

[3] QUALITÄTSMANAGEMENT FUNKTIONIERT NUR, WENN ALLE MITMACHEN KÖNNEN



EIN INTERVIEW MIT MARCO SCHUPP, LEITER GESCHÄFTSBEREICH QM BEI DEDICA

Marco Schupp leitet seit über fünf Jahren als stellvertretender Geschäftsführer den Geschäftsbereich QM bei dedica, einer Interessenvereinigung spezialisierter Langzeitpflege-Institutionen in der Schweiz. Zuvor hat er über 20 Jahre Unternehmen beim Aufbau und der Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) unterstützt. Bevor er seine aktuelle Position übernahm, begleitete er unter anderem den Aufbau des QMS in verschiedenen Kliniken im Akutbereich des Inselspital in Bern.

Herr Schupp, Sie blicken auf 24 Jahre Arbeit im Qualitätsmanagement. Auf welche Herausforderungen sind Sie in den verschiedenen Unternehmen gestoßen?

Marco Schupp: Die Herausforderungen unterscheiden sich gar nicht so sehr. Qualitätsmanagement lebt davon, dass es ganzheitlich wirkt. Dadurch birgt es eine gewisse Komplexität, die nur durch eine enge Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen aufgelöst werden kann. Im Gesundheitswesen ist ein hohes Maß an Kompetenz vorhanden. Auch fühlen sich die Mitarbeiter*innen für ihre Prozesse durchaus verantwortlich. Jedoch beschränkt sich das Verantwortungsgefühl meist auf den eigenen Bereich. Den Personen in den Kliniken fehlt häufig der rote Faden, der durch die Organisation geht. Dadurch entstehen Vorbehalte und Ängste, aber auch blinde Flecken. Diese aufzulösen und Synergien zu schaffen, ist ein langer Prozess. Hinzu kommt, dass oftmals keine durchgängige Digitalisierung existiert. Das steht einem durchgängigen und einfach handhabbaren QMS natürlich im Weg.

Sie schaffen es, dass das QMS gelebt wird. Wie gehen Sie dabei vor?

Es ist wichtig, die Themenpakete übersichtlich zu halten. Der Ansatz der fortlaufenden Verbesserung eines QMS erlaubt es, Schritt für Schritt vorzugehen.

Wichtig ist, dass der Mehrwert in allen Führungsstufen erkannt und getragen wird. Der Start eines Projektes beginnt mit dem Entscheid des Managements. Es braucht viel Überzeugungsarbeit, um die Methode zu etablieren. Da man vielfach noch in alten Mustern denkt und immer wieder zurückfällt. Das Verständnis muss mit praxisorientierten Beispielen gefördert werden, um die Vorteile zu erkennen.

Auch auf Prozessebene muss nicht alles auf einmal passieren. Ich priorisiere mit den Teams am Anfang die zehn maßgeblichen Prozesse.

Wie gehen Sie mit Vorbehalten und Silodenken um?

In einer Reihe Workshops werden alle an einen Tisch geholt. Dadurch entsteht ein interdisziplinärer, offener Dialog zwischen den Abteilungen. Diese hatten zuvor vielleicht wenig miteinander zu tun, weisen bei genauerer Betrachtung aber Gemeinsamkeiten auf. Ein Beispiel ist Hygiene in Bezug auf das Infektionsrisiko beim Norovirus. In einem Workshop sitzen unter anderem Gastronomie und die Pflege an einem Tisch. Es wird schnell klar, dass ihre Abläufe und Anforderungen an Hygienemaßnahmen mehrheitlich identisch sind. Die Teams erkennen in solchen Workshops plötzlich Gemeinsamkeiten und Synergien. Und dann beginnen sie, ernsthaft miteinander ins Gespräch zu kommen, Ideen auszutauschen und Best Practices zu entwickeln.

Prozesse werden klarer. Das größere Bild der gesamten Organisation, der angesprochene rote Faden, spannt sich auf. Die Mitarbeiter*innen - von den Fachbereichen bis zur Chefetage - fühlen sich durch die Workshops mitgenommen und gesehen. Der Vorbehalt, dass das QMS bürokratisch und von oben aufgezungen ist, verflüchtigt sich dann schnell.

Was braucht es, damit das QMS von allen gelebt wird?

Ein QMS steht wie kein anderes Managementsystem für Klarheit: in Bezug auf Verantwortlichkeiten und Abläufe, aber auch in Bezug auf Zusammenhänge und Abhängigkeiten. Das fehlt Mitarbeiter*innen häufig im Alltag. Das fängt schon bei der Definition von Verantwortlichkeiten an. Wer ist in der Führungsverantwortung? Wer hat Mitwirkungspflicht? Wer ist für die Umsetzung verantwortlich?

Das QMS muss zudem für die Mitarbeiter*innen einfach zu navigieren sein. Langes Suchen von Informationen und Anleitungen bringt jedes QMS zum Stillstand. Das System, das wir damals im Inselspital, und heute in Pflegeinstitutionen - den Kunden von dedica - nutzen, ist eine Symbiose zwischen der gewählten Prozessmethode und dem Tool WissIntra. Dies gibt allen Beteiligten



in der Organisation die Übersichtlichkeit und Zugänglichkeit, die sie benötigen. Das gilt auch für externe Dienstleister. Zum einen können alle die Prozesszusammenhänge nachvollziehen. Das heißt, sie verstehen auch die vor- und nachgelagerten Prozesse. Zum anderen können sie ganz gezielt die für sie relevanten Dokumente filtern. Einfachheit, Aktualität, Übersichtlichkeit und Vollständigkeit sind absolut entscheidend. Schließlich geht es beim QMS nicht um Bürokratie mit tausend Aktenordnern. Das Ziel ist ein ganzheitliches Wissensmanagement, damit alle im Kollegium auf demselben Stand sind oder sich zumindest schnell auf diesen bringen können.

Für mich als Leiter Geschäftsbereich QM ist auch wichtig, dass die verschiedenen Aspekte der QMS-Administration in einem System abgebildet werden. In WissIntra habe ich eine Oberfläche für alles. Es gibt in der Bewirtschaftung von Prozessen, Inhalten, Dokumente, Maßnahmen, Risiken und Audits keine Medienbrüche. Ich kann die Prozesse überblicken sowie Kriterien für Prozesse definieren und ergänzen. Ich organisiere dort meine Audits und dokumentiere die Maßnahmenpläne. Alle Elemente kann ich direkt im System für die betroffenen Mitarbeiter*innen freischalten. Damit herrscht Transparenz. Und alle sind und fühlen sich eingebunden.

Wie hat sich das QMS konkret bei Kunden von dedica ausgewirkt?

Die Abläufe sind klar und strukturiert. Zum Beispiel bei der Einarbeitung: Das Führungspersonal steht im Alltag stark unter Zeitdruck. Es ist nicht selten, dass die Einarbeitung neuer Kolleg*innen darunter leidet. Oftmals stehen verschiedene Aussagen zu Abläufen im Raum, je nachdem, wen die Neuankommlinge fragen. Über die Dokumentation in WissIntra können sie auf alle Informationen zugreifen und diese auch im Kontext verinnerlichen. Als Neuankommlinge können sie zugleich die Abläufe mit einem objektiven Blick validieren. Dadurch entstehen häufig gute Verbesserungsvorschläge.

Ein weiteres typisches Beispiel bei uns ist der Komplex der Bewohneraufnahme in der Pflege. Hier arbeiten verschiedenste Abteilungen zusammen: Patientenadministration, technischer Dienst, Pflegepersonal, ärztliches Personal, Reinigung, Gastronomie. Die klare Dokumentation hat die Koordination der einzelnen Akteure wesentlich vereinfacht. Solche Beispiele gibt es bei uns zuhauf.