitere Grundannahme: Problemlösungen allein genügen nicht, fundamentale Veränderungen sind erforderlich.

## PROZESSOPTIMIERUNG IN DER STATIONÄREN ALTENHILFE (2)

## Erfahrungsbericht einer Heimleiterin

Als ich 2005 von unserem Landesverband Sachsen gefragt wurde, ob ich nicht in der Projektgruppe des DRK-Bundesmodellprojektes „Prozessmanagement in der stationären Altenhilfe“ mitarbeiten wollte, konnte ich mir nicht allzuviel zur Tätigkeit dieser Arbeitsgruppe vorstellen, sagte jedoch zu, weil ich sehr gespannt war, was mich erwartet.

Nach jeder weiteren Beratung unserer Projektgruppe wurde mir das Ziel und die sehr umfangreiche Aufgabe unseres kleinen Teams klarer und auch, dass ein beträchtliches zusätzliches Arbeitspensum vor uns steht: einen Leitfaden für die Einführung von Prozessmanagement in stationären Einrichtungen als Verbindung zwischen QM und Benchmarking zu erarbeiten. Nach der Erarbeitung einer Checkliste, die Grundlage für die Prüfung der Prozesse in Einrichtungen vor Ort ist, habe ich mich als erster „Pilot“ gemeldet. Unser Haus wurde nun mit diesem 15-seitigen Fragebogen konfrontiert und auf Herz und Nieren geprüft. Für meine Mitarbeiter und mich war diese Status-Quo-Erhebung eine anstrengende Sache, denn diese Fragen gehen wesentlich mehr in die Tiefe als jegliche Prüfung der Heimaufsicht, weil hier auch Fragen zur Haustechnik, zur Reinigung, zur Strategie, zur Pflege, ja selbst zu Wartungen gestellt und die Antworten vor Ort auf



**Barbara Fleck,**  
Heimleiterin in  
Dresden-Pieschen

ihren Wahrheitsgehalt überprüft werden. Wir bekamen von den Mitgliedern der Projektgruppe während der Prüfung sehr viele kleine, wertvolle Hinweise (etwa dass ein Objektkataster fehlt und die Informationstafeln in den Wohnbereichen viel zu überladen sind) und merkten ziemlich schnell, dass wir noch einiges zu tun haben, um alle Prozesse im Hause erkennen, leiten und kontrollieren zu können.

Dies war für uns alle aber auch eine schmerzliche Erkenntnis, dachten wir doch bisher, das wir ganz gut wären und bekamen wir nun unsere „Defizite“ relativ „schonungslos“ aufgezeigt. Aber wir haben auch sehr schnell die Chance erkannt, mit Hilfe dieser Projektgruppe und dieser Überprüfung Prozessmanagement in unserem Hause einzuführen und damit auch Prozesse zu verbessern. Zu vier Vor-Ort-Terminen haben wir über unseren jeweiligen Arbeitsstand bei der Verbesserung der Führung unserer Pflegedokumentation und Überarbeitung des QM-Handbuches Hilfestellungen und wertvolle Hinweise erhalten. Inzwischen haben wir unser Handbuch fertig gestellt und ein externes Audit, durchgeführt von den Qualitätsverantwortlichen unseres Kreisverbandes und des Landesverbandes, bescheinigte uns eine sehr ordentliche QM-Arbeit. Wir haben die Pflegedokumentation im PC fast vollständig eingeführt

und sind auch hier dabei, den immer größer werden Schriftverkehr zu optimieren.

Die Motivation, die alle Mitarbeiter durch die Workshops der Projektgruppe Prozessmanagement in unserem Haus erhalten haben, hält weiter an. In unseren Dienstberatungen berichte ich regelmäßig über Prüfungen in anderen Pileteinrichtungen und den Arbeitsstand der Projektgruppe.

Wir sind uns einig, dass die Mitarbeit im Bundesmodellprojekt „Prozessmanagement in der stationären Altenhilfe“ uns in unserer Arbeit ein großes Stück nach vorn gebracht und uns gezeigt hat, dass die Prüfung aller Prozesse in einem Haus eine ständige Aufgabe ist, der man sich im Kampf um Qualität, Nachfrage und Auslastung stellen muss. Diese Arbeit wird für uns weitergehen, wir werden andere Prozesse unter die Lupe nehmen und nach weiteren Verbesserungen in unserer Arbeit suchen.

Der Mehraufwand an Zeit und Freizeit ist im Verhältnis zum Nutzen nur ein Teil dessen, was wir im Hause erreicht haben, und ich persönlich bin sehr dankbar, dass ich vom Landesverband Sachsen den Auftrag und von meiner Kreisgeschäftsführerin die Erlaubnis und das Verständnis (für die vielen Dienststreifen) erhalten habe, an dem Projekt mitarbeiten zu dürfen, weil es auch eine große Bereicherung meiner Erfahrungen ist. Ich bin fest davon überzeugt, dass unser „Leitfaden Prozessmanagement“ nach Fertigstellung allen Einrichtungen helfen kann, Fehler in ihren Prozessen zu finden und diese zu korrigieren, um so fit für die Zukunft zu machen.

*Barbara Fleck*

Anzeige

Mehr Lebensqualität auf und unter dem Dach – durch fachkompetenten Wärme- und Schallschutz. Der Weg:

Achten Sie auf dieses Zeichen.



Ihr Dachdecker-Innungsbetrieb –  
Komplettleister für Dachbegrünung,  
Dachausbau und Solartechnik

Die grüne Wiese  
auf dem Dach.

[www.dachdecker.de](http://www.dachdecker.de)