

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 |