

Förderung der Interprofessionalität mittels «EFQM Excellence»-Ansatz

Es gibt einen breit abgestützten Konsens hinsichtlich der Wichtigkeit der interdisziplinären resp. der interprofessionellen Zusammenarbeit im Gesundheitswesen. Praktisch alle Organisationen, wie Spitäler, Pflegeeinrichtungen oder Gesundheitspraxen, dokumentieren die Bedeutung der Zusammenarbeit der verschiedenen Professionen an prominenter Stelle. Soweit so gut. Etwas schwieriger ist es herauszufinden, welche Inhalte den Begriffen Interdisziplinarität und Interprofessionalität zugeordnet werden.

Autoren: Eveline Mettier Wiederkehr, EMBA HSG, Mettier Projekte, Kilchberg ZH, und Prof. Dr. Markus Grutsch, Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft (IQB-FHS) an der FHS St. Gallen

Beim Sichten verschiedener Quellen lässt sich feststellen, dass die Interdisziplinarität allgemeine fächerübergreifende Zusammenarbeit, oft im wissenschaftlichen Kontext, die einen Verständigungsprozess über die Fachgrenzen erfordert, definiert wird. Der Begriff wird in verschiedenen Branchen oder Disziplinen teilweise unterschiedlich genutzt.

Der Begriff Interprofessionalität wird fast ausschliesslich im Gesundheitswesen verwendet. Eine aktuelle und praxisgerechte Definition liefert das vom Bundesrat lancierte Förderprogramm «Interprofessionalität im Gesundheitswesen 2017–2020»: Mitglieder interprofessioneller Teams begegnen sich auf Augenhöhe und engagieren sich für die gemeinsame Entscheidungsfindung in der Gesundheitsversorgung. Dies ergibt sich aus der Notwendigkeit, dass keine Profession für sich alleine eine umfassende Gesundheitsversorgung leisten kann. Je nach Aufgabe übernimmt in interprofessionellen Teams die dafür am besten qualifizierte Person die Führung. (Quelle: Bundesamt für Gesundheit, BAG, Broschüre Förderprogramm Interprofessionalität im Gesundheitswesen 2017–2020, Seite 5.)

Bei den folgenden Ausführungen verwenden wir ausschliesslich den Begriff der Interprofessionalität, da für das Gesundheitswesen explizite und fachspezifische Definitionen vorliegen.

Alle im Gesundheitswesen tätigen Personen wissen, häufig aus eigener schmerzlicher Erfahrung, dass die interprofessionelle Zusammenarbeit in der Praxis oft übergangen wird oder der Prozess bei komplexen Problemen rasch ins Stocken

gerät. Wir sind uns alle einig, dass eine anspruchsvolle Diagnostik, Behandlung und Betreuung von Patienten nur mittels interprofessioneller Zusammenarbeit zu erreichen ist. Und die Anforderungen und Ansprüche sind im Steigen begriffen! Die zunehmende Ressourcenverknappung, im finanziellen wie auch personellen Bereich, zwingt uns, in Zukunft unsere Zusammenarbeit noch viel

effizienter zu gestalten. Nur so wird es gelingen, Fehlbehandlungen zu reduzieren, Spitalaufenthalte weiter zu verkürzen oder die Zahl der Nachkonsultationen zu verringern.

Eine gelungene interprofessionelle Zusammenarbeit wirkt sich nachweislich positiv auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und die Verweildauer in den einzelnen Berufen aus. In Zukunft erfährt

Erfolgsfaktoren interprofessionelle Zusammenarbeit	Beitrag EFQM-Excellence-Ansatz
Patientenzentrierung: Der Miteinbezug des Patienten und seines Umfelds ist gelebte Praxis.	Konsequente Fokussierung auf den Kundennutzen
Teamarbeit: Die Prozesse und Verantwortlichkeiten sind definiert und den einzelnen Teammitgliedern bekannt.	Strukturierte Prozesse mit Abgrenzung der Aufgaben und Zuständigkeiten bilden die Basis des EFQM-Excellence-Ansatzes.
Kommunikation: Eine Kommunikation auf gleicher Augenhöhe fördert die Kooperationsbereitschaft massgeblich. Funktionierende Kommunikationswege und -gefässe sind etabliert.	Mittels regelmässigem Austausch zwecks Identifikation von Stärken und Verbesserungspotenzialen wird eine gemeinsame Sprache geschaffen.
Leadership: Gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung werden von der Führung vorgelebt. Verbindliche Ziele für die gesamte Organisation sind hinterlegt und finden entsprechende Beachtung.	Führungskräfte agieren als Vorbilder hinsichtlich Werthaltungen und ethischen Grundsätzen. Die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge des EFQM-Modells machen die erzielten Fortschritte sichtbar.
Wissens- und Qualitätssicherung: Die Kommunikation von verbindlichen Qualitätsstandards vermittelt Sicherheit. Alle lessons learned werden dokumentiert und tragen zur gemeinsamen Weiterentwicklung bei.	Der «Motor» des EFQM-Excellence-Ansatzes ist die Anwendung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP). Alle Mitarbeitenden sind in die Qualitätsförderung eingebunden.

EFQM: European Foundation for Quality Management



die interprofessionelle Zusammenarbeit, durch z.B. die integrierte Versorgung, zunehmend Bedeutung über die Institutionsgrenzen hinaus.

Anhand von fünf Erfolgsfaktoren, welche für die Interprofessionelle Zusammenarbeit von Bedeutung sind, möchten wir darlegen, weshalb die Arbeit mit dem EFQM-Excellence-Ansatz die interprofessionelle Arbeit in wesentlichen Punkten unterstützten kann

Patientenzentrierung

Die Mehrheit der Patienten informiert sich über Krankheitsbilder und Therapiemöglichkeiten. Entsprechend wollen sie nicht nur eine passive Empfängerrolle einnehmen, sondern die Möglichkeit haben, sich aktiv in den Behandlungsprozess einzubringen. Dieser Miteinbezug erfordert, dass das gesamte Behandlungs- und Betreuungsteam die Bedürfnisse der Individuen situativ richtig erfasst und die Diagnostik, Behandlung und Betreuung entsprechend ausrichtet. Die Qualität der Versorgung hängt auch davon ab, dass Patienten das Behandlungs- und Betreuungsteam als Einheit erleben.

Beim EFQM-Excellence-Ansatz wird stets nach dem Nutzen für den Kunden gefragt. Wesentlich ist dabei, wie gut die Kundenbedürfnisse und Erwartungen erfüllt werden. Das heisst, es gibt nicht standardisierte Normen zu erfüllen, sondern die Organisation muss sich regelmässig mit den sich verändernden Kundenbedürfnissen auseinandersetzen und den Kundennutzen entsprechend darauf ausrichten. Dazu gehört auch der aktive Miteinbezug des Kunden, beispielsweise bei der Gestaltung des Produktes resp. der Dienstleistung. Dabei wird explizit darauf hingewiesen, dass ein Unternehmen ihre Mitarbeitenden entsprechend befähigen muss, damit der Kundennutzen optimiert werden kann. Dies entspricht der Anforderung nach fachübergreifenden Weiterbildungsangeboten, welche die interprofessionelle Zusammenarbeit nachweislich fördert.

Teamarbeit

Damit die interprofessionelle Zusammenarbeit gelingt, müssen alle Beteiligten sowohl ihre Rolle, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten als auch diejenigen ihrer Kooperationspartner kennen. Im Weiteren sollten Regeln, Verbindlichkeit und Struktur für die Zusammenarbeit

festgelegt und kommuniziert sein. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Verantwortlichkeiten korrekt wahrgenommen werden und auch einer rechtlichen Beurteilung standhalten.

Strukturierte Prozesse mit Abgrenzung der Aufgaben und Zuständigkeiten bilden die Basis des EFQM-Excellence-Ansatzes. Dazu gehört das Vorhandensein von End-to-End-Prozessen und die Gestaltung der Übergänge an den Grenzen der einzelnen Organisationseinheiten wie auch der Ausseingrenze der Unternehmung. Die Beschreibung der Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen der handelnden Personen entlang der gesamten Wertschöpfungskette sind weitere Merkmale. Ein besonderes Augenmerk wird auf die regelmässige Aktualisierung und Kommunikation der Funktionsbeschreibungen gelegt. Das EFQM-Ursache-Wirkungsprinzip fragt nicht nur nach dem Vorhandensein von Prozessen, der Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen, sondern überprüft auch anhand entsprechender Ergebnisse die Funktionsfähigkeit dieser Führungsinstrumente.

Kommunikation

Das gegenseitige Verständnis der Disziplinen ist eine wesentliche Voraussetzung für die interprofessionelle Zusammenarbeit. Dazu gehören: Der Abbau von falschen Erwartungen und gegenseitigen Vorurteilen. Auf der organisationalen Ebene sind funktionierende Kommunikationswege und -gefässe von grosser Bedeutung.

Ein wesentliches Prinzip des EFQM-Excellence-Ansatzes ist der Miteinbezug der Mitarbeitenden und Führungsverantwortlichen auf allen Stufen zwecks Identifikation von Stärken und Verbesserungspotenzialen in der Organisation. Dies geschieht unbeschleunigt von Fachdisziplinen und Hierarchiestufen. Bei der Lösungsfindung wird gemeinsam die Qualität des Lösungsansatzes gewertet. Auf diese Weise lernen die Beteiligten lösungsorientiert zusammenzuarbeiten. Mittels regelmässigem Austausch gelingt es den Akteuren, eine gemeinsame Sprache zu entwickeln und eine vertrauensvolle Be-

ziehung aufzubauen. Parallel dazu wird das Verständnis für die Organisation auf einer breiten Basis gefördert. Voraussetzung für diesen Austausch sind angemessene Kommunikationsnetze, welche beispielsweise auch Mitarbeitenden zugänglich sind, welche Schichtarbeit leisten. In einem EFQM Assessment wird das Vorhandensein von funktionierenden Kommunikationsnetzen für Mitarbeitende explizit geprüft und bewertet.

Leadership

Die interprofessionelle Zusammenarbeit wird durch die verschiedenen Führungsstile massgeblich beeinflusst. Hierarchien und ausgeprägtes Statusdenken stellen besondere Herausforderungen dar. Wird demgegenüber von der Führung gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung vorgelebt, sind verbindliche Ziele für die gesamte Organisation hinterlegt und finden entsprechende Beachtung. So findet interprofessionelle Zusammenarbeit einen sehr guten «Nährboden».

Der EFQM-Excellence-Ansatz bewertet die Führung als einen zentralen Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg. Sowohl bei den Grundkonzepten (siehe Erläuterung EFQM) wie auch beim Kriterien-Modell (siehe Erläuterungen EFQM) nimmt die Führungsarbeit breiten Raum ein. Gefordert wird, dass Führungskräfte als Vorbilder hinsichtlich Werthaltungen und ethischen Grundsätzen agieren. Im Rahmen der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge des EFQM-Modells werden die erzielten Resultate der Führungsarbeit regelmässig mittels Selbst- und Fremdbewertungen überprüft. Entsprechend werden erzielte Fortschritte wie auch weitere Verbesserungspotenziale sichtbar. Dieses Vorgehen erzeugt Transparenz bei allen Interessengruppen und verstärkt die Wirkung der Führungsarbeit auf positive Weise.

Wissens- und Qualitätssicherung

Die Kommunikation von verbindlichen Qualitätsstandards vermittelt interprofessionellen Teams Sicherheit. Für eine positive Teamentwicklung ist es wichtig, dass alle Lessons learned aus der interprofessionellen Zusammenarbeit dokumentiert werden und eine zuverlässige Basis für die gemeinsame Weiterentwicklung bilden.

Der «Motor» des EFQM-Excellence-Ansatzes ist die Anwendung des kontinuierli-

chen Verbesserungsprozesses (KVP). Im Mittelpunkt steht die Frage «Wie können wir uns verbessern?». Alle Mitarbeitenden, unabhängig ihrer Fachdisziplin resp. hierarchischen Stellung, sind eingeladen, ihr Können und Wissen einzubringen, um diese Frage zu beantworten. Das gemeinsame Erarbeiten von Lösungen und die regelmässige Evaluation des Nutzens im Rahmen von Selbst- und Fremdbewertungen entspricht den Prinzipien der lernenden Organisation. Die gemeinsame Lernerfahrung trägt wesentlich dazu bei, das Verständnis für andere Professionen zu vertiefen und die gegenseitige Akzeptanz zu verstärken.

In Ergänzung dazu schaffen und unterhalten exzellente Unternehmen Plattformen für den kollektiven Wissenstausch. Sie sorgen dafür, dass die Inhalte geschützt werden, alle Mitarbeitenden einen adäquaten Zugang erhalten und befähigt werden, das Wissen stetig weiterzuentwickeln

Fazit

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der EFQM-Excellence-Ansatz sich gut eignet, die wesentlichen Erfolgsfaktoren der interprofessionellen Zusammenarbeit massgeblich zu unterstützen.

Eine Studie, welche 2016 von Mettier-Projekte lanciert und von Prof. Dr. Markus Grutsch, Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft (IQB-FHS) an der FHS St. Gallen, durchgeführt wurde, nennt die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache als einen wichtigen Nutzen aus der Arbeit mit dem EFQM-Excellence-Ansatz (siehe Abb. 1).

Die Studie zeigt auch klar auf, dass die positiven Effekte aus der Arbeit mit dem EFQM-Excellence-Ansatz nicht einfach zu erzielen sind. Der Aufbau wie auch der

EFQM-Excellence-Ansatz

Der EFQM-Excellence-Ansatz ist ein Managementsystem und bietet Unternehmen, unabhängig von ihrer Branche, Grösse und Struktur, einen offenen und praxisorientierten Handlungsrahmen. Der Ansatz basiert auf den folgenden drei Bausteinen:

Die acht **EFQM-Excellence-Grundkonzepte** benennen die Erfolgskriterien exzellenter Organisationen und dienen als Themenraster für die Unternehmensentwicklung.

Dem **EFQM-Excellence-Kriterien-Modell**. Dieses setzt sich aus Befähiger- und Ergebniskriterien zusammen, auf dieser Basis lassen sich Ursache- Wirkungsbeziehungen visualisieren.

RADAR bildet den Führungsregelkreis ab und ermöglicht skalierte Bewertungen des **EFQM-Excellence-Reifegrads**. Dies kann mittels Selbst- oder Fremdbewertung geschehen

Studie Excellence im Schweizer Gesundheitswesen

Befragungszeitraum: 22. September bis 31. Oktober 2016

Bruttostichprobe: 72

Notwendige Nettostichprobe: 42 (Vertrauensintervall: 90 %)

Erreichte Nettostichprobe: 50

Rücklauf: 69,4%

Weitere Informationen dazu unter www.mettier-projekte.ch und www.fhsg.ch/fhs

Unterhalt einer Kultur der Excellence verlangen ein langfristiges Engagement und beträchtliche Investitionen in Entwick-

lungsprojekte. Entsprechend ist für jedes Unternehmen eine sorgfältige Nutzen-Aufwand-Betrachtung wichtig. ■

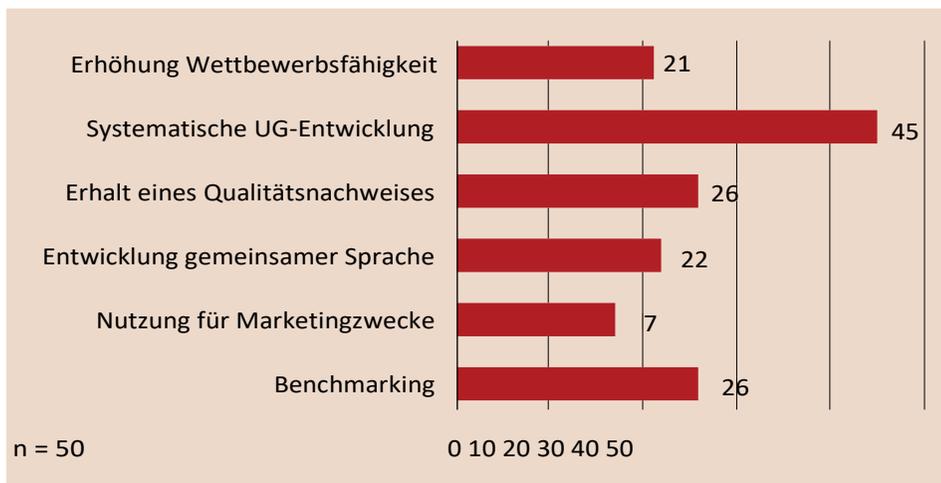


Abb 1: Nutzen aus der Arbeit mit dem EFQM-Excellence-Ansatz.