



MIT EFQM-MODELL UND PROZESSMANAGEMENT ZU BUSINESS EXCELLENCE

Schwäbisches Know-how für Schweizer Spitzenmedizin

Für die Direktionen Betrieb und Infrastruktur des Berner Universitätsspitals gab es 2013 zwei große Herausforderungen. Die Einführung des EFQM-Modells und den Zusammenschluss mit einem bestehenden Klinikverbund. Mit Unterstützung von k+k information services gelang dieses ambitionierte Vorhaben – der Level „Recognised for Excellence“ wird angestrebt.

Gegen die Komplexität der Prozesse und Strukturen in einem Klinikbetrieb wirken viele Konzerne wie ein Tante-Emma-Laden. Das Qualitätsmanagement des Berner Universitätsspitals stand auch deshalb vor großen Herausforderungen, als 2013 durch den Zusammenschluss mit der Spital Netz Bern AG das größte medizinische Vollversorgungssystem der Schweiz ent-

stand. Allein zum Insepspital gehören 37 Kliniken und Institute. Jährlich werden hier mehr als 330 000 Patienten von über 7700 Mitarbeitern betreut. Der Klinikverbund der Spital Netz Bern AG umfasst zusätzlich sechs Spitäler, ein Altenheim und ein Pflegezentrum.

Die Direktionen Betrieb und Infrastruktur verantworten mit ihren rund 1500 Mitarbeitern in diesem Verbund wichtige Schlüsselfunktionen des gesamten Klinikablaufs: von der Sicherheit, dem Raummanagement, der kompletten Gastronomie und den Reinigungsservices über die Beschaffung und Wartung der Medizintechnik bis hin zur Planung und Umsetzung der Bauprojekte.

Die Entscheidung für das EFQM-Modell als Weg zu Business Excellence fiel in der ehemaligen Direktion Betrieb

des Insepsitals bereits 2012. Der Zusammenschluss mit der Spital Netz Bern AG war schon 2009 politisch beschlossen worden. Der endgültige Startschuss dafür fiel aber relativ kurzfristig erst Anfang 2013. Beide organisatorischen Großprojekte zu managen, war ein ehrgeiziges Vorhaben. Um eine solide Grundlage für die ganzheitliche, bereichs- und standortübergreifende Prozessbetrachtung zu schaffen, entschieden sich die Verantwortlichen für den Einsatz einer unterstützenden Software.

Prozess- und Qualitätsmanagement gab es in den einzelnen Bereichen schon länger. Auch eine Software für das Prozessmanagement war im Einsatz, aber das Handling war ziemlich kompliziert. Und die ganzheitliche Sichtweise aus dem EFQM-Modell ließ sich damit über- »

Kontakt zum Anwender

Marco Schupp

Leiter Qualitätsmanagement
der Direktion Betrieb
Universitätsspital Bern und
Spital Netz Bern AG
marco.schupp@insel.ch

Kontakt zum Anbieter

k+k information services GmbH
Oliver Sauer
oliver.sauer@kuk-is.de

Zum EFQM-Modell

Das EFQM-Modell wurde 1988 von der European Foundation for Quality Management (EFQM) entwickelt. Das EFQM-Modell für Business Excellence ist ein Unternehmensmodell, das eine ganzheitliche Sicht auf Organisationen ermöglicht. Es bietet Hilfestellung für den Aufbau und die kontinuierliche Weiterentwicklung von umfassenden Managementsystemen. Unternehmen nutzen es als Werkzeug, um auf Grundlage von Selbstbewertungen Stärken und Verbesserungspotenziale zu ermitteln sowie ihren Geschäftserfolg zu verbessern. Um dauerhaft exzellente Ergebnisse zu erzielen, werden alle Mitarbeiter in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingebunden. Durch die permanente Beachtung aller Prozesse werden Informationen über den aktuellen Stand, die kontinuierliche Verbesserung und künftige Trends erarbeitet.

Weitere Informationen unter:

www.efqm.org

QZ-Archiv

Diesen Beitrag finden Sie online:

www.qz-online.de/712891

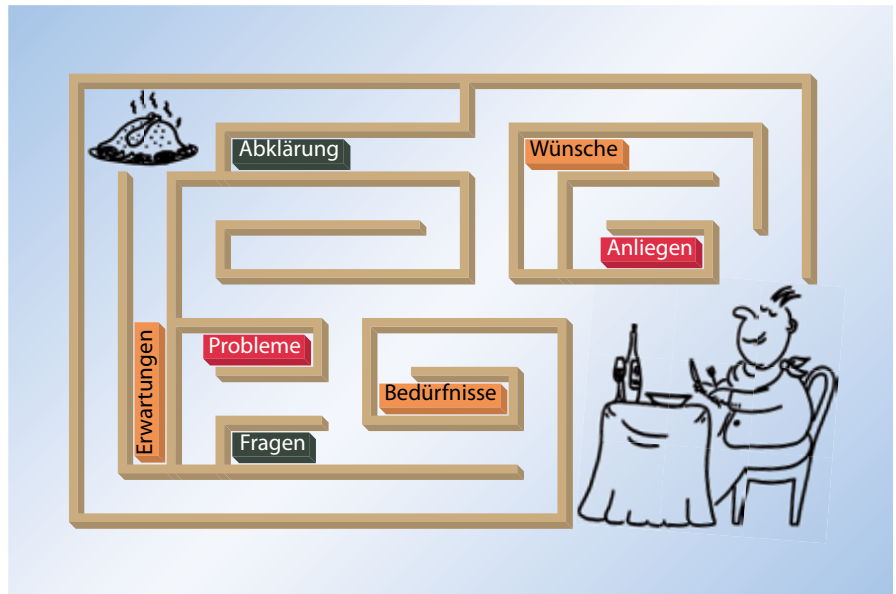


Bild 1. Einfache Entscheidungswege für die Patienten sind ein Ziel der Prozessgestaltung.

haupt nicht abbilden. 2012 begann daher die Suche nach einer umfassenden Lösung, die als integriertes Managementsystem Unterstützung für das gesamte Prozess-, Audit-, Risiko-, Maßnahmen- und Ideen-Management bieten sollte. Nach Prüfung mehrerer Alternativen wurde das Inselspital jenseits der Alpen fündig. Die Wahl der qualitätsbewussten Schweizer fiel auf die schwäbische Softwarelösung WissIntra der k+k information services GmbH aus Stuttgart-Fellbach.

Der modulare Aufbau der Software ermöglichte es dem Inselspital, sich ein ganzheitliches System zusammenstellen, das genau seinen Anforderungen entspricht – und bei Bedarf sogar mitwächst. Neben dem Prozessmanager, der zukünftig einheitliche Prozesse gewährleisten soll, kommen in Bern auch der Maßnahmen-, der Audit-, der Ideen- und der Risikomanager des Softwaresystems zum Einsatz. Auch die Einbindung von Checklisten für das EFQM-Modell verlief reibungslos.

EFQM-Modell als Basis für das Managementsystem

Nach der klaren Entscheidung der Direktionsleitung für das EFQM-Modell und die passende Softwarelösung galt es nun, die Führungskräfte als interne Multiplikatoren für die ganzheitliche unternehmerische Sichtweise zu begeistern. Beim Inselspital baut man dabei auf ein Konzept, das nach dem Top-down-Prinzip funktioniert.

Zuerst formulierte die Direktionsleitung den Ist-Zustand, die Rahmenbedingungen und die bestehenden Herausforderungen. Diese Ergebnisse wurden gemeinsam mit dem Führungskader diskutiert und finalisiert. Damit war sichergestellt, dass die Beurteilung der aktuellen Situation auf einer stabilen, gemeinsamen Basis steht.

Im nächsten Schritt wurden die rund 120 Führungskader durch speziell dafür ausgebildete Trainer in den acht Grundkonzepten des EFQM-Modells geschult. Direkt im Anschluss bekamen sie die Aufgabe, für ihren Verantwortungsbereich zu jedem der acht Grundkonzepte des EFQM-Modells einen Best-Practice- oder Verbesserungsvorschlag einzureichen.

Ein Kilo Praxis wiegt schwerer als ein Kilo Theorie – diese Spruchweisheit galt auch für den Schritt, bei dem die Führungskräfte die theoretischen Konzepte des EFQM-Modells unmittelbar auf ihren eigenen Verantwortungsbereich übertragen sollten. Zuerst wurden die Ideen schriftlich festgehalten. Ein Vorgehen, das den Führungskräften durch die bestehenden bereichsinternen KVPs (Projekte zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess) vertraut war.

Richtig spannend wurde es im nächsten Schritt. Denn nun bekamen die Führungskräfte die Aufgabe, ihren schriftlichen Vorschlag in Form einer Collage oder Zeichnung auf einem großen DIN-A3-Blatt zu visualisieren (Bild 1). Das hat manche Teilnehmer am Anfang Über-

windung gekostet. Sie hatten wohl Sorge, dass künstlerische Höchstleistungen von ihnen erwartet würden. Aber die Visualisierung war wichtig, um den bereichsübergreifenden Charakter der Vorschläge zu erkennen. Diese ganzheitliche Sichtweise ist es ja gerade, die das EFQM-Modell ausmacht.

Am Ende waren nicht nur die Workshop-Teilnehmer mit Begeisterung bei der Sache. Die Ergebnisse dieser Arbeit wurden auf einer Ausstellung den Mitarbeitern der Bereiche präsentiert und liefern nun die Basis für die weiteren Schritte. Im Anschluss wird die Priorisierung der sich daraus ergebenden Verbesserungspotenziale erfolgen. Die Roadmap des Projekts sieht im Jahr 2014 die Reifegradbestimmung und den Abschluss aller Vorbereitungen für die externe Anerkennung bis Ende 2015 vor.

Prozessmanagement mit Softwareunterstützung

Nachdem mit WissIntra die Voraussetzungen für die systematische und effiziente Prozesspflege geschaffen waren, begann in den Direktionen Betrieb und Infrastruktur das große Aufräumen. Forciert durch den Zusammenschluss des Inselspitals mit der Spital Netz Bern AG kamen die bestehenden Prozesse auf den Prüfstand. Die konventionellen Flowchart-Strukturen wurden analysiert und einer kritischen Betrachtung unterzogen. Ziel war es, die bestehende Prozesslandschaft von überflüssigem Ballast zu befreien und zu einer transparenten und bereichsübergreifenden Darstellung zu kommen.

Als Schulungsbrücke diente dem Team dabei die Darstellung in Form von Swimlanes. Sie ermöglichte es, die Einzelprozesse aus der bereichsisolierten Flowchart-Darstellung in eine rollenbezogene und damit übergreifende Sichtweise zu überführen – der erste Schritt zu einer ganzheitlichen Betrachtung der Prozesse. Gleichzeitig wurden die Arbeitsschritte, die durch dieselbe Rolle erfüllt werden, in einem einzigen Prozessschritt zusammengefasst. Die Swimlanes lieferten nun den Input für die Überführung der Prozesse in das neue Softwaretool. Tatkräftige Unterstützung bekam das Prozess-

Team dabei von den involvierten Bereichs- und QM-Leitern.

Der Aufwand war hoch, aber im Durchschnitt wurde aus fünf Flowcharts eine Swimlane erzeugt. Die Darstellung in WissIntra erlaubt es nun, aus etlichen dieser Swimlanes ein einziges Hauptprozesschart zu erzeugen. Dieses enthält alle relevanten Informationen, die zuvor in 15 oder 20 oder noch mehr Flowcharts versteckt waren – inklusive des direkten Zugriffs auf die zugehörigen Dokumente und Regelwerke.

Die einfache Bedienung und schnelle Nachvollziehbarkeit der Prozesse erleich-

terten die Akzeptanz des neuen Prozessmanagementsystems. Für das Unternehmen ist diese positive Haltung von unschätzbarem Wert. Denn nur wenn die Anwender das System mögen und gerne damit arbeiten, sind auch Aktualität und kontinuierliche Verbesserung der Prozesse gewährleistet – und damit die beständige Weiterentwicklung. Das ist Qualitätssicherung und Kostenoptimierung im allerbesten Sinne. Dem Assessment zur Auszeichnung „Recognised for Excellence“ sieht man im Inselspital Bern gelassen entgegen. □

Marco Schupp, Bern