

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1 Organisations- und Pflegepraxis im Wandel – Wie viel Organisation braucht eine Organisation?	15
<i>Helmut Wallrafen-Dreisow</i>	
1.1 Organisations- und Pflegepraxis im Wandel	15
1.2 Warum so ein Buch?	15
1.3 Wie viel Organisation braucht eine Organisation?	16
1.4 Die Lösung des Qualitätsproblems	17
1.5 Interne Qualitätssicherung	19
1.6 Zusammenfassung	21
2 Qualitätsmanagement mit dem EFQM-Modell für Excellence – Philosophie, Geschichte und Schritte zur Excellence	23
<i>Edeltraud Vomberg</i>	
2.1 Grundsätze	23
2.2 TQM als Unternehmensstrategie für soziale Einrichtungen und Dienste	23
2.3 Geschichte des EFQM-Modells für Excellence	25
2.4 Die Grundstruktur des EFQM-Modells für Excellence	27
2.5 Selbstbewertung als Evaluationsinstrument und als Motor für Veränderung durch Partizipation	29
2.6 Levels of Excellence	34
Literatur	35
3 Qualitätsentwicklung und Benchmarking – Kosten und Nutzen des Qualitätsmanagements	37
<i>Stephan von Bandemer/Anja Sophia Middendorf</i>	
3.1 Qualitätsmanagement zur Kostensenkung und Steigerung des Betriebserfolgs	37
3.2 Stufen der Qualitätsentwicklung	37
3.3 Entwicklungsstufen umfassenden Qualitätsmanagements ..	39
3.4 Entwicklungsstufen des Qualitätsmanagements nach dem EFQM-Modell	41
3.5 Der Erfolg „reifer Organisationen“ – Langzeit- untersuchungen zum Qualitätsmanagement in den USA ..	43
Literatur	46

4	Lernen von guten Ideen und Lösungen – Benchmarking mit dem EFQM-Modell	47
	<i>Roland Weigel</i>	
4.1	Die Benchmarkingidee	47
4.2	Vom Vergleich zur Handlungsorientierung	48
4.3	Überblick über das Konzept	50
4.4	Entwicklung aus Pilotprojekten	51
4.5	Überblick der Instrumente	51
4.6	Quantitative Analysen	52
4.7	Qualitative Analysen	53
4.8	Potenzialanalyse und Selbstbewertung	54
4.9	Levels of Excellence im Benchmarking	55
4.10	Benchmarkingkreise als unterstützende Maßnahme	56
4.11	Nutzen und Wirksamkeit der externen Vergleiche	57
4.12	Branchenübergreifende Vergleiche	58
4.13	Zusammenarbeit von Wettbewerbern	59
4.14	Vorgehensweise und Nutzen im internen Benchmarking	59
4.15	Praxisbeispiel: Entwicklung Vorschlagswesen (Jürgen Schmidt)	61
4.15.1	Begriffsbestimmung	62
4.15.2	TeilnehmerInnenkreis	63
4.15.3	Abläufe und Zuständigkeiten	63
4.15.4	Aufgaben der Koordinierungsstelle im Vorschlagswesen	63
4.15.5	Zusammensetzung und Aufgaben des „Prüfausschusses für Verbesserungsvorschläge“	64
4.15.6	Prämierung	64
4.15.7	Wiederaufnahme und erneute Prüfung	66
4.15.8	Finanzierung	66
4.15.9	Marketing und Berichtswesen	67
	Literatur	67
5	Nachweisorientierung mit der RADAR-Matrix	69
	<i>Roland Weigel</i>	
5.1	Ausgangssituation	69
5.2	Kundenwünsche als Basis für Nachweisorientierung	69
5.3	Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität	70
5.4	Nachweisorientierung als Chance	72
5.5	Nachweisorientierung mit dem EFQM-Modell	72
5.6	PDCA-Zyklus nach Deming	73
5.7	Branchenunabhängige Nachweisführung mit der RADAR- Bewertungssystematik	74
5.8	Ergebnisbewertung als Ausgangspunkt	76
5.9	Beurteilung der Befähigerkriterien	79
5.10	Praxisbeispiel: Stellenbeschreibungen (Silvia Kleinfeld-van Wingerden/ Helga Pietschmann-Rudd)	83
5.10.1	Anlass	83

5.10.2	Wie hat das EFQM-Modell bei der Entwicklung von Stellenbeschreibungen geholfen?	84
5.10.3	Aufbau der Stellenbeschreibungen	85
5.10.4	Integration vorhandener Instrumente	86
5.10.5	Zielsetzung von Stellenbeschreibungen	87
5.10.6	Unterscheidung von Leistungsbeschreibungen	88
6	Messen mit System – Kunden und Mitarbeiter befragen	89
	<i>Andreas Born</i>	
6.1	Grundsätze	89
6.2	Mitarbeiter- und Kundenbefragungen	89
6.3	Nutzen der Befragungen	90
6.4	Wahl der geeigneten Methode	91
6.5	Operationalisierung	92
6.6	Erfahrungen aus der Praxis	93
6.6.1	Mitarbeiterbefragung	94
6.6.2	Angehörigen- und Bewohnerbefragung	98
6.6.3	Zeitvergleich	101
6.7	Fazit	101
6.8	Praxisbeispiel: Beschwerdemanagement (Ilse Mäurer)	102
7	Transparenz der Schlüsselergebnisse: Ergebnisse verdichten, strategisch planen – Betriebsdatenanalyse und Balanced Scorecard mit dem EFQM-Modell	107
	<i>Jürgen Schulz</i>	
7.1	Betriebsdatenanalyse (BDA)	107
7.1.1	Organisation und Durchführung der BDA	107
7.1.2	Datenerfassung und betriebswirtschaftliche Steuerung	109
7.1.3	Einfluss von Leistungserbringung und Finanzierungs- system	110
7.1.4	Verhältnis von Kosten und Auslastung	115
7.1.5	Plankostenrechnung	116
7.1.6	Prozessanalyse und -optimierung	120
7.2	Die Balanced Scorecard (BSC)	123
7.2.1	Bestimmung von Vision und Strategie	125
7.2.2	Die vier Perspektiven	126
7.2.3	Anwendung in der stationären Pflege	129
7.2.4	Ursache-Wirkungsbeziehungen in der BSC	131
7.3	Praxisbeispiel: Entwicklung eines Mitarbeiterjahres- gesprächs (Hildegard Fervers)	134
7.3.1	Ausgangssituation	134
7.3.2	Planung und Umsetzung des Projekts	134
7.3.3	Fazit	137
	Literatur	137

8	Selbstbewertung und Potenzialanalyse: Stärken und Verbesserungsbereiche ermitteln, Aktionspläne erstellen . . .	139
	<i>Jochen Schneider</i>	
8.1	Grundsätze	139
8.2	Das Vorgehen bei der Selbstbewertung	139
8.2.1	Präsentation und Auswertung der Befragungsergebnisse . . .	139
8.2.2	Kriterienbezogene Zielbestimmung	140
8.2.3	Abgleich der Zielbestimmungen mit den Ergebnissen . . .	141
8.2.4	Ermitteln von Stärken	141
8.2.5	Nachweiserbringung	142
8.2.6	Beschreiben der Instrumente	143
8.2.7	Resümee	144
8.3	Das Vorgehen bei der Planung von Verbesserungen . . .	144
8.3.1	Bestimmen der Verbesserungsbereiche	144
8.3.2	Definieren der Verbesserungsziele und Festlegen der Verbesserungsmaßnahmen	145
8.4	Möglichkeiten zur Durchführung der Selbstbewertung . .	147
8.4.1	Variante 1: Bilden von Untergruppen bei der Selbstbewertung	147
8.4.2	Variante 2: Bilden von Untergruppen zur Vorbereitung der Selbstbewertung	147
8.4.3	Variante 3: Durchführung der Selbstbewertungen im Verbund	147
8.4.4	Variante 4: Durchführung der Selbstbewertung als internes Benchmarking	149
8.4.5	Vorbereiten der Aktionsplanung	150
8.4.6	Durchführen der Ergebnisschau und Erstellen des Aktionsplans	151
8.5	Steuerung des Selbstbewertungsteams durch den Assessor	153
8.6	Selbstbewertungen und Management von Veränderungen	156
8.7	Praxisbeispiel: Innerbetriebliche Weiterbildung (Helmut Wallrafen-Dreisow)	160
	Literatur	162
9	Umsetzungsstrukturen im EFQM	163
	<i>Thomas Risse</i>	
9.1	Ausgangssituation	163
9.2	Strukturen im Umsetzungsprozess	163
9.2.1	Planungsphase („Plan“)	165
9.2.2	Umsetzungsphase („Do“)	167
9.2.3	Überprüfungsphase („Check“)	168
9.2.4	Implementierungsphase („Act“)	169
9.3	Idealtypische/r Aufbau und Organisation eines QM-Systems	170
9.4	Praxisbeispiel: Qualitätszirkelarbeit (Irene Mäurer)	172
	Literatur	173

10	Umsetzungscontrolling und Wirksamkeitsüberprüfung	175
	<i>Sabine Scholl</i>	
10.1	Grundsätze	175
10.2	Controlling – oder doch nur ein anderer Begriff für Kontrolle?	175
10.3	Umsetzungscontrolling und Wirksamkeitsüberprüfung – was bedeutet das genau?	177
10.4	Vom Leitbild zur Balanced Scorecard – oder wie erkennen wir, ob wir unseren Zielen treu bleiben?	180
10.5	Umsetzungs- und Wirksamkeitsüberprüfung im Projekt- management – und das in der Praxis?	183
	Literatur	188
11	Integriertes Qualitätsmanagement mit dem EFQM- Modell – Selbstbewertung mit MDK-Prüfkriterien	189
	<i>Irene Mäurer</i>	
11.1	Ausgangssituation	189
11.2	Externe Anforderungen	190
11.3	Pflegequalitätssicherungsgesetz – PQSG	191
11.4	SGB – Änderungsgesetz	192
11.5	Was prüft der MDK?	193
11.6	Qualitätssicherung auf unterschiedlichen Ebenen	194
11.7	EFQM – MDK-Integration	195
	Anhang	199
	Herausgeber- und Autorenverzeichnis	217
	Stichwortverzeichnis	221