

## Führung statt Verwaltung: TQM im Gesundheitswesen

*Hoch über dem Thunersee liegt die Bernische Höhenklinik Heiligenschwendi, ein weitherum bekanntes Rehabilitationszentrum für Herz- und Lungenkranke sowie für Orthopädiepatienten. Doch selbst in dieser idyllisch-entrückten Lage weht der rauhe Wind des Wettbewerbs in steigendem Masse: Seit Inkrafttreten des neuen Krankenversicherungsgesetzes (KVG) haben sich die Institutionen des schweizerischen Gesundheitswesens in kürzester Zeit auf den freien Markt auszurichten und gleichzeitig steigenden Anforderungen an Qualität und Wirtschaftlichkeit zu genügen. Die Oberländer Rehabilitationsklinik hat mit der Einführung eines neuen, umfassenden Führungsinstrumentes auf diese Herausforderungen reagiert: Total Quality Management (TQM)*

Qualität und Qualitätsmanagement – dass in diesen zwei Themen die grösste Herausforderung der Entwicklungen im Schweizer Gesundheitsmarkt liegt, war den Verantwortlichen der Bernischen Höhenklinik Heiligenschwendi rechtzeitig klar. Doch was bedeutet dies für das einzelne Institut? Am Anfang des Entscheides zugunsten eines neuen Führungsinstrumentes stand in Heiligenschwendi die Einsicht, dass die Klinik ihre Leistungen als Zen-

trum für stationäre Rehabilitation – und damit als wichtiges Bindeglied in der medizinischen Behandlungskette – nur dann auf einem hohen Qualitätsniveau anbieten kann, wenn sie die Bedürfnisse und Erwartungen der Kostenträger, Klienten und Mitarbeiter zu deren Zufriedenheit effizient (wirtschaftlich) und effektiv (zielgerichtet) erfüllt. Diese Einsicht gewährleistet das Setzen der richtigen Ziele und entspricht letztlich der klassischen

Kundenorientierung des Marketing-Management.

### TQM: Entscheid, Einführung, Weiterentwicklung

So gesehen ist Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen nichts Neues. Es soll vielmehr das Gedankengut des modernen Marketings auch für Dienstleistungsbetriebe aufnehmen und diesem dort zu mehr Durchschlagskraft verhelfen. Dieses Ziel kann nur mit einem integrierten (ganzheitlichen) Managementsystem erreicht werden, das auf eine konsequente und qualitätsorientierte Gestaltung aller Aktivitäten innerhalb des Gesamtsystems hinwirkt. Im Gespräch mit Experten gewannen die Klinikverantwortlichen die Einsicht, dass nur ein Total Quality Management System (TQM-System) nach den Grundsätzen der EFQM diese hohen Ansprüche zu erfüllen vermag. Im Oktober 1997 fiel der Entscheid zur Einführung, im Januar 1998 wurde das Projekt in Zusammenarbeit mit den Beratern der Firma Qualinet Consulting AG gestartet. Vorgegangen wurde nach dem bewährten Fünf-Phasen-Konzept von Qualinet: Standortbestimmung, Aufbau des Management-Systems, Umsetzung des

### „Betroffene zu Beteiligten machen“

Der Pflegedienstleiter der Bernischen Höhenklinik Heiligenschwendi formuliert erste TQM-Erfahrungen:

...

„Das TQM-System hat sich im Pflegedienst mit den vielen bereichsübergreifenden Prozessen und Nahtstellen gut gefestigt. Pflegespezifische Qualitätsinstrumente lassen sich problemlos als Subsysteme, welche für unser Haus definiert werden, in das Gesamtsystem integrieren.“

Management-Systems, Überprüfung/Assessments, Zertifizierung. Im April 1999 wurde die Einführungsphase mit einem erfolgreichen Audit abgeschlossen. Die Übergabe des Zertifikates fand am 21. Juni 1999 statt. Doch damit ist das Projekt TQM bei weitem nicht abgeschlossen, besteht doch ein wesentliches Merkmal dieses Führungsinstrumentes gerade in seiner Dynamik: Der Aufbau des Systems gewährleistet stetige Anpassungen und Verbesserungen über die Zeit. Kommt dazu, dass mit der Limitierung der Zertifizierung auf drei Jahre bzw. mit der periodischen Rezertifizierung sowie mit internen Audits die ständige Überwachung der Verbesserungsanstrengungen erzwungen wird.

### Im Zentrum des Interesses: Das Prozesshandbuch

Doch was bedeutet TQM für die Höhenklinik Heiligenschwendi konkret? Managementinstrumente wurden von Grund auf neu entwickelt, indem die vorhandenen Dokumente und Führungsinstrumente ergänzt, verfeinert und via klare Vorgaben, Mess- und Kontrollmechanismen verbindlich gemacht wurden. Neben dem Überwachen und Verbessern der Prozesse nach den



Die Höhenklinik Heiligenschwendi hoch über dem Thunersee. Links das Stockhorn.



*André Bardet, Klinikdirektor und Q-Beauftragter, und Hans-Peter Oswald, Qualinet Consulting AG, mit dem TQM-Zertifikat anlässlich der Übergabe*

Richtlinien der medizinischen Fachgesellschaften und Berufsverbände gilt es, die Zusammenarbeit aller Beteiligten mit strukturierten Gesprächen, zielorientierten Rapporten und weiteren schriftlichen Grundlagen zu koordinieren. Hauptergebnis ist ein massgeschneidertes TQM-Prozesshandbuch. Es dokumentiert die optimierten operativen Kernprozesse der Klinik und verbürgt, dass Kundenorientierung (intern und extern) nicht nur versprochen, sondern auch gelebt wird.

Mit dem umgesetzten und gelebten Qualitätsmanagement innerhalb eines ganzheitlichen Systems (TQM) ist sichergestellt, dass

- überprüfbare Ziele und Termine gesetzt werden
- prozess- und projektorientiert geplant und geführt wird
- Qualität, Wirtschaftlichkeit und Grad der Zielerreichung regelmässig und konsequent überprüft und verbessert werden
- das Qualitätsdenken und die Qualitätsphilosophie permanent kommuniziert und weiterentwickelt werden

**Motiviertes Personal**

Obschon TQM ein eigentliches Managementsystem ist, entfaltet es seine unmittelbare Wirkung bei weitem nicht nur auf der Chefetage. Für ein Spital wie die Rehabilitationsklinik Heiligenschwendi ist eine laufende Überwachung der Leistungen des ganzen Teams ausschlaggebend. Diese Leistungen bein-



*P. Bähler*

**Dieses Projekt wurde von Thomas Reist geleitet (damals geschäftsführender Partner der Qualinet Consulting AG).**

**TQM im Schweizer Gesundheitswesen – Beispiele**

Tiefenauspital, Bern. Projektleiter (PL): R. Kübler
Medizinische Analytik AG (MAB), Burgdorf. PL: Frau S. Hess
Altersresidenz Domaine de la Gracieuse, Lonay. PL: Frau G. Lucchetta
Zentrale Laboratorien, Inselspital, Bern. PL: Prof. Dr. M. Hess
Universitäre Psychiatrische Dienste, Bern. PL: Frau Dr. Ch. Roth
Stiftung für ganzheitliche Betreuung, Rüti ZH. PL: R. Baumann
Spital Davos. PL: M. Gautschi
Pädiatrische Hämatologie/Onkologie, Inselspital, Bern. PL: Prof. A. Hirt
Kantonsspital Aarau. PL: R. Lehmann
Hôpital régional, Delémont. PL: Dr. P. Anker
Hôpital régional, Porrentruy. PL: G. Weissbrodt
Alters- und Pflegeheim Home la Promenade, Delémont. PL: D. Fridez
Hôpital St-Joseph, Saignelégier. PL: G. Brossard
Centre de Gestion Hospitalière, Delémont. PL: L. Christe
Institut für Rechtsmedizin, Bern. PL: Dr. M. Hochmeister
Molekulare Humangenetik, Medizinische Kinderklinik, Bern. L: Frau Prof. S. Liechi-Gallati
Pädiatrische Endokrinologie/Stoffwechselerkrankungen, Medizinische Kinderklinik, Bern. PL: Prof. P. Mullis
Kinderspital Zürich. PL: Prof. C. W. Heizmann

halten einerseits fixe Rehabilitationsblöcke in Diagnose, Therapie oder Pflege, müssen aber andererseits individuell an die besondere Situation des Patienten angepasst werden und Raum lassen zur Behandlung von persönlichen Einzelproblemen, die für den Patienten nicht weniger wichtig sind. Der Motivation und Identifikation des gesamten Personals kommt bei einem TQM-Projekt ein eminenten Stellenwert zu. André Bardet, Direktor und Qualitätsbeauftragter der Klinik, beschreibt diesen Umstand wie folgt:

„TQM erschöpft sich nicht in Koordination und Kontrolle, sondern stellt auch Ansprüche an die Mitarbeiterführung. Weil sich jede erbrachte Leistung auf die Zufriedenheit eines externen oder eines internen Kunden

auswirken kann, in jedem Fall aber die Wirtschaftlichkeit und die Qualität unserer gesamten Organisation beeinflusst, sind auch alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Qualität in ihrem Bereich und an ihrem Arbeitsplatz verantwortlich. Wir ordnen ihnen die dazu nötigen Rechte (Mitsprache, Anregungen) und Pflichten (Delegationsprinzip) zu und binden sie so auf allen Stufen und in allen Bereichen in das Managementsystem ein. TQM funktioniert nicht nach einem einseitigen 'Top-Down-Verständnis.'“