



Berner Fachhochschule  
Haute école spécialisée bernoise  
Bern University of Applied Sciences

# Nachhaltigkeit im Qualitätsmanagement

## Erste empirische Ergebnisse der SQA Nachbefragung

Nationales Symposium für QM 17.09.2014  
Erfolge im QM  
«Von Scheitern und Nachhaltigkeit»

Prof. Dr.phil. Christoph Gehrlach, MBA  
Leiter Kompetenzzentrum Qualitätsmanagement

# Inhalt

- Definition Nachhaltigkeit
- Theorie: Faktoren nachhaltiger Entwicklung
- Die Erhebung

# Nachhaltigkeit – sustainability

- ▶ Neben dem Anstossen von Entwicklungen im Rahmen des QM kommt der Umsetzung und nicht zuletzt der nachhaltigen Verankerung eine bedeutende Rolle zu.
- ▶ Diese werden oft zu wenig bedacht (Change- und Nachhaltigkeitsfragen)
- ▶ Entwicklungen (innerhalb des QM und der Unternehmensentwicklung) leiden so immer wieder an einem Verfall im Rahmen der Umsetzung
- ▶ Daraus resultiert Aktionismus, Frustration, Ineffektivität und Ineffizienz und damit letztendlich Unwirtschaftlichkeit und Ressourcenverschwendung
- ▶ Nicht zuletzt führt dies potenziell zu einer Abwehrhaltung der MitarbeiterInnen, sich innerhalb von Qualitätsentwicklungsmassnahmen zu engagieren
- ▶ FAZIT: Viele verschiedene Faktoren müssen optimal zusammenspielen, damit eine Qualitätsentwicklungsmassnahme erfolgreich umgesetzt werden kann und darüber hinaus nachhaltig ist.
- ▶ Trotzdem gibt es nur wenige Studien, welche die Erfolgs- und Misserfolgskriterien für die nachhaltige Umsetzung solcher Initiativen empirisch untersuchen (Davies et al. 2010, Hovlid et al. 2012, Stirman et al. 2012).

# Was ist Nachhaltigkeit in unserem Kontext: Ein Definitionsversuch

«Sustainability in this context means the continuation or the integration of new practice within an organization whereby it has become a routine part of care delivery and continues to deliver desired outcomes»

(Doyle et al., 2013: 2)

«neue Massnahmen werden zur Norm»

(Maher et al. 2007)

# Eigenschaften nachhaltiger Qualitätsentwicklungsmassnahmen

## **Faktoren auf der Mitarbeiterebene**

- ▶ Das Personal partizipiert bei der Umsetzung der Veränderungen und wird laufend weitergebildet, um die Veränderungen aufrecht zu erhalten.
  - ▶ Die Ideen des Personals zu den veränderten Arbeitsabläufen werden berücksichtigt und können ausprobiert werden.
  - ▶ Mitglieder der strategischen Leitung fördern die Veränderungen und wenden dafür ihre eigene Arbeitszeit auf.
  - ▶ Mitglieder der klinischen Leitung fördern die Veränderungen und wenden dafür ihre eigene Arbeitszeit auf.
- Mitarbeiterebene : Als am wichtigsten bewertete Faktoren  
(Doyle et al. 2013)

# Eigenschaften nachhaltiger Qualitätsentwicklungsmassnahmen

## **Faktoren auf der Prozessebene**

- ▶ Unabhängig vom Patientennutzen trägt das Projekt dazu bei, dass die tägliche Arbeit besser erledigt werden kann.
  - ▶ Die Mitarbeitenden können den Nutzen des Projekts für die Patienten, die Mitarbeitenden und die Organisation klar erkennen und beschreiben.
  - ▶ Die Prozessänderungen erfüllen weiterhin die Bedürfnisse der Organisation, auch wenn mit der Einführung betraute Personen die Organisation verlassen.
  - ▶ Es sind Daten für ein Monitoring verfügbar, mit dem Fortschritte oder Verbesserungen dokumentiert werden können.
- Prozessebene: Als am zweitwichtigsten bewertete Faktoren  
(Doyle et al. 2013)

# Eigenschaften nachhaltiger Qualitätsentwicklungsmassnahmen

## **Faktoren auf der Organisationsebene**

- ▶ Die Veränderungen werden als ein wichtiger Beitrag zu den übergeordneten Zielen der Organisation wahrgenommen.
  - ▶ Es stehen angemessene personelle und infrastrukturelle Ressourcen zur Verfügung, um die Prozessänderungen aufrecht zu erhalten.
- Organisationsebene: Als am drittwichtigsten bewertete Faktoren  
(Doyle et al. 2013)

# Operationalisierung Nachhaltigkeitsfaktoren

(Beispielhaft)

<b>Faktorenebene: Mitarbeiter</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Item</b>
Partizipation der Mitarbeitenden	Schulung und Information	Haben Sie die beteiligten Anspruchsgruppen über den Projektverlauf informiert?  Die Ideen und Anregungen von Mitarbeitenden fließen in die Weiterentwicklung des Projekts ein.



# Operationalisierung Nachhaltigkeitsfaktoren

(Beispielhaft)

<b>Faktorenebene: Prozessebene</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Item</b>
Qualitätsverbesserung Arbeitsprozesse		Das Projekt trägt zu einer qualitativen Verbesserung der Arbeitsprozesse in meiner Organisation bzw. mit den Kooperationspartnern bei.
Einschätzung Patientennutzen durch Mitarbeitende	Nutzen für Patienten ist für die Mitarbeitenden klar ersichtlich	Die Mitarbeitenden können den Patientennutzen des Projekts klar erkennen.
Mehrwert zusätzlich zum Patientennutzen	Projekt trägt dazu bei, die Arbeit in der Organisation besser erledigen zu können	Unabhängig vom Patientennutzen trägt das Projekt dazu bei, dass die tägliche

# Befragungsmodus

- ▶ Elektronische Plattform per E-Mail (Zeitraum Juni-August 14)

Anzahl Adressen total: Befragung versendet	224
Anzahl Fehlermeldungen (ungültige E-Mail)	19
Anzahl Abwesenheitsmeldungen	17
Anzahl Aufrufe	103
Anzahl komplett ausgefüllt	58
Anzahl Abbrüche total	45
Anzahl Abbrüche bei oder vor Adresseneingabe (Seite 1)	39
Anzahl Abbrüche auf Seite 4 von 17	2
Anzahl Abbrüche auf Seite 5 von 17	1
Anzahl Abbrüche auf Seite 6 von 17	1
Anzahl Abbrüche auf Seite 7 von 17	1
Anzahl Abbrüche auf Seite 11 von 17	1

- ▶ Reminder nach 2 Wochen
- ▶ Einzelne Personen zusätzlich persönlich erinnert (Gewinner)

# Grenzen der Erhebung

- ▶ Selektionsbias:
  - ▶ Insgesamt wurde aus einer Auswahl an Projekten die «guten» Projekte eingegeben.
  - ▶ Von den «Guten» wurden dann die «ganz Guten» als Preisgewinner ausgewählt.
  - ▶ «Leider» haben nur solche Personen geantwortet, deren Projekte weiterhin bestehen (in diesem Sinne nachhaltig sind)
    - ▶ *Die Innovation wird mittlerweile nicht mehr eingesetzt: 100% Nein-Antworten*
  - ▶ Somit lassen sich begrenzt Aussagen über Erfolgsfaktoren nachhaltiger Projekte machen.
- ▶ Rein deskriptiv betrachtet bringen die Ergebnisse dennoch einige interessanten Ergebnisse hervor.

# Auswahl der nachfolgend präsentierten Ergebnisse

- ▶ Ausgewählt wurden nur hohe, bzw. sehr hohe Ergebnisse
  - ▶ Gesamt-Ausprägung „stimme voll zu“ > 80%  
**und**
  - ▶ der Summe der Ausprägungen „stimme voll zu“ + „stimme eher zu“  
(auch „ja-nein“-Fragen) > 90%
- ▶ Zusätzlich: «Auffallende» und «Interessante» Ergebnisse

# Zentrale Ergebnisse der Befragung

Wird das **Qualitätsmanagement** in ihrer Institution **vom Management voll und ganz unterstützt?**

	Nichtgewinner		Gewinner		Gesamt:	Gesamt: Anzahl
	Anzahl		Anzahl			
Ja	88.64%	39	100.00%	10	90.74%	49
Nein	11.36%	5	0.00%	0	9.26%	5
Gesamtergebnis	100.00%	44	100.00%	10	100.00 %	54

# Zentrale Ergebnisse der Befragung

Die **Anregungen und Anliegen der Anspruchsgruppen** wurden bei der Entwicklung des Projekts **einbezogen**.

(Anspruchsgruppen sind alle vom Projekt betroffene Gruppen, wie z.B. Mitarbeitende, Patientinnen und Patienten, Kollaborationspartner, etc.)

	Nichtgewinner		Gewinner		Gesamt: Anzahl	Gesamt: Anzahl
		Anzahl		Anzahl		
stimme voll und ganz zu	80.00%	32	60.00%	6	76.00%	38
stimme eher zu	17.50%	7	40.00%	4	22.00%	11
stimme eher nicht zu	2.50%	1	0.00%	0	2.00%	1
Gesamtergebnis	100.00%	40	100.00%	10	100.00%	50

# Zentrale Ergebnisse der Befragung

Wurde die **Entwicklungsphase** des Projekts mit einer **externen Evaluation** begleitet?

	Nichtgewinner		Gewinner		Gesamt:	Gesamt: Anzahl
		Anzahl		Anzahl		
stimme voll und ganz zu	27.50%	11	30.00%	3	28.00%	14
stimme eher zu	72.50%	29	70.00%	7	72.00%	36
Gesamtergebnis	100.00%	40	100.00%	10	100.00%	50

# Zentrale Ergebnisse der Befragung

Das **Projekt stimmt mit den strategischen Zielen der Organisation** voll und ganz **überein**.  
 (Strategische Ziele sind z.B. in einem Leitbild festgelegt)

	Nichtgewinner		Gewinner		Gesamt:	Gesamt: Anzahl
		Anzahl		Anzahl		
stimme voll und ganz zu	72.50%	29	80.00%	8	74.00%	37
stimme eher zu	22.50%	9	10.00%	1	20.00%	10
weder noch	5.00%	2	0.00%	0	4.00%	2
nicht sinnvoll beantwortbar	0.00%	0	10.00%	1	2.00%	1
Gesamtergebnis	100.00%	40	100.00%	10	100.00%	50



# Zentrale Ergebnisse der Befragung

Die <b>Leitungsebene</b> der Organisation <b>unterstützt</b> das <b>Projekt</b> voll und ganz						
	Nichtgewinner		Gewinner		Gesamt:	Gesamt: Anzahl
		Anzahl		Anzahl		
stimme voll und ganz zu	70.00%	28	80.00%	8	72.00%	36
stimme eher zu	25.00%	10	10.00%	1	22.00%	11
weder noch	0.00%		10.00%	1	2.00%	1
stimme eher nicht zu	5.00%	2	0.00%		4.00%	2
Gesamtergebnis	100.00%	40	100.00%	10	100.00%	50

# Zentrale Ergebnisse der Befragung

Das **Projekt wird** seit der Einführung innerhalb der Organisationseinheit **kritisch diskutiert und reflektiert**.

	Nichtgewinner		Gewinner		Gesamt: Gesamt: Anzahl	Gesamt: Anzahl
		Anzahl		Anzahl		
stimme voll und ganz zu	57.50%	23	60.00%	6	58.00%	29
stimme eher zu	32.50%	13	30.00%	3	32.00%	16
weder noch	5.00%	2	0.00%		4.00%	2
stimme eher nicht zu	2.50%	1	0.00%		2.00%	1
stimme überhaupt nicht zu	2.50%	1	10.00%	1	4.00%	2
Gesamtergebnis	100.00%	40	100.00%	10	100.00%	50

# Zentrale Ergebnisse der Befragung

Das **Projekt findet bei Ihren Fachkolleginnen und Fachkollegen Beachtung.**

	Nichtgewinner		Gewinner		Gesamt:	
	Anzahl		Anzahl		Anzahl	
stimme voll und ganz zu	62.50%	25	80.00%	8	66.00%	33
stimme eher zu	27.50%	11	20.00%	2	26.00%	13
weder noch	10.00%	4	0.00%		8.00%	4
Gesamtergebnis	100.00%	40	100.00%	10	100.00%	50

# Zentrale Ergebnisse der Befragung

Konnten während dem **Projektverlauf** bei auftretenden **Problemen** **Anpassungen** vorgenommen werden?

	Nichtgewinner		Gewinner		Gesamt: Anzahl	Gesamt: Anzahl
		Anzahl		Anzahl		
Ja	97.56%	40	100.00%	10	98.04%	50
Nein	2.44%	1	0.00%		1.96%	1
Gesamtergebnis	100.00%	41	100.00%	10	100.00%	51

# Zentrale Ergebnisse der Befragung

Gibt es in Ihrer Institution einen **hauptberuflichen Qualitätsbeauftragten** oder eine Qualitätsabteilung?

	Nichtgewinner	Gewinner	Gesamtergebnis
Ja	68.18%	70.00%	68.52%
Nein	31.82%	30.00%	31.48%
Gesamtergebnis	100.00%	100.00%	100.00%

# Zentrale Ergebnisse der Befragung

Wird das **Qualitätsmanagement** in ihrer Institution **vom Management** voll und ganz **unterstützt**?

	Nichtgewinner	Gewinner	Gesamtergebnis
ja	88.64%	100.00%	90.74%
nein	11.36%	0.00%	9.26%
Gesamtergebnis	100.00%	100.00%	100.00%

# Zentrale Ergebnisse der Befragung

Würden Sie die Initiierung und Umsetzung Ihres Projekts als **Bottom-Up oder Top-Down** Ansatz bezeichnen?

	Nichtgewinner	Gewinner	Gesamtergebnis
Bottom-Up	54.55%	60.00%	55.56%
Top-Down	22.73%	30.00%	24.07%
Andere	22.73%	10.00%	20.37%
Gesamtergebnis	100.00%	100.00%	100.00%

# Zentrale Ergebnisse der Befragung

Die **Ideen und Anregungen von Mitarbeitenden** fließen in die **Weiterentwicklung** des Projekts **ein**.

	Nichtgewinner	Gewinner	Gesamtergebnis
stimme voll und ganz zu	67.50%	70.00%	68.00%
stimme eher zu	20.00%	30.00%	22.00%
weder noch	12.50%	0.00%	10.00%
Gesamtergebnis	100.00%	100.00%	100.00%



- ▶ Nachhaltige Qualitätsentwicklung verlangt Weisheit, nicht Perfektionismus



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit! Fragen?

# Literatur

- ▶ Davies, B., Tremblay, D., Edwards, N., 2010. Sustaining evidence-based practice systems and measuring the impacts. In: Bick, D. and Graham, I. (Ed.). *Evaluating the impact of implementing evidence-based practice*. Chichester: Wiley-Blackwell. 166–188.
- ▶ Doyle, C., Howe, C., Woodcock, T., Myron, R., Phekoo, K., McNicholas, C., Saffer, J., Bell, D., 2013. Making change last: applying the NHS institute for innovation and improvement sustainability model to healthcare improvement. *Implementation Science* 8, 127.
- ▶ Hovlid, E., Bukve, O., Haug, K., Aslaksen, A., von Plessen, C., 2012. Sustainability of healthcare improvement: what can we learn from learning theory? *BMC Health Services Research* 12, 235.
- ▶ Maher, L., Gustafson, D., Evans, A., 2007. Sustainability model and guide. NHS Institute for Innovation and Improvement.
- ▶ Schell, S.F., Luke, D.A., Schooley, M.W., Elliott, M.B., Herbers, S.H., Mueller, N.B., Bungler, A.C., 2013. Public health program capacity for sustainability: a new framework. *Implementation Science* 8, 15. doi:10.1186/1748-5908-8-15
- ▶ Stirman, S.W., Kimberly, J., Cook, N., Calloway, A., Castro, F., Charns, M., 2012. The sustainability of new programs and innovations: a review of the empirical literature and recommendations for future research. *Implementation Science* 7, 17.