

Projektarbeit zum Lehrstoff  
*Innovationsmanagement*

**Geringerer Energie- und Materialressourcenverbrauch  
im Altenwohnheim und Steigerung des  
Umweltbewusstseins der Systempartner**

**(Wertanalyse)**

Eingereicht bei   Univ.-Prof. Dr. Heinz Hübner

Eingereicht von   Sebastian Geisler

Oberndorf 52

A- 6341 Ebbs

Tel. (05373) 423 63 19 oder 427 09 oder 0676-6700281

Email: [ahebbs@tirol.com](mailto:ahebbs@tirol.com)

Innsbruck, 9.7.2003

# Inhaltsverzeichnis

<b>I.</b>	<b>Projektauswahl .....</b>	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>Methodenauswahl.....</b>	<b>4</b>
<b>1.</b>	<b>Projekt vorbereiten.....</b>	<b>5</b>
1.1.	Moderator benennen .....	6
1.2.	Auftrag übernehmen, Grobziel mit Bedingungen festlegen .....	6
1.3.	Endziele setzen .....	6
1.4.	Untersuchungen abgrenzen.....	6
1.5.	Projektorganisation festlegen .....	7
1.6.	Projektablauf planen .....	8
<b>2.</b>	<b>Objektsituation analysieren.....</b>	<b>9</b>
2.1.	Objekt- und Umfeld-Informationen beschaffen .....	9
2.2.	Kosteninformationen beschaffen .....	9
2.3.	Funktionen ermitteln .....	10
2.4.	Lösungsbedingte Vorgaben ermitteln.....	11
2.5.	Kosten den Funktionen zuordnen .....	11
<b>3.</b>	<b>Soll-Zustand beschreiben.....</b>	<b>12</b>
3.1.	Informationen auswerten .....	12
3.2.	Soll-Funktionen festlegen.....	12
3.3.	Lösungsbedingte Vorgaben festlegen.....	13
3.4.	Kostenziele den Soll-Funktionen zuordnen.....	
<b>4.</b>	<b>Lösungsideen entwickeln .....</b>	<b>14</b>
4.1.	Vorhandene Ideen sammeln .....	14
4.2.	Neue Ideen entwickeln .....	14
<b>5.</b>	<b>Lösungen festlegen.....</b>	<b>15</b>
5.1.	Bewertungskriterien festlegen .....	15
5.2.	Lösungsideen bewerten .....	15
5.3.	Ideen zu Lösungsansätzen verdichten und darstellen.....	15
5.4.	Lösungsansätze bewerten .....	15
5.5.	Lösungen ausarbeiten .....	16
5.6.	Lösungen bewerten.....	17
5.7.	Entscheidungsvorlage erstellen .....	17
5.8.	Entscheidungen herbeiführen .....	17
<b>1.</b>	<b>Lösungen verwirklichen.....</b>	<b>18</b>
6.1.	Realisierung im Detail planen .....	18
6.2.	Realisierung einleiten .....	18
6.3.	Realisierung überwachen.....	18
6.4.	Projekt abschließen.....	19
<b>III</b>	<b>Ausblick.....</b>	<b>20</b>

## I. PROJEKTAUSWAHL

Die sechs Gemeinden der Unteren Schranne im Bezirk Kufstein betreiben in der Form eines Gemeindeverbandes ein Alten- und Pflegewohnheim mit 83 Betten und 53 Mitarbeitern. Von den 83 Bewohnern bedürfen 70 der Betreuung und Pflege. 42 Personen davon bedürfen der Vollpflege mit einer Pflegestufe von 5 oder höher des 7-stufigen Modells.

Bisher wurden Innovationen beinahe ausschließlich in den Kernkompetenzen Pflegen und Wohnen verwirklicht.

In der Lehrveranstaltung Innovationsmanagement bei Prof. Hübner vom 14.6.2003 am MCI wurde beim Verfasser dieser Projektarbeit das Interesse geweckt, bisher nicht bearbeitete ökologische Aspekte des Betriebes „Altersheim“ näher zu betrachten.

Das ökologische Bewusstsein der Mitarbeiter und der Bewohner wurde bisher kaum angesprochen.

Der Ressourcenverbrauch (Energie, Material) ist im Altersheim erheblich. Daher ist es sinnvoll, diesen Bereich näher zu betrachten und das gegebene Einsparungspotential zu Gunsten einer geringeren Inanspruchnahme von Energie etc. zu nutzen.

Durch die Verwirklichung des Projektes soll die Mitarbeiterschaft sensibilisiert werden, das Vorsorgeprinzip (insbesondere Priorität der Vermeidung von Abfällen vor deren Verwertung, Erhöhung der Ressourcenproduktivität und die Erhöhung der Produktnutzungsdauer) bei allen Tätigkeiten mit zu berücksichtigen.

Im Hinblick auf die Ressourcenknappheit und die bereits bestehende hohe Umweltbelastung muss es das eigennützige Ziel aller sein, dass dauerhaft umweltgerecht gewirtschaftet wird.

Da im Betrieb Altersheim Ebbs dieses Ziel bisher nur marginal verfolgt worden ist, kann das Projekt als innovativ bezeichnet werden.

---

## II. METHODENAUSWAHL

Mit dem Instrument der Wertanalyse als Methode des Innovationsmanagements soll der Themenkreis systematisch aufgearbeitet werden. Da der Zeitaufwand für die Durchführung aller Grund- und Teilschritte von insgesamt 200-300 Stunden (nach Prof.Hübner) den Rahmen dieser Projektarbeit sprengen würde, können einzelne Inhalte nicht näher ausgeführt werden.

Der Systematik wegen und als Gliederung für eine spätere intensivere Abarbeitung dieses Themas, werden jedoch alle Teilschritte des Wertanalyse-Arbeitsplanes nach DIN 69910 angeführt und wenigstens ansatzweise ausgeführt. Anhand eines Beispiels aus der Wäscherei soll erkenntlich werden, dass das Instrument der Wertanalyse auch im Dienstleistungsbetrieb Altersheim anwendbar ist.

Ziel der gegenständlichen Wertanalyse ist eine Wertverbesserung für bestehende bzw. eine Wertgestaltung für in der Entwicklung befindliche ökologisch bewertbaren Abläufe im Altersheim Ebbs.

Die Methode der Wertanalyse ist lt. Lehrveranstaltungsunterlagen Prof. Hübner gekennzeichnet durch

- Die Orientierung an konkreten Zielen,
- das Denken in und Arbeiten mit Funktionen,
- das Trennen der schöpferischen von der bewertenden Phase und
- das Arbeiten in bereichsübergreifend zusammengesetzten Teams

# 1. PROJEKT VORBEREITEN

## 1.1. Moderator benennen

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung der Wertanalyse ist diejenige, „... dass die höchsten Führungsebenen – bzw. die zuständigen Führungskräfte – das System WA kennen, einsetzen wollen und die erforderlichen Aktivitäten ermöglichen und unterstützen“ (DIN, 1987b, S.4). Aus diesem Grunde wird mit der Moderation des Themas der

### Heimleiter

betrachtet. Gemäß Stellenbeschreibung ist der Heimleiter für den Betrieb gesamt verantwortlich und an den Träger berichtsverpflichtet. Aufgabe des Heimleiters ist es, die Verbandsorgane (Verbandsversammlung, Obmann) von der Sinnhaftigkeit der WA zu überzeugen. Nach deren Zustimmung hat er die Bereichsleitungen im Altersheim (Pflegedienstleitung, Pflegebereichsleitungen, Küchenleiter, Wäschereileiterin, Hausdienstleitung und Hausmeister) über die Einführung und Ziele der WA zu informieren und eine innovationsfreundliche Grundstimmung zu schaffen.

## 1.2. Auftrag übernehmen, Grobziel mit Bedingungen festlegen

Der Auftrag ist von der zuständigen Verbandsversammlung mit Beschluss auszusprechen. Der Beschluss regelt die Grobziele der Innovation: Steigerung des Ökologiebewusstseins bei allen Systempartnern des Altersheimes und Einsparungen bei Aufwendungen, insbesondere Energie und Chemie. Als monetär messbare Ziele sind Energieeinsparungen sowie die Reduktion der Aufwendungen für Abfallbeseitigung, Wasserzins- und Abwasserentsorgungsbeiträge sowie Reinigungs- und Waschmittel angegeben.

Die Hälfte der nachgewiesenen Einsparungen dürfen für die Bewohnerbetreuung aufgewendet werden. Mit dieser Vorgangsweise soll ein Anreiz für eine rasche Umsetzung geschaffen werden.

Die Innovation ist durch Schwerpunktsetzung mit dem bestehenden Personal zu planen und umzusetzen. Die Projektkosten sind mit 5.000,-- Euro limitiert.

Der Auftrag wird vom Heimleiter als Projektleiter und Moderator unter Festlegung der in 1.3. genannten Endziele angenommen.

### 1.3. Endziele setzen

Endziel ist es,

- a. durch Sensibilisierung der Systempartner (Bewohner, Mitarbeiter, Lieferanten, Angehörige, Besucher, Hausärzte usw.) eine 10%ige Einsparung beim Sachaufwand (Energie, Abfall, Reinigungs- und Waschmittel) zu erreichen. Die Hälfte der Einsparungen sind für Bewohnerbetreuungsmaßnahmen (Physiotherapie, Ausflüge etc.) im Budget ersichtlich einzuplanen
- b. durch die Verwirklichung des Projektes die Mitarbeiterschaft so zu sensibilisieren, dass das Vorsorgeprinzip (insbesondere Priorität der Vermeidung von Abfällen vor deren Verwertung, Erhöhung der Ressourcenproduktivität und die Erhöhung der Produktnutzungsdauer) bei allen Tätigkeiten mit berücksichtigt wird

### 1.4. Untersuchungen abgrenzen

Dem Parettoprinzip folgend, werden die Untersuchungen eingegrenzt auf die wichtigsten Energie- und Ressourcenverbraucher (interne- und externe Systempartner). Das Aufspüren kleinerer Einsparungspotentiale kann nach der Namhaftmachung der ersten größeren Erfolge zu einem späteren Zeitpunkt verfolgt werden. Bei allen Betrachtungen sind die Kernkompetenzen Pflege und Wohnen, insbesondere aber der Bewohner als Kunde zu beachten.

#### Die wichtigsten Energieverbrauchseinrichtungen:

- Raumheizung (Konvektorheizung Öl, Fußbodenheizung Öl und teilweise Strom)
- Warmwasseraufbereitung für Bäder, Küche, Wäscherei und Reinigung
- Kältetechnik (Kühlkammern Küchenlager, Kühlschränke Bewohner)
- Beleuchtung

**Die wichtigsten anderen Materialverbrauche:**

- Küche (Lebensmittel, Getränke, Bioabfall)
- Wäscherei (Wasser, Waschmittel)
- Zimmerreinigung (Putzmittel, Abfälle von Bewohnern wie Zeitungen, Flaschen etc.)
- Pflege (Inkontinenzartikel, Sondennahrungsmittel)
- Garten (Blumen und Rasenabfälle)

**Die wichtigsten externen Systempartner Material- und Energiezulieferung:**

- Energie  
Strom (TiwaG), Heizöl (je nach Ausschreibung)
- Material  
Lebensmittel (Großhändler), Getränke (örtlicher Lieferant), Inkontinenzartikel (Herstellerfirma), Pflegeartikel (Apotheke, Sanitätshäuser), Wasch- und Reinigungsmittel (Herstellerfirmen)

## 1.5. Projektorganisation festlegen

Der Heimleiter fungiert als Projektleiter und als Moderator im Projektteam. Das Projektteam setzt sich aus den bereits angeführten Bereichsleitungen zusammen. Der Hausmeister als Zuständiger für die Energieverwaltung, Lieferannahmen und Abfallentsorgung nimmt im Projektteam eine zentrale Stellung ein. Fallweise werden der Abfallberater der Standortgemeinde, Energieberater des Energieversorgungsunternehmens, Lieferantenvertreter sowie externe Berater (Architekt, Heizungstechniker etc.) hinzugezogen



## 2. PROJEKTSITUATION ANALYSIEREN

### 2.1. Objekt- und Umfeld-Informationen beschaffen

Die Objekt- und Umfeldinformationen liegen dem Projektleiter vor. Die 74 Altenwohnheime in Tirol, die mit dem Amt der Tiroler Landesregierung einen Rahmenvertrag abgeschlossen haben, können mittels Benchmarking in den einzelnen Aufwandsarten verglichen werden. Das Altersheim Ebbs kennt die Durchschnittssätze in Tirol und kann sich so mit dem Durchschnitt vergleichen. Wenngleich der Klassenbeste aus den Statistiken nicht ablesbar ist, geben die Zahlen klare Aussagen darüber, wo das Ökologiebewusstsein und in der Folge das Kostenbewusstsein gut und wo weniger gut ausgeprägt ist.

### 2.2. Kosteninformationen beschaffen

Die vorliegenden Daten der Investitionsrechnung Wäscherei, des kameraleen Jahresabschlusses des Gemeindeverbands 2002 und die Kalkulation als Grundlage für die Gebührenfestsetzung 2002 ergeben folgendes Bild:

Text	Gesamt €	je Belegungstag	davon Wäscherei
Lebensmittel Küche	94.956	3,13	
Stromkauf	20.347	0,67	8.138
Heizöleinkauf	15.721	0,52	1.000
Inkontinenzartikel	15.721	0,52	
Getränke Küche	15.644	0,52	
Pflegeartikel	10.140	0,33	
Reinigungsmittel	10.028	0,33	300
Wasser-Kanalgebühr	9.622	0,32	3.041
Restmüllabfuhr	6.698	0,22	
Waschmittel	4.475	0,15	4.475
Kosten Abfalltrennung	1.000	0,03	
Biomüllabfuhr	800	0,03	
Garten	704	0,02	
<b>Summe</b>	<b>205.856</b>	<b>6,80</b>	<b>16.954</b>
Gesamtbelegung in Tagen (83 Bewohner x 365 Tage)		30.295	

Die Daten wurden absteigend gereiht. Beim Lebensmitteleinkauf Küche ist auch der Einkauf für Essen auf Rädern enthalten (25 Mittagessen , an 6 Tagen die Woche).

### 2.3. Funktionen ermitteln

Da in der zur Verfügung stehenden Zeit unmöglich alle Funktionen ermittelt werden können, beschränkt sich diese Projektarbeit auf den Bereich Wäscherei des Altersheimes Ebbs.

Das funktionenorientierte Denken und Arbeiten ist ein entscheidendes Merkmal der Wertanalyse, weil damit vom konkreten Objekt (hier Wäsche) abstrahiert und ein großer Freiraum für die Suche nach verbesserten oder neuen Lösungen geschaffen wird.

Es können Arten und Klassen von Funktionen unterschieden werden:

**Funktionsarten:** Gebrauchsfunktion (sachliche Nutzung) und Geltungsfunktion (ausschließlich subjektiv wahrnehmbare, personenbezogene Wirkung des WA-Objektes, die nicht zu dessen unmittelbarer sachlicher Nutzung erforderlich ist).

Bei der im Altersheim Ebbs anfallenden Wäsche können die Funktionsarten wie folgt gewichtet werden (1 = sehr wichtig/ausgeprägt, 3 = weniger wichtig/ausgeprägt)

Text	Gebrauchsfunktion			Geltungsfunktion		
	1	2	3	1	2	3
Bettwäsche	x					x
Unterwäsche	x				x	
Oberwäsche		x		x		
Dienstkleidung		x			x	
Betteinlagen	x					x
Handtücher	x			x	x	

**Funktionsklassen:** Hauptfunktion, Nebenfunktion, Gesamtfunktion, Teilfunktion

**a.) Anhand der Dienstbekleidung soll kurz auf die Funktionsklassen**

**eingegangen werden:**

Hauptfunktion: Schutz der persönlichen Wäsche des Mitarbeiters vor Verunreinigung, daher Wäsche des Heimes; bei der täglichen Pflege könnten Keime etc. auf die Wäsche übertragen und dann mit der persönlichen Wäsche in die Haushalte der Mitarbeiter verbracht werden.

Nebenfunktion: Erkenntlichmachung der Pflegemitarbeiter im Haus, Corporate Identity, leichte Waschbarkeit durch einheitliche Stoffzusammensetzung; Hilfe

für den Mitarbeiter, im anstrengenden Pflegebereich Freizeit und Dienstzeit besser trennen zu können (Stichwort: mit dem Ablegen der Dienstkleidung wird auch die Verantwortung für die zu betreuenden Bewohner abgelegt, mit dem Anziehen der Dienstkleidung nehme ich die Verantwortung wieder an). Eine Teilfunktion ist auch in der Bezügeregelung zu erkennen. Die Zurverfügungstellung der gereinigten Dienstkleidung ist weder lohnsteuer- und sozialversicherungspflichtig: somit für den Dienstgeber kostengünstiger als eine allgemeine Lohnerhöhung.

**b. Anhand der Handtücher für die tägliche Körperpflege der Bewohner kann die**

Hauptfunktion deutlich abstrahiert werden:

*Mechanische Trocknung von gesäuberten Hautpartien des Pfleglings.*

Dieser Unterpunkt soll in den folgenden Punkten beispielhaft weiter herausgearbeitet werden und an diesem Beispiel den Vorteil der Wertanalyse verdeutlichen.

## **2.4. Lösungsbedingte Vorgaben ermitteln**

Im Altersheim Ebbs werden täglich 120 große Handtücher und 15 große Badetücher sowie 98 Wachhandschuhe gewaschen (Zählung im November 2002). Dies entspricht einer Jahresmenge von 8.560 kg. Trockenwäsche oder 450 Waschmaschinenfüllungen zu je 19 kg.

## **2.5. Kosten den Funktionen zuordnen**

Der Gesamtaufwand für die Wäscherei des Altersheimes betrug im Jahr 2002 77.790,-- Euro inklusive Personalkosten. Dies entspricht einem Wäsche-Kilopreis von 1,36 Euro bei einem Gesamtwäscheanfall von 57.000 kg. Daraus ergibt sich, dass für die Gesamtfunktion Waschen der Handtücher jährlich ein Betrag von 11.641,-- Euro aufzuwenden sind. Die Kostenzuordnung auf Hauptfunktion, Nebenfunktion und Teilfunktion bzw. Gebrauchsfunktion und Geltungsfunktion gestaltet sich aufwändig. Beim konkreten Beispiel Handtücher sind praktisch alle Kosten der Haupt- und Gebrauchsfunktion zuzuordnen.

## **3. SOLLZUSTAND BESCHREIBEN**

### **3.1. Informationen auswerten**

Für die weitere Abarbeitung des Themas genügen die bereits dargelegten Informationen bzw. werden sie unter 3.2. erläutert.

### **3.2. Soll-Funktionen festlegen**

Wie bereits dargelegt, werden im Altersheim Handtücher (abgesehen von einigen wenigen medizinisch sinnvollen sanften Reibungen zur Förderung der Durchblutung) zum mechanischen Trocknen der Haut der Bewohner vom Pflegepersonal bzw. vom Bewohner selbst verwendet. Der tägliche Anfall zeigt (Erhebung im Altersheim Ebbs, Durchschnittsbewertung), dass vom Wohnheimbewohner jeden dritten Tag ein neues Handtuch verwendet wird und vom Pflegebewohner täglich zwei neue Handtücher.

Die Sollfunktion Trocknung der gereinigten Haut weicht von der Ist-Funktion nicht nennenswert ab.

### **3.3. Lösungsbedingte Vorgaben festlegen**

Das Hygieneverhalten des durchschnittlich inkontinenten Pflegebewohners ist naturgemäß ein anderes als das des Wohnheimbewohners. Da aber die Hauptfunktion „Trocknung der gereinigten Haut“ darauf schließen lässt, dass die jetzt vom Pflegepersonal vermutete tägliche zweimalige Verunreinigung des Handtuches objektiv nicht stattfindet, ist der bisherige Bedarf an frischen Handtüchern zu hinterfragen.

Durch geeignete Maßnahmen soll versucht werden, den Handtuchanfall des Pflegebewohners (2/3 der Gesamtbewohner) zu halbieren.

### **3.4. Kostenziele den Soll-Funktionen zuordnen.**

Beim Bewohnerverhältnis 1/3 Wohnheim und 2/3 Pflege ergibt die Halbierung des Handtücheraufkommens in der Pflege eine tägliche Reduktion von 55 Stück. Dies entspricht einem Jahresersparnis von 2.810,-- Euro. Dies ist der Hauptfunktion zuzuordnen.

## 4. LÖSUNGSIDEEN ENTWICKELN

### 4.1. Vorhandene Ideen sammeln

Ideen zur Wäscheinsparung sind abrufbar bzw. nicht vorhanden. Daher sind diese durch das Projektteam, insbesondere durch die Mitarbeiter der Pflege neu zu entwickeln.

### 4.2. Neue Ideen entwickeln

Das Projektteam beauftragt die einzelnen Pflgeteams sowie die Wäscherei und die Zimmerreinigung mit der Ideenentwicklung. Gleichzeitig werden zwei andere Pflegeeinrichtungen besucht und deren Praxis mit der eigenen verglichen.

Folgende Ideen werden ohne Bewertung vorgebracht:

- a. Ausgabe von nur mehr einem Handtuch pro Pflegebewohner und Tag an die Pflegemitarbeiter
- b. Verwendung von zwei Handtüchern pro Bewohner gleichzeitig: ein Handtuch für den Intimbereich und ein Handtuch für den übrigen Bereich. Durch eine differenzierte Farbe könnte die Verwechslungsgefahr ausgeschlossen werden. Aufhängen der Handtücher nach Gebrauch zum Trocknen in den jeweiligen Bewohnerbädern; Wechsel des Handtuches für den Intimbereich nach zwei Tagen, das andere Handtuch nach drei Tagen. Durch den Trockenvorgang im Bewohnerbereich könnte als Nebenfunktion eine bessere Luftbefeuchtung erwirkt werden.
- c. Verwendung kleinerer und leichter Handtücher (Gewichtsreduktion in der Wäscherei mit damit verbundenem geringeren Waschmittel- und Energieaufwand)
- d. Es wird bei allen Bewohnern die bisherige Waschpraxis hinterfragt und weniger häufig eine tägliche Gesamtwäsche vorgenommen. Dies würde auch deren bisherigen Übung eher entsprechen.
- e. Es ist zu prüfen, ob eine Fremdwäsche insgesamt kostengünstiger ist und das Thema aus diesem Grunde nicht so kostenrelevant wäre.

## 5. LÖSUNGEN FESTLEGEN

### 5.1. Bewertungskriterien festlegen

Das subjektive Bewohnerwohl und die Hygienevorstellungen der Mitarbeiter sind abzuwägen. Es wird festgehalten, dass auf bestimmte Hygienevorgaben nicht verzichtet werden kann, insbesondere wegen der negativen gesundheitlichen Folgen bei mangelnder Hygiene im Intimbereich. Die Folgekosten von Pilzerkrankungen und Hautirritationen sind wesentlich höher zu veranschlagen als die Wäschereieinsparungen.

Die Lösungsvorschläge sind demzufolge zu bewerten.

### 5.2. – 5.4. Lösungsideen bewerten, Ideen zu Lösungsansätzen verdichten und darstellen sowie Lösungsansätze bewerten

a) **Ein Handtuch pro Tag.**

Es entspricht nicht dem Leitbild des Hauses, dass den Mitarbeitern mit einer „faktischen Amtshandlung“ Innovationen verordnet werden. Aus diesem Grunde ist dieser Vorschlag abzulehnen, zumal er auch das Ökobewusstsein des Mitarbeiters nicht steigern würde. Diesem Vorschlag (Stichwort: Sparen um jeden Preis) würde von der Mitarbeiterschaft breite Ablehnung entgegentreten.

b) **Zwei verschiedene Handtücher für Intimbereich und sonstige Körperpartien.**

Diese Lösungsvariante greift in das bisherige Hygieneverständnis im Hause nur geringfügig ein. Das Aufhängen der Handtücher nach Gebrauch ist für die Mitarbeiter ohne Mehrarbeit zumutbar und auch von zu Hause so gewohnt. Die Verwechslungsgefahr der Handtücher durch unterschiedliche Farbgebung ist praktisch ausgeschlossen. Diese Lösungsvariante erlaubt eine unterschiedliche Handhabung im Bedarfsfall und setzt eine hohe Eigenverantwortung des Mitarbeiters voraus. Durch eine entsprechende Schulung und Information, insbesondere auf die Umweltkriterien und die eigene persönliche Handhabung, kann das Verständnis der Mitarbeiter aber gewonnen werden. Nicht das

Sparverhalten ist in den Vordergrund zu stellen sondern die Hauptfunktion, die Umweltproblematik und das „Belohnungsverhalten“ des Dienstgebers. Diese Lösungsvariante schließt auch die Miteinbeziehung der Lösung d.) nicht aus.

c) **Leichtere Handtücher.**

Die Trocknungseigenschaften nehmen bei gewichtsreduzierten Handtüchern ab. Das subjektive Empfinden des Mitarbeiters und des Bewohners, mit dem kleineren Handtuch nicht „trocken“ zu werden, ist ausgeprägt. Kleinere Handtücher haben auch negative Auswirkungen auf das Schamgefühl der zu Betreuenden. Aus diesem Grunde wird dieser Lösungsvorschlag nicht erstgereiht.

d) **Reduktion der Bewohnerwaschungen.**

Im Einzelfall ist dieser Idee näher zu treten. Das subjektive Empfinden des Bewohners ist höher zu bewerten als das Hygieneverständnis des Mitarbeiters. Wie bereits erwähnt ist hier jedoch eine Abwägung zu treffen und darf der medizinische Aspekt nicht vernachlässigt werden.

e) **Fremdwäsche.**

In einer eigenständigen Investitionskostenanalyse und einem Kostenvergleich Eigenwäsche/Fremdwäsche konnte festgestellt werden, dass hier kein Einsparungspotential gegeben ist. Durch das vorhandene gut arbeitende Wäschereipersonal verursacht die eigene Wäscherei den Bewohnern nachgewiesen geringere Kosten als eine Fremdwäsche. Das Ökologiebewusstsein der Mitarbeiter wird hier nicht gestärkt.

## 5.5. Lösungen ausarbeiten

Der unterbreitete Lösungsvorschlag b.) wird in Kombination mit d.) wie folgt ausgearbeitet:

Die vorhandenen verschiedenfarbigen Handtücher werden in zwei Klassen eingeteilt: Handtücher für Intimbereich und Handtücher für sonstige Körperpartien. In den Bewohnerbädern sind die entsprechenden Halterungen teilweise zu ergänzen. In den Bädern, zu denen mehr als eine Person Zugang haben, sind die Halterungen entsprechend

zu kennzeichnen. In der Mitarbeiterzeitung und bei den Dienstübergaben sind die Mitarbeiter zu motivieren, die Vorlage umzusetzen.

Die erforderlichen Waschungen der einzelnen Bewohner sind im Pfllegeteam einzeln zu besprechen und wo möglich zu reduzieren. In einem Beobachtungszeitraum von drei Wochen sind die Auswirkungen der Reduktionen auf den Hautzustand, das subjektive Empfinden der Bewohner („manchen mögen gerne und oft gewaschen werden, manche nicht“), etc. zu dokumentieren.

## **5.6. Lösungen bewerten**

Siehe Punkt 5.2.

## **5.7. Entscheidungsvorlage erstellen**

In einem Pflegestandard wird die Bewohnerwaschung und die Handtuchverwendung wie oben angeführt systematisch dargestellt. Pflegestandards entsprechen dem „Stand der Technik“ und sind von allen Mitarbeitern im Sinne der Gewährleistung einer gleich bleibenden Pflegequalität zwingend anzuwenden.

## **5.8. Entscheidungen herbeiführen**

Die Entscheidungsvorlage wird vom Projektteam ausgearbeitet und von der zuständigen Pflegedienstleitung und wegen der Berührung der Hausdienste auch vom Heimleiter (lt. Stellenbeschreibung) zum Standard erhoben.

Der Obmann ist von der Entscheidungsvorlage zu informieren.

## **6. LÖSUNGEN VERWIRKLICHEN**

### **6.1. Realisierung im Detail planen**

Siehe Punkt 5.

### **6.2. Realisierung einleiten**

Siehe Punkt 5.

### **6.3. Realisierung überwachen**

Von der Wäscherei ist zwei Wochen nach Realisierungsbeginn der Wäscheanfall der einzelnen Stationen für zwei Wochen aufzuzeichnen und darüber dem Heimleiter Bericht zu erstatten. Dieser hat die Daten auszuwerten und der Pflegedienstleitung und den einzelnen Stationen zur Verfügung zu stellen. In einer gemeinsamen Projektsitzung sind die Erfahrungen und etwaige Nachjustierungen zu besprechen und auf die erforderliche Einhaltung der Ziele zu verweisen.

Auf einzelne Widerstände in der Mitarbeiterschaft ist einzugehen. Der Widerstand ist nach Jürgen Hauschild (Innovationsmanagement, 2. Auflage, Verlag Vahlen, München, 1997, Seiten 128 ff) ein Wesensmerkmal der Innovation. Die tieferen Ursachen der Widerstände sind meist Barrieren des Nicht-Wissens und des Nicht-Wollens. Das generell innovationsfreundliche Klima im Betrieb Altersheim, festgestellt durch eine Mitarbeiterumfrage mittels Datenblatt 66 Mitarbeiter/180 Führungskräfte aus den Kursunterlagen von Prof. Hübner, lässt jedoch erwarten, dass sich die Widerstände in Grenzen halten.

Die Erfahrungen zeigen aber, dass nach Ablauf von ca. zwei Monaten Teile der Mitarbeiterschaft Innovationen „vergessen“ und entsprechende Information den Wissenstand stützen müssen.

## **6.4. Projekt abschließen.**

Das Projekt ist nach einer dreimonatigen Überwachungsphase nach Einführung unter Feststellung der Einsparungen und der Steigerung des Ökobewusstseins mit einem Bericht des Projektleiters abzuschließen.

### **III. AUSBLICK**

Die Wertanalyse ist ein taugliches Instrument für die ganzheitliche Problembetrachtung. Nach Hübner verfolgt die Wertanalyse die Verbesserung der strukturellen und arbeitsplanmäßigen Organisation, die Optimierung des Personaleinsatzes und die Reduzierung auf wesentliche Funktionen. Dies konnte der Verfasser dieser Projektarbeit selbst feststellen. Durch die wertneutrale Darstellung von Hauptfunktion und Nebenfunktion etc. kann so manchem Widerstand elegant ausgewichen werden.

Im konkret ausgearbeiteten Beispiel der Wäscherei konnte nachgewiesen werden, dass mit der Reduktion auf die wesentlichen Hauptfunktionen immer auch eine positive Umweltbilanz und eine Kosteneinsparung als „Nebenprodukte“ einhergeht.

Nachgewiesen werden konnte auch, dass mit der Reduktion kein merklicher Qualitätsverlust verbunden sein muss.

Mit der Teilausarbeitung im Wäschebereich (Handtücher) konnte außerdem nachgewiesen werden, dass eine 10%ige Einsparung in der Wäscherei ohne Qualitätseinbuße möglich ist. Dies ist auch bei den anderen Bereichen wie Abfallanfall, Stromverbrauch etc. ein durchaus erreichbares Ziel.

Für die im Seminar gewonnenen neuen Sichtweisen darf sich der Projektverfasser beim Vortragenden herzlich bedanken.

---

Der Ordnung halber darf noch erwähnt werden, dass seit 2002 wesentliche Teile der Warmwasseraufbereitung weltfreundlich über Solarflächen erfolgt und im kommenden Jahr alle Fenster des Altbaues (Baujahr 1973) erneuert und ein Vollwärmeschutz angebracht wird. Der entsprechende Grundsatzbeschluss der Verbandsversammlung liegt bereits vor.