

Klinikum Vest GmbH

KTQ-Verbundzertifizierung als „Fusionsbeschleuniger“

Die Klinikum Vest GmbH mit den Standorten Recklinghausen und Marl gehört zu den Pilotkrankenhäusern, die als erste die neue KTQ-Verbundzertifizierung erfolgreich abgeschlossen haben. Am 7. Juli 2011 übergab Gesine Dannenmaier, Geschäftsführerin der KTQ-GmbH, das KTQ-Zertifikat für die bestandene Qualitätsprüfung an den Geschäftsführer des Klinikums. Nur 10 Monate lagen zwischen dem Beschluss der Betriebsleitung und der Visitationswoche. Eine klare Verteilung der Verantwortlichkeiten bei eindeutigen Zielvorgaben mit engmaschigen Ergebniskontrollen war das Erfolgsrezept für diese Leistung. Die Kunst lag darin, die notwendig hohe Mitarbeitermotivation

zu erreichen und über diesen Zeitraum zu erhalten.

Anhand der zeitlichen und personellen Ressourcen lassen sich die Rahmenbedingungen für das Klinikum Vest erkennen: Nach der Entscheidung zur Verbundzertifizierung, die dem Projekt höchste Priorität zuwies, musste das Vorgehen eindeutig formuliert werden. Es wurde ein Lenkungsausschuss gebildet, der verbindlich einmal im Monat an im Vorfeld schriftlich festgelegten Terminen tagte. Den Vorsitz hatte die Stabstelle Qualitätsmanagement (QM). Die Geschäftsführung gehörte ebenso zu den Teilnehmern wie die Abteilungsleiter der Fachbereiche und Kliniken beider Standorte. Die große, nicht einfach zu

moderierende Gruppe war eine notwendige Basis, um effektiv und effizient Ziele für das gesamte Klinikum zu definieren und umzusetzen. Eine gute Fehlerkultur war ebenfalls eine Voraussetzung für die produktive Zusammenarbeit.

Entsprechend den Grundlagen des Projektmanagements war jedes Ziel mit einem Datum versehen und als Meilenstein aufgeführt, sodass eine Zielkontrolle in jeder Sitzung des Lenkungsausschusses erfolgen konnte. Das Erreichen von Meilensteinen unterstützte die Motivation. Das Protokoll dieser Sitzungen war Arbeitsgrundlage für jeden Teilnehmer. Es bildeten sich entsprechend den Kriterien des KTQ-Manuals sechs Arbeitsgruppen. Verantwortlich für die stringente termingerechte Zielerreichung waren die Kategorieverantwortlichen, die auch Teilnehmer des Lenkungsausschusses waren.

Nachhaltige Verbesserung

Rückblickend war die Entscheidung zur Verbundzertifizierung mehr als eine Entscheidung für eine besondere Qualitätsprüfung. Sie diente vielmehr als Katalysator für Projekte, die weit über die KTQ-Zertifizierung hinausgehen. Primär strebten die Arbeitsgruppen natürlich die Abgleichung der notwendigen KTQ-Kriterien an. Es galt das Entscheidungsprinzip „Best Practice“. Die Arbeitsgruppenteilnehmer, immer aus beiden Standorten besetzt, analysierten die Arbeitsabläufe der jeweiligen Standorte und legten miteinander die notwendigen Veränderungen fest, die dann im Steuerkreis vorgestellt und von der Geschäftsführung verifiziert wurden.

Sekundär, nicht als Wertung gemeint, fielen ganz besondere „Abfallprodukte“ in Form von Projekten an, die die Qualität der Patientenversorgung, die Mitarbeiterzufriedenheit und die Effizienz über die Visitationswoche hinaus deutlich positiv veränderten. Das belegen die Ergebnisse in den einzelnen Ka-

Abbildung 1: Eckdaten des Standorts Recklinghausen des Klinikums Vest

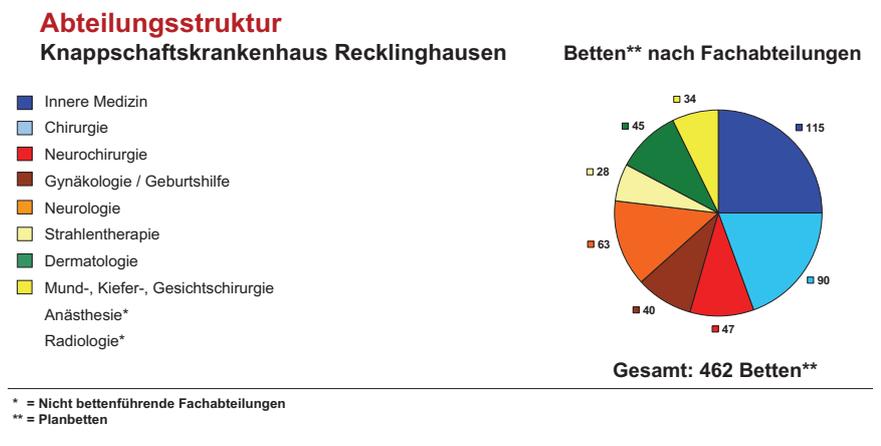
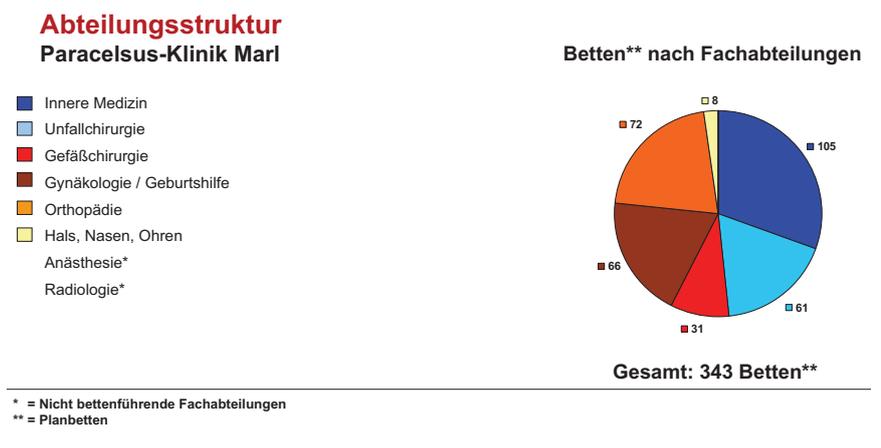


Abbildung 2: Eckdaten des Standorts Marl des Klinikums Vest



tegorien, die nachfolgend beispielhaft dargestellt sind.

Patientenorientierung

Die schon begonnene Entwicklung eines Casemanagements nahm rasant an Fahrt auf. Fachabteilungsspezifisch wurden Stellen eingerichtet und mit Mitarbeitern besetzt, die schon jetzt Erfolge in der Verbesserung der Organisationsprozesse vorweisen können. Als Kennzahlen dienen die Liegezeiten und die Zufriedenheitsrückmeldungen der Patienten. Dieses Projekt hat jetzt so viel „Schwung“, dass eine Ausweitung bereits begonnen hat.

Weiterhin ist das Prozedere der Aufnahme- und Entlassungsplanung in den Fokus gerückt, sodass hier jetzt die große Chance besteht, über eine Managementstelle (für einen Betriebsteil schon realisiert) diese für die Patientenzufriedenheit, aber auch für die Wirtschaftlichkeit sensible Phase durch den „berühmt berichtigten“ KVP (kontinuierlichen Verbesserungsprozess) effektiver zu gestalten.

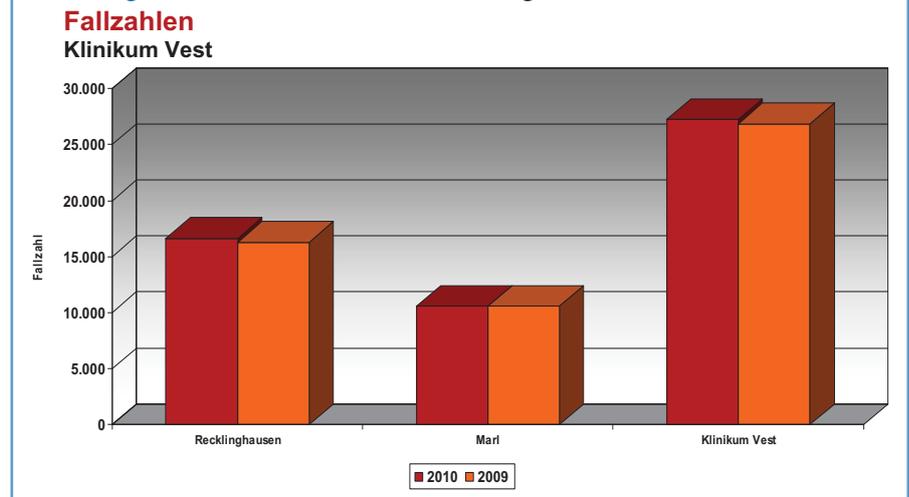
Mitarbeiterorientierung

Für das Kriterium 2 „Mitarbeiterorientierung“ hat das Klinikum Vest seine höchste prozentuale Punktzahl bekommen. Dies ist sicherlich zum einen der nicht in allen Krankenhäusern eingerichteten Stelle Personalentwicklung geschuldet. Die Mitarbeiterin ist standortübergreifend in Vollzeit tätig und hat so entsprechende Ressourcen, sich für die Belange der Beschäftigten einzusetzen. Sie konnte zum Beispiel die Erstellung von effektiven Einarbeitungskonzepten über alle Fachrichtungen hinaus begleiten, eine Qualifikationsmatrix erstellen und ein Konzept zur Personalentwicklung durch Schulungsveranstaltungen realisieren. Die Entscheidung zur Verbundzertifizierung hat auch hier einen Beschleunigungseffekt gehabt.

Sicherheit

Das Kriterium 3 „Sicherheit im Krankenhaus“ gab unter anderem den Projekten „Einheitlicher Einsatz der WHO-Checkliste“ und „Einführung von Pa-

Abbildung 3: Fallzahlen der Standorte und des gesamten Klinikums Vest



tientenarmbändern“ die hilfreiche Antriebsenergie. Auch hier bleibt als Erfolgsgarant zu beachten: Die Umsetzung gelingt nicht mit Entscheidungen „Top down“, sondern nur nach dem Bottom-up-Prinzip. Aus den Arbeitsgruppen müssen die Ergebnisse kommen, sonst bleiben diese Projekte „KTQ-Marionetten“, die nur zur Zertifizierung ihren Einsatz bekommen.

Information und Kommunikation

Das Kriterium 4 „Information und Kommunikation“ hatte Hochkonjunktur. Die Arbeitsgruppe erstellte zum Beispiel ein Kommunikationskonzept, damit der dringliche Wunsch der Mitarbeiter nach Transparenz – auch über ihren jeweiligen Standort hinaus – Wirklichkeit wurde. Ein sehr gut strukturiertes Infoportal wurde geschaffen und die Beschäftigten in dessen Nutzung geschult. Es bleibt ein lernendes System, das für Mitarbeiterideen und neue Anforderungen offen ist. Die Vereinheitlichung von bestehenden Verfahrensanweisungen und Dokumenten ist nicht abgeschlossen, sondern wird weiter sehr aktiv in Arbeitsgruppen fortentwickelt. Aktiv deshalb, weil die Mitarbeiter selbst gestalten können, die erheblichen Vorteile sehen und ihre Arbeit durch die KTQ-Zertifizierung anerkannt ist.

Krankenhausführung

Die Bearbeitung des Kriteriums 5 „Krankenhausführung“ hatte den Charme,

dass die Betriebsleitung, nachdem sie für sich Führungsgrundsätze aufgestellt hatte, gemeinsam mit den Mitarbeitern der Arbeitsgruppe ein Leitbild entwickelte, das jetzt in Auszügen auf den Stationsfluren aushängt. So haben es sich die Beschäftigten gewünscht, damit nicht viele „leere Worte“ sinnlos aufgeschrieben werden, sondern gelebt werden „müssen“. Die Erstellung von Businessplänen für die nächsten sechs Jahre war ebenfalls ein hochwertiges Ergebnis des KTQ-Prozesses.

Qualitätsmanagement

Das im Kriterium 6 „Qualitätsmanagement“ massive Bewegung war, liegt in der Natur der Sache, denn in jegliche Projekte war das QM-Team eingebunden. Zusätzlich wurden aus den Arbeitsgruppen Rufe nach Kennzahlen laut, die das QM-Team unter anderem noch in

Stimmen der Beschäftigten

„Es war wie ein Virus, der uns ergriffen hat – noch nie war uns ein Virus so willkommen.“

„Das voneinander Lernen hat richtig Spaß gemacht.“

„Die da von ‚drüben‘ sind ja doch total nett.“

„Endlich ein erkennbares gemeinsames Ziel – das tut richtig gut.“

Stimmen der Visitatoren

„Zusammenführung ist gelungen.“

„Es ist wie in einer Ehe: Man ist zusammen, aber jeder bewahrt sich seine Persönlichkeit.“

Abbildung 4: Ergebnis der Visitation

Kategorien	Erreichte %	Erreichte Punkte	Maximale Punkte
1. Patientenorientierung	69%	258	369
2. Mitarbeiterorientierung	75%	136	180
3. Sicherheit	68%	204	297
4. Informations- und Kommunikationswesen	67%	104	153
5. Führung	72%	169	234
6. Qualitätsmanagement	73%	133	180
Endergebnis:	71%	1004	1413

veränderte Fragebögen für Mitarbeiter/Patientenbefragungen einarbeitete.

Fazit

Die Verbundzertifizierung hat dem Klinikum über die nach außen dokumentierte Qualitätsverbesserung zahlreiche Vorteile gebracht.

- Der Fusionsprozesses wurde beschleunigt; wichtig: Auswahl der Mitarbeiter Lenkungsausschuss und verbindliche zeitliche Struktur (Kontrolle: Lenkungsausschuss/Betriebsleitung).
- Die Grundlagen für spezielle Zertifizierungen wie Neuro-, Darm-, Adipositas- oder Schmerz-Zentrum sind geschaffen.
- Qualitätsverbessernde Aspekte wurden vereinheitlicht, beispielsweise Prozesse wie Zielvereinbarungen mit Beschäftigten, Fortbildungen oder klinische Pfade gleichgeschaltet.
- „Best Practice“ hilft, Organisationsprozesse zu verschlanken und weiterzuentwickeln.
- Die Zusammenführung der Mitarbeiter wird gefördert.
- Es werden Synergien geschaffen, die zu Einsparungen führen.
- In den Arbeitsgruppen lassen sich wirtschaftliche Ressourcen aufdecken.
- Risiken, zum Beispiel bei der Hygiene oder im Labor, werden erkennbar.

Nicht verschwiegen werden soll, dass der Zeitaufwand für die Mitarbeiter über einen begrenzten Zeitraum hoch ist und die Betriebsführung den Prozess intensiv betreuen und begleiten muss. Im Kli-

in die Praxis umzusetzen. Das wiegt diese „Nachteile“ mehr als auf.

Während des KTQ-Forums am 23. und 24. September 2011 in Berlin wird das Thema „Verbundzertifizierung“ in einem Workshop Thema sein. Dort besteht die Möglichkeit, im persönlichen Austausch diese sehr zukunftsweisende Zertifizierung in allen Facetten zu beleuchten.

Anschrift des Verfassers

Berthold Böttcher, Pflegedirektor Klinikum Vest GmbH, Dorstener Straße 151, 45657 Recklinghausen, Telefon: 0 23 61/ 56 11 00, E-Mail: berthold.boettcher@klinikum-vest.de