

>> 17. November 2011

# Prozesskultur – Mitarbeitende zu prozessorientiertem Denken und Handeln befähigen

>> Engagierte Mitglieder des Health Excellence Netzwerk Schweiz (HENS) trafen sich am 17. November 2011 in Zürich. Susanne Wyss, Qualitätsverantwortliche der Hirslanden Klinik Zürich, vermittelte den Zuhörern einen spannenden Einblick ins gelebte Qualitätsmanagement der Privatklinikgruppe Hirslanden.

Die Privatklinikgruppe Hirslanden orientiert sich seit 2005 am EFQM-Excellence-Modell. Und Susanne Wyss erklärte gleich zu Beginn, dass das Gewinnen der Mitarbeitenden für das Qualitätsmanagement zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren gehört. Bei über 1000 Mitarbeitenden eine äusserst anspruchsvolle Aufgabe! Die Ausdrücke Prozessmanagement, Prozessoptimierung werden gegenüber den Mitarbeitenden nicht benutzt. Es wird der Ansatz vertreten, dass gelebtes Prozessmanagement alles beinhaltet, was dazu dient, die Aufgaben gut respektive besser zu erledigen. Dies kann auch das Anpassen einer Checkliste sein!

## Wir produzieren Kunst

Wichtig für eine erfolgreiche Implementierung sind die verschiedenen «Points of contact» mit dem Prozessmanagement. Bereits am Einführungstag wird bei allen Mitarbeitenden der Privatklinikgruppe Hirslanden das Bewusstsein für Qualität geschärft. Am interdisziplinären Basistag, der sechs bis zwölf Monate nach dem Einführungstag stattfindet, wird eine besondere Vorgehensweise für die Vermittlung der Grundsätze ge-

wählt: Mit der Aufforderung «Wir produzieren Kunst» werden die rund 30 bis 45 Teilnehmenden eingeladen, sich auf spielerische Art und Weise mit dem komplexen Thema auseinanderzusetzen. Diese Prozesssimulation ermöglicht den Teilnehmenden, Erfahrungen mit Prozessoptimierungen in einem geschützten Rahmen zu machen. Fehler dürfen gemacht und korrigiert werden, ohne Konsequenzen befürchten zu müssen.

## Besser kommt von gut

Die Mitarbeitenden erleben, dass kleine Massnahmen eine grosse Wirkung haben können. Sie erfahren bei der Teamarbeit aber auch, dass die Kette nur so

stark wie das schwächste Glied ist. Susanne Wyss betont, dass das Qualitätsmanagement eine starke Führung braucht, welche die Verbesserungskultur vorlebt. Nur so gelingt es, das Engagement für Verbesserungen langfristig aufrechtzuerhalten. Das Hirslanden-Credo «Besser kommt von gut» wird in den regelmässig abgehaltenen Weiterbildungen vertieft. Zu Verbesserungen gehören sorgfältige Ursachenanalyse sowie strukturierte Problemlösungen. Daran führt kein (spielerischer) Weg vorbei! Weiter werden Mitarbeitende in die Umsetzung in interdisziplinären Q-Zirkeln und monodisziplinären Kaizen-Sitzungen mit einbezogen. Die Überprüfung erfolgt in der Hirslanden anhand von fünf Fragen in Prozessreviews, welche sich am Prozessreifegrad-Modell «Spice» (ISO 15504) orientieren.

Susanne Wyss fasst zusammen: Mitarbeitende befähigen

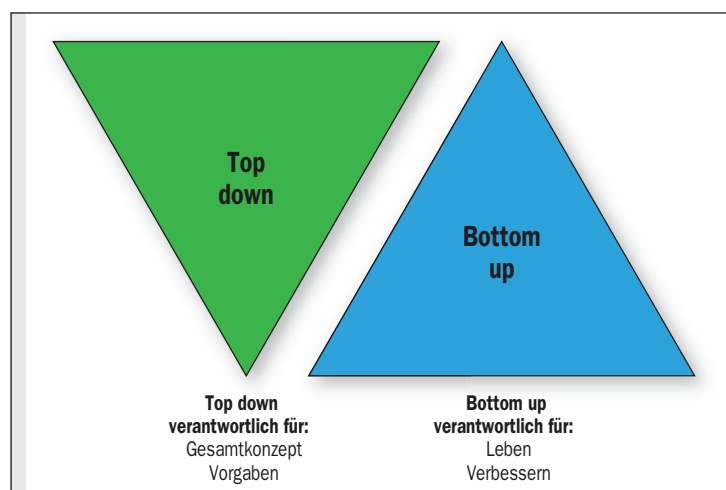
bedeutet sie zu fordern, aber nicht zu überfordern. Es bleibt die Erkenntnis: Qualitätsarbeit braucht Zeit! Diese Erfahrung teilen alle anwesenden HENS-Netzwerkenden.

## Diskussion und Praxisbeispiele

Im Anschluss diskutierten die Teilnehmenden in Gruppen über drei weitere Praxisbeispiele zur Prozesskultur. Ein Beispiel war das Inselspital Bern. Hier wurden Fragen zum Prozessmanagement in die Befragung der Mitarbeiterzufriedenheit eingebaut, die Auswertung ist noch ausstehend. Ein anderes Beispiel stammte aus der Klinik aarReha Schinznach im Kanton Aargau: Anhand einer Grafik erkennen die Mitarbeitenden die Zusammenhänge der einzelnen Qualitätsinitiativen und deren Bezug zum Excellence-Ansatz. So werden das Verständnis und die Bereitschaft zur Kooperation gestärkt. Ebenfalls aus dem Kanton Aargau stammt das letzte Beispiel, Klinik Barmelweid: Regelmässige Reviews zum Thema Prozessoptimierung trugen zu einer deutlichen Verbesserung der interdisziplinären Zusammenarbeit bei.

Möchten auch Sie Ihre Erfahrungen mit dem Excellence-Ansatz mit anderen Health Professionals teilen? Oder haben Sie Fragen zur Anwendung des EFQM-Excellence-Modells? Dann kontaktieren Sie Siegfried Schmidt, Leiter Business Excellence der SAQ Swiss Association for Quality. Er informiert Sie gerne über Einzelheiten, siegfried.schmidt@saq.ch, Tel. +41 (0)31 330 99 04

**Text:**  
**Eveline Wiederkehr-Steiger,**  
**Kernteam HENS**



>> Verantwortlichkeiten für das Prozessmanagement