

Weniger Probleme in allen Bereichen

Nicht zu unterschätzen: Einsparpotentiale im Umgang mit Klinikwäsche

■ Gerade in Kliniken ist der Umgang mit Wäsche enorm wichtig. Es geht um hohe Qualität, aber auch um funktionierende Prozesse und niedrige Kosten. Vielen Kliniken fehlt bei der textilen Versorgung jedoch die Expertise. Die Unterstützung externer Dienstleister kann helfen. Jérôme Korn-Fourcade vom Katholischen Klinikum Koblenz-Montabaur und Michael Hecht von Curatis erklären, wie ein Wäschekreislauf funktioniert, wie man den richtigen Dienstleister dafür auswählt und welche Rolle das Thema Nachhaltigkeit dabei spielt.

M&K: Für Krankenhäuser ist die optimale textile Versorgung eine zentrale Voraussetzung, um medizinische Leistungen sach- und fachgerecht erbringen zu können. Weshalb haben Sie sich externe Unterstützung eingeholt, um diesen Prozess zu optimieren?

Jérôme Korn-Fourcade: Es war uns wichtig, einen unvoreingenommenen Blick auf den Prozess der Wäscheverversorgung im Katholischen Klinikum Koblenz-Montabaur (KKM) zu werfen. Das funktioniert von innen nur sehr schwierig. Darüber hinaus ist unser Kerngeschäft im Krankenhaus die Patientenversorgung. In einigen Bereichen, z. B. der Logistik und der Textilversorgung, hilft ein detailliertes Branchenwissen. Das gibt uns die Sicherheit, dass auch an alle relevanten Themen und Prozessstrukturen gedacht wird.

Welche Defizite hatten Sie in Ihrer textilen Versorgung denn festgestellt?

Korn-Fourcade: Wir hatten zum Zeitpunkt des Projektstarts für unsere drei Betriebsstätten sowie für unsere angeschlossenen Tochtergesellschaften unterschiedliche Verträge mit unterschiedlichen Vertragslaufzeiten. Ein großes Ziel war es daher, diese Verträge zu vereinheitlichen und die Laufzeiten zu harmonisieren. Gleichzeitig hatten wir vor Initiierung des Projekts zahlreiche kritische Rückmeldungen aus unseren Häusern zum damals aktuellen Stand der Wäscheverversorgung.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Korn-Fourcade: Sicher. So gab es regelmäßig Wäschestücke, die entweder gar nicht oder teilweise beschädigt aus der Wäscherei zu uns zurückkamen. Zudem hatten wir das Problem, dass die Anlieferungs- und Abholzeiten des externen Dienstleisters je nach



Zur Person

Der staatl. geprüfte Hotelbetriebswirt und MAS im Hotel- und Tourismusmanagement **Michael Hecht** ist seit Juli 2019 als Projektleiter bei Curatis tätig. Seine Schwerpunkte liegen auf der Kosten- und Prozessoptimierung in den Fachbereichen Speisenversorgung, Hauswirtschaft, Betriebsgasstronomie und Textile Versorgung. Zuvor war Hecht Geschäftsleiter von infrastrukturellen Dienstleistungsbereichen in Servicegesellschaften Krankenhaus tätig. Hecht verfügt über umfangreiche Erfahrungen im Projektmanagement für Change Projekte und der Gebäudereinigung. Seine Ursprünge hat Hecht im Hotelmanagement, wo er in weitreichender Budget- und Personalverantwortung angestellt war.

Betriebsstätte unterschiedlich waren. Gleiches galt für den Prozess und den Ort der Wäscheannahme. An diesem Punkt kam dann Curatis ins Spiel.

Herr Hecht, welche Situation haben Sie im KKM vorgefunden?

Michael Hecht: Neben den beiden bereits angesprochenen Themen – unterschiedliche Vertragslaufzeiten und teils Schwierigkeiten mit der Wäschequalität, die für Unmut bei den Nutzern gesorgt haben –, war in dem Klinikum etwa kein Reklamations-Management vorhanden. Das ist aber wichtig, denn darin muss z. B. definiert sein, was reklamationswürdig ist oder wie lange eine Reklamation dauern darf, bis der Kunde eine Rückmeldung oder eine Erstattung erhält. Zudem haben wir Defizite in den Prozessen entdeckt, zum Beispiel bei den fehlenden Wäschebeständen oder in der Kommunikation mit dem Dienstleister durch die



Zur Person

Der Diplom-Kaufmann **Jérôme Korn-Fourcade** war zwischen 2008 und Ende 2013 in unterschiedlichen Leitungsfunktionen für das Katholische Klinikum Mainz tätig. Seit seinem Wechsel an das KKM mit seinen Standorten Marienhof und Brüderkrankehaus in Koblenz und dem Brüderkrankehaus in Montabaur hat er maßgeblich mitgewirkt an der kontinuierlichen und konsequenten Weiterentwicklung des Klinikums. Korn-Fourcade wurde von der Geschäftsführung des Katholischen Klinikums mit Wirkung zum 1. Juli 2018 zum Kaufmännischen Direktor bestellt. Bereits seit Januar 2014 war er als Stellvertretender Kaufmännischer Direktor und seit Februar 2018 als Kommissarischer Kaufmännischer Direktor am KKM tätig. Er übernahm im Oktober 2020 als Regionalleiter die Verantwortung für die Vernetzung und Steuerung aller BBT-Einrichtungen im Gebiet Westerwald, Rhein, Mosel und Eifel mit über 3.300 Mitarbeitern.

für die Wäsche verantwortlichen Mitarbeitern im KKM. Insgesamt haben wir auf diesem Feld hohe Kosten für externe Dienstleister und für eigenes Personal im Haus vorgefunden und wahrgenommen.

Wie sollten Prozesse in der textilen Versorgung modern aufgebaut sein, um damit im Krankenhaus erfolgreich zu wirtschaften?

Hecht: Es braucht einen funktionierenden Wäschekreislauf, der alle Prozessschritte von der Disposition über die Logistik, die Bearbeitung, den Energieverbrauch bis hin zum Controlling berücksichtigt. Es geht am Ende darum,

dass Patienten und Mitarbeiter bedarfsorientiert versorgt werden können und dabei die Wäscheversorgung in bester Qualität in Verbindung mit der Wirtschaftlichkeit abgewickelt wird.

Wie gehen Sie Optimierungsprozesse bei Kunden an?

Hecht: Durch unsere Curatis-Methodik „5-Schritte zum Erfolg“ wird der Optimierungsprozess im Projektmanagement umgesetzt. Im ersten Schritt werden der Projektzeitplan sowie die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und die Strukturierung der erforderlichen Projektdaten abgestimmt. Anschließend werden durch Curatis-Experten im Rahmen einer Ist-Aufnahme die Daten und Prozesse aufgenommen, Bestands- und Leistungsverzeichnisse, Qualitäten und Quantitäten geprüft und Kosten erfasst. Im weiteren Verlauf wird für die Kunden ein zukunftsorientiertes Konzept mit einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, der Prozessoptimierung sowie einer Potentialermittlung und ein Fazit und daraus resultierende Empfehlung erarbeitet. Nach der Präsentation des Konzeptes und der Abstimmung des Zeitplans erfolgt ein gemeinsamer Workshop mit Start in die Projektumsetzung. In der Aufstellung eines 5-Jahres-Plans wird das Optimierungsprojekt durch Curatis vollumfänglich begleitet. Getreu dem Motto: „Beraten kann jeder. Wir setzen um“ übernimmt das Unternehmen die Steuerung der Konzeptumsetzung und verfolgt dabei mit einer fortlaufenden Organisationsentwicklung sowie einem Bewirtschaftungsbudget mit Unterstützung der Curatis eigens entwickelten Tools, Curatis-Controlling-Programm (CCP) und Curatis-Qualitätsmanagement (CQM), die Optimierungsprozesse.

Welcher Schritt der Optimierung war für das KKM der entscheidende?

Korn-Fourcade: Der wichtigste Schritt war aus kaufmännischer Sicht die Harmonisierung der Vertragslaufzeit für alle Betriebsstätten. Prozessual betrachtet ist der größte Schritt zur Verbesserung der Situation die Abschaffung der vorherigen Schnittstellen zwischen dem externen Dienstleister und der Klinik. Die Ver- und Entsorgung der Wäsche erfolgt nun schnittstellenfrei aus einer Hand. Das klärt Prozessverantwortlichkeiten und vereinfacht das Handling.

Welche Kriterien waren entscheidend bei der Auswahl der neuen Anbieter für das textile Versorgungsmanagement im KKM?

Hecht: Ganz wichtig ist natürlich die Wirtschaftlichkeit, denn in der textilen Versorgung entstehen hohe Kosten, die man lieber für die medizinische Versorgung einsetzen möchte. Aber natürlich spielt auch die Qualität auf diesem sensiblen Feld eine wichtige Rolle. Drittens kommen weiche Faktoren ins Spiel, also etwa die konzeptionelle Umsetzung der Prozesse, aber auch die Bewertung von Gesprächen mit dem Dienstleister in der Marktabfrage und in späteren Verhandlungsrunden.

Welche Rolle spielt das Thema Nachhaltigkeit bei der textilen Versorgung im Krankenhaus. Und wie lässt sich das in den Prozessen abbilden?

Korn-Fourcade: Gerade in einem professionellen Krankenhaus wie dem KKM ist die Bewahrung der Schöpfung und der damit einhergehende schonende Umgang mit Ressourcen ein wichtiger Baustein des Selbstverständnisses. Zum Beispiel achten wir bei aktuellen

und für die Zukunft anstehenden Baumaßnahmen auf ökologische Aspekte und nachhaltige Energiegewinnung. Deshalb ist uns dieser Aspekt auch in der Wäscheversorgung wichtig.

Hecht: Um möglichst nachhaltig zu wirtschaften, müssen Wäschemengen bedarfsorientiert eingesetzt werden. Dabei gilt es auch, darauf zu achten, dass individuelle Lösungen bei der Nutzung von Wäscheteilen vermieden werden. Zudem muss abgefragt werden, wie nachhaltig der Dienstleister arbeitet. Das geht z.B. mithilfe entsprechender Zertifizierungen.

Wie bewerten Sie die Implementierung des Prozesses rückblickend? Und würden Sie etwas verändern aus heutiger Sicht?

Korn-Fourcade: Aktuell läuft die Implementierungsphase noch. An einem unserer Standorte haben wir diese bereits erfolgreich umgesetzt. Die Rückmeldungen der Kollegen sind durchweg positiv. Da das Ergebnis also stimmt, muss man auch in der Nachbetrachtung wenig ändern und anpassen.

Welche Kriterien waren für Sie dabei erfolgsentscheidend?

Hecht: An oberster Stelle steht die enge und projektorientierte Zusammenarbeit zwischen Curatis und dem KKM. Für die professionelle Umsetzung eines solchen Projekts braucht es ein strukturiertes Projektmanagement, das wir mit Curatis mithilfe von Meilensteinen garantieren, in denen die gemeinsam definierten Maßnahmen festgelegt sind. Mithilfe der Methodik „5-Schritte zum Erfolg“ und unseren Benchmark-Analyse-Tool konnten wir insbes. in den Einzelpreisen für den Kunden das beste wirtschaftliche Ergebnis und die beste Qualität am Markt erzielen. Die Standardisierung von Prozessen und Produkten ermöglicht heute eine zukunftsorientierte und nachhaltige Ausrichtung.

Korn-Fourcade: Aus Sicht der Klinik war es wichtig, dass sich unsere Verantwortlichen auf den Prozess mit einer externen Begleitung vorbehaltlos einlassen haben. Das ist nicht selbstverständlich und von daher mit Sicherheit ein wesentlicher Faktor. Darüber hinaus

hat uns das explizite Branchenwissen von Curatis genutzt, um die Unterschiede in den Angeboten der Dienstleister so zu bewerten, dass wir letztendlich zu einer sehr guten und für uns passgenauen Lösung gefunden haben.

Sind Ihre Mitarbeiter mit der textilen Versorgung heute zufriedener, und woran merken Sie das?

Korn-Fourcade: Da wir aktuell den ersten Klinikstandort komplett im neuen System umgesetzt haben, kann man die Mitarbeiter-Rückmeldungen gut mit dem Status vor der Umsetzung vergleichen. Es hat sich gezeigt, dass wir in allen Bereichen, in denen der Prozess bereits angepasst wurde und in denen der neue Dienstleister tätig ist, in der Textilversorgung signifikant weniger Probleme angezeigt bekommen als dort, wo uns dieser Wandel bevorsteht. Das zeigt den Erfolg der Zusammenarbeit. ❖

Autor:

Ulrike Hoffrichter