

# Digitalisierung ist Prozessmanagement

Elsbeth Luginbühl, Geschäftsführerin der concret AG,  
im Gespräch mit Objective

**Frau Luginbühl, als Geschäftsführerin und Auditorin im Pflegebereich, kennen Sie die Vorgaben und Prozesse in der Pflege aus dem effeff. Hand aufs Herz, leidet die Qualität der Pflege nicht mit der zunehmenden Anzahl an Vorgaben, Dokumentationen und dem Erfassen von Daten in verschiedenen Systemen?**

Elsbeth Luginbühl: Ich würde sagen Jein. Nein, weil Vorgaben, Dokumentationen und Datenerfassungssysteme, welche zielführend, d.h. in Übereinstimmung mit dem Auftrag und der Zielsetzung der Pflege sind und von den Mitarbeitenden im Alltag genutzt werden, eine zentrale Grundlage für gute Pflegequalität sind. Ja, weil dies in vielen Institutionen so nicht passiert. Oft sind Unmengen von Vorgaben, Dokumentationen etc. vorhanden, welche keine Relevanz für die Praxis haben, nicht praktikabel sind und welche die Mitarbeitenden nicht kennen etc. Dies hat nichts mit Pflegequalität zu tun.

**Aus Ihrer Erfahrung heraus: Wo liegen für sozialmedizinische Institutionen die grössten Herausforderungen, wenn es um das Prozessmanagement geht?**

Elsbeth Luginbühl: Zuerst einmal zum Begriff «Prozessmanagement»: Im Verständnis von concret ist das Prozessmanagement Teil eines Qualitätsmanagements. Nun zu Ihrer Frage: Ich stelle immer wieder fest, dass es eine Herausforderung ist, sogenannte «Selbstverständliches» in einem Prozess zu definieren. Prozesse werden im Alltag ganz automatisch, eben selbstverständlich, praktiziert. Diese sind jedoch häufig nicht dokumentiert, d.h., nicht strukturell hinterlegt. Zum Beispiel der Prozess «Einführung neue Mitarbeitende». Wird dies nicht nach einem definierten Prozess vorgenommen, verläuft die Einführung personenabhängig und damit

ist nicht gewährleistet, dass alle neuen Mitarbeitenden am Schluss der Einführung auf dem ungefähr gleichen Stand sind. Eine weitere Herausforderung bilden sicherlich die Schnittstellen zwischen den Professionen, Bereichen, intern/extern, etc., in welchen die Prozesse geklärt und geregelt werden müssen. Dies bedingt eine gute Kommunikation; Verständnis für die anderen Bereiche und die entsprechende (Führungs-)Kultur im Betrieb.

**«Digitalisierung ist Prozessmanagement» – wie stehen Sie zu dieser Aussage?**

Elsbeth Luginbühl: Diese Aussage stimmt insofern, als bei einer Digitalisierung die Prozesse bewusst hinterfragt werden müssen hinsichtlich Qualitätsanforderung und Zielsetzung. Eine Prozessdigitalisierung sollte unter anderem auch mit der Zielsetzung der Verbesserung und Steuerung durchgeführt werden und dies sind beides Merkmale von Prozess- und damit auch Qualitätsmanagement. Also immer wieder die Frage nach dem Ziel!

**Als Auditorin mit Spezialisierung im Bereich Pflege erhalten Sie tiefe Einblicke in viele Institutionen. Wie würden Sie auf einer Skala von 1 bis 10 den aktuellen Stand in der Langzeitpflege in Bezug auf das Prozessmanagement beurteilen?**

Elsbeth Luginbühl: Es gibt Institutionen mit einem funktionierenden Qualitäts- und damit Prozessmanagement und andere, wo einfach drauf los gearbeitet wird. Hier fehlen oft auch Strukturen und klare Verantwortlichkeiten, dies hat oft Ressourcenverschwendungen zur Folge. Ich würde mir aber nie erlauben, eine Beurteilung auf einer Skala vorzunehmen.

**Im Fachbeitrag von Marco Schupp, Leiter GB QM dedica, sprechen wir von Integration und Harmonisierung. Integration versteht sich als Wiederherstellung von zu viel Differenziertem zu einer Einheit. Wer hat Schuld daran, dass wir heute viel Zeit und Ressourcen in die Harmonisierung von Systemen stecken müssen?**

Elsbeth Luginbühl: Wenn mit Integration und Harmonisierung gemeint ist, dass Schnittstellen zu «Nahtstellen» werden, so ist es nicht eine Frage der «Schuld», sondern es ist kein Qualitäts- und damit Prozessmanagement vorhanden mit Qualitäts- und Zielvorgaben. Und ja, wenn immer wieder über das Gleiche diskutiert werden muss, benötigt das Zeit und Ressourcen. Letztlich ist es eine Führungsfrage.

**In direkter Zusammenarbeit mit dedica haben Sie an Grundlagen mitgearbeitet, damit verschiedene Systeme innerhalb des Prozessmanagements (bspw. Themen wie Hygiene, Sicherheit, Infrastruktur) in Bezug auf die concret Normen integrativ abgebildet werden können. Wie hat sich diese Zusammenarbeit ausgestaltet und in welchen Themen findet diese allenfalls eine Fortsetzung?**

Elsbeth Luginbühl: Die Zusammenarbeit hat zur Folge, dass aktuelle und zukünftige Nutzer des Prozessmanagementsystems WissIntra, welche durch concret zertifiziert sind oder dies planen, die normativen Vorgaben, also die Anforderungen im System, bereits hinterlegt haben. Das erleichtert den Aufbau eines QM «Pflege». Eine Fortsetzung der Zusammenarbeit kann darin bestehen, diese Nutzung für die Kunden weiter zu optimieren. Damit Qualitäts- und Prozessmanagement eine Unterstützung im Alltag ist und den Bewohnenden zugutekommt.



*Elsbeth Luginbühl  
Geschäftsführerin / Auditorin concret AG, Bern*



Die concret AG ist eine von der Schweizerischen Akkreditierungsstelle akkreditierte Zertifizierungsstelle für Qualitätsmanagementsysteme. Concret zertifiziert QM-Systeme in Pflegeheimen, Spitexorganisationen und Kliniken. Mit der im 2018 entwickelten und wissenschaftlich basierten Methode von «Swiss Care Excellence Certificate» wird die Kerndienstleistung Pflege gemessen, bewertet und ausgewiesen. Die Zertifizierung durch concret bestätigt, dass die Institution ein professionelles Qualitätsmanagementsystem für den Pflegedienst implementiert hat und dies aktiv bewirtschaftet.

Alle Auditorinnen der concret verfügen über einen pflegefachlichen Hintergrund mit unterschiedlichen Fachweiterbildungen und Spezialisierungen.

[www.concret-ag.ch](http://www.concret-ag.ch)