

EFQM Excellence Award – Der Weg ist das Ziel, Erfahrungsbericht der VAMED-KMB

Herbstkongress 2023



wir helfen_(,)
menschen 
zu helfen

VAMED-KMB

- **VAMED & VAMED-KMB – wer wir sind**
- **EFQM @ VAMED-KMB**
- **Erfolge & Erfolgsgeheimnisse**

VAMED & VAMED-KMB – wer wir sind



VAMED-KMB

Gründung VAMED / VAMED-KMB

1972 Spatenstich AKH

1982 gegründet, wurde VAMED mit der Fertigstellung des AKH Wien betraut

1991 Technischer Betriebsführungsvertrag

Altes AKH



Neues AKH



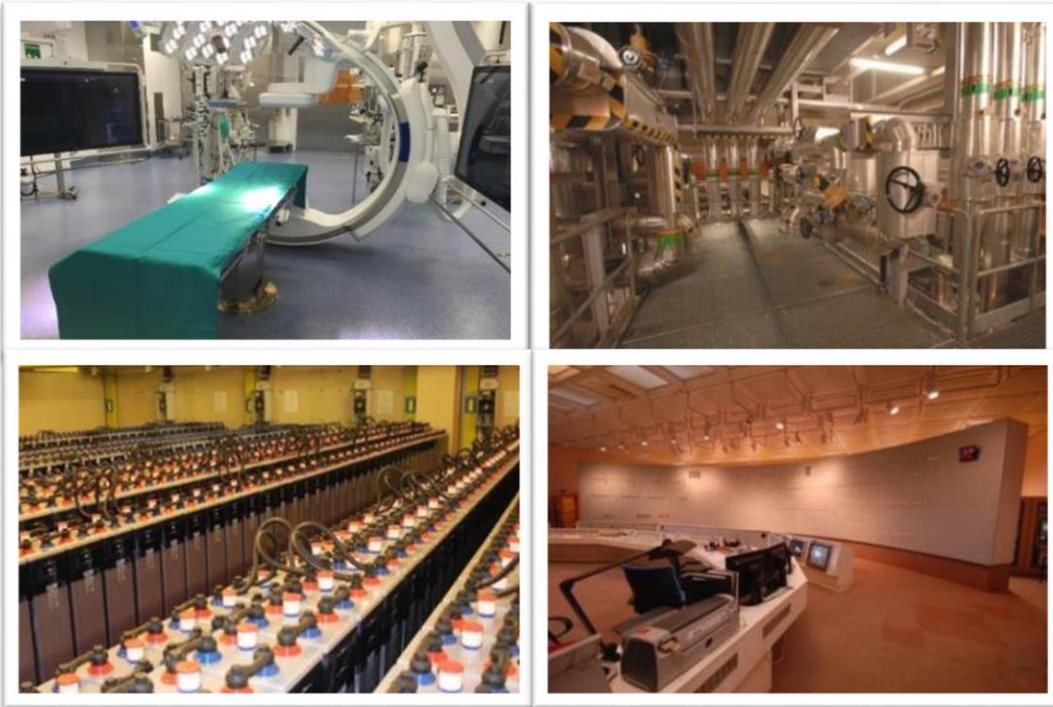
Das Universitätsklinikum AKH Wien am Laufen zu halten und es fit für die Zukunft zu machen. Unser Geschäft



Technische Betriebsführung

Masterplan

Projektmanagement, Reinvestitionsplanung

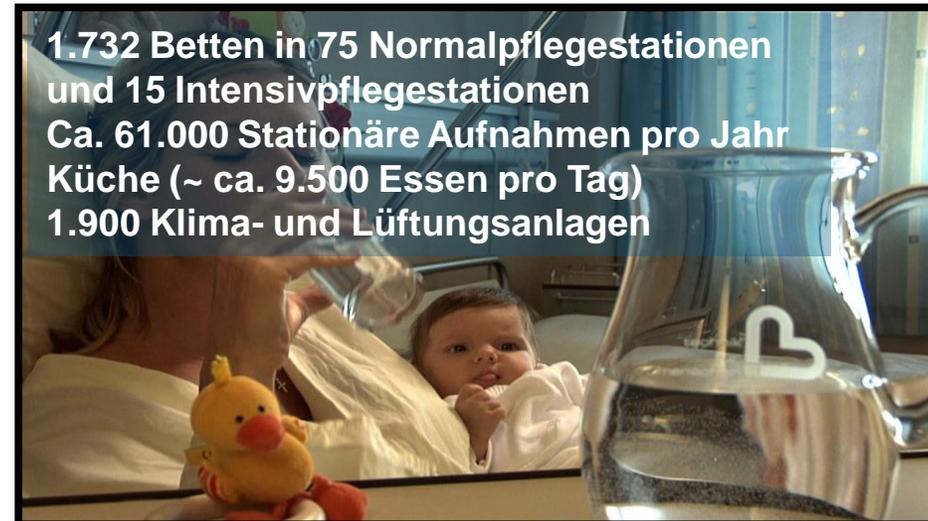
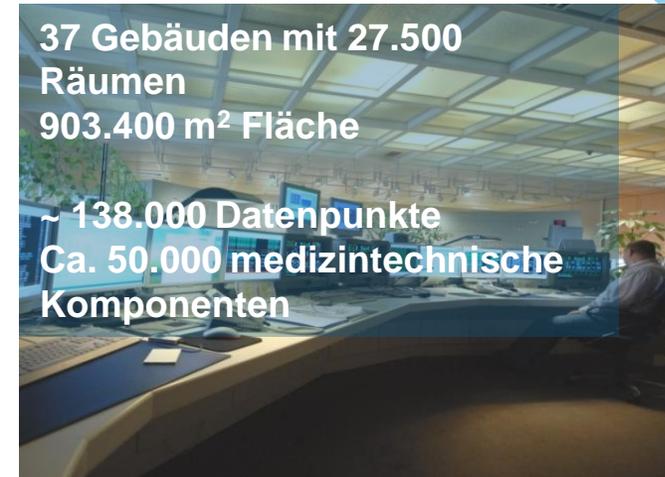


... “wie die Wartung und Erneuerung eines Jumbo-Jets während des Fluges”

Unser Kunde – das Universitätsklinikum AKH Wien



VAMED
health. care. vitality.



Wir agieren in einem besonderen und herausfordernden Umfeld



- Ein Standort, ein Kunde – aber mit hoher Komplexität und der Größe einer mittleren Stadt
- Komplexe Stakeholder Struktur
- Große soziale Verantwortung
- Fokus auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit

Sicherstellung, dass das Universitätsklinikum Wien fertig gestellt wurde und seitdem läuft.

Starke Verbundenheit und hohe Integration beim Kunden

Das Universitätsklinikum AKH Wien im laufenden Betrieb betreiben, renovieren und erneuern.

In jeder Situation größte Zuverlässigkeit zeigen (besonders auch während der jüngsten Pandemie bewiesen).

EFQM @ VAMED-KMB



Der Ausgangspunkt unserer EFQM-Reise

Fokus auf langfristige Zusammenarbeit und nachhaltigen Erfolg

Kundenorientierung: leistungs- und qualitätsorientierte Vertragsgestaltung

- Effizienzsteigerungen / jährliche Einsparungen
- Verpflichtung zu anspruchsvollen und klaren Leistungsindikatoren unter Einbeziehung des Kunden und unabhängiger externer Stellen in die Bewertungen

Mitarbeiter Fokus:

- Gemeinsam mit MitarbeiterInnen → Erfolg durch MitarbeiterInnen

Wirtschaftliche Interessengruppen, Gesellschaft, Partner:

- Erwartungen / Bedürfnisse werden systematisch integriert



Qualitätsstandardhandbuch zum Technischen Betriebsführungsvertrag (TBV) vom 06.12.1991

Wien, 21.12.2009

Freigegeben:

Mit den Interessentengruppen:

Von: GC/TEM/RJ/OT/130/2012 AN: L CC DATUM: 09.05.2012

Verteiler: GF, GB, GC, ZN, ZT

3. GC – Qualitätsinformation

4. Mai 2012

INHALT	SEITE
Vorwort GC, ZN	2 - 3
1 Leistungsbild (Vorbereitung zum Leistungsbild)	4 - 5
2 Qualitätsstandardhandbuch (QS-HB)	6 - 20
3 Frühindikatoren Kundenzufriedenheit	21
L Legende, Farbgebung und Bewertung	22
A Anhang: Berichtswesen: CO-Regelkreisläufe	23

	E	H	I	K	M	P	T	Z	VKMB
1 Leistungsbild									
1a Über Produktivität	●	●	●	●	●	●	●	●	●
1b Zeitverbreitungsgrad	●	●	●	●	●	●	●	●	●
2 Qualitätsstandardhandbuch									
2a Störungsbehebungszeit	●	●	●	●	●	●	●	●	●
2b Operative Prozesskette – Fokus Prozesse									
2c Operative Prozesskette – Technischer Fokus									
2d 1stanzzeit	A	A	A	A	A	A	A	A	A
2e 2ndEFISzeit	A	A	A	A	A	A	A	A	A
2f Vorbeugungsintensität	A	A	A	A	A	A	A	A	A
2g Materialquote	A	A	A	A	A	A	A	A	A
3 Frühindikatoren									
3a LAR nicht op. Anteil						●			●
3b Kostenreue LAR						●			●
3c Abrechn. -dauer LAR						●			●
3d Durchführ. -dauer LAR						●			●
3e Frühindikatoren der Kundenzufriedenheit						●			●
3f Putzefreizeite						●			●

Primär erkannte HandlungsbedarfeTM
n. Es wurden aus diese aktuelle GC-QI keine Handlungsbedarfe von GC und ZN ermittelt.

Warum das EFQM-Modell?

- Die Anwendung des EFQM-Modells unterstützt unsere Vision, die Zukunft des Wiener Gesundheitssystems als Vorbild für Exzellenz zu gestalten, das Profit- und Non-Profit-Organisationen verbindet.
- Das EFQM Modell:
 - Bietet eine robuste Struktur für das Management einer Organisation
 - Gewährleistet einen ganzheitlichen Ansatz und Stakeholder-Fokus
 - Legt die „RADAR-Logik“ fest, die auch wesentlicher Bestandteil unseres Vertrags mit dem Kunden ist
 - Erfordert einen Fokus auf das gesamte Umfeld einer Organisation.

Meilensteine VAMED-KMB



EFQM Excellence Auszeichnungen

Qualitätsstandards/Gütesiegel

2003

Start der jährlichen EFQM Selbstbewertungen

2006 / 2007

EFQM Committed to Excellence Auszeichnung

Start der jährlichen EFQM Bewertung durch den Kunden

2009

Staatspreis Unternehmensqualität



2008

EFQM Recognised for Excellence 5-Stern

Finalist im Staatspreis, Jurypreis

2010

EFQM Excellence Award Prize Winner in „Erfolg durch Mitarbeiter“



2012

EFQM Excellence Award Prize Winner in „Kreativität & Innovation“



2013

EFQM Excellence Award Prize Winner in „Erfolgreich durch das Talent der Mitarbeiter“



2015

EFQM Excellence Award Prize Winner in „Nutzen für Kunden schaffen“



Platinum Leading Organisation for Excellence in Healthcare

2017

EFQM Excellence Award Prize Winner in „Kreativität & Innovation“ und „Erfolgreich durch das Talent der Mitarbeiter“



2018

2022

EFQM Global Award Winner



1997

Zertifizierung nach ISO 13485 (QM für Medizinprodukte)

1994

Zertifizierung nach ISO 9001

2005

ÖNORM EN ISO 3834-2 (Schweißzertifikat)

2000

Akkreditierung nach ISO 17020 (Inspektionsstelle Medizintechnik)

2006

Hersteller für med. Druckgase- und Vakuumanlagen (RL 93/42 EWG)

2008

ÖNORM F 3070 Brandmeldeanlage, Brandfallsteuerung

2014

Zertifizierung nach ISO 1090-1 (Stahltragwerke)

2015

Zertifizierung nach ISO/IEC 27001 (ISMS)

Zertifizierung nach ISO 50001 (EnMS)

Herbstkongress 2023

2016 / 2021

NESTOR^{GOLD} Gütesiegel für alter(n)s-gerechtes Arbeiten



2015 / 2020 / 2021

Zertifizierung CMS nach ISO 37301 (vormals ISO 19600) ISO 37001 (Anti-Korruption)

2017

ÖNORM F3074 Elektroakustische Notfallsysteme

2012 / 2014 / 2018 / 2020 / 2021

BGF-Gütesiegel (Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung)

Qualitätssiegel „TOP-Lehrbetrieb“

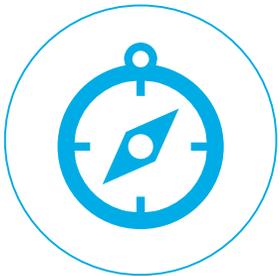


Staatlich geprüfter Lehrbetrieb



Erfolge & Erfolgsgeheimnisse

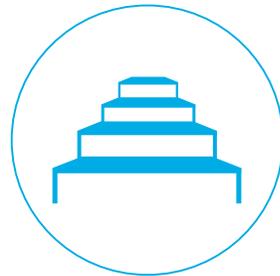




1:
Motivierender &
verbindender
Zweck



2:
Befähigen und
Einen



3:
Transformation &
Verbesserung
Assessments



4:
Verankerung des
EFQM-Modells in
unsere DNA



5:
Netzwerken &
gemeinsam
zum Ziel

1: Alles beginnt mit einem motivierenden und verbindenden Zweck



“Eine herausragende Organisation definiert sich über einen inspirierenden Zweck, eine erstrebenswerte Vision und eine wirksame Strategie.”

(EFQM Modell, Vorbemerkung Kriterium 1, “Zweck, Vision und Strategie”)

Das war von Anfang an entscheidend für unseren EFQM-Weg.



Unser Zweck berührt und eint



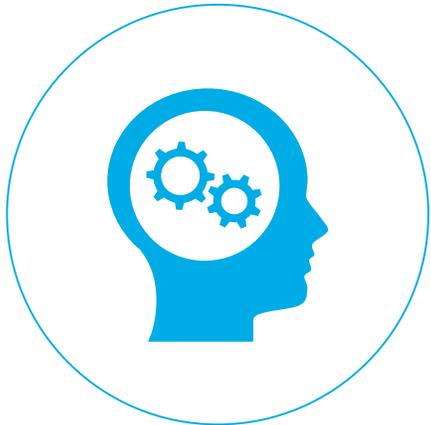
VAMED
health. care. vitality.

wir helfen(,) **menschen** zu helfen



- Sinnstiftender Zweck, den alle verstehen, der berührt und verbindet
- Doppelte Bedeutung durch das Komma
- In der Entwicklung alle mitnehmen durch Workshops, Aussendungen, etc.
- Breite Kommunikation, unterschiedliche Instrumente nutzen

2: Befähigen und Einen



➤ Unsere Zielsetzung:

- Sicherstellen, dass alle Mitarbeiter das EFQM-Modell, den Grund für seine Anwendung und seine Vorteile verstehen
- Jährliches Assessment des Ist-Zustands und der Fortschritte als Grundlage für eine kontinuierliche Weiterentwicklung

➤ Unser Vorgehen

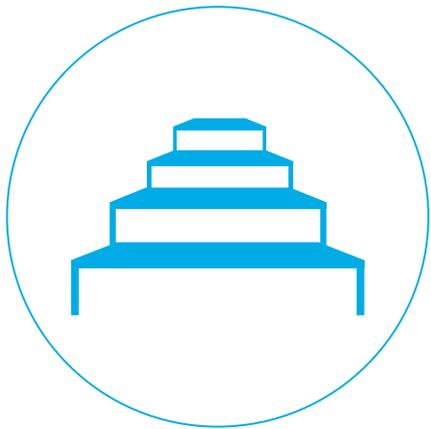
- Umfassende Schulung für alle Führungskräfte der 1. und 2. Ebene
- Basisschulung für alle Mitarbeiter

➤ Wichtig:

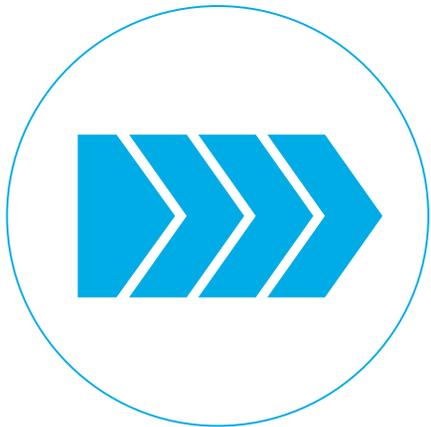
- Nicht alle waren von Anfang an begeistert
- Erfolgsfaktor: Die oberste Führungsebene ist kontinuierlich Vorbild und demonstrierte ihr starkes Engagement für die EFQM-Ziele

3: Förderung von Transformation und Verbesserung durch kontinuierliche Self-Assessments und externe Assessments

Kontinuierliche Ermittlung des Status quo durch jährliche Assessments



- 2003:
Beginn der jährlichen Self-Assessments
- 2007:
Beginn der jährlichen Kundenassessments
- 2008:
Beginn der regelmäßigen Bewerbungen für externe Auszeichnungen



- Start 2003 mit Assessment Workshop mit Management
- Seit 2004 vollständiges Assessment auf Basis eines Berichts
→ unterstützt Reflexion!
- Zu Beginn 4 Teams + je ein externer Lead Assessor
→ unterstützt Lernen, Deployment
- Rasch hohe Konsistenz zwischen den Teams
- Nun 1 Team + externer Lead Assessor
- Bei Änderungen und vor externer Bewerbung Vollassessment mit mehreren Teams
- Im Jahr nach Bewerbung ein Abweichungsassessment
- Neu 2023: Lead Assessor Kundenteam in Assessment- und Maßnahmenworkshops

Team



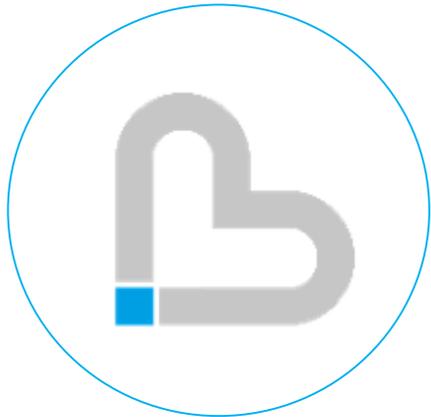
- Je Team 1 Geschäftsführer
- Alle Organisationsbereiche abgedeckt
- Männer / Frauen
- Betriebsrat
- Externer Lead Assessor
- Alle auf Augenhöhe!



Assessment

- Jedes Team macht ein volles Assessment
- Innerhalb der Teams mit Aufteilung der Vorbereitung

4: Verankerung des EFQM-Modells in unsere DNA



- Der Weg ist das Ziel, Auszeichnungen & Preise dienen als Motivation.
 - Auszeichnungen motivieren uns, weiterzumachen, sind aber kein Grund, aufzuhören und selbstgefällig zu werden.
 - Es gibt immer wieder neue Herausforderungen, unser Weg hat also kein Ende!
- Systematische Planung und Kommunikation unserer Zielsetzung
→ Unser 5-Jahres-Plan ist nach der Logik des EFQM-Modells aufgebaut.
 - Symbole finden und verwenden.
→ Unsere „Exzellenz aus dem Herzen“ erreicht und inspiriert unsere Mitarbeiter.
 - Prämien und Anerkennung für herausragende Leistungen.
 - Gemeinsames Feiern von Erfolgen.

Wir integrieren EFQM in unsere Strategie



- Ziele nach der Logik von EFQM – unter Berücksichtigung von Ausrichtung, Realisierung und Ergebnissen.
- Man muss nicht alles mit der EFQM-Aufschrift versehen, sonst werden Mitarbeiter EFQM-müde.
- Sicherstellung des EFQM-Gedankens und der Vorgehen durch Schulungen, Engagement der Führungskräfte und ein starkes Business Excellence Team.

Excellence Projekte

- Zu Beginn der Reise: Aufbau Stakeholder Befragungen / kontinuierliche Weiterentwicklung
- Zielvereinbarungstool / Cockpit
- Plattform Mitarbeiterorientierung
- Benchmarking Plattform / Neuausrichtung Benchmarking
- Kundenworkshops zur unterjährigen Verfolgung von Maßnahmen

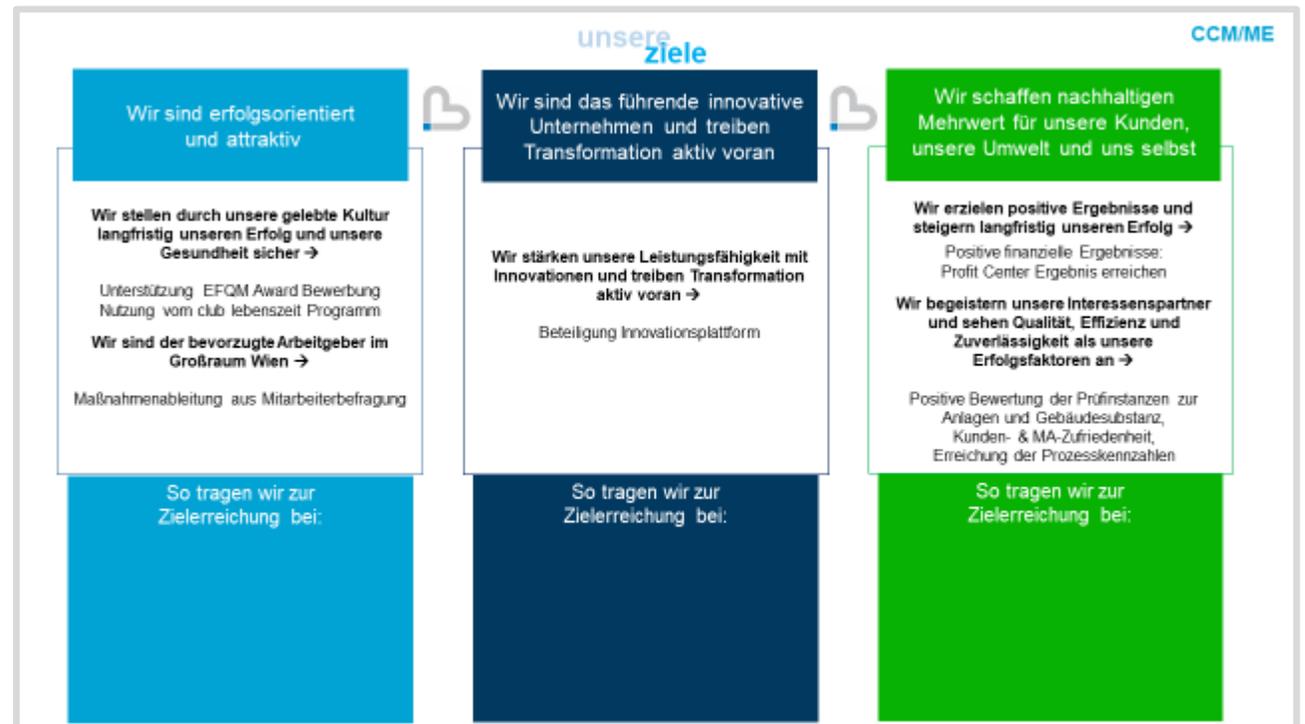
Ziele

- EFQM Roadmap Ziele in strategischen Zielen verankert

Die Bedeutung der Strategiekommunikation

- Strategie liegt nicht nur in der Verantwortung der Geschäftsführer, jeder sollte die Ziele kennen um dazu beitragen zu können.
- Wir haben ein System von Zielen und effektiven Kommunikationswegen entwickelt
 - Kommunikation mit Plakaten in Werkstattgesprächen
 - Cockpit mit messbaren Zielen, Ampellogik und Trendanalysen

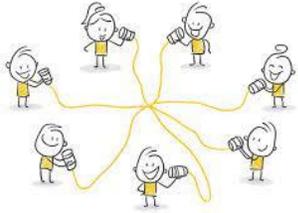
Sicherstellung, dass jeder die Ziele und seinen Beitrag zur Erreichung dieser Ziele kennt.



Gemeinsam und engagiert Zweck / Ziele erreichen

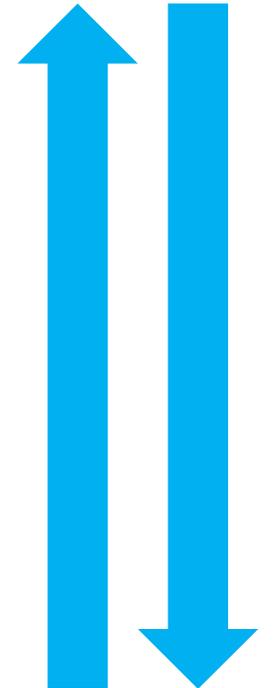


VAMED
health. care. vitality.



Eine offene und ehrliche Kommunikation sowie die Möglichkeit des strukturierten Austausches sind entscheidend für den Zusammenhalt

- **Kommunikation/ Austausch mit Führungskräften/ zwischen Führungskräften**
 - Management Review:
 - 2x jährlich
 - Geschäftsführung & Bereichsleitung, Experten, Nachwuchspotentiale
 - zielgerichteter Kommunikation & Workshops
 - sozialer Austausch, gemeinsame Aktivitäten – Ausflüge/ Raum geben für persönliche Gespräche
 - Führungskräfteplattform:
 - alle 2 Monate
 - alle Führungskräfte inkl. GF
 - zielgerichtete Kommunikation
 - sozialer Austausch, gemeinsames Mittagessen
- **Kommunikation hierarchieübergreifend**
 - Werkstattengespräche:
 - 1-2x pro Jahr
 - zuständige Geschäftsführung, Bereichsleitung + jeweiliges Team
 - hierarchieübergreifender Austausch in ungezwungener Atmosphäre (gemeinsames Essen)



5: Kultur des Zusammenhalts in der VAMED-KMB

Diversität und Inklusion fördern:

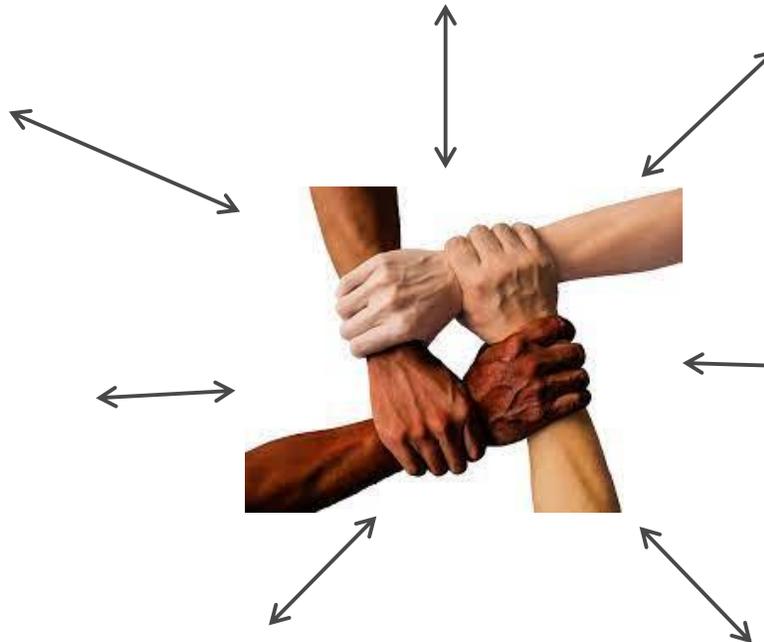
- Wertschätzung der Unterschiede fördert den Zusammenhalt
- Breites Schulungsangebot
- Generationenmanagement (Nachfolge muss nicht Ausscheiden bedeuten – Bsp. Karenzvertretung durch Vorgänger)
- ...

Unterstützung:

- Unterstützung auch für nahe Angehörige, Familienmitglieder (z.B. Suche nach einem Pflegeplatz für ein Elternteil)

Anerkennung und Wertschätzung:

- Etablierte Prämiensysteme
- Kultur der Wertschätzung (Bsp. Glückwunsch zum Geburtstag)



Gemeinsames Ziel

- Gemeinsames EFQM Ziel, Prämien für alle, Ausbildungen
- Strategische Ziele (Cockpit für Führung, Poster für Mitarbeiter)

Kommunikation / sozialer Austausch

- Gemeinsame Ausflüge
- Gemeinsame Aktivitäten (Fußball, Skifahren, Kochen)
- Ob MR, FKP, Info-V → immer mit Buffet
- Werkstattengespräche
- Eis an heißen Sommertagen

Vertrauen fördern:

- Transparente Prozesse
- Offener Umgang mit Fehlern

Erfolge feiern

- Fest in Stadthalle
- Musical Abend
- Ehrungen Weihnachtsfeier / Rathaus

Zusammenhalt / Netzwerke über die Grenzen der Organisation hinaus

Gemeinsames Innovationsmanagement

- VAMED-KMB
- AKH / Med Uni / WiGev
- FH Kärnten

Netzwerk EFQM

- National
- International
- Austausch mit EFQM Assessoren und Experten

Plattform mit Kunden

- Gemeinsames EFQM Ziel
- Kundenassessments
- Kundenworkshops
- Gemeinsam feiern

Mitarbeiterorientierung:

- Interdisziplinäres Team
- Vernetzt mit betrieblicher Gesundheit
- MA-Befragung und Maßnahmen

Club Lebenszeit

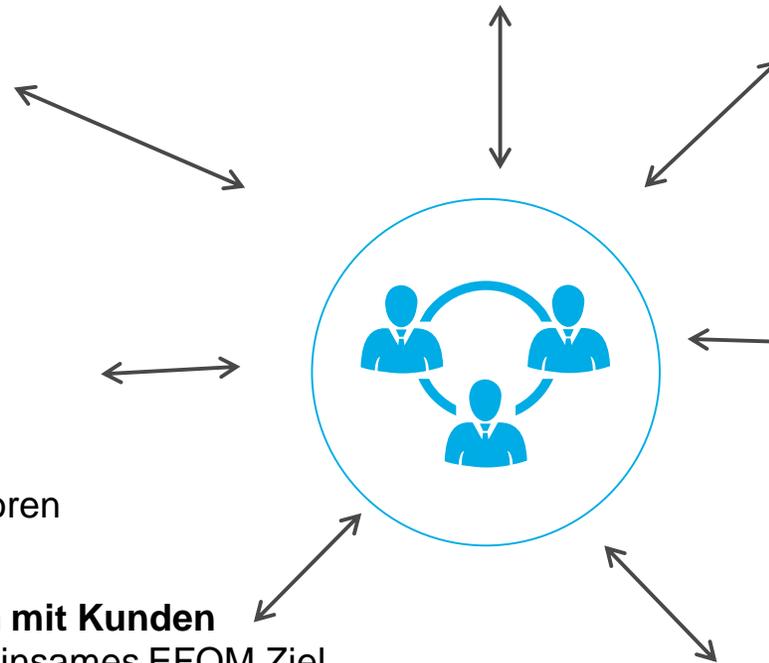
- Beratung, Vorträge
- Für Mitarbeiter und Angehörige / Freunde
- D.h. über die Grenzen der Organisation

Partner / Lieferanten

- Strategische Partner nach EFQM ausgebildet (Bsp. Befragungsinstitute)

Benchmarking

- Gesundheitswesen
- Industrie
- Unterstützung durch Best Practice / Vorträge



Wir haben mit und durch EFQM viel erreicht



Staatspreis Unternehmensqualität 2009

6 x Prize Winner

2010: Erfolg durch Mitarbeiter

2012: Kreativität und Innovation

2013: Erfolg durch das Talent der Mitarbeiter

2015: Kundennutzen

2018: Erfolg durch das Talent der Mitarbeiter & Kreativität und Innovation

„Platinum Leading Organization for Excellence“ im Gesundheitssektor seit 2017



EFQM[®]

GLOBAL AWARD 2022
WINNER



VAMED-KMB

2022: EFQM Global Award Winner – und nun?



Unser EFQM Weg – eine Reise mit immer neuen Zielen



VAMED
health. care. vitality.

- Der Weg ist das Ziel, die Bewerbung ist ein besonderer Moment auf dieser Reise
- Jeder ist Teil dieser Reise
- Ein “Motto” ist hilfreich und verbindet auf dem gemeinsamen Weg
 - 2010 “Excellence Air”
 - 2022 “VAMED-KMB goes EFQM Global Award”
- Unsere Reise geht weiter
 - Roadmap 2023-2027



Unser neues Motto



VAMED
health. care. vitality.



'll be back!

VAMED

- Das EFQM Modell ist ein hervorragendes Instrument, um eine Organisation zu verstehen und erfolgreich zu führen
 - Insbesondere dann, wenn der Fokus auf einer komplexen Stakeholder-Struktur liegt.
- Eine herausragende Organisation definiert sich durch einen Zweck, der inspiriert, eine Vision, die anstrebenswert ist, und eine Strategie, die etwas bewirkt.
 - Es wird sichergestellt, dass jeder die Ziele der Organisation und seinen Beitrag zur Erreichung dieser Ziele kennt.
- Und sie verbindet über die Grenzen einer Organisation hinaus.

Wir streben danach, ein Vorbild zu sein und einen Beitrag zu leisten



▫ Mitarbeit in 19 Verbänden; Das Management unterstützt 39 externe und konzernweite Projekte & Initiativen

Rund 70 Aktivitäten jährlich

- Vorträge
- Best Practice Austausch
- Ausländische Delegationen
- Führungen



Umfassender Austausch in

- 26 Ländern,
- 6 Kontinenten



▫ Bildung: Universitäten, Fachhochschulen, Schulen, Töchertag.

▫ Soziales Engagement: Wir unterstützen jedes Jahr gemeinnützige Organisationen mit Spendenaktionen



VAMED
health. care. vitality.

wir helfen (,) **menschen** zu helfen



 **qualityaustria**
SYSTEMZERTIFIZIERT
ISO 9001:2015 NR.00291/0
EN ISO 13485:2016 NR.00021/0

 **TÜVRheinland**
ZERTIFIZIERT
Management System
ISO 27001:2013
www.tuv.com
ID 9108624336

