INNERE

QUALITÄT

Wirtschaftlichkeit
Wettbewerbsfähigkeit
Arbeitszufriedenheit
Motivation

WIR-Kultur

CGIFOS
Institute
Corporate **G**overnance
Information **F**orecasting
Systems

www.CGIFOS.de

DURCH INNERE QUALITÄT MEHR PATIENTENSICHERHEIT

Günther Brenzel
Dr. Roderich Fischer
Prof. Dr. Kuno Rechkemmer

Gemeinsamer Kongress für Patientensicherheit
3./4. April 2014, Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf

© **CG**IFOS Institute

KRANKENHAUS „GUT“	KRANKENHAUS „SCHLECHT“
Stellen Sie sich vor, ein Krankenhaus ***läuft rund und mit voller Kraft***. Strukturen und Abläufe sind bestens aufeinander abgestimmt. Alle arbeiten konstruktiv zusammen. Überall dominiert ein inspirierendes WIR-Gefühl. Die Patienten sind begeistert.	Stellen Sie sich nun das gleiche Krankenhaus vor – aber es ist ***Sand im Getriebe***. Kommunikation und Abläufe stimmen nicht. Viele sind frustriert. Zuversicht und Vertrauen sind gestört. Die Patientenorientierung ist auf ein Minimum reduziert.

Wo ist die Patientensicherheit höher?

DEFINITIONEN

IQ-Prozesse	:=	Unternehmensprozesse, deren Qualität wesentlich durch die involvierten **Menschen** bestimmt ist. Diese verfügen über **Handlungsfreiräume**, die sie zum Nachteil oder Vorteil der Qualität des Prozesses nutzen können. Die Handlungsfreiräume sind durch die Natur der Aufgaben verursacht. Zentrale Bestimmungsfaktoren sind **Regelungsdichte** und Grad der **Informationsasymmetrien**.
IQ-REGELN	:=	**Erfolgskritische Anforderungen** an IQ-Prozesse aus aus integrierter technischer und sozialer Sicht.
IQ **Innere Qualität**	:=	**Erfüllungsgrad** der erfolgskritischen Anforderungen an IQ-Prozesse. *Erfüllungsgrad der Regeln Innerer Qualität*

MIQ - MANAGEMENT INNERER QUALITÄT

MIQ Management Innerer Qualität	:=	Systematische Gestaltung und Lenkung der Inneren Qualität von IQ-Prozessen.
CGIFOS ® **MIQ**	:=	Ein innovatives, fundiertes Managementkonzept mit leistungsstarken, modular zusammengesetzten Managementinstrumenten *Optimale Innere Qualität wird in den IQ-Prozess eingebaut.*

IQ-REGELN

Patienten-orientierung	Umgang mit Ressourcen	Mitarbeiter-orientierung, Kollegialität	Führung	Strukturen, Abläufe
Die Gesundheit und das Wohl unserer Patienten sind der Maßstab unseres Erfolgs. Wir verfügen über hohe Kompetenz, sind engagiert hilfsbereit und freundlich.	Wir gehen sorg-sam und sparsam mit unseren Mit-teln um. Wir setzen uns Ziele und lassen uns an deren Erfüllung messen.	Unser Umgang untereinander ist offen und fair, respektvoll und wertschätzend. Wir fördern und fordern und dies leistungsgerecht und motivierend.	Wir verhalten uns vorbildlich. Wir entscheiden fundiert, handeln ausgewogen und kommunizieren klar.	Wir verfügen über angemessene Strukturen und Prozesse. Wir arbeiten gut zusammen und verbessern uns kontinuierlich.

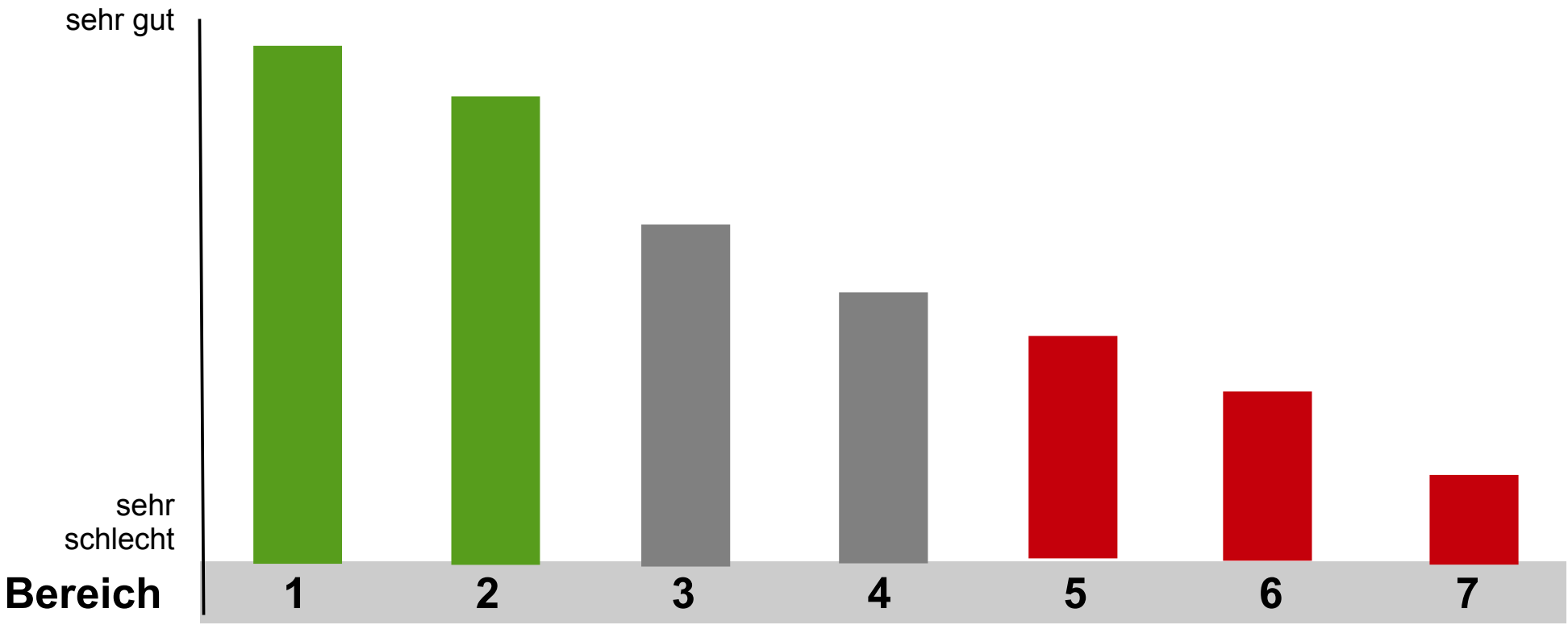
? MUSTER

IQ-PRAXIS

Krankenhauspraxis: IQ variiert von sehr gut bis sehr schlecht.

Teils erhebliche Anstrengungen, allerdings mit eingeschränktem Erfolg

Innere Qualität



BEISPIEL
Patientenorientierung

SOLL	IST
Die Gesundheit und das Wohl unserer Patienten sind der Maßstab unseres Erfolgs. Wir verfügen über hohe Kompetenz, sind engagiert hilfsbereit und freundlich.	• wir können uns um unsere Patienten nicht angemessen kümmern • wir haben zu wenig Zeit / Personal • die Patienten werden nicht gut informiert, teils ist die Information sogar widersprüchlich • die Koordination ist schlecht, gemeinsame Visiten funktionieren nicht • das Einfühlungsvermögen mancher Kolleginnen und Kollegen lässt zu wünschen übrig • Bevorzugung von Privatpatienten ...

BEISPIEL
Wirtschaftlicher Umgang mit Ressourcen

SOLL	IST
Wir gehen sorgsam und sparsam mit unseren Mitteln um. Wir setzen uns Ziele und lassen uns an deren Erfüllung messen.	• wir sparen uns zu Tode • Wirtschaftlichkeit interessiert uns nicht • wir nehmen, was wir brauchen • Preise für Material und Ausstattung sind uns unbekannt • wir vergeuden Medikamente – keine Koordination (Visiten, Behandlungspläne etc.) • wir sparen, aber an den falschen Stellen • wir verschwenden täglich enorme Mengen von Essen ...

BEISPIEL
Mitarbeiterorientierung, Kollegialität

SOLL	IST
Unser Umgang untereinander ist offen und fair, respektvoll und wertschätzend. Wir fördern und fordern und dies leistungs-gerecht und motivierend.	• unser Umgang untereinander ist schlecht: keine Wertschätzung, kein Respekt • Mitarbeiter werden vor Dritten unflätig kritisiert • Kollegen sind nicht da, wenn man sie braucht – es sind immer die gleichen und nichts passiert • bei uns ist der Gute der Dumme • Absprachen werden nicht eingehalten • von der Führung lässt sich bei uns niemand blicken • was bei uns tatsächlich abgeht, interessiert „die da oben“ nicht

BEISPIEL
Führung

SOLL	IST
Wir verhalten uns vorbildlich. Wir entscheiden fundiert, handeln ausgewogen und kommunizieren klar.	• unsere Führung denkt und handelt ausschließlich wirtschaftlich • Führung findet bei uns nicht statt: keine Information, kein Interesse, kein Bemühen, kein Vorbild • unser Chef meint es gut, ist aber keine Führungsperson • wir werden als Mitarbeitende nicht respektiert, teils geradezu missachtet • ich glaube denen nichts mehr

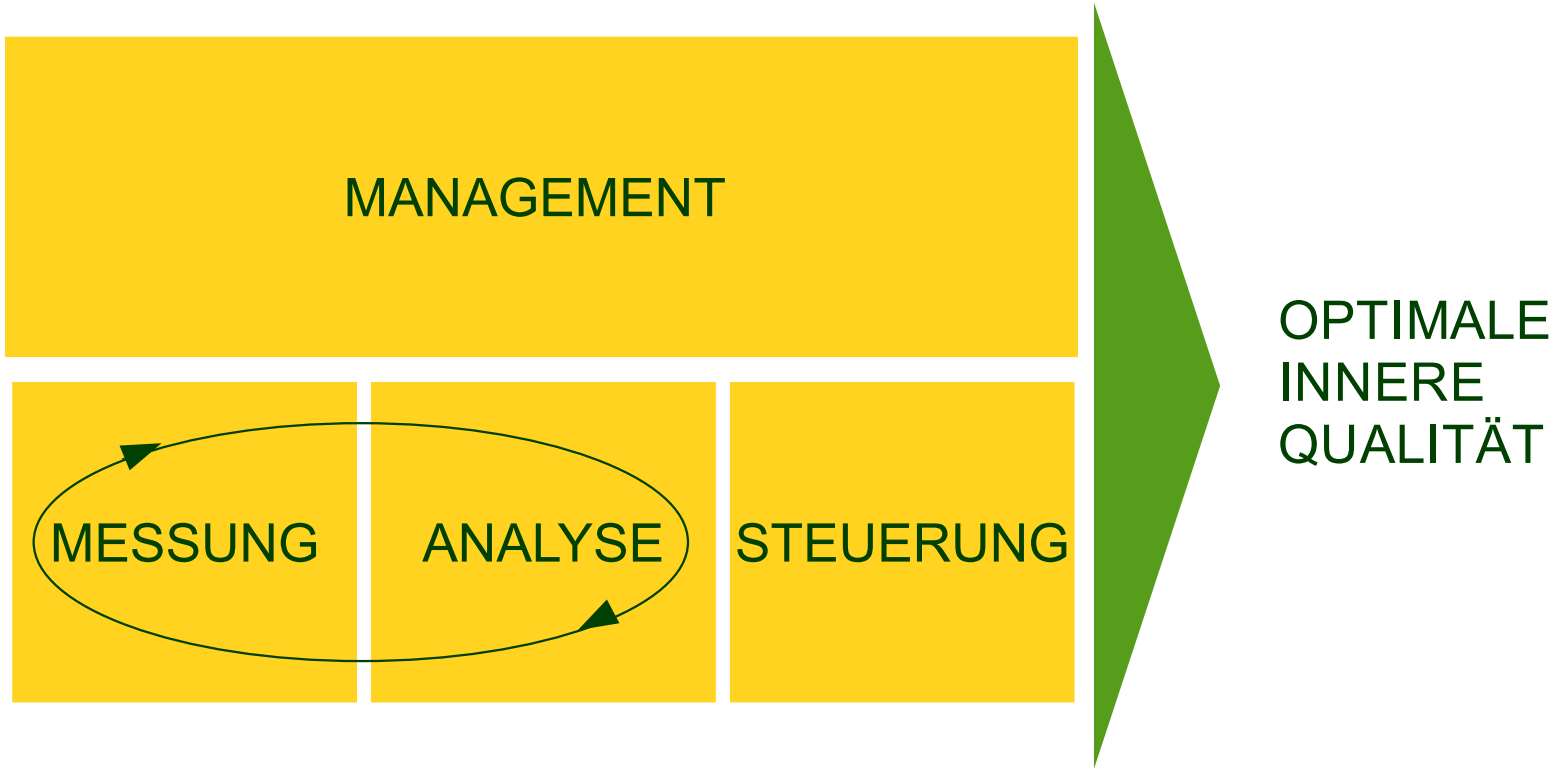
BEISPIEL
Strukturen und Abläufe

SOLL	IST
Wir verhalten uns vorbildlich. Wir entscheiden fundiert, handeln ausgewogen und kommunizieren klar.	• neue Prozesse und Systeme werden groß angekündigt, nutzen und funktionieren aber oft nur eingeschränkt • gute Zusammenarbeit wird als wichtig eingefordert, aber nicht praktiziert, • keine Überprüfung der Wirksamkeit von Maßnahmen, keine Sanktionen • Hygienevorschriften werden nach wie vor nicht eingehalten • unser Qualitätsmanagement ist ein Papiertiger • unser Controlling lügt - Zahlen werden gefälscht

FRAGEN UND ANTWORTEN

- Innere Qualität und Qualitätsmanagement – wie gehört das zusammen?
- Wer ist verantwortlich für Innere Qualität? Was heißt Wir-Kultur?
- Ist das Niveau der Inneren Qualität nicht wesentlich durch die Rahmenbedingungen bestimmt (Anzahl MA, Budget etc.)?
- Alle wollen gute Innere Qualität. Wie kann es dann in der Praxis überhaupt zu Defiziten kommen?
- Was ist der Unterschied zwischen dem Arbeitsklima nach herkömmlichen Verständnis und Innerer Qualität? …

CGIFOS ® **MIQ**



Bedarfsorientierte, umfassende Unterstützung. Hilfe zur Selbsthilfe.

CGIFOS ® **MIQ – INSTRUMENTE UND LEISTUNGEN**

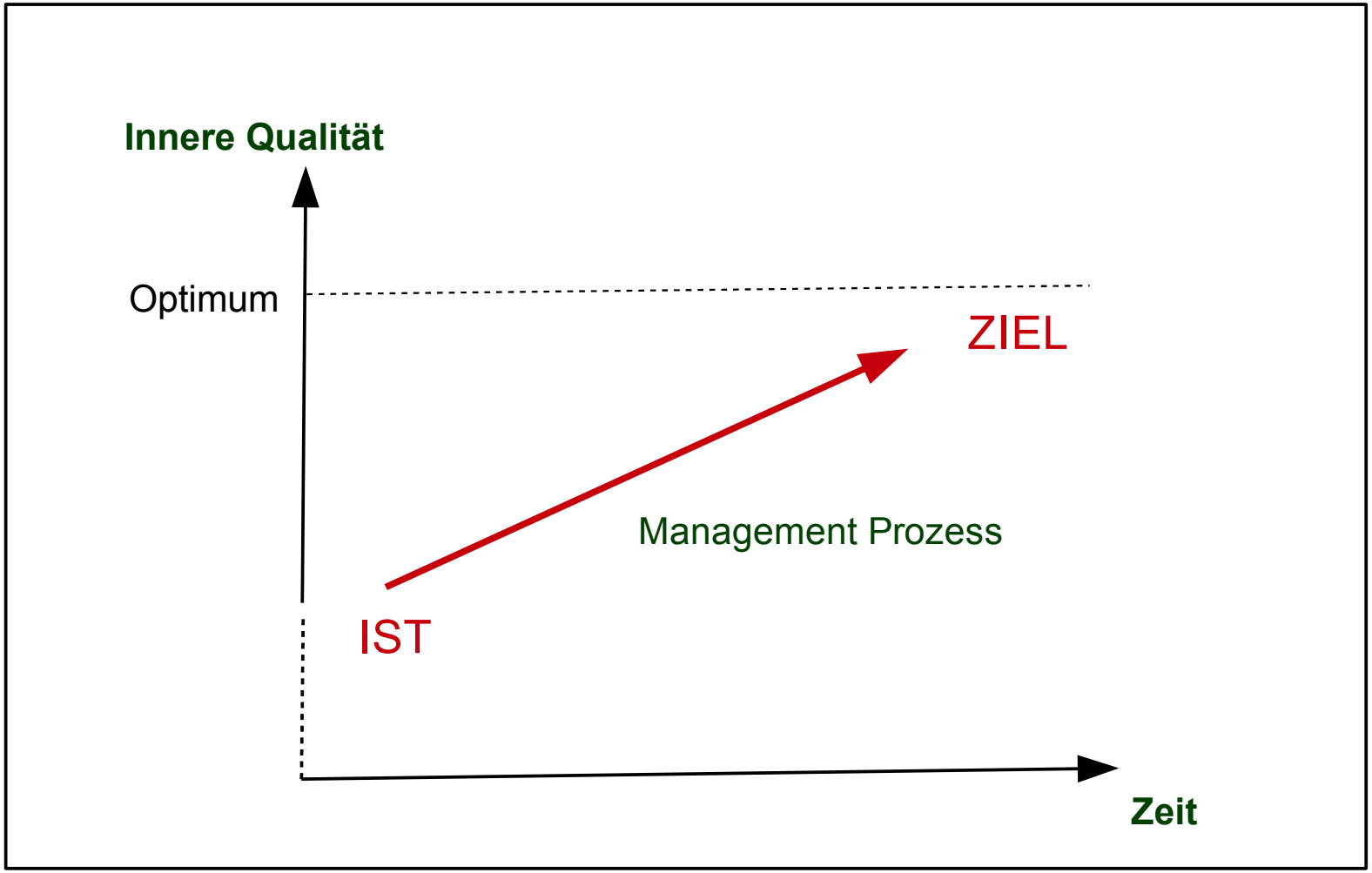
Messung und Analyse

Quantitative Methoden und Instrumente		Qualitative Instrumente	Standardprogramme
Messung	**Analyse**	Führungskräfte-Workshop Projekt-management Ergebnis-präsentation	**CG**IFOS ® REGELN INNERER QUALITÄT **CG**IFOS ® UNTERNEHMENSMODELL **CG**IFOS ® SCHNELLDIAGNOSE **CG**IFOS ® GRUNDANALYSE **CG**IFOS ® STRATEGIEANALYSE
online Papier/Bleistift hybrid	Qualitätskennzahlen Mathematisch-statistische Kennzahlen Data Mining Corporate Modelling		

Management und Steuerungsunterstützung

Standardprogramme	Sonderleistungen
CGIFOS ® INTEGRIERTE PLANUNG	Managementunterstützung
CGIFOS ® MANAGEMENTSEMINAR	Kommunikation
CGIFOS ® UNTERNEHMENSPLANSPIEL	Integration
CGIFOS ® STRATEGIEENTWICKLUNG	Anreizsysteme
jeweils bedarfsgemäße Anpassung	Umsetzung

MANAGEMENT DURCH ZIELE



EINSTIEGSSTELLEN

MIQ-PROJEKTORGANISATION

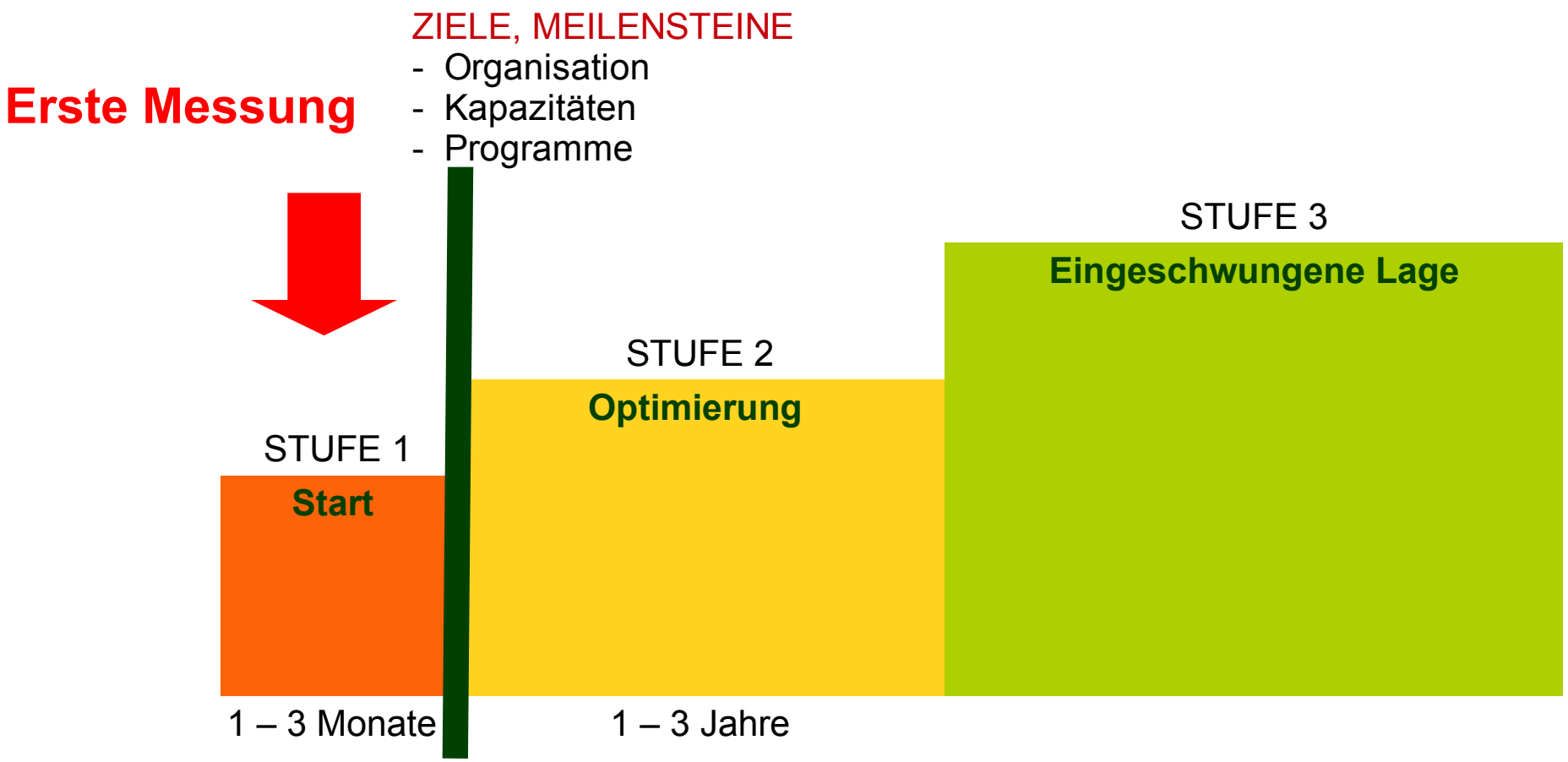
Executive Sponsor

Lenkungskreis

Operativer Sponsor

Arbeitskreis(e)

MIQ-PROZESS


ZIELE, MEILENSTEINE
- Organisation
- Kapazitäten
- Programme
Erste Messung
STUFE 1
Start
STUFE 2
Optimierung
STUFE 3
Eingeschwungene Lage
1 – 3 Monate
1 – 3 Jahre

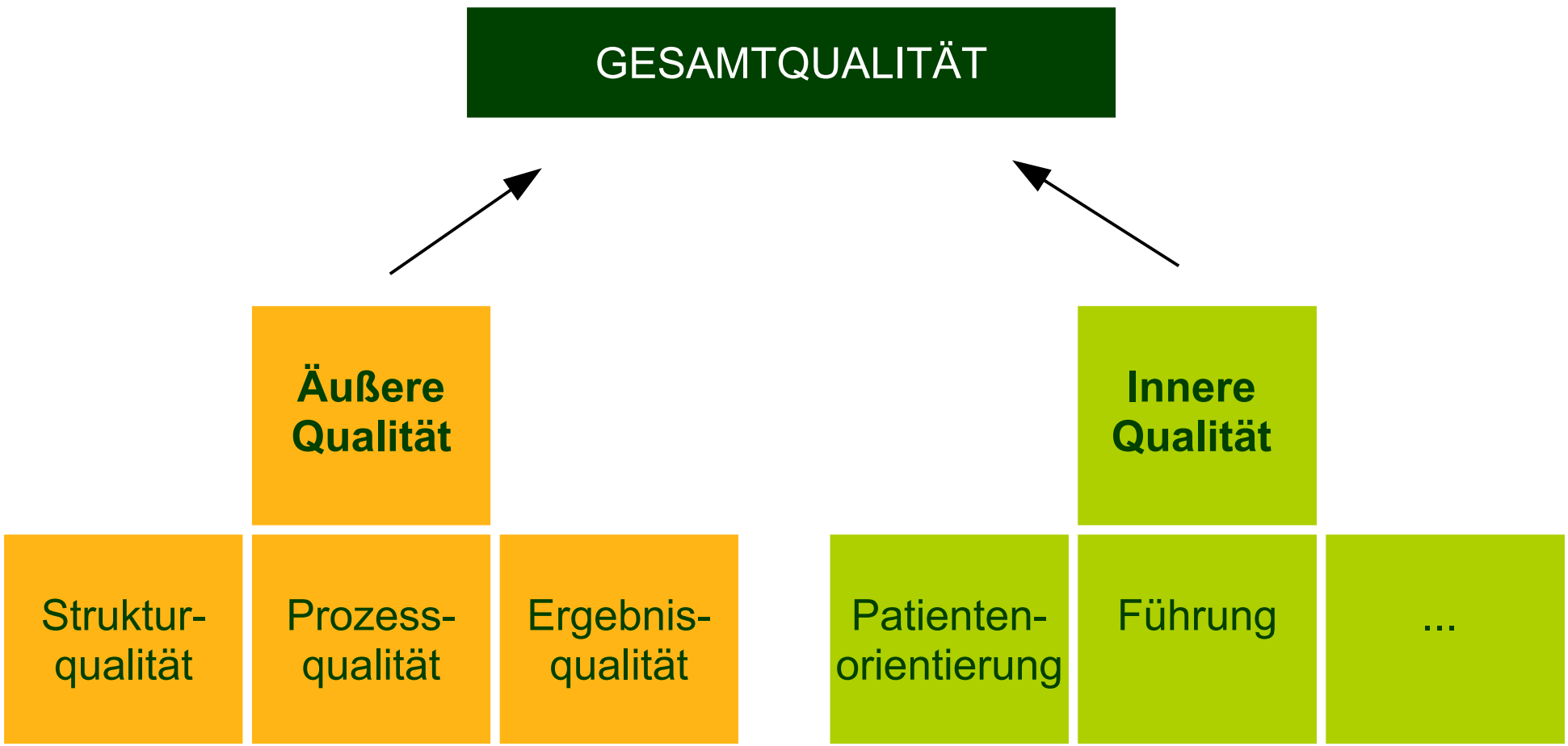
MIQ-START

1 Führungskräfte-Workshop	2 Erste Messung	3 Ergebnis
Einführung Regeln Innerer Qualität Zeit- und Vorgehensplan	Kommunikation Umsetzung online / Papier-Bleistift	Analyse Bericht Präsentation Entscheidung bzgl. des weiteren Vorgehens nach Lage
1 - 3 Monate		

LÖSUNGEN

	1 Schnelldiagnose	2 Strategieanalyse	3 MIQ
Gegenstand	**Einmalige Messung und Analyse der Inneren Qualität** Stichprobe **Projektmanagement** Unterstützung nach Bedarf	**Einmalige Messung und Analyse der Inneren Qualität** Vollumfrage Alternative zu einer herkömmlichen Mitarbeiterbefragung **Projektmanagement** Unterstützung nach Bedarf	**Periodische Messung und Analyse der Inneren Qualität** Periodizität nach Bedarf Vollumfragen / Teilumfragen **Steuerung** Unterstützung nach Bedarf **Management** Unterstützung nach Bedarf
Voraus-setzung	Führungskräfte-Workshop, halbtägig	Führungskräfte-Workshop, ganztägig	Führungskräfte-Workshop, ganztägig
Kernvorteile	relevante Hinweise zu Lage und Handlungsbedarf schnell und kostengünstig	detaillierte Kenntnis von Lage und Handlungsbedarf fundierte Entscheidungs-unterstützung (strategisch, operativ)	Optimale Wirtschaftlichkeit, Wettbewerbsfähigkeit, Arbeits-zufriedenheit, Motivation. Problemfrüherkennung etc. Überzeugendes Kosten-Nutzen-Verhältnis. Prozess-Zertifizierung.

INNERE UND ÄUSSERE QUALITÄT



AUSSTRAHLUNGSWIRKUNGEN

Träger, Aufsichts-organ	Ethik	Compliance, Shared Value	**Geschäfts-führung**	Risiko-management	Organisations-kultur	**Mitarbeiter-vertretung**
M&A	Unternehmens-bewertung	Vision, Mission, Leitbild	Management Innerer Qualität	Problemfrüh-erkennung	Beschwerde-management	Mitarbeiter-beteiligung
Organisations-entwicklung	Projektmanagement				Kodizes, Richtlinien	Anreiz-systeme
Qualitäts-management	Ergebnisse, Strukturen, Prozesse		**CG**IFOS ® MIQ		Zertifzierung	**Personal**
Wertorientiertes Management	Integrierte Planung				Aus- und Fortbildung	Personal-gewinnung
Marketing	Investitions-rechnungen	Data Mining, Corporate Modelling	Balanced Scorecard	Informations-ordnung	Medien, Transparenz	Personal-entwicklung
Strategie	Audits intern/extern	Reporting	**Controlling**	Dialog	Information, Kommunikation	**Öffentlich-keitsarbeit**

UMFASSENDE CGIFOS UNTERSTÜTZUNG

Innere Qualität

Hilfe zur Selbsthilfe

- Personal
- Strukturen, Prozesse
- Anreizsysteme, Systemintegration
- Schulung, Planspiel, Moderation, Coaching
- Transparenz, interne/externe Kommunikation
- Messung, Analyse, Steuerung
- Integrierte Planung, sonstiges Management
- Richtlinie Innere Qualität

AKTUELLE STIMMEN

Sicherung der Inneren Qualität hat einen Eigenwert.

Prof. Dr. med. Georg Marckmann
Ludwig-Maximilians-Universität München
Institut für Ethik, Geschichte und Theorie der Medizin

Das Gewissen des Einzelnen kann das Versagen des Systems nicht kompensieren.

Prof. Dr. Dr. Karl Homann, **CG**IFOS Konferenz 2012

Optimale Innere Qualität ist eine ökonomische Chance und ethische Pflicht.

Günther Brenzel, Vorstandsmitglied a.D.,
Universitätsklinikum Tübingen

Innere Qualität wird das Thema der Zukunft sein.

Vorstandsmitglied, Krankenhaus der Maximalversorgung

Der Führungskreis rückt zusammen, Aufbruchstimmung, intensive

Art und Weise des Austausches, wichtiger Prozess, mächtiges Instrument …

Personalleiterin, Einrichtung mit ca. 1.000 MA

Teils waren uns die Probleme schon vorab bekannt. Doch jetzt haben wir konkrete Zahlen und Hinweise. Nun können wir sie mit sehr viel höherem Nachdruck und gezielter angehen …

Vorsitzender des Vorstands, Einrichtung mit ca. 2.000 MA

Das Ideal, alle Mitarbeiter fühlen sich als Teil eines großen Ganzen und kommen immer mit Spaß zur Arbeit, erreicht man nie. Wir verfolgen dennoch dieses Ideal. Eine gute Klinik muss Wartezeiten verringern, für Freundlichkeit, Sauberkeit und Höflichkeit sorgen. Und den Patienten metaphorisch dort abholen, wo er steht. Der Patient muss merken, dass in unserer Klinik ein besonderer Geist herrscht.

Chefarzt und Leiter einer Klinik mit ca. 100 MA

***CG**IFOS Management Innerer Qualität informiert mich über das, wovon ich schon immer wusste, dass ich es wissen müsste, es aber nie gewusst habe.*

Geschäftsführer, Unternehmen mit 600 MA

Fachaufsätze, Konferenzbeiträge
Brenzel, G.: Innere Qualität – Herausforderungen aus pflegerischer Perspektive. In: das Krankenhaus. März 2013, S. 253 ff.

ders.: Innere Qualität: Für ein besseres Miteinander. In: CNE Pflegemanagement, 1, 2014, S.10-13

Fischer, R.: Innere Qualität – Fallbeispiel der Messung, Analyse und Steuerung. CGIFOS Konferenz, Oktober 2012

Hohmann, K.: Innere Qualität als Produktionsfaktor. CGIFOS Konferenz, Oktober 2012

Marckmann, G.: Innere Qualität – Perspektive der Medizinethik. CGIFOS Konferenz, Oktober 2012.

Rechkemmer, K.: Exzellenzinitiative Innere Qualität. In: das Krankenhaus. September 2012, S. 879 ff.

ders.: Innere Qualität – Erfolgsfaktor für Wirtschaftlichkeit und Arbeitszufriedenheit.“ DEKV Deutscher Evangelischer Krankenhausverband e.V., Jahrestagung 2013, Juni 2013

ders.: Innere Qualität und Personalgewinnung. In: das Krankenhaus, September 2013

Buchankündigung
MANAGEMENT INNERER QUALITÄT
Ein Praxisbuch für Krankenhäuser und Soziale Einrichtungen
Kohlhammer Verlag, Sommer 2014

Nächste Konferenzbeiträge
- Gemeinsame Konferenz für Patientensicherheit, Hamburg, 3./4. April 2014
- Hauptstadtkongress, Berlin, 25.-27. Juni 2014

CGIFOS **Institute** ist der Pionier des Konzepts der Inneren Qualität und deren Managements.

Unser Anspruch ist es, auf diesem Gebiet in Forschung und Praxis führend zu sein.

Unser Ziel sind der Erfolg und die Zufriedenheit unserer Kunden.

Zentrale Voraussetzungen hierfür sind die langjährigen Topmanagement-Erfahrungen, das besondere Fachwissen und das unbedingte Engagement unserer Partner und Experten.

CGIFOS
Institute

Corporate **G**overnance
Information **Fo**recasting
Systems

KRANKENHÄUSER UND SOZIALE EINRICHTUNGEN

INNERE QUALITÄT
Wirtschaftlichkeit
Wettbewerbsfähigkeit
Arbeitszufriedenheit
Motivation

Messung
Analyse
Steuerung
Dialog

Leitung:
Prof. Dr. Kuno Rechkemmer

CGIFOS Institute GmbH
Curiestraße 2
D-70563 Stuttgart

T +49 (0)711 489 0 768-0
F +49 (0)711 489 0 768-9
info@CGIFOS.de
www.CGIFOS.de