

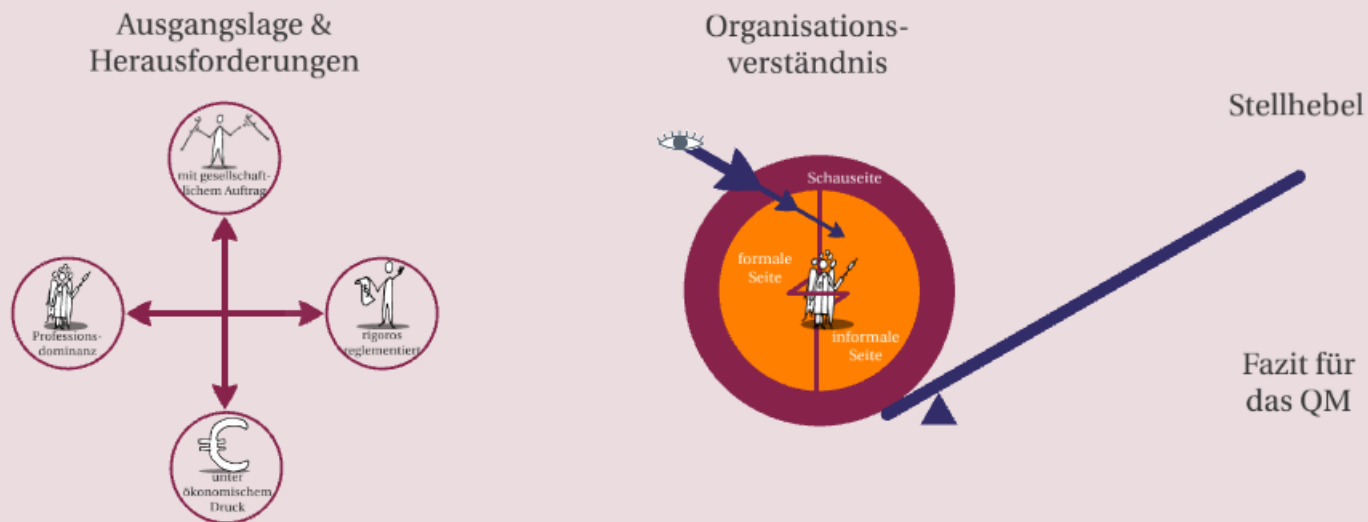
Beweglich im Kopf, mehr als agil

Qualitätsmanagement verändert sich

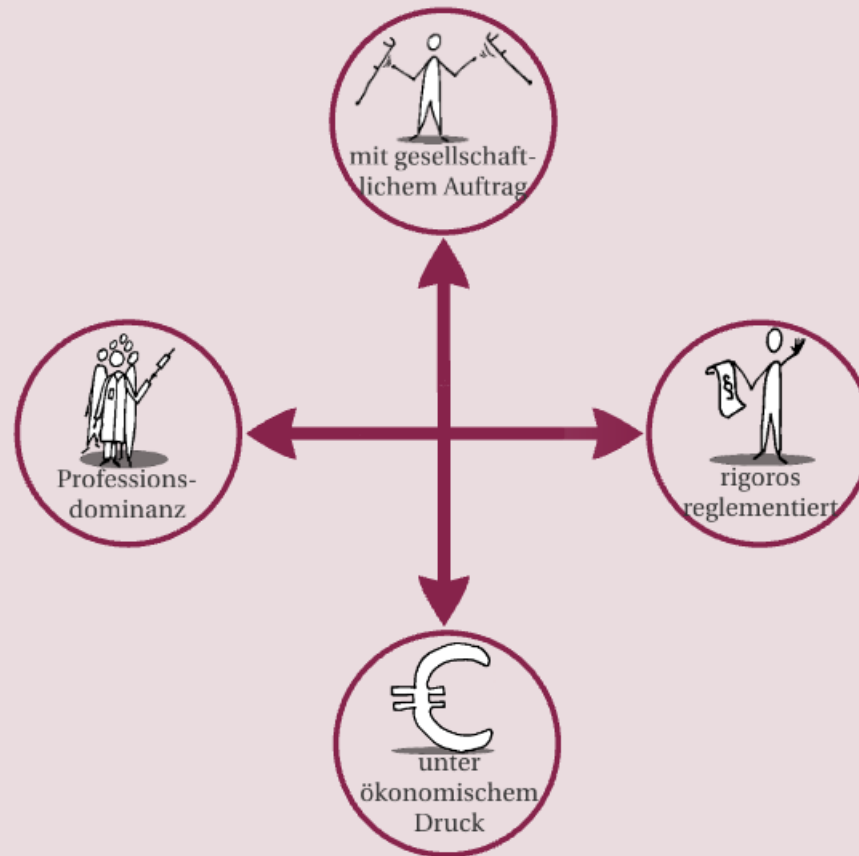
S. Pilz, M. Holtel

Q-Day 2020 des ANQ, Nationaler Verein für
Qualitätsentwicklung in Spitälern und Kliniken
Bern 16.1.20

Beweglich im Kopf, mehr als agil



Ausgangslage & Herausforderungen





Zielkonflikt
zwischen
Wirtschaftlichkeit
und Wirksamkeit



Herausforderung:
Wie können wir den Patienten
mit seinen Schmerzen, Ängsten & Sorgen,
mit seinen Wünschen, Bedürfnissen & Hoffnungen
in den Fokus unseres Könnens und Tuns stellen?

Daraus folgt:
Welche Art von Qualität wollen wir fördern?



Widerspruch
zwischen
Professionsdominanz
und
rigoroser
Reglementierung



Herausforderung:
Wie können wir für die Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter
ein Umfeld schaffen, in dem sie gerne
ihr bestes Können & ihr ganzes Engagement
für die Patienten einbringen,
dabei selbst gesund bleiben & Freude an der Arbeit haben?

Organisations- verständnis

Schau-
seite

Leitbild

Galionsfiguren

Fassade

Internetauftritt

Patientenbroschüre

Markenauftritt

Stellenausschreibung

formale Seite: unterschiedliche Entscheidungsprämissen

Organigramm DRG-System
(Q/AS/U)Managementsystem
Klinische Pfade CIRS KIS
Zielsystem
Hygienerichtlinien
Firniss

...

informale Seite: nicht entschiedene
Entscheidungsprämissen

Fehlerkultur

informale Verhaltensusancen

informelle Kommunikationswege

aktives Wegschauen

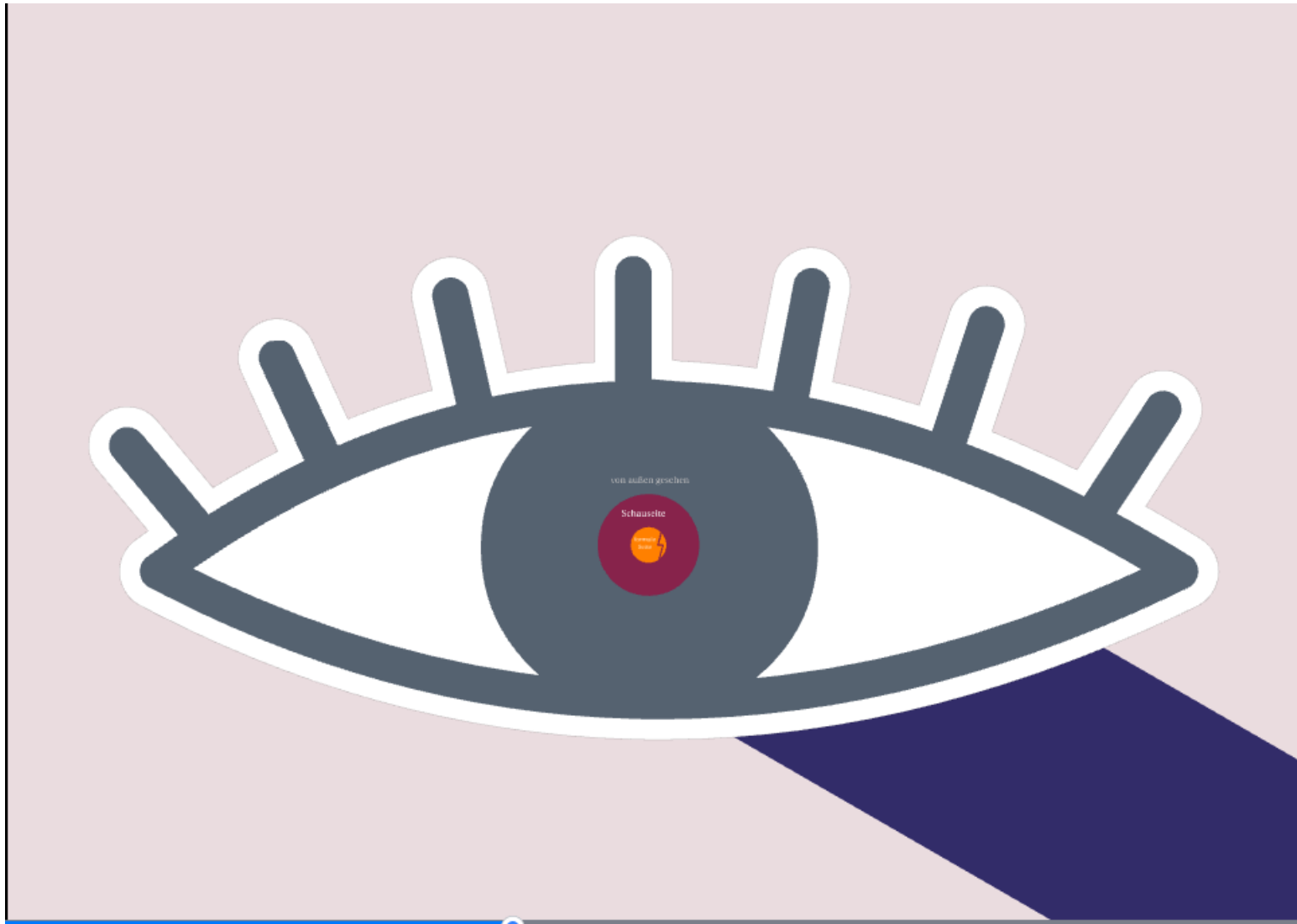
dos & don'ts

preußische Sekundärtugenden

Serviceorientierung

informale Ausgleichsbewegungen

Unbehagen in der Kultur

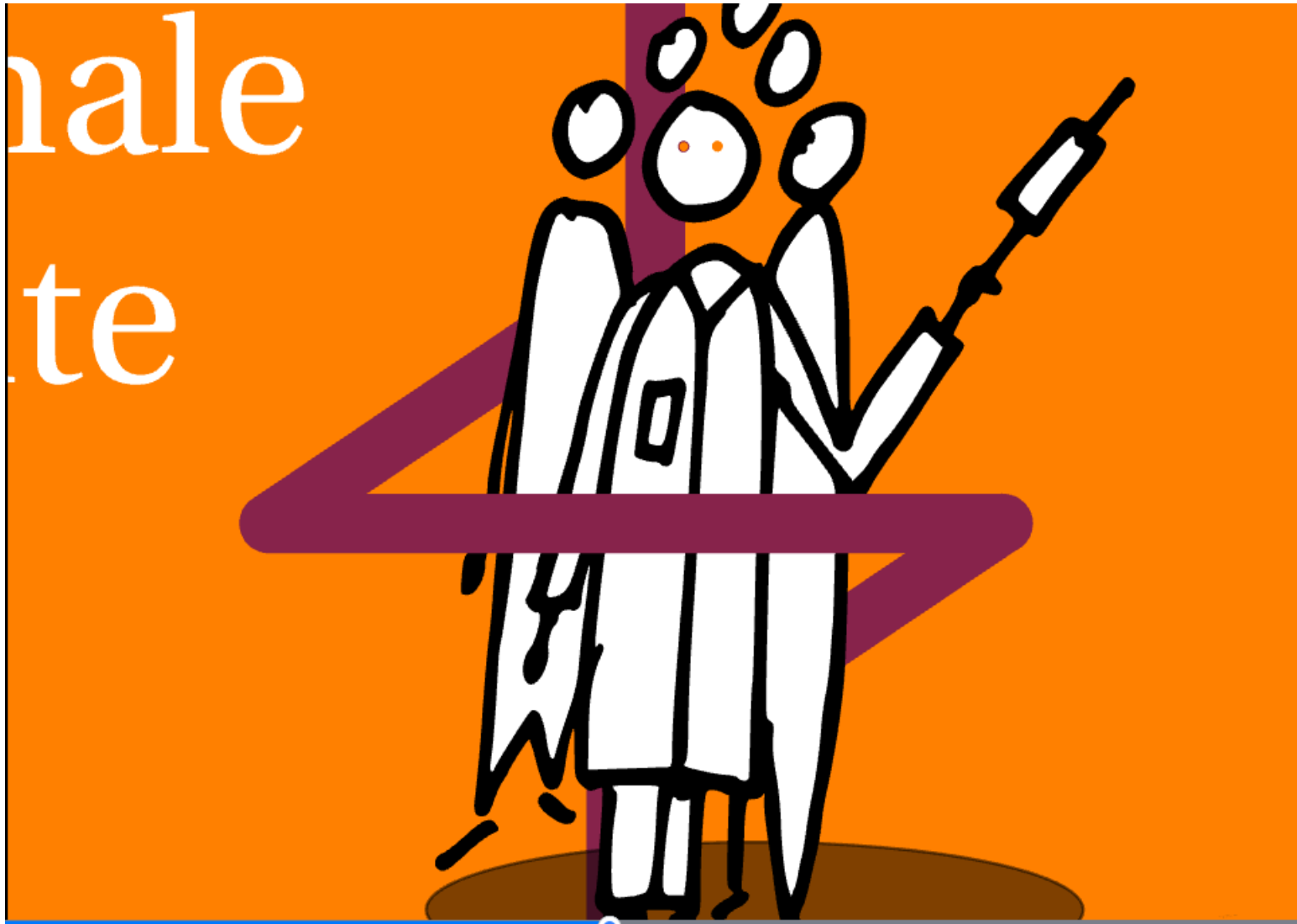


von außen gesehen

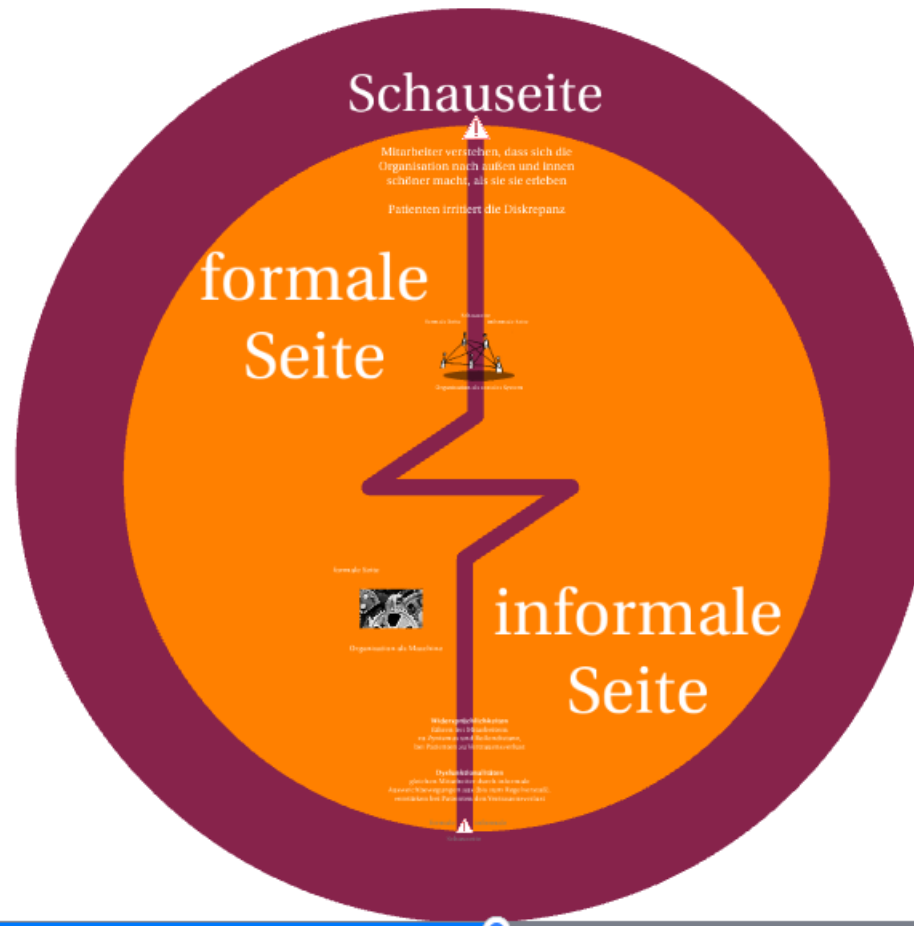
Schauseite

formale
Seite





von innen gesehen



Schauseite



Mitarbeiter verstehen, dass sich die
Organisation nach außen und innen
schöner macht, als sie sie erleben

Patienten irritiert die Diskrepanz

Widersprüchlichkeiten
führen bei Mitarbeitern
zu Zynismus und Rollendistanz,
bei Patienten zu Vertrauensverlust

Dysfunktionalitäten
gleichen Mitarbeiter durch informale
Ausweichbewegungen aus (bis zum Regelverstoß),
verstärken bei Patienten den Vertrauensverlust

formale



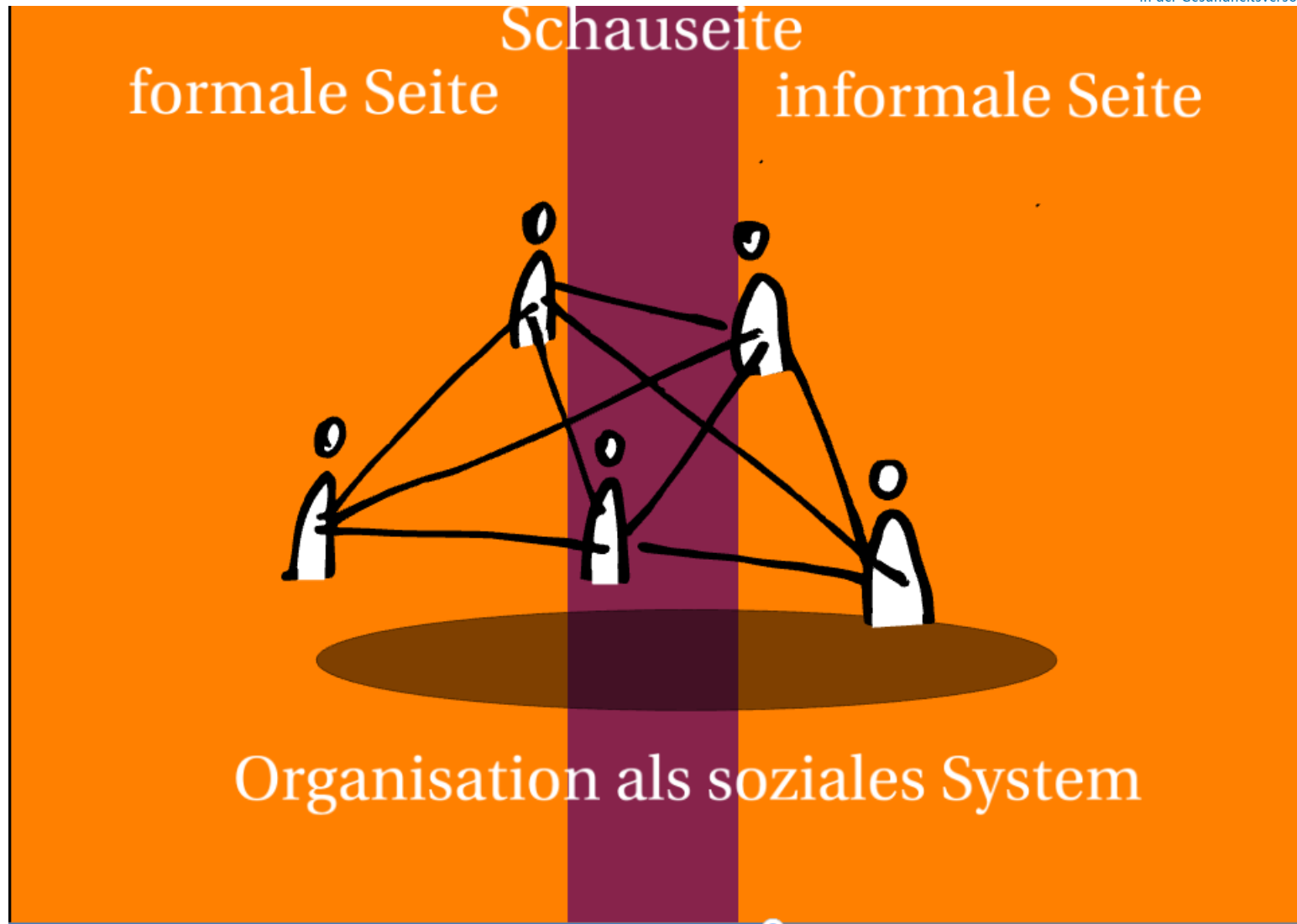
informale

Schauseite

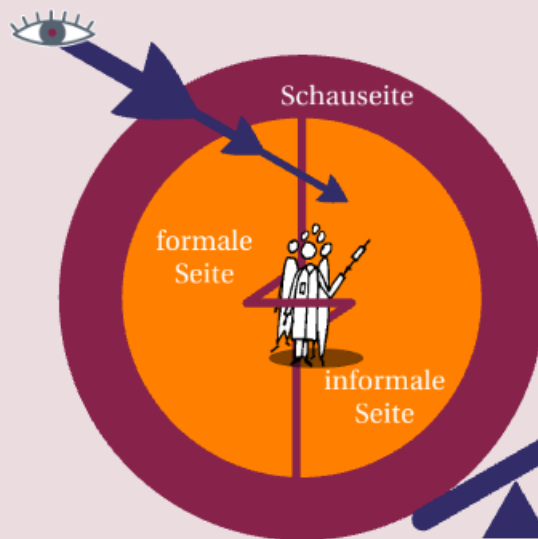
formale Seite



Organisation als Maschine



Organisations- verständnis



Stellhebel

Fazit für
das QM

Stellhebel

Das Zusammenspiel von formaler und informaler Seite bestimmt Qualität, Leistung, Patienten- & Mitarbeiterbefindlichkeit.

"Reine" Kulturprojekte (z.B. Leitbild) ohne Änderung der formalen Seite bleiben ohne positive Wirkung.

Veränderungen auf der formalen Seite wirken sich immer auf der informalen Seite aus (gewollte und ungewollte Effekte).

Über die formale Seite (Managementsystem) können wir die informale Seite (Kultur) beeinflussen.

Fazit für das QM

Das Qualitätsmanagement darf seinen gewollten und ungewollten
Einfluss auf die Kultur
nicht ausblenden und nicht negieren.



Qualitätsmanagement muss
**organisations-
entwickelnd**
angelegt und ausgerichtet sein.



**Es gibt kein langfristig
stabiles QM-System.**

- Jede Veränderung an der Formalstruktur löst Rückkopplungen mit der Kultur aus.
- Ständig sind Anpassungen erforderlich.

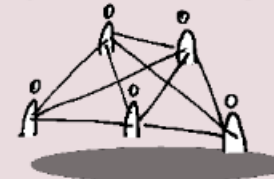
**Patienten- & Mitarbeiter-
Fokus**
bedürfnisse müssen in den



damit bessere therapeutische Wirkung entsteht
und Mitarbeiter gesund bleiben & Freude an der
Arbeit haben können.

Das Managementsystem muss
ganzheitlich angelegt sein. Nur hochgradig
integrierte Systeme

lassen sich überhaupt noch hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Kultur handhaben.



Dort wo es hakt:
Regeln setzen.
Dort, wo es läuft:
Spielräume vergrößern.

Fazit für das QM

Das kann bedeuten, dass wir in unserer Klinik:

- einen anderen QM-Ansatz wählen,
- die Teilnahme an der QM Zertifizierung beenden,
- das Leitbildprojekt stoppen,
- 50% korrekte, sauber formulierte
Verfahrensbeschreibungen außer Kraft setzen,
- die isolierte Qualitätsmanagerfunktion auflösen.

Beweglich im Kopf, mehr als agil

– Qualitätsmanagement verändert sich

- Qualität ist relativer denn je und nur bis zu einem bestimmten Punkt mess- und vergleichbar
- QMler benötigen Gespür für die **formale** und **informale** Seite einer Organisation
- Agile **Prinzipien** – nicht Methoden! – helfen, ein erstarrtes QM wirksamer zu machen
- **Weniger Regeln** wo möglich, **mehr** wo nötig und immer den Patienten im Zentrum



Dr. med. Markus Holtel

Geschäftsführender und
Ärztlicher Direktor, KRH Klinikum
D - Neustadt am Rübenberge
Anästhesist und Notarzt

Dr. med. Stefan Pilz

Leiter Organisationsentwicklung
und QM, DR. FONTHEIM Klinik für
Psychiatrie, Psychotherapie und
Psychosomatik, D - Liebenburg