

# Saubereres Ergebnis, zufriedene Belegschaft

Das Klinikum Fürth steuerte mit Unterstützung von Curatis erfolgreich den Change-Prozess in der Reinigung und kam zu erstaunlichen Schlussfolgerungen.

Wie in vielen Krankenhäusern steht die Hauswirtschaft auch im Klinikum Fürth mit seinen 771 Betten nicht ständig im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Wichtiger Bereich dieser Abteilung ist die Hausreinigung mit rund 100 Beschäftigten. Solange die Räume sauber sind und sich niemand beschwert, scheint alles in Ordnung. Als sich an der Spitze der Reinigungsabteilung nach vielen Jahren eine Personalveränderung abzeichnete, war für den Vorstand und die kaufmännische Leitung der richtige Zeitpunkt für Neustrukturierungen gekommen. Dabei ging es nicht vorrangig um Einsparungen. Vielmehr sollten die Prozesse verbessert und angesichts zahlreicher Personalwechsel und eines zu hohen Krankenstandes vor allem das Wir-Gefühl der Belegschaft gestärkt werden. Das ist gelungen. Restrukturierungen sind in jedem Unternehmen und in allen Bereichen ein sensibles Geschäft. Selbst große Firmen verfügen selten über genügend Fachkompetenz in den eigenen Reihen. Aber auch zwischenmenschliche Gesichtspunkte sprechen dafür, ein solches Vorhaben von externen Fachleuten steuern zu las-

sen. Mit dem Eschborner Beratungs- und Projektmanagementunternehmen Curatis fand das Klinikum Fürth Experten, die seit mehr als 20 Jahren in Krankenhäusern und Pflegeheimen Change-Prozesse mit der selbstentwickelten Methodik „Fünf Schritte zum Erfolg“ organisieren.

## Die Belegschaft einbeziehen

Als mit dem gemeinsamen Projekt „Curatis Optimo Green — die nachhaltige Klinik“ begonnen wurde, war die Verunsicherung der Belegschaft das größte Problem. Deshalb informierten Vorstand und Berater zunächst die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung gründlich über die bevorstehenden Schritte. Gemeinsam mit einem hierfür gebildeten Projektteam entwickelten Krankenhausleitung und Berater einen Zeitplan für den gesamten Prozess der Umstrukturierung. Erfahrene Mitarbeiter des Krankenhauses wurden integriert und ein Koordinator aufseiten des Klinikums bestimmt. Das ist nach den Erfahrungen von Curatis eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg. Offene und trans-

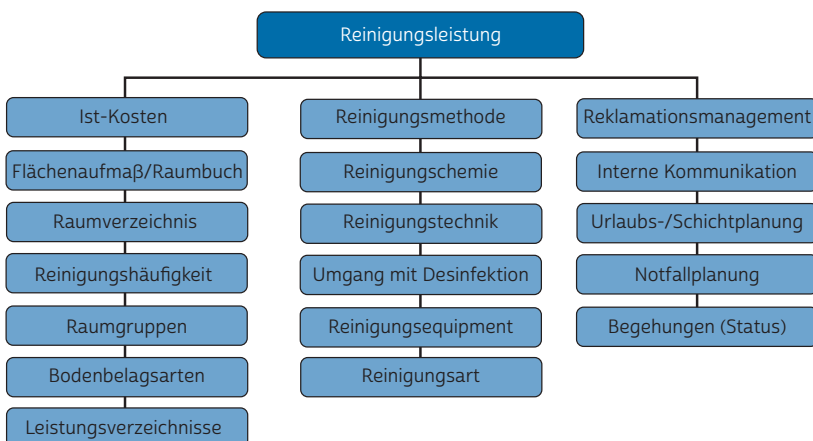
parente Prozesse unter enger Einbeziehung des Personalrats, der Stationen und der Nutzer sind aber von jeher Teil der Führungskultur im Klinikum Fürth.

Im nächsten Schritt wurden gemeinsam die bisherigen Strukturen und Dienstpläne analysiert sowie Geräte und Reinigungsmittel unter die Lupe genommen. Wie sich herausstellte, hatten sich über die Jahre Arbeitsabläufe eingeschlichen, von denen viele längst nicht mehr zeitgemäß waren. So wurden Arbeitsaufträge per Zuruf erteilt, Aufnahme- und Entlassungstermine der Patienten kaum berücksichtigt. Dass bereits seit Einführung der DRGs die Liegezeiten kürzer sind und die Patienten nicht nur dienstags und donnerstags aufgenommen und entlassen werden, spielte im Dienstplan keine Rolle. Die Folge: Nicht selten wurden Zimmer vor einer Entlassung gereinigt und mussten nachmittags vor der Aufnahme eines neuen Patienten erneut gereinigt werden. Dadurch standen die Mitarbeiter ständig unter Druck, wurden oft in der vorgegebenen Zeit nicht fertig und waren am Ende häufig frustriert.

Die folgenden Monate waren geprägt von einer gründlichen Analyse aller Arbeitsabläufe und zahlreichen Gesprächen mit dem Reinigungspersonal. Strukturveränderungen wurden entwickelt, besprochen, bewertet und wo notwendig wieder und wieder optimiert. Letztlich war es wichtig, dass Reibungsverluste vermindert wurden aber auch, dass das Team hinter den Veränderungen stand. Am Ende des Veränderungsprozesses wurde das Klinikum Fürth in 56 Reinigungs-Reviere mit festen Verantwortungsbereichen aufgeteilt. Jetzt gibt es unterhalb der auch noch für andere Bereiche zuständigen Leitung Hauswirtschaft eine Objektleitung Reinigung, darunter drei Teamleitungen. Die Aufnahme- und Entlasszeiten werden seither mit der Pflege

Abbildung 1: Bei der Krankenhausreinigung müssen zahlreiche unterschiedliche Aspekte berücksichtigt werden.

### Bausteine der Reinigung



kontinuierlich abgestimmt und auf dieser Grundlage die Arbeitspläne gestaltet. Für Krankenzimmer, Arbeitsräume, Flure und Toiletten wurde ein Farbsystem entwickelt, bei dem u. a. blau für Oberflächen, gelb für Sanitär-Oberflächen und rot für den Bereich Sanitär-Toilette steht. Auch die Putzintervalle, die Reihenfolge der Arbeiten und die Putzintensität wurden unter Einbeziehung der Vorgaben der Hygieneabteilung neu geregelt. So wird nicht mehr einfach nach Schema F jedes Mal alles geputzt. Wenn die Fensterbank sauber ist, dann muss man sie nicht putzen. Die Fachleute von Curatis sprechen von „Sichtreinigung“. Oder anders gesagt: Geputzt wird dort, wo es schmutzig ist. Natürlich gelten in Isolationsbereichen strengere Regeln. Darüber hinaus wird die Sicherung der Ergebnisqualität auf Grundlage des von Curatis entwickelten CQM (Curatis Qualitätsmanagement System) gemeinsam mit den Nutzern und den Hygieneverantwortlichen des Krankenhauses regelmäßig überwacht.

### 20 % mehr Effizienz und weniger Personalausfälle

Durch all diese Verbesserungen erreichte das Klinikum bei der Reinigung eine Steigerung der Effizienz um rund 20 %. Die Klinikleitung war am Ende überrascht, wie viele Ressourcen sie im Reinigungsbereich sparen konnte, nachdem die Arbeitsabläufe und Personaleinsatzplanung strukturell organisiert worden waren. Dies betraf auch den Einkauf, die Lagerung bis hin zum Verbrauch. Gekauft wird inzwischen nur noch so viel, wie tatsächlich benötigt wird, und die Ausgabe der Reinigungsmittel wird kontrolliert. Die Zeit der „geheimen Putzmittel-Lager“ in versteckten Winkeln ist damit vorbei. Und längst heißt die Devise nicht mehr „viel hilft viel“. Inzwischen werden Reinigungsmittel nur noch gezielt eingesetzt. Anstatt nass wird feucht gewischt. Das spart sowohl Reinigungsmittel als auch Wasser, die Flächen trocknen schneller und die Umwelt freut sich obendrein.

Neue ergonomische Putzwagen tragen ein Übriges dazu bei, dass die Reinigung

**Abbildung 2: Optimale Hygiene im Krankenhaus setzt einen durchstrukturierten Prozess voraus.**

#### Prozessmanagement Reinigung und Hygiene



Fotos: Curatis

inzwischen wie am Schnürchen läuft. Bei der Auswahl der Wagen, Textilien und Eimer durfte die Belegschaft mitentscheiden. Auf diese Weise werden alle in die Verantwortung einbezogen und letztlich auch in die Pflicht genommen, Kosten und Zeit zu sparen. Digitalisierung der Reinigungsprozesse ist das nächste Thema: Vieles läuft noch analog, aber auch das soll sich ändern. Ein Konzept zur Echtzeitüberprüfung ist in Arbeit. Es funktioniert ähnlich wie eine Handy-App, wird automatisch mit der Abteilung für Krankenhaushygiene abgestimmt und bietet gerade in Pandemiezeiten dadurch ein höheres Maß an Rechtssicherheit.

Nach vielen Gesprächsrunden und Monaten der Umstrukturierung war schließlich der erste entscheidende Schritt getan, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschult und nach anderthalb Jahren zog das Klinikum Fürth eine erste Bilanz. Diese viel deutlich positiv aus: Nicht nur die Reinigungskräfte, sondern ebenso die Beschäftigten auf der Station waren zufriedener als vorher. Der auch wegen des Altersdurchschnitts sehr hohe Krankenstand ging von über 20 % auf die Hälfte herunter. Aus den mehr als 100 Voll- und Teilzeitkräften wurden etwa 85. Inzwischen ist auch die Fluktuation deutlich gesunken.

Auch das fördert die Effizienz, denn jeder Personalwechsel kostet Geld und Zeit.

Mit dem Ergebnis ist die Leitung des Klinikums Fürth bereits sehr zufrieden. Damit die Reinigungskosten den jeweiligen Verbrauchern passgenau zugeordnet werden können, soll im nächsten Schritt eine Kostenstellenrechnung aufgebaut werden. Auch technologisch will das Klinikum aufrüsten: Schon bald soll für die Reinigung der Fußböden ein Roboter eingesetzt werden. Bei Preisen von 35 000 € pro Stück gibt es davon noch nicht viele in deutschen Krankenhäusern. Deshalb hat sich das Klinikum Fürth als Mitglied der Gruppe „Klinikkompetenz Bayern“, KKB, vorgenommen, an einem Pilotprojekt teilzunehmen, das in mehreren KKB-Häusern gestartet werden soll. Damit Kollege Putzroboter den Mitarbeitern aus Fleisch und Blut aber nicht tagsüber im Weg herumdüst, soll er dort, leise surrend, nachts durch die Flure fahren. Da stört er niemanden und Zuschläge für Nacharbeit fallen auch nicht an.

#### Anschrift der Verfasser

Peter Krappmann, Klinikum Fürth, Jakob-Henle-Str. 1, 90766 Fürth/Danny Groß-Schröder, Projektleiter Curatis GmbH, Badstraße 13-15, 90762 Fürth