

Pro und contra Qualitätsmanagement

Erfahrungsbericht und Standespolitik

Autor: Dr. med. Thomas Eversmann

Im Folgenden sollen Vorbedingungen, Aufwand und Nutzen des Qualitätsmanagements (QM) dargestellt werden, um die Motivation für den Einstieg zu fördern und die Abschätzung des Arbeitsaufwands zu ermöglichen.

1. Vorbedingungen:

Eine Zertifizierung endokrinologischer Schwerpunkt-Praxen und -Kliniken ist das Ziel des QM, das im Gesundheits-Reformgesetz verpflichtend gefordert ist und auch in den Diabetes-Strukturverträgen genannt wird. Die Inhalte des QM können jetzt noch selbst gewählt werden, werden in Zukunft aber von den Fachgremien definiert werden. Die Forderung der Kassen und zunehmend auch der Patienten nach QM im Gesundheitswesen ist dann berechtigt, wenn darunter die Transparenz der ärztlichen Leistung sowohl für die Kostenträger als auch die Versicherten gemeint ist.

Die Voraussetzung für die Einführung von QM besteht in der Bereitschaft, die tägliche Arbeit auf ihre Strukturen zu untersuchen und die erforderlichen Inhalte festzulegen. Dann können mit der Einführung von messbaren Indikatoren Abweichungen von diesen Arbeitsbläufen festgestellt und durch eine Bewertung der Ergebnisse eine kontinuierliche Verbesserung erreicht werden (Ziele des QM), ohne dass häufige oder immer wiederkehrende Fehler stören, unnötige Zeit rauben oder Stress und Ärger mit den Mitarbeitern schaffen. Eine wichtige Voraussetzung ist der Aufbau einer Arbeitsgruppe (QM Team), deren Zusammensetzung, Arbeitsstil und Ziele gut vorbereitet und besprochen werden sollten.

2. zeitlicher Aufwand:

Der zeitliche Aufwand für die schriftliche Niederlegung der Arbeitsabläufe ist mit Hilfe des dafür vorliegenden Handbuchs handhabbar, da die Vorlagen nur an die speziellen eigenen Abläufe angepasst werden müssen. Dies muss durch die zuständigen Mitarbeiter pro

Arbeitsbereich durchgeführt werden, um die Einführung von QM von der Basis aus zu beginnen. Dazu ist die Einweisung und Motivation der Mitarbeiter erforderlich, die tägliche Arbeit auf ihren Inhalt und damit Struktur zu untersuchen. Dies beansprucht meist einen Zeitraum von 1-3 Monaten.

Mit Hilfe der erstellten Arbeits- und Verfahrensanweisungen können dann die Indikatoren festgelegt werden, die eine Messung der Abläufe auf ihre Qualität oder Fehler ermöglichen. Dann beginnt die Phase der Umsetzung in die tägliche Praxis. Dies beansprucht erwartungsgemäß wiederum 2-3 Monate. Die Auswertung, Bewertung und Verbesserung dieser Messergebnisse bis hin zur Managementbewertung sind die Voraussetzung zur Zertifizierung.

Ein externes Monitoring bis zu diesem Ziel hat den großen Vorteil einer professionellen Begleitung und Hilfe, um die Motivation zur Erarbeitung und Umsetzung zu erhöhen, um bekannte Hürden und Probleme zu überwinden und um positive Perspektiven zu vermitteln.

3. Vorteile und Nutzen:

Neben der Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben hat QM entscheidende Vorteile für die Patienten, Mitarbeiter und Praxis:

a) Vorteile für Patienten

Die Orientierung an den Patientenwünschen und an bekannten Behandlungskriterien (Leitlinien) sowie die Transparenz der Praxisabläufe (Terminvereinbarung bis zur Behandlung) bieten für den Patienten die entscheidenden Punkte, sich nach den neuesten Kenntnissen und eingehend auf die individuellen Bedürfnisse behandelt zu wissen.

b) Vorteile für Mitarbeiter

Die Zuordnung der Verantwortung, die Mitbestimmung im Praxismanagement und kontinuierliche Verbesserung der Qualifikation bis hin zur beruflichen Weiterbildung ermöglichen eine zunehmende persönliche Identifizierung mit der Arbeit, der jeweiligen Einrichtung und den anderen Mitarbeitern. Sie erhöhen das Verständnis der Mitarbeiter für die Wünsche der Patienten, für die erforderliche Qualität der Arbeitsabläufe und fördern das Engagement für die gesamte Praxis. Damit verringert sich die Häufigkeit von Fehlern deutlich, es wird vielmehr das Bewusstsein gefördert, aus Fehlern kontinuierliche

Verbesserungen abzuleiten. Die Entwicklung eines Team-Geistes hat eine entscheidende Bedeutung für das gemeinschaftliche Engagement und gegenseitige Hilfe. Auch die Bewältigung persönlicher Schwierigkeiten oder Auseinandersetzungen wird durch den Lernprozess im Team vereinfacht.

c) Vorteile für die Praxis

Neben der Strukturierung und Transparenz der Arbeitsabläufe werden die Arbeitsplätze bzgl. Auslastung, Verbrauch und Kosten transparenter und damit die betriebswirtschaftliche Führung einfacher.

Die Einsparung von Zeit durch die Vermeidung von Fehlern, durch den Wegfall nicht mehr erforderlicher Nacharbeiten wiegt den Zeitaufwand für die Ein- und Durchführung von QM bei weitem auf.

Die Klärung der Verantwortlichkeiten und Verbesserung der Qualifikation durch kontinuierliche Fortbildung und berufliche Weiterbildung ermöglichen auch, dass viele Aufgaben von den Ärzten auf die Mitarbeiter delegiert werden können.

d) Vorteile für das Praxismanagement

Die Praxisplanung für Personal-, Kosten-, Investitions- und Weiter-Entwicklung kann auf aktuellen Daten aufbauen, Fehlentwicklungen können früher entdeckt und Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden. Eine Kosteneinsparung an Personal- und Verbrauchskosten sowie erforderliche Neu-Investitionen lassen sich klarer planen. Auch die Flexibilität für Änderungen im gesundheitspolitischen Bereich kann erhöht werden.

.

4. Nachteile:

Die möglichen Nachteile von QM sind

- a) kollektive (Team-) Praxisführung statt autoritärer Führung (*wobei QM nicht alle Praxisbereiche erfassen muss*)
- b) gemeinsame (Team-) Arbeit erfordert mehr Zeit an Beratung, Beschlussfindung und Umsetzung (*die sich aber durch zunehmende Delegierbarkeit ärztlicher Leistungen vielfach egalisieren lässt*)

- c) Transparenz der Abläufe gilt für Ärzte wie für das Personal (*es gibt deswegen aber noch lange keinen gläsernen Arzt*)
- d) die Transparenz der Praxisführung erfordert von den Ärzten mehr Verständnis und Eingehen auf die Wünsche der Patienten wie auch der Mitarbeiter (*das frühzeitige Erkennen der Wünsche ermöglicht eine bessere Steuerung der ärztlichen Vorstellungen*)
- e) die größere Mitverantwortung kann sich in höheren Gehaltsansprüchen bemerkbar machen (*diese Ansprüche machen sich bei weitem durch eine höhere Qualität bezahlt*)
- f) die Kosten für QM sind bisher noch nicht durch bessere Abrechnungsmöglichkeiten abgedeckt (*sowohl die Kassen wie auch KBV und die Politiker äußern sich nicht in Bezug auf eine leistungs- u/o qualitäts-abhängige Erstattung*)

5. persönliche Erfahrungen:

Meine persönlichen Erfahrungen mit dem QM sind seit der Zertifizierung 2000 folgende:

a) Einführung

Die Einführung von QM erfolgte auf meine Veranlassung, das Handbuch wurde von mir verfasst. Die Begleitung und Zertifizierungsvorbereitung durch den externen Monitor führte bei den internen Auditierungen zu einem beginnenden Verständnis der Mitarbeiter für die QM-Ziele, so dass die Zertifizierung problemlos gelang.

b) Umsetzung

Die Umsetzung von QM in der täglichen Praxis hatte sehr unterschiedliche Erfolge. Die Neugestaltung des Terminkalenders mit Einrichtung der sog. Platzhalter und Puffer wurde schnell umgestellt und zeigte messbaren Erfolg mit der Nutzbarkeit von Notfall- und Akut- und Terminen für Privatpatienten. Die Dokumentation der Praxisabläufe gestaltete sich langsam, da hier erst das Bewusstsein für die konstruktive Verwendung von Fehlern und deren erforderliche Verbesserung geschaffen werden musste. Erst ein elektronisches Handbuch mit regelmäßiger Erinnerung, Abfrage und Dokumentation ermöglicht jetzt sowohl eine rasche interne Kommunikation wie auch Auswertung.

c) **Bewertung**

Die Bewertung der Ergebnisse wird quartalsweise oder je nach Dringlichkeit häufiger im Team durchgeführt (internes Audit). Die Vorbereitung, Themenauswahl und Durchführung eines Audits erfolgt durch die jeweilig betroffenen Mitarbeiter in Absprache mit den Ärzten. Die Notwendigkeit dieser gemeinsamen Besprechungen hat sich inzwischen durchgesetzt, da erst damit Änderungen erreicht wurden. Die gemeinsame Bewertung und Entwicklung von Verbesserungen schufen die Basis für eine zunehmende Eigenverantwortlichkeit und Engagement für die Praxis.

d) **Verbesserung**

Änderungen der gewohnten Praxisabläufe mit dem Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung einzuführen, hat die meisten Schwierigkeiten verursacht, es erforderte auch eine fortgesetzte Motivationsarbeit, um diesen strukturierenden Arbeitsansatz kontinuierlich beizubehalten. Dabei hat sehr geholfen, dass die einzelne Mitarbeiter die Einführung von QM als eine Möglichkeit der eigenen Weiterentwicklung (selbständiger Aufbau und Referenten-Tätigkeit) neben der Weiterentwicklung der Praxis erkannt und damit die anderen mitgezogen haben.

e) **Management**

Der Aufbau des Praxismanagements auf regelmäßigen Auswertungen, die Entwicklung einer langfristigen Planung (Personal, Investition, Marketing) führten zu einer besseren Transparenz von Kosten und Nutzen. Eine Kosteneinsparung konnte zunächst nicht, aber im weiteren Verlauf bei Verbrauchsmaterialien und durch Überstundenabbau erreicht werden. Die positive Bewertung der Organisations-Veränderungen durch Patienten hob vornehmlich die Freundlichkeit, Zuwendung und Kompetenz der Mitarbeiter hervor, der Wunsch nach raschen Termin- und kurzen Wartezeiten konnte nicht ausreichend erfüllt werden. Die Bewertung durch zuweisende Kollegen bestätigte positiv das größere Angebot an rascheren Notfall- oder Akutterminen.

Autor: Dr. med. Thomas Eversmann

MANAGEMENT

Erfolg planen und kontrollieren

Willstätter Str. 19 D-80999 München Telefon 089 / 89 22 04 33 Fax 89 22 04 34 info@managemed.de