

# Grundlagen der Exzellenz

## Systematische Qualitätsentwicklung mit EFQM-Begutachtungen

lic. phil. Nico Gurtner, Qualitätsverantwortlicher Privatlinik Wyss Münchenbuchsee  
n.gurtner@privatlinik-wyss.ch

In der Literatur wird der Nutzen des EFQM-Modells ausführlich dokumentiert. Eine Analyse am Praxisbeispiel der Privatlinik Wyss zeigt die wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung des Modells auf. Rückblickend werden folgende Erfolgsfaktoren der positiven Entwicklung ausfindig gemacht: Commitment und Kontinuität der Führung, Einbezug der Basis, ausreichende Ressourcen, richtige Dosierung sowie nachhaltige Umsetzung der Massnahmen zeigen sich dabei als besonders bedeutsame Faktoren. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen andere Anwender bei der Umsetzung unterstützen.

### Das EFQM-Modell bewährt sich

In vielen Studien wurden Nützlichkeit und sogar ein Wettbewerbsvorteil durch die Anwendung des EFQM-Modells (1) empirisch nachgewiesen (2). In der konkreten Umsetzung in der eigenen Klinik treten jedoch oftmals unerwartet Schwierigkeiten auf. Am Beispiel der Privatlinik Wyss wird aufgezeigt, welches die kritischen Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Umsetzung des EFQM-Modells sind.

### Das Beispiel der Privatlinik Wyss

Um die Jahrtausendwende wurde das EFQM-Modell in der Privatlinik Wyss eingeführt. Mittlerweile verfügt die Klinik über zehn Jahre Erfahrung in dessen Umsetzung und wurde drei mal durch externe EFQM-Assessoren begutachtet. Die Klinik hat sich dabei systematisch gesteigert (Abb. 1). Sie gehört mittlerweile zu den Top-3-Kliniken nach EFQM im deutschsprachigen Raum. Was lässt sich aus diesem gelungenen Beispiel für kontinuierliche Verbesserung und erfolgreiche Qualitätsentwicklung lernen? Rückblickend wurden in der Privatlinik Wyss fünf entscheidende Faktoren in der Qualitätsentwicklung identifiziert: Commitment und Kontinuität der Führung, Einbezug der Basis, ausreichende Ressourcen, richtige Dosierung sowie eine nachhaltige Umsetzung der Massnahmen.

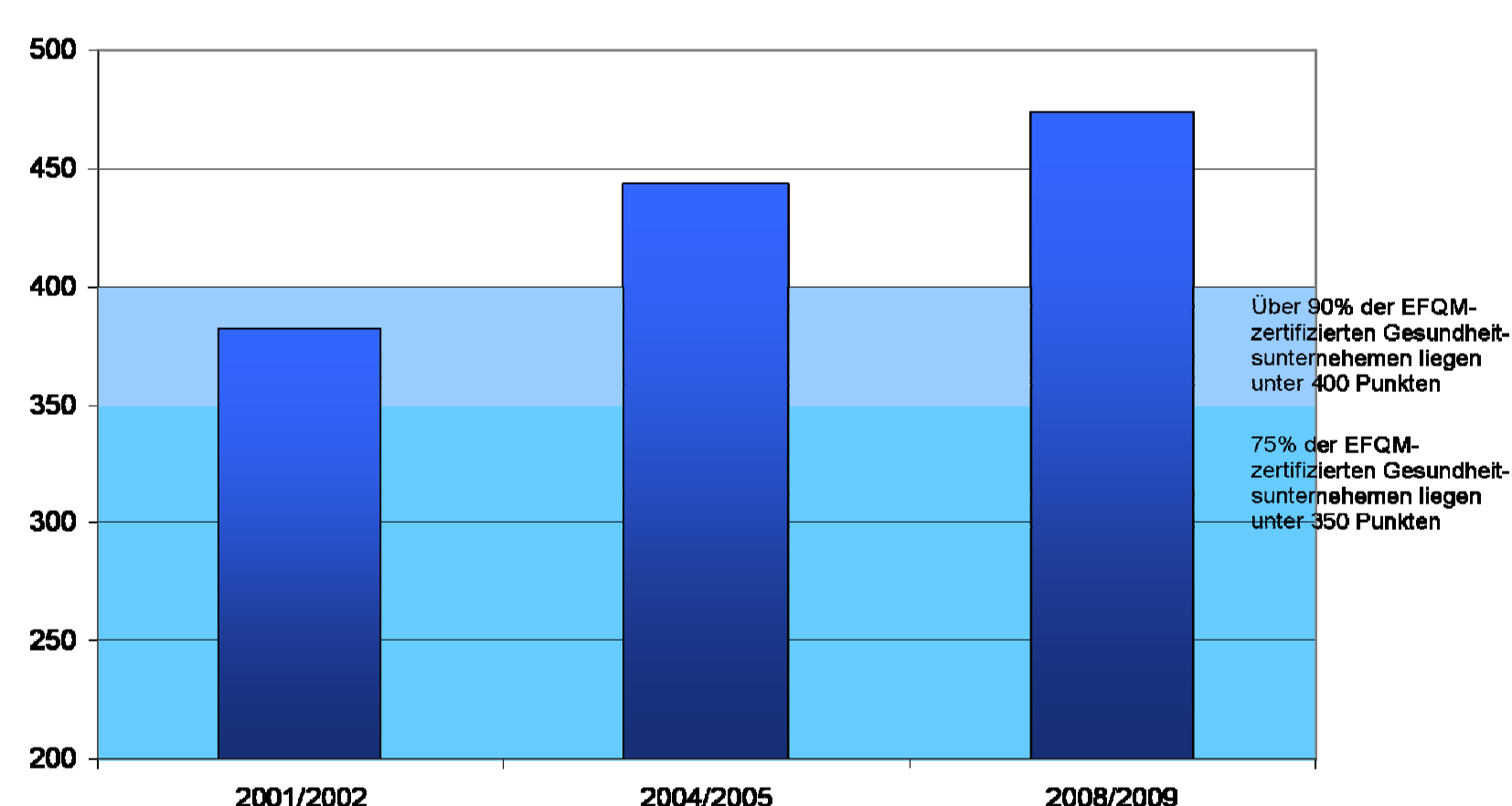


Abb. 1 Die kontinuierliche Verbesserung der Qualität in der Privatlinik Wyss zeigt sich über die drei EFQM-Begutachtungen hinweg.

### Commitment und Kontinuität der Führung

Die Umsetzung des EFQM-Modells ist kein Projekt mit schnellen Erfolgen und das Bekenntnis der Führung ist deshalb grundlegend wichtig. Der Entscheid für das EFQM-Modell sollte sorgfältig vorbereitet und hinterfragt werden. Die oberste Führung muss das Projekt in schwierigen Situationen stützen und dessen Bedeutung ans mittlere Kader kommunizieren. Im Falle der Privatlinik Wyss war die ärztliche Direktorin über sämtliche Qualitätsentwicklungen hinweg Initiatorin und Promotorin. Die hohe Kontinuität im mittleren und oberen Kader unterstützte eine Verankerung der Qualitätsmanagement-Strategie zusätzlich. Eine professionelle Schulung aller Kadermitarbeitenden und die Ausbildung mehrerer Mitarbeitenden zu EFQM-Assessoren ist in jedem Fall empfehlenswert. Selbstverständlich sollte ein Einbezug der Kadermitarbeitenden auf allen Ebenen der Umsetzung sein.

### Einbezug der Basis

Für eine erfolgreiche Implementierung des EFQM-Modells sollten auch die Basismitarbeitenden einbezogen werden. Sie haben die meisten Patientenkontakte und prägen damit einen Grossteil des Qualitätsbildes. Auch hier stehen Kommunikation und Schulung im Vordergrund. Die Informationen gilt es mittels Praxisbeispielen und Anwendungsbezügen zielgruppengerecht zu vermitteln. Wie bei den Kadermitarbeitenden, gewinnt man Vertrauen und Interesse der Basis, indem man sie in die zahlreichen Prozesse einbezieht. Es wäre ein Versäumnis, das umfangreiche Wissen zu ihrer Tätigkeit etwa bei der Festlegung von Messkriterien und bei der Interpretation von Ergebnissen nicht einzubeziehen. Information und Einbezug aller sind die Grundlagen für eine Verankerung des EFQM-Modells in der Betriebskultur und führt zu einer allgemeinen Akzeptanz des neuen Qualitätsmanagementmodells.

### Ausreichende Ressourcen

Die Verpflichtung der Führung gegenüber dem Projekt muss letztlich auch beim Bereitstellen von ausreichend finanziellen Ressourcen deutlich werden. Die Stelle des Qualitätsmanagers muss mit ausreichend Stellenprozenten dotiert und mit einem angemessenen Budget ausgestattet werden. Keinesfalls soll Qualität eine neben vielen anderen Aufgaben im Stellenprofil sein, denn damit besteht die Gefahr, das wenig drängende Thema kontinuierlich zu vernachlässigen. Bewährt hat sich in der Privatlinik Wyss die Schaffung einer Stabsstelle der ärztlichen Direktion mit den Schwerpunkten Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung (Verbesserungsprojekte).

### Richtige Dosierung

Die erste Begutachtung ist oft enttäuschend. Die Bewertung bleibt unter den Erwartungen und die Liste der Verbesserungspotentiale ist lang. Klar aufgezeigt wird aber, welches Potential bisher noch nicht ausgeschöpft wurde. Zur Verwirklichung dieses Potentials wird nun aus dem Bericht der Gutachter ein Massnahmenplan erarbeitet. Zumeist neigt man dazu, alles gleichzeitig umsetzen zu wollen, mit der Konsequenz, dass die Mitarbeitenden überfordert und die Projekte unvollständig implementiert werden. Eine Priorisierung hilft Ordnung zu schaffen. In Projektteams werden vorerst einmal nur die Massnahmen mit höchster Priorität umgesetzt.

Die Dosierung zu beachten, gilt es auch bei der Kadenz der EFQM-Begutachtungen. Zwischen den Begutachtungen sollte genügend Zeit liegen, so dass grössere Veränderungen bewirkt werden können. Andernfalls verschlechtert sich das Verhältnis von Anstrengung und Erfolg, was meistens Ermüdung der Beteiligten zur Folge hat.

### Massnahmen nachhaltig umsetzen

Im Rahmen der EFQM-Begutachtungen entsteht ein gewisser Druck, eine Vielzahl von Massnahmen umzusetzen. Der umfangreiche Massnahmenplan treibt zur Eile an und verhindert damit manchmal eine optimale Umsetzung der Massnahmen.

Damit taucht das Verbesserungspotential aber bei der nächsten Begutachtung wieder auf. Es lohnt sich deshalb, genügend Zeit in eine vollständige Umsetzung der Projekte zu investieren. Damit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Massnahme nachhaltig wirkt und das erarbeitete Konzept nicht nach wenigen Jahren in Vergessenheit gerät. Die Nachhaltigkeit lässt sich manchmal erhöhen, in dem kompetente Partner ins Boot geholt werden. Der unvoreingenommene und betriebsunabhängige Blick externer Partner ist oft erhellend. In der Privatlinik Wyss haben sich aus solchen externen Hilfen wertvolle Partnerschaften entwickelt.

### Fazit und Ausblick

Systematische Qualitätsentwicklung ist eine aufwändige Arbeit. Sie kann aber, das zeigt das Beispiel, sehr erfolgreich betrieben werden. Der Patient, der schlussendlich vom Mehrwert profitiert, wird dankbar sein.

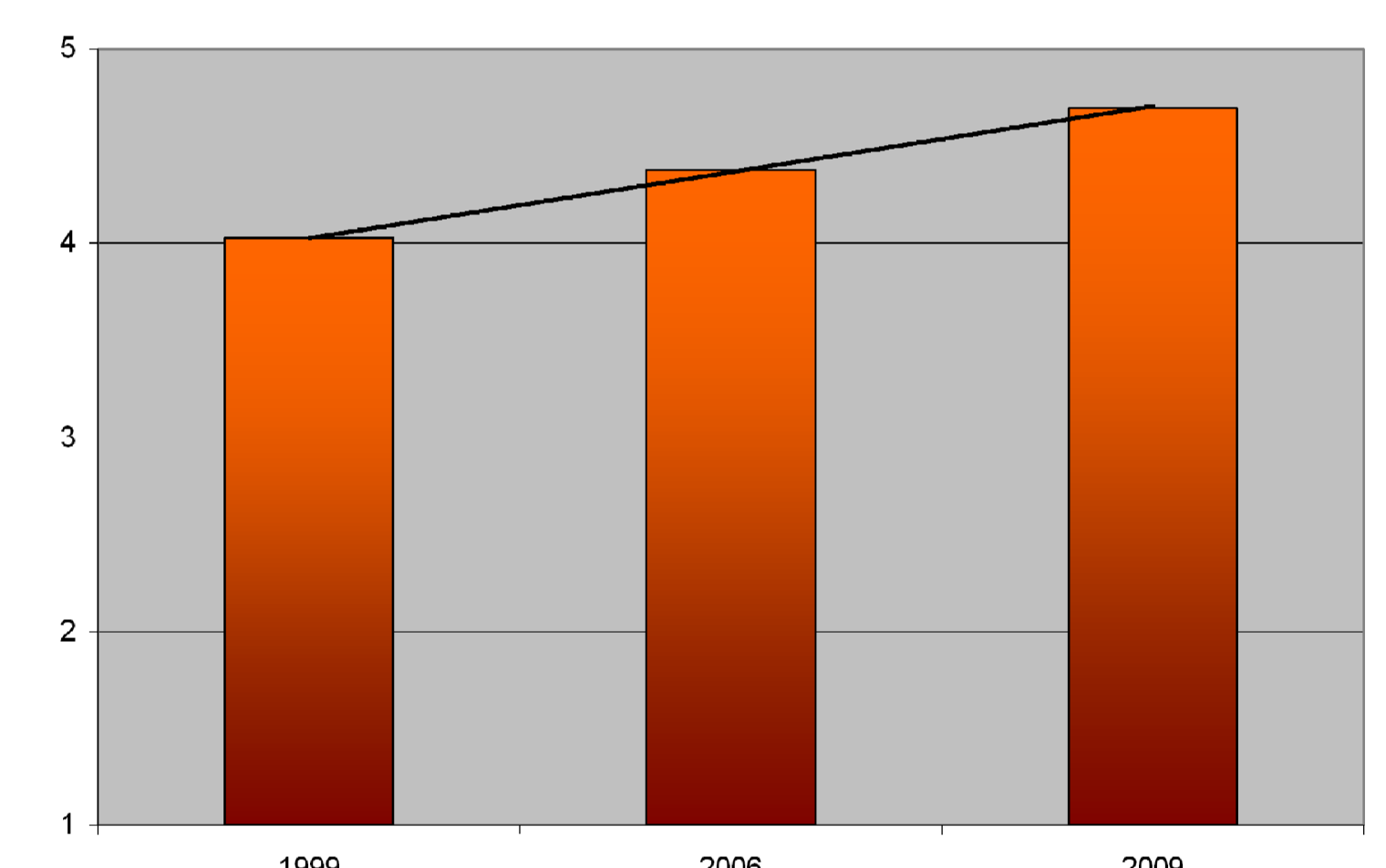


Abb.2 Mehrwert für den Patienten, illustriert am Beispiel der Gesamtbewertung der Bezugspersonenpflege in der Privatlinik Wyss. Die systematische Weiterentwicklung des Konzeptes führt zu einer verbesserten Zufriedenheit bei den Patienten.

Der vorliegende Erfahrungsbericht basiert auf dem Erfahrungswissen der Privatlinik Wyss. Wir hoffen, damit eine Informationslücke zu schliessen und anderen Kliniken Orientierung zu bieten. Unter welchen Bedingungen Einschränkungen gelten, werden künftige Studien zeigen. Auch die Entwicklung der Privatlinik Wyss ist nicht abgeschlossen, die letzte Begutachtung hat auch wieder diverse Verbesserungspotentiale aufgezeigt; der "Journey to Excellence" geht weiter.

### Literatur

- (1) EFQM (2010). EFQM Model 2010. [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
- (2) Lay, G., Schat, H.D., und Jäger, A. (2009). Mit EFQM zu betrieblicher Exzellenz: Verbreitung, Ausgestaltung und Effekte des Qualitätsmodells der European Foundation for Quality Management. *Bulletins "German Manufacturing Survey" 49, Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI).*

