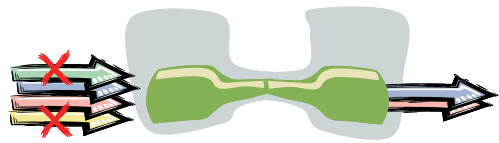


Innovationsprozesse sinnvoll gestalten



In der Langzeitpflege gibt es viele Möglichkeiten für Innovationen und Ideen gibt es erfahrungsgemäss mehr als genug, wenn das Gefühl vermittelt wird, dass diese willkommen sind. Deshalb ist eine Ideen-Auswahl notwendig. Mit einem Vorprojekt werden Konzeptvarianten erarbeitet und deren Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Machbarkeit abgeklärt. Beim nachfolgenden Projekt besteht die Herausforderung darin, neben dem dringenden Tagesgeschäft genügend Zeit für die wichtigen Innovationen zu schaffen.

Von Ruth Köppel

In der Langzeitpflege gibt es durchaus Möglichkeiten für Innovationen¹. Dabei gilt es zwischen verschiedenen Arten zu unterscheiden. Einen Eindruck über die Spannweite von Innovationen gibt folgende Aufzählung:

- Bei *innovativen Marktsegmenten* werden andere Kundengruppen als bisher üblich gewählt. Ein Beispiel ist die Kombination von Kinderkrippe und Pflegeheim, welche gemeinsam einen Teil der Infrastruktur nutzen und durch geschickt gestaltete Begegnungsräume und gemeinsame Aktivitäten das Leben von Kindern und Betagten bereichern.
- Mit *innovativen Leistungen* werden die Bedürfnisse bestimmter Kunden mit anderen Leistungen als bisher befriedigt. Ein Beispiel dafür ist die bezahlte Familienpflege, bei welcher eine Organisation² Privatpersonen zur Pflege und Betreuung sucht, befähigt, ihnen Bewohnerinnen und Bewohner vermittelt, sie begleitet und sie zeitweise von ihrer Arbeit entlastet.
- Bei *innovativen Arbeitsprozessen* werden die gleichen oder besseren Leistungen erstellt aber auf andere Art und Weise. Ein Beispiel einer veränderten Arbeitsteilung ist der Übergang von der Funktionspflege zur Bezugspflege.
- Die *innovativen Hilfsmittel* können vielerlei Wirkungen entfalten. Zum Beispiel erleichtern mobile Systeme das Erfassen von Medikamenten, Pflegematerialien, Körperpflegeprodukten sowie von

Konsumationen in der Cafeteria und von der Küche. Durch ein solches System steigen in der Regel die Erträge, weil das Verrechnen ohne Hilfsmittel öfters vergessen geht.

- *Innovative Kooperationen* eröffnen verschiedene Suchfelder: Lokale Altersstützpunkte erschliessen Synergiepotentiale von verschiedenen Leistungsanbietern (Wohngruppe oder Heim, Spitex, Pro Senectute etc.). Horizontal können zwischen verschiedenen Heimen und Pflegewohngruppen neue Formen der Zusammenarbeit gesucht werden, vertikal bieten sich Spitäler, Ärzte, Lieferanten sowie die Angehörigen und die Bewohnerinnen und Bewohner an, um eine neue Arbeitsteilung zu finden und lateral werden Synergien mit total branchenfremden Organisationen gesucht, zum Beispiel mit der Gärtnerei oder den Genossenschaftswohnungen in der Nachbarschaft.

Der Innovationsprozess umfasst drei Phasen

Der Innovationsprozess lässt sich in drei Phasen gliedern, wobei eine einzelne Idee nicht alle Phasen durchlaufen muss (siehe Abbildung 1):

1. Ideensuche und -auswahl
2. Vorprojekt
3. Projekt

Ideensuche: möglichst viel Ideen sammeln

Das Ideenpotenzial in einer Organisation ist in der Regel sehr gross und die Ideenquellen sind vielfältig, wie folgende Aufzählung zeigt.



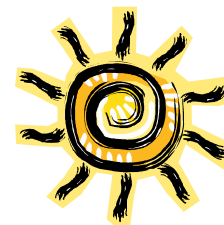
Am fokussiertesten läuft die Ideensuche ab, wenn eine Lösung für ein konkretes Problem gesucht wird. Nachdem die Diagnose erarbeitet und für das Beheben des Problems nicht nur ein Mangel zu beseitigen ist, können Lösungsideen mit verschiedenen Kreativitätsmethoden gesucht werden wie zum Beispiel mit Brainstorming, Brainwriting und Mindmapping.

Der Abend in der Erfa-Gruppe, der Besuch der Fachausstellung, die Präsentation eines Lieferanten, das Lesen von Fachzeitschriften, die Strategiesitzung: in all diesen Situationen entstehen Ideen, welche Kadermitglieder, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch Mitglieder der Betriebskommission und weitere Personen einbringen können, wenn eine Gelegenheit dazu vorhanden ist.



Der kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) ist eine Methode aus dem Qualitätsmanagement. Er soll zur ständigen Verbesserung und der Leistungen und der Effizienz einer Organisation führen. Unterschiedlich zusammengesetzte Teams suchen beim KVP regelmässig Verbesserungsmöglichkeiten zum Beispiel für verschiedene Abläufe: Wie können nicht wertschöpfende Tätigkeiten eliminiert werden (zum Beispiel Rückfragen)? Wie können Abläufe vereinfacht werden? Ist es möglich, die Durchlaufzeiten zu verkürzen (zum Beispiel beim Bestellen von Wahlmenüs fürs Mittag- und Nachessen)?

Bei der *Chancensuche* werden beispielsweise für vorhandene Ressourcen zusätzliche Möglichkeiten gesucht: Welche Möglichkeiten eröffnen die neuen Computer in den Stationszimmern, welche für die Bedarfsklärung angeschafft wurden? Welche Möglichkeiten ergeben sich für das Heim aus dem Bau der Alterswohnungen in der Nachbarschaft? Welches Spezialwissen ist bei den einzelnen Mitarbeitern und Bewohnerinnen vorhanden, welches für das Heim genutzt werden könnte (Theologiestudium eines Zivildienstleistenden, Kenntnisse von Heilpflanzen einer Bewohnerin etc.)?



Aus einer (systematischen) *Marktbeobachtung und -analyse* entstehen viele fachspezifische Ideen: Der Abend in der Erfa-Gruppe, der Besuch der Fachausstellung, die Präsentation eines Lieferanten, das Lesen von Fachzeitschriften, die Strategiesitzung: in all diesen Situationen entstehen Ideen, welche Kadermitglieder, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch Mitglieder der Betriebskommission und weitere Personen einbringen können, wenn eine Gelegenheit dazu vorhanden ist.



Blitzideen entstehen unsystematisch. Eine Studie des Kienbaum Forums³, welche in verschiedenen Wirtschaftsbereichen untersuchte, woher neue Ideen kommen, stellt fest, dass 28% «in der Natur»



und 13% in den Ferien gefunden werden. Heimbezogene Blitzideen können verschiedene Leute haben, auch Besucherinnen, Bewohner und Lieferanten. Sollen diese Ideen nicht verloren gehen, muss eine Möglichkeit bestehen, um sie deponieren zu können.

Ideenauswahl: Wichtiges von Unwichtigem trennen

Erfahrungsgemäss haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Dutzende von Ideen, wenn sie merken, dass diese willkommen sind. Die Ideen können den eigenen Arbeitsbereich oder das restliche Heim betreffen. Ein institutionalisiertes Vorschlagswesen mit einem entsprechenden Briefkasten hilft, dass Ideen den Weg zur richtigen Stelle finden.

Eine einzelne Idee allein zu bewerten ist für Vorgesetzte schwierig. Darum lohnt es sich, die Ideen – sofern sie nicht wegen dem geringen Aufwand und ohne negative Nebenwirkungen sofort umgesetzt werden können – während einigen Monaten zu sammeln. Dabei ist es sinnvoll, einen Endtermin zum Einreichen von Ideen zu bestimmen und das Datum bekannt zu geben, bis wann eine Antwort gegeben wird. Alle Ideen werden bezüglich zwei Dimensionen bewertet (siehe Abbildung 2): Wie gross ist die Wirkung und wie gross ist der Umsetzungsaufwand?

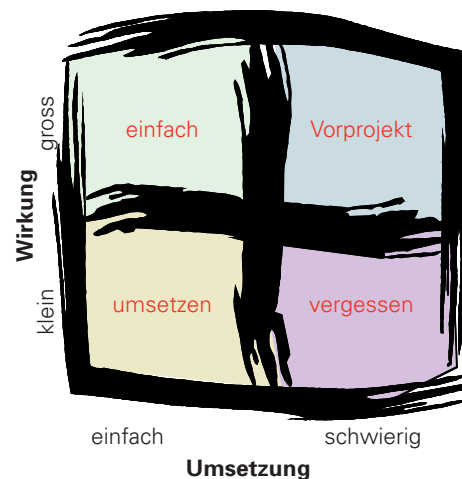


Abb.2: Ideen auswählen und weiteres Vorgehen wählen

Vorprojekte beseitigen Unsicherheiten

Ein Vorprojekt wird dann durchgeführt, wenn eine Idee mit einem grösseren Innovationsgrad vorliegt, bei welcher noch vieles unklar ist. Folgende Arten von Fragen sind zu klären: Welche unterschiedlichen Konzepte gibt es für die Lösung? Wird die vermutete Wirkung eintreffen

und unter welchen Bedingungen (Wirksamkeit)? Welches Konzept ist am vorteilhaftesten (Wirtschaftlichkeit)? Ist es umsetzbar (Machbarkeit)? Vorprojekte können zeitlich unberechenbar sein, weil man zum voraus nicht weiss, wie viele Schlaufen beim Suchen einer Lösung zu durchlaufen sind.

Das Ziel eines Vorprojekts ist es, möglichst früh Klarheit zu schaffen, damit zu einem späteren Zeitpunkt keine Grundsatzzfragen und Anträge zum Ändern des Konzeptes mehr auftauchen. Es ebnet auch den politischen Weg zur Genehmigung eines Kredites. Die folgende Projektphase kann dann zuverlässig terminiert und straff durchgeführt werden.

Projekte: lieber wenige und schnell statt viele und langsam

Eine Untersuchung von Wildemann⁴ hat ergeben, dass Innovationsprojekte häufig aus dem Ruder laufen und Projektabweichungen – zumindest in Industrie-Unternehmen – alltäglich sind. Um je fünfzig Prozent überschritten wurden gemäss dieser Untersuchung bei 30% der Projekte die Projektkosten und – was viel gravierender ist – bei 38% der Projekte die Herstellkosten des entwickelten Produktes. Das Projekt dauerte bei jedem vierten Projekt doppelt so lange, wie geplant.

Damit ein Innovationsprojekt lenkbar (beherrschbar) wird, geben verschiedene Autoren⁵ folgende Ratschläge:

- Ein *Vorprojekt* klärt die grundsätzlichen Fragen, sodass im Projekt selbst keine grösseren Suchschleifen mehr notwendig sind.
- Die Projektbeteiligten werden zu einem gewissen Prozentsatz und zu bestimmten (Halb-) Tagen *vom Tagesgeschäft freigestellt*, damit das Dringende (Tagesgeschäft) nicht das Wichtige (Innovationsprojekt) verdrängt.
- *Studieren statt Ändern*: Damit wichtige Informationen nicht erst bei der Einführung auftauchen, arbeiten Vertreterinnen und Vertreter aller betroffenen Arbeitsabläufe bereits beim Erarbeiten des Konzeptes mit.
- Projektdurchhänger werden vermieden indem *intensive Arbeit am Anfang statt Hektik am Ende* stattfindet. Dazu wird

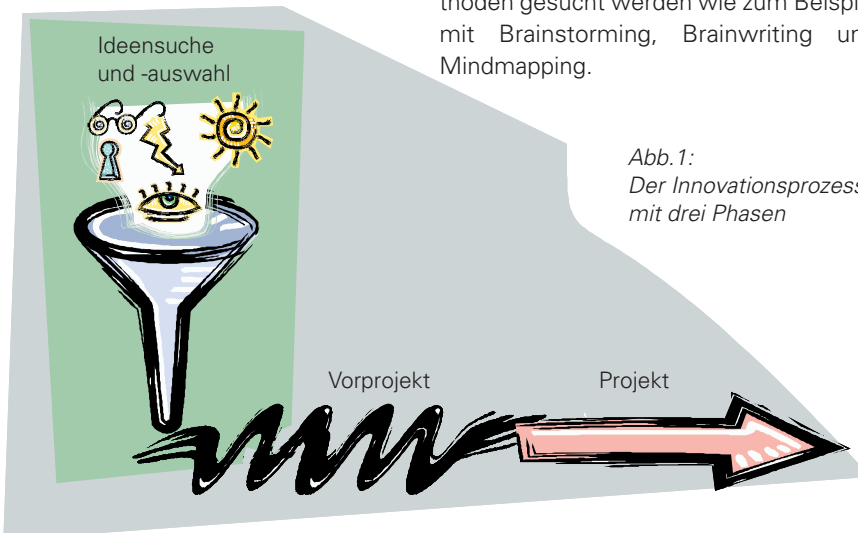


Abb.1: Der Innovationsprozess mit drei Phasen

¹ «Innovation bedeutet, neue Dinge zu tun» (Theodore Livitt, ehemaliger Professor der Harvard Business School USA)
² Im Kanton Zürich versuchte das Schweizerische Rote Kreuz eine Familienpflege zu etablieren.

³ Kienbaum Forum, Akademie für Führung und Innovation in Wirtschaft und Gesellschaft: Studie «The Return of Innovation», 1992 präsentiert durch Berth, Rolf
⁴ Wildemann, Horst: Optimieren von Entwicklungszeiten, München 1993, S. 53 und S. 97
⁵ Wildemann, Horst: ebenda; Boutellier, Roman: verschiedene Vorträge 1997/98

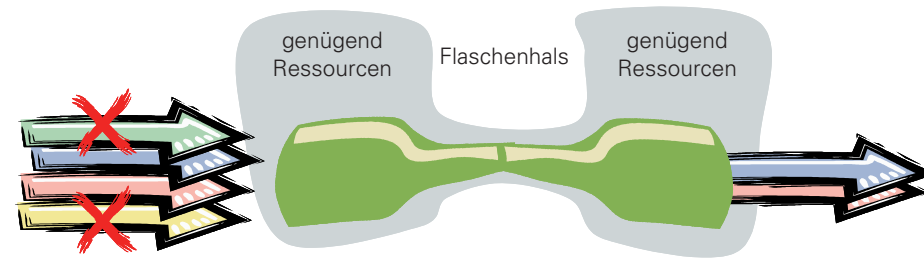


Abb. 3: Flaschenhals-Management: Entscheiden, was **nicht** zu tun ist!

der Projektfortschritt anhand von Meilensteinen kontrolliert.

- Durch ein *Parallelisieren der Tätigkeiten in der Realisierungsphase* wird der Ablauf beschleunigt. Die Voraussetzung dazu wird geschaffen, indem alle für die Umsetzung Verantwortlichen von Anfang an im Projektteam vertreten sind.
- Der Innovationsprozess wird durch das *Optimieren von Flaschenhälsen* beschleunigt. Beim Flaschenhals-Management es geht es in erster Linie darum zu bestimmen, was *nicht* mehr getan werden soll. Hier gilt die Regel: «Die alten Projekte sind die Feinde der neuen.» Eventuell leichtfertig erteilte Aufträge binden Ressourcen und schaffen Berge von Pendenzen. Konzentriert sich der

Flaschenhals bei einer einzigen Person, so stellt sich zuerst einmal die Frage einer Arbeitsumverteilung. Ergeben sich bei mehreren Personen Flaschenhals-Situationen, so sind Projekte zu streichen

Ein Teil der Innovationen wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern begeistert aufgenommen und vorangetrieben, ein anderer Teil vehement bekämpft. Eine der wichtigen Ursachen für das unterschiedliche Verhalten liegt darin, dass es aus der Sicht der einzelnen Mitarbeiterin kompetenz-verstärkende und kompetenz-zerstörende Innovationen gibt. Im ersten Fall ist es eine Investition in die eigenen Fähigkeiten, im zweiten Fall werden langjährige Er-

fahrungen zunichte gemacht. Die Reaktionen sind in beiden Fällen sehr gut verständlich und mögliche Lösungen sind für den konkreten Fall zu suchen.

Die Leitung kann sich bei Innovationsprojekten nicht darauf beschränken, diese anzustossen. Sie ist auch gefordert, den Innovationsprozess sorgfältig zu gestalten und ihn zu begleiten, da unvermeidlich verschiedene Hindernisse im Laufe des Innovationsprozesses auftauchen werden.

Die Autorin



Ruth Köppel, Dr. oec. HSG, befasste sich an der Universität St. Gallen mit dem *Beschleunigen von Innovationsprozessen*. Seit vier Jahren bearbeitet sie *betriebswirtschaftliche Fragen von Alters- und Pflegeheimen, Trägerschaften und Gemeinden* und sie *erarbeitet Alterskonzepte*.

Kontakt: ruth.koepfel@orgaVisit.ch