



Behandlung im Haut- und Laserzentrum Potsdam. Das Zentrum hat ein Qualitätsmanagementsystem aufgebaut und bereitet sich auf die Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9001:2008 vor.

Qualitätsmanagement unterstützt auch Arztpraxen

Haut- und Laserzentrum Potsdam nutzte das Weiterbildungsangebot im RKW-Projekt für die Vorbereitung auf die ISO-Zertifizierung

Brauchen Ärzte und Psychotherapeuten für ihre Praxen Qualitätsmanagement? Natürlich, antwortet Claudia Kintscher von der Kassenärztlichen Vereinigung Brandenburg. Ebenso sehen es die meisten Verbände und Krankenkassen. Eine generelle, gesetzliche Forderung gibt es jedoch nicht. So liegt es weitgehend im eigenen Ermessen, ob sie sich den zusätzlichen Aufwand an Zeit und Geld für ein Qualitätsmanagementsystem leisten wollen. Das Potsdamer Haut- und Laserzentrum hat sich dafür entschieden und die Chance genutzt, in einem geförderten Projekt der RKW Brandenburg GmbH sachkundige Unterstützung zu erhalten. Ärzte, Schwestern sowie die weiteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernten in Weiterbildungsveranstaltungen die Begriffe, Anforderungen und Zusammenhänge der ISO-Normenwelt kennen. Mit diesem

Wissen diskutierten sie die Prozesse und Abläufe im eigenen Haus, machten sich Gedanken über Kundenzufriedenheit und über Verbesserungen für eine effiziente Organisation.

Wie das Haut- und Laserzentrum haben in den vergangenen Jahren bereits mehrfach Arztpraxen und medizinische Dienstleister an RKW-Projekten teilgenommen. Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter stärken ihre Kompetenz und wenden Managementsysteme an, um effizienter zu arbeiten und Patienten noch besser zu betreuen. Das Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Frauen des Landes Brandenburg stellt für diese Projekte ESF-Fördermittel bereit. Auch Arztpraxen können von dieser Möglichkeit profitieren – das Haut- und Laserzentrum Potsdam hat es getan.



Good Practice

Haut- und Laserzentrum Potsdam

„Wir wollen unsere Patienten so behandeln, wie wir selbst behandelt werden möchten!“

Bevor sie das Haut- und Laserzentrum in Potsdam gründete, arbeitete Dr. med. Tanja C. Fischer als Dermatologin an der Berliner Charité. „Dort habe ich vor 10 Jahren bereits die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 miterlebt“, erinnert sie sich. „Damals habe ich manches nicht richtig verstanden, aber sobald man selbstständig eine Praxis führt, merkt man, dass es ohne straff geregelte Prozesse und Abläufe nicht geht.“ Als eine befreundete Ärztin die Zertifizierung in Angriff nahm und erfolgreich abschloss, ließ sich Dr. Fischer von deren Elan anstecken – merkte aber bald, dass die medizinischen Aufgaben, die Führung der Praxis und das nächtliche Studium von Normen und Standards sich schlecht unter einen Hut bringen ließen. „Man braucht Fachleute, die sich mit dem Gebiet auskennen und dranbleiben“, sagt sie. Eine Verantwortliche für das Praxismanagement wurde eingestellt – Iris Ahrens brachte Managementenerfahrungen aus der Hotelbranche mit. Außerdem ließ sich Dr. Fischer die Chance zur Teilnahme am RKW-Projekt nicht entgehen.

Patienten mit hoher Erwartungshaltung

24 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat das Haut- und Laserzentrum Potsdam. An der Spitze stehen drei Ärzte, die ursprünglich aus der klassischen Dermatologie kommen und sich zusätzlich auf Schwerpunkte spezialisiert haben: Lasermedizin, Ästhetische Medizin, Hautkrebsvorsorge, Allergologie, operative Dermatologie und Haarmedizin. Vor allem die Leistungen der kosmetischen Medizin werden privat bezahlt. Alle Patienten, egal ob Privatzahler, privat versichert oder Kassenpatient, kommen mit einer hohen Erwartungshaltung. Diese soll natürlich bestätigt werden. „Es ist für neue Kollegen ein Lernprozess, der aber nicht zu lange dauern darf“, meint Dr. Fischer. „Ich kann erklären, fordern und in der Anlernzeit Hinweise geben. Aber es ist wichtig, dass diese Orientierung sich in der gesamten Ordnung und Organisation der Praxis wiederfindet. Das ist für mich der Sinn eines Qualitätsmanagements. Wir Ärzte lieben unseren Job, aber alles was mit Abrechnung und Verwaltung zu tun hat, das lieben die meisten nicht!“ Trotzdem



Dr. med. Tanja C. Fischer

hatte sie sich auch vor dem Projekt bereits Gedanken über einzelne Abläufe gemacht, zum Beispiel Listen für bestimmte operative Eingriffe geführt.

Externes Know-how

Winfried Pelz, der als Trainer und Coach im RKW-Auftrag die Projektarbeit begleitete, konnte auf diese Grundlagen zurückgreifen. Er fand in der engagierten Ärztin und ihrer Praxismanagerin anspruchsvolle Partnerinnen, die ganz offensichtlich wissen, was sie wollen. „Gemeinsam haben wir ein solides Gerüst entworfen, in das vorhandene Grundlagen und neu zu erstellende Prozessbeschreibungen, Verfahrensanweisungen und weitere Dokumente eingefügt sind“, berichtet Winfried Pelz. „Das Handbuch zusammenzustellen ist aber nur die eine Seite der Medaille. Ebenso wichtig ist es, die Regelungen mit allen Mitarbeiterinnen und Mit-

arbeiten zu besprechen, auch ihre Vorstellungen zu kennen und sie zur Arbeit mit dem Handbuch zu motivieren.“

Im RKW-Projekt zur Internen Auditorin ausgebildet

Iris Ahrens setzt in dieser Beziehung auf klare Vorgaben. „Kontrolle ist notwendig, auch wenn sie anfangs scheinbar den Spaß verdirbt. Aber nur so gehen die neuen Regelungen möglichst bald in Fleisch und Blut über.“ Sie hat sich beim RKW zur Internen Auditorin qualifiziert und nutzt ihr Wissen nun für interne Audits zur Überprüfung. Allerdings ist das QM-System noch nicht fertig, sieben Abläufe waren beim Besuch im Haut- und Laserzentrum beschrieben, weitere 14 in Arbeit. „Wir haben uns zunächst auf die Praxis und die medizinische Kosmetik gestürzt“, erklärt Dr. Fischer. „Als Ärztin steht man vor einem riesigen Berg, unser Trainer Winfried Pelz hat uns geholfen, ihn zu parzellieren.“ Ein Beispiel ist der Hygieneplan, einer der wichtigsten Bereiche der Qualitätssicherung. Die Abläufe sind beschrieben, im Alltag müssen sie umgesetzt werden. Schon hat Dr. Fischer wieder eine Idee: „Neue Mitarbeiterinnen sollten wir ein paar Tage mit unserem Reinigungspersonal mitlaufen lassen, damit sie sehen, wie die Reinigung funktioniert. Die richtige Mülltrennung ist auch ein sehr wichtiges Thema. In der Hotellerie lernen die Manager auch, wie Betten gemacht werden, oder?“ Iris Ahrens bestätigt es.

Patientenzufriedenheit geht alle an

Zufriedene Patienten sind die Basis des Erfolgs, heute und in Zukunft. Das Thema Kundenzufriedenheit wird nun systematisch angepackt: Feedback-Fragebögen dienen dazu, die Meinung regelmäßig zu erfassen, allerdings bleiben die Antwortenden anonym. Die Auswertung ergab erfreulich gute Werte, obwohl Kritik ja nicht zuzuordnen wäre. Winfried Pelz präsentierte die Ergebnisse im Kreis



Routine - auch die Abläufe bei Behandlungen sowie das Verhalten der Patienten danach sind beschrieben und werden dokumentiert.



Iris Ahrens ist verantwortlich für das Praxismanagement.

der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. „Auch hier wirkt Transparenz als Motivation und Bestätigung“, sagt er. Falls künftig einmal kritische Hinweise kommen sollten, sind alle gemeinsam aufgefordert, die Ursachen zu finden. Iris Ahrens weiß, dass Verbesserungen immer möglich sind, der kontinuierliche Verbesserungsprozess gehört schließlich zu den Kernforderungen der ISO-Norm. Im sensiblen medizinischen Bereich ist es schlicht unumgänglich, vorhandene Schwächen klar zu benennen und Lösungen zu finden.

Regelungen schaffen gesunde Routine

Der große Unsicherheitsfaktor dabei ist wie immer der Mensch. Patienten, deren Gesundheit und Attraktivität das Ziel aller Bemühungen sind, müssen sich auch nach dem Verlassen des Haut- und Laserzentrums für den Heilungsprozess strikt an die Anweisungen der Ärzte halten. Sie bekommen diese Hinweise schriftlich, exakt und verständlich formuliert, mit nach Hause. Allerdings müssen auch die Schwestern und mitunter ein anderer Arzt wissen, was die behandelnde Ärztin festgelegt hatte. Die individuellen Hinweisblätter werden also gescannt und in der Patientenakte gespeichert. Scheinbar ein banaler Vorgang. Doch wenn dieser Ablauf nicht eingehalten würde, wäre das ein ernst zu nehmendes Risiko. Ähnlich ist es bei der Terminvergabe – unnötige Wartezeiten will Dr. Fischer ihren Patienten nicht zumuten: „Meine Leitlinie ist, dass wir unsere Patienten so behandeln, wie wir selbst behandelt werden wollen.“ Dafür muss man im Team nicht um Verständnis werben. Die im QM-System getroffenen Regelungen schaffen Sicherheit und gesunde Routine. Die Zertifizierung soll in nächster Zeit erfolgen.

INTERVIEW

Auch in Arztpraxen unterstützt das Qualitätsmanagement die Arbeit spürbar

Fragen an Claudia Kintscher, Ärztin und Fachbereichsleiterin Qualitätssicherung bei der Kassenärztlichen Vereinigung Brandenburg

Warum ist Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen besonders wichtig?

Claudia Kintscher: Jeder, der ein Unternehmen führt sollte sich mit dem Instrument des Qualitätsmanagements beschäftigen. Auch eine Arztpraxis stellt ein Unternehmen dar, nur dass die „Kundschaft“ hier eine sehr spezielle und anspruchsvolle ist. Ob nun ein handwerklicher Betrieb oder eine Arztpraxis – für alle gelten eine Vielzahl von Bestimmungen, und es müssen ökonomische Notwendigkeiten berücksichtigt werden. Aber die Ärzte und Psychotherapeuten wollen sich in erster Linie verantwortungsvoll um ihre Patienten kümmern können. In kaum einem anderen Beruf spielt das Vertrauen zwischen den Beteiligten eine solch herausragende Rolle wie im Verhältnis von Arzt zu Patient. Qualität und Serviceorientierung bilden eine wesentliche Grundlage für diese Vertrauensbasis.

Häufig wird über die mit Qualitätsmanagementsystemen verbundene „Bürokratie“ und die Kosten geklagt. Ist der eingeschlagene Weg dennoch richtig?

Claudia Kintscher: Auf jeden Fall. Ärzte brauchen absolute Sicherheit, dass alle Prozesse im Hintergrund ihrer Praxis perfekt laufen, nur dann können sie sich voll auf ihre Patienten konzentrieren. Diese Sicherheit kann Qualitätsmanagement dem Arzt und dem Praxisteam geben. Damit dient es im Endeffekt auch den Patienten. Ich kenne die Gegenargumente gut: Es muss noch mehr dokumentiert werden, die Ärzte fühlen sich überfordert und gegängelt. Aber wenn eine Praxis nicht strukturiert arbeitet, wenn keine Transparenz herrscht – wie will der Arzt dann die Arbeit effizient steuern und Fehler vermeiden, wo doch das Leistungsgeschehen an Komplexität immer mehr zunimmt?

Ein Vorwurf lautet, dass QM zur Gleichmacherei führen würde ...

Claudia Kintscher: Das ist so nicht richtig! Ein



Claudia Kintscher

Qualitätsmanagement-System bietet lediglich ein Grundgerüst für die Organisation. Anhand der konkreten Praxis-Bedingungen und Zielsetzungen sollen dann die Prozesse individuell festgelegt und umgesetzt werden. Aus diesem Grund hat es ja auch wenig Sinn, sich ein Handbuch zu kaufen und danach formal die Praxis neu zu strukturieren. Es führt kein Weg daran vorbei, sich mit den Inhalten von Qualitätsmanagement selbst auseinanderzusetzen, die eigene Arbeit anhand der Normanforderungen zu analysieren und vernünftig zu strukturieren. Eindeutige Regelungen und Verantwortlichkeiten werden übrigens auch von den Praxismitarbeitern begrüßt, die oft am stärksten mit Unzulänglichkeiten in der Organisation konfrontiert sind.

Die Belastung von Ärzten und Praxen hat in den letzten Jahren stark zugenommen, ist dies eher ein Argument gegen oder für Qualitätsmanagement?

Claudia Kintscher: Natürlich dafür! Es ist kaum noch möglich, alle vertraglichen Regelungen und deren ständige Änderungen zu überblicken. Zugleich steigen die Patientenerwartungen und der Wettbewerbsdruck unter den Ärzten nimmt zu. Auch fordern die verschärften Haftungsregelungen ein Umdenken. Für Ärzte gilt die Beweislastumkehr, sie müssen beim Verdacht auf einen Behandlungsfehler nachweisen, dass sie sich korrekt verhalten haben. Dafür sind klare Regelungen und dokumentierte Nachweise im QM-System äußerst wichtig.

Welche direkten Nutzen sehen Sie für die Patienten?

Claudia Kintscher: Eine gute Praxisorganisation verbessert die Zeitausnutzung und fördert zugleich – im positivem Sinne – routiniertes Arbeiten. Ob die Zahl der Wartenden damit verringert werden kann, wird sich erst langfristig zeigen. Auf jeden Fall wirken sich reibungslose sichere Abläufe positiv auf das Klima in der Praxis aus und das spüren dann auch die Patienten.

Inwiefern?

Claudia Kintscher: Qualitätsmanagement fördert die Kommunikation, es wird über die Abläufe gesprochen. Dabei können Störungen und Reibungsverluste identifiziert und beseitigt werden. Diese Chance sollten Ärzte nutzen – ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden es ihnen danken. Als Patient spürt man doch, wie die Stimmung in der Praxis ist, sicher und entspannt oder hektisch und gereizt.

Wie tragen Qualitätsziele dazu bei?

Claudia Kintscher: Wenn Qualitätsziele in den Teams gemeinsam erarbeitet und festgelegt werden, dann können sie sehr positiv wirken. Als einsame Entscheidung der Chefs im stillen Kämmerlein werden sie dagegen eher als zusätzlicher Druck empfunden und gerne ignoriert. Verantwortung gegenüber den Patienten heißt ja nicht nur hervorragende fachliche Fähigkeiten anzubieten, sondern zugleich im gesamten Team mit hoher Motivation alle Aufgaben zu erfüllen. Gerade angesichts der von außen wirkenden Anforderungen und Belastungen muss der Zusammenhalt in der Praxis stimmen. Jede Ärztin, jeder Arzt setzt eigene Prioritäten und hat individuelle Vorstellungen von den Qualitätsmaßstäben seiner Praxis. Hier sind wir wieder bei der angeblichen Gleichmacherei, die es nicht gibt.

Was sollte beim Aufbau eines QM-Systems beachtet werden?

Claudia Kintscher: Auf keinen Fall sollte man sich anfangs gleich überfordern. Es muss nicht der ganz schnelle große Wurf sein! Wir schlagen vor, sich zunächst die risikorelevanten Bereiche vorzunehmen, zum Beispiel die gesamte Hygiene, die im Hygieneplan geregelt wird. Hier sind klare Festlegungen sehr wichtig, und hier kann man zugleich Erfahrungen im Umgang mit den Normanforderungen sammeln. Lohnend sind auch Bereiche, die im allgemeinen Praxisalltag wiederholt Probleme bereitet haben, denn hier kann der Erfolg schnell spürbar werden.

Welches System ist das Richtige?

Claudia Kintscher: Es gibt tatsächlich verschiedene Angebote, manche sehr ausführlich und abstrakt, andere eher praxisorientiert. Grundsätzlich lässt sich QM nicht immer neu erfinden, lediglich die Systematiken, Schwerpunkte und Darstellungen variieren – eine Sache des Geschmacks und des Geldbeutels. Die KVBB wirbt gerne für QEP, das durch die Kassenärztliche Bundesvereinigung entwickelte System „Qualität und Entwicklung in Praxen“, welches sich übrigens nach neuesten Analysen zum Marktführer gemausert hat. QEP ist von Ärzten für Ärzte gemacht worden und bietet eine Reihe von Unterstützungsmaterialien an. Dazu gehört ein modular aufgebautes Qualitätsziel-Katalog sowie ein umfangreiches Manual mit Musterbeispielen, Checklisten und Formblättern. QEP ist relativ gut selbst erklärend, trotzdem wollen manche Ärzte auf externe Unterstützung nicht verzichten. Generell raten wir dringend, ein anerkanntes System zu nutzen, das auch eine Zertifizierung ermöglicht, auch wenn diese zurzeit noch nicht Pflicht ist.

Wie ist der Stand im Land?

Claudia Kintscher: Wir schreiben jedes Jahr etwa 70 bis 80 Praxen an und bitten um Auskunft zum Stand der Einführung von Qualitätsmanagement. Die Resonanz ist sehr hoch, das ist erfreulich und gar nicht so selbstverständlich. Die Ergebnisse dieser Stichproben sind erfreulich gut. Auch wenn vor allem die kleineren Praxen den Aufwand einer Zertifizierung ablehnen, sind doch die meisten auf dem Weg der Umsetzung oder sogar schon am Ziel angekommen. Natürlich gibt es Unterschiede – wenn ein älterer Arzt kurz vor der Praxisabgabe steht, wird er sich möglicherweise nicht mehr damit beschäftigen. Für Jüngere ist QM schon viel selbstverständlicher, da sie in den Kliniken bereits Umgang mit diesem Instrument hatten.

Welche Erfahrungen haben Sie – werden QM-Systeme eher als notwendiges Übel oder als

Chance zur besseren Unternehmenssteuerung und Weiterentwicklung genutzt?

Claudia Kintscher: Das Image von Qualitätsmanagement hat sich zumindest verbessert, die Vorteile werden offensichtlich erkannt. Wenn ich als Verantwortliche für QM bei der KVBB durch Ärzte

angerufen werden, geht es mittlerweile um ganz konkrete Fragen, wie das QM-System aufgebaut werden sollte, wie bestimmte Prozesse beschrieben werden können usw. Die lautstarken Proteste sind verebbt. In zehn Jahren wird Qualitätsmanagement wahrscheinlich absolut normal auch für Ärzte und Psychotherapeuten sein.

RKW-Projektleiterin Christine Grothe:

Vorteile für die Praxis und die Patienten

Die Kassenärztliche Vereinigung Brandenburg unterstützt das Qualitätsmanagement in Arztpraxen, und wir danken Frau Kintscher als der dafür verantwortlichen Fachbereichsleiterin sehr für ihre schlüssigen Argumente pro QM-System. In den vergangenen Jahren haben immer wieder auch Arztpraxen an geförderten Projekten der RKW Brandenburg GmbH zur Kompetenzentwicklung in Sachen Managementsysteme teilgenommen. Unsere Erfahrungen decken sich mit den Aussagen von Frau Kintscher: Qualitätsmanagement bedeutet zunächst Aufwand, aber wenn sich alle Beteiligten, Ärzte, Schwestern und weitere Mitarbeiter dafür wirklich engagieren, zahlt es sich auch aus. Der große Vorteil unserer geförderten Projekte liegt gerade darin, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt in den Aufbau des Qualitätsmanagements einbezogen werden.

Externe Fachleute aus dem RKW-Beraternetzwerk b:net bringen ihr Know-how ein und machen auch auf Verbesserungsmöglichkeiten aufmerksam, die in der Alltagsroutine – oder dem Alltagsstress – nicht wahrgenommen werden. Ärzte und Mitarbeiter setzen sich gemeinsam Qualitätsziele, sie sprechen über Abläufe und optimieren sie. Die interne

Kommunikation verbessert sich. Aber auch die Zusammenarbeit mit Krankenkassen, anderen Ärzten und Partnern wird effizienter. All dies unterstützt die Identifikation mit der Praxis. Mit ihren Arbeitsabläufen zufriedene Mitarbeiter sind nachweislich motivierter. Das spüren auch die Patienten: Kundenzufriedenheit ist ja zentrales Ziel beim Qualitätsmanagement.



Christine Grothe

Dieses Herangehen in unseren Projekten, mit einer intensiven Schulung der Mitarbeiter, hat sich in hunderten kleinen und mittleren Unternehmen Brandenburgs bewährt. Auch Ärzte und Psychotherapeuten sind herzlich eingeladen, sich davon zu überzeugen und das RKW-Angebot zu nutzen.

Über Inhalte, Ablauf und Förderbedingungen informieren wir gern.

Kontakt:

Christine Grothe, Projektleiterin

Telefon: 0331 967 45 -23

E-Mail: christine.grothe@rkw-bb.de

IMPRESSUM

RKW Brandenburg GmbH
Rationalisierungs- und Innovationszentrum

V.i.S.d.P.

Zeppelinstraße 136
14471 Potsdam

HRB: 20316 P
Amtsgericht Potsdam

Telefon: 0331 96745 -0
Fax: 0331 900280

Geschäftsführer:
Dr. Ulrich Hoffmann

E-Mail: info@rkw-bb.de
www.rkw-bb.de