

Kennen Sie EFQM?

Teil 3 der Reihe

Klaus-Martin Otte, Hamburg; Katharina Gottschall, Rostock



© Fotolia/MK-Photo

Zusammenfassung

Der 3. Teil der Serie behandelt die 4 Ergebniskriterien des EFQM-Modells. Sie sind jeweils in 2 Teilkriterien unterteilt. In den Ergebniskriterien zeigen sich der Erfolg eines Laboratoriums und damit die Grade der Excellence bei der Umsetzung der Befähigerkriterien. Anhand von Beispielen werden exemplarisch verschiedene Möglichkeiten aufgeführt, wie ein Erfolg aus den Maßnahmen der Befähigerkriterien gemessen und dargestellt werden kann.

Schlüsselwörter: EFQM, Ergebniskriterien, Kennzahlen

Einleitung

Nachdem im letzten Teil die 5 Befähigerkriterien vorgestellt worden sind, werden im 3. Teil die Ergebniskriterien erläutert. Im folgenden 4. und letzten Teil dieser Serie werden dann ganz praktische Anleitungen gegeben, das eigene Labor mit einem Qualitätsmanagement-

Abstract

The third part of the series deals with the 4 result criteria of the EFQM model. They are each divided into 2 subcriteria. The result criteria show the success of a laboratory and thus the degree of excellence in the implementation of the enabler criteria. By way of examples, various possibilities are listed of how the success of the enabler criteria measures can be measured and presented.

Keywords: EFQM, result criteria, key figures

system nach dem EFQM-Modell auszurichten. Anwender sollten dann in der Lage sein, sich für die Eingangsstufe Committet to Excellence bei der Initiative Ludwig-Erhard-Preis e.V. zu bewerben und nach einem erfolgreichen Assessment (Audit) das entsprechende Zertifikat zu bekommen. Voraussetzung ist aber ein grundlegendes Verständnis des Modells.

Ergebniskriterien

In den 4 Ergebniskriterien dokumentiert ein Labor, welchen Erfolg die Maßnahmen, die in den Befähigerkriterien ergriffen wurden, erzielt haben. Nur Maßnahmen, die einen Nutzen für die Kunden oder das Labor bringen, sind im QM-System des EFQM-Modells sinnvoll. Daher sind die Ergebniskriterien ein zentraler Bestandteil von EFQM. Es unterscheidet sich hiermit von den formalistischen Vorgaben der anderen Zertifizierungs- und Akkreditierungsverfahren. Es geht hierbei nicht um die Erfüllung der vom jeweiligen Akkreditierungs- oder Zertifizierungssystem geforderten Vorgaben. In den Ergebniskriterien wird gemessen, inwieweit die in den Befähigerkriterien vom Labor selbst definierten Ziele erreicht wurden und damit einen Nutzen für das Labor selbst beziehungsweise für die Kunden darstellen. Um den Erfolg von Maßnahmen beurteilen zu können, benötigt man Kennzahlen. Beispiele dafür werden bei den einzelnen Ergebniskriterien dargestellt.

Die Ergebniskriterien greifen die Bezeichnungen der ersten 5 Kriterien wieder auf. Alle Ergebniskriterien werden unterteilt in a) Wahrnehmungen und b) Leistungsindikatoren.

Kriterium 6: Kundenbezogene Ergebnisse

Im Kriterium 6 werden die kundenbezogenen Ergebnisse dargestellt. Diese Ergebnisse beziehen sich auf die Maßnahmen, die in den Befähigerkriterien 4, Partnerschaften und Ressourcen und 5, Prozesse, Produkte, Dienstleistungen durchgeführt worden sind.

Als Kunden sind hierbei in erster Linie die Einsender gemeint, aber auch Lieferanten und andere Dienstleister, zum Beispiel IT-Mitarbeiter, die für das Labor wichtig sind. Ein gutes Labor identifiziert die Bedürfnisse seiner Kunden und richtet seine eigene Organisation entsprechend aus. Aber auch Dienstleister für das eigene Labor werden aktiv gemanagt. Konkret kann das zum Beispiel bedeuten, dass man die eigenen Bedürfnisse mit den Möglichkeiten des Dienstleisters koordiniert, wie zum Beispiel die Häufigkeit von Reagenzliefereien oder langfristige Chargenreservierungen. Ein Labor ist essenziell auf zuverlässige EDV-Verbindungen angewiesen. In einem Krankenhaus hat die zuständige IT-Abteilung viele EDV-Systeme zu warten. Die eigenen Bedürfnisse sollten vom Labor in einem ständigen und strukturierten Dialog mit der IT-Abteilung adressiert werden. In einem großen niedergelassenen Labor gibt es ebenfalls viele IT-Aufgaben. Sinnvollerweise wird man hier eine Priorisierung der Aufgaben vornehmen. Ein Labor, das für sich Maßnahmen aus diesen Kriterien festlegt, wird vorher Kennzahlen definieren, die quantifizierbar und messbar sind.

Im Kriterium 6a, Wahrnehmungen, werden zum Beispiel Rückmeldungen von den Kunden, in der Regel die Einsender, aufgeführt. In einem niedergelassenen Labor sowie im Krankenhaus können das zum Beispiel positive Rückmeldungen über die Schnelligkeit der Diagnostik sein, aber auch Anerkennung, wenn das Labor unerwartet pathologische Werte, die der Einsender nicht erwartet hat, gleich durchtelefoniert hat.

Im Kriterium 6b, Leistungsindikatoren, geht es um Zahlen zum Beispiel Anzahl von Beschwerden, die sinnvollerweise im Laufe der Zeit zurückgehen sollten, aber auch die Anzahl von Einsenderschulungen, um präanalytische Fehler zu vermeiden. Hier wäre eine Kennzahl die Häufigkeit zum Beispiel für hämolytische Proben, ver-

ursacht durch eine unsachgemäße Abnahme oder unsachgemäßen Transport durch einen Transportdienst. Die meisten EDV-Systeme lassen eine Erfassung und damit Auswertung hämolytischer oder fehlerhaft gefüllter Probenröhrchen zu. Bei der Auswertung könnte sich zeigen, dass bestimmte Einsender dabei besonders auffällig sind. Die Identifizierung der Ursachen und Maßnahmen zur Verbesserung über mehrere Jahre ist ein Beispiel für positive Leistungsindikatoren.

Die Turn-around-Time (TAT) spielt besonders im Krankenhaus mit einer Notfallaufnahme eine wichtige Rolle. Für einige Analyte, wie zum Beispiel Blutbild oder Troponin, könnte die Zeit zwischen Probeneingang und Freigabe der Ergebnisse gemessen werden. Ist bei kritischer Betrachtung diese Zeit zu lang, lassen sich daraus Maßnahmen ableiten, um sie zu reduzieren.

Kriterium 7: Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Ein Labor kann nur dann dauerhaft gute Leistungen erbringen, wenn es eine aktive Personalentwicklung betreibt. Kennzahlen in diesem Kriterium sollten daher sorgfältig ausgesucht werden.

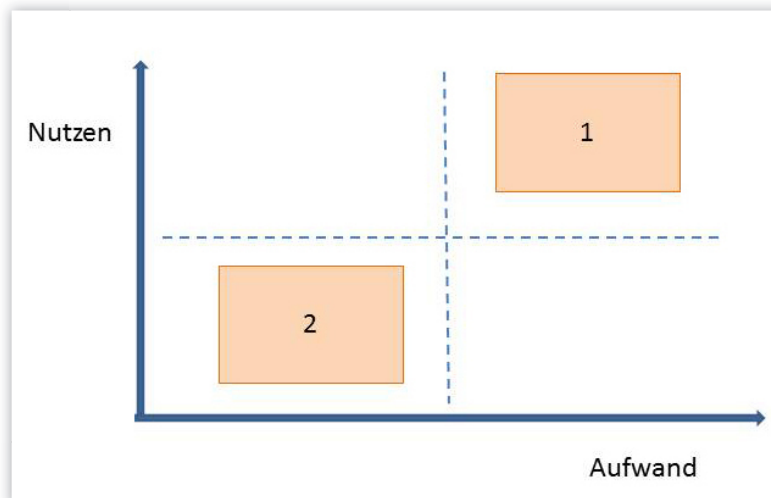


Abb. 1: Aufwand und Nutzen © K.-M. Otte, K. Gottschall

Im Kriterium 7 wird das Ergebnis aus dem Kriterium 3, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, aufgeführt.

Im Kriterium wird hinterfragt, ob es Indikatoren beziehungsweise Hinweise gibt, wie Mitarbeiter das Arbeitsumfeld wahrnehmen. Dies ist in kleinen Laboreinheiten, in denen die Mitarbeiter sich untereinander gut kennen, einfach zu beantworten. In größeren Strukturen ist das schon nicht mehr so eindeutig. Auch hier gilt, dass man Kennzahlen zugrunde legt, die über einen längeren Zeitraum erhoben und ausgewertet werden. Organisationen mit zufriedenen Mitarbeitern werden durchschnittlich weniger Fehlzeiten durch Krankheit haben, als die mit einem problematischen Arbeitsklima. Gibt es außerhalb des Berufes gemeinsame Treffen der Mitarbeiter, zum Beispiel Weihnachts- oder Sommerfeste und wie viele Mitarbeiter nehmen daran teil?

Die Qualifikation der Mitarbeiter ist für den Erfolg eines Labors entscheidend. Eine Kennzahl wäre hierfür die Anzahl der internen und/oder externen Fortbildungen. Um die individuelle Entwick-

lung der einzelnen Mitarbeiter zu fördern, sind Mitarbeitergespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu führen, in denen gemeinsame Ziele vereinbart werden. Die Anzahl dieser Gespräche wäre in diesem Zusammenhang ebenfalls eine wichtige Kennzahl. Noch wichtiger ist der Anteil des Erreichungsgrades der vereinbarten Ziele.

Kriterium 8: Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Dieses Kriterium hat eher Bedeutung für Laboratorien an Universitätskliniken oder an großen Krankenhausverbänden. Es geht hierbei, vereinfacht gesagt, um die Außenwirkung eines Labors. Das kann sich zum Beispiel in Publikationen und Fachvorträgen äußern. Aber auch die Teilnahme an Studien oder die Erwähnung in Krankenhaus- oder konzerninternen Publikationen (wie oft?) gehören dazu. Die Erwähnung in öffentlichen Publikationen ist für ein Labor eher selten, wären aber auch hier einzuordnen.

Kriterium 9: Schlüsselergebnisse

Der wirtschaftliche Erfolg eines Labors ist im EFQM-Modell ein wichtiges Kriterium. Ein niedergelassenes Labor hat üblicherweise ein Set von Kennzahlen und Steuerungsgrößen zur Verfügung, um die Wirtschaftlichkeit zu steuern. In einem Krankenhauslabor liegen meistens in der Verwaltung Kennzahlen vor. Auch in einem Krankenhaus kennt ein gut geführtes Labor die wichtigsten Kennzahlen, wie zum Beispiel die Anzahl der Analysen pro Jahr oder Sach- und Personalkosten. Als Kennzahlen sind die Größen wichtig, die ein Labor selbst beeinflussen kann, so zum Beispiel das Verhältnis von Reagenzverbrauch und berichteten Ergebnissen, um einen ressourceneffizienten Umgang mit den Reagenzien sicherzustellen.

Auswahl der Projekte und Kennzahlen

Jedes Labor wird Schwachstellen sowohl in den internen Betriebsabläufen als auch in der Zusammenarbeit mit den Kunden und Lieferanten benennen können. Daraus lassen sich Projekte ableiten, um einen Nutzen für das eigene Labor und/oder für die Einsender zu generieren. Um den Erfolg eines Projektes zu monitoren, benötigt

man Kennzahlen. Nur so lässt sich der Erfolg über mehrere Jahre nachweisen.

Bei der Auswahl der Projekte sollte man im Vorfeld unter Berücksichtigung der eigenen Ressourcen den Nutzen gegen den Aufwand abwägen. Im Idealfall ist ein großer Nutzen mit wenig Aufwand zu erreichen. Meistens ist der Aufwand aber hierfür deutlich höher, siehe Feld 1 der Abbildung. Im Einzelfall kann es daher sinnvoll sein, ein Projekt mit begrenztem Nutzen, aber auch geringem Aufwand anzugehen, Feld 2 in der Abbildung.

EFQM hat das Ziel der stetigen Verbesserung, um langfristig gute Ergebnisse zu erzielen. Maßnahmen mit höherem Aufwand und höherem Nutzen lassen sich daher auch im weiteren Verlauf mit der Beschäftigung mit dem EFQM-Modell angehen. ■

DOI:



**DR. MED. DIPL. CHEM.
KLAUS-MARTIN OTTE**

Medilys Laborgesellschaft mbH,
Asklepios Klinik Altona,
Paul-Ehrlich Str. 1,
22763 Hamburg

Kontakt: k.otte@asklepios.com



KATHARINA GOTTSCHALL

Institut für Klinische Chemie
und Laboratoriumsmedizin,
Universitätsmedizin Rostock,
Ernst-Heydemann-Str. 6,
18057 Rostock

Kontakt: katharina.gottschall@dvta.de

