

# Nachhaltigkeit von Qualitätsmassnahmen in sozialen Organisationen

Zahlreiche Projekte befassen sich mit Qualitätsmassnahmen in sozialen Organisationen. Damit sie nachhaltig verankert werden können, müssen verschiedene Faktoren optimal zusammenspielen. Dies gilt es schon bei der Entwicklung und Einführung im Auge zu behalten. Der Bedarf an Konzepten zur Nachhaltigkeitsbeurteilung ist denn auch entsprechend gross.



Dominik Schori  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
dominik.schori@bfh.ch



Markus Iff  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
markus.iff@bfh.ch



Prof. Dr. Christoph Gehrlach  
Dozent  
christoph.gehrlach@bfh.ch

Die Ansprüche an die Arbeit in personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen sind hoch und komplex. Ein besonderes Merkmal dieser Art von Dienstleistungen ist es, dass sie zeitgleich sowohl erbracht als auch in Anspruch genommen werden. Weil die Beteiligung von Anbietenden und Kundinnen und Kunden nötig ist, fliessen auch Einstellungen und Tagesform beider Akteure ein und können die Qualität der Dienstleistung beeinflussen. Zudem handelt es sich bei den Kundinnen und Kunden von Dienstleistungen im Gesundheits- und Sozialwesen oft um vulnerable Personengruppen. Deshalb ist es besonders wichtig, dass Prozesse und Qualitätsstandards im Voraus festgelegt werden. Ohne eine kontinuierliche Weiterentwicklung kann die Qualität personenbezogener Dienstleistungen den vielseitigen, wechselnden Ansprüchen kaum gerecht werden. Deshalb befassen sich zahlreiche Projekte mit der Qualitätsentwicklung von sozialen Dienstleistungen.

Ein vordringliches Ziel des Qualitätsmanagements ist es, die Organisationen in ihrer Zielerreichung hinsichtlich der Qualität der Dienstleistungen zu unterstützen. Dabei geht es neben der Auseinandersetzung mit strukturellen und prozessualen Fragen insbesondere darum, dass die angestrebten Wirkungen und der grösstmögliche Nutzen erreicht werden. Unser Artikel soll am Beispiel der Gesundheitsversorgung aufzeigen, welche Bedingungen die nachhaltige Verankerung von Qualitätsmassnahmen fördern.

## Gefordert sind Mitarbeitende und Management

Bei Qualitätsmassnahmen in der Gesundheitsversorgung geht es beispielsweise um die Erhöhung der Patientensicherheit, die Verbesserung der Pflegequalität oder die Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Akteuren und Organisationen. Um diese Ziele zu erreichen, sind oft Massnahmen nötig, die eingespielte Arbeitsabläufe des medizinischen und pflegerischen Personals verändern. Zudem müssen auch auf der organisatorischen Ebene

häufig Anpassungen gemacht werden. Deshalb sind Mitarbeitende und Management gleichermaßen gefordert, wenn es um die Entwicklung und Umsetzung von Qualitätsmassnahmen geht. Viele verschiedene Faktoren müssen optimal zusammenspielen, damit eine Qualitätsmassnahme erfolgreich umgesetzt werden kann.

Wenn ein Projekt zur Qualitätsentwicklung einmal erfolgreich eingeführt ist, gilt es, dieses nachhaltig in der täglichen Praxis zu verankern. Ganz einfach ausgedrückt ist eine Qualitätsmassnahme dann nachhaltig, wenn «neue Arbeitsweisen zur Norm» werden (Maher et al. 2007). Damit die neuen Arbeitsweisen allerdings langfristig aufrechterhalten werden können, müssen nach der Einführung einige Bedingungen erfüllt sein. Es ist deshalb nicht überraschend, dass zahlreiche Massnahmen «im Sande verlaufen», nachdem sie einmal erfolgreich eingeführt wurden; mangelnde Nachhaltigkeit in der Umsetzung von Qualitäts- und Entwicklungsmassnahmen ist ein anerkanntes Problem. 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).

## Wegweisendes Nachhaltigkeitsmodell aus Grossbritannien

In der Literatur zur Nachhaltigkeit von Qualitätsmassnahmen sind einige Konzepte und Werkzeuge beschrieben, welche das Management und die Projektverantwortlichen dabei unterstützen sollen, die Nachhaltigkeit bereits während der Planungs- und Einführungsphase im Auge zu behalten. Daraus sticht das vom britischen Gesundheitsdienst NHS entwickelte Nachhaltigkeitsmodell hervor (Maher et al. 2007, Davies et al. 2010, Doyle et al. 2013). Es soll helfen, die Faktoren mit der grössten Wirkung auf die Nachhaltigkeit zu identifizieren und berücksichtigt Erfolgsfaktoren in den drei Bereichen Prozesse, Personal und Organisation.

Idealerweise weist eine Qualitätsentwicklungsmassnahme folgende Eigenschaften auf, damit eine nachhaltige Verankerung ermöglicht wird.

#### 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.

#### Faktoren auf der Personalebene

- 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 sowohl der strategischen als auch der klinischen Leitung fördern die Veränderungen und wenden dafür ihre eigene Arbeitszeit auf.

#### 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.

#### Parallelen zwischen Gesundheitswesen und Sozialer Arbeit

Was ist jetzt aber die Relevanz dieses Modelles für Organisationen der Sozialen Arbeit? Sowohl das Gesundheitswesen wie die Soziale Arbeit sind soziale, personenbezogene Dienstleistungen. Hier wie dort werden Entwicklungs- und Qualitätsprojekte im Kontext eines sensiblen sozialen Systems implementiert. Demnach liegt die Hypothese nahe, dass Nachhaltigkeit in beiden Systemen durch dieselben oder zumindest vergleichbare Kriterien zustande kommt. Klientennutzen, Projektkommunikation und Projekt Monitoring dürften demnach Erfolgskriterien sein, die unabhängig davon greifen ob ein neues Aufnahme- oder Intake-Konzept in einem Spital oder Sozialdienst eingeführt werden soll.

Das NHS Nachhaltigkeitsmodell ist deshalb interessant, weil es den Patientennutzen im Auge behält und Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Verankerung bereits während der Entwicklungs- und Einführungsphase einer Qualitätsmassnahme berücksichtigt. Es fokussiert allerdings auf Faktoren, die ausschliesslich innerhalb der Organisation erfasst und verändert werden können. Für eine umfassende Nachhaltigkeitsbeurteilung fehlen einige Punkte, die ebenfalls bedeutend sein können, wie

etwa politische, finanzielle und institutionelle Rahmenbedingungen (Doyle et al. 2013). Zudem ist bisher nicht untersucht worden, ob die Projekte, die mit Hilfe des NHS Nachhaltigkeitsmodells entwickelt und eingeführt wurden, tatsächlich bessere und länger anhaltende Wirkungen erzielen (Davies et al. 2010).

Strategien, welche die nachhaltige Verankerung von Qualitätsmassnahmen langfristig sicherstellen, benötigen genügend personelle und finanzielle Ressourcen. Entscheidend ist letztlich auch, dass die Mitarbeitenden auf allen Hierarchieebenen aktiv an der Entwicklung, Einführung und langfristigen Umsetzung beteiligt werden. Wenn dies der Fall ist, stehen die Chancen gut, dass neue Arbeits- und Verhaltensweisen zur Norm werden und die neuen Prozesse nicht erodieren. ●

#### 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.; Pheko, 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.
- 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.

#### Nachhaltigkeit beim Swiss Quality Award

Seit 2007 werden innovative Projekte zur Verbesserung der Qualität im Gesundheitswesen mit dem Swiss Quality Award prämiert. Der Preis wird von der Schweizerischen Gesellschaft für Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen SQMH, dem Institut für Evaluative Forschung in der Medizin (IEFM) der Universität Bern, der BFH und von der Verbindung der Schweizer Ärztinnen und Ärzte FMH getragen.

Zusammen mit dem IEFM führte die BFH eine Nachbefragung zu den eingereichten Projekten durch. Dabei stand die Nachhaltigkeitsbeurteilung der Projekte im Zentrum. Die Resultate der Nachbefragung werden im Rahmen des Nationalen Symposiums für Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen am 17. September 2014 in Solothurn präsentiert.

#### Weitere Informationen

[www.qmsymposium.ch](http://www.qmsymposium.ch)