

# Excellence für nachhaltige Entwicklung

## Recognized for Excellence in der Laboratoriumsmedizin

Auch für eine Institution eines Universitätsklinikums macht es Sinn, regelmäßig auf die Ausrichtung der Organisation zu achten und zu prüfen, ob die richtigen QM-Maßnahmen ausgewählt und zielstrebig umgesetzt werden. Dabei kann das Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) unterstützen. An der Universitätsmedizin Greifswald wird das EFQM-Modell seit 2008 zur Organisationsentwicklung genutzt.

Katja Riemann

Die Sicherstellung einer effektiven 24/7-Krankenversorgung in der Laboratoriumsmedizin eines Universitätsklinikums sowie die parallele Durchführung anspruchsvoller Forschungsprojekte zu gewährleisten, ist eine Herausforderung für Führung und Mitarbeitende. Das EFQM-Excellence-Modell bietet eine Struktur zur Einschätzung der gegenwärtigen Leistungsfähigkeit der Organisation und ermöglicht es, Verbesserungspotenziale zu identifizieren.

Das Institut für Klinische Chemie und Laboratoriumsmedizin (IKCL) ist eine Ein-

richtung der Universitätsmedizin Greifswald (UMG) mit den Hauptaufgabenfeldern Forschung, Lehre und Krankenversorgung. Kernbereiche der Forschung am IKCL sind epidemiologische und laboratoriumsmedizinische Fragestellungen, Metabolomics sowie die Weiterentwicklung des Biobankings und der allgemeinen Qualitätsverbesserung des Fachs. Mit Hilfe von Metabolomics werden u. a. neue Biomarker bzw. Biomarkersignaturen zur Früherkennung von Krankheiten erforscht. Zudem zählen die Evaluierung neuer Messverfahren und die Übertragung

der Erkenntnisse in die Krankenversorgung zu den Forschungsschwerpunkten.

Das Forschungslabor ist strukturell und personell eng mit den Prozessen der Krankenversorgung verbunden. Damit können insbesondere Forschungsprojekte, die in großer Nähe zur Krankenversorgung durchgeführt werden, rasch und zuverlässig unterstützt werden. Das IKCL verfügt über eine moderne Infrastruktur, die eine standardisierte Aufbereitung, Lagerung und Bearbeitung von Probenmaterialien gewährleistet. So kann international konkurrenzfähige medizinische Forschung be-

trieben werden.

Die Lehre umfasst die Ausbildung von Studierenden der Fachrichtungen Humanmedizin, Zahnmedizin und Humanbiologie. Zum Wintersemester 2018/2019 wurde die studentische Ausbildung umgestellt und gliedert sich nun in Online-Vorlesungen, Inverted Classrooms, wissenschaftliches Arbeiten und Praktika. Anhand der Evaluationsergebnisse werden künftig weitere Anpassungen in Rücksprache mit den Studierenden vorgenommen. Weiterhin ist das IKCL auch an der praktischen Ausbildung von MTLA-Schülerinnen und -Schülern beteiligt und engagiert sich in der Facharztweiterbildung, der Weiterbildung zum Klinischen Chemiker für Naturwissenschaftler und bietet Studierenden die Möglichkeit, ihre Promotion am IKCL zu verfassen.

Im Rahmen der Krankenversorgung bietet das IKCL für die UMG und benachbarte Krankenhäuser laboratoriumsmedizinische Untersuchungen an. Hinzu kommt das Neugeborenencreening in Mecklenburg-Vorpommern.

### Erste Station: Comitted to Excellence

Die UMG beschäftigt sich seit 2006 mit dem EFQM-Modell. Die Bewerbung für Comitted to Excellence (C2E) erfolgte nach intensiven Vorarbeiten erstmals im Jahr 2008. Im Rahmen des ersten Validierungsprozesses erhielt das Universitätsklinikum Greifswald das Level Comitted to Excellence (C2E) als

erstes Universitätsklinikum in Deutschland. Bei den Re-Validierungen in den Jahren 2010 und 2012 wurde wiederum das Level C2E erreicht.

Trotz erfolgreicher Umsetzung der strategischen Agenda „UMG 2020“ und den damit verbundenen Projekten hat sich die UMG entschieden, das EFQM-Modell nicht weiter zu verfolgen. Da einige Mitarbeitende des IKCL maßgeblich in den bisherigen EFQM-Prozess der UMG eingebunden waren, blieb die ganzheitliche Sicht auf Menschen, Prozesse und Ergebnisse ein weiter aktiv gelebtes Modell innerhalb des IKCL. Im Dialog mit Mitgliedern des Instituts für Qualitätsmanagement in der Laboratoriumsmedizin (INQUAM), werden wichtige Erfahrungen zum Qualitätsmanagement regelmäßig ausgetauscht und weiterentwickelt.

### Zweite Station: Recognized for Excellence

Führung und Mitarbeitende des IKCL entschieden sich im Jahr 2017 dafür, das EFQM-Assessment für Recognized for Excellence (R4E) zu durchlaufen.

Die positiven Erfahrungen der UMG der vergangenen Jahre mit dem EFQM-Modell sollten für das IKCL weitergeführt werden. Eine klare Zielsetzung und die daraus abgeleitete Strategie sollten für die erfolgreiche Weiterentwicklung des IKCL erstellt werden. Das IKCL erwartete sich durch die konsequente Ausrichtung am EFQM-Modell eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in

Zeiten, in denen die gesundheitspolitischen Rahmenbedingungen schwieriger werden.

In einem ersten Schritt wurden durch die Leitung und Mitarbeitenden des IKCL eine SWOT-Analyse und eine Selbstbewertung durchgeführt. Beides diente als Basis für die Ableitung der strategischen Ausrichtung und der Definition von Projekten zur Umsetzung von Verbesserungspotenzialen.

Die Vision des IKCL lautet: „Wir gestalten die Zukunft der Laboratoriumsmedizin und definieren sie damit neu.“ Aus dieser Vision wurde die Mission abgeleitet und in Kernaussagen formuliert. Vision und Mission bilden für Führung und Mitarbeitende einen realistischen Orientierungsrahmen, der gleichzeitig fordernd und motivierend ist. Daraus wurden zehn Ziele abgeleitet:

- Wir entwickeln und leben die Qualitätsstandards und -modelle von morgen.
- Wir sind das führende Labor für epidemiologische Studien und beraten unsere Kooperationspartner hinsichtlich ihrer klinischen Studien.
- Wir integrieren das Liquid Biobanking in die Laboratoriumsmedizin und entwickeln Konzepte für ergebnisorientiertes Biobanking.
- Unsere Passion sind die Optimierung und Standardisierung von labor diagnostischen Prozessen für die individualisierte Krankenversorgung. »»



Tag 1			
Uhrzeit	Assessor 1	Assessor 2	Assessor 3
09:00	Kick-Off (Introduction and Expectations)		
09:15	Überblick Organisation (Ziele, Strategie, Rolle, Kennzahlen)		
10:45	Rundgang durch ein Labor		
11:30	Zentrale Funktionen 1: Qualitätsmanagement	Zentrale Funktionen 2: EDV	Führung und Kommunikation
13:45	Forschung – Biobank	Zentrale Funktionen 3: Einkauf, Controlling	Fachliche Leitung und Entwicklung und Labormanagement
15:15		Lehre	Krankenversorgung
Tag 2			
Uhrzeit	Assessor 1	Assessor 2	Assessor 3
09:00	gemischte Fokusgruppen	Lieferantenbewertung	Projekte
10:30	Technologiemanagement, Wissensmanagement	Personal	
13:45	Ergebniskriterien Vorstellung der Ergebnisse		
Tag 3			
Uhrzeit	Assessor 1	Assessor 2	Assessor 3
09:00	Bewertungsmethodik und Ergebnisse der Kriterien		
16:30	Abschlussgespräch		

© QZ Qualität und Zuverlässigkeit

Bild 1. Das Recognized for Excellence (R4E)-Assessment bedarf einer intensiven Vorbereitung und erfordert personelle wie zeitliche Kapazitäten.

- Das IKCL treibt die Vernetzung der Laboratoriumsmedizin der Universitätskliniken voran, insbesondere, um eine hochwertige Weiterbildung, eine ökonomische Wettbewerbsfähigkeit, einen Ausbau der Digitalisierung sowie einen optimalen Einsatz von Fachkompetenz nachhaltig sicherzustellen.
- Wir qualifizieren akademische Mitarbeitende in Forschung, Lehre und Krankenversorgung und bilden die medizinischen Fachkräfte von morgen aus.
- Wir schaffen Wissen durch Entwicklung und Anwendung modernster Methoden aus dem Bereich Omics zur individualisierten Diagnostik und Therapie.
- Wir setzen Maßstäbe in der Entwicklung von Konzepten für die patientennahe Sofortdiagnostik.
- Das IKCL wirkt an Leitlinien und Praxisempfehlungen mit.
- Wir sind Vorreiter bei der Etablierung

von „Scientific Infrastructure“ für nationale Gesundheitszentren und internationale Forschungsprojekte.

Das Erstellen der Bewerbungsunterlagen für R4E hat einige Zeit in Anspruch genommen – es wurden Informationen gesammelt, Texte geschrieben und überarbeitet sowie Ergebnisse zusammengetragen. Doch allein der Prozess der Bewerbungserstellung hat den Mitarbeitenden im Institut wichtige Erkenntnisse etwa über die Strukturierung von Reports gebracht.

### Vorbereitung auf das R4E-Assessment

Zur Vorbereitung des dreitägigen Assessments war eine enge Abstimmung mit dem Haupt-Assessor notwendig. Für alle Handlungsfelder wurden durch die verantwortlichen Mitarbeitenden Kurzpräsentationen erarbeitet und präsentiert. Hierbei wurde deutlich, mit welcher hohen Eigenmotivation die Mitarbeitenden ihre Aufgabenbereiche selbstständig bearbeiten. Das

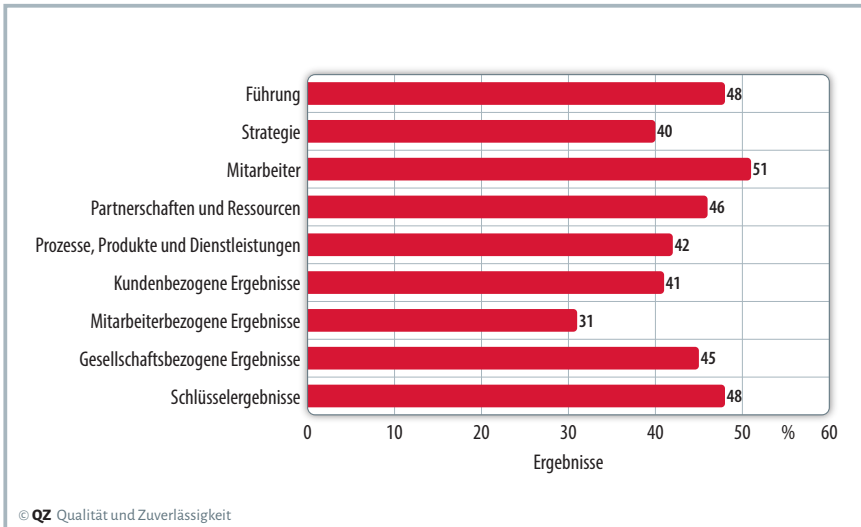
## INFORMATION & SERVICE

### AUTOREN

Dipl.-Betriebswirtin (FH) Katja Riemann studierte an der Fachhochschule Stralsund Betriebswirtschaftslehre und arbeitete anschließend 17 Jahre bei der Riemser Pharma GmbH im Marketing und Customer Service. Mit dem Wechsel an die Universitätsmedizin Greifswald konzentrierte sie sich auf das Qualitätsmanagement. Seit 2017 ist sie im Institut für Klinische Chemie und Laboratoriumsmedizin als Qualitätsmanager tätig.

### KONTAKT

Katja Riemann  
T 03834-865671  
katja.riemann@med.uni-greifswald.de



**Bild 2.** Das Ergebnis des R4E-Assessments zeigt Stärken und Potenziale des Instituts für Klinische Chemie und Laboratoriumsmedizin (IKCL) der Universitätsmedizin Greifswald.

Assessment war in 16 Einzeltermine mit Präsentationen oder Fokusgruppen gegliedert. Als sehr wichtig wurde der Austausch mit den Assessoren innerhalb der Präsentationen bewertet, da hier auch Vorgehensweisen kritisch hinterfragt bzw. Denkanstöße gegeben wurden. Insgesamt stell-

te das Assessment eine logistische Herausforderung hinsichtlich räumlicher Kapazitäten und der Verfügbarkeit der Mitarbeitenden im laufenden Betrieb dar (Bild 1).

Die detaillierte Auswertung durch die Assessoren am dritten Tag bot allen Teil-

nehmenden ein umgehendes Feedback und bildete damit einen spannenden Höhepunkt des Assessments. Das IKCL erreichte mit der ersten Bewerbung 436 Punkte und wurde mit „Recognized for Excellence 4 stars“ ausgezeichnet (Bild 2).

**Blick nach vorne in Richtung Re-Assessment**

Insbesondere die technischen Mitarbeitenden aus dem Labor konnten auf Grund der Schichtdienste und der Notwendigkeit, die Arbeitsplätze laufend besetzt zu halten, nur teilweise am Assessment teilnehmen. Daher wurden im Nachgang die Erfahrungen und Ergebnisse in Kleingruppen vorgestellt. Daran schloss sich zeitnah eine Veranstaltung zur Diskussion der Ergebnisse und Ableitung der nächsten Schritte an. Die Auszeichnung „R4E – 4 stars“ wurde mit einer Einladung zu einem Gartenfest durch die Führung gewürdigt.

Auch mit Blick auf das Re-Assessment in drei Jahren, aber vor allem mit dem Verständnis für die Notwendigkeit einer Optimierung der Prozesse widmet man sich aktuell den aus dem Assessmentbericht abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen:

- Regelmäßige Mitarbeitergespräche,
- Kontinuierlicher Abgleich der Zielerreichung,
- Erfassung und Priorisierung von Projekten sowie konkrete Projektplanung,
- Überarbeitung der Homepage,
- Reduktion der Lärmbelastigung im Labor,
- Dienstplangestaltung (Kontinuität und Alternativmodelle),
- Ressourcenplanung (Personal, Havariepläne),
- Weiterbildungsdialog für die Wissenschaftler und
- Ausbau des Wissensmanagements.

Die Arbeit mit dem EFQM-Modell hat wichtige Impulse für die Organisationsentwicklung des IKCL gegeben und das ist auch für die Zukunft zu erwarten. Denn es wurde deutlich: Nur Organisationen, die sich regelmäßig mit den Anforderungen ihrer internen und externen Interessengruppen (Stakeholder) auseinandersetzen sowie ihre Prozesse hinterfragen und gegebenenfalls anpassen, können dauerhaft exzellente Leistungen erzielen. ■

**Erkenntnisse aus dem EFQM-Prozess**

Die Erfahrungen aus dem R4E-Assessment am IKCL der Universitätsmedizin Greifswald können auch für Organisationen anderer Arbeitsbereiche bei der Planung bzw. Durchführung eines EFQM-Assessments von Nutzen sein:

- Die Führung muss hinter der Bewerbung stehen, personelle Kapazitäten bereitstellen und einen Projektverantwortlichen definieren.
- Alle Mitarbeitenden sollten von Anfang an eingebunden werden und idealerweise aufgezeigt bekommen, welche Vorteile sich kurz- und langfristig für die gesamte Organisation aber auch einzelne Arbeitsbereiche durch die konsequente Orientierung am EFQM-Modell ergeben. Wichtig sind zudem regelmäßige Informationen und Schulungen.
- Die Selbstbewertung wurde von den Mitarbeitenden als zäh empfunden, war aber hilfreich für die Definition von Verbesserungsprojekten.
- Das Erstellen der Bewerbungsunterlagen

stellt eine gute Methode zur Standortbestimmung der Organisation dar. Für die Mitarbeitenden werden dadurch Zusammenhänge und Abhängigkeiten deutlich.

- Die Mitarbeitenden erkennen durch die komprimierte Darstellung der Organisation den gesamten Arbeitsumfang, sind stolz auf das Erreichte und gewinnen Motivation für weitere Verbesserungen.
- Das Spiegeln der Vorgehensweisen durch die externen Assessoren unterstützt die Einordnung der Leistungen der Organisation.
- Dranbleiben erfordert Hartnäckigkeit. Nach dem erfolgreichen Assessment müssen die nächsten Schritte vereinbart und schrittweise umgesetzt werden.
- Der Zeitrahmen sollte herausfordernd aber nicht zu eng gesteckt werden. Insbesondere für das Assessment bedarf es einiger Zeit für Abstimmungen und Vorbereitungen im Vorfeld.