

**20 Tipps und Tricks für das
Qualitätsmanagement
in der Praxis**

Berichte aus der Medizin

Franz Hübsch

**20 Tipps und Tricks
für das Qualitätsmanagement in der Praxis**

Shaker Verlag
Aachen 2010

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

HTU HÜBSCH & THORN Unternehmensberatung GmbH

Forellenweg 15

53894 Mechernich

Telefon: 02443/310704

Telefax: 02443/310706

E-Mail: huebsch@htu.de

Web: www.htu.de und www.swiz.info

Copyright Shaker Verlag 2010

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8322-9091-7

ISSN 0945-0890

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Haftungsausschluss

Die vorliegende Schrift erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Fehlerfreiheit. Es handelt sich um eine Zusammenstellung von Lösungskonzepten und Maßnahmenvorschlägen zur alleinigen Entscheidung durch den Anwender. Allein der Anwender entscheidet über die fachliche Richtigkeit und die Rechtmäßigkeit von vorgeschlagenen Maßnahmen und Empfehlungen sowie deren Einsatz im Rahmen seiner Praxis. Es besteht für den Anwender gegenüber dem Verfasser keine Möglichkeit der Einrede der Systemvorgabe, wenn dadurch ein Schaden entstanden ist, weil nach Vorgabe(n) bzw. Vorlage(n) dieser Schrift gearbeitet wurde. Eine Garantie für einen Erfolg der hier vorgeschlagenen Maßnahmen und Empfehlungen wird ausdrücklich nicht gegeben.

Vorgaben und Empfehlungen die fehlerhaft sind, zu Schäden führen könnten oder rechtswidrig sein könnten, darf der Leser bzw. Anwender nicht einführen. Er wird gebeten, solche oder ähnliche Feststellungen unverzüglich dem Verfasser anzuzeigen, so dass hier sofort ein entsprechender Fehlerbeseitigungs- und Verbesserungsprozess eingeleitet werden kann. Der Anwender verzichtet ausdrücklich auf die Möglichkeit der Einrede, er habe nach Vorgabe(n) bzw. Vorlage(n) dieser Schrift gearbeitet und deshalb sei der Schaden, bzw. die Rechtsverletzung entstanden!

Inhalt

	Seite:
Inhalt	VII
Abbildungen	IX
Abkürzungen	XI
Vorwort	XIII
1. Wie kann ein Qualitätsmanagementprojekt zur Einführung und Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems in der Praxis grundsätzlich ablaufen?	1
2. Vorteile	2
2.1 Sicherheit	5
2.2 Wirtschaftlichkeit	6
2.3 Zukunftsfähigkeit	8
3. Tipps und Tricks	11
Tipp 1: Machen Sie es einfach!	11
Tipp 2: Orientieren Sie sich an international gültigen Qualitätsstandards!	12
Tipp 3: Seien Sie konsequent!	14
Tipp 4: Schaffen Sie eine schlanke und übersichtliche Systemdokumentation	16
Tipp 5: Machen Sie es anders als die Anderen!	16
Tipp 6: Entwickeln Sie Ihre eigene Praxisstrategie!	18
Tipp 7: Entwickeln Sie Ihr ganzheitliches Praxiszielsystem!	19
Tipp 8: Konkretisieren Sie Ihre Ziele in Ihrem Praxisqualitätsbericht	20
Tipp 9: Lassen Sie sich Zeit!	22
Tipp 10: Führen Sie zur Kommunikation der erreichten Fortschritte strukturierte Quartals-Teambesprechungen ein!	23
Tipp 11: Weisen Sie Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortungen schriftlich zu!	25
Tipp 12: Setzen Sie Stellenbeschreibungen ein!	26
Tipp 13: Setzen Sie Bestellungsurkunden ein!	27

Tipp 14: Zentralisieren Sie das Management der Praxisgeräte, Medizinprodukte, Prüf- und Messmittel!	29
Tipp 15: Integrieren Sie Ihren Prozess zur Aufbereitung der Medizinprodukte bzw. Ihren Hygieneplan!	29
Tipp 16: Führen Sie routinemäßig Erhebungen zur Patientenzufriedenheit durch!	31
Tipp 17: Integrieren Sie Ihren Plan Notfallmanagement!	36
Tipp 18: Messen und Lenken Sie die Qualität der Untersuchungs-, Befundungs-, Diagnose- und klinischen Prozesse sowie der medizinischen Betreuungsleistungen	36
Tipp 19: Führen Sie ein standardisiertes Verfahren zur Datenerfassung (Patientenbeschwerden, Fehler, Risiken, nachteilige Ereignisse, Verbesserungsvorschläge) ein!	37
Tipp 20: Verfolgen Sie Ihr Projekt Praxisqualitätsmanagementsystem nach einem klar strukturierten Projektplan!	38
4. Anhang	
- Beispiel einer Korrelationsanalyse: Privatpatientenquote – GKV-freie Umsatzquote	42
- PraxisCheckup Qualitätsmanagement	46
Literatur	51

Abbildungen

Seite:

Abbildung 1:	Zertifikat TQmed Standard	XV
Abbildung 2:	Das S/Wi/Z Balance System®	4
Abbildung 3:	Struktur eines Praxisqualitätsmanagementsystems	13
Abbildung 4:	Prozesslandkarte einer Praxis	14
Abbildung 5:	Qualitätsdatenerfassung und -analyse in der Praxis	15
Abbildung 6:	Struktur der Systemdokumentation einer Praxis	16
Abbildung 7:	Praxisqualitätszielsystem	19
Abbildung 8:	Praxisqualitätsbericht (ohne S/Wi/Z Balance System®)	20
Abbildung 9:	Praxisqualitätsbericht (nach S/Wi/Z Balance System®)	21
Abbildung 10:	Protokoll Quartals-Teambesprechung	24
Abbildung 11:	Organigramm einer Praxis	25
Abbildung 12:	Stellenbeschreibung	26
Abbildung 13:	Bestellungsurkunde Praxismanager/-in (QMB)	28
Abbildung 14:	Liste der Praxisgeräte, Medizinprodukte, Prüf- und Messmittel	30
Abbildung 15:	Patientenzufriedenheit und Empfehlungsquote	31
Abbildung 16:	Regressionsgerade Patientenzufriedenheit und Empfehlungsquote	33
Abbildung 17:	Patientenzufriedenheitsbefragung	35
Abbildung 18:	„Rezeptblock“ Verbesserungsmanagement	37
Abbildung 19:	Privatpatientenquote und GKV-freie Umsatzquote	42
Abbildung 20:	Regressionsgerade Privatpatientenquote und GKV-freie Umsatzquote	44

Abkürzungen

AA	Arbeitsanweisung
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ASiG	Arbeitssicherheitsgesetz
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrSichV	Betriebssicherheitsverordnung
BGV	Berufsgenossenschaftliche Vorschrift
BioStoffV	Biostoffverordnung
BSC	Balanced Scorecard
CEN/TR	Technischer Bericht des Europäischen Komitees für Normung (CEN)
CEN/TS	Technische Spezifikation des Europäischen Komitees für Normung (CEN)
DAkks	Deutsche Akkreditierungsstelle GmbH (DAkks) ¹⁾
DIN	Deutsches Institut für Normung
EN	Europäische Norm
FaSi	Fachkraft für Arbeitssicherheit
GefStoffV	Gefahrstoffverordnung
GKV	Gesetzliche Krankenversicherung
IGeL	Individuelle Gesundheits-Leistungen
ISO	International Organisation for Standardization
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MPBetreibV	Medizinprodukte-Betreiberverordnung
MPG	Medizinproduktegesetz
MTK	Messtechnische Kontrolle(n)
MVZ	Medizinisches Versorgungszentrum
PxM	Praxismanager(in)
QM	Qualitätsmanagement
QMB	Qualitätsmanagementbeauftragte(r)
QTB	Quartals-Teambesprechung
RKI	Robert-Koch-Institut
SGB	Sozialgesetzbuch
STK	Sicherheitstechnische Kontrolle(n)
TRBS	Technische Regeln für Betriebssicherheit
VA	Verfahrensanweisung

1) Die Deutsche Akkreditierungsstelle GmbH (DAkks) wurde durch die Bundesrepublik Deutschland vertreten durch das BMWi gegründet.

Vorwort

Mit dem § 135 a SGB V hat der Gesetzgeber für die Praxen der ambulanten Versorgung die Verpflichtung zur Einführung und Weiterentwicklung eines einrichtungsinternen Qualitätsmanagements festgeschrieben. Mit den technischen Berichten CEN/TS 15224:2007: Dienstleistungen in der Gesundheitsversorgung – Qualitätsmanagementsysteme - Anleitung für die Anwendung der EN ISO 9001 und CEN/TR 15592:2007: Dienstleistungen in der Gesundheitsversorgung – Qualitätsmanagementsysteme – Leitfaden für die Anwendung der EN ISO 9004 liegen die konkreten Richtlinien vor, um den besonderen Anforderungen im Bereich der Dienstleistungen in der Gesundheitsversorgung Rechnung zu tragen.

Die rechtlichen Forderungen nach Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in den Praxen der ambulanten Versorgung werden von den Praxisinhabern nicht selten als ein weiterer überflüssiger Eingriff in ihre ärztliche Tätigkeit wahrgenommen, der lediglich zu einer weiteren Arbeitsmehrbelastung und zu Mehrkosten führt. Dazu sieht er sich einer Vielzahl unterschiedlicher Qualitätsmanagementsystem-Modelle gegenüber, die am Markt angeboten werden. Neben der international wohl bekanntesten Norm, der DIN EN ISO 9001:2008, gibt es z. B. auch Modelle wie (Liste nicht abschließend):

- EPA
- KTQ
- KPQM
- QEP
- qu.no
- TQmed Standard.

Notgedrungen entscheidet sich die Praxisleitung dann nicht selten für einen der mittlerweile vielen am Markt angebotenen Standards für das Qualitätsmanagement in der Praxis und „stülpt“ es der eigenen Praxis so gut es eben geht über. Entscheidungsgrundlagen für das eine und gegen alle anderen Modelle sind dabei i. d. R.: Möglichst geringe Kosten und Arbeitsaufwand für die Einführung und Umsetzung in der eigenen Praxis. In der Folge ist es dann nicht verwunderlich, dass die in einer solchen Weise eingeführten Qualitätsmanagementsysteme die anfänglichen Befürchtungen jetzt auch in der Praxis bestätigen. In der Tat kommt es jetzt fast immer zu einem Mehr an Bürokratie, zusätzlicher Arbeitsbelastung und höheren Kosten. Die Praxisergebnisse verbessern sich nicht bzw. können sich im Einzelfall sogar verschlechtern.

In Wirklichkeit funktioniert Qualitätsmanagement ganz anders! Es kommt von Anfang an auf die effiziente und auch transparente Verzahnung der medizinischen Kernleistungen (Untersuchungs-, Befundungs-, Diagnose-, klinische Prozesse sowie die ambulanten Betreuungsleistungen) mit den sie unterstützenden Prozessen:

- der Patienten- und Arbeitssicherheitsorganisation (**Sicherheit**),
- der konsequenten betriebswirtschaftlichen Praxisoptimierung (**Wirtschaftlichkeit**) und
- der strategischen, d. h. auf die Zukunft ausgerichteten, Praxisplanung (**Zukunftsfähigkeit**)

zu einem einzigen und umfassenden Praxismanagementsystem an. Erst damit gelingt es die Überlebensfähigkeit der eigenen Praxis für die Zukunft zu gewährleisten, sei es als Einzel- oder Gemeinschaftspraxis, als Praxisgemeinschaft, in einem Ärztehaus, innerhalb eines medizinischen Versorgungsnetzwerkes oder in einer fachgleichen überörtlichen Berufsausübungsgemeinschaft.

Das auf der folgenden Seite abgedruckte Zertifikat soll hier nur als ein Beispiel dienen und wurde mit freundlicher Erlaubnis der Klinik für Augenheilkunde in Essen und der TQ Service GmbH in Bonn abgedruckt:

ZERTIFIKAT

Die TQ Service GmbH bestätigt hiermit der:

KLINIK FÜR AUGENHEILKUNDE — PATTBERGSTRASSE 1-3 — 45239 ESSEN

**GELTUNGSBEREICH: GESAMTE KLINIK FÜR AUGENHEILKUNDE
(AUSGENOMMEN IST DER STATIONÄRE BEREICH)**

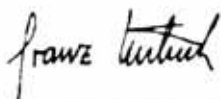
EIN QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEM

eingeführt zu haben und anzuwenden. Die Klinik hat in einem Zertifizierungsaudit am 12.01.2010 nachgewiesen, dass ihr Qualitätsmanagementsystem den Forderungen des folgenden Qualitätsmanagementsystemstandards entspricht:

TQMED STANDARD

Registrierungs-Nr.: 10011201

Das Zertifikat ist gültig bis zum: 11.01.2012 — Bonn, den 18.01.2010



Dipl.-Betriebswirt (FH) Franz Hübsch
Geschäftsführer der TQ Service GmbH



Dipl.-Mathematiker Stefan Bach
Leiter Zertifizierungsausschuss



TQ Service GmbH · Windgassenstraße 24 · 53229 Bonn · T +49(0)228.9714.88-0 · F +49(0)228.9714.88-88 · info@tqservice.de · www.tqservice.de

Abbildung 1: Zertifikat TQmed Standard