

QM PRAXIS

Excellence-Serie, Teil 4

RADAR einschalten!

Im vierten Teil unserer Serie erklärt Autor Frank von Pablocki welche Vorteile die RADAR-Bewertung mit sich bringt und welche Schlüsse Pflegeunternehmen daraus ziehen können.

Von Frank von Pablocki

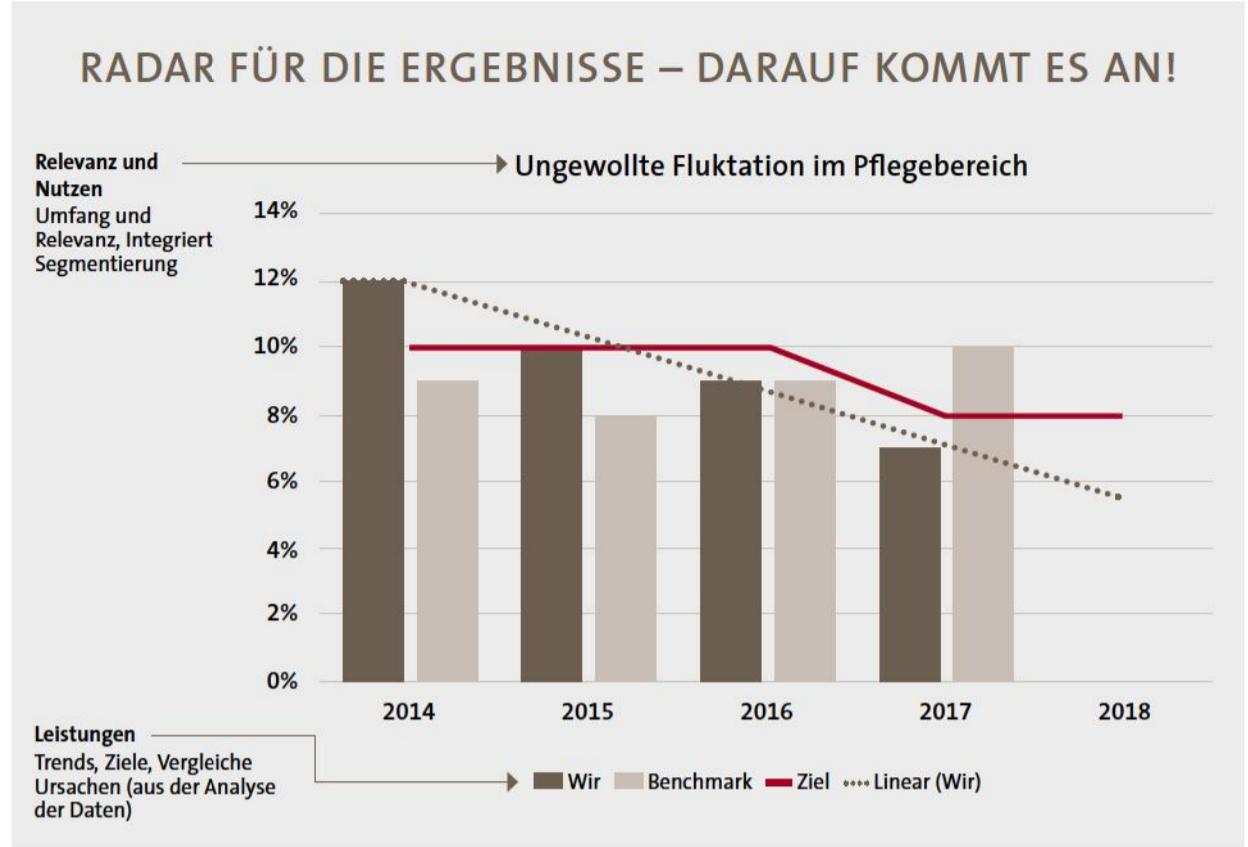
Tornesch // Eine QM- beziehungsweise Managementsystematik – ohne eine strukturierte Form der Bewertung der Vorgehensweisen und Ergebnisse – hat einen geringen Mehrwert. Deshalb besteht die dritte Säule des Excellence-Modells der EFQM aus einem Bewertungsschema, das jeweils eine Logik für die Befähiger sowie eine weitere für die Ergebniskriterien aufweist. Im Bereich der Befähigerkriterien wird im weitesten Sinne der PDCA als Bewertungsinstrument zur Anwendung gebracht, wobei hier die fundierte Begründung für das gewählte Vorgehen der wesentliche Faktor für die Bewertung

gilt. Auf der Ergebnisseite werden – neben der Relevanz und dem Nutzen der jeweiligen Messung – die eigentlichen Leistungen bewertet. Hierbei werden folgende Gesichtspunkte betrachtet:

1. Es kann ein Trend über mindestens drei Jahre aufgezeigt werden.
2. Das Erreichen der eigenen Ziele steht im Einklang mit der Unternehmensstrategie.
3. Vergleichsdaten (Benchmarks) zeigen auf, dass die eigene Leistung genauso gut oder sogar besser als die des Benchmarks ist.
4. Ursache- und Wirkungsprinzipien lassen klar erkennen, dass die erreichten Ergebnisse auch in Zukunft positiv ausfallen werden.

Am Ende der Bewertung steht ein Punktwert für jedes Teilkriterium, und zwar sowohl auf der Befähiger- als auch auf der Ergebnisseite. Es ist jedoch zu bedenken, dass eine Bewertung mit der RADAR-Logik eine Schätzung und damit kein wissenschaftliches Ergebnis dargestellt. Ob 20 oder 25 Punkte in einem Teilkriterium für einen Bewertungsbeitrag gegeben werden, fällt am Ende nicht ins Gewicht. Es steht vielmehr das Ziel im Vordergrund, mögliche Verbesserungsbereiche zu identifizieren, durch deren Veränderung ein Weg zur Excellence beschritten werden kann. Das Prinzip dieser Bewertungslogik lässt eine Selbst- beziehungsweise Fremdbewertung mit dem selben Instrument zu. Der Vorteil für die Selbstbewertung besteht darin, dass die Mitarbeiter, die an der Bewertung teilnehmen, ein einheitliches Bild von „ihrem“ Unternehmen erhalten.

Aus den erkannten Verbesserungspotenzialen werden erste Projekte abgeleitet, die dann einen hohen Nutzen für das Unternehmen



haben, wenn bei der Selbstbewertung die systematischen Fehler aufgedeckt werden. Das können zum Beispiel folgende sein:

1. „Uns fehlen transparente Aussagen im Sinne einer Unternehmensstrategie, die wir als Leitlinien für unsere Mitarbeiter im täglichen Handeln nutzen.“ Es wurden keine Nachweise gefunden, dass sich die Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen auseinandersetzen und /oder identifizieren.
2. „Wir haben keine Prozesskennzahlen, mit denen wir die einzelnen Prozessleistungen überwachen können.“ Es werden zu keinem Konzept, Prozess oder Ablauf Kennzahlen erhoben. Das Unternehmen hat keinen objektiven Blick auf die eigene Leistung.
3. „Wir haben in den letzten zwei Jahren viele Ideen zur Verbesserung unserer Abläufe entwickelt und die wenigsten in die Tat umgesetzt.“ Dieser Umstand kann für verschiedene Funktionsbereiche oder das gesamte Unternehmen gelten. Ohne den Nachweis einer Umsetzung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses wird keine strukturierte Ent-

wicklung möglich sein. Es sollten jedoch nicht nur Verbesserungspotenziale, sondern auch die Stärken in verschiedenen Vorgehensweisen aufgedeckt werden. Diese Abläufe sollte das Unternehmen in jedem Fall beibehalten und, wenn möglich, ausbauen. Auch, wenn am Anfang der „Reise zur Exzellenz“ nur wenige Punkte „zusammenkommen“, werden die strukturierten Entwicklungsschritte besonders in der ersten Zeit umso größer sein.

Weitere Informationen zum Thema im Internet: www.efqm.org – Die offizielle Seite der European Foundation for Quality Management www.ilep.de – Die Initiative Ludwig-Erhard-Preis ist eine der offiziellen Verbreitungsgesellschaften in des EFQM-Gedankens in Deutschland.

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

- DIE THEMEN DER REIHE**
1. Grundkonzepte der Excellence
 2. Die Befähiger-Kriterien im EFQM Excellence-Modell
 3. Die Ergebnis-Kriterien im EFQM Excellence-Modell
 4. Die RADAR-Bewertung
 5. Ansätze zur Umsetzung des EFQM Excellence-Modells

darstellt. Des Weiteren wird beleuchtet, ob die Vorgehensweisen des Unternehmens mit der gewählten Strategie und den daraus resultierenden Ergebnissen in Einklang stehen. Im Nachgang rücken die Umsetzung, die Ergebnisse und die umgesetzten Verbesserungen je Teilkriterium in den Fokus. Bei dieser Form der Bewertung sind jeweils Nachweise für die entsprechenden Fragestellungen zu erbringen. Tabelle 1 zeigt ein Beispiel für ein Vorgehen auf, das den Prozess der Mitarbeiterbefragung widerspie-

Ebene	Punkte	Erläuterung
Anekdotisch / keine Nachweise	0 - 10	Die Aussage zu einem unstrukturierten Vorgehen, das systematische Risiken mit sich bringen kann: „Wir führen spontane Mitarbeiterbefragungen durch“.
Einige Nachweise	15 - 35	Es gibt Zusatzklärungen, die aufzeigen, dass der Prozess strukturiert ist: „Wir führen jährlich Mitarbeiterbefragungen durch. Dafür haben wir 2014 einen Fragebogen entwickelt“
Nachweise	40 - 60	Die Erläuterungen werden mit wesentlichen thematischen Inhalten angereichert: „Wir führen seit 2014 jährlich Mitarbeiterbefragungen auf der Grundlage des Zufriedenheitsmodells von Herzberg durch. Der Prozess besteht aus drei Phasen, die ...“
Klare Nachweise	65 - 85	Durch eine gute Beschreibung dessen, was getan wird. Durch die Verwendung von Beispielen und durch das Aufzeigen von Daten und Fakten können klare Nachweise erbracht werden: „2014 wurde der Prozess Mitarbeiterbefragungen im Sinne des Zufriedenheitsmodells von Herzberg eingeführt. Seit dem sind folgende Prozessverbesserungen vorgenommen worden: ... Dieses auf der Grundlage folgender Prozesskennzahlen, die mit der Strategie XY in Einklang stehen: ...“
Durchgängig vorbildlich	90 - 100	Damit die Einstufung in diesem Sinne erfolgen kann, muss die Einrichtung zusätzlich Verknüpfungen zu den anderen Teilkriterien und zu den Ergebnissen aufzeigen. Der positive Vergleich zu Benchmarkpartnern ist obligatorisch.

Kommunikation, Kognition und Verhaltensweisen

Altenpflege
Vorsprung durch Wissen

Wie ist mit eingeschränkten geistigen und kommunikativen Fähigkeiten von pflegebedürftigen Menschen umzugehen? Das erläutern die Autoren mit aktuellen Bezügen zu Dokumentation, NBI, Qualitätssicherung.

Sabine Hindrichs, Ulrich Rommel, Manuela Ahmann, Margarete Stöcker
Kognition/Kommunikation und Verhaltensweisen
PSG II und PSG III und Pflegebedürftigkeitsbegriff in der Praxis anwenden
2017, 320 Seiten, kart., 36,80 €, Best.-Nr. 20520

www.altenpflege-online.net/shop

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

VINCENTZ