

Wer mitdenkt, wird belohnt

Ideenmanagement am Klinikum Ludwigshafen gGmbH



Elke Lehnert, Diplom-Soziologin, Abteilungsleitung Personalentwicklung, Aus-, Fort- und Weiterbildung, Klinikum der Stadt Ludwigshafen gGmbH

Viele gute Ideen aus der Belegschaft konnte das Klinikum Ludwigshafen in den vergangenen Jahren umsetzen. Als am 12. März 1998 die Betriebsvereinbarung (siehe unten) über ein betriebliches Vorschlagswesen abgeschlossen wurde, gehörte das Klinikum zu den ersten Krankenhäusern in Deutschland mit einem Vorschlagswesen. Mitarbeiter des Klinikums haben seither über 500 Ideen eingereicht.

„Oberstes Ziel des Vorschlagswesens ist die weitere Optimierung der Patientenversorgung. Aber auch Einsparungen, Verbesserungen bei Umweltschutz und bei den Arbeitsabläufen sind wichtige Themen“, betonte Geschäftsführer Peter Asché bei der Zehnjahresfeier. Eingeladen waren dazu – als Dankeschön – alle Einreicher, deren Vorgesetzte und die Gutachter der Ideenkommission. Zum zehnjährigen Bestehen und als Symbol für das Wachstum des Ideenmanagements wurde ein Mammutbaum gepflanzt. Dies entspricht auch Vorschlägen von Mitarbeitern, nämlich „lebende“ immergrüne Bäume auf dem Gelände im Winter weihnachtlich schmücken zu können.

Warum die Geschäftsführung auf die Mitarbeiter setzt, hat einen einfachen Grund: Viele Beschäftigte sind aufmerksame Beobachter und gehen sehr verantwortungsvoll mit Material und Energie um. Im täglichen Arbeitsablauf kommen sie auf konstruktive Ideen für wirtschaftliches, energieeffizientes und sozialverträgliches Verhalten.

Effekte guter Ideen

- sie fördern den Gesundheitsschutz
- sie fördern die Persönlichkeit und Leistungsfähigkeit
- sie führen Leistungen, die
 - effizienter,
 - sicherer,
 - rationeller und
 - kostengünstiger sind
- sie unterstützen den Umweltschutz
- sie führen zu Einsparungen bei:
 - Energie und Arbeitszeit
 - Material (Medizinprodukte, Geräte und Verbrauchsgüter)

Alle Beschäftigten aus sämtlichen Berufsgruppen und Hierarchieebenen haben die Möglichkeit, ihre Kenntnisse, Erfahrungen und Ideen über ihre eigentlichen Aufgaben hinaus zum Nutzen des Klinikums und seiner Beschäftigten einzubringen. Die Vorschläge müssen nicht aus dem eigenen Arbeitsbereich stammen, um entscheidende Impulse zu geben. Wie gut die Idee ist, spielt bei der Einreichung keine Rolle – aber die Prämierung der Idee hängt natürlich von ihrem Nutzen ab.

Was ist eigentlich ein Verbesserungsvorschlag?

Durch die Einbeziehung von Empfehlungen, die den eigenen Arbeitsplatz betreffen, erhält die Verbesserung des Betriebsablaufs entscheidende Impulse. Jede gute Idee ist willkommen! Es können Vorschläge eingereicht werden, die außerhalb des eigenen Arbeitsbereichs liegen. Aber auch durch Ideen, die den eigenen Aufgabenbereich betreffen, können entscheidende Impulse kommen. Dies spielt lediglich bei der Höhe der Prämierung eine Rolle und wird von der Ideenkommission angemessen berücksichtigt.

Dabei gilt: Hinweise auf Notwendigkeiten oder Wünsche sind keine Verbesserungsvorschläge!

Sinnvolle Hinweise werden dankend entgegengenommen und wenn möglich umgesetzt, sind aber keine Verbesserungsvorschläge (VV) im Sinne des Betrieblichen Vorschlagswesens - und dafür gibt es keine Prämie.

Auch Arbeitsaufträge und deren Erfüllung sind keine VV.

Wenn eine Idee als neuer Vorschlag im Sinne des Betrieblichen Vorschlagswesens anerkannt wird, erhält der Einreicher hierfür 30 Euro Anerkennungsprämie in Form eines Einkaufsgutscheins. Darüber hinaus nehmen alle Mitarbeiter, die im Laufe eines Jahres anerkannte Verbesserungsvorschläge eingereicht haben, an der jährlichen Tombola mit Sachpreisen teil.

Der Weg einer Idee durch das Klinikum

Um eine Idee einzureichen, können die Mitarbeiter im Intranet das Formular „Verbesserungsvorschlag an das Betriebliche Vorschlagswesen“ nutzen.

Eine schriftlich ausgearbeitete Idee kann auch beim direkten Vorgesetzten eingereicht werden. Dieser informiert die Ideenbeauftragte. Dass es eine solche im Klinikum Ludwigshafen gibt, ist Zeichen dafür, wie wichtig das Ideenmanagement von der Geschäftsleitung genommen wird. - Die Funktion obliegt der Abteilungsleitung Personalentwicklung.

Sofern von der Idee ausschließlich sein eigener Verantwortungsbereich betroffen ist, kann der Vorgesetzte bis zu einer Prämienhöhe von 250 Euro selbst eine Entscheidung treffen. Die Ideenbeauftragte wird anschließend von ihm informiert, sie weist die Prämie an und gibt den Vorgang der Ideenkommission zur Kenntnis.

Bei abteilungsübergreifenden Ideen oder einer voraussichtlich höheren Prämie erfolgt die Bearbeitung der Idee durch die Ideenkommission. Sie bewertet alle eingereichten Ideen in den ein- bzw. zweimonatig stattfindenden Sitzungen. Mitglieder der Ideenkommission sind neben der Ideenbeauftragten der Pflegedirektor, die Abteilungsleiter Technik und Einkauf sowie zwei Betriebsratsmitglieder und der Assistent des Ärztlichen Direktors.

Die weit häufiger genutzte Möglichkeit ist, Vorschläge direkt bei der Ideenbeauftragten per Hauspost, Mail, Fax oder persönlich einzureichen. Will ein Einreicher anonym bleiben – es gibt extra ein Kennzeichnungsfeld auf dem Einreichungsformular -, dann ist sein Name nur der Ideenbeauftragten bekannt, nicht jedoch der Ideenkommission und den Gutachtern.

Die Ergebnisse werden transparent gemacht: Im Intranet kann jeder Mitarbeiter Informationen zum Ideenmanagement im Klinikum Ludwigshafen aufrufen. Dazu gehören allgemeine Regelungen, der jeweilige Jahresbericht, die Checkliste zur Ideenbewertung durch die Ideenkommission sowie die kontinuierlich aktualisierte Liste der eingereichten Ideen mit dem jeweiligen Bearbeitungsstand. Darüber hinaus wird in der Mitarbeiterzeitung über besonders gute Vorschläge regelmäßig berichtet.

Beispiele für erfolgreich umgesetzte Verbesserungsvorschläge

Ein Mitarbeiter der Pflege war im vergangenen Jahr mit 880 Euro dabei – sein Verbesserungsvorschlag bringt pro Dialyse eine Einsparung von 79 Cent. Das klingt zunächst nicht spektakulär, doch bei den zahlreichen Dialysen pro Jahr ergibt sich für das Klinikum eine Jahresersparnis von immerhin 8.800 Euro.

Kunstinteressierte Patienten, Besucher und Mitarbeiter spricht ein aktueller Vorschlag an: Acht Kunstwerke in Gebäuden und auf dem Gelände des Klinikums werden in Bild und Text auf zwei DIN-A-4-Seiten dargestellt und kostenneutral in die Informationsbroschüre des Klinikums integriert. Der neue „Pfad der Kunst“ soll nicht nur informieren, sondern außerdem zur Bewegungsförderung beitragen. Die Einreicherin erhielt für diese Anregung eine Prämie in Höhe von 55 Euro.

Relativ einfach lassen sich Verbesserungen mit messbaren Einsparungen prämiieren. Hier werden 10 Prozent der im ersten Jahr der Umsetzung erzielten Einsparung, gewichtet nach dem Anteil der Idee, an die Einreicher als Prämie ausgezahlt. Belohnt werden aber auch Vorschläge zu Themen wie z.B. Patientenorientierung, Unfallverhütung oder Umweltschutz. Wichtig sind bei der Beurteilung solcher nicht messbarer Verbesserungen die Originalität und die Reichweite der Idee. Zugrunde gelegt wird ein Bewertungsschema aus der Betriebsvereinbarung. Die erzielbaren Prämien reichen von 55 Euro bis zu 750 Euro.

Nicht alle Ideen werden umgesetzt

Manche Ideen, die zunächst als sinnvoll erscheinen, können sich bei genauerem Besehen als eher nachteilig erweisen und werden dann nicht umgesetzt. Ein Beispiel: Jeder Patient erhält bei der stationären Aufnahme kostenfrei einen Kopfhörer zum Fernsehen schauen und Radio hören. Bei der Entlassung des Patienten wird der Kopfhörer aus hygienischen Gründen entsorgt. Nun wurde vorgeschlagen, ein geringes Entgelt für die Kopfhörer zu erheben, um die Einnahmesituation des Hauses zu verbessern, bzw. die Patienten dazu zu animieren, den eigenen Kopfhörer von zuhause mit zu bringen. Selbst wenn der Verwaltungsaufwand für den Verkauf der Kopfhörer außer acht gelassen oder ein Kopfhörerautomat aufgestellt werden würde, ergäbe sich durch diesen Verkauf ein ganz anderes Problem: Für den Betrieb der Patientenfernseher müssen keine GEMA-Gebühren entrichten, weil diese den Patienten kostenfrei zur Verfügung gestellt werden. Werden jedoch über das Fernsehen Einnahmen erzielt - und sei es über den Umweg der Kopfhörer -, entfällt die GEMA Befreiung, und alle Geräte müssten anmeldet werden. Selbst wenn durch den Verkauf für die Kopfhörer Einnahmen erzielt würden, würde dies nicht ausreichen, um die dann anfallenden Kosten der GEMA zu decken. Somit war es nicht sinnvoll, diesen Vorschlag umzusetzen. Der Einreicher erhielt jedoch zumindest eine Anerkennungsprämie. Außerdem wurde über seinen Vorschlag ein Artikel in der Mitarbeiterzeitung veröffentlicht.

Mitarbeiter fürs Mitdenken würdigen

Davon profitieren beide Seiten: Die Arbeitnehmer freuen sich über Prämien und die Wertschätzung durch Vorgesetzte. Und die Arbeitgeber sparen durch Verbesserungen Euros

ein. Dennoch kommen viele gute Ideen gar nicht an die Oberfläche. Denn: Alles, was von den Mitarbeitern nicht ad hoc, selbstständig und sofort umgesetzt werden kann, kommt in vielen Fällen gar nicht beim Entscheidungsträger an, da viele Mitarbeiter aus ihren Lösungsideen keine – zu deren Umsetzung notwendigen – Aufgaben ableiten können. Hinzu kommt, dass eigene Entscheidungs- und Handlungsspielräume vielfach auch nicht genutzt werden.

Ausgehend von dieser Annahme macht es Sinn, das Betriebliche Vorschlagswesen weiterzuentwickeln, um dessen Potenziale umfassender nutzen zu können. Für die Entwicklung innovativer Vorschläge muss – über die unabdingbare Fachkompetenz hinaus – ein gewisses Maß an Veränderungsinteresse und der Glaube an Gestaltungsmöglichkeiten vorausgesetzt werden.

Erfolgskriterien für Verbesserungsvorschläge sind:

- Einfacher Zugang
- Großzügiger Umgang mit dem Pflichtenkreis (d. h. grundsätzlich werden alle Ideen als anerkennens-/würdigungswert betrachtet. Wegweisend und Grundlage ist hierbei die positive Einstellung gegenüber einer arbeitsorientierten Selbsterneuerung und kontinuierlicher Verbesserung.)
- Unbürokratische Organisation
- Transparente Abläufe
- Nachvollziehbare Bewertung
- Attraktive Prämien
- Wertschätzung durch Vorgesetzte
- Engagierte Geschäftsführung
- Öffentlichkeitsarbeit

Positive Entwicklung in Ludwigshafen

Die Entwicklung des Betrieblichen Vorschlagswesens im Klinikum Ludwigshafen zeigt eine deutlich positive Tendenz: Es werden kontinuierlich Ideen eingereicht und man kann feststellen, dass deren Güte steigt. Denn in den ersten Jahren waren eingereichte Ideen manchmal eher Wünsche und weniger echte Verbesserungsvorschläge, die heute deutlich überwiegen. Meist handelt es sich dabei um Vorschläge, deren positive Wirkung nicht direkt in Euro messbar ist und die sich eher im qualitativen Bereich auswirken. Es zeigt sich, dass einige Mitarbeiter im Laufe der Jahre mehrere Ideen einreichen, sich also immer wieder einmal am Betrieblichen Vorschlagswesen beteiligen. Aber auch die Zahl der „neuen Einreicher“ steigt. Nun wird man sicherlich nicht jeden Mitarbeiter dafür gewinnen können. Dennoch ist eine Steigerung der Beteiligung und damit einhergehend eine positive Entwicklung des Ideenmanagements nicht nur notwendig, sondern auch durch eine umfassende Information auch möglich.

Dies zeigt die Entwicklung der letzten Monate. Die erfolgreiche KTQ-Zertifizierung des Klinikums Ludwigshafen im Mai dieses Jahres und insbesondere die umfassende Vorbereitung darauf haben das Ideenmanagement auffällig belebt: Bereits in den ersten sechs Monaten wurden mehr Verbesserungsvorschläge eingereicht als im gesamten Jahr zuvor.

Fazit: Die Mitarbeiter dürfen ihre guten Ideen einbringen, sie tun dies aktiv und tragen auch mit diesem Engagement zur hervorragenden Leistung des Klinikums bei.

((Verfasserangabe))Elke Lehnert

Klinikum der Stadt Ludwigshafen gGmbH, Bremserstraße 79, 67063 Ludwigshafen