

Das Ziel heißt Business Excellence

von Stephan Krahe

Gesundheitseinrichtungen sind aufgrund wirtschaftlicher und politischer Forderungen einem starken Wandel unterworfen. Eine hochwertige Versorgung der Patienten bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Kostensituation kann in effektiver Weise durch die Installation eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems erreicht werden. Ein dynamisches System stellt hier das Modell der Business Excellence der European Foundation for Quality Management (EFQM) dar. Dieses Beurteilungssystem basiert auf dem Grundgedanken der kontinuierlichen Überprüfung und Verbesserung von Strukturen, Prozessen und Ergebnissen. Die EuromedClinic® in Fürth richtet sich in ihrer Qualitätsarbeit seit Jahren nach diesem EFQM-Modell aus. Vor kurzem stellte die Klinik sich innerhalb eines Workshops einer Bewertung durch ihre Mitarbeiter – über die Vorgehensweise und gemachten Erfahrungen soll an dieser Stelle berichtet werden.

Mitarbeiter bestimmen den Erfolg

Nachdem Unternehmen bereits seit Jahren ihre Leistungen durch entsprechende Qualitätsbeurteilungssysteme bewerten und auszeichnen, ist zunehmend die Erkenntnis gewachsen, dass Preis-Modelle und Selbstbewertungsmethoden auch für Dienstleistungsunternehmen im Gesundheitsbereich anwendbar und empfehlenswert sind. Durch die regelmäßige Beurteilung des Ist-Zustandes durch interne und externe „Experten“ (Assessoren) können Stärken und Verbesserungsbereiche der Organisation identifiziert und einem Verbesse-

rungsprozess zugeführt werden, der ein maßgebliches Merkmal für alle modernen Unternehmen darstellt.

Die entscheidende Frage ist hierbei, in welchem Maße das Selbstbild und die Unternehmenskultur (Corporate Identity) eine Qualitätsverpflichtung beinhaltet und von den Mitarbeitern verstanden und akzeptiert wird. Der oft zitierte Grundsatz „nur eine gelebte Qualitätskultur ist eine lebendige Kultur“ ist dabei Voraussetzung jeglicher Bemühungen um Qualitätsverbesserung. Dies hat zur Konsequenz, dass nicht nur Patienten, Angehörige oder andere externe Organisatio-

nen, sondern auch die eigenen Mitarbeiter als Kunden angesehen und behandelt werden.

Konsequenz dieser Einsicht war für die EuromedClinic®, die 1994 in Betrieb genommen wurde, die kontinuierliche Implementierung umfassender Strukturen zur Qualitätsverbesserung. Die privatärztliche Klinik verzahnt den ambulanten mit dem stationären Bereich. Optimale medizinische Betreuung und Versorgung wird dabei nur durch eine ausgeprägte Kundenorientierung und Dienstleistungsmentalität nach innen und außen erreicht. Das Qualitätsmanagementkonzept der EuromedClinic® beinhaltet unter anderem:

- die Ansiedelung des Qualitätsmanagements direkt im Vorstandsbereich
- Coaching durch das Fraunhofer Institut
- die Installation von Qualitätszirkeln auf mittlerweile acht Qualitätsteams mit verschiedenen Bereichsschwerpunkten
- effektives Beschwerdemanagement und Überprüfung der Wirksamkeit aller Maßnahmen durch kontinuierliche Kunden- und Mitarbeiterbefragungen
- jährliche Zielvereinbarungen im Rahmen von Mitarbeitergesprächen
- umfangreiche Möglichkeiten zur internen und externen Fort- und Weiterbildung sowie ein umfassendes Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeiter
- interdisziplinäre und abteilungsbezogene Kommunikations- und Informationsforen über alle Ebenen (multiple nucleus-Ansatz).

Nach Jahren kontinuierlicher Qualitätsarbeit unterzog sich die Klinik einer kritischen Überprüfung durch ihre Mitarbeiter, um eine Standortbestimmung durchzuführen mit der Prämisse, die Ausrichtung und Zielsetzung den aktuellen Bedürfnissen und Anforderungen anzupassen. Die Analyse der Ist-Situation wurde in Form eines Self-Assessments (Selbstbewertung) im Juli letzten Jahres durchgeführt.

Nachfolgend soll über die Erfahrungen der Klinik bei der Durchführung des Pilotprojekts berichtet werden.

Business Excellence als Ausdruck umfassender Qualitätsarbeit

Die Methode der Selbstbewertung ist besonders attraktiv, da sie nach dem innerbetrieblichen Bedarf und zeitlich sehr variabel eingesetzt werden kann. Es ist sichergestellt, dass das Ergebnis die Anforderungen des EFQM-Modells erfüllt und zum internen und externen Benchmarking genutzt werden kann. Zudem ist es durch diese Form des Management-Reviews möglich, ein fundiertes Feedback der Mitarbeiter über die Unternehmensführung und Verwirklichung der angestrebten Qualitätsziele einzuholen und diese fortlaufend für die Qualitätsarbeit zu sensibilisieren und anzuregen.

Die Qualität, die das Unternehmen besitzt, wird durch die neun Kriterien der EFQM beschrieben. Das Konzept dieses Modells wird in den Richtlinien zur

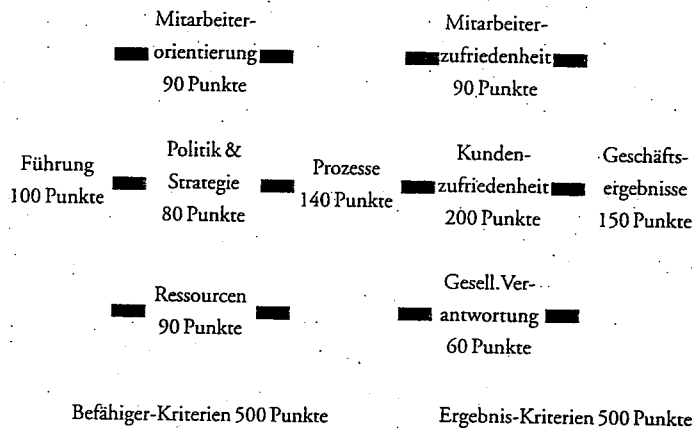


Abb. 1: EFQM-Modell

Selbstbewertung der EFQM wie folgt beschrieben:

„Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit und gesellschaftliche Verantwortung/Image werden durch eine Führung erzielt, welche die Politik und Strategie, eine geeignete Mitarbeiterorientierung sowie das Management der Ressourcen und Prozesse vorantreibt, was letztendlich zu exzellenten Geschäftsergebnissen führt“.

Diese offen gehaltene Struktur des EFQM-Modells beruht auf verschiedenen Konzepten und wird als „Umfassendes Qualitätsmanagement“ bezeichnet.

Die Kriterien sind in sogenannte Befähigerkriterien (Wie wird Qualität erzielt?) und Ergebniskriterien (Welche Qualität wird erzielt?) unterschieden und entsprechend ihrer Wichtigkeit für die Gesamtqualität der Einrichtung prozentual gewichtet. Das

Gesamtergebnis, das maximal 1000 Punkte betragen kann, ergibt dann den Grad der ‚Business Excellence‘, d.h. der Qualität, die die Einrichtung für sich in Anspruch nehmen kann.

Den größten Einfluss haben dabei die Kriterien der Kundenzufriedenheit (200 Punkte), der Mitarbeiterorientierung (90 Punkte), der Mitarbeiterzufriedenheit (90 Punkte) sowie der Geschäftsergebnisse (150 Punkte), vgl. Abb. 1. Das Ergebnis der Bewertung kann als Ausgangspunkt für die weitere strategische Planung sowie für Vergleiche mit anderen am EFQM-Modell orientierten Unternehmen und eigenen früher erzielten Ergebnissen genutzt werden.

Vor kurzem wurde die Systematik im sogenannten „Modell 2000“ modifiziert¹. Neben Veränderungen und Ergänzungen in

¹ Die sogenannte ‚Blaue Karte‘ wurde durch das sogenannte RADAR-System ersetzt, das mit den Prozessschritten Results-Approach-Deployment-Assessment-Review dem Demingschen PDCA-Regelkreismodell in etwa nachempfunden ist (s. hierzu entsprechende Veröffentlichungen der EFQM).

W
fir
Ve
ge
wi
Se
(I
ha
Et
wi
kt

A
b
n
Z

D
M
ei
A
A
de
n:
R
w
hi
w
ei
rc
E
n
ou
ft
o
g
d

D
si
g
S
ei
d
fi
er
V

Wort und Inhalt der Kriteriendefinitionen wurde vor allem das Vorgehen bei der Bewertung geändert. Für die nächste Zeit wird jedoch von der deutschen Sektion die alte Systematik (DGQ) noch beibehalten. Deshalb entschloss sich die EuromedClinic® zu einem Bewertungsvorgehen nach der herkömmlichen Systematik.

Auswahl der Selbstbewertungsmethode nach individueller Zielsetzung

Die EFQM schlägt verschiedene Methoden zur Selbstbewertung eines Unternehmens vor, deren Auswahl von verschiedenen Aspekten wie Zielsetzung, Stand der Einführung des Qualitätsmanagementsystems, Einsatz der Ressourcen sowie Arbeitsaufwand und Gesamtdauer abhängt. So belässt man die Auswahl zwischen der Erstellung einer Bewerbung um den Europäischen Qualitätspreis, einer Erhebung mittels Standardformularen, Matrixdiagrammen oder Fragebögen, der Durchführung eines Workshops mit oder ohne Einbezug von Kollegen sowie aus Kombinationen dieser Methoden.

Die EuromedClinic® entschied sich im Rahmen ihrer Zielsetzungen für eine Mischform der Selbstbewertung bestehend aus einer simulierten Bewerbung um den Qualitätspreis als Grundlage für die Einschätzung ihrer Business Excellence im Rahmen eines Workshops. Durch die Bildung

eines hierarchieübergreifend zusammengesetzten Assessoren-Kernteam sollte die simulierte Bewerbung innerhalb eines Workshops bewertet werden. Dies gab die Gelegenheit, möglichst viele Mitarbeiter in den Bewertungsprozess zu involvieren und genaue und konsistente Ergebnisse zu erhalten.

Es bleibt festzuhalten, dass der Aufwand für eine Selbstbewertung nicht unerheblich ist. Wird dieses Procedere beim ersten Male noch zeit- und ressourcenaufwendig durchgeführt, so profitiert man im Wiederholungsfall von den zahlreichen Erfahrungen und dem vorhandenen Datenmaterial. Der weitere Aufwand wird geringer. Dies waren die Beweggründe, warum sich die EuromedClinic® trotz der Mehrarbeit für diese Variante der Selbstbewertung entschloss.

Im einzelnen sind folgende Schritte bei der Durchführung einer Selbstbewertung notwendig:

- Auswahl und Beschreibung des Vorgehens
- Sammeln und Sichten der Daten und Nachweise in der Organisation
- Ergänzung der Informationen durch Kenn- und Vergleichszahlen (internes und externes Benchmarking möglichst über die letzten drei Jahre)
- Bekanntmachung des Vorhabens und Schulung der Mitarbeiter in der EFQM-Systematik
- Durchführung der Selbstbewertung nach dem EFQM-Kriterienmodell
- Feststellung und Dokumenta-

tion von Stärken und Schwächen

- Ausarbeitung eines Aktionsplans mit Maßnahmen zur Absicherung der Stärken und Umsetzung von Verbesserungen
- Vergleich mit vorangegangenen Ergebnissen und ‚best practice‘-Fällen

Ein dreiköpfiges Projektteam legte die Selbstbewertungsmethode sowie einen Zeitplan für die einzelnen Schritte fest. Danach begann die Phase der Erstellung einer Assessmentbroschüre. In dieser Broschüre sollte die gesamte Qualitätsarbeit der EuromedClinic® nach den von der EFQM vorgeschriebenen Kriterien dargestellt und mit konkreten Zahlen belegt werden.

Trotz des damit verbundenen Aufwands wurde der zweimonatige Prozess des Sammelns, Analysierens, Strukturierens und Niederschreibens der Informationen von allen Beteiligten als effizienter Weg erlebt, sich intensiv mit der Organisationskultur und den Leistungen der Klinik auseinanderzusetzen.

Positiv war darüber hinaus die notwendige Kommunikation zwischen allen Abteilungen der Klinik während der Erstellung der Broschüre. Manche Maßnahmen, die in ihrer Selbstverständlichkeit kaum mehr wahrgenommen werden, rücken angesichts der Notwendigkeit, sie beschreiben und ihren Ertrag reflektieren zu müssen, wieder stärker in das Bewusstsein der Betroffenen. Das zusammengetragene Material war in dieser Phase immer wieder wichtiger Bezugspunkt für Gespräche und Diskussionen im

gesamten Haus. Bereits hier ergaben sich wertvolle Hinweise auf Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten.

Nicht zuletzt führte die Erstellung einer simulierten Bewerbung zu wertvollen Erfahrungen. Aufgrund der schriftlichen Form und der damit gegebenen Möglichkeit, das Unternehmen in einer Gesamtschau zusammengefasst zu sehen, war bei allen Beteiligten eine motivationssteigernde Wirkung zu beobachten.

Mit dem Prozess der Erstellung der Assessmentbroschüre als Grundlage der Bewertung wurden alle interessierten Mitarbeiter auf den Workshop vorbereitet. Sie wurden zu einer zweitägigen hausinternen Schulung eingeladen, in der sie von zwei Mitarbeitern des Qualitätsmanagements, die eine externe EFQM-Assessorenausbildung abgeschlossen hatten, in die Systematik des EFQM-Modells und in das Vorgehen bei der Unternehmensbewertung eingeführt wurden. Aufbauend auf der Spektrum-Fallstudie der EFQM, die die Teilnehmer im Vorfeld bearbeitet hatten, wurde in Gruppenarbeit die Einschätzung und Bewertung der Befähiger- und Ergebniskriterien nach den Aspekten „Vorgehen und Umsetzung“ einschließlich der Konsensfindung bei der Punktevergabe eingeübt.

Wichtig war dabei, dass Mitarbeiter aus allen Hierarchieebenen und Abteilungen an der Schulung teilnahmen, da auch später die Bewertung der Euromed Clinic® möglichst interdisziplinär erfolgen sollte. Die hohe

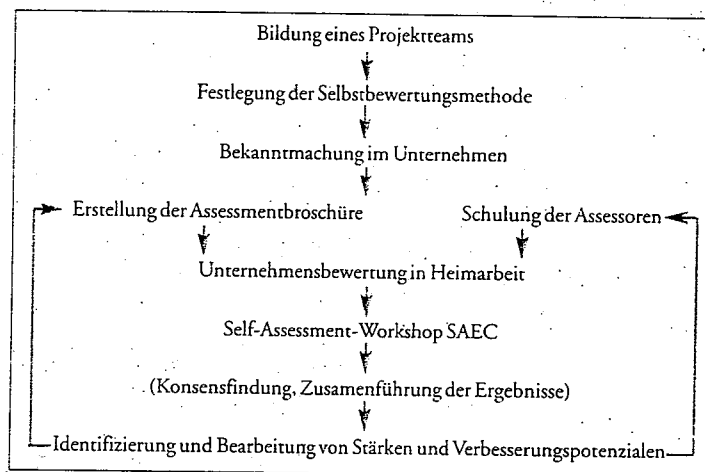


Abb. 2: Prozessschema der Selbstbewertung in der EuromedClinic®

Teilnehmerzahl, die gute Mitarbeit und nicht zuletzt der Spaß bei dem Schulungs-Workshop belegten das große Interesse und das Engagement der Mitarbeiter an dem Selbstbewertungsprojekt.

Die fertiggestellte Assessmentbroschüre wurde daraufhin den Teilnehmern des Selbstbewertungs-Workshops mit der Bitte zugesandt, nach dem gelernten Verfahren ihr eigenes Unternehmen auf der maximal 1000 Punkte umfassenden Skala zu bewerten und insbesondere die Stärken und Verbesserungspotentiale der EuromedClinic® für jedes Einzelkriterium zu benennen. Dies war umso wichtiger, als später in der gemeinsamen Diskussion eine fundierte Grundlage für Argumentationen der jeweiligen Punktevergaben existierte.

Die Einzelergebnisse der Assessoren wurden zu einem Gesamtergebnis zusammengeführt. Dabei wurde das dreizehnköpfige Bewertungsteam zunächst in

zwei Gruppen geteilt, die von je einem Teammitglied moderiert wurden und in denen jeder Assessor seine Teilergebnisse vorstellte. Für jedes Unterkriterium wurde genau festgehalten, welche Stärken zur Vergabe von Punkten geführt und vor allem, welche Verbesserungsaspekte eine höhere Bewertung verhindert hatten. Bei Abweichungen der Einschätzungen der Gruppenmitglieder um 25 und mehr Punkte wurden die Argumente näher analysiert und diskutiert, bis ein Konsens über die Gesamtpunktzahl des entsprechenden Kriteriums erzielt werden konnte. Sehr hilfreich ist hierbei die Anwendung des Tabellenkalkulationsprogramms Microsoft Excel, mit dem eine Vorlage zur automatischen Berechnung der Gesamtpunktzahl programmiert wurde.

Wenn direkt Beteiligte eine Bewertung ihres eigenen Unternehmens durchführen, besteht manchmal die Gefahr, dass die Ergebnisse durch den hohen Grad an Subjektivität verfälscht

werden, da die Aktivitäten und Maßnahmen als zu positiv oder zu negativ erlebt und beurteilt werden. Die Befürchtung des Phänomen der „rosaroten Brille“ oder der „employees revenge“ bestätigte sich in unserem Workshop nicht. In den Gruppen wurde sachlich und fundiert aufgrund der vorhandenen Datenlage diskutiert, so dass die erzielten Ergebnisse realistisch und jederzeit nachvollziehbar erschienen.

Anschließend wurden die beiden Gruppenergebnisse im Plenum vorgestellt, miteinander verglichen und durch Mittelwertbildung in Endbewertungen für die Hauptkriterien und somit in ein Gesamtergebnis für die Euromed Clinic® überführt, s. Abb. 2.

Self-Assessments als Motor des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

Auf Basis der allgemeinen Standortbestimmung und der identifizierten Stärken und Schwächen innerhalb des Selbstbewertungs-Workshops werden derzeit in der EuromedClinic® Zielsetzungen definiert, Maßnahmenpläne erstellt, Prioritäten und Verantwortlichkeiten vergeben, um dies in den zuständigen Qualitätsteams umzusetzen. Der Workshop wurde insgesamt von den Mitarbeitern als belebendes Element der Qualitätsarbeit im Klinikalltag erfahren. Die Ergebnisse der Selbstbewertung nehmen in dieser Hinsicht die Rolle eines Motors des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses auf dem

Weg zur höchsten Business Excellence ein.

Als weitere positive Bilanz des Pilotprojekts zur Selbstbewertung können aus Sicht der Euromed Clinic® folgende Punkte angeführt werden:

- Die rege Beteiligung der Mitarbeiter an der Bewertung sicherte eine breite Akzeptanz der Ergebnisse in der Einrichtung.
- Die Vereinheitlichung des Bewertungsprozesses machte es möglich, nationale und internationale Vergleiche mit den Punktbewertungen der Bewerber um den Qualitätspreis zu ziehen.
- Es wurden „gute Praktiken“ in den einzelnen Abteilungen identifiziert und miteinander geteilt.
- Die Kreativität und Erfahrung vieler Mitarbeiter wurde genutzt und angeregt.
- Nahtstellenprobleme und konkurrierende Ziele wurden erkannt und konnten berücksichtigt werden.
- Der Dialog in der Gruppe förderte die Umsetzung der TQM-Geisteshaltung im gesamten Unternehmen.

In Kürze wird ein zweiter Selbstbewertungs-Workshop stattfinden, der zur Validierung der Ergebnisse des bereits durchgeführten Workshops beitragen soll. Außerdem strebt die Euromed Clinic® an, nach und nach alle Mitarbeiter in der Selbstbewertungssystematik zu schulen, um so die Basis für eine Bewertung des Grades der Business Excellence der Klinik durch möglichst alle Mitarbeiter zu schaffen.

Literatur

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT EFQM (1998): Selbstbewertung: Richtlinien für den Öffentlichen Sektor, Brüssel

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT EFQM (1999): The EFQM Excellence Model 1999, Brüssel

Stephan Krahe

Diplom-Sozialwirt
Medical Manager
Nach Tätigkeit in der Gesundheits- und Pharmamarktforschung Spezialisierung im Bereich des Qualitätsmanagements im Gesundheitswesen.
Qualitätsmanagement-Berater der euromed akademie gmbh, einer Tochtergesellschaft der EUROMED Health Systems AG.

Adresse:

euromed akademie gmbh
Europa-Allee 1
D-90763 Fürth
E-Mail: skrahe@euromed.de