



Umsetzung sofort und spürbar

Mehr
Mitarbeiterzufriedenheit
durch Basisverbesserung in
der Rehaklinik Höhenried



Exxent

Consulting



Exxent
Website

exxent.de



Exxent
Visitenkarte

Mehr Mitarbeiterzufriedenheit durch Basisverbesserung in Rehaklinik Höhenried

Umsetzung sofort und spürbar

Von wegen zwölf Wochen analysieren, zwei Monate am Konzept feilen und nach einem halben Jahr passiert dann endlich was. Mit der „Basisverbesserung“ entschied sich die Rehaklinik Höhenried für den völlig anderen Ansatz von Exxent Consulting. Bestechend ist die Geschwindigkeit, in der alles vonstattengeht: Die ersten Maßnahmen greifen schon während der Workshops.

„Unsere Aufgabe hat einen Mittelpunkt: den Patienten.“ So steht es auf der Homepage der Rehaklinik Höhenried am Starnberger See. Ihr Leitbild setzt die Einrichtung der Deutschen Rentenversicherung Bayern Süd seit Jahren um. „Irgendwann wurde uns klar, dass wir diesen Anspruch langfristig nur dann erfüllen können, wenn wir auch das Wohl der Mitarbeiter im Auge behalten“, erinnert sich Klinikchef Robert Zucker.



Prozesse optimieren und damit die Mitarbeiterzufriedenheit verbessern. „In Höhenried klappt das“, sagt Klinikchef Robert Zucker.

Dieses „Irgendwann“ kann er exakt datieren: Mitarbeiterbefragung 2016. Ein zentrales Ergebnis damals: Das Pflegepersonal klagt über eine zu hohe psychische Belastung und stellt der Klinik diesbezüglich ein schlechtes Zeugnis aus. Die Gründe dafür waren bald erkannt: holprige Abläufe, wenig Abstimmung, unnötige Mehrarbeit. „Im Wettbewerb um gute Mitarbeiter wollen wir uns als attraktiver Arbeitgeber positionieren. Das setzt eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit voraus“, weiß Zucker. Da war das Ergebnis der Befragung von 2016 ein heftiger Schlag ins Kontor. Was also tun?

Exxent-Methode „Basisverbesserung“

Als erstes kamen die Pflegeprozesse der Kardiologie auf den Prüfstand. Dazu holte sich die Klinik mit Exxent Consulting (Eching) ein versiertes Beraterteam ins Haus. An dessen Spitze stand mit Inhaber John Albert Eke ein Routinier, von dem Zucker schon aus früheren Projekten wusste: „Der Mann bringt methodische und klinische Kompetenz mit“. Der Name seiner Methode: Basisverbesserung. Im Kern unterscheidet sie sich von den meisten Ansätzen aus der Welt der prozessualen Unternehmensberatung. Das Ziel besteht darin, mit wenig Vorlauf zu vorzeigbaren Ergebnissen zu gelangen. Wo andere noch ellenlange Analysen durchführen, wollte Zucker konkrete Maßnahmen sehen.



„Unsere Methode zielt darauf ab, die Mitarbeiter einzubinden und unmittelbar Veränderungen anzustoßen“, beschreibt John A. Eke das Konzept der Basisverbesserung.

Mitarbeiter übernehmen Bestandsaufnahme und gestalten Prozesse

Die Exxent-Vorgehensweise orientiert sich an den Prinzipien Visualisierung und Einbindung. Dabei helfen Brownpaper und besondere Prozesssymbole. Sie haben sich geradezu als Marken- und Wahrzeichen der Exxent-Basisverbesserung etabliert. Was am Ende herkommt, ist State of the Art. Weil dieser Ansatz die Prozesse präzise darstellt, die unmittelbar betroffenen Mitarbeiter einbindet, ihr Unbehagen ernst nimmt und im Miteinander von Workshop-Teams praxistaugliche Lösungen entwirft, die jeder mitträgt. Das motiviert und führt zu einer deutlich effizienteren Arbeitsweise. Von der positiven Stimmung ganz zu schweigen.



Visualisierung der Prozesse und der Prozessblitze am Brownpaper

77 Mal hat es „geblitzt“

Seit einem Vierteljahrhundert wendet Eke die Prinzipien der Basisverbesserung an. Sie dauert in der Regel eine halbe Woche. Im konkreten Fall lief das so ab: Anderthalb Tage analysierten rund zehn Pflegemitarbeiter und drei Berater den Patientendurchlauf in der Kardiologie. In einer Übersicht trugen sie alles zusammen, was die Prozesse behindert. Bei Exxent heißen diese Störquellen „Blitze“. In Höhenried gab es davon 77. Sie wurden zu 27 Arbeitsthemen zusammengefasst und für die nächsten zwei Tage auf zwei Workshops mit unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten verteilt. Pro Workshop drei bis vier Klinikmitarbeiter plus ein Exxent-Moderator. Ihre Aufgabe: den neuen Sollprozess modellieren und dabei die Ursachen der Blitze beheben. Ein dritter Workshop konzentrierte sich schwerpunktmäßig auf Sofortmaßnahmen. Dazu später mehr.



Kategorisierung der Prozessblitze im Team

Störquellen einfach ausschalten

Was genau muss man sich unter einem Blitz vorstellen? Pflegedienstleiterin Barbara Maria Weber führt ein typisches Beispiel an: „Da waren die fehlenden Drucker in den Arztimmern.“ Ständig lief ein Arzt durch den Verbandsraum, weil bei ihm kein Drucker stand. Das nervt heute keinen Pfleger mehr und kein Patient wird während des Verbandswechsels gestört. „Darüber war nie groß gesprochen worden“, sagt Weber, die Anfang 2017 nach Höhenried kam. „Erst die systematische Prozessbetrachtung hat gezeigt, wie wir das ganz einfach beheben können: mit Druckern in den Arztimmern.“

Bei Patienten, die mehrere Wochen oder Monate auf die Aufnahme warten müssen, kam es vor, dass das Pflegepersonal nur die alten Akten gescreent hat. Was aber, wenn sich bis zum Eintreffen des Patienten in der Klinik sein Zustand deutlich verändert hat? Womöglich ist er gar nicht rehafähig oder die Einrichtung im speziellen Fall ungeeignet. Die Basisverbesserung hat dazu geführt, dass ein neuer Prozess für das Patientenscreening aufgesetzt wurde und die Klinik rechtzeitig intervenieren kann, bevor der Patient am Empfang steht.

Oder die Sache mit den Arztbriefen. Häufig brachten die Patienten dieses Dokument nicht mit zur Aufnahme. „Ein ständiges Ärgernis, dem wir endlich auf den Grund gegangen sind“, erklärt Weber. Und der war recht banal: In der Einladung fehlte der entsprechende Hinweis. So etwas lässt sich schnell ändern.

Und das liegt an der Art und Weise, wie sich das Exxent-Team zusammen mit den Klinikmitarbeitern an die Themen gemacht hat. Ärmel hoch und ran. Die Teams definieren Prozesse und stoßen was an.

Sofortmaßnahmen unabhängig vom Sollprozess

Jeden Workshop hat der Exxent-Chef mit einem routinierten Moderator ausgestattet. Den einen übernahm er selbst, den zweiten leitete mit Martina Blust ein ausgebildeter Kommunikationscoach. Und dann war da noch das dritte Team unter der Leitung von Christian Gesing. Der langjährige Logistikchef einer Modemarke brachte seine Pragmatiker-Qualitäten ein. Ein Schwerpunktthema seines Workshops lautete: Was können wir sofort ändern? Dabei war klar: Was gemacht werden kann, wird umgesetzt. Stichwort: Sofortmaßnahmen. Das sind die Veränderungen, die man unabhängig vom Design der Sollprozesse durchführen kann. Sie schaffen Barrieren aus dem Weg, die sich im Laufe der Jahre und Routinen unmerklich aufgebaut haben. Kleine lästige Mücken. Solange sie einzeln auftreten, erträgt man sie. Aber wenn sie sich zum Schwarm entwickeln, wird es lästig. Zum Beispiel die häufige Unterbrechung der Pflegearbeit, weil Patienten mit ihrem TV-Gerät nicht zurechtkommen und um Hilfe bitten. Das kostet Zeit. Das Team von der Sofortmaßnahme wandte sich an die IT-Abteilung. Die hat den Einschaltvorgang für die Fernseher so verändert, dass die Patienten das Gerät jetzt wie zu Hause selbst bedienen können.

Bei solchen Details kommt die Exxent-Methode zum Tragen. Zwei Workshops modellieren Sollprozesse und Sollstrukturen. Sie diagnostizieren dabei Stolpersteine, die sich kurzfristig beseitigen lassen. Diese Informationen gehen online in das Nachbarzimmer, wo sich das Gesing-Team daran macht, das Problem als Sofortmaßnahme zu beheben. Genau das ist mit Sofortmaßnahme gemeint: Maßnahme sofort.



Pflegedienstleiterin Barbara Maria Weber bei der Erarbeitung von Sofortmaßnahmen zur Problemlösung

Externe blicken ins Innere

Warum braucht man eigentlich externe Berater und erprobte Methoden, um die eigenen Prozesse zu gestalten? Aus der Antwort von Barbara Maria Weber sprechen mehr als dreieinhalb Jahrzehnte Berufserfahrung: „Man darf in Kliniken die Bereichsegoismen nicht unterschätzen. Jeder macht sein Ding und es fehlt die verzahnte Abstimmung.“ Erst die Sicht des Außenstehenden öffnet den Beteiligten die Augen. „Die Exxent-Methode ist genial und es war für uns von hohem Nutzen, dass wir unsere Prozesse in aller Ruhe und Schritt für Schritt reflektiert haben“, bilanziert Weber. Im Nachhinein empfiehlt sie, die anderen Berufsgruppen wie Ärzte, IT und Administration sofort einzubeziehen. Aber auch so hat es sich gelohnt, wie ihre Stellvertreterin Nancy Löwe betont: „Die Ergebnisse der Basisverbesserung bilden die Sicht der Pflege ab. Das ist eine perfekte Grundlage für weitere Prozessabstimmungen mit den anderen Berufsgruppen.“

„Bester Arbeitgeber Gesundheit und Soziales 2018“

Und was ist mit den Blitzen, die sich nicht sofort beheben lassen? „Manches geht schnell, anderes dauert länger“, sagt Löwe. „Auch ein Jahr nach dem Workshop gibt uns der 120 Seiten starke Abschlussbericht eine gute Orientierung.“

Höhenried befindet sich auf einem buchstäblich ausgezeichneten Weg. Nach der jüngsten Mitarbeiterbefragung 2017 hat die Initiative „Great place to work“ die Klinik in den Kreis der „Besten Arbeitgeber Gesundheit und Soziales 2018“ berufen. „Es wäre vermessen, alles auf die Basisverbesserung mit Exxent zurückzuführen“, räumt Geschäftsführer Zucker ein. „Aber ohne die Maßnahme stünden wir sicher nicht da, wo wir heute sind.“



Das Basisverbesserungsteam der Klinik Höhenried zusammen mit ihren Beratern von Exxent Consulting



John A. Eke

Geschäftsführender Gesellschafter

Mob.: +49 (0) 172 824 88 03

john.eke@exxent.de



Marc A. Eke

Geschäftsführer

Mob.: +49 (0) 173 721 43 41

marc.eke@exxent.de



Christian Gesing

Partner

Mob.: +49 (0) 152 218 92 480

christian.gesing@exxent.de



Thomas Fiedler

Partner

Mob.: +49 (0) 162 79 69 593

thomas.fiedler@exxent.de



Martina Blust

Senior Consultant

Mob.: +49 (0) 176 841 002 86

martina.blust@exxent.de



Gabriele Hornstein

Vertrieb

Mob.: +49 (0) 162 912 77 41

gabriele.hornstein@exxent.de

Herausgeber
Exxent Consulting
GmbH

Inhalt

Andreas Pietsch
John Albert Eke
Thomas Fiedler

Copyright

Exxent Consulting
GmbH © 2018