

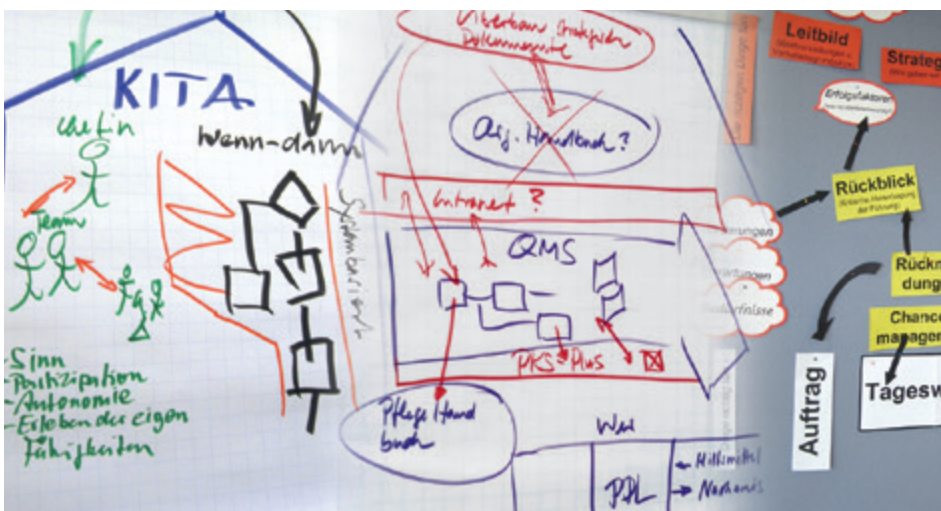
# Unterwegs

1 / 2014

## Qualitätsmanagement

BOLLIGER + PARTNER, QUALITÄTS- UND MANAGEMENTSYSTEME

**Qualität entsteht nicht auf dem Papier, sondern im täglichen TUN.**



Nachdem wir den Auftrag erhalten haben, das Diakoniewerk Bethanien bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems zu begleiten, sahen wir die Herausforderungen auf zwei ganz verschiedenen Ebenen. Auf der einen Seite geht es um das professionelle unternehmerische und fachliche Handeln sowie einheitliche Standards über alle Betriebe. Dies um den betriebswirtschaftlichen, fachlichen und gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden. Auf der anderen Seite geht es darum, den Bewohnern (-innen) eine hohe Lebensqualität zu ermöglichen und sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden dabei gesund und leistungsfähig bleiben. Eine zusätzliche Herausforderung ist die Verschiedenartigkeit der Betriebe und ihrer Dienstleistungen im Diakoniewerk. Der kleinste gemeinsame Nenner diesbezüglich ist:

**Qualität entsteht primär in der Interaktion zwischen Menschen.**

Um sowohl den betriebswirtschaftlichen als auch den menschlichen Bedürfnissen gerecht zu werden, haben wir auf der strukturellen Seite die Prozesse in einer betriebsübergreifenden Prozesslandkarte und

entsprechenden Messinstrumenten zusammengefasst. Dabei versuchten wir bereits, die lebensqualitätsrelevanten Faktoren zu berücksichtigen.

**Die Leitplanken im QMS müssen den Aufgaben und der Kompetenz der Menschen angepasst sein, sonst demotivieren wir sie.**

Die gemeinsamen «Leitplanken» wurden in interdisziplinären Gruppen verschiedener Hierarchiestufen erarbeitet. Dies um sicherzustellen, dass kein «Papiertiger» daraus wird. «Leitplanken» müssen so gestaltet sein, dass sie Sicherheit geben und gleichzeitig die notwendige Autonomie zulassen, damit jede/r Mitarbeiter/in seine/ihre vorhandenen Kompetenzen einsetzen und die Erfolge daraus erleben kann. Dabei spielte die Sinnfrage (wozu regeln wir was wie) immer wieder eine wichtige Rolle. Es entstanden kluge Prozesse und Hilfsmittel in Form von einfachen Werkzeugen.

Die ersten Audits in der Pflege im Caravita, Convita und Pallivita haben gezeigt, dass die Umsetzung dieser Prozesse bereits auf gutem Weg ist. Das Bewusstsein für das

## Editorial

Meine erste Begegnung mit Qualitätsmanagement war ein Regal mit zwölf Bundesordnern gefüllt mit komplizierten Flowcharts, die von den meisten Mitarbeitenden nicht gelesen werden konnten. Ein Mitarbeitender war Spezialist auf diesem Gebiet, seine Aufgabe war es, die Flowcharts den Veränderungen im Unternehmen anzupassen. Denn ob die Abläufe mit der Wirklichkeit übereinstimmten, wurde regelmässig von einem externen Auditorenteam überprüft und es wurde entschieden, ob das Zertifikat im Eingangsbereich hängen bleiben durfte. Dass das QM in nur drei Monaten – notabene mit Hilfe eines externen Teams – auf die Beine gestellt werden konnte und das Unternehmen als erstes ISO-zertifiziertes dieser Branche in die Geschichte einging, war der grosse Stolz der Verantwortlichen. So richtig wollte mir diese Geschichte nie einleuchten und ich habe mir vorgenommen, alles zu unternehmen, damit sich so etwas in meinem Verantwortungsbereich nie ereignen wird. So ganz ungeschoren konnte ich mich dann auch wieder nicht davonstehlen, denn das KVG (Krankenversicherungsgesetz) schreibt vor, dass Betriebe, die in diesem Bereich Leistungen erbringen, über ein Qualitätsmanagementsystem verfügen müssen. 2011 fanden die ersten Kontakte zu Bolliger und Partner statt und wir vereinbarten, dass wir in einer ersten Phase die wichtigsten Abläufe in unserem Unternehmen in Prozessabläufen definieren. Dies brachte mit sich, dass die Mitarbeitenden miteinander darüber sprechen mussten, wie sie was tun und warum und ob man das nicht auch noch einfacher machen könnte. Die Ergebnisse wurden nach einem einheitlichen Schema festgehalten und dienen im Besonderen bei der Einführung von neuen Mitarbeitenden. Jeder kann jederzeit nachlesen, wie wir bei uns was und in welcher Reihenfolge tun. Wenn dann unser QM noch mit dem Aspekt Lebensqualität verbunden werden kann, ist Qualitätsmanagement im Diakoniewerk Bethanien richtig sinnvoll und steigert die Freude an der täglichen Arbeit.

Herzliche Grüsse  
Fredy Jorns, Direktor

Chancenmanagement im Sinne einer lernenden Organisation ist bereits gut spürbar. Die Ausrichtung auf Qualität zum Wohle des «Empfängers» wurde im Audit immer wieder sichtbar.

Die Mehrheit der Betroffenen ist motiviert und hat schnell erkannt, dass Qualitätsmanagement eine Erleichterung im Alltag bedeutet:

- Neue Mitarbeitende sind schnell und einfach eingearbeitet.
- Wir haben einheitliche Standards geschaffen, mit deren Umsetzung sichergestellt wird, dass die gestellten Anforderungen erfüllt werden.
- Alle reden vom Gleichen; wir erbringen in definierten Leitplanken nachvollziehbare Leistungen.
- Was sich immer wieder wiederholt, ist festgehalten und kann jederzeit nachgeschlagen werden.

In Wabern ist die Umsetzung noch nicht gleich weit wie in Zürich, dies vor allem, weil die Integration des Betriebs noch nicht abgeschlossen ist.

### Der Schlüssel zum Erfolg sind die Menschen.

Ein wesentlicher Faktor für diesen Erfolg ist, dass sich die gesamte Führungscrew auf diesen Prozess eingelassen hat und mitmacht... und dass mit Wilma Müller eine kompetente Qualitätsleiterin vor Ort ist, die es versteht, die Leute für das Thema zu motivieren.

Für die Mitarbeitenden stellen sich in diesem Zusammenhang Fragen wie:

- Ist das, was ich in den letzten zwei Stunden gemacht habe, sinnvoll?
- Sind die Anforderungen an mich so angelegt, dass bei mir das Gefühl entsteht: JA, das schaffe ich!
- Konnte ich meine Fähigkeiten einsetzen und nahm ich anschliessend eine positive Wirkung wahr?
- Habe ich für meine Arbeit die auf meine Kompetenzen abgestimmten Entscheidungsspielräume?
- Fühle ich mich diesem Team zugehörig und kann ich mich mit Leuten austauschen, die mir wichtig sind?

### Nicht alle Fragen können wir mit Prozessen auf der Systemebene lösen. Wir müssen Kompetenzen entwickeln, um Lebensqualität professionell zu fördern.

Möchte man als nächsten Schritt das Thema Lebensqualität vertiefen und – über die Prozesse hinaus – auch das psychosoziale Wohlbefinden der Bewohnenden gezielt fördern, könnte die Einführung und Zertifizierung des «Konzepts Lebensqualität» der nächste Schritt sein, um das ISO-System zu ergänzen. Damit würde sowohl die Lebensqualität der Bewohnenden als auch die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden ins Zentrum gerückt. Mit einem solchen Zertifikat könnte man sich von der Masse der Institutionen abheben und dokumentieren, dass man in Sachen professioneller Förderung von Lebensqualität zu den international führenden Institutionen gehört.

*Thomas Bolliger, Bolliger + Partner,  
Qualitäts- und Managementsysteme*

WEYERGUT

## Gleichstellung der Prozesslandschaft als Hilfe zur Integration

In Wabern, unweit des Weyergut Bethanien, steht das Bundesamt für Landestopografie «Swisstopo». Es vermisst die Schweiz, und stellt Karten der Schweiz her.

Was hat die Tätigkeit von Swisstopo mit dem Qualitätsmanagement (QM) im Diakoniewerk zu tun? Einiges: Die Landes-

Die betriebliche Integration des Weyerguts in das Diakoniewerk erfolgte fast zeitgleich mit dem Beginn der Implementierung des QM. Das ist in vielerlei Hinsicht von grossem Vorteil. Die gemeinsame Erarbeitung der Prozesse in den verschiedenen Arbeitsgruppen führt zur Entwicklung einer gemeinsamen

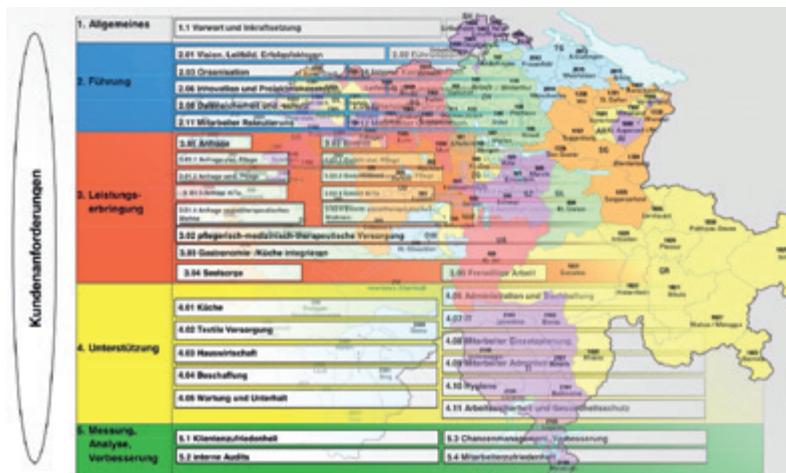
Sprache und Orientierung. Wenn man an die vielen kleinen Missverständnisse im privaten Alltagsumfeld denkt, erahnt man, wie schwierig so ein Vorhaben sein kann. Zur Schaffung einer gemeinsamen Basis

wachsen. Die QM-Implementierung bietet die Möglichkeit, die Abläufe des eingespielten Arbeitsalltag aus einer Art Vogelperspektive zu überprüfen, sie zu optimieren und den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Die QM-Implementierung kann somit unterstützend auf zwei Ebenen wirken:

- Dem Zusammenwachsen auf der kulturellen Ebene
- Der Professionalisierung und der fachlichen Abstimmung von Arbeitsabläufen

Damit die QM-Implementierung für die Integration nachhaltig erfolgreich sein kann, sind zwei wichtige Faktoren zu berücksichtigen: Jeder Betrieb hat seine gewachsene Kultur und Entstehungsgeschichte, die ihre Berechtigung hat. Dies lässt sich nicht allein durch Anpassungen auf der Sachebene verändern. Das Entstehen einer neuen gemeinsamen Kultur muss wachsen. Und dies braucht Zeit. Der zweite Faktor sind die Mitarbeitenden. Um ein Commitment zur Integration (und damit zum Gesamtbetrieb) zu erreichen, müssen die Betroffenen so weit wie möglich an diesen Prozessen beteiligt werden. Die QM-Implementierung bietet die Ausgangslage für beides!

*Matthias Volkers, PDL Weyergut, und  
Thomas Lauwiner, Leiter Betriebe Weyergut*



karten bilden die verschiedenen Regionen der Schweiz auf einheitliche Weise ab und schaffen so Verlässlichkeit und Orientierung. Auch die Prozesslandschaft und die Dokumentation der Prozesse im Diakoniewerk dienen diesem Zweck: der Orientierung von Arbeitsabläufen und Prozessen.

und Sprache müssen gegebenenfalls eigene Standpunkte verlassen werden. Die unterschiedlichen Standorte der Betriebe bedingen mitunter nicht nur eine geografische, sondern auch eine geistige Ortsveränderung. So gelingt es, das Wissen von vielen zu nutzen und zu einem grösseren Ganzen zusammen-



## Chancenmanagement

Im Rahmen vom Qualitätsmanagement hat das Diakoniewerk Bethanien im Herbst 2012 das Chancenmanagement eingeführt. Die Grundidee des Chancenmanagements ist die Suche und Umsetzung von Verbesserungspotenzialen mit einer nachhaltigen und langfristigen Perspektive.

Wie bei jeder neuen Einführung stellt sich auch hier die berechtigte Frage nach dem «Warum brauchen wir das?».

Wo immer Menschen zusammenkommen und kooperieren, kristallisiert sich ein bestimmter Umgang mit Fehlern heraus. Folglich etabliert sich in jeder Kultur auch eine bestimmte Fehlerkultur, eine bestimmte Art und Weise, Fehler zu betrachten, zu bewerten und mit Fehlern umzugehen. Was geschieht, wenn Menschen Fehler gemacht oder Fehlentscheidungen getroffen haben – so wie sie täglich vorkommen?

Eigentlich müssten sie dadurch klüger werden, denn so will es das Sprichwort: «Aus Fehler lernt man.» Die Voraussetzung wäre jedoch, dass wir unsere Fehler nicht verdrängen, sondern akzeptieren und analysieren. Denn nur wer weiss, wie ein Fehler entstanden ist, kann dazulernen und ihn künftig vermeiden.

Im Diakoniewerk Bethanien reden wir deshalb bewusst von Chancenmanagement und nicht von Fehlerkultur. Wir betrachten jeden Fehler als Chance. Es soll bewusst auf

eine andere, nämlich positive Perspektive gelenkt werden. Wichtige Voraussetzungen für das Chancenmanagement sind dabei ein einheitliches Verständnis, eine gelebte Betriebskultur und die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden. Das Chancenmanagement ermöglicht den bewussten Umgang mit Fehlern, Fast-Fehlern, Fehlentwicklungen, um so einerseits die Effektivität und Effizienz des Be-



etriebes im Rahmen der Unternehmensphilosophie, insbesondere aber die Verantwortung der einzelnen Mitarbeitenden zu optimieren.

Im Diakoniewerk Bethanien hat jeder Mitarbeitende die Möglichkeit, mit Name oder aber auch anonym ein Chancenmeldeformular über den Vorfall auszufüllen, und kann bereits Lösungsvorschläge, um ein erneutes Auftreten dieses kritischen Ereignisses zu verhindern, hinzufügen. Die

QM-Verantwortliche überprüft den Vorfall und analysiert diesen mit dem Fokus «Worauf weist uns dieser Fehler hin.» Sie bewertet nicht. Sie verfolgt einen systemischen Ansatz zur Fehlerbearbeitung, der auf der Ursache und nicht den Verursachern fokussiert, zu positiven Veränderungen in der gesamten Organisation, fernab von «Insellösungen» und starker disziplinärer Fokussierung, zielt. Von den bis anhin eingegangenen Meldungen lösten rund ein Drittel aufgrund von organisatorischen Problemen eine Prozessoptimierung aus. Meldungen in einem Chancenmanagementsystem ersetzen weder eine eventuell notwendige Kommunikation untereinander noch die nötige Informationsweitergabe oder dergleichen. Vielmehr geht es um Lernvorgänge der beteiligten Berufsangehörigen unter einem hohen wechselseitigen Vertrauensschutz. Das Ziel des Chancenmanagements ist, in einer geschützten Umgebung jedem Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, unter Wahrung der Vertraulichkeit oder der Anonymität, über kritische Vorfälle in seinem jeweiligen Arbeitsumfeld zu berichten. Das Wichtige, um potenzielle Fehler zu vermeiden, ist: «Lernen, darüber zu sprechen.»

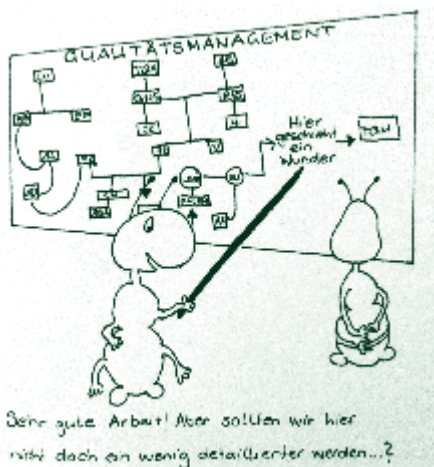
*Wilma Müller-Sanders, Verantwortliche QM*

### PFLEGE CARAVITA BETHANIEN

## Qualitätsmanagement aus der Sicht der Pflege

Als wir erfuhren, dass das Qualitätsmanagement im Jahr 2012 eingeführt werden soll, sahen wir einen Berg von Ordnern, Blättern und viele Vorschriften vor uns. Die Frage war: Brauchen wir das wirklich, es klappt doch gut und jeder weiss, was er zu tun hat. Zugleich spürten wir auch ein Verlangen nach Richtlinien, an die man sich halten kann, damit alle wissen, was zu tun ist. Keiner soll mehr sagen können: «Das wusste ich nicht.»

Und wie sieht es heute, im Jahr 2014, knapp zwei Jahre später, aus? Vieles läuft reibungsloser, weil wir wissen, wo wir nachschlagen können. Es gibt uns Sicherheit und somit eine verbesserte Professionalität. Was wiederum motivierend ist und Freude bringt.



In der Hitze des Gefechtes geht es ab und zu noch verloren. Wir studieren und überlegen, was wir alles tun müssen, vergessen dabei, dass drei Klicks am PC genügen würden und wir eine gute Beschreibung für die Situation hätten. Das Ganze wäre stressfreier und einfacher zu «händeln». Doch ich entdecke je länger, je mehr, dass ich oft höre: «Schau im Pflegehandbuch oder im Qualitätshandbuch nach; komm, ich helfe dir.»

Jetzt, wo ich dies schreibe, merke ich, dass keiner es mehr missen möchte. Jeder sieht den Sinn dahinter. Das bereitet mir Freude und motiviert mich, gemeinsam mit dem Team weiterzumachen.

*Ruth Bader, Gruppenleiterin CaB, 3. OG*

## Qualität im OP – wie sah diese vor 50 Jahren aus?

Schwester Trudi Rechberger begann ihren Dienst 1959 als OP-Schwester im Kantonsspital Frauenfeld. Im diesem Landspital war sie während sieben Jahren tätig, bevor sie hier im Bethanien rund 23 Jahre lang im OP arbeitete. Wie wurden damals die Abläufe geregelt? Gab es auch Vorgaben und Prozesse?

**Schwester Trudi, wie wurde eine Operationsschwester früher auf ihre Stelle im OP vorbereitet?**

Damals gab es noch keine ausgebildeten Operationsschwestern. Viele Schwestern wa-



ren auf sich selbst angewiesen und mussten oft improvisieren. Es bestand auch keine geregelte Arbeitszeit. Manche Schwestern wurden angelernt.

**Von wem wurden diese Schwestern angelernt?**

Die Chirurgen führten die Schwestern in die Technik der Operationsmethoden ein. Und die Assistenten der Chirurgen wurden im OP häufig ausgefragt, da sie ja auch noch lernen mussten. Wenn man dabei gut aufpasste, konnte man auch noch einiges lernen.

**Hat diese Methode gut funktioniert?**

Das hat sie, zumindest zu dieser Zeit. Man kannte ja nichts anderes, und es war einfach so, wie es war. Die Operationsschwestern musste im 24-Stunden-Betrieb jederzeit in

Bereitschaft sein. Da blieb nicht viel Zeit, um sich über andere Methoden Gedanken zu machen.

**Wie sah der Operationssaal damals aus?**

Ganz früher bestand der Operationssaal aus kleinen Zimmern, die Nebenräume der Krankenabteilungen waren. Später wurden grössere Säle gebaut mit ausgewählten Einrichtungen. Damals gab es noch kein Wegwerfmaterial, alles musste wieder mühsam aufbereitet werden. Der Arbeitsablauf war kompliziert und aufwändig. Die Apparate, die zur Sterilisation von Materialien dienten, wurden von Hand bedient. Das bescheidene Instrumentarium, das zur Verfügung stand, musste fortwährend ausgekocht werden.

**Wurden diese Prozesse niedergeschrieben?**

Das Wissen wurde mündlich weitergegeben, indem neue Schwestern angelernt wurden. Ich kann mich aber erinnern, dass wir früher am Bethanien Karten hatten. Auf diesen machten wir uns Notizen zu jedem Arzt. Denn jeder hatte gewisse Vorlieben bei den Instrumenten und brauchte anderes Material. Die Karten konnten wir zur Vorbereitung für Operationen benutzen. Das vereinfachte uns die Arbeit und besonders die neuen Schwestern waren sehr froh. Als ich später Leiterin des OP wurde, war ich nebst dem Dienst im OP noch verantwortlich für Dienstpläne und organisierte auch die verschiedenen Operationen.

**Denkst du, die Veränderungen machen die Arbeit im OP heute einfacher?**

Manche Abläufe wurden einfacher, aber heute macht man auch Eingriffe, die man früher gar nicht konnte. Heute ist es anders, fortschrittlicher. Aber die Veränderungen sind gut, wir müssen ja mitgehen mit der Zeit und können nicht einfach stehenbleiben.

**Schwester Trudi, vielen Dank fürs Interview.**

*Nadja Kröner, Marketing*

## Personelles



### EINTRITTE

Den neuen Mitarbeitenden

› **in den Betrieben Zürich:**

Romina Biasi, Jana Bucher, Mirjam Engeli Nnamani, Anna Frunz, Anita Hofmann, Katrin Reber, Lorena Soppelsa, Caroline Wenk

› **und in den Betrieben in Wabern:**

Margrit Nydegger, Martin Schnegg

wünschen wir einen erfolgreichen Start.

*Herzlich willkommen!*

### AUSTRITTE

Ihre Anstellung im Diakoniewerk Bethanien haben beendet:

Muris Adrovic, Helena Bärtschi, Katja Boller, Sibylle Businger, Simão Lucia Bethania Ferreira, Paul Gracykuty, Vreni Gschwend, Dominique Horvath, Eveline Jamil, Eva Meroni, Christine Motingeya, Anna Rebsamen, Martina Schumann, Urs Stähli

*Herzlichen Dank für die Mitarbeit. Alles Gute für die Zukunft!*

### VERANSTALTUNGEN 2014

Donnerstag	6. März	Tag der offenen Tür der Therapeutischen Wohngruppe Power2be Bethanien in Kaltenbach
Mittwoch	12. März	18.00 Uhr, Publikumsevent zum Thema «Spitex»
Samstag	15. März	Forum für alle Vereinsmitglieder
Samstag	24. Mai	14.00 Uhr, Generalversammlung aller Vereinsmitglieder, mit nachfolgendem Abendessen
Sonntag	25. Mai	Jahresfest aller Vereinsmitglieder, Festgottesdienst und Festessen

### Impressum:

Mitteilungsblatt des

Diakoniewerks Bethanien Zürich.

Restelbergstrasse 7, 8044 Zürich

Telefon 043 268 76 01, Fax 043 268 76 05

PC Diakoniewerk Bethanien 80-7110-8

Erscheint 4-mal jährlich.