

Qualitäts

Ein verstaubtes Handbuch ist noch kein **QM-System**



Karolin Hahn
Projektmanagerin
EPA, AQUA – Institut
für angewandte Qua-
litätsförderung und
Forschung im Ge-
sundheitswesen,
Göttingen

Laut KBV-Statistik vom 1.01.2013 haben sich nur 0,9% der niedergelassenen Ärzte bisher nicht mit dem Thema Qualitätsmanagement (QM) auseinandergesetzt. Doch sieben Jahre nach Einführung der QM-Richtlinie des GBA bleibt die Frage, wie QM in der Praxis tatsächlich angekommen ist und umgesetzt wird.

Ein verstaubtes QM-Handbuch im Schrank optimiert keine Prozesse. Bei der Einführung und Umsetzung von QM sollte grundsätzlich gelten: So viel wie nötig, so schlank wie möglich. Bereits bei der QM-Einführung können Fehler gemacht werden, die in der Folge einer wirklichen Umsetzung von QM im Wege stehen können. Der P-D-C-A-Kreislauf nach Deming (*W.E. Deming, amerikanischer Qualitätsexperte*) ist ein hilfreiches Instrument, ein QM-System aufzubauen. Er besteht aus vier Pha-

sen: **Plan, Do, Check, Act**. Das „P“ sollte gut durchdacht sein, da damit die Grundlagen für die späteren Prozesse gelegt werden.

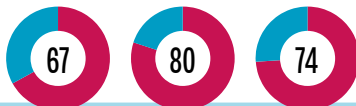
Ein QM-System einzuführen ist gar nicht schwer, es mit Leben zu füllen dagegen sehr.

Das Wichtigste – die Mitarbeiter

Ein funktionierendes QM-System steht und fällt mit den Mitarbeitern. Diese sollten von Beginn an in die Pla-

nung mit einbezogen werden. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die Angestellten den Eindruck gewinnen, ihnen wird etwas übergestülpt und aufgezwungen. Die Mitarbeiter müssen als Erstes mit ins Boot geholt werden. Teambesprechungen sind dafür ein wichtiges, wenn nicht sogar das wichtigste Instrument. Teambesprechungen sind überhaupt ein zentraler Baustein für eine gute Praxisorganisation und sollten regelmäßig stattfinden. Bei der Einführung des QMs können sie als Plattform dienen, um die Mitarbeiter regelmäßig über den aktuellen Arbeitsstand zu informieren. In den Teambesprechungen können Sie möglicherweise vorhandene Vorkenntnisse und Interessen der Mitarbeiter erfragen und klären, welche Mitarbeiterin besonderes Interesse an dem Thema hat und die Qualitätsmanagement-

ZAHLEN UND FAKTEN



Das Europäische Praxisassessment (EPA) ist ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem, das auf Qualitätsindikatoren basiert und die Perspektive von Patienten, Ärzten und Mitarbeitern der Praxen einbezieht. Über die Benchmarking-Software VISOTOOL® haben Arztpraxen die Möglichkeit, sich anonym miteinander zu vergleichen. Insgesamt haben bisher ca. 2000 Hausarztpraxen an EPA teilgenommen.

- **67 Prozent** der EPA-Hausarztpraxen machen 1x im Monat Teambesprechungen mit zugehörigem Protokoll
- **ca. 80 Prozent** des nicht-ärztlichen Personals der EPA-Hausarztpraxen findet, dass ihre Verbesserungsvorschläge ernst genommen werden
- **ca. 74 Prozent** der EPA-Hausarztpraxen haben ein Fehlermanagement implementiert

beauftragte (kurz: QMB) der Praxis werden soll. Zusätzlich kann mit eventuell auftretenden Vorbehalten umgegangen und diese abgebaut werden wie etwa Angst vor unnötiger Bürokratie oder Kontrolle der eigenen Arbeit. Die Aufgabe des Praxischefs ist dabei unter anderem auch, Freiräume für die entsprechenden Mitarbeiterinnen, vor allem für die QMB, zu schaffen. Es muss dabei klar sein, dass die QMB nicht die Aufgabe hat, das ganze QM alleine zu machen. Sie hat eine koordinierende Funktion und steuert und gestaltet den Prozess. Die Arbeit muss allerdings, damit sie erfolgreich ist, vom ganzen Team getragen werden. Im Idealfall stehen alle Mitarbeiter der Einführung von QM positiv gegenüber und ziehen von Anfang an mit.

Die IST-Analyse

Im ersten Schritt sollte eine IST-Analyse in der Praxis durchgeführt werden. Welche Prozesse und Arbeitsabläufe gibt es bereits? Jede Arztpraxis verwendet bereits QM-Elemente im Alltag, sie benennt sie nur oftmals nicht so. Diese Elemente gilt es zu erkennen, deutlich zu machen und in ein strukturiertes System einzubinden.

Das Ziel einer IST-Analyse ist es, Schwachstellen aufzudecken. Das erfordert Ehrlichkeit, sowohl vom Praxisinhaber als auch von den Mitarbeitern. Denn Schwachstellen ehrlich und offen anzusprechen und zuzugeben, fällt nicht immer leicht. Der Chef sollte dabei mit gutem Beispiel vorangehen. Der Satz „das habe ich schon immer so gemacht“ sollte gestrichen werden. Ein offener Umgang mit Änderungsvorschlägen fördert dies auch bei den Mitarbeitern. Schwachstellen sollten niemals als Kritik an der eigenen Arbeit aufgefasst werden, sondern als Chance für Optimierungen. Eine Qualitätskultur muss vom Praxisinhaber gelebt werden, da sie nur so verankert werden kann. Gerade der Umgang mit Fehlern spielt dabei eine entscheidende Rolle. Die Einführung eines Fehlermanagements, welches ebenfalls ein zentraler Punkt im QM ist, beginnt mit dem aufgeschlossenen Umgang mit Fehlern. Werden bei

Checkliste für den ersten Schritt:



- Wer soll an der Umsetzung beteiligt sein? Es empfiehlt sich, das gesamte Praxisteam einzubeziehen.
- Wie lange soll die Einführung dauern? Aber: QM ist insgesamt auf Dauer angelegt, mit der Einführung ist es nicht getan.
- Wie soll es durchgeführt werden? Arbeitsschritte sollten gemeinsam festgelegt werden.
- Was ist das Ziel? Zielvorgaben zu kommunizieren ist wichtig für die Akzeptanz bei allen Mitarbeitern.

To Do's für die Chefin/den Chef:



- Mit Teambesprechungen die Mitarbeiter ins Boot holen.
- Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter aufgreifen.
- Mitarbeiterin als QMB benennen und ihr Freiräume schaffen.
- Qualitäts- und Fehlerkultur einbringen.

To Do's für die Mitarbeiter:



- Bedenken von Anfang an äußern, damit der Chef diesen entgegen wirken kann.
- Ehrlich zu sich selbst und seinen Abläufen sein.
- Verbesserungsvorschläge und Ideen mit einbringen.

Fragen für IST-Analyse (Auszug):



- Welche Prozesse gibt es in der Praxis?
- Laufen die genannten Prozesse reibungslos?
- Werden die richtigen, gewünschten Ergebnisse erzielt?
- Sind Zuständigkeiten für die einzelnen Prozesse geklärt?
- Ist der Ablauf der Prozesse transparent und allen bekannt?
- Gibt es Doppelarbeiten oder unnötige Wege?
- Sind alle Arbeitsschritte sinnvoll?
- Passieren bei bestimmten Schritten häufig Fehler?
- Gibt es für diese Prozesse Ablaufbeschreibungen, Checklisten etc.?
- Ist es notwendig, für diese Prozesse Ablaufbeschreibungen zu haben?

der IST-Analyse Fehler oder Schwachstellen im Praxisablauf erkannt, seien Sie froh darüber, dass Sie nun Verbesserungen anstreben können. Umgekehrt können Sie durch ein Verzeichnis kritischer Ereignisse weitere Schwachstellen in der Praxis aufdecken. Passieren Fehler immer wieder, sieht man dies leichter in einer Liste. Bei der IST-Analyse sollten alle Mitarbeiter beteiligt sein und auch Verbesserungsvorschläge mit einbringen dürfen.

Eine Qualitätskultur muss vom Praxisinhaber gelebt werden.
