

Michael Lang

**Erstellung und Bewertung einer
Qualitätsdarlegung nach dem EFQM-Modell
in einem Akutkrankenhaus**

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Diplomarbeit

an der
Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt
Fachbereich Betriebswirtschaft

**Erstellung und Bewertung einer
Qualitätsdarlegung nach dem EFQM-Modell in einem
Akutkrankenhaus**

Von Michael Lang
Bad Kissingen, 23. Aug. 2012

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand als Abschlussarbeit meines Studiums im Fach Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt.

Bei meiner Betreuerin Frau Prof. Dr. Willhild Angelika Kreitel, möchte ich mich für die Unterstützung und konstruktive Kritik bedanken.

Bedanken möchte ich mich auch bei Dr. Erwig Pinter, der mir die Erstellung dieser Arbeit ermöglicht hat.

Mein Dank gilt auch allen Mitarbeitern des untersuchten Krankenhauses, insbesondere der Qualitätsmanagementleiterin.

Bad Kissingen, 23. August 2012

Michael Lang

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	2
Inhaltsverzeichnis	3
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis.....	8
1. Einleitung.....	9
1.1. Problemstellung und Zielsetzung.....	9
1.2. Vorgehen.....	10
2. Theoretische Grundlagen.....	11
2.1. Grundbegriffe.....	11
2.1.1. Qualität.....	11
2.1.2. Qualitätsmanagement.....	12
2.1.3. Umfassendes Qualitätsmanagement	15
2.1.4. Qualitätsmanagementsystem	17
2.1.5. Selbstbewertung.....	18
2.2. Ziel und Notwendigkeit des Qualitätsmanagements	20
2.2.1. Verpflichtung zum Qualitätsmanagement	21
2.2.2. Zertifizierung nach KTQ	22
2.2.3. Steigendes Qualitätsbewusstsein	24
2.3. Das EFQM Modell.....	25
2.3.1. Überblick	25
2.3.2. Die Eckpfeiler der Excellence	27
2.3.3. RADAR	29
2.3.4. Aufbau des Modells	29
2.3.5. "Befähiger"-Kriterien.....	32
2.3.5.1. Führung.....	33
2.3.5.2. Politik und Strategie.....	33
2.3.5.3. Mitarbeiter	34
2.3.5.4. Partnerschaften und Ressourcen	34
2.3.5.5. Prozesse	35
2.3.6. „Ergebnis“-Kriterien.....	35
2.3.6.1. Kunden Ergebnisse	36
2.3.6.2. Mitarbeiter Ergebnisse.....	37

2.3.6.3.	Gesellschaft Ergebnisse	37
2.3.6.4.	Schlüssel-Leistungen Ergebnisse.....	37
2.3.7.	Anwendung des Modells im Krankenhaus	37
2.3.8.	Phasen der Selbstbewertung	39
2.3.9.	Methoden der Selbstbewertung	39
2.3.10.	Die Bewertung	42
2.3.10.1.	Bewertung der „Befähiger“	42
2.3.10.2.	Bewertung der „Ergebnisse“	45
2.3.10.3.	Zusammenfassung der Bewertung.....	47
2.4.	Der Europäische Qualitätspreis	48
3.	Erstellung der Qualitätsdarlegung	50
3.1.	Vorgaben für die Bewerbungsbroschüre	50
3.2.	Vorgehen.....	51
3.2.1.	Vorgehensempfehlung vom Netz qualifizierter EFQM-Assessoren	51
3.2.2.	Vorgehensweise im untersuchten Krankenhaus	52
3.3.	Praktische Umsetzung.....	52
3.3.1.	Unterlagen-/Materialsammlung.....	52
3.3.1.1.	Vorgehensweise	53
3.3.1.2.	Umsetzung	53
3.3.1.3.	Hemmnisse.....	55
3.3.2.	Aufbereitung der Unterlagen	56
3.3.2.1.	Vorgehensweise	56
3.3.2.2.	Katalogisierung.....	56
3.3.2.3.	Zuordnung zu Subkriterien und Ansatzpunkten	57
3.3.2.4.	Archivierung	59
3.3.3.	Schreiben des Berichtes	59
3.3.3.1.	Formeller Aufbau.....	59
3.3.3.2.	Inhalt	60
3.3.3.3.	Umsetzung	62
3.4.	Zusammenfassung	63
4.	Bewertung der Qualitätsdarlegung	64
4.1.	Aufwand.....	66
4.1.1.	Personal.....	66
4.1.2.	Beratung.....	66

4.1.3.	Sachkosten	66
4.1.4.	Zeitaufwand	66
4.1.5.	Nachbearbeitung	67
4.2.	Nutzen für	67
4.2.1.	Krankenhaus	67
4.2.2.	Mitarbeiter	68
4.2.3.	Patienten / Gesellschaft / Einweisende Ärzte / Kostenträger	68
4.3.	Akzeptanz	69
4.4.	Vergleichbarkeit / Benchmarking	70
4.5.	Kompatibilität zu anderen QMS und Qualitätsdarlegungen	71
4.6.	Aussagekraft (Qualität der Dienstleistung)	72
4.7.	Anwendbarkeit/Reproduzierbarkeit	72
4.8.	Abdeckung der Unternehmensbereiche	73
4.9.	Detaillierung	73
4.10.	Alltagstauglichkeit	73
4.11.	Zertifizierungsfähigkeit	73
4.12.	Rechtssicherheit	74
4.13.	Geltungsdauer	74
4.14.	Nachweisfähigkeit	74
4.15.	Innovationsfähigkeit	75
4.16.	Unterstützung	75
4.16.1.	Tools	75
4.16.2.	Literatur	76
4.16.3.	Beratung	76
5.	Schlussfolgerung	78
	Literaturverzeichnis:	80

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Qualitätsmanagement	13
Abbildung 2: Die fünf Elemente des Qualitätsmanagements	13
Abbildung 3: UQM	15
Abbildung 4: Grundpfeiler des UQM	15
Abbildung 5: Prämisse EFQM-Modell	26
Abbildung 6: Das Grundprinzip des EFQM-Modells	26
Abbildung 7: Die acht Eckpfeiler der Excellence	27
Abbildung 8: Die RADAR-Logik	29
Abbildung 9: EFQM Modell der Excellence für das Jahr 2000	30
Abbildung 10: Ebenen des EFQM-Modells	31
Abbildung 11: Definition "Befähiger"-Kriterien	32
Abbildung 12: Subkriterien Führung	33
Abbildung 13: Subkriterien Politik und Strategie	33
Abbildung 14: Subkriterien Mitarbeiter	34
Abbildung 15: Subkriterien Partnerschaften und Ressourcen	34
Abbildung 16: Subkriterien Prozesse	35
Abbildung 17: Definition Ergebnis-Kriterien	36
Abbildung 18: Subkriterien Kunden Ergebnisse	36
Abbildung 19: Subkriterien Mitarbeiter Ergebnisse	37
Abbildung 20: Subkriterien Gesellschaft Ergebnisse	37
Abbildung 21: Subkriterien Schlüssel-Leistungen Ergebnisse	37
Abbildung 22: Der Selbstbewertungsprozess im Überblick	39
Abbildung 23: Bewertungsmatrix Befähiger	43
Abbildung 24: Wegweiser-Karte Befähiger	44
Abbildung 25: Bewertung "Ergebnisse"	45
Abbildung 26: Bewertungsmatrix Ergebnisse	46
Abbildung 27: Wegweiser-Karte Ergebnisse	46
Abbildung 28: Phasen der EQA-Bewertung	49
Abbildung 29: Ansatzpunkte der Subkriterien	54
Abbildung 30: Unterlagenkatalog	57
Abbildung 31: Unterlagenkatalog mit Zuordnung zu den EFQM-Kriterien	58
Abbildung 32: Gliederung der Bewerbung	60

Abbildung 33:Auszug aus der Fallstudie „Spektrum“	62
Abbildung 34: QM-Modell-Pyramide	71
Tabelle 1: Gründungsmitglieder der EFQM.....	25
Tabelle 2: Bewertungskriterien.....	65