

QM-Systeme im Vergleich (VI): Das EFQM-Modell für Excellence

Gute Ärzte dürfen auch erfolgreiche Unternehmer sein!

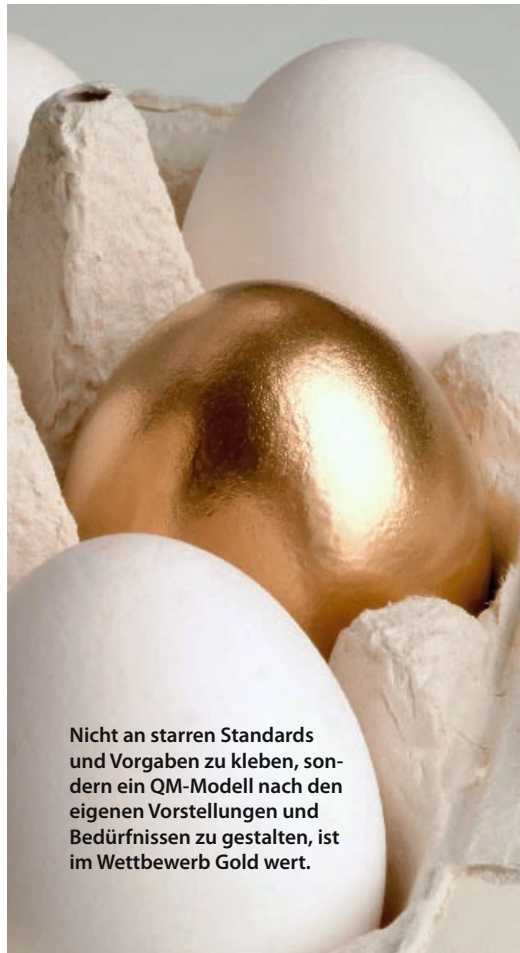
André Moll und Benedikt Sommerhoff

Wie sagen Sie es Ihrem Patienten: Iß mehr Obst und Gemüse, mach mehr Sport? Wohl eher nicht. Stattdessen erklären Sie ihm, warum eine Ernährungsumstellung und mehr Bewegung für ihn wichtig wären, und lassen ihn überlegen, welche Gerichte ihm schmecken, welche Sportarten ihm liegen könnten und welche Möglichkeiten es in seinem Umfeld gibt. Gleiches gilt für die pauschale Forderung an Ärzte, Qualitätsmanagement zu betreiben. Denn auch dabei ist der Nutzen individuell zu begründen und eine möglichst spezifische Herangehensweise zu wählen, damit die Umsetzung möglichst leicht fällt und der Nutzen erlebbar wird. Dafür steht der Excellence-Ansatz der EFQM.

Das Excellence Barometer¹ wies nach, daß sich – zunächst unabhängig davon, ob sie ihr Qualitätsmanagement (QM) auf klassische Standards wie ISO 9001 oder ganzheitliche Ansätze aufbauten – erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen vor allem in der Motivation unterscheiden, mit der sie QM einführen und betreiben: Erfolgreiche Unternehmen nennen signifikant häufiger intrinsische Motive wie Prozeßverbesserung und Effizienzsteigerung, die weniger erfolgreichen führen eher extrinsische Motive an, z. B. Kundenerwartungen, Mode oder Druck von außen.

Zyklus aus Diagnose und Therapie

Kern des EFQM-Modells für Excellence der European Foundation for Quality Management sind die acht Grundkonzepte der Excellence. Sie beschreiben



Nicht an starren Standards und Vorgaben zu kleben, sondern ein QM-Modell nach den eigenen Vorstellungen und Bedürfnissen zu gestalten, ist im Wettbewerb Gold wert.

Kriterienmodell auf, das die vier relevanten Ergebniskriterien und die fünf Befähigerkriterien einer Organisation benennt. Sie sind wiederum jeweils in Teilkriterien untergliedert, zu denen Orientierungspunkte aufgeführt werden. So werden zum einen die Vorgehensweisen betrachtet, die zu den Ergebnissen führen, zum anderen die Ergebnisse selbst. Grundkonzepte und Kriterienmodell fassen modernes Managementwissen zusammen. Sie wirken nicht als Standard, sondern setzen die Eckpunkte

„Das EFQM-Modell ist das umfassendste unter den Systemen, welches als Steuerungssystem für das gesamte Unternehmen eingesetzt werden kann. Durch seine Gliederung erlaubt es eine systematische Ableitung einzelner Schritte aus der Vision, aus der Unternehmensstrategie und/oder aus den Zielen des Unternehmens.“

Dirk Schöttelndreier,
Inhaber einer Praxis für Zahn-, Mund- und Kieferheilkunde in Bielefeld (ausgezeichnet im Rahmen des Ludwig-Erhard-Preises)

unabhängig von Branche oder Größe Erfolgsfaktoren für Organisationen. Dazu gehören Ergebnis-, Kunden- und Mitarbeiterorientierung, aber auch z. B. die Zusammenarbeit mit Partnern, kontinuierliches Lernen, soziale Verantwortung und das Prozeßmanagement. Auf diesen Grundkonzepten setzt ein

für eine ganzheitliche Analyse der Stärken und Schwächen einer Organisation, die im Rahmen einer Selbstbewertung oder durch Externe erfolgen kann.

Eigentliches Ziel dieser Vorgehensweise ist die Identifikation von Handlungsfeldern, die Definition klarer Ziele und die

Umsetzung konkreter Verbesserungsprojekte. In Zyklen aus (Selbst-)Bewertungen und Verbesserungsprojekten wird die Leistungsfähigkeit der Praxis zielgerichtet und schrittweise verbessert. Eine Zertifizierung im eigentlichen Sinne gibt es mit EFQM nicht. Allerdings kann im Rahmen des europäischen Programms EFQM Levels of Excellence auf unterschiedlichen Reifegradstufen eine Anerkennung durch die EFQM erfolgen, die auf einer Analyse durch neutrale Gutachter basiert (Kosten: ab 4 000 Euro).

Unternehmerischen mit medizinischem Erfolg verbinden

Der EFQM-Ansatz fördert unternehmerisches Handeln. Das ist nicht mit

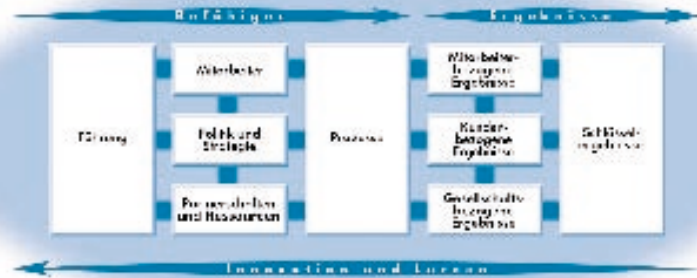
„Das Modell gibt uns die Möglichkeit, praxisspezifische und umsetzungsfähige Schwerpunkte zu wählen.“

Dr. Hans Ibel, EFQM-Anwender,
Facharzt für Kinderheilkunde und Jugendmedizin,
Werneck

einseitiger Ausrichtung auf wirtschaftliche Ergebnisse zu verwechseln. Denn seine Ziele formuliert jeder Unternehmer selbst. Wirtschaftliche Schwäche, ja sogar ein Kampf um die Existenz als Selbständiger und Kleinunternehmer sind andererseits auch keine günstigen Voraussetzungen dafür, beispielsweise persönliche, ethische und auch medizinische Ziele zu erreichen. Beim Qualitätsmanagement mit EFQM stehen daher die unternehmerische Zielsetzung, die Strategie und ihre Umsetzung im Mittelpunkt, und es werden die daraus resultierenden Ergebnisse und die Zielerreichung gemessen.

Vergleiche spornen an und liefern Impulse

Vergleiche mit anderen, also Benchmarks, sind starke Elemente des EFQM-Ansatzes. EFQM fördert das Methoden-Benchmarking, also von anderen zu lernen, wie man etwas besser machen kann. Dieser Ansatz erwartet auch den Vergleich von Ergebnissen. Nur so weiß man, in welcher Liga man spielt und ob man die eigenen Ziele anspruchsvoll



Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf die vier Ergebniskriterien Leistung (Schlüsselergebnisse), Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die die Politik und Strategie der Organisation mit Hilfe von Mitarbeitern, Partnerschaften, Ressourcen und Prozessen umsetzt. Die fünf Befähiger-Kriterien werden ihrerseits aufgrund der Ergebnisse verbessert.

gesetzt hat. Dieses Ligaprinzip mit dem Ziel der Reifegradentwicklung in großen Schritten – durchaus auch in Herausforderung des oft kleinschrittig gestalteten kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, den die klassischen QM-Standards häufig implizieren – ist Kernstück der „EFQM Levels of Excellence“. Die erste Stufe, das „Committed to Excellence“, ist sozusagen die Einsteigerstufe und soll den beschriebenen Zyklus aus Analyse und Verbesserungsprojekten starten helfen. Externe Gutachter, Validatoren, bewerten, ob das angemessen geschieht, und geben inhaltliches Feedback zu Verbesserung und zur weiteren Vorgehensweise. Die folgenden Stufen, „Recognised for Excellence“ und auch der „EFQM Excellence Award“ bzw. sein deutsches Pendant „Ludwig-Erhard-Preis“, erlauben bereits Vergleiche mit national und international sehr reifen Organisationen. Die Kosten für eine Begutachtung im Rahmen des Ludwig-Erhard-Preises belaufen sich auf rund 1 500 Euro.

Was bleibt an Alleinstellung, wenn alle zertifiziert sind?

Es gibt die Vorstellung, daß eine QM-Zertifizierung für das Image Vorteile verschafft, sogar ein Alleinstellungsmerkmal darstellt. Geht man angesichts der Gesetzeslage davon aus, daß in den nächsten Jahren die meisten Praxen QM-Zertifikate vorlegen werden, welche aber für den Patienten kaum oder gar nicht unterscheidbar sind, wird klar,

daß man sich hiermit keinen wirklichen Vorteil verschafft, sondern nur eine Eintrittskarte für den Markt löst – wie alle anderen auch. QM muß daher immer in erster Linie der jeweiligen Praxis dienen. Die Patienten erleben medizinische und soziale Kompetenz und organisatorische Excellence, sie interessieren sich nicht für Handbücher und Zertifikate. Das macht diese nicht unnützlich, denn wenn man sein QM-System zielgerichtet gestaltet, ergibt sich der Nutzen aus den Effekten, die man erzielt, nicht unmittelbar aus den Hilfsmitteln. Losgelöst von individuell definiertem Nutzen, unter Druck oder um seiner selbst willen betrieben wird Qualitätsmanagement, wird die Zertifizierung zum Placebo, dessen Wirkung mit der Stärke des Glaubens daran korreliert. ■

Dr. André Moll
Projektleitung Initiative Ludwig-Erhard-Preis e.V.
Dipl. Ing. Benedikt Sommerhoff
Leitung Deutsches EFQM-Center
60433 Frankfurt am Main

1) Excellence Barometer – Benchmarkstudie zur Excellence in der deutschen Wirtschaft, www.exba.de

www.deutsche-efqm.de
www.ilep.de
www.dgq.de

Für den Anhang im QM-Ordner

Interessant in dieser Ausgabe:

- Wenn der Praxisinhaber stirbt: Was muß der Lebenspartner beachten?