

# Eine Pflasterlipolitik reicht nicht – es braucht eine umfassende und nachhaltige Entwicklung

*Konflikte auf den Führungsebenen von Spitälern, es geht um Macht und viel Geld, sorgten in den vergangenen Monaten regelmässig für negative Aufmerksamkeit. Und dies in einer Zeit, wo sich viele Menschen sorgen, ob sie im Bedarfsfall im Gesundheitswesen eine angepasste Behandlung erhalten würden. Die Verunsicherung betrifft nicht nur die Bevölkerung, auch innerhalb von Organisationen im Gesundheitswesen gibt es zwischen einzelnen Fachdisziplinen und Berufsgruppen zunehmend Spannungen.*

Nicht erst seit Covid-19 sind Unternehmen im Gesundheitswesen stark gefordert, ihre Leistungen, Ressourcen und Strukturen den sich wandelnden Anforderungen anzupassen. Doch die Pandemie wirkt vielerorts als Katalysator, der Defizite und Verbesserungspotenziale ins Scheinwerferlicht rückt. Beispielsweise das Reizthema Bürokratie: Verschiedene Fachverbände fordern seit Langem eine administrative Entlastung des Gesundheitspersonals mittels digitaler Systeme und Vernetzungen. Während der Krise wurden die Versäumnisse der Vergangenheit plötzlich zu einer überlebenswichtigen Frage.

Auch weitere Themen, wie die Schaffung von integrierten Versorgungsnetzen, welche die Lücken zwischen den stationären und ambulanten Angeboten schliessen, erfordern Lösungsansätze im Spannungsfeld von Patientenzentrierung, Wirtschaftlichkeit und Qualität. In diesem Beitrag soll aufgezeigt werden, welchen Beitrag das neue EFQM-Modell 2020 der European Foundation for Quality Management (EFQM 2012) zu einer ganzheitlichen und nachhaltigen Unternehmensentwicklung im Gesundheitswesen zu leisten vermag.

Das EFQM-Modell, auch bekannt als Business Excellence, basiert auf den drei Säulen «Menschen, Prozesse und Ergebnisse» und stellt den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens ins Zentrum. Es bietet einen Orientierungs- und Handlungsrahmen und ermöglicht eine praxisgerechte, nachvollziehbare Navigation in der Unternehmensentwicklung. Das in den 1980er-Jahren entwickelte EFQM-Modell – beteiligt waren auch namhafte Schweizer Unternehmen – ist branchenübergreifend sowie unabhängig von der Grösse der Organisation einsetzbar.



Bildquelle: Luzerner Kantonalbank, [www.lukb.ch](http://www.lukb.ch)

Im Zentrum stehen die drei grundlegenden Fragen:

- Why: Warum existiert die Organisation? Welchen Zweck erfüllt sie? Warum verfolgt sie genau die aktuell bestehende Strategie?
- How: Wie beabsichtigt die Organisation, ihren Zweck zu erreichen und ihre Strategie umzusetzen?
- What: Was hat die Organisation bisher erreicht? Was will sie künftig erreichen?

**Ausrichtung:** In den Kriterien zur Ausrichtung werden Zweck, Vision und Strategie einer Organisation sowie die Organisationskultur und Führung behandelt.

**Realisierung:** Die Schwerpunkte liegen auf den Interessengruppen, bei der Wertschöpfung durch das Schaffen von nachhaltigem Nutzen sowie im Vorantreiben der Leistungsfähigkeit und Transformation.

**Ergebnisse:** Der Fokus liegt bei den von der Organisation erbrachten Leistungen und erreichten Resultate: Einerseits aus Sicht und Wahrnehmung wichtiger Interessengruppen, andererseits mit Blick auf die operative Leistung sowie die Erreichung der eigenen strategischen Ziele.

Die verbindenden Pfeile verdeutlichen die gegenseitige Beeinflussung der grundlegenden Themen Ausrichtung, Realisierung und Ergebnisse. Sie stehen gleichzeitig für die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und Prinzipien der lernenden Organisation.

## Lösungsansätze für die Zukunft

Ein wichtiges Charakteristikum des EFQM-Modells ist, dass ein Handlungsrahmen und keine allgemeingültigen Standards zur Verfügung gestellt werden. Dies setzt jedoch eine gründliche Auseinandersetzung mit den unternehmerischen Inhalten voraus. Dabei sind nicht nur die heutigen, sondern auch künftigen Anforderungen zu berücksichtigen.

Eine grundsätzliche Orientierung für das Gesundheitswesen bietet beispielsweise das Positionspapier (1) der Akademien der Wissenschaften Schweiz (SAMW). Deren Empfehlungen zur nachhaltigen

Entwicklung lassen sich in den folgenden Merkpunkten für einzelne Organisationen zusammenfassen:

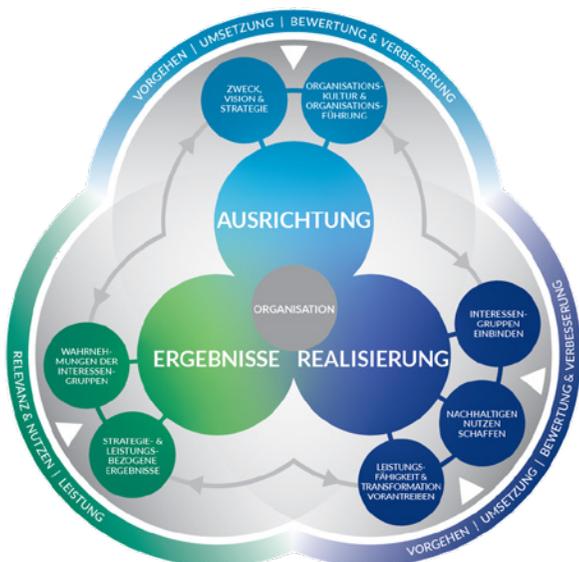
- Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Patienten
- Orientierung an Werten und Prinzipien
- Förderung des interprofessionellen Rollenverständnisses
- Verfügbare Mittel gezielt einsetzen
- Leistungserbringung im Rahmen der integrierten Versorgung
- Qualitätssicherung

Anhand dieser Merkmale wird beispielhaft aufgezeigt, wie das EFQM-Modell 2020 die inhaltliche Weiterentwicklung in Organisationen des Gesundheitswesens fördert.

**Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Patienten:** Welche Bedürfnisse haben Patienten, unsere Kunden, heute und in der Zukunft? Wie kann unsere Organisation ihre Leistungen darauf ausrichten? Mit diesen Leitfragen werden Organisationen ermutigt, Bedürfnisse zu beschreiben, zu bewerten und zu reflektieren und sie für zielgerichtete Entwicklungen zu nutzen. Die Zufriedenheit der Patienten und weiterer Interessengruppen werden regelmässig strukturiert abgefragt und ausgewertet, um Verbesserungspotenzial zu identifizieren.

**Orientierung an Werten und Prinzipien:** Das EFQM-Modell basiert auf Werten wie die der Europäischen Sozialcharta und der Agenda für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen. Die Begriffe Transparenz, Verantwortlichkeit und ethisches Verhalten stehen dabei im Zentrum. Im Gesundheitswesen kommt ihnen eine spezielle Bedeutung zu. Da das EFQM-Modell eine inhaltliche Auseinandersetzung erfordert, müssen Werte und Prinzipien gemeinsam definiert und einen Konsens hinsichtlich deren Anwendung gefunden werden. Dieses Vorgehen fördert die Einbindung von unterschiedlichen Perspektiven und Orientierung an gemeinsamen Zielen.

**Förderung des interprofessionellen Rollenverständnisses:** Integrität und Chancengleichheit sind in der EFQM-Logik fest verankert.



Das EFQM-Modell 2020 (Quelle: [www.esprixexcellencesuisse.ch/modell/efqm-modell-2020](http://www.esprixexcellencesuisse.ch/modell/efqm-modell-2020), abgerufen 17.1.2020)

Im Arbeitsalltag heisst dies, dass gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung auf allen Stufen vorgelebt werden. Verbindliche Ziele für die gesamte Organisation sind hinterlegt und finden entsprechende Beachtung. Dazu gehört auch, dass exzellente Organisationen ihre Anerkennungs- und Belohnungssysteme auf die gewünschte Unternehmenskultur ausrichten.

**Verfügbare Mittel gezielt einsetzen:** Das EFQM-Modells schafft eine nachvollziehbare Verbindung zwischen der Top-down- und Bottom-up-Steuerung der Ressourcen. Im Rahmen der Top-down-Ausrichtung werden alle Aktivitäten und Entwicklungen hinsichtlich adäquater strategischer Umsetzung überprüft. Nach dem Bottom-up-Prinzip sind die Mitarbeitenden mit dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) in die Optimierung der Ressourcen eingebunden. Eine

**«Exzelle im Gesundheitswesen bedeutet, sich in allen Managementbereichen der entscheidenden Frage zu stellen: Was haben am Ende die PatientInnen davon?»**

*Dr. phil. Jörg Herdt, Leitung Qualitätsmanagement, Universitäre Altersmedizin Felix Platter, Basel*

regelmässige Messung und Beurteilung der Ergebnisse fördert die gezielte Weiterentwicklung.

**Leistungserbringung im Rahmen der integrierten Versorgung:** Die Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette, inkl. der vor- und nachgelagerten Leistungserbringer, wird durch die EFQM-Logik gefördert. Der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zu Partnern ist anspruchsvoll, gilt es zusätzliche Schnittstellen zu managen, Methoden zu adaptieren wie auch kulturelle Unterschiede zu berücksichtigen. Teams, die mit dem EFQM-Modell vertraut sind, dürfte ein Interessenausgleich unter Partnern leichter fallen; da sie gewohnt sind, ihre Vorgehensweisen und Ergebnisse regelmässig kritisch zu überprüfen und Verbesserungen zielgerichtet umzusetzen.

**Qualitätssicherung:** Die Arbeit mit dem EFQM-Modell verbindet Menschen, fördert eine offene Kommunikation und übergreifendes Lernen. Auf diese Weise wird eine agile Organisationskultur geschaffen, die mittels herausfordernder Ziele sowie Kreativität und Innovation die Qualität der Organisation langfristig sichert. Die regelmässigen internen und externen Bewertungen machen die erzielten Fortschritte und Verbesserungspotenziale sichtbar. Das EFQM-Anerkennungsprogramm dokumentiert die exzellente Unternehmensführung.

**Den Wandel umfassend und nachhaltig gestalten**

Der Anspruch, auf allen Ebenen dauerhaft einen nachhaltigen Nutzen zu schaffen, ist ein zentrales Anliegen des EFQM-Modells 2020. Dazu gehört die Vorstellung, dass eine Organisation ein offenes System ist, welches in intensiver Wechselwirkung mit dem Umfeld steht. Das Ecosystem (siehe Grafik) bildet diese Vorstellung ab. Es lädt die Organisationen ein, sich mit den folgenden Fragen vertieft auseinanderzusetzen: Wie sieht unser Ecosystem heute aus? Mit welchen Veränderungen ist in Zukunft zu rechnen? Welche Kompetenzen



Das Ecosystem (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die EFQM-Dokumentation ECAT Training, Zürich, Dezember 2019)

werden benötigt, um unsere Organisation in die Zukunft zu führen? Die Antworten auf diese Fragen bilden die Grundlage für die entsprechenden Entwicklungen.

**Die Grundlagen des Erfolges**

Kritisch betrachtet sind die beschriebenen Ansätze und Instrumente des EFQM-Modells weder neu noch einzigartig. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) ist seit Jahrzehnten Bestandteil vieler anerkannten Managementmodellen. Dies gilt auch für die Orientierung an «best practice» und den Ansatz der lernenden Organisation.

- Orientierung an gemeinschaftlichen Werten als sinnstiftender Rahmen, der zu exzellenten Leistungen motiviert.
- Wichtige Interessengruppen der Organisation, wie Kunden, Mitarbeitende, Eigentümer und Partner werden identifiziert und deren Interessen ausgewogen berücksichtigt.
- Verbindet die strategische Ausrichtung der Organisation mit wirksamen Vorgehensweisen auf der operativen Ebene und führt so zu herausragenden Ergebnissen.
- Fördert das Verständnis für wichtige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und unterstützt eine langfristige Orientierung.

**«Nicht die Qualität der «in Beton gegossenen» Infrastrukturen, sondern das Management und die resultierende Ergebnisqualität der Versorgungsnetze werden in nächster Zukunft über Sein oder Nichtsein zahlreicher Gesundheitsinstitutionen entscheiden.»**

*Dr. Ulrich Fricker, Präsident Spitalrat Luzern und ehemaliger CEO SUVA*

Diese Feststellung führt zur Frage, warum Unternehmen, die mit dem EFQM-Modell arbeiten, nachweislich erfolgreicher sind, wie diverse Studien (2) belegen.

Der Erfolg dieser Unternehmen beruht zu einem wesentlichen Teil auf der systematischen Unternehmensentwicklung. Methodisch ist die konsequente Überprüfung der Vorgehensweisen und Ergebnisse sowie die daraus abgeleiteten Erkenntnisse wesentlich. Inhaltlich sind die folgenden Punkte wichtig:

**EFQM-Anerkennungs- und -Auszeichnungsprogramm 2020**

Das neue EFQM-Anerkennungs- und -Auszeichnungsprogramm basiert auf den sieben Kriterien des Modells 2020. Die Anerkennung umfasst die drei Stufen: «Validated by EFQM», «Qualified by EFQM» und «Recognized by EFQM». Die Auszeichnungen werden auf einer Skala von 1 bis 7\* vergeben.

Eveline Mettier Wiederkehr, Buchautorin und Leiterin Mettier Projekte, [www.mettier-projekte.ch](http://www.mettier-projekte.ch)



(1) Nachhaltige Entwicklung des Gesundheitssystems Positionspapier der Schweizerischen Akademie der Medizinischen Wissenschaften, 2019, [www.samw.ch/de/Publikationen/Positionspapiere.html](http://www.samw.ch/de/Publikationen/Positionspapiere.html)  
 (2) Folgt