

9. Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement ist in aller Munde – doch was ist damit gemeint? Manch eine Ärztin, manch ein Arzt vermutet, dass es sich lediglich um Schikane wie Papierkrieg und versteckte Kritik an der ärztlichen Leistung handelt. Doch die ärztliche Leistung ist nur ein Teil der Qualität – auch in der Praxis.

Qualität ist, vereinfacht gesagt, ein Sammelbegriff für das Erreichen von Eigenschaften und Merkmalen, die ein Produkt oder eine Dienstleistung definieren. Gemeinhin wird die Qualität in der Medizin anhand von drei Qualitätsarten gemessen. Es sind dies die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität.

Die Diagnostik einer Humerusfraktur dient als anschauliches Beispiel. Das Vorhandensein einer funktionierenden und gewarteten Röntgenanlage in der Praxis gehört zur Strukturqualität. Die kompetente Bedienung der Anlage und die Positionierung des Patienten durch die MPA gehören zur Prozessqualität. Die korrekte Diagnose und spätere Heilung des Patienten sind Teil der Ergebnisqualität.

Die in der Medizin erhobenen Ergebnisqualitäten (Mortalität, Morbidität usw.) können durch umfassende nichtmedizinische Massnahmen gesteigert werden – Qualitätsmessungen und Massnahmen per se sind also nur teilweise von der ärztlichen Kunst abhängig, betreffen aber alle Patienten.

› Strukturqualität

Die Strukturqualität umfasst die strukturellen Charakteristika einer Einrichtung, d. h. die Qualifikation des Praxisinhabers, Zahl und Ausbildung der Mitarbeiter, Qualität und Quantität der Ressourcen wie finanzielle Ausstattung, Infrastruktur, Gebäude, und Zugangsmöglichkeiten für die Patienten. Da Patienten oftmals die Prozesse (aufgrund ihres Laienstatus) und Ergebnisse (da sie ja noch nicht behandelt wurden) schlecht beurteilen können, stützen sie sich auf die Strukturqualität als einfach zu erkennenden Indikator für die gesamte in der Praxis gebotene Qualität. Zu Deutsch: «Je pompöser der Empfang, desto wichtiger und besser muss der Arzt wohl sein...»

› Prozessqualität

Unter einem Prozess versteht man eine logisch aufeinander folgende Reihe von wiederkehrenden Handlungen mit messbarer Eingabe, messbarem Wertzuwachs und messbarer Ausgabe. Die Dienstleistungen einer Einrichtung entstehen in einer verzahnten Ablaufkette, welche sich aus unterschiedlichen Teilprozessen zusammensetzt. Alle Teilprozesse tragen zum Erfolg der Einrichtung bei. Sie müssen deshalb möglichst effektiv und effizient ablaufen.

Dementsprechend umfasst die Prozessqualität alle Aspekte der Leistungserbringung in einer Arztpraxis. Sie lässt sich nur definieren, wenn ein ausführliches Therapie- bzw. Arbeitskonzept der Einrichtung vorliegt, das die notwendigen Prozesse messbar beschreibt (Ablaufpläne, Verfahrensanweisungen, Kennzahlen). Die Prozessgestaltung ist das zentrale Instrument des Qualitätsmanagements.

› Ergebnisqualität

Diese Kategorie bildet die wichtigste Grundlage für die Evaluation der erbrachten Leistungen in einer Einrichtung. Sie kann sowohl anhand objektiver Veränderungen (z. B. Verbesserung des Krankheitszustandes, Komplikationsraten, Zunahme der Patientenzahl) als auch anhand subjektiver Kriterien (z. B. Patientenzufriedenheit) gemessen werden.

Bereits heute wird von behördlicher Seite neben der Medizinischen Qualifikation der Praktiker ein spezieller Blick auf die Qualitätsmassnahmen in einzelnen Praxisbereichen geworfen. Aktuell trifft die behördliche Bewilligungspflicht Praxislabor, Sterilisation und Praxisapotheke (kantonal) sowie Röntgen (eidgenössisch). In diesen Praxisbereichen müssen die vorhandene Infrastruktur und Ausbildung (sogenannte Strukturqualität) und kontrollierte Arbeitsabläufe (Pro-

zessqualität) ausgewiesen werden, bevor die nötige Bewilligung erteilt wird.

Es ist anzunehmen, dass sich die behördliche Aufmerksamkeit in Zukunft auch in anderen Bereichen wie Hygiene und Materialeinkauf in einem Regelwerk manifestiert. Besonders ältere Praktiker empfinden dies als Entmündigung von Seiten des Staates. Innovative Ärzte erkennen aber auch die Chancen eines umfassenden Qualitätsmanagements, welches teilweise weit über die kantonalen Vorschriften hinausgeht. Durch ein echtes Qualitätsmanagement in einer Praxis wird primär die medizinische Sicherheit erhöht. Als nützlicher Nebeneffekt sind auch behördliche Kontrollen ganz ohne Stress zu meistern, denn die Anforderungen werden ja mehr als erfüllt. Ein etablierter Partner für die Zertifikate Ihres Qualitätsmanagements in der Praxis ist die Stiftung Equam, mehr Informationen finden Sie in der Quellenangabe.

› Qualitätsanforderungen

Mit Inkrafttreten der KVG Revision «Zulassung von Leistungserbringern» auf den 1. Januar 2022 dürfen ambulante Leistungserbringer nur noch zulasten der obligatorischen Krankenpflegeversicherung (OKP) abrechnen, wenn sie vom Kanton zugelassen sind. KVG und KVV legen fest, welche Zulassungskriterien dabei von den Kantonen zu prüfen sind.

Die Gesundheitsdirektorenkonferenz (GDK) hat dazu ein Merkblatt mit Vorlage zur Selbstdeklaration publiziert. Unter anderem werden die ambulanten Leistungserbringer dazu verpflichtet, nachzuweisen, dass sie die Qualitätsanforderungen nach Artikel 58g KVV (in Kraft ab 1. Januar 2022) erfüllen:

- a Sie verfügen über das erforderliche qualifizierte Personal.
- b Sie verfügen über ein geeignetes Qualitätsmanagementsystem.
- c Sie verfügen über ein geeignetes internes Bericht- und Lernsystem und haben sich, sofern ein solches besteht, einem gesamtschweizerisch einheitlichen Netzwerk zur Meldung von unerwünschten Ereignissen angeschlossen.

- d Sie verfügen über die Ausstattung, die erforderlich ist, um an nationalen Qualitätsmessungen teilzunehmen.

› Prüfung durch die Kantone

Die GDK empfiehlt den Kantonen, im Zulassungsprozess vom Leistungserbringer eine Selbstdeklaration einzufordern, mit welcher dieser bestätigt, dass er die Qualitätsanforderungen nach Art. 58g KVV erfüllt und zusätzlich für jede Qualitätsanforderung nach Art. 58g KVV einzeln ausführt, auf welche Weise er sie erfüllt. Es sollen dabei mindestens die Fragen im Anhang beantwortet werden.

Die Kantone sollen diese Angaben vertieft überprüfen, wenn die Selbstdeklaration qualitativ nicht ausreichend ist (z.B. lückenhafte Informationen, fehlende Belege) oder wenn Hinweise auf eine nicht wahrheitsgemässe Selbstdeklaration vorliegen.

Das betreffende Dokument «Qualitätsanforderungen zur Zulassung zulasten der OKP» findet sich auf der Website der GDK: www.gdk-cds.ch.

Quellen

- EQUAM Stiftung
Effingerstrasse 25
3008 Bern
Telefon 031 302 86 87

Die Stiftung EQUAM bietet Qualitätsprogramme für Struktur- als auch mit Prozess- und Ergebnisqualität.
www.equam.ch

- Qualitätsanforderungen für die Zulassung als Leistungserbringer zum KVG (Art. 58g KVV).

Empfehlungen der GDK zum Vollzug durch die Kantone:
www.gdk-cds.ch › Gesundheitsversorgung › Zulassung von Leistungserbringern

«Coaching ist zielgerichtet – dazu muss der Coach das medizinische Arbeitsumfeld verstehen»

mediservice vsao-asmac:

Wie sieht ein Coaching für Mediziner aus?

Angela Diethelm-Wachter: In einem ersten Gespräch wird der Anlass des Coachingwunsches besprochen, Erwartungen werden geklärt und Ziele definiert. Es ist sehr wichtig, dass das Coachingziel sehr detailliert festgehalten wird, gegebenenfalls wird das Ziel nochmals aufgesplittet und in mehrere kleine Ziele unterteilt, sodass einerseits die Erreichbarkeit und andererseits auch die Überprüfung der Erreichbarkeit möglich sind.

Welche Fragestellungen und Ziele sind typisch?

Die Fragestellungen sind sehr vielfältig. Diese reichen von «wie bekomme ich meine beruflichen Aufgaben alle unter einen Hut?» (Zeitmanagement) bis zu «wie führe ich mein Personal?» (Führungcoaching) über «wie kläre ich den Konflikt mit meinem Praxispartner?» (Konfliktcoaching). Bei der weiteren Analyse kann sich auch herausstellen, dass eine fachliche Coachingbegleitung erforderlich ist, wenn beispielsweise betriebswirtschaftliche Themen im Fokus stehen oder eine Organisationsberatung für die Optimierung von Prozessen in der Praxis angebracht ist. Eventuell ist auch eine Teamentwicklung sinnvoll, die ein Coach ebenfalls vornehmen kann.

Wichtig dabei ist, dass der Medizinercoach eine Expertise im Bereich des beruflichen Umfelds des Mediziners vorweist, d.h. dass er mit den Abläufen, Rahmenbedingungen und Anforderungen an den Mediziner vertraut ist und entsprechende Abgrenzungen zwischen einer Beratung und einem Prozesscoaching ziehen kann.

Vereinfacht gesagt wird in der Beratung Hilfestellung zur Lösung eines Problems in Form von fachlichem Input gegeben, beim Prozesscoaching hingegen unterstützt der Coach den Klienten bei der Lösungsfin-

dung, indem er den Lösungsweg mittels Coaching-Instrumenten begleitet, aber die Lösung nicht vorgibt. Lösungsorientiertes Coaching bedeutet, dass die dem Klienten zur Verfügung stehenden Ressourcen genutzt werden und mittels Hilfe zur Selbsthilfe ein nachhaltiger Erfolg erzielt wird.

Mit welchen Kosten muss gerechnet werden?

Die Stundensätze der Coaches sind sehr individuell und werden jeweils mit dem Klienten vereinbart. In einem ersten Gespräch wird basierend auf der Zieldefinition ein Kontrakt geschlossen, der die Kosten und die Anzahl der geplanten Coachings beinhaltet.

Als Coach vereinbare ich mit dem Klienten eine bestimmte Anzahl von Sitzungen, in welchen die Fragestellung aufgearbeitet wird. In der Abschlussitzung wird gemeinsam evaluiert, ob der Prozess nun abgeschlossen werden kann, oder ob sich gegebenenfalls neue Fragestellungen ergeben haben, für welche dann aber wieder ein neuer Kontrakt geschlossen wird.

Üblicherweise wird nach einer bestimmten Anzahl von Sitzungen (z.B. nach der dritten) eine Zwischen-evaluation gemacht, bei welcher hinterfragt wird, ob die Zusammenarbeit zwischen Coach und Coachee stimmt und man auf einem guten gemeinsamen Weg ist.

Wieso gehört ein Coaching nicht zur normalen Laufbahn?

Coaching kann eine Laufbahnplanung unterstützen, aber nicht jede Station in der Karriere muss zwangsläufig mit einem Coaching aufgearbeitet werden. Wenn allerdings ein Anästhesist feststellt, dass er mit seiner Aufgabe an einem Spital nicht glücklich ist, er weiss, dass er sich beruflich verändern muss, aber den Zugang zu dieser Veränderung nicht findet, kann ein Coaching eine sehr gute Möglichkeit sein, neue

Wege zu erarbeiten. Dies im Sinne von sich über die jetzige Rolle bewusst werden und gemeinsam herausfinden, wo der Klient hin möchte.

Wo stösst ein Coach auf Widerstände?

Die Basis für ein Coaching ist immer die Freiwilligkeit. Eine Verpflichtung zu einem Coaching wird selten von Erfolg gekrönt sein, wenn der Klient nicht selbst seine Situation verändern möchte. In der Praxis kommt es manchmal vor, dass ein Vorgesetzter sich erhofft, seine Führungsaufgaben an einen Coach delegieren zu können, was in der Regel nicht funktionieren wird und ein Auftrag in dieser Art vom Coach auch nicht angenommen werden sollte. Der Vorgesetzte kann allerdings mittels eines Coachings in seinen Führungsskills gestärkt werden, sodass er lernt, die Führungsaufgaben selber auszuführen.

Widerstände können selbstverständlich immer auch in einem Coachingprozess auftreten. Diese können darauf hinweisen, dass das Problem einen Nutzen bietet, d.h. der Klient hat durch das Problem einen Vorteil, den er eventuell nicht sofort gewillt ist zugunsten der Problemlösung aufzugeben. Mit der Bewusstwerdung dessen ist im Coaching oft schon ein grosser Schritt getan und der Klient kann sich einer Lösung gegenüber besser öffnen.

Generell gilt, dass Widerstand Energie bedeutet und nicht per se etwas Negatives ist – ganz im Gegenteil. Diese Energie kann dann umgelenkt werden, um einen Veränderungsprozess anzustossen.

Welches sind dankbare Situationen?

Ich beobachte, dass gerade Mediziner, denen der Austausch mit Gleichgesinnten fehlt, weil sie beispielsweise alleine eine Praxis führen, ihre Sorgen und Anliegen aber nicht mit den Mitarbeitern oder Kollegen teilen können oder wollen, sehr dankbar sind, eine Ansprechperson in Form eines Coaches zu finden.

Ein Coach wird zwar auf den Klienten eingehen, aber im Gegensatz zu nahestehenden Personen immer eine gewisse Objektivität wahren, die es dem Klienten ermöglicht, den Horizont zu öffnen und nicht einzuschränken. Der Klient ist in der Regel auch dankbar, dass er, um hier mit einem Bild zu sprechen, für eine gewisse Zeit mit dem Coach eine Gehhilfe be-

anspruchen kann, diese aber dann schlussendlich auch wieder zu Seite legen kann, weil er sie nicht mehr benötigt.

› Angela Diethelm-Wachter

Angela Diethelm-Wachter ist Geschäftsführerin des Medizinischen Zentrums rappjmed AG und coacht Medizinerinnen und Mediziner sowie deren Teams.

Qualifikation: M.Sc., MAS

Funktion: Coaching, Teamentwicklung, Personal- und Organisationsentwicklung

Kontakt: Wettenschwilerstrasse 4, CH-8645 Jona

Telefon: 044 586 37 74

Website: www.medicalprofessionals.ch



Interview online anhören:
www.msva.ch/pp10