

QM PRAXIS

Excellence Serie, Teil 5

Von Theorie zur Praxis

Im fünften und letzten Teil der Serie erklärt Autor Frank von Pablocki, wie das Excellence-Modell in der Realität umgesetzt werden kann und was Pflegeeinrichtungen beachten sollten.

Von Frank von Pablocki

Tornesch // Nachdem sich das Unternehmen mit dem Excellence-Modell der EFQM auseinandergesetzt hat, steht die Frage der Umsetzung im Raum. Wie schon vorab beschrieben, kann das Kriterienmodell zur Selbstbewertung genutzt werden. Das Modell erhebt den Anspruch, dass bei der Orientierung an den neun Kriterien und 32 Teilkriterien alle wesentlichen Aspekte der Unternehmenssteuerung herangezogen werden.

Es ist zu prüfen, ob eine Bewertung aller Bereiche zum jetzigen Zeitpunkt wichtig ist. Es kann gute Gründe geben, am Anfang einen Teilbereich, zum Beispiel das Kriterium „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, separat zu betrachten, um in diesem Segment schnell zu Ergebnissen zu gelangen, mit denen die weiteren Vorgehensweisen bestimmt werden können. Besonders zu Beginn der Auseinandersetzung mit dem Modell kann eine Bewertung über alle Bereiche sehr viele Ressourcen binden und eher verwirren als nützen.

Stärken und Potenziale ableiten

Das oberste Ziel ist die Ableitung von Stärken und Verbesserungspotenzialen. Um sich bewusst zu machen, welche Vorgehensweisen im Unternehmen beibehalten und welche verändert werden sollten, sind die jeweiligen „Stärken“ und „Verbesserungspotenziale“ je Teilkriterium zu

formulieren. Als Beispiel dient das Teilkriterium 3b: „Das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden entwickelt“.

Mögliche Stärken:

- Während der Einarbeitung werden die neuen Mitarbeiter nachweisbar in Hinblick auf die vorhandenen Abläufe und Dokumentationsinhalte eingewiesen.
- Der prospektive Fortbildungsplan wird einmal jährlich mit den Bedarfen der Mitarbeiter abgestimmt und schließt alle Funktionsbereiche des Unternehmens ein.

Mögliche Verbesserungspotenziale:

- Die jährlich stattfindenden Mitarbeiterjahresgespräche werden nicht für die Beurteilung der notwendigen Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter genutzt. Dadurch entsteht in diesem Zusammenhang keine strukturierte Planung der kurz- und mittelfristigen Karriereentwicklung der einzelnen Mitarbeiter.
- Das mögliche Wissen von neuen Mitarbeitern wird nicht systematisch erfasst und so können deren Erfahrungen nicht gezielt in das Unternehmen eingebracht werden.

Durch die Formulierung von Stärken und Verbesserungspotenzialen wird dem Unternehmen deutlich, welche nächsten Veränderungsschritte mög-

		Bedeutung Wichtigkeit						Zustimmung Erfüllungsgrad					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1	Das notwendige Wissen der Mitarbeiter ist an der Vision, Mission und an der Strategie des Unternehmens orientiert.												
2	Das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter werden in allen Funktionsbereichen während des Einstellungsprozesses systematisch berücksichtigt.												
3	Das Beurteilungssystem des Unternehmens ist dafür geeignet, das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter strukturiert zu ermitteln.												
4	Die Schulungspläne zeigen eine an den Unternehmenszielen orientierte Systematik auf.												
5	...												

Teilkriterium 3b: „Das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden werden entwickelt“ Tabelle: Frank von Pablocki

lich sind. Bei der Durchführung einer Selbstbewertung über mehrere Kriterien hinweg zeigen sich häufig „Metathemen“, die bei einer Bearbeitung einen sehr hohen Nutzen für das gesamte Unternehmen haben können.

Die Fragebogenmethode

Eine Möglichkeit der Bewertung findet über einen Fragebogen statt, der sich an den Inhalten des EFQM-Excellence Modells orientiert. Abbildung 1 zeigt hierfür ein Beispiel. Das Ergebnis ist in diesem Fall rein numerisch. Es zeigt jedoch ein strukturiertes Bild der Wahrnehmung der Belegschaft auf. Der Vorteil liegt in der einfachen und schnellen Anwendung, in die viele Mitarbeiter einbezogen werden können. Der Nachteil besteht in der potenziellen Überschätzung der eigenen Leistung, ohne daraus mögliche Stärken oder Verbesserungspotenziale abzuleiten.

Der Bewertungsworkshop

Ziel eines Bewertungsworkshops ist es, das eigene unternehmerische Vorgehen gegenüber den Anforderungen der Teilkriterien zu beleuchten. Der Vorteil liegt in der Diskussion und Identifikation von Schlüsselthemen, die weiter behandelt werden können. Nachteilig kann eine ausufernde Diskussion um kleine Vorgehensweisen sein. Umso wichtiger ist die professionelle Moderation dieser Sitzungen.

Somit muss sich mindestens ein Teilnehmer des Workshops mit dem Modell auskennen, um die Sitzung moderieren zu können. Wesentlich ist es hierbei, dass sich die Teilnehmer engmaschig an den jeweiligen Modell-Anforderungen orientieren, um ein konkretes Ergebnis zu erzielen, das auf der Basis von definierten Stärken und Verbesserungspotenzialen beruhen kann.

Vergleichsdaten als Maßstab

Bei einer kontinuierlichen Auseinandersetzung mit dem Modell sollte sich das Unternehmen frühzeitig auf die Suche nach möglichen Benchmarkpartnern machen. Es zeigt sich, dass viele Unternehmen aus den unterschiedlichsten Gründen Schwierigkeiten mit der Offenlegung von Ergebnissen haben. Hier spielen fehlende Ergebnismessungen eine ebenso große Rolle, wie die Angst, die eigenen Ergebnisse an die „Konkurrenz“ weiterzugeben.

Nach dem Ablauf eines Jahres erfolgt wieder eine strukturierte Bewertung der dann stattgefundenen Abläufe und erzielten Ergebnisse. Das Unternehmen hat erste Erfahrungen mit dem Gedanken des Excellence-Modells gewinnen können und kann seinen Bewertungsradius erweitern. Es zeigt sich in der Regel sehr schnell, dass fehlende strategische Gedanken einen immensen Einfluss auf den gesamten Unter-

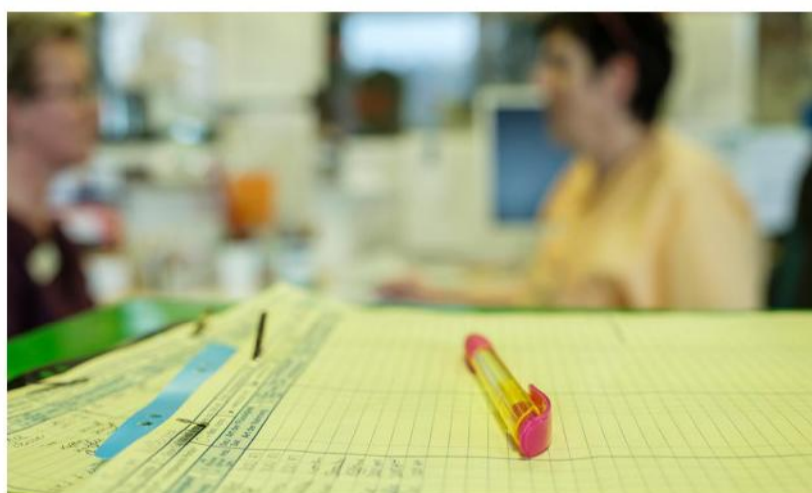
nehmenserfolg haben. Dieses setzt wiederum voraus, dass das Unternehmen sich mit den jeweiligen Interessensgruppen (Kunden, Mitarbeiter, Partner und so weiter) auseinandersetzt und deren Erwartungen an die Unternehmensabläufe kennt. Nur dann können die Vorgehensweisen entsprechend auf die jetzigen und zukünftigen Erwartungen

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

gen abgestimmt werden. Die Implementierung des Excellence-Modells der EFQM nimmt Jahre in Anspruch. Wobei die ersten Veränderungserfolge schnell erkennbar werden. Ziel ist es, die eigene Kultur der Excellence immer weiter auszubauen.

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



Mithilfe des vorgestellten Excellence-Modells können Pflege-Unternehmen erfolgreicher werden. Foto: W. Krüper

Hauterkrankung

Bei Krätze-Befall auch auf gute Kommunikationsstruktur achten

Berlin/Hannover // Die Krätze, auch Skabies genannt, scheint in Deutschland seit einigen Jahren immer häufiger aufzutreten. Konkrete Zahlen zu bekommen ist schwierig, da nicht jeder „Krätze-Fall“ gemeldet werden muss. Wie man im Falle eines Befalls handelt, darüber berichtet ausführlich die Zeitschrift Altenpflege in ihrer Juni-Ausgabe.

Kürzlich vermeldete etwa die Barmer Krankenkasse, dass die Zahl der Verordnungen von rund 38 000

im Jahr 2016 auf rund 61 000 im Jahr 2017 gestiegen ist. In Gemeinschaftseinrichtungen wie Seniorenheimen besteht ein höheres Risiko, von Skabies betroffen zu sein, denn die Krätze wird von Mensch zu Mensch übertragen. Wird bekannt, dass ein Bewohner an Skabies erkrankt ist, müsse abgeklärt werden, ob es sich um einen Einzelfall handelt oder ob mehrere Personen betroffen sind, um welche Form es sich handelt, welche Personen engen

Kontakt mit dem Erkrankten haben. Aus diesem Befund gehen die einzuleitenden Maßnahmen hervor. Handelt es sich um einfache Skabies in einem Einzelfall, muss die sofortige Behandlung des Erkrankten eingeleitet werden (enge Kontaktpersonen sind mitzuthrapieren), muss jeder Mitarbeiter mit Kontakt zum Erkrankten die persönliche Schutzausrüstung nutzen (langärmeliger Schutzhittel, Handschuhe), müssen Utensilien und Medizinprodukte wie

etwa ein Blutdruckmessgerät bewohnerbezogen verwendet werden (also nur für diese Person), ist nach abgeschlossener Behandlung die Nachbereitung der Umgebung entsprechend dem Hygieneplan vorzunehmen, ist die Wäsche separat zu sammeln, zu kennzeichnen und aufzubereiten.

Bei Scabies crustosa im Einzelfall sind wegen hoher Ansteckungsgefahr weiterführende Maßnahmen erforderlich: Therapeutische Maß-

nahmen sollten nach Möglichkeit im Krankenhaus durchgeführt werden. Je nach Sachlage sind daher zusätzliche Maßnahmen zu ergreifen: Bewohner räumlich isolieren, Angehörigenbesuche abblocken, Veranstaltungen absagen, Diagnostik und Behandlungs-/Kontrollmaßnahmen zentral koordinieren, alle Geschehnisse protokollieren. Wichtig sind in jedem Fall eine gute Kommunikationsstruktur und ein sicherer Informationsfluss. (ck)