

# Das Einmaleins der Qualität – Grundprinzipien von Qualitätsmanagementsystemen anwenden (Teil 2)

Im zweiten Teil dieser Reihe werfen wir einen Blick auf zwei Grundelemente des Qualitätsmanagements: Das eine beschreibt die Basisordnung der Qualität, das andere eine Managementpraxis, die auf Lernkreisläufen beruht. Beide Elemente bilden das «Einmaleins» der Qualität und entsprechen Grundprinzipien von Qualitätsmanagementsystemen.

## Qualitätsmanagementsysteme im Vormarsch

In der Schweiz findet sich eine Vielfalt an Qualitätsmanagementsystemen. Diese sind Regelwerke, die zumeist als Organisationshandbücher vorliegen und in denen qualitäts- und managementrelevante Strukturen, Prozesse, Richtlinien usw. abgebildet sind. Spitäler, Praxen, Heime und psychosoziale Dienstleister haben Managementsysteme eingeführt, um neben der Gewährleistung ihrer Versorgungs- und Dienstleistungsqualität Qualität im Management sicherzustellen. Beim Aufbau und bei der Weiterentwicklung ihrer Managementsysteme orientieren sich Organisationen an etablierten Modellen, wie bspw. dem EFQM-Modell oder an den Normen der ISO-9000ff-Reihe und dabei insbesondere an der Norm ISO 9001:2008.

Organisationen des Gesundheitswesens müssen Anforderungen erfüllen, wenn sie Versorgungsleistungen anbieten, die mit öffentlichen Mitteln finanziert werden. Wollen sie ihren Auftrag wahrnehmen, sind die von den Trägern vorgegebenen Qualitätsrichtlinien oder von diesen anerkannte Standards umzusetzen. Darunter finden sich Richtlinien und Standards, zu denen sich mehrere Organisationen verpflichtet haben. Im Verbund tauschen sie ihre Erfahrungen aus und entwickeln ihre Qualitätsmanagementsysteme laufend weiter.

Ergänzend zu den allgemeinen Qualitätsmanagementsystemen wie ISO 9001 und EFQM haben Spitäler, Kliniken und Einrichtungen der Langzeitpflege bspw. die sanaCert-Standards umgesetzt. Im Heimwesen sind die Qualitätsrichtlinien SODK Ost+ verbreitet oder die BSV-IV-2000-Richtlinien, die für Behinderteninstitutionen massgeblich sind. Auch im ambulanten Bereich werden Qualitätsmanagementsysteme immer attraktiver: Praxen und Ärztenetzwerke können sich

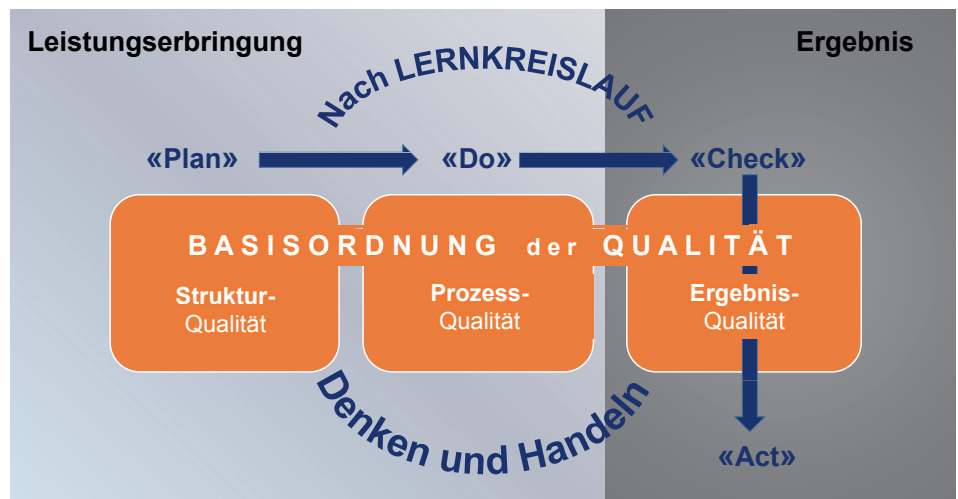


Abbildung: Basisordnung der Qualität und Handeln nach Lernkreisläufen.

auszeichnen lassen, bspw. indem sie das EQUAM «Health Care Quality»-Label erwerben. Niedergelassene Ärzte können sich gemäss dem Europäischen Praxisassessment zertifizieren lassen und Hausärzte nach dem Qualitätslabel «MehrFachArzt», um eine Auswahl zu nennen. Viele dieser genannten Qualitätsmanagementsysteme verbinden fachspezifische Standards mit Managementgrundlagen.

## Das «erste» Eins im Einmaleins: Die Basisordnung der Qualität

Vergleicht man die vielen Qualitätsmanagementsysteme, so zeigt sich trotz Unterschiede eine Gemeinsamkeit: nämlich eine Basisordnung der Qualität (siehe Abbildung), die allen Systemen zugrunde liegt. Qualität kann in drei Kategorien unterschieden werden: Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Diese Einteilung – bekannt geworden durch Donabedian in den 80er-Jahren – bildet einen Ordnungsrahmen, nach dem «Qualitäten» eingeordnet und beurteilt werden können. Die Basisordnung der Qualität besagt, dass Grundlagenqualitäten (Voraussetzungen) vorliegen müssen, um Abläufe (Prozesse)

in Gang zu setzen, die zu Ergebnissen führen. Diese Basisordnung bildet das «erste» Eins im Einmaleins des Qualitätsmanagements.

## Strukturqualität: Die Grundlage für Leistungserbringung und Prozessqualität

Unter Strukturqualität versteht man jene Grundlagenqualitäten, die für das Erbringen von Leistungen unentbehrlich sind. Sie umfassen gesetzliche und organisatorische Voraussetzungen, die die Organisation zu erfüllen hat, um Aufträge von Bund und Kantonen übertragen zu bekommen. Des Weiteren bezieht sich Strukturqualität auf sachliche und infrastrukturelle Ausstattung sowie auf Ressourcen, Netzwerke und Verfahrens-Know-how. Und die Strukturqualität schliesst das Wichtigste mit ein: das Personal, mit Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrung.

Die Prozessqualität zeigt sich im Zusammenspiel aller Handlungen und Tätigkeiten, die sich in der Phase der Leistungserbringung äussern. Neben den Versorgungsleistungen umfasst die Leistungserbringung vielfältige Service- und

Zusatzleistungen. Aus Managementsicht bedeutet Prozessqualität, dass Leistungen aller Art standardisiert erfolgen (d. h. nach bewährten Abläufen), sodass wiederholbare und stabile Ergebnisse erbracht werden können. Diese «Prozesssicherheit» führt zur gewünschten Ergebnisqualität und macht die Ergebnisse in Bezug auf Qualitätsanforderungen planbar – und das sowohl im Hinblick auf die Versorgungsleistung als auch auf die ökonomische Effizienz.

### Ergebnisqualität: Was am Ende herauskommt, «zählt»

Ergebnisqualität umfasst das, was am Ende der Leistungsphase herauskommt und was «zählt» – was durchaus buchstäblich zu verstehen ist. Ergebnisse können quantitativ und qualitativ dargestellt werden. Für Ergebnisse aus den Versorgungsleistungen stehen heute vielfältige Erhebungs- und Messvorgaben zur Verfügung. Bei Spitälern mit Akutsomatik, Rehabilitation und Psychiatrie sind Qualitätsmessungen durch den Nationalen Verein für Qualitätsentwicklung in Spitälern und Kliniken vorgegeben. Aus Managementsicht sind neben der objektiven Ergebnisqualität der Versorgungsleistungen weitere Ergebnisdimensionen entscheidend: betriebswirtschaftliche Ergebnisse (z. B. Aufwände, Erträge, angebotene Leistungen) und Leistungsbewertungen aus Kundensicht (bspw. ermittelt durch Zufriedenheitsmessungen unter Patienten, Angehörigen, Zuweisern und Kooperationspartnern). Fasst man den Kundenbegriff breiter, stehen selbstverständlich auch die Mitarbeiter mit ihren Anliegen und Ansprüchen im Interesse des (Qualitäts-)Managements. Dafür werden Mitarbeiterbefragungen durchgeführt.

In den allgemeinen Qualitätsmanagementsystemen (EFQM und in der Neuaufgabe der ISO-9001-Norm, die im Herbst 2015 erscheint) ist der «klassische» Kundenbegriff bereits stark erweitert worden resp. in Auflösung begriffen. Die Ergebnisse sind auf ein breites Spektrum von Anspruchsgruppen ausgerichtet. Gerade Gesundheitsorganisationen sind diesem Spektrum von «interessierten Parteien» (so die neue Sprechweise in der ISO-Norm) ausgesetzt. Reputation und Image werden immer wichtiger und die erbrachten Leistungen und ihre Wahrnehmung durch die wichtigsten Ziel- und An-

spruchsgruppen rücken immer mehr in den Vordergrund.

### Wirkungsmodell kennen und Managementpraktiken anwenden

Der Basisordnung der Qualität liegt ein Wirkungsmodell zugrunde, das sich in vielen Qualitätsmanagementsystemen – insbesondere bei ISO 9001:2008, dem EFQM-Modell, den BSV-Richtlinien und vielen anderen – wiederfindet.

So steht in der ISO-9001-Norm die Prozessorientierung im Vordergrund, wonach Leistungen als Prozesse beschrieben werden. Die Basisordnung der Qualität findet sich auch in der Definition zum Prozessbegriff wieder. Ein Prozess wird (nach Pfitzinger) als eine «Serie von Handlungen, Tätigkeiten oder Verrichtungen mit einer messbaren Eingabe (Input), einer messbaren Verarbeitung und einer messbaren Ausgabe (Output) in einer sich wiederholenden Folge» definiert. Um einen Prozess einzuleiten, braucht es einen Auslöser (z. B. eine Einweisung oder Beratungsanfrage), der eine Leistungserbringungskette anstösst und zu einem Ergebnis führt. Gemäss dieser Prozessdefinition ist Qualität ebenfalls gegliedert nach Struktur, Prozess und Ergebnis, nur werden dafür die Begriffe Input (für die Struktur), Prozess (für die Leistungserbringungskette) und Output (für das Ergebnis) verwendet. Im EFQM-Modell findet sich dieselbe Basisordnung, allerdings differenzierter: Eine Vielzahl an Qualitätskriterien ist definiert, die im Zusammenwirken zu einem Qualitätsniveau in der Organisation führen. Die Organisation bewertet sich nach diesen Kriterien, die in Befähiger- und Ergebniskriterien unterteilt sind. Die Befähigerkriterien umfassen Voraussetzungsqualitäten, die Tätigkeiten auslösen und steuern – also für die Leistungserbringung zuständig sind. Dazu gehört ein ganzes Set an Befähigerkriterien – bestehend aus Führung, Strategie, Mitarbeiter, Ressourcen und Prozesse – das auf der Seite der Leistungserbringung des Modells zusammenwirkt und die erwünschten Ergebnisse zu Tage fördert. Auf der Ergebnisseite des Modells werden die Wirkungen in den Ergebniskriterien beschrieben. EFQM stellt damit der Anwenderorganisation ein Referenzmodell zur Verfügung, das einerseits die Leistungserbringungsseite und andererseits die Ergebnisseite einer systematischen Bewertung unterzieht. Durch diese differen-



### Porträt

Dr. Markus Grutsch, Leiter des Kompetenzbereichs Qualitäts- und Projektmanagement am Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft der Fachhochschule St. Gallen. Er berät Unternehmen und öffentliche Institutionen in der Wahl und Umsetzung von Qualitätsmanagementsystemen.

markus.grutsch@fhsg.ch  
www.fhsg.ch/iqb

zierte Bewertung erhält der EFQM-Anwender eine Standortbestimmung und kann sein Qualitätsniveau einschätzen.

### Das «zweite» Eins im Einmaleins: Lernkreisläufe schliessen

Die oben beschriebene Basisordnung der Qualität wird durch das Einbinden von Lernkreisläufen erweitert. Lernkreisläufe finden sich in nahezu allen Qualitätsmanagementsystemen. Das Denken in und Handeln nach Lernkreisläufen bilden sozusagen das «zweite» Eins im Einmaleins des Qualitätsmanagements und beschreiben «die» methodische Managementpraxis (siehe Abbildung). Weitgehend bekannt ist die Plan-Do-Check-Act-Logik, die vom Prinzip der ständigen Verbesserung abgeleitet und in einem Kreismodell visualisiert ist. Es stellt dar, wie aus Planungs- und Umsetzungsschritten (Plan/Do), Ergebnisse entstehen (Check), die bewertet werden und zu Verbesserungen führen (Act). Übertragen auf die Basisordnung der Qualität entsprechen Voraussetzungsqualitäten dem Plan-Element, Prozesse der Leistungserbringungsphase dem Do-Element und die Ergebnisprüfung dem Check-Element. Der Kreislauf wird «geschlossen», wenn Massnahmen aus den Learnings der Abschlussbetrachtungen abgeleitet werden (Act). Die Krux besteht darin, den Lernkreislauf konsequent zu durchlaufen und

nicht vorher abzubrechen. Unsere Erfahrung zeigt, dass Lernkreisläufe oftmals im Planen und Tun «steckenbleiben» und die Ergebnisbewertung und das Ableiten von Konsequenzen nicht oder unsystematisch vorgenommen werden.

Lernkreisläufe können auf mehreren Ebenen durchlaufen werden. Dabei sind «kleine» und «grosse» Lernkreisläufe zu identifizieren. Kleine Lernkreisläufe finden sich bei der ISO-Norm bspw. in Prozessoptimierungen, grosse in der Verbesserung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems. Lernkreisläufe finden sich auch im EFQM-Modell: Auf der Leistungserbringungsseite werden Handlungen ebenfalls nach Vorgehen (Plan), Umsetzung (Do), Bewertung (Check) und Verbesserung (Act) bewertet. Auf der Ergebnisseite werden Ergebnisse nach Relevanz, Nutzen und Leistung bewertet (kleine Lernkreisläufe). Der grosse Lernkreislauf besteht im EFQM-Modell aus der Bewertung aller Handlungsfelder und deren Auswirkungen auf das bestehende Qualitätsniveau der Organisation. Aus dieser Gesamtbewertung werden

Anpassungen in Bezug auf das Qualitätsmanagementsystem vorgenommen.

### Übersicht behalten und Handeln nach Lernkreisläufen

Wollen Sie ein für Ihre Organisation passendes Qualitätsmanagementsystem einführen oder den Anforderungen vorgegebener Qualitätsrichtlinien genügen, orientieren Sie sich an der Basisordnung der Qualität des jeweiligen Systems. Danach lassen sich Ihre Managementinstrumente und Leistungen in eine überschaubare Systematik bringen. Heute besteht die Herausforderung darin, branchen- und fachspezifische Standards (der Medizin, Pflege, psychosozialen Beratung usw.) mit allgemeinen Qualitätsmanagementstandards zu verbinden. Die Zusammenführung von Qualitätsrichtlinien und Standards in einem übergeordneten Qualitätsmanagementsystem erfordert Strukturierungs- und methodische Kompetenz. Sie beherrschen das Einmaleins der Qualität, wenn Sie die Übersicht über Ihre Qualitätssysteme behalten, indem Sie die Basisordnung der Qualität nutzen

und nach Lernkreisläufen handeln. Diese Managementkompetenzen sichern eine kontinuierliche und nachhaltige Qualitätsentwicklung.

**arzt | spital | pflege** bringt zum Thema Qualitätsmanagement eine Serie in drei Teilen von Dr. Markus Grutsch, Dozent an der FHS St. Gallen, Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS, in 9001 St. Gallen.

1. Teil: Mit System Qualität managen;
- 2. Teil: Das Einmaleins der Qualität – Grundstruktur von Qualitätsmanagementsystemen anwenden;**
3. Teil: Qualitätsmanagementsysteme auswählen und ihre Stärken nutzen.