



Zwischen Wunsch und Wirklichkeit **Wie bewerte ich richtig?**

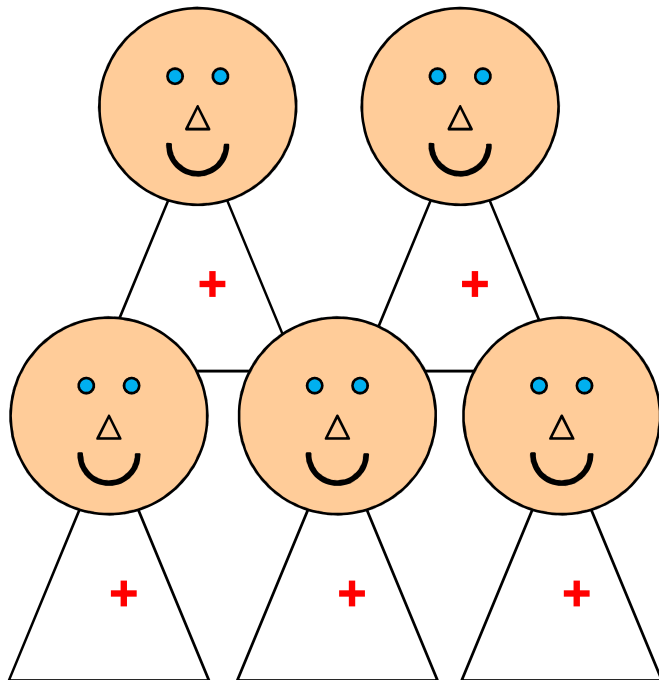
Berlin, 30. November 2012

Rüdiger Herbold, Max Ueberle

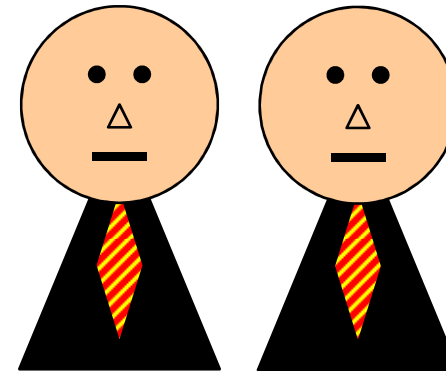


- ▶ Beratung in allen QM-Verfahren
- ▶ Strategie-Workshops in Rehakliniken
- ▶ Prozess- und Wirtschaftlichkeitsprojekte in Rehakliniken
 - + finanzielle Absicherung der Klinik
- ▶ Erstellung/Bewertung von 20 IQMP-Reha-Selbstbewertungsberichten

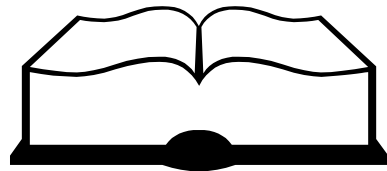
Strategie			
<ul style="list-style-type: none"> • Situationsanalysen • Strategieentwicklung/ -umsetzung 		<ul style="list-style-type: none"> • Kennzahlensysteme • Risikomanagement 	
Wirtschaftlichkeit	Prozesse	Qualitätsmanagement	Befragungen
<ul style="list-style-type: none"> • Produktivität und Erlöse ausbauen • Kosten senken 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambulanzen • Stationen • OP-Bereiche • Funktionsdiagnostik • ... 	KTQ®, DIN ISO, EFQM, IQMP-Reha, KTQ-Reha, QReha, DEGEMED, QMS-Reha, OnkoZert ...	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter • Patienten • Einweiser • Kostenträger • ...
ZeQ Management Campus			
<ul style="list-style-type: none"> • Seminare Managementkompetenz 		<ul style="list-style-type: none"> • Seminare Führungskompetenz 	



Fachklinik Bad Musterdorf

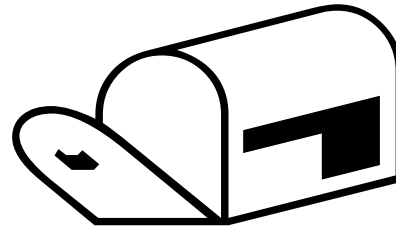
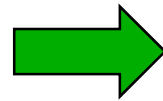


IQMP-Reha-Visitoren

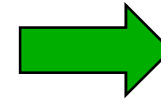


Selbstbewertungsbericht
inkl. **Bewertung**

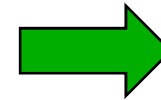
1



Zertifizierungsstelle



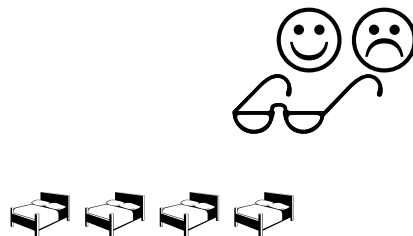
Visitor 1



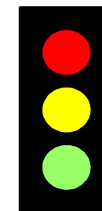
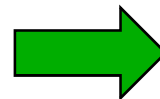
Visitor 2

Bewertung
durch die
Visitoren

2



Vor-Ort-Visitation



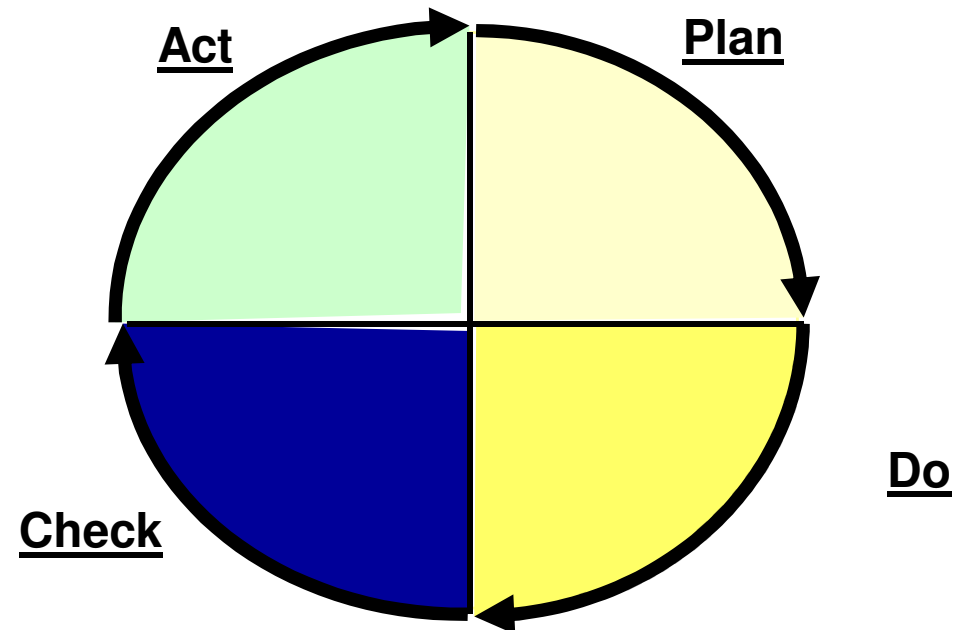
Bewertung und
Zertifikatsentscheidung

3

Der Selbstbewertungsbericht

- ▶ verschafft den Visitoren einen ersten Eindruck der Klinik
 - schlechter Bericht führt zu schlechtem Ersteindruck
- ▶ leitet das Auge der Visitoren
 - weist auf Stärken und implizit auch auf Schwächen hin
- ▶ gibt im Zusammenhang mit der selbst vergebenen Punktzahl einen Hinweis, ob die Klinik „das System verstanden hat“
 - unrealistische Selbsteinschätzung wirft Zweifel auf.

Der Deming-Zyklus (PDCA-Zyklus)



Dimensionen	Qualitätsstufen									
Planung <ul style="list-style-type: none"> • fundiert, integriert 	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 20%;">keine</div> <div style="width: 15%;">wenige</div> <div style="width: 15%;">einige</div> <div style="width: 15%;">vorhanden</div> <div style="width: 15%;">klare</div> <div style="width: 20%;">umfassende</div> </div>									
Umsetzung <ul style="list-style-type: none"> • strukturiert, systematisch 										
Bewertung für „Planung und Umsetzung“:										
Dimensionen	Qualitätsstufen									
Bewertung <ul style="list-style-type: none"> • Messungen durchgeführt 	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 20%;">keine</div> <div style="width: 15%;">wenige</div> <div style="width: 15%;">einige</div> <div style="width: 15%;">vorhanden</div> <div style="width: 15%;">klare</div> <div style="width: 20%;">umfassende</div> </div>									
Verbesserung <ul style="list-style-type: none"> • Lernaktivitäten abgeleitet • Verbesserungen initiiert 										
Bewertung für „Bewertung und Verbesserung“:										
Summe der beiden Bewertungen:										
Division durch Anzahl der Dimensionen										:2
Bewertung des Teilkriteriums :										

ALTERNATIVE 1

▶ Planung

- Fischers Fritz fischt frische Fische, frische Fische fischt Fischers Fritz. Fischers Fritz fischt frische Fische, frische Fische fischt Fischers Fritz.

▶ Umsetzung

- Blaukraut bleibt Blaukraut und Brautkleid bleibt Brautkleid. Blaukraut bleibt Blaukraut und Brautkleid bleibt Brautkleid. Blaukraut bleibt Blaukraut und Brautkleid bleibt Brautkleid.

▶ Bewertung

- Mein Spitzer spitzt Stifte spielend spitz. Spitz spitzt mein Spitzer spielend Stifte. Mein Spitzer spitzt Stifte spielend spitz. Spitz spitzt mein Spitzer spielend Stifte.

▶ Verbesserung

- Der Metzger wetzt das Metzgermesser mit den Metzgers Wetzstein, mit den Metzgers Wetzstein wetzt der Metzger sein Metzgermesser.

ALTERNATIVE 2

▶ Planung und Umsetzung

- Fischers Fritz fischt frische Fische, frische Fische fischt Fischers Fritz. Blaukraut bleibt Blaukraut und Brautkleid bleibt Brautkleid. Blaukraut bleibt Blaukraut und Brautkleid bleibt Brautkleid. Blaukraut bleibt Blaukraut und Brautkleid bleibt Brautkleid. Fischers Fritz fischt frische Fische, frische Fische fischt Fischers Fritz.

▶ Bewertung und Verbesserung

- Spitz spitzt mein Spitzer spielend Stifte. Mein Spitzer spitzt Stifte spielend spitz. Spitz spitzt mein Spitzer spielend Stifte. Der Metzger wetzt das Metzgermesser mit den Metzgers Wetzstein. Mein Spitzer spitzt Stifte spielend spitz. Mit den Metzgers Wetzstein wetzt der Metzger sein Metzgermesser.

Stufe	Nachweise	Erläuterung:
0	keine	Es gibt keine Nachweise.
1 - 2	wenige	Die Nachweise umfassen: <ul style="list-style-type: none">- eine knappe Aussage zum Vorgehen- keine konkreten Einzelheiten- keine Darstellung von Umsetzungsbeispielen.
3 - 4	einige	Die Nachweise umfassen: <ul style="list-style-type: none">- punktuell Details oder <ul style="list-style-type: none">- die Darstellung von einigen Umsetzungsbeispielen.
5 - 6	vorhanden	Die Nachweise umfassen: <ul style="list-style-type: none">- eine detaillierte und ausführliche Beschreibung der Vorgehensweise oder <ul style="list-style-type: none">- eine ausführliche Darstellung zahlreicher Umsetzungsbeispiele.

Stufe	Nachweise	Erläuterung:
7 - 8	klare	Die Nachweise umfassen: -eine detaillierte und ausführliche Beschreibung der Vorgehensweise und - eine ausführliche Darstellung zahlreicher Umsetzungsbeispiele.
9 - 10	umfassende	Die Nachweise umfassen: -eine detaillierte und ausführliche Beschreibung der Vorgehensweise und - eine ausführliche Darstellung zahlreicher Umsetzungsbeispiele, bei denen keine Fragen offen bleiben.

Nachweise sind Dokumente oder Aufzeichnungen

- ▶ **Dokumente beinhalten interne und externe Vorgaben**
 - z.B. Beschreibung des Unternehmens, Beschreibung der QM, Unternehmensstrategie, Organigramm, Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen, medizinische Leitlinien, Checklisten zum Abarbeiten
- ▶ **Aufzeichnungen beziehen sich auf den Einzelfall**
 - z.B. Patientenakten, Sitzungsprotokolle, Befundberichte, ausgefüllte Checklisten

Darstellung von

- ▶ Zielen und Verantwortlichkeiten
- ▶ Hinweis auf relevante Konzepte, Standards etc.
- ▶ Aufzählung wichtiger Punkte aus dem Konzept etc. (zum Beispiel wichtigste Gliederungspunkte)

Beispiel: Die systematische Öffentlichkeitsarbeit wird als ein zentrales Unternehmensziel explizit in unserer Strategiekarte erfasst. Ziel ist, die Klinik in der Region als erster Ansprechpartner für kardiologische Prävention und Rehabilitation zu positionieren. Verantwortlich für die Öffentlichkeit ist die Klinikleitung, sie wird durch die Stabsstelle Marketing unterstützt.

Das Marketingkonzept beschreibt die wichtigsten Strategien und Maßnahmen unserer Öffentlichkeitsarbeit. Darin sind u.a. geregelt:

- Marketingziele
- Instrumente
- Maßnahmen zur Öffentlichkeitsarbeit 2012
- Bewertung der Marketingmaßnahmen.

- ▶ Beschreibung der Umsetzung der Anforderungen in der Praxis
- ▶ Insbesondere dargestellt werden sollte auch:
 - Durchdringungsgrad (gelten die beschriebenen Vorgehensweise für alle Bereiche der Klinik?)
 - Instrumente, die eine systematische Umsetzung sicherstellen (z.B. Protokolle, Dokumentation, Aushänge, Formulare, Masken in der EDV)

Beispiel: Die Chefarzte, der KD und die Oberärzte nehmen regelmäßig an externen Veranstaltungen und Foren teil, z. B. Reha-Kolloquium, Verwaltungsleitertagung, Arbeitsgruppen/ Vorstandsarbeit im Rahmen der Mitgliedschaft in der DGPR und DGK

Maßnahmen zur Darstellung der Klinik in der Öffentlichkeit sind u. a.: Tag der Offenen Tür zum 10-jährigen Jubiläum, Jahrestagung des Landesverbandes für Kardiologische Prävention und Rehabilitation von Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Veröffentlichung eines Buchbeitrags im führenden Kardiologie-Lehrbuch zum Thema kardiologische Rehabilitation

Jeder Teilnehmer an einem Kongress o.ä. hält auf einem Formblatt die wesentlichen Erkenntnisse aus Vorträgen und Kontakten fest und gibt dieses an die Stabsstelle Marketing. Außerdem ist er verpflichtet, in der darauffolgenden Abteilungsbesprechung von seinem Kongressbesuch zu berichten.

Darstellung von regelmäßigen Messverfahren mit

- ▶ Frequenz der Messung
- ▶ Verantwortlichkeit für die Messung

Beispiel: Die Stabsstelle erhebt über die strukturierten Meldungen die Kontakte zur Öffentlichkeitsarbeit und wertet sie nach verschiedenen Kategorien aus. Zweimal im Jahr verfasst sie einen Statusbericht zur Erfüllung des Marketingplans und berichtet diesen der Klinikleitung.

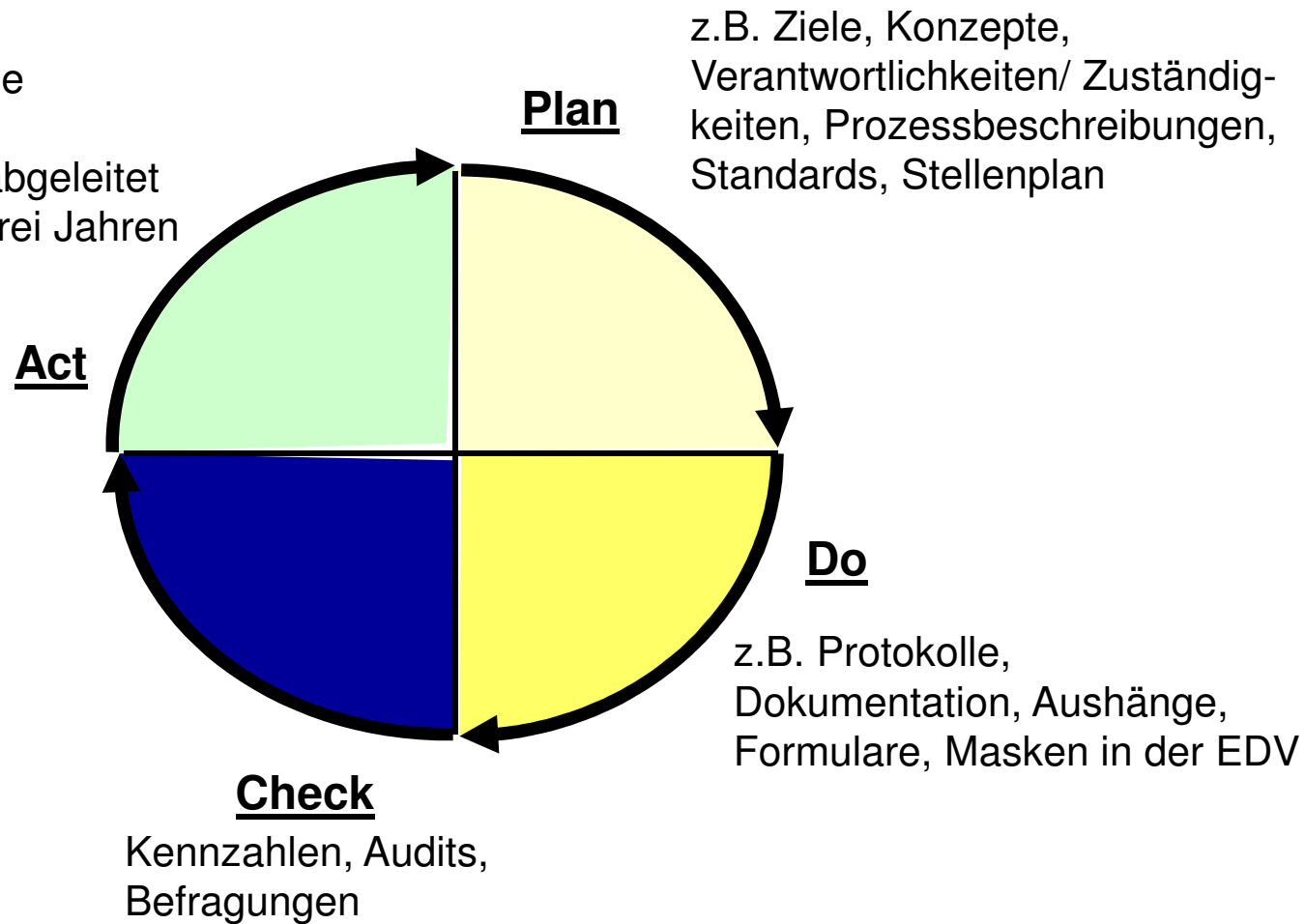
Die Frequentierung der Homepage wird vierteljährlich ausgewertet.

- ▶ Bezugnahme zur Messung (mit Jahreszahl)
- ▶ Ergebnis der Messung
- ▶ Aus der Messung abgeleitete Maßnahmen (mit Jahreszahl)
- ▶ Kurzbeschreibung von Umsetzung und Ergebnis
- ▶ ggf. Bezugnahme auf Wiederholungsmessung und deren Ergebnis (mit Jahreszahl)

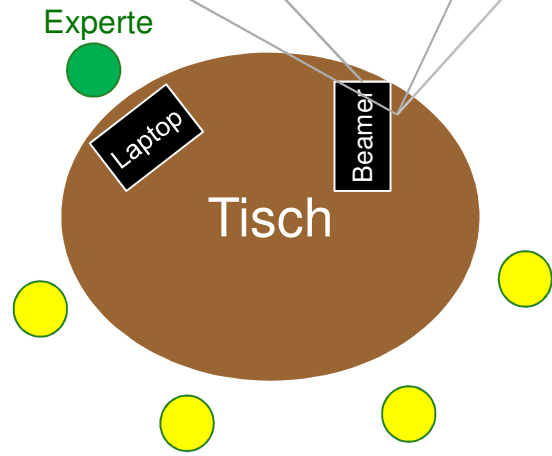
Beispiel: Im Management Review 2010 stellten wir fest, dass kein Überblick zu den Öffentlichkeitskontakten und –maßnahmen unserer Führungskräfte besteht. Daraufhin haben wir 2011 die wichtigsten Öffentlichkeitskontakte in den Marketingplan aufgenommen und den strukturierten Meldebogen nach Kongressbesuch eingeführt. Dies hat zu einer wesentlich besseren Abstimmung unseres Außenauftritts durch die verschiedenen Führungskräfte geführt.

Verbesserungen, die

- umgesetzt
- aus dem Check abgeleitet
- aus den letzten drei Jahren sind

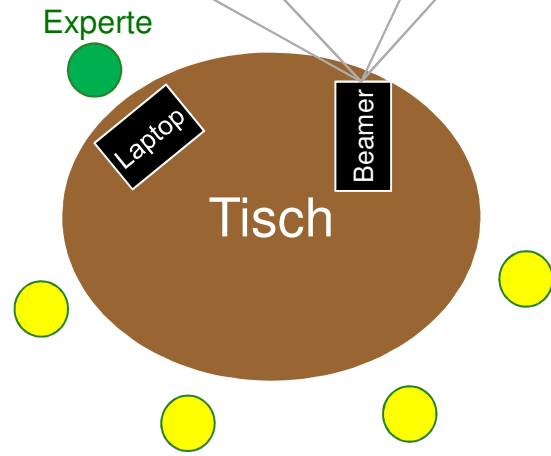


Die Führungskräfte pflegen das Grundprinzip des „management by walking around“ und sind in die Arbeitsabläufe voll integriert. Ziel ist es, die Kommunikationskultur zwischen Führungsebene und Mitarbeitern zu pflegen, auszubauen und die Bereiche und ihre Prozessabläufe intensiver kennenzulernen. Gleichzeitig nutzen die Führungskräfte diesen direkten Kontakt, um den Mitarbeitern die Werte, Politik und Ziele der Klinik zu kommunizieren. In der Mitarbeiterzeitschrift, die quartalsweise erscheint, werden Mitarbeiterbeiträge und ...



Team 1

Es hat sich gezeigt, dass eine klinikindividuelle Vision und zusätzlich für die Klinik passend ausformulierte strategische Stoßrichtungen zur leichteren Kommunikation und Identifikation notwendig waren. Daraufhin hat die Klinikbetriebsleitung eine Projektgruppe „Vision“ initiiert. Diese hat unter Rückgriff auf die vorhandenen Farb- und Wildtierkonzepte die Vision/und Strategie der Wildtierklinik ausgearbeitet. Die sieben strategischen Stoßrichtungen wurden in Form einer Tierherde versinnbildlicht, um sie besser greifbar zu machen....



Team 2

- ▶ Bestimmen Sie einen Moderator, einen Schriftführer, einen Zeitnehmer und einen Referenten
- ▶ Lesen Sie den Ausschnitt aus einem fiktiven Selbstbewertungsbericht sorgfältig durch.
- ▶ Sammeln Sie zum vorliegenden Teilkriterium
 - Stärken und Verbesserungspotenziale
 - für die Dimension „Planung um Umsetzung“ sowie
 - für die Dimension „Messung und Verbesserung“
 - und halten Sie diese am Flipchart fest.
 - Machen Sie außerdem Berichtsmängel kenntlich.
- ▶ Bewerten Sie das Teilkriterium anhand der IQMP-Bewertungssystematik.



ZeQ

Am Victoria-Turm 2
68163 Mannheim

Tel.: 0621/ 300 8 400
Fax: 0621/ 300 840-10

www.zeq.de

max.ueberle@zeq.de
ruediger.herbold@zeq.de