



QMV **EasyLiving**[®]

Das Qualitätsmanagementverfahren
der Pensionsversicherungsanstalt
für die Rehabilitation

Quelldokument

Abbildungen

Abbildung 1: Konzept von EasyLiving	8
Abbildung 2: Modell der Vollständigkeit	11
Abbildung 3: Weltbild von EasyLiving	13
Abbildung 4: Gesamtlogik von EasyLiving	16
Abbildung 5: Managementnutzen von EasyLiving	18
Abbildung 6: Modul 1 – Lenken und Steuern	20
Abbildung 7: Qualitätskompass von EasyLiving	25
Abbildung 8: Modul 2 – Kontinuierlich Verbessern	27
Abbildung 9: Differenzierung Trigger für Modul 2	29
Abbildung 10: Modul 3 – Netzwerke	33
Abbildung 11: Aspekte von EasyLiving	38
Abbildung 12: Verfahrensaufbau von EasyLiving	46
Abbildung 13: Aufbauende Schritte zu einem gelebten Qualitätsmanagement EasyLiving	47

Impressum

Herausgeber: Pensionsversicherungsanstalt, 1021 Wien, Friedrich-Hillegeist-Straße 1
Internet: www.pensionsversicherung.at · E-Mail: pva-qmv@pensionsversicherung.at

Konzeption: Pensionsversicherungsanstalt, BJM Coaching-Consulting-Training
1. Auflage, Stand 11/2013, Version: 1.1 (keine inhaltliche Änderung), Produktion: glanzlicht GmbH

Dieses Dokument, der Name und das Verfahren QMV EasyLiving® sind urheberrechtlich durch die Pensionsversicherungsanstalt geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen, der Funksendung, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwendung, vorbehalten.

QMV EasyLiving® wurde so konzipiert, dass es für die gesamte Dienstleistungsbranche anwendbar ist. Die Unterschiede erwachsen ausschließlich aus den verschiedenen Services und Leistungen.

Dieses Quelldokument, in Version 1.0 beschreibt den Qualitätsmanagementregelbetrieb von EasyLiving für die Dienstleistung(en) Rehabilitation und Kur nach der abgeschlossenen Einführung. Die Einführung von EasyLiving ist im Dokument Implementierungsleitfaden, Version 1.0 beschrieben. Beide Dokumente sind in der Umsetzung und Anwendung in Verbindung zu verwenden.

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit haben wir uns dazu entschlossen, alle geschlechtsbezogenen Wörter nur in eingeschlechtlicher Form – der deutschen Sprache gemäß zumeist die männliche – zu verwenden. Alle Bezeichnungen gelten gleichwertig für das andere Geschlecht.

Inhalt

1.	EasyLiving – That’s it	6
1.1	Grundgedanken	6
1.2	Entstehung, Konzept und Anspruch	7
1.3	Ziel des Verfahrens	9
2.	EasyLiving Aufbau	9
2.1	EasyLiving ein gemeinsames Weltbild	9
2.2	EasyLiving Module	15
2.2.1	Modul 1 – Lenken und Steuern	19
2.2.2	Modul 2 – Kontinuierlich Verbessern	26
2.2.3	Modul 3 – Netzwerke	32
2.3	EasyLiving Verantwortungen und Rollen	37
2.4	EasyLiving Zusammenfassung der Inhalte	45
3.	EasyLiving Einführen und Leben	47
4.	EasyLiving und gesetzliche Anforderungen	49
5.	Anhang: Detailüberblick Modell der Vollständigkeit	49
6.	EasyLiving Team	51

Vorwort



Die Pensionsversicherungsanstalt (PVA), der größte Sozialversicherungsträger Österreichs, trägt als Teil des Gesundheitssystems die Verantwortung für das höchste Gut des Menschen – dessen Gesundheit! Die steigenden Anforderungen einerseits und die wirtschaftlichen Notwendigkeiten andererseits erfordern neue Sichtweisen von Organisationen in Richtung einer umfassenden, strategischen Qualitätsorientierung.

Gerade im Gesundheitswesen ist die Erbringung qualitativ hochwertiger Leistungen eine der bedeutendsten Aufgaben. Um die Leistungsfähigkeit der Eigenen Einrichtungen auch nachweislich zu gewährleisten, ist es wichtig, ein geeignetes Qualitätsmanagement einzuführen.

Die PVA hat sich daher das Ziel gesetzt, ein einheitliches Verfahren zu entwickeln, das auf die Bedürfnisse der Dienstleistung Rehabilitation abgestimmt ist. In diesem Sinne ist das Verfahren EasyLiving entstanden. Dieses Qualitätsmanagementverfahren ermöglicht ein einfaches und nachhaltiges Leben von Qualität.

EasyLiving orientiert sich am Patienten und dessen Rehabilitationszielen. Es unterstützt die Mitarbeiter, standardisierte Abläufe gemäß den Leistungsprofilen einzuführen und patientenorientiert aufrechtzuerhalten. Darüber hinaus ermutigt es durch seinen modularen Aufbau die gesamte Belegschaft zum eigenverantwortlichen Handeln und zum kreativen Mitgestalten auf allen Ebenen. Im Sinne des ständigen Lernens und der kontinuierlichen Weiterentwicklung von Qualitätsstandards lebt EasyLiving durch die permanente Ausrichtung auf Service- und Organisationsqualität.

Die Kerngedanken des Qualitätsmanagements wurden bei der Entwicklung des Verfahrens berücksichtigt, sodass eine Eingliederung von zertifizierbaren Normen möglich ist. Ich freue mich auf eine »easy« Einführung und ein erfolgreiches »living« unseres Verfahrens und wünsche viel Erfolg.

Ing. Kurt Aust
Generaldirektor-
Stellvertreter

Vorwort

Die demografischen Veränderungen und die immer komplexer werden- den Arbeitswelten fordern eine nachhaltige und qualitativ hochwertige Leistungserbringung von Rehabilitationseinrichtungen für ihre Patienten.

Die Implementierung von Qualitätsmanagement zielt einerseits auf das anhaltende und bewusste »Leben« des Qualitätsgedankens der Mitarbei- ter und andererseits auf die Schaffung einer fortwährenden Vertrauens- basis in die angebotenen Leistungen ab.

Aus medizinischer Sicht wird im Rahmen der Qualitätsarbeit eine nach- haltige Wirksamkeit der Rehabilitationsmaßnahmen angestrebt. Hierbei wird jeder Patient in seiner individuellen Gesamtheit betrachtet. Quali- tätsmanagement in einer Rehabilitationseinrichtung soll diesem Prinzip der ganzheitlichen Betrachtungsweise folgen, indem es die Zielerreichung aller am Rehabilitationsprozess Beteiligten schrittweise und systematisch unterstützt und darüber hinaus identifiziertes Bewährtes vervielfältigt. EasyLiving beinhaltet diese Gesamtsicht um die qualitativ hochwertige Leistungserbringung für die Patienten nachhaltig sicherzustellen.

Mit Hilfe von EasyLiving wird ein »einfaches«, rasches und flexibles Rea- gieren der Rehabilitationseinrichtungen auf die Anforderungen eines dy- namisch agierenden Umfeldes auch in Zukunft gewährleistet.

Der Umsetzung und den daraus erwachsenden neuen Perspektiven sehe ich mit Freude entgegen und wünsche allen Beteiligten einen größtmög- lichen Nutzen für ihre persönliche Zielerreichung und ihre Weiterentwick- lung.



Dr. Martin Skoumal
Chefarzt

1. EasyLiving – That's it

Mit EasyLiving wurde ein ganzheitliches Qualitätsmanagement-Verfahren entwickelt. Es liefert ein praxisorientiertes und lebbares Qualitätsmanagement für das Management und die Mitarbeiter zur gemeinsamen patientenorientierten Leistungs- und Unternehmensoptimierung, Qualitätssicherung und Unternehmensentwicklung. Folgende Grundgedanken, Ansprüche und Ziele stellen die Ausgangsbasis für die Entwicklung des Verfahrens dar.

1.1 Grundgedanken

Qualitätsmanagement (QM) ist keine weitere Insel im Unternehmen mit Zusatzaufwand ohne Mehrwert, sondern eine integrierende Kraft, die Menschen verbindet, Eigeninitiative fördert, Zielerreichungen unterstützt, übergreifenden Austausch initiiert, Ergebnisse hervorbringt und den Weg in die Zukunft gestaltet.

Qualitätsmanagement soll kein theoretisch abgeleiteter Dokumentationsnachweis sein, der Normen und Regulative ins Zentrum stellt, sondern das lebende Kulturgut eines Unternehmens, das von allen Menschen als Grundbedürfnis »Teil eines Ganzen zu sein«, gelebt wird.

Wenn der einzelne Mensch sich als Teil eines Ganzen fühlt und aktiv durch die Unternehmensleitung einbezogen wird, handelt er auch als Teil eines Ganzen. Dieses Kulturgut und die damit verbundenen und gelebten Werte sind der Schlüssel für ein erfolgreiches Unternehmen und ein tatsächlich gelebtes Qualitätsmanagement.

Ein zweckmäßiges Qualitätsmanagement muss in seiner Ausprägung und seinen Abläufen praxisorientiert und für alle Mitarbeiter lebbar sein. Dadurch wird es jedem Mitarbeiter, egal in welcher Position oder Aufgabe, ermöglicht, sein Potenzial, seine Ideen und Innovationen in das Unternehmen einzubringen.

»Menschen arbeiten mit Menschen für Menschen«

Die treibende Kraft und der Motor von Qualitätsmanagement sind die Überzeugung und das Engagement der Mitarbeiter.

Das Management hält für diese Kraft den »Zündschlüssel« in Händen. Das klare Bekenntnis des Managements zum Stellenwert der Qualität ist der Start für gelebte Qualität im Unternehmen. Den Erfolg, die Ergebnisse, die Nachhaltigkeit und den Nutzen eines Qualitätsmanagements bestimmt das Management durch aktives Vorleben, Entscheiden, Fördern, Einfordern und Anerkennen von Qualität.

Ein QM-Verfahren kann »nur« ein Werkzeug sein, um diesem gelebten Bekenntnis und dem »Miteinander« einen Rahmen zu geben.

1.2 Entstehung, Konzept und Anspruch

EasyLiving erfüllt den Anspruch eines praxisbezogenen und bedarfsgerechten QM-Verfahrens. Die Bedürfnisse von Vertretern aus Medizin, Pflege und Verwaltung sind der Ursprung für diesen neuen Qualitätsmanagementansatz.

Auf Basis dieser Bedürfnisse sind qualitätsrelevante Methoden und Werkzeuge evaluiert und ein auf die Rehabilitation abgestimmtes QM-Verfahren EasyLiving® entwickelt worden. EasyLiving baut auf Methoden des operativen, gängigen Qualitätsmanagements, der Unternehmensentwicklung und betriebswirtschaftlichen Aspekten auf, berücksichtigt die rechtlichen und normbedingten Qualitätsmanagementanforderungen und orientiert sich an der Ausgewogenheit zwischen Patientenbedürfnissen und Mitarbeiterzufriedenheit aus Gesamtunternehmenssicht.

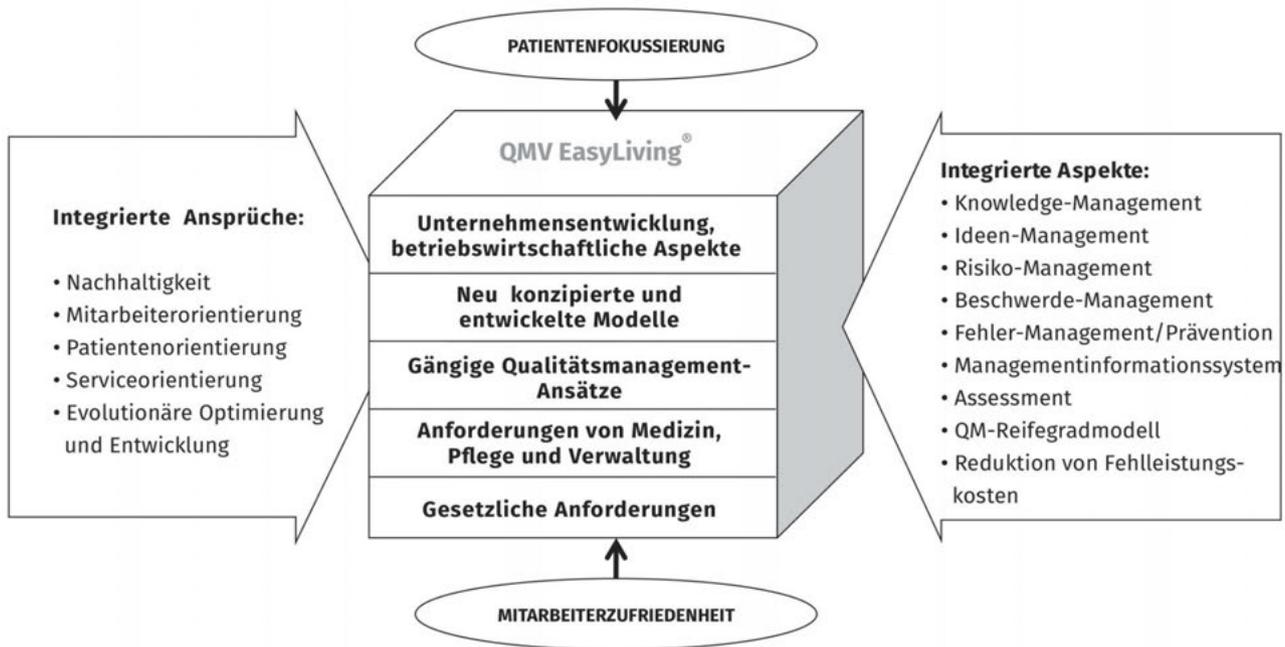


ABBILDUNG 1: KONZEPT VON EASYLIVING

1.3 Ziel des Verfahrens

Easy: Ein QM-Verfahren, das leicht zu verstehen und schrittweise und bedarfsgerecht umzusetzen ist.

Living: Ein QM-Verfahren, das nicht aus der Auflistung von Qualitätsmanagement-Begriffen besteht, sondern das »Leben« von Qualität und das Zusammenwirken aller Unternehmensbereiche fokussiert.

EasyLiving: Ein alltagstaugliches Werkzeug, um gemeinsam Herausforderungen in die Hand zu nehmen, Ideen zu generieren, praxistaugliche Lösungen zum Wohle des Patienten und Mitarbeiters zu gestalten, gezielt zu optimieren und bestehende Qualität zu sichern.

2. EasyLiving Aufbau

Ein Qualitätsmanagementstandard sollte keinem Selbstzweck dienen, sondern den Menschen, die täglich Leistung für andere Menschen erbringen und jenen Menschen, die diese Leistung erhalten, einen Nutzen bringen.

Dieser Zugang erfordert eine neue, ganzheitliche Qualitätsmanagementperspektive.

2.1 EasyLiving ein gemeinsames Weltbild

Um ein Qualitätsmanagementverfahren gezielt konzipieren und einsetzen zu können, ist es wichtig, die Grundherausforderung der **Dienstleistung Rehabilitation** zu erfassen.

Die **Dienstleistung Rehabilitation** baut auf dem Zusammenwirken von Menschen, Abläufen und Infrastruktur auf, gleich einem Zahnradwerk. Die Optimierung der Gesamtrehabilitationsleistung im Sinne einer Service-

orientierung für den Patienten bedeutet das Zusammenwirken aller Unternehmensbereiche zu fördern, und bei jeder Veränderung den Mehrwert und Nutzen für alle Beteiligten zu hinterfragen und alle Auswirkungen zu erfassen.

Ziel ist es, Reibungsverluste in diesem Zusammenwirken zu minimieren und ein optimales Ineinandergreifen der einzelnen Unternehmenselemente im Sinne einer Serviceorientierung zu steigern sowie Erreichtes zu sichern. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es erforderlich ein gemeinsames Gesamtverständnis der einzelnen Unternehmensbereiche jenseits der Aufteilung in Medizin, Pflege und Verwaltung zu schaffen. Das dafür entwickelte »Modell der Vollständigkeit« bildet die Unternehmensbereiche aus der Gesamtunternehmenssicht ab und dient somit als Basis für gemeinsames Verständnis und einer tatsächlichen Gesamtunternehmensbetrachtung.

Im *Modell der Vollständigkeit* werden die Unternehmensbereiche in Form von folgenden *Basissegmenten* abgebildet:

■ **Gesamtunternehmen**

Strategie, Ziele, Unternehmensführung, Außenwirkung, Erscheinungsbild

■ **Patientenfokussierung**

Rehabilitationserfolg, Patientenbedürfnisse, Patientensicherheit

■ **Mitarbeiterzufriedenheit**

Mitarbeiterführung, Mitarbeiterbedürfnisse, Mitarbeiterinnovationen

■ **Service/Leistung**

Leistungskatalog, Leistungserfolg

■ **Prozesse**

Prozesslandkarte und Kennzahlen (Key Performance Indicator = KPIs)
Prozessdokumentation, Dokumente und Vorlagen, Rollenbeschreibungen, Notfallhandbuch

■ **Partner/Lieferanten**

Vertragsmanagement, Beschaffung/Einkauf, Partnermanagement

■ Organisation

Organigramm, Verantwortungs- und Entscheidungsregelungen, Stellenbeschreibungen

■ Personal-Ressourcen

Personalplanung, Qualifikations- und Kompetenzmanagement, Personalvertragsmanagement

■ Sach-Ressourcen

Gebäudemanagement, medizinische Ausrüstung, Infrastruktur

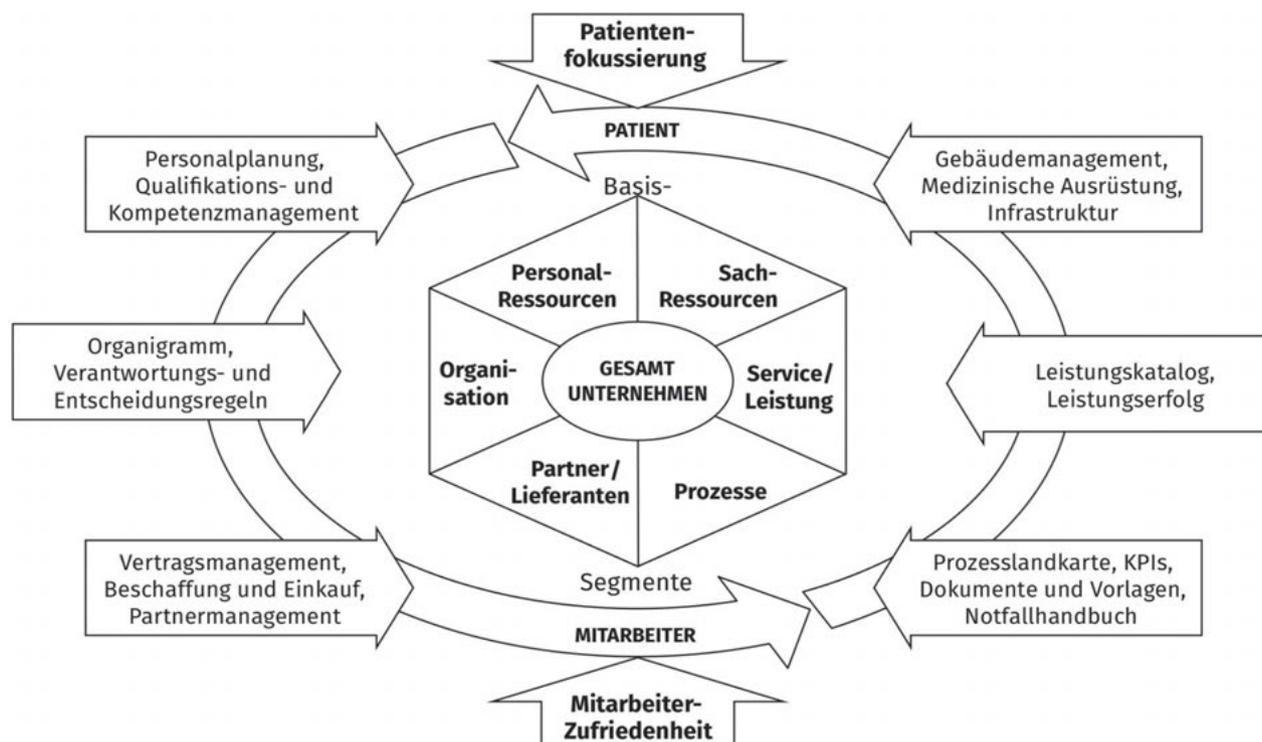


ABBILDUNG 2: MODELL DER VOLLSTÄNDIGKEIT

Die *Basissegmente des Modells der Vollständigkeit* sind im Anhang, Kapitel 5, als Arbeitsgrundlage in Form eines Detailüberblicks zusammengefasst.

Dieses *Modell der Vollständigkeitsbetrachtung* wird in EasyLiving als Landkarte für die Gesamtunternehmensbetrachtung eingesetzt, um die Durchgängigkeit und den Auf- und Ausbau des Zusammenwirkens aller Unternehmensbereiche im Alltag zu fördern.

Das EasyLiving *Weltbild* vereint ein systematisches Qualitätsmanagement (wie wird optimiert) und eine Vollständigkeitsbetrachtung des Unternehmens (was wird optimiert). Es ist nicht nur wichtig zu definieren, nach welchen Abläufen Qualitätsmanagement gelebt wird, sondern auch zu reflektieren was damit erreicht oder umgesetzt werden soll. Jede Qualitätsmanagementaktivität muss am Mehrwert für die Patienten, die Mitarbeiter und für das Gesamtunternehmen ausgerichtet sein und einen Nutzen schaffen.

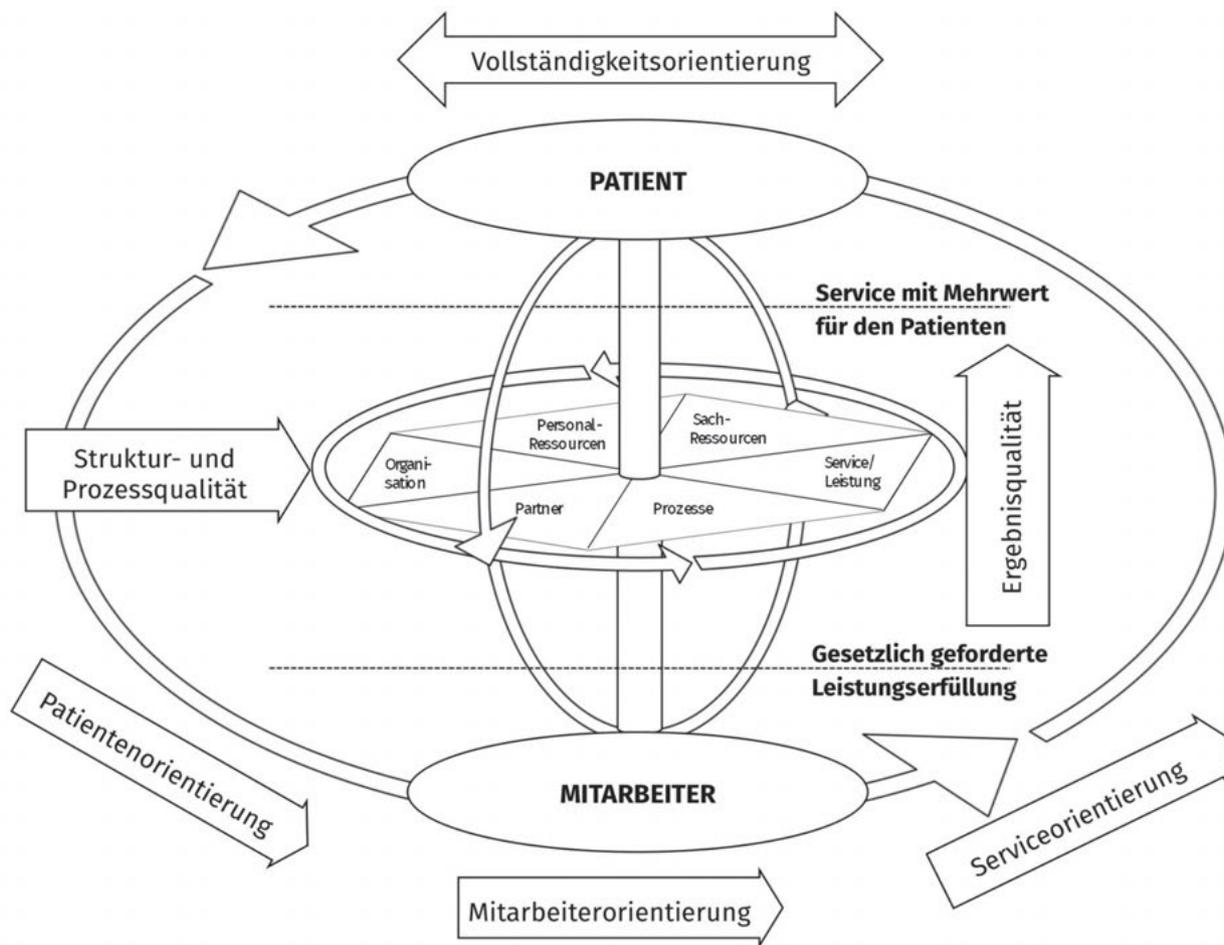


ABBILDUNG 3: WELTBILD VON EASYLIVING

Diese erweiterte Qualitätsmanagementperspektive schafft somit auch eine logische und aufbauende Verbindung zwischen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Die Ergebnisqualität der Rehabilitationsleistung hängt direkt von der Qualität des Ineinandergreifens der Struktur- und Prozessqualität und deren bedarfsgerechter Ausgewogenheit ab.

Die erforderlichen Elemente des Struktur-, Prozess- und Ergebnis-Regelwerks sind im *Modell der Vollständigkeit* abgebildet und nach einer aufbauenden Logik definiert:

Jede Rehabilitationseinrichtung benötigt klar definierte Leistungsinhalte, welche durch definierte Prozesse in den wiederkehrenden Patientenaufenthaltszyklen erbracht werden. Je nach Ausprägung der Leistungsinhalte und definierten Prozessen sind Kooperationen mit externen Partnern und Zusammenarbeit mit Lieferanten erforderlich. Dazu sind klar definierte Organisationsstrukturen, im Sinne von definierten Verantwortungs- und Entscheidungsregelungen erforderlich. Alle daraus resultierenden Aufgaben und Verantwortungsbereiche ergeben die Anforderung an die Qualifikation und Planung der Personal-Ressourcen und Gestaltung der Sach-Ressourcen. Diese aufbauenden Inhalte der *Basissegmente* des *Modells der Vollständigkeit* sind gemäß der Gesamtunternehmensperspektive zu gestalten, zu überwachen und zu steuern. Die ausgewogene Ausprägung der Inhalte orientiert sich an den Rehabilitationsbedürfnissen der Patienten und den Anforderungen der Mitarbeiter, die dieses Regelwerk mit Leben füllen.

Sind die Inhalte der einzelnen *Basissegmente* des *Modells der Vollständigkeit* nicht aufeinander abgestimmt oder nicht ausreichend bzw. bedarfsgerecht vorhanden, müssen diese im Alltag durch Mehraufwand der Mitarbeiter kompensiert werden. Der Aufwand für interne Abläufe steigt. Dieser Zeitaufwand fehlt wiederum am Patienten. Im Umkehrschluss bedeutet dies: je besser, vollständiger und bedarfsgerechter das interne Struktur- und Prozessregelwerk aufeinander abgestimmt ist und von allen gemeinsam genutzt und gelebt wird, desto mehr Zeit und Energie ist

für den Patienten und eine tatsächliche »Serviceorientierung« vorhanden.

EasyLiving versteht sich dabei als »Enabler« (Befähiger) dieses konsistenten *Weltbildes*.

Ziel ist es jede einzelne Komponente des *Weltbildes* und deren Ineingreifen bedarfsgerecht zu optimieren, den erreichten Qualitätsstandard zu sichern und das Gesamtunternehmen in seiner Weiterentwicklung zu unterstützen.

2.2 EasyLiving Module

Die Gesamtlogik des systematischen Qualitätsmanagements von EasyLiving ist in drei Kernbereiche zusammengefasst.

Die Kombination aus

- systematischem Steuern
- gezielter Optimierung UND
- aktiver Wissensnutzung und Kommunikation

erfasst das gesamte Potenzial von Qualitätsmanagement.

Mit einer klaren Qualitätsmanagementausrichtung und entsprechender Zielvorgabe werden die inhaltlichen Schwerpunkte für beide Bereiche, der Optimierung und der aktiven Wissensnutzung und Kommunikation festgelegt. Damit wird sichergestellt, dass alle im Rahmen von Qualitätsmanagementaktivitäten eingesetzten Ressourcen effektiv und effizient zu einer ergebnisorientierten Zielerreichung beitragen.

Daraus ergeben sich die drei EasyLiving Module:

*Modul 1: **Lenken und Steuern***

*Modul 2: **Kontinuierlich Verbessern***

*Modul 3: **Netzwerke***

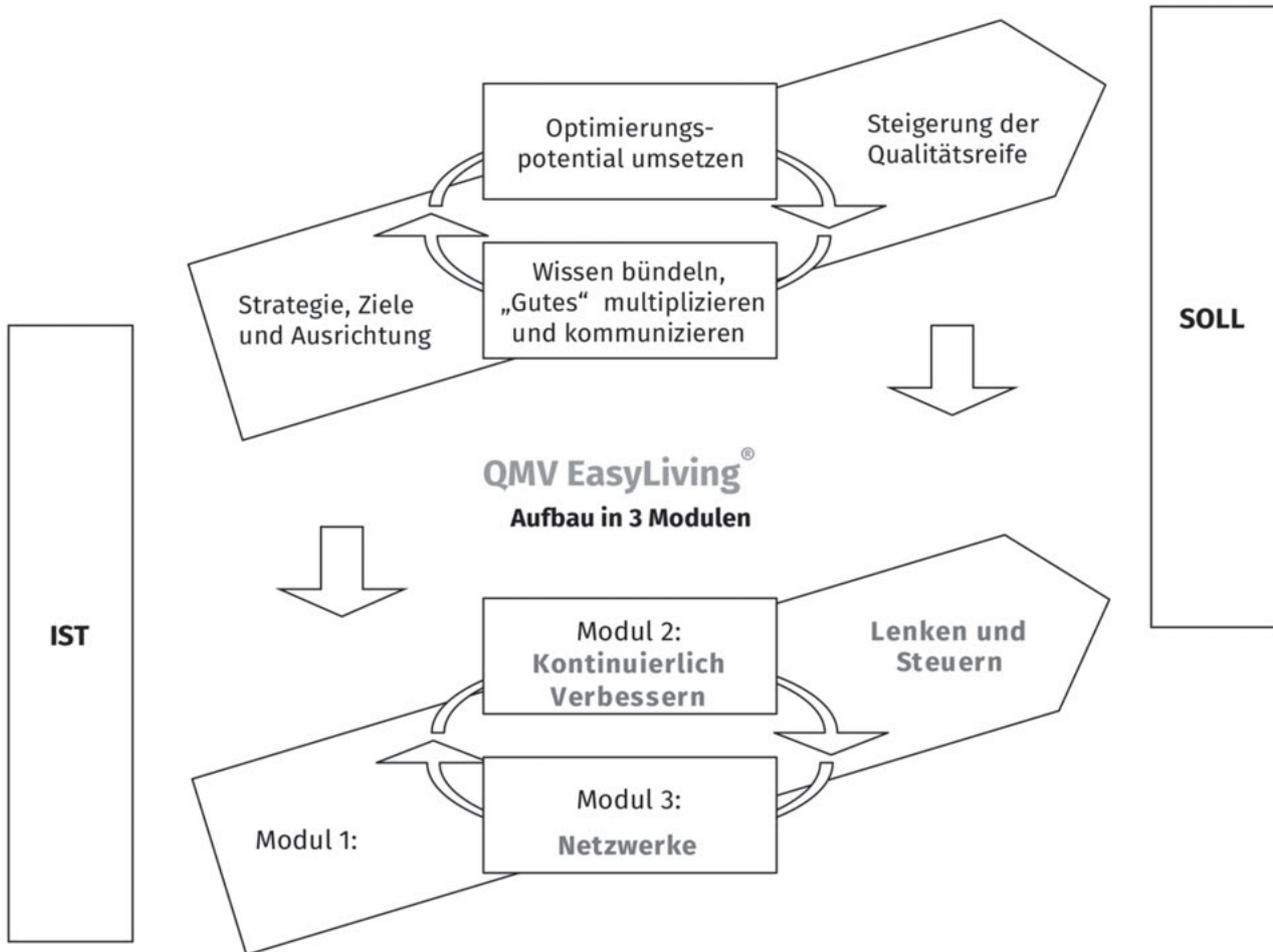


ABBILDUNG 4: GESAMTLOGIK VON EASYLIVING

Diese drei Module sind als ein logisches »Ganzes« konzipiert und in Form von ineinandergreifenden Abläufen definiert. Die konsistente und vernetzte Anwendung der drei Module bietet eine breite Nutzenpalette für das Gesamtunternehmen. Diese Palette hat je nach Ausprägung des gelebten Qualitätsmanagements und den zu bearbeitenden Inhalten andere Qualitätsmanagementschwerpunkte.

Um die Konsistenz aller daraus resultierenden Qualitätsmanagementaktivitäten im Sinne der ganzheitlichen Betrachtung und der Serviceorientierung zu gewährleisten, nutzen alle drei Module das gemeinsame *Weltbild* und das *Modell der Vollständigkeit*. Ziel ist es dabei, durch die Nutzung der Gesamtsicht Abhängigkeiten, Auswirkungen und Synergien, Analyseergebnisse, Ziele, Veränderungen, Entwicklungspotenziale und Maßnahmen besser beurteilen und entscheiden zu können. Jede Maßnahme bringt Veränderung oder Erneuerung eines bestehenden Aspektes des Regelbetriebs der Rehabilitation. Diese Veränderung oder Erneuerung greift in den laufenden Betrieb, gleich einem Zahnradwerk, ein.

Daher ist es bei Entscheidungen und Maßnahmenumsetzungen unerlässlich die Gesamtsicht des Unternehmens zu nutzen, um Abhängigkeiten sowie Auswirkungen zu allen anderen Unternehmensbereichen zu berücksichtigen und die Patientenorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit sicher zu stellen.

Dieses komplexe Zusammenspiel zu lenken und zu steuern ist Managementverantwortung.

Hierbei unterstützt EasyLiving das Management aktiv in der Realisierung und Umsetzung seiner Kernverantwortungsbereiche und der Gesamtentwicklung des Unternehmens.

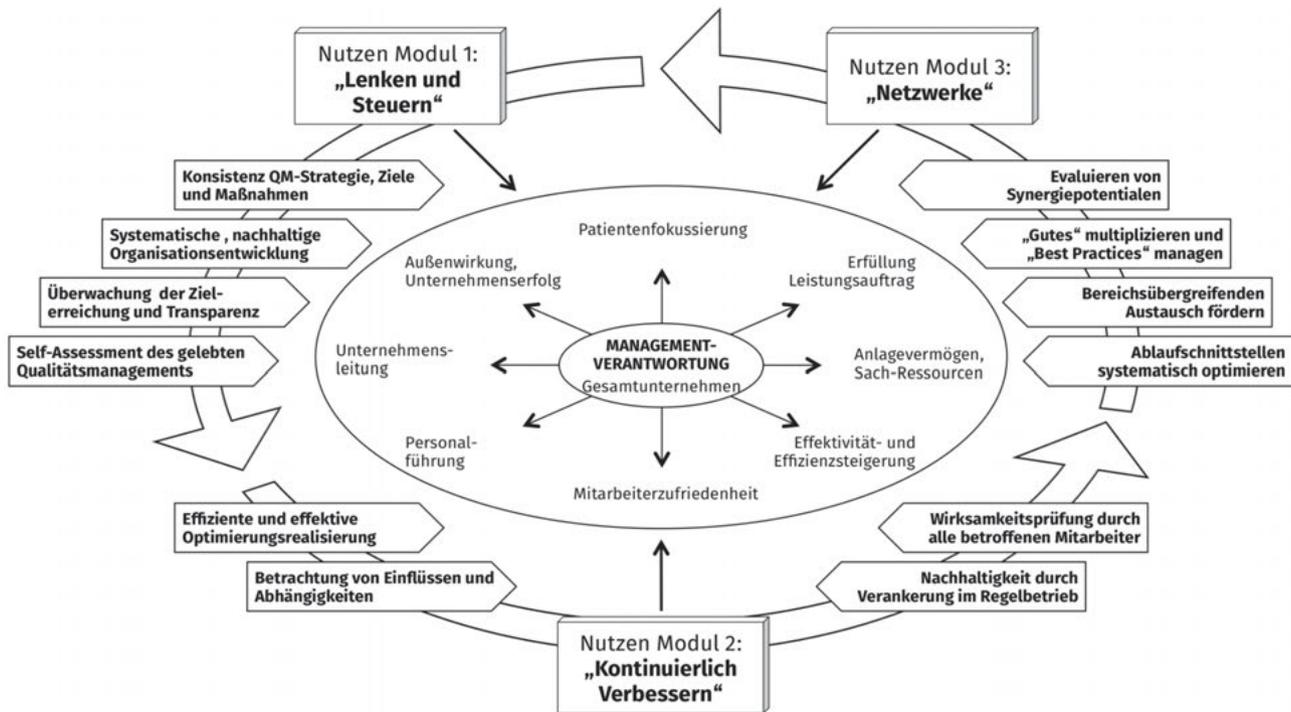


ABBILDUNG 5: MANAGEMENTNUTZEN VON EASYLIVING

2.2.1 Modul 1 – Lenken und Steuern

Das Modul *Lenken und Steuern* beinhaltet wiederkehrende Managementaufgaben, welche die Erfolgsbrücke zwischen »Qualität« und »Management« darstellen.

Lenken und Steuern bedeutet eine Qualitätsstrategie für das gesamte Unternehmen zu definieren. Diese legt die Richtung und den Weg auf einer Landkarte fest. Entlang dieses Weges werden Qualitätsziele definiert, überwacht, erforderliche Ressourcen zur Ergebnisrealisierung bereitgestellt und es wird dafür Sorge getragen, dass alle erforderlichen Kompetenzen und Werkzeuge vorhanden und einsatzfähig sind.

Das Modul *Lenken und Steuern* umfasst fünf Phasen und folgende Ergebnisse:

Modul 1: LENKEN UND STEuern				
1. QM-Ziele definieren, QM-Jahresplanung freigeben und kommunizieren	2. QM-Zielerreichung überwachen und steuern	3. QM-Kompetenz bereitstellen	4. QM-Nachhaltigkeit und Strukturregelungen managen	5. QM-Assessment durchführen und auswerten
Ergebnisse:				
<ul style="list-style-type: none"> • QM-Mission/Vision (QM-Leitbild) • QM-Strategie und QM-Ziele, Zielmesskriterien • Jahresreview aller QM-Aktivitäten • QM-Stärken-Schwächen-Risiko Analyse der Basissegmente • QM-Jahresplanung • QM-Reportinginhalt und Intervall • Berufsgruppen/Leistungsspezifische Q-Sicherungs-Methoden (z.B. outcome measurement) • Kommunikation der jährlichen QM-Ziele an die Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • QM-Status Überwachung • Ergebnisbewertung und Entscheidungen • Realisierungsbegleitung • Kommunikation der Änderungen und Erfolge an die Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • QM-Kompetenzen- und Ressourcenbedarfsplan • Ressourcenrealisierung • QM-Kompetenzaufbau 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung der Strukturregelungen und Strukturinhalte der Basissegmente : <ul style="list-style-type: none"> - Gesamtunternehmen - Patient - Mitarbeiter - Leistung/Service - Prozesse - Partner/Lieferanten - Organisation - Pers.-Ressourcen - Sach-Ressourcen • Dokumentenmgmt (DMS) Regelung • Überwachung der Gültigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Assessment – Durchführung • Assessment-Auswertung • Ergebnis- und Entscheidungs-Kommunikation an die Mitarbeiter

ABBILDUNG 6: MODUL 1 – LENKEN UND STEuern

Die fünf Phasen umfassen folgende Schwerpunkte:



Als Grundlage bedarf es der Definition, was Qualität für das Unternehmen, die Patienten und die einzelnen Berufsgruppen bedeutet. Diese wird in Form der QM-Vision und Mission (QM-Leitbild) als Grundparameter für die QM-Ausrichtung des Unternehmens und seiner Bereiche definiert. Darüber hinaus hat die QM-Vision und Mission (QM-Leitbild) identitätsstiftenden Charakter und dient als Unternehmensleitbild für alle Beteiligten im täglichen Handeln.

Die QM-Strategie erweitert die Geschäftsstrategie um die qualitätsrelevanten Aspekte, wird von der Geschäftsstrategie abgeleitet bzw. ist konform dazu und spiegelt die Grundausrichtung der QM-Vision und Mission (QM-Leitbild) wieder.

Aus der QM-Strategie werden QM-Ziele gemäß dem Leitbild für das Gesamtunternehmen definiert und auf Bereiche (Abteilungen, Organisationseinheiten etc.) herunter gebrochen. Das *Modell der Vollständigkeit* (siehe Kapitel 2.1) wird als Landkarte des Unternehmens einerseits zur Identifikation von Handlungsfeldern verwendet, und andererseits um definierte Ziele auf Vollständigkeit, Konsistenz, Abhängigkeiten und Synergien zu prüfen.

Wichtig ist eine zusammenfassende Qualitätsbetrachtung aller *Basissegmente* in Form einer QM-Stärken-Schwächen-Risiko Analyse durchzuführen, sowie alle QM-Aktivitäten des vorangegangenen Jahres zu reflektieren und die daraus gewonnenen Erkenntnisse einzubeziehen. Für alle *Basissegmente* des *Modells der Vollständigkeit* werden der Nutzen und die Vollständigkeit der bestehenden Qualitätssicherungsmethoden (wie z.B.

outcome measurement) bewertet und gemäß der aktuellen strategischen Ausrichtung entschieden.

Reporting-Anforderungen und -Intervalle werden festgelegt.

Der QM-Jahresplan beinhaltet die konkrete Umsetzung der QM-Ziele, die Umsetzung etwaiger Maßnahmen aus der Stärken-Schwächen-Risiko Analyse und der Evaluierung der bestehenden Qualitätssicherungsverfahren und aller weiteren QM-Aktivitäten.

Alle definierte QM-Jahresinhalte (Strategie, Ziele, Jahresplan) werden an alle Mitarbeiter kommuniziert.



Auf Basis der regelmäßigen Reportingdaten aus der laufenden Umsetzung (Modul 2 *Kontinuierlich Verbessern*, siehe Kapitel 2.2.2) wird die QM-Zielerreichung im Rahmen des Status-Reviews überwacht, gefördert und unterstützt. Der aktuelle Status der laufenden Umsetzung, Änderungen, Entscheidungen und Erfolge wird ebenfalls an die Mitarbeiter kommuniziert.



Zur Erreichung der Qualitätsziele und Realisierung des QM-Jahresplans werden entsprechende QM-Ressourcen und QM-Kompetenzen benötigt. Diese werden regelmäßig gemäß der aktuellen QM-Strategie, Ziel- und Ergebnisrealisierung geplant, realisiert und/oder erweitert.



Ziel des QM-Lebenszyklus ist Nachhaltigkeit im Sinne der Verankerung von Maßnahmenergebnissen (aus Modul 2 *Kontinuierlich Verbessern*, siehe Kapitel 2.2.2) im Regelbetrieb der Rehabilitation und ihren verantwortlichen Linienvorgesetzten. Alle Ergebnisse in Form von Regelungen, Anweisungen, Definitionen, Prozessen, o.Ä., die im Modul 2 *Kontinuierlich Verbessern* erarbeitet wurden, werden an einen Verantwortlichen des Regelbetriebs übergeben. Durch diese Verankerung wird die Nachhaltigkeit der im Modul 2 *Kontinuierlich Verbessern* investierten Ressourcen gesichert. Die Verankerung der Maßnahmenergebnisse erfolgt gemäß der »Strukturregelungen«. Ziel ist es die Definition der »Strukturregelungen« bedarfsgerecht zu gestalten. Die Definition und Umsetzung der »Strukturregelung« bedeutet, dass Verantwortungen für die Struktur und Inhalte der *Basissegmente des Modells der Vollständigkeit* Ebene 1 und 2 (siehe Anhang, Kapitel 5) definiert sind. Diese Inhalte sind im Wesentlichen Dokumente, Daten, Prozesse, Beschreibungen, Regelungen und Arbeitsanweisungen. Dafür sind folgende Verantwortungen zu definieren:

- Verantwortung für Definition und Lebenszyklus
(wer erstellt die Definition/Regelung, wer dokumentiert Änderungen und überwacht die Gültigkeit)
- Verantwortung der Freigabe
(wer setzt die Definition/Regelung für das Unternehmen in Kraft)
- Umsetzungsverantwortung (wer verantwortet, dass sich alle Beteiligten an die Definition/Regelung halten, dass Abweichungen identifiziert und Entscheidungen in Ausnahmesituationen getroffen werden)
- Verpflichtung der Ausführung (wer ist von dieser Definition/Regelung betroffen und ist verpflichtet konform zu handeln)

Darüber hinaus ist es bei der Umsetzung der »Strukturregelungen« wichtig, dass jeder Mitarbeiter weiß, wo alle notwendigen und aktuellen Dokumente und Formulare für seine Tätigkeit im Unternehmen sind. Die Dokumente sollten für alle Mitarbeiter leicht zugänglich sein.

Um die Aktualität von internen Arbeitsdokumenten in ausgedruckter Papierform, z.B. Kopiervorlagen, Laufzettel, Checklisten, pro-aktiv zu gewährleisten ist es notwendig, dass auf dem Dokument die Erstellungs- und Freigabeverantwortung und das Freigabedatum ersichtlich sind. Elektronische Dokumente und Datensätze müssen über eine Versionsverwaltung oder Versionierung verfügen. Die genaue Handhabung wird in einer Dokumenten-Lebenszyklus-Regelung festgelegt.

Gemäß der definierten Dokumenten-Lebenszyklus-Regelung wird ein Gesamtüberblick der benannten Verantwortungen und ihrer jeweiligen Verantwortungsbereiche genutzt. Dieser Gesamtüberblick ermöglicht eine vollständige Überwachung der Gültigkeit und bei gegebenen personellen Veränderungen ein rechtzeitiges Handeln.



Qualitätsmanagement ist ein evolutionärer, aufbauender und ein fortlaufender sich entwickelnder Prozess. Während dieses fortlaufenden Prozesses werden regelmäßige Assessments (Qualitäts-Standortbestimmungen) durchgeführt.

Für eine differenzierte Auswertung der Standortbestimmung hat EasyLiving bewusst ein einfaches dreistufiges Schema zur Orientierungshilfe als *Qualitätskompass* definiert.

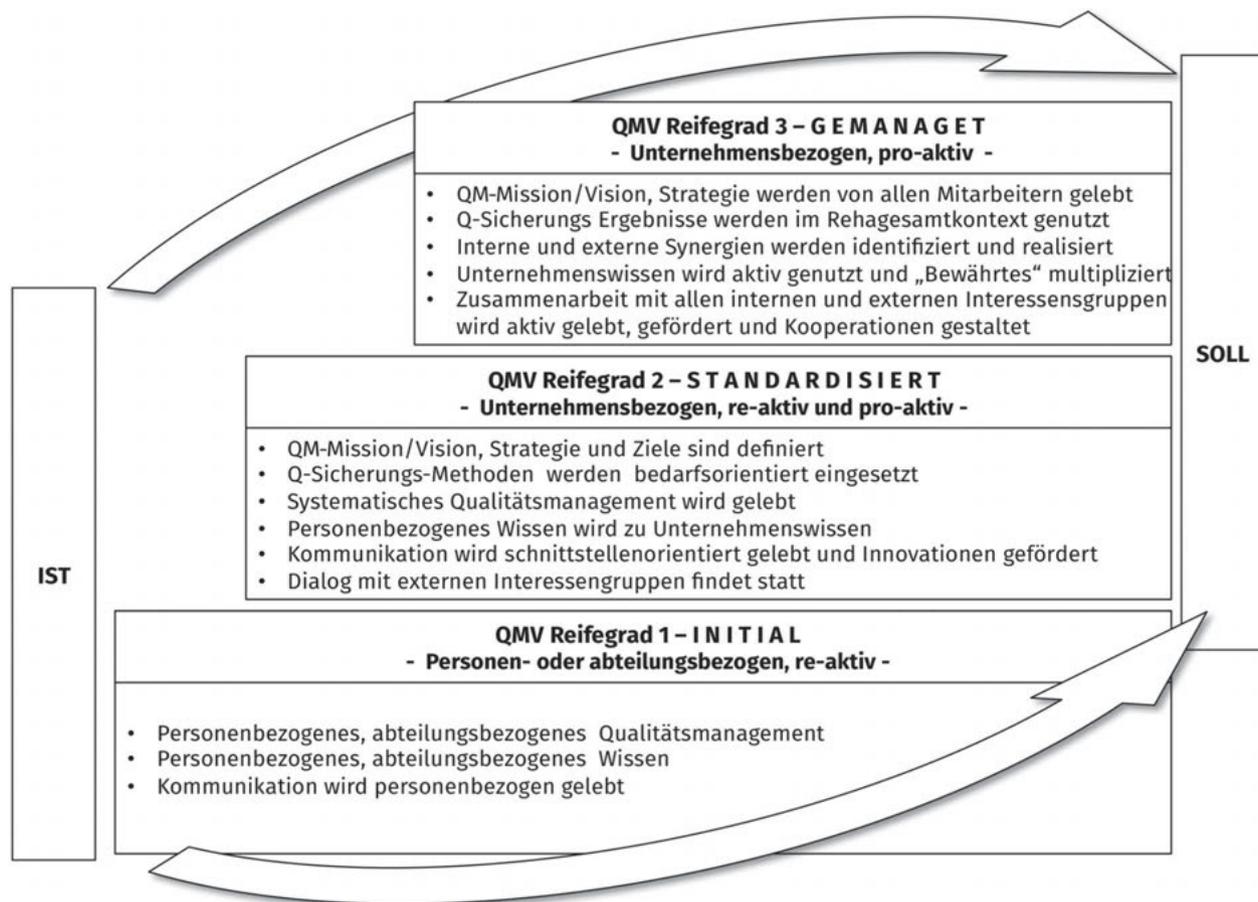


ABBILDUNG 7: QUALITÄTSKOMPASS VON EASYLIVING

Dieses dreistufige Schema dient der Orientierungshilfe bei der Entwicklung des gelebten Qualitätsmanagements im Unternehmen. Ziel ist es, die Module von EasyLiving zu nutzen um das Unternehmen schrittweise von einem re-aktiven Qualitätsverständnis zu einem pro-aktiven internen Gestalten, Erhalten und Leben von Qualität zu entwickeln und vorausschauendes Handeln zu fördern.

Re-aktiv bedeutet, dass ein Problem, Missstand oder eine Beschwerde eine Optimierungsmaßnahme initiiert und auf Fehler und eingetretene Risiken reagiert wird.

Pro-aktiv bedeutet die bewusste Reflexion von Bestehendem und Identifizierung von Entwicklungspotenzial aus Gesamtunternehmenssicht durch das Management, sodass gemeinsam mit Berufsgruppen und Experten vorausschauend Aktivitäten und Innovationen gestaltet werden können. Die Verantwortung für Qualitätssteigerung und Sicherung wird nicht nur über QM-Aufgaben und QM-Rollen, sondern als Verantwortung aller Mitarbeiter gelebt. Pro-aktiv bedeutet darüber hinaus, vorhandenes Wissen und Information im Gesamtkontext der Rehabilitation zu nutzen und aktiv auf externe Interessensgruppen zuzugehen, um übergreifende und patientenorientierte Zusammenarbeit zu fördern.

2.2.2 Modul 2 – Kontinuierlich Verbessern

Das *Modul Kontinuierlich Verbessern* wird anlassbezogen gelebt. Es beinhaltet das systematische Qualitätsmanagement mit dem Fokus auf gezielte Verbesserung, nachhaltige Ergebnisrealisierung, Überwachung aller laufenden Maßnahmen und operative Wirksamkeitsprüfung. Dabei ist es wichtig Maßnahmen gezielt zu entscheiden, diese erfolgreich umzusetzen und Überschneidungen oder Überlastungen von einzelnen Berufsgruppen zu vermeiden. Jede begonnene Maßnahme löst bei den betroffenen Mitarbeitern eine Erwartungshaltung aus. Für jede nicht erfolgreich umgesetzte Maßnahme ist ein Vielfaches an erfolgreichen Maßnahmenrealisierungen erforderlich, um die Motivation und das Vertrauen der Mitarbeiter wieder zu stärken. Ziel ist es, aus Gesamtunternehmenssicht gezielt

und bewusst zu entscheiden und nicht zu versuchen »alles auf einmal zu tun«, sondern »weniger, und das erfolgreich«.

Das Modul *Kontinuierlich Verbessern* umfasst fünf Phasen und folgende Ergebnisse:

Modul 2: KONTINUIERLICH VERBESSERN				
1. Auslöser erfassen	2. Maßnahme ableiten und bewerten	3. Maßnahmen entscheiden	4. Maßnahmen umsetzen und Status reporten	5. Maßnahmen-wirksamkeit prüfen
Ergebnisse:				
<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierung des Triggers einer Maßnahme in <ul style="list-style-type: none"> - pro-aktiv - re-aktiv • Erfassung der Handlungsbedarfseinmeldung 	<ul style="list-style-type: none"> • Relevanz und Volumen-Prüfung • Ursachenevaluierung und Maßnahmendefinition • Maßnahmenergebniszusordnung zu den Basissegmenten • Differenzierung von komplexen und nicht komplexen Maßnahmen • Risikobewertung • Aufwandschätzung • Evaluierung bestehender Maßnahmenergebnisse auf Verwendbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzungsentscheidung • Realisierungszeitpunkt • Realisierungsverantwortung • Kommunikation an betroffene Mitarbeiter und Verantwortliche 	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmenrealisierung • Realisierung komplexer Maßnahmen nach Projektmanagement-Standard • Übergabe an den Regelbetrieb / Verantwortung der Strukturregelung • Statuszusammenfassung • Managementreporting 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirksamkeitsprüfung durch Management und Mitarbeiter nach Nutzen und Ziel der Maßnahmen • Kommunikation des Ergebnisses an betroffene Mitarbeiter

ABBILDUNG 8: MODUL 2 – KONTINUIERLICH VERBESSERN

Das langfristige Ziel dieses Moduls ist es, die Qualität der einzelnen Komponenten der *Basissegmente* Ebene 1 und 2 (siehe Anhang, Kapitel 5) zu steigern und deren Zusammenwirken mit dem Nutzenfokus für Patient, Mitarbeiter und Gesamtunternehmen zu fördern.

Die fünf Phasen umfassen folgende Schwerpunkte:



Das Modul *Kontinuierlich Verbessern* wird durch das Management, den Mitarbeiter, den Patienten oder externe Partner angestoßen. Dabei ist es wichtig in der ersten Phase zu differenzieren, woher ein Handlungsbedarf kommt (Trigger).

Hierzu hat EasyLiving ein Überblickschema erstellt, das eine klare Zuordnung des Auslösers einer Maßnahme zu pro-aktiven oder re-aktiven Kategorien ermöglicht.

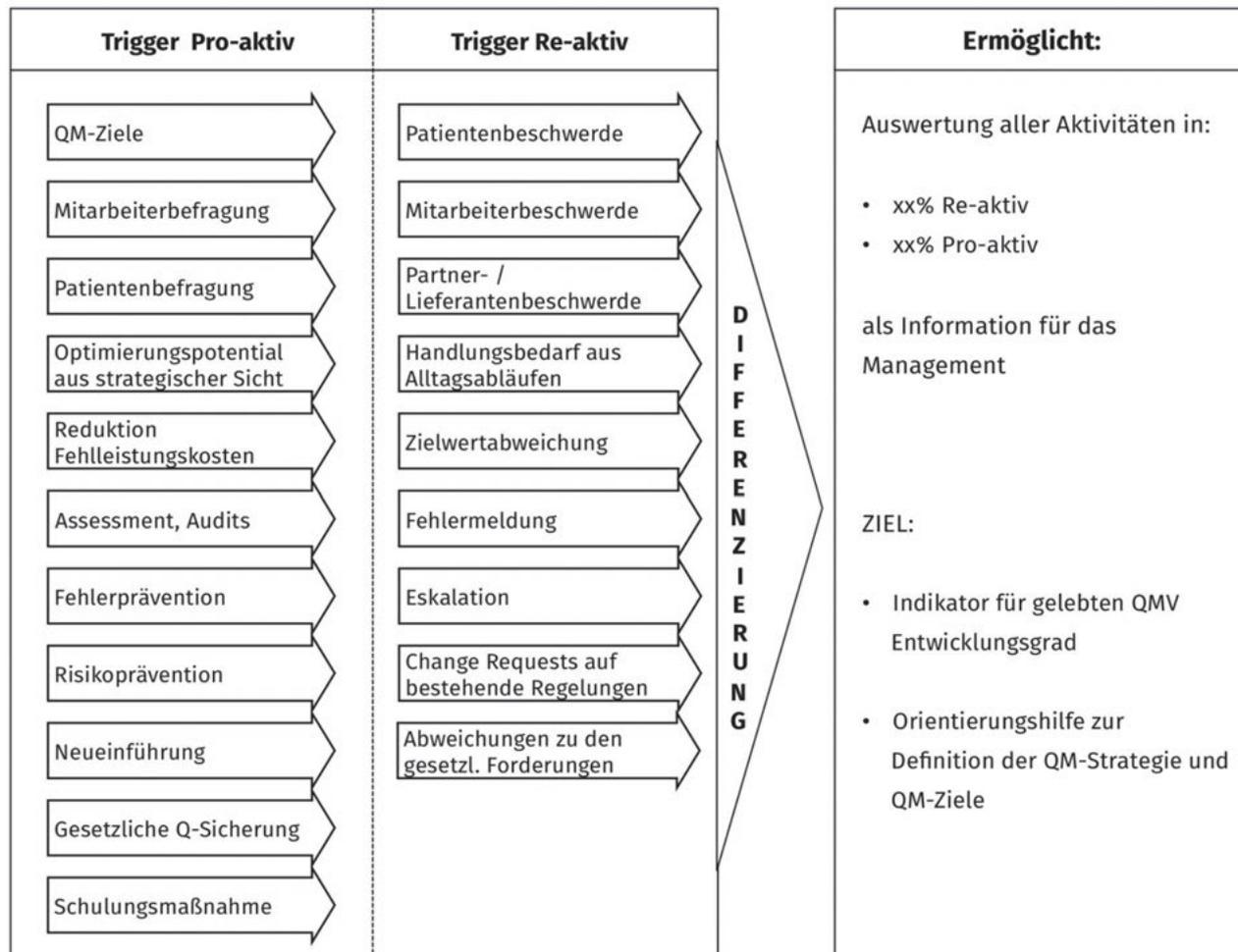


ABBILDUNG 9: DIFFERENZIERUNG TRIGGER FÜR MODUL 2

Eine stringente Zuordnung aller erfassten Maßnahmenauslöser ist die Grundlage für folgende Reportingwerte im Rahmen einer Gesamtbetrachtung (Jahresreview oder Status-Überwachung siehe Modul 1, Kapitel 2.2.):

- zu welchem Prozentsatz sind die laufenden und/oder umgesetzten Maßnahmen aus einem pro-aktiven oder re-aktiven Hintergrund entstanden
- woher kommen die Maßnahmen (z.B. Beschwerden oder Prävention etc.)

Diese Reportingwerte geben jederzeit Auskunft über die tatsächliche Ausprägung des gelebten Qualitätsmanagements und dienen als Grundlage für weitere QM-Schwerpunkte.



Jeder erfasste Auslöser wird nach Relevanz und dem adressierbaren Optimierungsvolumen bewertet. Eine Ursachenevaluierung findet statt, um eine geeignete Maßnahme ableiten zu können. EasyLiving verwendet die Struktur der »Basissegmente« (siehe Kapitel 2.1) als Vollständigkeitsbetrachtung zur Erfassung aller Abhängigkeiten und Auswirkungen einer Maßnahme.

Die Bandbreite der kontinuierlichen Verbesserung erstreckt sich von einfachen Maßnahmen mit einem Ergebnis bis hin zu komplexen Maßnahmen mit mehreren Teilergebnissen. Wichtig dabei ist, bewusst zu differenzieren, um welche Maßnahme es sich handelt. Eine einfach zu realisierende Maßnahme ist dadurch gekennzeichnet, dass ein Maßnahmenverantwortlicher die Maßnahme in wenigen Tagen realisieren kann. Eine komplexe Maßnahme ist ein Vorhaben, das nur von mehreren Beteiligten über einen längeren Zeitraum zu realisieren ist.

Handelt es sich um komplexe Inhalte mit hohem Aufwand, muss eine weitere Bewertung nach erforderlicher Investition, benötigten Ressourcen, Risiko der Umsetzung und Nicht-Umsetzung als Entscheidungsgrundlage durchgeführt werden.

Weiters ist es sinnvoll zu überprüfen, ob es bereits vorhandene Maßnahmenergebnisse gibt, welche verwendet bzw. adaptiert werden können.



Erst auf Basis der vollständigen Bewertung wird entschieden, ob eine Maßnahme umgesetzt wird oder nicht (»ja wir tun, nein wir tun nicht«). Für jede positiv entschiedene Verbesserungsmaßnahme ist ein messbares Ergebnis, ein Realisierungsverantwortlicher und ein Realisierungszeitpunkt zu definieren. Entschiedene Maßnahmen werden den betroffenen Mitarbeitern kommuniziert.



Bei der Umsetzung von komplexen Maßnahmen ist darauf zu achten, dass sie projektorientiert, nach einem einfachen Projektmanagementstandard, realisiert werden.

Alle laufenden Maßnahmen werden in ihrem Status dokumentiert und überwacht und entsprechend der getroffenen Regelung reportet (siehe Modul 1, Kapitel 2.2.1). Das Maßnahmenergebnis wird an die Regelbetriebsverantwortung gemäß der geltenden Strukturregelung (siehe Modul 1, Kapitel 2.2.1) übergeben.



In einem angemessenen Zeitraum (2 bis 8 Wochen) nach der Ergebnisrealisierung wird durch die betroffenen Mitarbeiter und die entsprechende Leitung eine Wirksamkeitsprüfung durchgeführt. Erst eine positive Wirksamkeitsprüfung (mehr als 85 % der Befragten geben an, dass das Ziel und der Nutzen im Regelbetrieb erreicht wurden) gilt als eine abgeschlossene Verbesserungsmaßnahme.

Das Management informiert regelmäßig alle Mitarbeiter über den aktuellen Status des Qualitätsmanagements, die Ziele und den Nutzen von neu initiierten Maßnahmen und die Ergebnisse von erfolgreich abgeschlossenen Maßnahmen.

2.2.3 Modul 3 – Netzwerke

Das Modul *Netzwerke* beinhaltet das pro-aktive Wissens- und »Best-Practice«-Management und initiiert und fördert alle Aktivitäten der regelmäßigen bereichs- bzw. berufsgruppenübergreifenden Kommunikation.

Ziel im Modul *Netzwerke* ist es, über den Tellerrand des Alltags zu blicken, ein gemeinsames »Wir« zu fördern, Synergiepotenziale zu evaluieren, Herausforderungen zu diskutieren, »Best-Practices« zu identifizieren und zu multiplizieren. Darüber hinaus werden die Kommunikationsmedien und Kommunikationswege festgelegt, allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt und pro-aktiv genutzt.

Das Modul *Netzwerke* umfasst vier Phasen und folgende Ergebnisse:

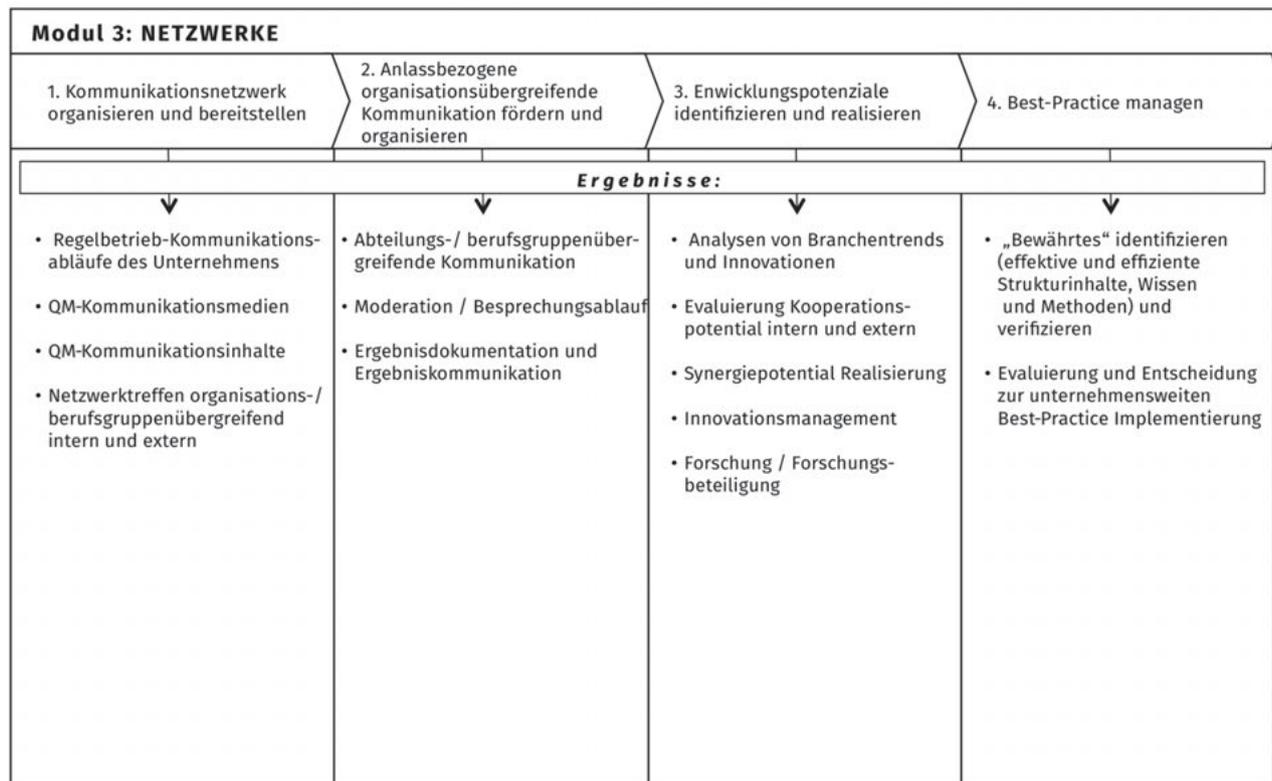


ABBILDUNG 10: MODUL 3 – NETZWERKE

Die vier Phasen umfassen folgende Schwerpunkte:



Regelkommunikationsabläufe sind entsprechend des interdisziplinären und organisationsinternen Bedarfs gestaltet. Dabei ist wichtig auf die Ergebnisorientierung und eine zeitnahe und vollständige Umsetzung der Besprechungsergebnisse zu achten. Zur Regelkommunikation der Rehabilitationseinrichtung gehört auch die Kommunikation der Mitarbeiter an das Management und die Kommunikation des Managements an die Mitarbeiter. Diese Kommunikationsgestaltung in durchgängiger und bedarfsgerechter Form stellt eine aktive Mitarbeitereinbindung sicher und ermöglicht allen Mitarbeitern ihre Ideen, Anregungen und fachlich verantwortungsbewussten Wahrnehmungen dem Management mitzuteilen. Dem Management dient diese Kommunikationsgestaltung als Frühwarnsystem, um etwaige Schwachstellen, aktuelle Ereignisse und durch Mitarbeiter erkannten Handlungsbedarf schnellst möglich zu erfahren, und umgehend und fundiert handeln zu können.

Um alle Mitarbeiter fortlaufend über qualitätsrelevante Themen zu informieren und einzubinden, ist es erforderlich, die Kommunikationsinhalte klar zu definieren und diese konsistent in dafür geeigneten Medien an alle Mitarbeiter zu kommunizieren.

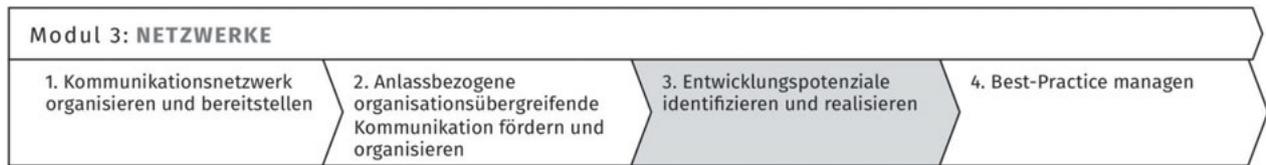
Ausgehend von der QM-Strategie und den QM-Zielen (siehe Modul 1, Kapitel 2.2.1) werden die fachspezifischen Schwerpunktthemen der Netzwerktreffen festgelegt, entsprechende Zielgruppen/Personen identifiziert und die Treffen geplant. Dabei empfiehlt es sich, bereits bestehende Gremien oder Treffen zu nutzen. Die Durchführung wird methodisch konzipiert und moderiert, um ein entsprechendes Ergebnis sicherzustellen.

Ergebnisse und Inhalte dieser Treffen werden dokumentiert und an alle Mitarbeiter kommuniziert.

EasyLiving empfiehlt, den Rahmen und die Form des Netzwerktreffens entsprechend der Unternehmenskultur zu wählen. Die Bandbreite des Rahmens hierfür reicht von einer regelmäßigen »Plenumstagung« mit Open-Space-Methode bis hin zu einem regelmäßigen »Stammtisch« mit klarem Ziel und Ergebnisprotokoll.



Neben der aktiven Gestaltung und Nutzung der Kommunikationsnetzwerke gibt es auch anlassbezogenen organisationsübergreifenden oder berufsgruppenübergreifenden Kommunikationsbedarf. Dieser kann durch Veränderungen, identifizierten Handlungsbedarf, oder wiederkehrende Konflikte entstehen. Ziel dieser anlassbezogenen Kommunikation ist es, alle Beteiligten zur Klärung aktueller Themen an einen Tisch zu bringen. Neben der fachlichen Reflexion der Ursachen und unterschiedlichen Perspektiven zu einem Thema ist es ebenso wichtig, das gegenseitige Verständnis und das ablaforientierte Denken und Handeln zu fördern. Der Rahmen und die Teilnehmer hierfür werden gemäß dem Bedarf gewählt und die Treffen moderiert. Entscheidungen und Ergebnisse werden dokumentiert.



Entwicklungspotenzial ergibt sich durch externe und/oder interne Faktoren. Zu internen Faktoren gehören z.B. signifikante interne Veränderungen, Innovationsideen der Mitarbeiter oder kreative Problemlösungen. Zu externen Faktoren gehören z.B. signifikante externe Veränderung, Branchentrends, Veränderungen von Rahmenbedingungen oder medizinische Innovationen.

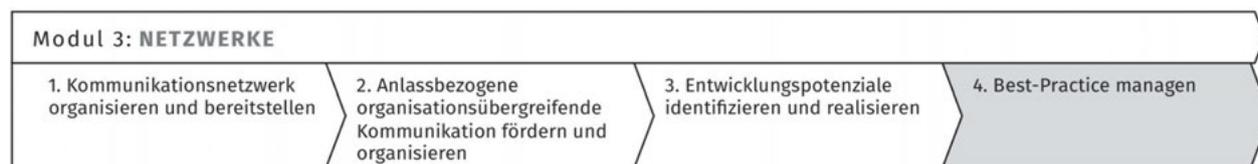
Ziel ist es diese Faktoren pro-aktiv zu beobachten und die quantitative und qualitative Betrachtung in Relation zueinander zu bewerten, um zukunftsorientierte Veränderungen und Erneuerungen zu gestalten.

Dies umfasst eine breite Palette, wie z.B. medizinische Weiterentwicklung, Kooperation mit anderen Bereichen des Gesundheitskontinuums, Nutzung von internen und externen Synergien.

EasyLiving versteht unter Synergiepotenzial das Erkennen von sinnvoller Aufwandsreduzierung durch Bündelung von ähnlichen Aufgaben, Volumina, Verantwortungen, Kommunikationswegen, welche mehrfach oder redundant vorhanden sind.

Identifizierte Entwicklungspotenziale, Veränderungen, Erneuerungen oder Synergien werden auf Realisierungsaufwand und Risiko gewichtet, entschieden (siehe Modul 1, Kapitel 2.2.1) und umgesetzt (siehe Modul 2, Kapitel 2.2.2).

Eine Forschungsbeteiligung kann optional wahrgenommen werden.



Um »Best-Practices« identifizieren zu können, werden bestehende effiziente und effektive Werkzeuge und erfolgreiche Maßnahmenergebnisse aus dem Modul 2 *Kontinuierlich Verbessern* sowie externe, erfolgreiche Erneuerungen gesammelt. »Best-practices« können auch identifizierte Methoden oder Vorgehensweisen sein, die von einer Berufsgruppe angewandt werden und für andere Berufsgruppen eine Optimierung darstellen. Erkanntes und Erlerntes aus umgesetzten Maßnahmen wird verifiziert und auf wiederverwendbares Wissen und Vorgehensweisen evaluiert, um dies aktiv bei weiteren Maßnahmenrealisierungen nutzen und anwenden zu können.

Um Vergleichbarkeit des Gesammelten zu gewährleisten, wird dieses nach Einsatzgebiet und Verwendungsmöglichkeit den *Basissegmenten* (siehe Kapitel 2.1) zugeordnet. Alle »Best-Practice«-Kandidaten werden durch die jeweiligen Entscheidungsträger evaluiert, auf Verwendbarkeit und Nutzen bewertet und ggf. zur Implementierung freigegeben bzw. zu einem neuen unternehmensweiten Standard erklärt.

2.3 EasyLiving Verantwortungen und Rollen

Der Aufbau von EasyLiving stellt den Menschen ins Zentrum – Menschen arbeiten mit Menschen für Menschen. Um »für Menschen« qualitativ arbeiten zu können, muss das »Menschen arbeiten mit Menschen« im Unternehmen Qualität haben.

Engagierte Mitarbeiter sind die Basis für zufriedene Patienten und die treibende Kraft für gelebte Qualität und Erfolg im Unternehmen. Ziel ist es die gelebte Wir-Kultur, ein förderliches Betriebsklima, eine wertschätzende

Zusammenarbeit aller Beteiligten und eine verantwortungsbewusste und konstruktive Kommunikation zu fördern und zu fordern.

Gelebte Qualität ist erst erreicht, wenn das gesamte »Zahnradwerk« des Unternehmens auch auf dieses »Miteinander« ausgerichtet ist.

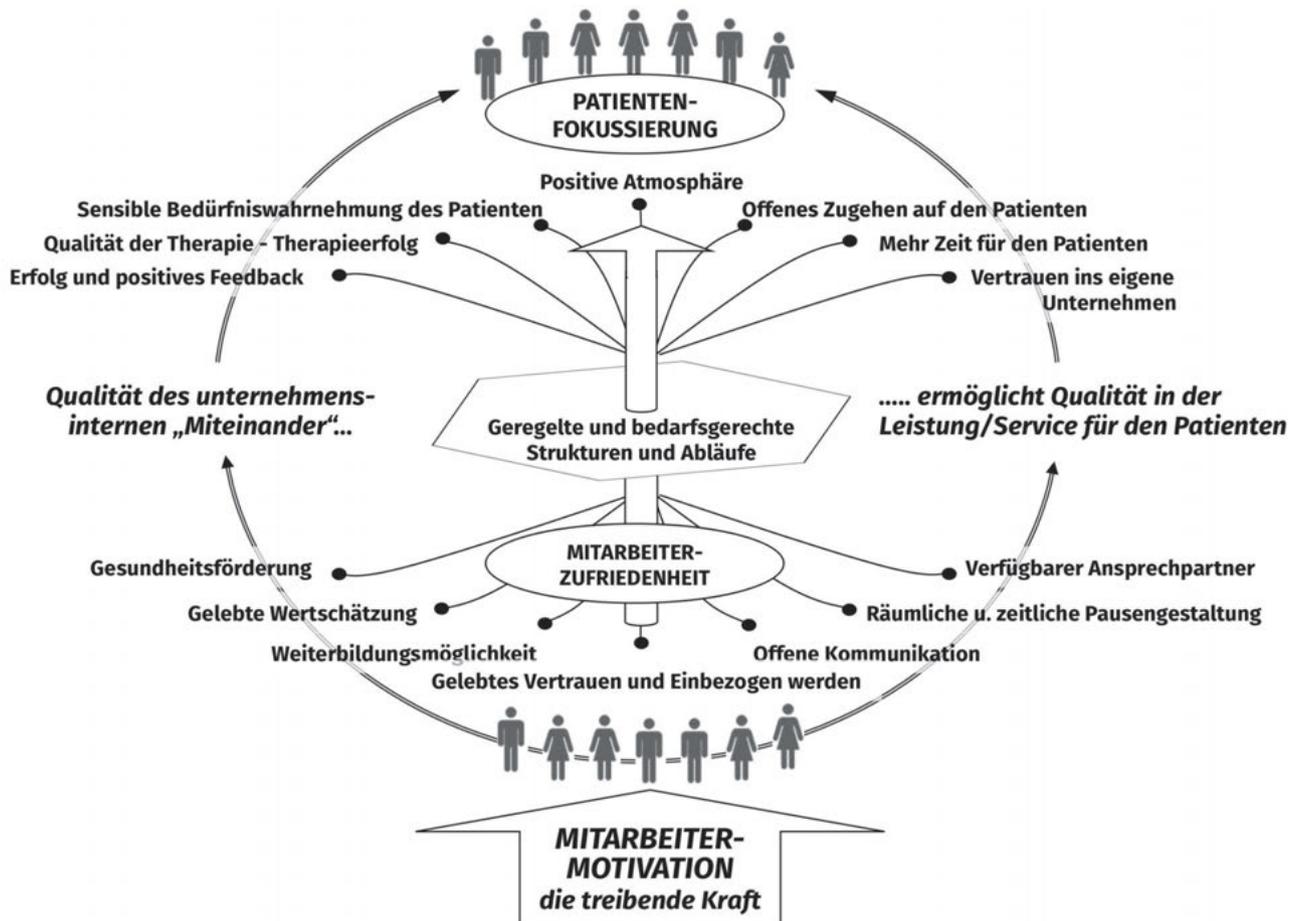


ABBILDUNG 11: ASPEKTE VON EASYLIVING

Nachstehende Beschreibungen der unterschiedlichen Qualitätsmanagementrollen verstehen sich als Zusammenfassung der wiederkehrenden Aufgabenschwerpunkte in einem Qualitätsmanagement-Regelbetrieb nach abgeschlossener Einführung.

Klar definierte Verantwortungsbereiche der Beteiligten ermöglichen ein effektives, effizientes und pro-aktives Qualitätsmanagement.

Die Rolle des Patienten in EasyLiving

Die Rückmeldungen von Patienten in Form von Patientenbefragungen oder Gesprächen sind ein wichtiger Indikator für die gelebte Patientenorientierung.

Neben einer adäquaten, patientenorientierten Sofortmaßnahme, führen Beschwerden oder Anregungen der Patienten bei mehrfach auftretender Form und ähnlichem Inhalt zu einer gezielten internen Optimierung.

Die Rolle des Mitarbeiters in EasyLiving

Das Engagement, der Grad der Unternehmensidentifikation, die gelebte Loyalität und die Zufriedenheit der Mitarbeiter sind Grundvoraussetzung für die gelebte Qualität im Unternehmen. Die Mitarbeiter sind die treibende Kraft für die Patientenfokussierung, eine qualitative Arbeitsleistung und ein wertschätzendes, effizientes und effektives »Miteinander«.

Die Mitarbeiter...

- sind gemeinsam die treibende Kraft des Qualitätsmanagements
- sollten/müssen motiviert sein, ihre tägliche Arbeit mit einem persönlichen Qualitätsanspruch im Sinne des Patienten zu leisten
- formulieren Anregungen zur Optimierung/Verbesserung oder ggf. Beschwerden und leiten sie an den Qualitätsmanagement-Beauftragten (QMB) bzw. an ein Mitglied des Qualitäts-Teams (Q-Teams) weiter
- kommunizieren fachliche qualitätsrelevante Wahrnehmungen an das Management bzw. die entsprechenden Linienverantwortlichen des Rehabilitationsregelbetriebs

-
- werden regelmäßig über QM-Ziele, laufende QM-Aktivitäten und Erneuerungen/Veränderungen im Unternehmen vom Management informiert
 - entscheiden im Rahmen der Wirksamkeitsprüfung abgeschlossener Maßnahmen, ob der Nutzen und das Ziel einer Maßnahme erreicht wurden

Die Rolle des Managements in EasyLiving

Die Vorbildwirkung und der Grad der aktiven Beteiligung des Managements bestimmen den Erfolg von EasyLiving im Unternehmen.

EasyLiving kann als Werkzeug für Qualitätssteigerung und Qualitätssicherung dienen, jedoch kann es die initiierende Kraft des Managements, in ihrer Pflicht für das Wohl der Mitarbeiter und deren Motivation zu sorgen, nicht ersetzen.

Das Management

- ist die initiierende und steuernde Kraft des »Miteinanders« und der Qualität im Unternehmen
- bekennt sich zu Qualität, lebt sie vor, fördert den Qualitätsgedanken, fordert Qualität ein und erkennt qualitative Leistung an
- informiert die Mitarbeiter regelmäßig über den aktuellen QM-Status, erreichte QM-Erfolge, neue Maßnahmen, Erneuerungen und Veränderungen

Das Management im Modul 1 Lenken und Steuern

- definiert QM-Strategie und QM-Ziele und gibt QM-Jahresplan frei
- analysiert Stärken, Schwächen und Risiken aus Gesamtunternehmenssicht
- entscheidet Innovations- und Optimierungspotenziale
- bewertet QM-Reporting-Ergebnisse auf Fortschritt und Gesamtziel-erreichung, entscheidet bei Abweichung oder Nichterreichung Korrekturmaßnahmen
- entscheidet Qualitätssicherungsmethoden und bewertet deren Ergebnisse

- entscheidet QM-Ressourcen und QM-Kompetenzausbau
- entscheidet die Durchführung der Standortbestimmung (Assessment) und bewertet das Ergebnis
- kommuniziert alle qualitätsrelevanten Inhalte an die Mitarbeiter

Das Management im Modul 2 Kontinuierlich Verbessern

- entscheidet welche Maßnahmen umgesetzt werden, gibt Ressourcenbedarf frei und benennt die Umsetzungsverantwortlichen
- entscheidet im Rahmen der Wirksamkeitsprüfung abgeschlossener Maßnahmen, ob der Nutzen und das Ziel der Maßnahme erreicht wurden
- lebt aktives Interesse an laufenden Maßnahmen und deren Fortschritt, begleitet und coacht ggf. laufende Realisierungen
- kommuniziert Entscheidungen und erzielte Ergebnisse an betroffene Mitarbeiter

Das Management im Modul 3 Netzwerke

- fördert und fordert eine konstruktive und bedarfsgerechte Regelkommunikation im Unternehmen
- nimmt aktiv und gestaltend an der Kommunikationskultur teil
- fördert Innovation und Entwicklung, analysiert Kooperationspotenzial, Branchentrends und signifikante Veränderungen
- entscheidet »Best-Practices« und neue Standards und gibt diese zur Implementierung frei

Die Rolle des Qualitätsmanagement-Beauftragten (QMB) in EasyLiving

Beinahe alle Normen und gesetzlichen Anforderungen verlangen einen QMB im Unternehmen. Eine Person damit zu beauftragen, bedeutet noch nicht Qualitätsmanagement zu leben, sondern lediglich die Anforderungen einer Norm oder eines Gesetzes zu erfüllen und die Fachkompetenz einer einzelnen Person im Unternehmen zu verankern.

Qualität betrifft alle Mitarbeiter, gleich, welche Aufgabe und Position diese inne haben. Die treibende Qualitätsgesamtverantwortung im Unternehmen liegt beim Management. Die realisierende Qualitätsverbesserungsverantwortung liegt bei der jeweiligen Leitung des Unternehmensbereichs. Die Qualitätsumsetzungsverantwortung liegt bei jedem einzelnen Mitarbeiter.

Um diese unterschiedlichen Verantwortungen und die dahinterliegenden abteilungs- und berufsgruppenspezifischen Bedürfnisse zu einer Gesamtsicht des Unternehmens zu verbinden, ist es sinnvoll und notwendig, einen QMB zu ernennen.

Die Aufgaben des QMB in EasyLiving haben daher eine initiiierende, beratende, koordinierende, verbindende und unterstützende Funktion im Unternehmen.

Der QMB sollte kein »Feuerwehrmann« sein, der im Unternehmen jeden Brand löscht. Der QMB hat die Aufgabe, die Brandursachen zu analysieren und den Regelbetriebsverantwortlichen gezielt bei der Beseitigung der Brandquelle zu unterstützen. Dabei achtet der QMB auf die Vollständigkeit der Umsetzung.

Aus diesem Verständnis ergeben sich folgende Aufgaben:

Der QMB

- ist die koordinierende, initiiierende, integrierende und coachende Kraft des Qualitätsmanagements
- sorgt für die Berücksichtigung der Patientensicht, Mitarbeitersicht und die Gesamtunternehmenssicht in allen QM-Aktivitäten
- identifiziert Synergie- und Optimierungspotenziale
- kennt die Prozesse und Prozessschnittstellen des Unternehmens
- fördert und initiiert sinnvolle und bedarfsgerechte Standardisierung
- fördert den unternehmensweiten Qualitätsgedanken, motiviert die Mitarbeiter über den Tellerrand hinaus zu blicken und sensibilisiert patientenorientiertes und ablauforientiertes Denken und Handeln

- verantwortet die Durchführung aller unternehmensweiten QM-Maßnahmen
- ist die zentrale Anlaufstelle für alle qualitätsrelevanten Themen
- optional: verantwortet und steuert das Qualitäts-Team

Der QMB im Modul 1 Lenken und Steuern

- unterstützt das Management bei der Definition der QM-Strategie, QM-Ziele und des QM-Jahresplans
- unterstützt die Linienverantwortlichen beim Ableiten ihrer bereichsspezifischen QM-Ziele
- unterstützt das Management bei der Kommunikation aller qualitätsrelevanten Inhalte an die Mitarbeiter
- erstellt ein regelmäßiges Reporting aller laufenden QM-Aktivitäten und den Status der Gesamtzielerreichung
- evaluiert und plant den QM-Kompetenzausbau im Unternehmen
- verantwortet den Lebenszyklus aller QM-Abläufe, QM-Methoden und Werkzeuge
- stellt sicher, dass die gültigen »Strukturregelungen« und Dokumenten-Lebenszyklus-Regelung eingehalten werden, die Verantwortungen dafür gelebt werden
- überwacht die Gültigkeit des Gesamtüberblicks der Strukturregelverantwortlichen und identifiziert Handlungsbedarf bei personellen Veränderungen
- verantwortet die Planung, Durchführung und Auswertung der Standortbestimmung (Assessment)

Der QMB im Modul 2 Kontinuierlich Verbessern

- sammelt und erfasst alle Auslöser
- verantwortet die Bewertung und Ableitung von Maßnahmen als Entscheidungsgrundlage für das Management
- überwacht, begleitet und coacht laufende Maßnahmen mit dem Fokus auf Ergebnisrealisierung, Gesamtzielerreichung, Vollständigkeit und Nachhaltigkeit
- stellt sicher, dass die relevanten Maßnahmenergebnisse gemäß der

gültigen »Strukturregelungen« an die entsprechenden Regelbetriebsverantwortungen vollständig übergeben werden

- stellt sicher, dass die Wirksamkeitsprüfung durchgeführt wird

Der QMB im Modul 3 Netzwerke

- verantwortet die Kommunikationsmedien für qualitätsrelevante Inhalte
- initiiert, organisiert und moderiert anlassbezogene, bereichsübergreifende Kommunikation
- evaluiert intern und extern »Best-Practices« und initiiert die Bewertung durch die entsprechenden Entscheidungsträger im Unternehmen

Die Rolle des Qualitäts-Teams in EasyLiving (optional)

Um die QM-Kompetenz auf breitere Beine zu stellen, empfiehlt EasyLiving ab einer Unternehmensgröße von 100 bis 150 Mitarbeitern die Bildung eines Qualitäts-Teams (Q-Teams) bestehend aus QM-Vertretern aller Abteilungen in sinnvoller und bedarfsgerechter Form. Jede Abteilung benennt einen QM-Vertreter aus ihrer Mitte. Die Arbeitsweise des Teams in Form von regelmäßigen und anlassbezogenen Tätigkeiten und Teamtreffen wird bedarfsgerecht gestaltet.

Der QM-Vertreter eines Bereichs/einer Berufsgruppe im Qualitäts-Team

- vertritt die Anforderungen und Bedürfnisse seines Bereiches im Qualitäts-Team
- kennt die Prozesse und Prozessschnittstellen seines Bereiches zu anderen Bereichen und identifiziert ggf. Optimierungsbedarf
- ist Anlaufstelle seines Bereiches für Anregungen und Ideen der Mitarbeiter
- informiert den QMB über den aktuellen Status laufender Maßnahmen
- unterstützt den QMB bei der Bewertung von komplexen Maßnahmen, bei der Realisierung aller unternehmensweiten QM-Maßnahmen, bei der Durchführung von Standortbestimmungen (Assessments)
- identifiziert »Best-Practice«-Kandidaten innerhalb seines Bereiches und informiert den QMB darüber

- fördert den unternehmensweiten Qualitätsgedanken, motiviert die Mitarbeiter über den Tellerrand hinaus zu blicken und sensibilisiert patientenorientiertes und ablauforientiertes Denken und Handeln

2.4 EasyLiving Zusammenfassung der Inhalte

Der EasyLiving Verfahrensaufbau umfasst folgende Abläufe, Modelle und Definitionen:

Gesamtunternehmensbetrachtung: **Modell der Vollständigkeit**

Modul 1: **Lenken und Steuern**

Modul 2: **Kontinuierlich Verbessern**

Modul 3: **Netzwerke**

Reifegradmodell: **Qualitätskompass**

Miteinander: **Verantwortungen und Rollen**

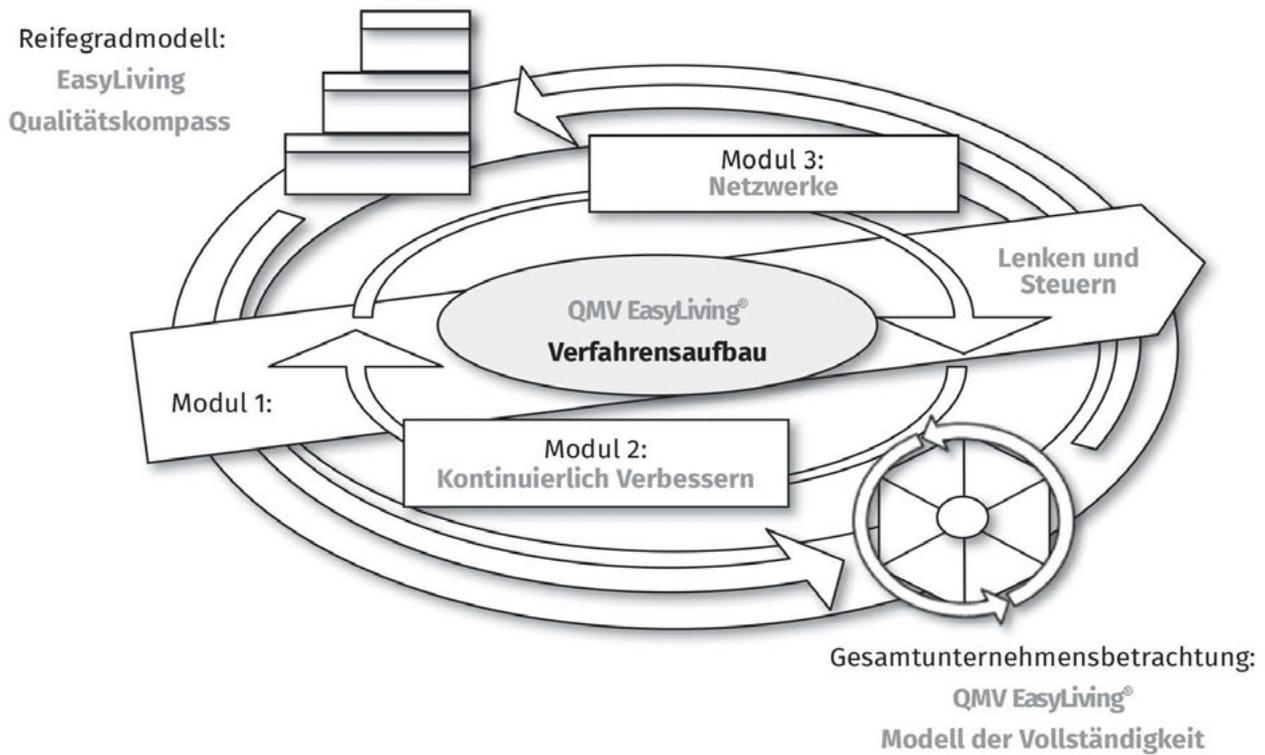


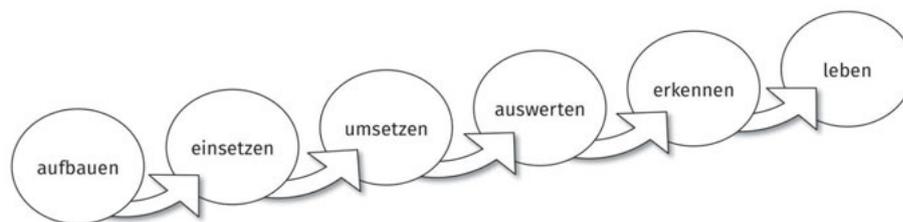
ABBILDUNG 12: VERFAHRENSAUFBAU VON EASYLIVING

3. EasyLiving Einführen und Leben

Das QM-Verfahren EasyLiving beschreibt einen ganzheitlichen Qualitätsmanagementaufbau im bereits eingeführten Status. Um diesen eingeführten und gelebten Status zu erreichen, ist es erforderlich, einen aufbauenden Weg der Einführung zu gehen. Dieser Einführungsweg entscheidet darüber, ob das Ziel einer erfolgreichen Implementierung erreicht wird.

Dabei ist es wichtig zu berücksichtigen, dass eine Einführung eines neuen Standards zu Veränderung von Gewohnheiten führt. Erfolgreich implementieren heißt, Menschen zu motivieren, Gewohntes zu verlassen, Neues anzunehmen, den Umgang damit zu erlernen, praxisbezogen zu trainieren, Ergebnisse zu erarbeiten, Menschen zu inspirieren ihr Innovationspotenzial einzubringen und einen persönlichen Qualitätsanspruch an die eigene Leistung zu leben.

Um diesem Zugang und dem Grundgedanken von EasyLiving »Menschen arbeiten mit Menschen für Menschen« gerecht zu werden, wurde ein neues Implementierungsvorgehen konzipiert.



**ABBILDUNG 13: AUFBAUENDE SCHRITTE
ZU EINEM GELEBTEM QUALITÄTSMANAGEMENT EASYLIVING**

Die Inhalte von EasyLiving werden schrittweise aufgebaut, gezielt eingesetzt, fortführend umgesetzt und die damit erreichten Ergebnisse ausgewertet. Eine bewusste und vernetzte Auswertung und Reflexion ermöglicht das Erkennen von sinnvollen weiterführenden QM-Aktivitäten und ein nachhaltig gelebtes und aktiv genutztes Qualitätsmanagement.

Dieses aufbauende Implementierungsvorgehen bedeutet, dass die Inhalte von EasyLiving nicht chronologisch (d.h. zuerst Modul 1, danach Modul 2 etc.), sondern in drei aufbauenden Einführungsstufen gemäß folgender Schwerpunkte eingeführt werden:

Einführungsstufe I: Systematisch Optimieren

Einführungsstufe II: Interne Integration und Interaktion

Einführungsstufe III: Interne Innovation und externe Interaktion

Dieser Einführungsweg ist im EasyLiving Implementierungsleitfaden im Detail beschrieben.

Die Schlüsselrolle für die erfolgreiche Implementierung ist das Management. Hier gilt der QM-Grundgedanke von EasyLiving:

»Das Management hält den »Zündschlüssel« in Händen. Das klare Bekenntnis des Managements zum Stellenwert der Qualität ist der Start für gelebte Qualität im Unternehmen. Den Erfolg, die Ergebnisse, die Nachhaltigkeit und den Nutzen eines Qualitätsmanagements bestimmt das Management durch aktives Vorleben, Entscheiden, Fördern, Einfordern und Anerkennen von Qualität« (siehe Kapitel 1).

4. EasyLiving und gesetzliche Anforderungen

Das QM-Verfahren EasyLiving deckt die gängigen Forderungen von QM-Systemen und QM-Standards sowie die gesetzlichen Anforderungen zum Stand November 2013 im Sinne der Ergebnis-, Struktur- und Prozessqualität ab.

Zu einer vollständigen Betrachtung aller Qualitätsmanagementaspekte gehören auch die gesetzlich geforderten »anzeigepflichtigen Personen« (z.B. Sicherheitsbeauftragter, Hygienebeauftragter, Brandschutzbeauftragter etc.) und die gesetzlich geforderte Qualitätssicherungskommission (QSK).

Hierzu empfiehlt EasyLiving folgendes Vorgehen:

In der jährlichen QM-Planung aller Aktivitäten werden die wiederkehrenden Qualitätssicherungsanforderungen (aus Brand, Hygiene etc.) als Maßnahmen aufgenommen und entsprechend dem Modul 2 *Kontinuierlich Verbessern* erfasst, umgesetzt, auf Wirksamkeit geprüft und deren Vollständigkeit überwacht.

5. Anhang: Detailüberblick Modell der Vollständigkeit

EasyLiving Detailüberblick des *Modells der Vollständigkeit*:

Basissegmente	Kategorien der Rehabilitation	
	Ebene 1	Ebene 2
Gesamtunternehmen	Strategie Ziele Unternehmensführung Außenwirkung Erscheinungsbild	Steuerung aller Unternehmensbereiche Risiko- und Fehlermanagement Interne und externe Kommunikation Kapazitätsplanung (leistbares Volumen, Auslastung) Management rechtlicher Aspekte intern und extern Forschungs- und Innovationsmanagement Wissensmanagement
Patient	Therapieerfolg Patientensicherheit Patientenbedürfnisse	Rehabilitationszielvereinbarung Therapieplanung Therapieüberwachung Patientenbefragungen Patientenbeschwerden
Mitarbeiter	Mitarbeiterführung Mitarbeiterzufriedenheit Mitarbeiterinnovationen	Mitarbeitergespräch Mitarbeiterbefragungen Mitarbeiterbeschwerden Ideen- und Innovationsmanagement
Leistung / Service	Leistungskatalog Leistungserfolg	Dokumentation Leistungserbringungsstandard Leistungsüberwachung Leistungsänderung (Therapieerweiterung/Neuerung) Therapeuteneinteilung
Prozesse	Prozesslandkarte und Prozesssteuerung KPI Werte Prozessmanagement Dokumente und Vorlagen Rollenbeschreibungen (Aufgabenauflistung) Notfallhandbuch	Überwachung der Qualität und Vollständigkeit der: täglichen Abläufe Dienstübergaben Dokumentationen Notfall-Simulationen Erfüllung der rechtlichen Verpflichtungen Dienstanweisungen und Aufgabendokumentation für Vertretung
Partner / Lieferanten	Vertragsmanagement Beschaffung Partnermanagement	Lieferantenbewertung Partnerbetreuung (Konsiliarpartner, Zuweiser etc.)
Organisation	Organigramm Stellenbeschreibungen Verantwortungs-, Entscheidungsregelungen	Dienstplanerstellung Vertretungsregelung
Personal-Ressourcen	Personalplanung Qualifikations- und Kompetenzmanagement Personalvertragsmanagement	Einarbeitung Mitarbeiteraustritt Aus- und Weiterbildung
Sach-Ressourcen	Gebäudemanagement Medizinische und technische Ausrüstung Infrastruktur	Eigen- und Fremd-Wartung Einhaltung rechtlicher Bedingungen Instandhaltung Erneuerung

TABELLE: DETAILÜBERBLICK DES MODELLS DER VOLLSTÄNDIGKEIT

6. EasyLiving Team



Helmut Feldmann



Mag (FH) Martina
Honegger



Angela Kreutz



Monia Fetscher



Dr. Muna Yazigi



Sandra Schaller-
Zillner MA

Kontakt

E-Mail: pva-qmv@pensionsversicherung.at
Pensionsversicherungsanstalt
Friedrich-Hillegeist-Straße 1, 1021 Wien

