

HANSER

Qualitätsmanagement in der Arztpraxis

Hans Ibel, Dieter Knon

ISBN 3-446-40033-8

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
<http://www.hanser.de/3-446-40033-8> sowie im Buchhandel

2 Prinzipien des Qualitätsmanagements

WORUM GEHT ES?

Trotz der langen Entwicklung des Qualitätsmanagements und der Umsetzung in unterschiedlichen Branchen (Industrie, Handwerk, Dienstleistungen, Gesundheitswesen) existiert für die „Qualität“ keine allgemein gültige Definition. Vielmehr gibt es differenzierte Begriffe, die sowohl objektive Inhalte (physikalische, technische, betriebswirtschaftliche) als auch subjektive Wahrnehmungen (Kunden-, Mitarbeiterzufriedenheit) umfassen können.



Eine Definition von „Qualität“

„Qualität ist, wenn der Kunde zurückkommt und nicht das Produkt.“

DaimlerChrysler

Entsprechend dem unterschiedlichen Verständnis für „Qualität“ finden sich mehrere Modelle für das Qualitätsmanagement (siehe Kapitel 3). Für jedes lassen sich die gleichen Prinzipien identifizieren, die unabhängig von der Branche und der Größe der Organisation gelten.

Diese drei Qualitätsprinzipien und ihre Beispiele in der Arztpraxis sind:

die **Strukturqualität**, z. B.

- ▶ Praxisstandort,
- ▶ räumliche Größe,
- ▶ Personal, inkl. Qualifikation,

- ▶ technische Ausstattung,
- ▶ Patientenparkplätze,
- ▶ finanzielle Situation;

die Durchführungs- oder **Prozessqualität**, z. B.

- ▶ Praxisorganisation,
- ▶ diagnostische Verfahren,
- ▶ Begutachtungstätigkeit,
- ▶ Bestellwesen,
- ▶ medizinisch-technische Verfahren;

und die **Ergebnisqualität**, z. B.

- ▶ Heilungsraten,
- ▶ Patientenzufriedenheit,
- ▶ Umgang mit Beschwerden,
- ▶ finanzieller Erfolg der Praxis,
- ▶ Zahl der Behandlungsfälle im Quartal,
- ▶ Komplikationsrate,
- ▶ Mitarbeiterzufriedenheit,
- ▶ Schulungen.

Auf den Patienten bezogen, kommt der Ergebnisqualität die entscheidende Bedeutung zu. Im Gesundheitswesen ist sie stark subjektiv geprägt, je nachdem, ob man sie aus Sicht des Patienten oder des Arztes betrachtet. Das bedeutet, dass eine vom Arzt als erfolgreich verstandene Behandlung vom Patienten mit höchster Unzufriedenheit quittiert werden kann.

Deshalb müssen zur Beurteilung der Ergebnisqualität möglichst objektive Indikatoren herangezogen werden. Auf der Sachebene kann dies das objektive Behandlungsergebnis im Vergleich „vorher – nachher“ sein. Auf der Interaktionsebene kann es die durch eine Befragung erfasste Zufriedenheit der Patienten sein.

WAS BRINGT ES?

Eine Arztpraxis hat ein gewachsenes Selbstverständnis. Dies sind stillschweigend anerkannte Inhalte und Vorgehensweisen. Sie haben sich aus persönlicher Überzeugung entwickelt und in der täglichen Praxisroutine bewährt.

Deshalb sind in einem Dienstleistungsunternehmen wie der Arztpraxis die Einstellung und Motivation ihrer Mitarbeiter entscheidend für den dauerhaften Erfolg. Der Arzt wäre schlecht beraten, neue Organisationsstrukturen wie ein QM-System einfach als Chef von oben herab zu verordnen. So ein Vorgehen hätte keine nachhaltigen Erfolgsaussichten.



Aufgaben der Praxisleitung

Sie

- € erklärt den Mitarbeitern die Rahmenbedingungen und die Notwendigkeit eines QM,
- € erarbeitet zusammen mit den Mitarbeitern das Projekt „Qualitätsmanagement“,
- € stellt den Nutzen eines QM für die Praxis und den Arbeitsbereich eines jeden Mitarbeiters heraus,
- € schafft ein von allen getragenes Qualitätsverständnis,
- € unterstützt die Mitarbeiter bei der Einführung von QM (Dokumentation, Schulung, Freistellung),
- € erarbeitet ein Leitbild und Ziele für die Praxis,
- € ist Vorbild und Motor im Qualitätsmanagement.

Welche Nutzenaspekte ergeben sich durch die Einführung eines QM-Systems?

1. Die Strukturqualität analysiert alle Rahmenbedingungen einer Arztpraxis. Es werden räumliche und technische Voraussetzungen betrachtet, aber auch die Qualifikation der Ärzte und Mitarbeiter. Die Strukturqualität schafft Klarheit

über die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) der Mitarbeiter. Für eine Arztpraxis bedeutet dies, dass die AKV in einer Stellenbeschreibung dokumentiert sind. Die Verantwortlichkeiten werden in einem Organigramm dargestellt. Natürlich darf die Festlegung von AKV nicht so weit gehen, dass sie die Flexibilität der Arztpraxis behindert. Strukturqualität bedeutet auch, die betriebswirtschaftlichen Aspekte des „Kleinunternehmens Arztpraxis“ zu analysieren, zu planen und umzusetzen. Nur dann sind langfristig Investitionen für Patienten, technische Ausstattung und Mitarbeiterqualifikation möglich.



QM ist keine Last

Ein QM-System sollte Sie immer unterstützen, um besser zu werden. Es darf keine nutzlose „Dokumentations-Bürde“ sein oder als ein gesetzliches Drangsalierungsinstrument verstanden werden.

2. Die Prozessqualität umfasst das gesamte Leistungsspektrum einer Arztpraxis. Dazu gehören neben den Kernprozessen auch die Führungsprozesse und die Unterstützungsprozesse. Die Qualität einer Arztpraxis wird vom Patienten nur dann umfassend wahrgenommen, wenn diese Prozesse auf hohem Niveau erfolgen.

Die wichtigen Prozesse (bezogen auf: Risiko für Patienten oder Mitarbeiter, Qualität, Ökonomie, Service) sollten im Qualitätsmanagement analysiert, dokumentiert und verbessert werden. Ihr Sinn ist es, für die Mitarbeiter eine Standardisierung der Abläufe zu schaffen und für neue die Einarbeitung zu erleichtern. Der entscheidende Nutzen der Dokumentation ergibt sich durch die gemeinsame Erarbei-

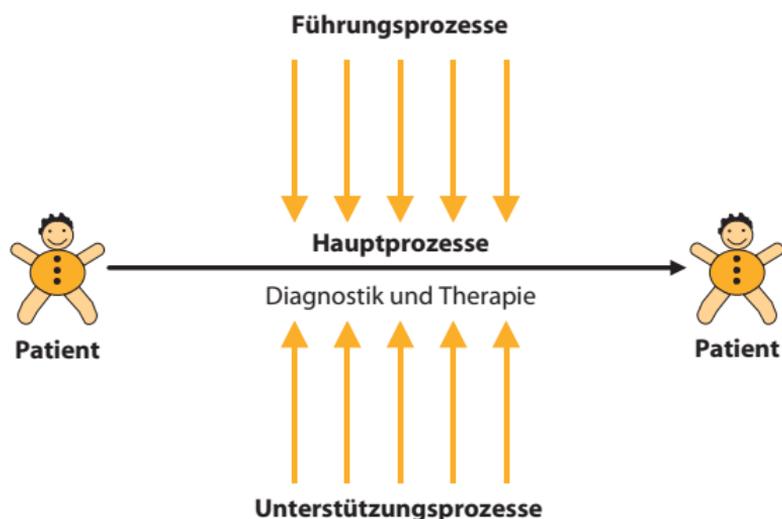


Bild 2: Prozesslandschaft

tung der Prozesse. Dieser Teamprozess fördert das Mitdenken, das aktive Mitgestalten, und das Aufdecken von Verbesserungen.

3. Zur Ergebnisqualität gehört auch die Zufriedenheit aller Interessengruppen, insbesondere die der Patienten. Diese lässt sich objektiv z.B. durch die Messung von Komplikationsraten oder Krankenhauseinweisungen bewerten. Über die Befragung von Patienten erfolgt eine subjektive Bewertung. Eine umfassende Betrachtung dieser Ergebnisqualität beinhaltet auch die Ermittlung der Zufriedenheit der Mitarbeiter, der Angehörigen, der Zuweiser und Kostenträger.

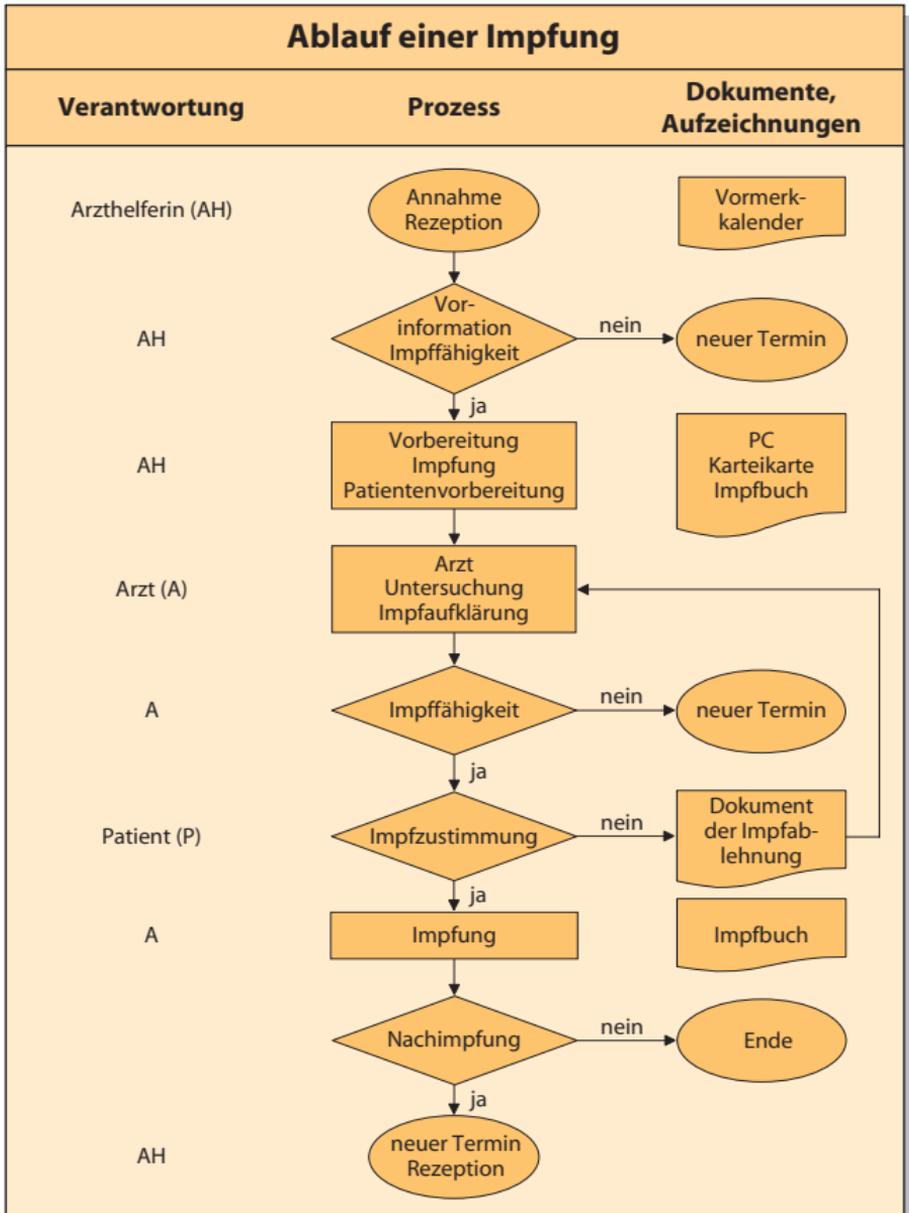


Bild 3: Flussdiagramm zum Ablauf einer Impfung



Nutzen des Qualitätsmanagements in der Arztpraxis

- € Transparenz zwischen Praxisleitung, Mitarbeitern und innerhalb der Mitarbeiter,
- € bessere Zusammenarbeit des Praxisteam,
- € viele realisierte Verbesserungen,
- € Potenzial der Teamsitzungen: Kritik, Vorschläge, Anregungen,
- € Zielorientierung für die Praxis und die einzelnen Mitarbeiter wird deutlich,
- € Klarheit in den Verantwortungsstrukturen und Befugnissen,
- € Nachvollziehbarkeit von Tätigkeiten,
- € Straffung und Systematisierung von Routinetätigkeiten und Abläufen,
- € Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter steigen,
- € Risikominimierung durch Fehlervermeidung,
- € Summe: Steigerung der Wertschöpfung und Erhöhung der Patientenzufriedenheit.

WIE GEHE ICH VOR?

Der entscheidende Schritt von der Qualitätssicherung zum Qualitätsmanagement ist die Verknüpfung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Die Struktur- und/oder Prozessqualität werden geplant und umgesetzt. Das Resultat der Umsetzung schlägt sich als Ergebnisqualität nieder. Bei Abweichungen vom geplanten Ergebnis müssen die Struktur- und/oder Prozessqualität verbessert werden.

Deming hat diesen Regelkreis des Qualitätsmanagements als Plan-Do-Check-Act-Zyklus bezeichnet. Deutsch: planen, tun, überprüfen, verbessern.

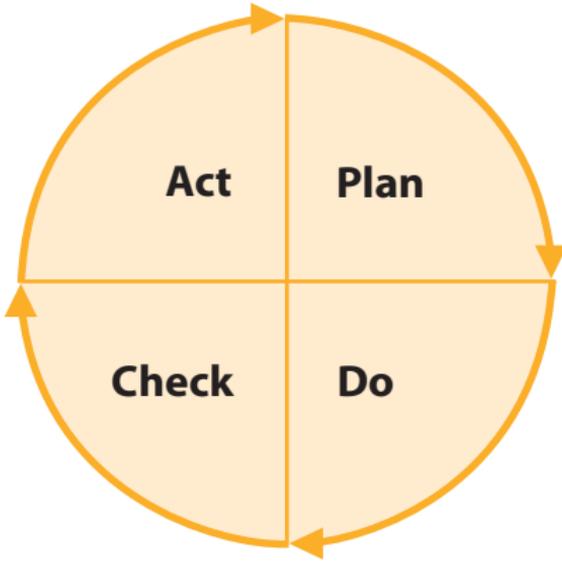


Bild 4: *Deming-Kreis*

Noch besser gestaltet sich der Ablauf, wenn nicht aufgrund abweichender Ergebnisse nachjustiert werden muss, sondern Vorbeugemaßnahmen Abweichungen von vornherein verhindern.
