

QM PRAXIS

Excellence-Serie, Teil 3

Aus Ergebnissen lernen

Im dritten Teil der Reihe erklärt Autor Frank von Pablocki, welche Schlüsse Unternehmen aus ihren Ergebnissen ziehen können und wie die dazugehörigen Kriterien im Excellence-Modell aussehen.

von Frank von Pablocki

Tornesch // Neben den Befähigerkriterien, die im letzten Teil der Serie vorgestellt wurden, sind die Ergebnisse, die durch das eigene Vorgehen erreicht werden, so wertvoll für ein Unternehmen, dass sie im Modell der Excellence der „European Foundation for Quality Management“ (EFQM) einen ebenso großen Stellenwert haben, wie das eigentliche Vorgehen. Ohne die Ermittlung und Nutzung von Kennzahlen beziehungsweise Ergebnissen ist eine exzellente Unternehmenssteuerung im Sinne des Modells der EFQM nicht möglich.

Exzellente Ergebnisse

Dazu müssen die ermittelten Ergebnisse einige Kriterien erfüllen, um entsprechend des Modells als exzellent zu gelten:

- Die Ergebnisse müssen über mindestens vier Jahre – im Modell heißt es „drei Messzeiträume“ – erhoben und ausgewertet worden sein.
- Die Entwicklung der Ergebnisse sollte über die Zeit hinweg einen positiven Trend oder direkt dauerhaft hervorragende Daten aufzeigen.
- Das Unternehmen sollte die Ergebnisse erreichen, die es sich zuvor über eine jeweilige Zieldefinition gesetzt hat.
- Die Ergebnisse sollten über einen Benchmarkprozess aufzeigen,

dass das Unternehmen bessere Werte als der Branchendurchschnitt erreicht hat oder, dass diese sogar als eigener positiver Benchmark für die Vergleichsunternehmen dient.

- Grundlegend sollte das Unternehmen nur die Daten ermitteln, die es zur Steuerung des Unternehmens benötigt. Des Weiteren müssen die Daten eine Aussagekraft haben. Das ist besonders bei Befragungen wichtig: Nur durch eine klare Aufteilung (Segmentierung) der befragten Gruppen, können auch mögliche zielgruppenspezifische Veränderungen eingeleitet werden. Anschließend muss sich das Unternehmen über die Ursachen der Ergebnisse im Klaren sein. Diese Analyse hat elementare Auswirkungen auf die abgeleiteten Maßnahmen, die wiederum eine Veränderung in den Befähigerkriterien nach sich ziehen können. Der PDCA-Zyklus findet damit seinen Abschluss und seinen Anfang zugleich.

Die Kriterien

Die Ergebnisse sind in vier Kriterien untergliedert, die dann thematisch noch einmal in Teilkriterien aufgeschlüsselt werden. Die vier Ergebniskriterien sind im Sinne des Modells mit den Zahlen „6“ bis „9“ durchnummeriert:

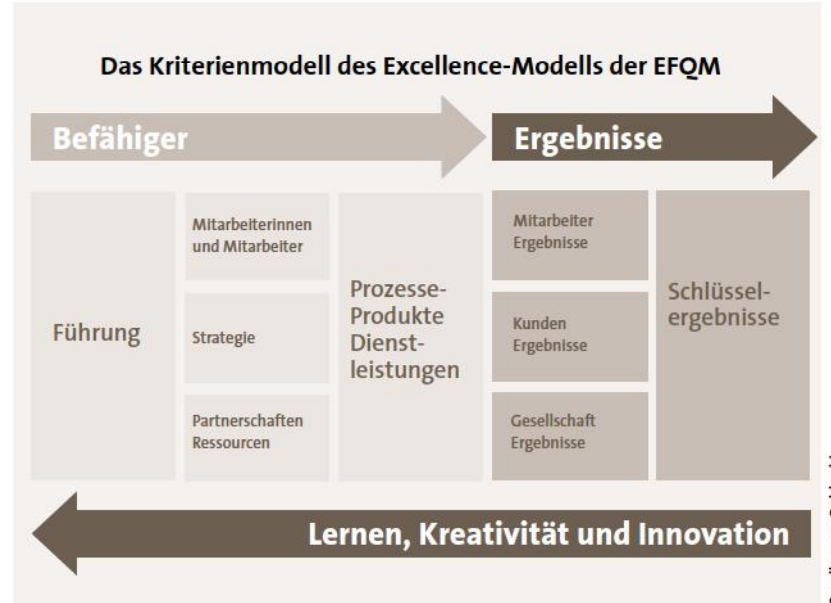
- 6. Kundenbezogene Ergebnisse:** Es wird zwischen zwei Bereichen unterschieden: Wahrnehmungs- und Leistungskriterien. „Wahrnehmung“ bedeutet: „Welchen Blick hat der Kunde auf unsere Dienstleistungen?“ Somit ist eine Kundenbefragung unumgänglich. Diese wird in vielen Unternehmen der Altenhilfe standardisiert durchgeführt. Hierbei ist immer zu bedenken, welche Gruppen das Unternehmen als „Kunden“ definiert hat. Handelt es sich lediglich um den Personenkreis, der direkte Dienstleistungen bezieht oder wird das soziale Umfeld mit einbezo-

gen? Dann sind die Befragungen entsprechend auszuweiten.

Unter Leistungskriterien werden die Kennzahlen/Ergebnisse zusammengeführt, die ein direktes Bild der Kunden bzw. Kundengruppen widerspiegeln. Das können Altersstufen, Gesundheitsdaten oder Beziehungslängen sein. Wichtig ist, dass auch diese Ergebnisse dem Unternehmen aufzeigen, welche Entwicklung sich bei seiner Kundenklientel aufzeigt, um entsprechend strategisch (siehe Kriterium 2: Strategie) reagieren zu können.

- 7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse:** Auch bei diesem Kriterium gibt es die Aufteilung zwischen der „Wahrnehmung der Mitarbeiter“ und den „Leistungsbezogenen Ergebnissen“. Die Leistungsdaten stehen den meisten Unternehmen zur Verfügung: „Altersdurchschnitt der Mitarbeiter“, „Länge der Betriebszugehörigkeit“, „Ausfallzeiten“ oder „Überstunden“. Im Sinne des Entwicklungsgedankens des Modells sind jedoch auch Ergebnisse wichtig, die entsprechend der strategischen Überlegungen aufzeigen, dass die unternehmerischen Ziele auch im Bereich der „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ erreicht wurden. Das können z.B. „Weiterbildungszeiten pro Mitarbeiter“ oder „Neueinstellungen in den verschiedenen Qualifikationsbereichen“ sein.

- 8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse:** Unter „Gesellschaft“ werden die Interessensgruppen verstanden, die neben den „Kunden“ und „Mitarbeitern“ einen direkten Bezug zum Unternehmen haben. Das können Geschäftspartner, Lieferanten, Finanzgeber oder Prüfbehörden sein. Die „abstrakte Gesellschaft“ ist damit nicht gemeint. Somit können konkrete Befragungsergebnisse und Leistungsdaten ermittelt und dargestellt werden. Häufig sind hier Kennzahlen zu finden, die einen Beweis für die Umsetzung des gesellschaftlichen Auftrags liefern.



Quelle: von Pablocki

- 9. Schlüsselergebnisse:** Neben „finanziellen“ und „nicht-finanziellen“ Ergebnissen, die im ersten Bereich, den „Erfolgsmessgrößen“ betrachtet werden, sind im zweiten Teilkriterium, den „Schlüsselergebnissen“, die erreichten Prozessleistungen zu finden. Bei den Erfolgsmessgrößen wird der Blick auf die Ergebnisse gerichtet, die das Unternehmen durch seine Leistungen erreicht hat. Der „finanzielle Gewinn“ oder die „Verbesserung des Gesundheitszustandes der Pflegekunden durch die erbrachten Dienstleistungen“ können in diesem Zusammen-

hang analysiert werden. Bei den „Schlüsselergebnissen“ wird der Blick nach innen gerichtet, um z.B. die „Einarbeitungskosten“ oder die „Beschwerdequoten“ zu ermitteln.

Die Betrachtung der Ergebnisse innerhalb den vier Kriterien bietet für das Unternehmen ein komplexes und gleichzeitig umfassendes Bild, das den Grundstein für eine kontinuierliche Veränderung legt.

- Frank von Pablocki ist Gesellschafter von SP Kommunikation Beratung - Training - Coaching und Diplom-Psychologe.

DIE THEMEN DER REIHE

- Grundkonzepte der Excellence
- Die Befähiger-Kriterien im EFQM Excellence-Modell
- Die Ergebnis-Kriterien im EFQM Excellence-Modell**
- Die RADAR-Bewertung
- Ansätze zur Umsetzung des EFQM Excellence-Modells

Bedarfsgerechte Verpflegung

Auf Ausgewogenheit und Konsistenz der Speisen achten

Mönchgladbach // Was für jüngere Menschen wichtig ist, gilt für ältere Menschen erst recht: eine ausgewogene Ernährung. Die Deutsche Gesellschaft für Ernährung (DGE) empfiehlt eine abwechslungsreiche Ernährung, die sich an den Produkten der Saison orientiert. Der Speiseplan sollte sich aus sieben Lebensmittelgruppen zusammensetzen, wobei neben einem reichhaltigen Angebot an Getränken insbesondere dem täglichen Verzehr von fünf bis sechs Portionen Obst und Gemüse eine hohe Bedeutung beigemessen wird. In der Tagespflege werde die individuelle Ernährung des Gastes zuhause mit dem Verpflegungsangebot ergänzt, schreibt Heike Jurgschat-Geer in der aktuellen Ausgabe der

Zeitschrift TP – Tagespflege organisieren, leiten, entwickeln. Dieses Angebot könne dazu beitragen, Ernährungsprobleme zu verringern. Eine nicht zu unterschätzende Problematik liege häufig darin, dass viele Gäste Zahnprothesen tragen und der Zahnstatus nicht immer der beste ist, so die Inhaberin des Unternehmens Beratung im Gesundheitswesen.

Stufenschema berücksichtigen

Auch auf die individuelle Problematik hinsichtlich der Kau- und Schluckfähigkeit lasse sich in der Speiseplanung begegnen, indem das Konsistenzstufenschema bei der Gestaltung berücksichtigt werde, so Heike Jurgschat-Geer. Es skizziert, wie abhängig

von der Kau- und Schluckproblematik, die Konsistenz der Speisen angepasst werden könne. Kein Tagesgast müsse zum Beispiel auf einen Apfel verzichten. Er kann vom ganzen Apfel mit Schale, über geschälte und entkernte Apfelschnitten, Apfelkompott, Apfelmus bis zum Apfelgelee oder Apfelschaum den Bedürfnissen entsprechend angeboten werden, schreibt die Beraterin. Mehr zum Thema lesen Sie in der Mai-Ausgabe der Zeitschrift TP. (ck)

- Download-Tipps: DGE-Broschüre „Essen und Trinken im Alter“ unter vinc.li/Essen_und_Trinken, Beispiel Konsistenzstufenschema unter tp-tagespflege.net/Downloads



Altenpflege
Vorsprung durch Wissen

Lehrbuch für Betreuungsassistenten

Alles für die praktische Umsetzung



Orientiert an der Richtlinie zur Qualifikation zusätzlicher Betreuungskräfte finden sich in diesem Handbuch alle wichtigen Informationen: Vom Grundlagenwissen zum Krankheitsbild Demenz, zum Umgang mit Bewohnern, Tipps und Ideen für die Aktivierung bis zu den rechtlichen Vorgaben für Betreuungsassistenten.

Wohlfahrtswerk Baden-Württemberg (Hrsg.)
Lehrbuch für Betreuungsassistenten
Alles für die praktische Umsetzung
2015, 84 Seiten, kart., Einzelpreis 19,80 €, ab 5 Expl. je 17,80 €, Best.-Nr. 780
Auch als eBook (ePub) erhältlich

www.altenpflege-online.net/shop

Vincentz Network
T +49 511 9910-033
F +49 511 9910-029
buecherdienst@vincentz.net

