

Den wachsenden Anforderungen gerecht werden: Qualitätsmanagement

Jeder muss die Leitlinien kennen und vorleben



Abläufe und Strukturen in einem QM-Handbuch müssen mit der Realität übereinstimmen.

„Es geht zunächst um die reine Dokumentation“, sagt Uwe Herrmann.

Krankenhäuser sind einem wachsenden Kosten- und Effizienzdruck ausgesetzt. Die Anforderungen an Umfang und Qualität der Leistungen steigen. Die Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems ist ein Weg, den Ansprüchen gerecht zu werden. Kundenorientierung ist da ebenso wie ein funktionierendes Qualitätsmanagement ein äußerst wichtiges Mittel, den Kunden Patient zufrieden zu stellen.

Bis vor kurzer Zeit erhielten die Krankenhäuser noch behördliche und staatliche Unterstützung.

„Die betriebswirtschaftliche Ausrichtung war eher Nebensache, da kein wirtschaftlicher Überlebenskampf notwendig war“, erklärt der Bensheimer Organisationsberater Günther Werr. Diese Subventionspolitik wirkte sich auf die Einstellung gegenüber den Patienten aus:

„Man war der Meinung, die Patienten kommen von selbst, und deshalb muss man sich nicht um sie bemühen.“

Heute werden Patienten als Kunden gesehen. Und man weiß, dass sie nicht einfach ins nächstgelegene Krankenhaus gehen, sondern sich umfassend über Leistungen und Qualität der einzelnen Häuser informieren. Hinzu kommen aber auch

staatliche Auflagen sowie Vorgaben der Kostenträger hinzu, die Krankenhäuser unter Leistungsdruck setzen, erklärt Günther Werr.

Qualitätsmanagement als Lösung

Dies hat dazu geführt, dass immer mehr Krankenhäuser ein Qualitätsmanagement eingeführt haben. Das bedeutet, dass dokumentiert ist, mit welchem Mittelaufwand und Prozessen ein bestimmter Ertrag erzielt wird. „Seit Beginn dieses Jahres sind Krankenhäuser sogar per Gesetz verpflichtet, eine Qualitätskontrolle durchzuführen. Das bedeutet, sie müssen ein Qualitätsmanagement einführen.“

Dipl.-Ing. Uwe Herrmann von der K.O.M.-Kommunikations- und Managementberatung GmbH in Allensbach rechnet sogar damit, dass eine Zertifizierung künftig zum Standard und beispielsweise von den Krankenkassen gefordert wird. „Es ist zu erwarten, dass künftig Kostenträger nur noch mit den Häusern zusammenarbeiten und Versorgungsverträge abschließen, die zertifiziert sind.“

Der Weg geht zum Total Quality Management

Wenn sich ein Unternehmen mit der Einführung von Qualitätsmanagement befasst, rückt das so genannte Umfassende Qualitätsmanagement beziehungsweise Total Quality Management (TQM) in den Vordergrund. „Dabei handelt es sich um ein ganzheitliches System, das sowohl alle Bereiche des Unternehmens umfasst und sogar darüber hinausgeht. So sind auch Patienten, die einweisenden Ärzte und die Kostenträger sowie die Lieferanten Teil des Systems“, erklärt Herrmann. „Dieses Management muss auch mit den veränderten Herausforderungen zu recht kommen.“

Oberste Ziele

Ziel ist es, die Wettbewerbsfähigkeit von Krankenhäusern dauerhaft zu sichern, erklärt Günther Werr. Mit diesem Total Quality Management (TQM) verbunden sind folgende, einander bedingende Teilziele:

Es werden Prozesse analysiert, strukturiert und optimiert. Auf diese Weise lassen sich:

- Qualität und Qualifikation verbessern
- Kundenzufriedenheit erhöhen (Patienten, Einweiser und Kostenträger) und
- Kosten transparent machen und dauerhaft senken.

Der Effekt: Das Krankenhaus ist für die Zukunft gerüstet, kann schnell und kompetent reagieren, wenn sich Kundenanforderungen oder gesetzliche Vorgaben ändern, so Werr.

Ein weiterer Vorteil: „Auch der Spielraum für Investitionen ist größer, wenn es gelingt, die zur Verfügung stehenden Ressourcen besser zu nutzen. So ist sichergestellt, dass eine stationäre Einrichtung sich laufend modernisieren kann.“, so Werr.

„Damit stehen auch die Chancen gut, sich auch im härter werdenden Wettbewerb einen hervorragenden Ruf zu bewahren.“

Bewährtes Modell

„In der Praxis gibt es einen gangbaren Weg, den Veränderungsprozess in Richtung TQM zu bewegen: Der führt über das Qualitätsmanagementsystem (QM-System) nach ISO 9000, das sich bereits seit Jahren vor allem in Produktionsbetrieben bewährt hat“, erklärt Herrmann. Dabei dient nicht die Qualität der Produkte als Vergleichsbasis, sondern die Qualität der Organisation.

Nach Einschätzung von Herrmann gewinnt das Qualitätsmanagementsystem

tem nach DIN ISO 9000ff im Gesundheitsbereich, so auch in Krankenhäusern, zunehmend an Bedeutung. Die eigentliche Basis der DIN ISO 9000ff Normen ist das 20-Elemente-System. „Dieses System entspricht allerdings nicht einem modernen prozessorientierten Managementsystem“, so Hermann. Es bildet eher das Arbeiten in Funktionsbereichen und Abteilungen ab, da quasi das Unternehmen auf die 20 Elemente „sortiert“ wurde, anstatt nach den Abläufen und Prozessen.

Prozessorientierter Ansatz

Ein modernerer Ansatz, der vor allem Krankenhäusern eher entspricht, ist der prozessorientierte Ansatz für das QM-System. Die voraussichtlich nächstes Jahr in Kraft tretende Norm DIN ISO 9001:2000 (DIS) beruht auf einem Grundgedanken: Damit eine Organisation wirksam funktionieren kann, müssen zahlreiche miteinander verknüpfte Prozesse erkannt und beherrscht werden. Entscheidend ist das systematische Erkennen, Leiten und Lenken dieser Prozesse innerhalb einer Organisation und die Wechselwirkung zwischen den Prozessen.

Die Methode TQM stellt die Menschen als Kunden und als Mitarbeiter in den Mittelpunkt der unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen, erklärt Hermann. „Es steht ferner für Zielsetzung, Glauben, Vertrauen, Führen, Verhalten, Konsequenz und Technik in einem gemeinsamen Ansatz.“ Demnach bedeutet Total Quality Management so viel wie „qualitätsbewusste Unternehmensführung“.

Der Kunde im Mittelpunkt

Im prozessorientierten Ansatz spielt der Kunde eine zentrale Rolle, erklärt Günther Werr. Dabei kommt es auf folgende Punkte an:

- Kundenanforderungen müssen bestimmt werden
- Kundenzufriedenheit soll erreicht werden
- Kundenzufriedenheit soll bewertet und überprüft werden

Aus Kundenzufriedenheitsmessungen sollen sich Anregungen für Verbesserungen ergeben.

Eine Verbesserung kann nur erreicht werden, wenn der Patient kompromisslos in den Mittelpunkt aller Prozesse gestellt wird. Seine erfolgreiche Behandlung, die Art und Weise, wie er den Krankenhausaufenthalt erlebt, dienen hier als Orientierung. Um die bestmögliche Versorgung des Patienten zu erreichen, müssen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden. Dazu müssen alle Mitarbeiter miteinbezogen werden.

Mehrere Schritte

Das QM-System bietet die Möglichkeit, das System Krankenhaus zu durchleuchten, den Ist-Zustand zu erfassen und zu dokumentieren, um dann gezielt Optimierungen vorzunehmen, so Werr. Wesentliches Ziel der Implementierung eines QM-Systems ist die Steigerung der Kundenzufriedenheit, also die Zufriedenheit der Patienten, der einweisenden Ärzte sowie der Krankenkassen. Die Einführung eines Qualitätsmanagements erfolgt in mehreren Schritten: Sie beginnt mit einer Bestandsanalyse, in der erst einmal die vorhandenen Prozesse identifiziert werden. Die Organisations-Beratung Werr führt hierzu den so genannten Organisations-Check durch. „Darin werden die Hauptprozesse im Krankenhaus analysiert“, erklärt Werr. Diese Prozesse werden in der QM-

Dokumentation festgehalten.

Generell ist es wichtig, dass bei der Einführung eines Qualitätsmanagement alle Mitarbeiter mit einbezogen werden. In Workshops lernen sie die Methoden kennen, mit denen Verbesserungspotenziale ausfindig gemacht und Optimierungsmaßnahmen durchgeführt werden. Auch muss sichergestellt werden, dass die im Qualitätsmanagement-Handbuch niedergelegten Prozesse und Abläufe erbracht werden.

Das Qualitätsmanagement-Handbuch dient auch als Grundlage für die Zertifizierung. Alle Vorgehensweisen, Abläufe und Strukturen

Zuerst geht es gar nicht um Qualität

müssen darin dokumentiert sein.

Dies betrifft jeden Bereich, also Verwaltung, Pflege und Medizin.

„Bei einem Qualitätsmanagement-Handbuch geht es zunächst um die reine Dokumentation, nicht um die tatsächliche Qualität der Leistungen“, erklärt Hermann. „Vielmehr müssen alle Abläufe und Strukturen transparent gemacht werden und auch tatsächlich mit der Realität übereinstimmen. Jeder Mitarbeiter muss die Inhalte des Handbuchs kennen.“ Soll dann eine Zertifizierung

Kundenorientierung

Den Patienten nennt man heute gerne Kunde. Doch mit der Änderung der Begrifflichkeit ist die Sache noch nicht geschehen. In der Praxis verlangt eine Kundenorientierung die konsequente Ausrichtung aller Handlungen und Belange auf den Patienten. Dabei ist es wichtig, dass diese Orientierung am Patienten unabhängig von der Berufsgruppe praktiziert wird. Zudem dürfen Hierarchien keine Rolle spielen. Der Verwaltungsleiter kann es nicht bei Predigten von Kundenorientierung bewenden lassen und selbst den Kontakt zu den Patienten meiden. Gleiches gilt für das Personal, das mit Patienten in Kontakt kommt. Wichtig ist hier beispielsweise, dass sich Ärzte ihren Patienten gegenüber freundlich zeigen. Sehr hohe Wertschätzung genießen Ärzte, die sich bewusst Zeit für einen Menschen nehmen. Interessant ist: Die Fachkompetenz spielt dabei gar keine große Rolle – denn sie wird einfach vorausgesetzt. Gleiches gilt natürlich für technische Mängel. Für die Behandlung macht es überhaupt keinen Unterschied, ob eine Klampe in einem Zimmer flackert oder nicht. Ein „Das hat noch bis morgen Zeit“ wird den Patienten nicht zufriedenstellen – er wird es wohl nicht dem Betroffenen sagen, wohl aber seinen Besuchern, die seine gute oder schlechte Meinung gleich nach Verlassen des Hauses in die Welt tragen. Was zählt, ist also prompter und zuverlässiger Service, gerade auch bei Kleinigkeiten. Qualitätsmanagement wiederum eröffnet die Chance, Routinen für solche Fälle zu entwickeln und ihre Ausführung zu überprüfen.

Management

vorgenommen werden, wird überprüft, inwieweit die Inhalte des Handbuchs mit den Tatsachen übereinstimmen. Hermann: „Wenn beispielsweise niedergelegt ist, dass mit einem Patienten nach einer Hüftoperation die weiteren Rehamaßnahmen besprochen werden, muss dies



Gerade auf den unteren Hierarchieebenen erwarten sich die Mitarbeiter mehr Transparenz. Günther Werr sieht das als eine gute Möglichkeit, die Mitarbeiter sehr früh einzubinden und Kundenorientierung leben zu lassen.

auch so erfolgen. Ob dies stimmt, lässt sich schnell feststellen, wenn etwa ein Patient kurz vor seiner Entlassung befragt wird, ob er denn schon beraten wurde.“

Auf die Mitarbeiter kommt es an

Das wichtigste bei allen Maßnahmen sind die Mitarbeiter. Jeder Einzelne muss die Leitlinien kennen und leben. In der Praxis zeigt sich, dass die Einführung eines Qualitätsmanagements die Motivation der Mitarbeiter erheblich steigern kann.

„Gerade auf den unteren Hierarchieebenen erhoffen sich die Mitarbeiter mehr Transparenz“, erklärt Werr.

Da die Einführung eines Qualitätsmanagements üblicherweise mit einer Bestandsaufnahme beginnt, lassen sich von Anfang an die Mitarbeiter mit einziehen. Die K.O.M. Unternehmensberatung führt zu Projektbeginn bereichs- u. berufsgruppenübergreifend Workshops und/oder Interviews über die Probleme und Schnittstellen der Krankenhausorganisation durch. Sie haben zum Zweck:

- Die Mitarbeiter erlernen die Arbeitsweise von Projektgruppen und eventuell einzuführender Qualitätszirkel. Außerdem erhalten sie Einblick in die Moderationsmethoden der externen Berater. Zu einem späteren Zeitpunkt können

interne Mitarbeiter die Problemlösungsmethoden erlernen und den Prozess weitestgehend ohne externe Hilfe durchführen.

- Die Mitarbeiter erarbeiten mit der Analyse des Ist-Zustands Lösungsvorschläge, bewerten Ursachen und Wirkungen und priorisieren die Maßnahmen.
- Qualitätsaudits: „Eine systematische und unabhängige Untersuchung muss das Systems regelmäßig auf seine Wirksamkeit prüfen und bewerten“, erklärt Hermann. „Geprüft wird, inwieweit die vorher festgelegten organisatorischen Abläufe (Geschäftsprozesse) und qualitätsbezogenen Tätigkeiten den geplanten Anordnungen tatsächlich entsprechen. Außerdem wird geprüft, ob diese Anordnungen tatsächlich verwirklicht werden können und geeignet sind, die Ziele zu erreichen.“

Diese so genannten „internen Audits“ werden von internen Mitarbeitern verschiedener Bereiche oder von anderen unabhängigen Personen vorgenommen. „Es müssen Personen sein, die keine direkte Verantwortung in den auditierten Bereichen haben“, erklärt Hermann. „Es ist aber wünschenswert, dass sie mit dem betreffenden Personal zusammenarbeiten.“

Ein weiterer Zweck des Qualitätsaudits ist, festzustellen, ob eine Verbes-

serung oder Korrekturmaßnahmen notwendig sind. Auf diese Weise wird Qualitätsmanagement ein fortlaufender Prozess zur kontinuierlichen Verbesserung.

Fazit

Beim Qualitätsmanagement geht es darum, die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden so gut wie irgend möglich zufrieden zu stellen. Es ist also eine Form, die gewünschte Kundenorientierung in der Praxis zu normieren und ihre Umsetzung auch nachvollziehbar und transparent zu gestalten. Die Hauptziele bestehen darin, die Qualität zu sichern und stetig zu verbessern und die Kosten – weil sie transparent sind – sinnvoll zu senken. Der Unterschied von Qualitätssicherungssystemen in der Industrie (DIN ISO 9000) zu solchen im Gesundheitswesen besteht darin, dass nicht die Qualität der Produkte als vielmehr in der strukturellen Qualität der Organisation das Objekt der Normierung ist. Heute geht man davon aus, dass diese Organisation aus zahlreichen Prozessen besteht, die miteinander verknüpft sind. Beim Qualitätsmanagement kommt es darauf an, die einzelnen Prozesse und ihre Verknüpfungen vollständig zu erfassen und die Wechselwirkungen zwischen ihnen zu erkennen.

Regina Mittenhuber, Würzburg

Die Klinik mit den Augen des Patienten sehen

Qualitätsmanagement, das auf Kundenorientierung basiert, setzt auf die Wünsche des Patienten: Seine Genesung und seine Wünsche sollen bestmöglich umgesetzt werden. Die Qualität der Medizin ist dabei nur ein Gebiet – gerade das wird als selbstverständlich vorausgesetzt. Für ihn zählen vor allem folgende Aspekte:

- Wie ist der Heilungserfolg?
- Wie lange muss ich im Krankenhaus bleiben?
- Werden unnötige oder doppelte Untersuchungen vermieden?
- Habe ich ein schönes und zweckmäßig eingerichtetes Patientenzimmer?
- Mit wie vielen Mitpatienten muss ich das Zimmer teilen?
- Gibt es Telefon und Fernseher auf dem Zimmer?
- Verfügt mein Zimmer über Dusche/WC?
- Wo kann ich meine Wertsachen sicher verwahren?
- Dürfen meine Besucher jederzeit kommen?
- Wie ist die Essensqualität? Gibt es mehrere Alternativen?
- Werde ich freundlich behandelt?
- Ist meine Abrechnung ohne Fehler und nachvollziehbar?