

Abstract

Titel: Evaluation eines bedarfsgerechten Qualitätsmanagementsystems

Kurzzusammenfassung: Qualität spielt im Gesundheitswesen eine sehr zentrale Rolle. Verschiedene Anspruchsgruppen wie Patienten, Ärzte, Krankenkassenversicherer oder Krankenkassenverbände verlangen auf unterschiedliche Art und Weise nach Qualität. Auch der Auftraggeber, ein neu gegründetes Gesundheitszentrum, spürt den externen Druck nach verbesserter Qualität in verschiedenen Bereichen. Die Notwendigkeit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems wurde deshalb von der Geschäftsleitung als gross eingestuft. Durch Interviews, Anfragen bei Zertifizierungsstellen und weiteren Abklärungen wurden die verschiedenen Qualitätsmanagementsysteme analysiert und schlussendlich in einer Nutzwertanalyse bewertet. Das QQ-Label des Schweizerischen Tourismus Verbandes stellte sich als die bedarfsgerechteste Lösung heraus, wofür im Anschluss ein konkreter Umsetzungsplan ausgearbeitet wurde.

Verfasser/-in: Severin Koller

Herausgeber/-in: **Lothar Natau**

Publikationsformat:

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2014

Sprache: deutsch

Zitation: Koller, S. (2014). *Evaluation eines bedarfsgerechten Qualitätsmanagementsystems*. FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): Qualitätsmanagementsystem, Prozesslandschaft, ISO-Norm, EFQM-Modell, Q-Programm des Schweizerischen Tourismusverbandes

Ausgangslage

Qualität spielt in der Geschäftswelt eine sehr zentrale Rolle. Es ist auch wenig verwunderlich, dass dieser umfassende Qualitätsgedanke in der Gesundheitsbranche Fuss gefasst hat und sich Kliniken und Gesundheitszentren zunehmend darauf zu fokussieren haben. International anerkannte Qualitätsmanagementsysteme wie beispielsweise ISO oder EFQM sind daher eine immer wichtigere Orientierungshilfe. Auch Krankenversicherer setzen vermehrt eine Zertifizierung oder einen Nachweis eines Qualitätsmanagementsystems voraus, damit sie Leistungen für Kur- oder Rehabilitationsaufenthalte an die Leistungserbringer (Kliniken, Gesundheitszentren, etc.) zahlen.

Vor diesem Hintergrund ist die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems für die Kundschaft ein wichtiger Schritt um auf dem umkämpften Markt bestehen zu können und für Patienten attraktiv zu bleiben. Die beiden zentralen Fragen lauten daher: Welches Qualitätsmanagementsystem ist für die Kundschaft am zweckmässigsten? Und wie würde das entsprechende System am besten eingeführt?

Ziele

In Zusammenarbeit mit der Kundschaft definierte der Autor folgende Ziele:

1. Die Anforderungen des Teils B des Verbandes *Heilbäder und Kurhäuser Schweiz* sind detailliert beschrieben.
2. Die von Krankenkassenverbänden anerkannten Qualitätsmanagementsysteme (QMS) sind ausgewiesen.
3. Vergleich mit anderen Kliniken:
 - 3.1. Deren QMS sind ausgewiesen.
 - 3.2. Deren Vorgehen bei der Zertifizierung bzw. Anwendung eines QMS ist beschrieben.

4. Die unter 2. und 3. genannten QMS sind bewertet und Empfehlungen an die Kundschaft gegeben.
5. Eine Prozesslandschaft mit allen wesentlichen Prozessen ist erstellt.
6. Ein Umsetzungsplan für die Erreichung des unter 4. evaluierten QMS ist erstellt.

Vorgehen

Die Bachelor Thesis wurde aufgrund von Primär- und Sekundärquellen erarbeitet. Die Definition und historische Entwicklung des Qualitätsbegriffs gab in einem ersten Schritt einen Überblick über die Begrifflichkeiten. Mit Hilfe einer angepassten Version des SwissBEx-Fragebogens wurde danach in der Situationsanalyse der aktuelle Stand und Umgang der Kundschaft mit Qualität eruiert. Die Auswertung ergab erste Verbesserungspotenziale, die die Qualität in verschiedenen Bereichen der täglichen Arbeit erhöhen könnte. Des Weiteren wurde durch Primärforschung in Form von Interviews und E-Mailanfragen die Qualitätsanforderungen verschiedener Anspruchsgruppen verglichen und beschrieben. Im Anschluss erfolgte die detaillierte Beschreibung von drei Qualitätsmanagementsystemen und deren Vergleich. Aus den Erkenntnissen der Primär- und Sekundärforschung zu den Qualitätssystemen konnten diese mittels einer Nutzwertanalyse ausgewertet und Empfehlungen an die Kundschaft gegeben werden.

Erkenntnisse

Der erste Schritt in der Erarbeitung der Bachelor Thesis war die Analyse der Ist-Situation. Diese wurde mit Hilfe des SwissBEx-Fragebogens und Mitarbeitergesprächen analysiert. Die Ergebnisse zeigten, dass die Dienstleistungsqualität auf einem guten Niveau liegt. Dies wird auch von den Kunden bzw. Gästen über positive Rückmeldungen und gute Onlinebewertungen konstatiert. In gewissen Bereichen, wie beispielsweise bei den Mitarbeitenden oder der Strategie, gibt es Potenzial nach oben. Zusammengefasst konnten folgende Bereiche für Verbesserungen ermittelt werden:

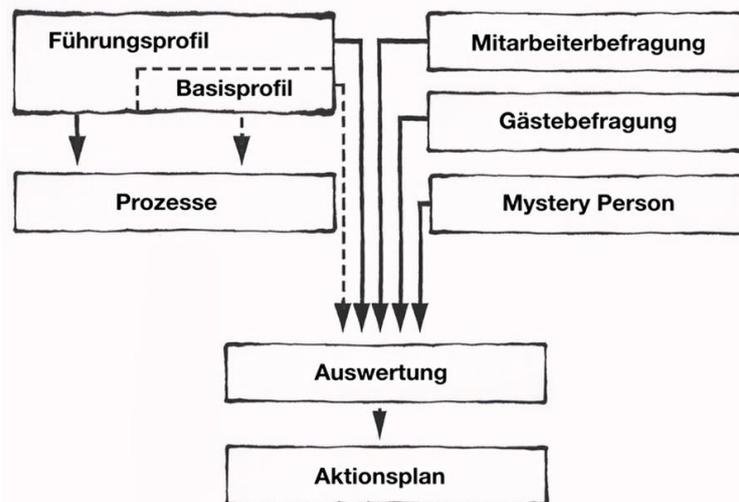
- Interne Kommunikations- und Informationsstrategie ist zu überdenken. Beschlüsse und Entscheide sind auf effiziente Art und Weise den Mitarbeitenden zugänglich zu machen.
- Vision, Strategie und vor allem Werte sind teilweise zu wenig kommuniziert.
- Jobenrichment und somit die schrittweise Umverteilung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben sind voranzutreiben um Führungskräfte zu entlasten.

- Wichtigste Prozesse sind genau zu erarbeiten und dafür auch konkrete Ziel- und Messgrößen zu definieren, die es erlauben die Qualität auch zu messen.

Um einen Eindruck über die Vorgehensweise in Bezug auf die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems zu erhalten, wurden im Anschluss drei Kliniken befragt. Diese Befragung zeigte, dass – unabhängig vom gewählten Qualitätsmanagementsystem – ähnliche Vorgehensweisen gewählt wurden. An erster Stelle standen meistens die Definition von Vision und Strategie und deren wirkungsvolle Kommunikation an die Mitarbeitenden. Im Anschluss wurden alle Prozesse zusammen mit der Belegschaft schriftlich erfasst, Ziel- bzw. Messgrößen definiert und Verantwortlichkeiten klar festgelegt. Die Schulung und Einführung eines geeigneten Informatiktools (wo nicht schon vorhanden) bildeten jeweils den Abschluss.

Aufgrund der Erkenntnisse aus den Interviews und vielen weiteren Abklärungen bei Zertifizierungsstellen wurden die drei in Frage kommenden Qualitätsmanagementsysteme (ISO-Norm 9001:2008, EFQM-Modell und QQ-Label des Schweizerischen Tourismus Verbandes) anhand verschiedener Kriterien verglichen und Vor- bzw. Nachteile der Systeme aufgezeigt. Die Nutzwertanalyse, womit die Qualitätssysteme bewertet wurden, ergab schliesslich, dass das QQ-Label des Schweizerischen Tourismus Verbandes in der heutigen Situation für die Kundschaft die beste Lösung darstellt. Das QQ-Label hat eine gut überschaubare und klare Struktur und bietet der Kundschaft somit die Möglichkeit mit verhältnismässig bescheidenem Aufwand ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen. Aufgrund der Tatsache, dass das Gesundheitszentrum erst wenige Kunden bzw. Patienten hat und den Grossteil des Umsatzes durch die Gastronomie und die Hotellerie erwirtschaftet, ist das QQ-Label auch aus diesem Aspekt sinnvoll, da es vom Schweizerischen Tourismusverband für eben genau solche Betriebe konzipiert wurde.

Das QQ-Label besteht aus verschiedenen Instrumenten die im Verlaufe von sechs Monaten erstellt bzw. beschrieben werden müssen. Das Führungsprofil ist ein Fragebogen, der von den Führungskräften erarbeitet werden muss und Rückschlüsse auf die Qualität der Führungsarbeit ermöglicht. Daneben müssen eine Mitarbeiter- und Gästebefragung durchgeführt werden. Als letzter Aspekt fliesst die Bewertung einer Mystery Person, also einer entsprechend geschulten, anonymen Person in die Schlussnote ein. Der Auswertungsbericht gibt schlussendlich darüber Auskunft ob die Mindestnote von 3.2 (von 4) erreicht werden konnte und führt im weiteren Verbesserungspotenziale auf, die in einem Aktionsplan priorisiert und umgesetzt werden müssen.



Als letzter Teil wurde in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung eine Prozesslandkarte ausgearbeitet. Sie ermöglicht der Kundschaft die internen Prozesse, aufgeteilt in Management-, Geschäfts- und Führungsprozesse, in einer Ansicht zu erkennen. Zu den zentralen Geschäftsprozessen gehören die Hotellerie, die Gastronomie und die verschiedenen medizinischen und therapeutischen Leistungen und Kuren.

Wichtige Literaturquellen

- Henschel, U. K. (2001). *Hotelmanagement: Edition Dienstleistungsmanagement*. München: R. Oldenbourg Verlag.
- Pompl, W. & Lieb, M. G. (1997). *Qualitätsmanagement im Tourismus*. München: R. Oldenbourg Verlag.
- Schmelzer, H. J. & Sesselmann, W. (2010). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen*. (7. Auflage). München: Carl Hanser Verlag.
- Seghezzi, H. D., Fahrni, F. & Friedli, T. (2013). *Integriertes Qualitätsmanagement: St. Galler Ansatz* (4. Auflage). München: Carl Hanser Verlag.