



Erfolgskonzepte
Praxis- & Krankenhaus-Management

Johannes
Wölker



Arbeitshandbuch Qualitätsmanagement

2. Auflage

Mustervorlagen und
Checklisten für ein
gesetzeskonformes QM
in der Arztpraxis

**Mit
CD-ROM**



Springer

Heike Johannes

Theresia Wölker

Arbeitshandbuch Qualitätsmanagement

Mustervorlagen und Checklisten für ein gesetzeskonformes
Qualitätsmanagement in der Arztpraxis

Heike Johannes
Theresia Wölker

Arbeitshandbuch Qualitätsmanagement

**Mustervorlagen und Checklisten
für ein gesetzeskonformes
Qualitätsmanagement in der Arztpraxis**

Mit Arbeitsmaterialien auf CD-ROM

Mit 25 Abbildungen und 9 Tabellen

Dr. Heike Johannes

Am Schwedengraben 21

57548 Kirchen

Theresia Wölker

Koblenz-Olper-Str. 118

56170 Bendorf/Rhein

ISBN-13 978-3-642-21788-3 Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York

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.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

SpringerMedizin

Springer-Verlag GmbH

ein Unternehmen von Springer Science+Business Media

springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Planung: Hinrich Küster, Heidelberg

Projektmanagement: Kerstin Barton, Heidelberg

Lektorat: Anne Borgböhmer, Essen

Einbandgestaltung: deblik Berlin

Einbandabbildungen: Linke und rechte Abbildung: © photos.com

Satz: TypoStudio Tobias Schaedla, Heidelberg

SPIN: 80063284

Gedruckt auf säurefreiem Papier

22/2122 – 5 4 3 2 1 0

Geleitwort

Es gibt zwei Gründe, ein internes Qualitätsmanagement in einer Praxis einzuführen und zu betreiben: zum einen, weil es der Gesetzgeber und in seiner Folge der Gemeinsame Bundesausschuss (G-BA) so vorschreiben, und zum anderen, weil man selbst durch das interne Qualitätsmanagement zu einer besseren Versorgung der Patienten und Bürger und zu einer größeren Berufszufriedenheit kommen möchte, man sich also als Unternehmen, eingebettet in ein Gesundheitssystem, mit Versorgungszielen und Kunden bzw. Patienten versteht.

Qualitätsmanagement ist keine neue Erfindung. Bis Ende der 80er Jahre des vergangenen Jahrhunderts nannte man die qualitätssichernden und -verbessernden Aktivitäten nur nicht »Qualitätsmanagement«. Die seither entwickelten Qualitätsmanagementmodelle und -instrumente können daher, streng genommen, auch nicht der Einführung, sondern der Optimierung eines vorhandenen Managements der Qualität dienen.

Dass es heute Ärzte, Psychotherapeuten oder medizinische Fachangestellte gibt, die den Begriff Qualitätsmanagement scheuen und »nur« ihre Praxis gut führen und ihre Patienten zu deren Besten versorgen wollen, ist in Grenzen nachvollziehbar, weil Qualitätsmanagement inzwischen das »Geschmäckle« einer aufgesetzten Bürokratie bekommen hat, hinter der man sogar einen Selbstzweck vermuten könnte. Das hat auch etwas damit zu tun, dass der G-BA in seiner Qualitätsmanagement-Richtlinie für die vertragsärztliche Versorgung von 2005 vorgeschrieben hat, was er unter Qualitätsmanagement verstehen will. Da ist unter anderem die Rede von Grundelementen und Instrumenten eines einrichtungsinternen Qualitätsmanagements, von Praxismanagement, Patientensicherheit, Teambesprechungen, Beschwerdemanagement, Patientenbefragungen, Umgang mit Fehlern, Ablaufbeschreibungen, Checklisten oder qualitätsbezogener Dokumentation.

Mein Verständnis von Gesetzen und Verordnungen ist, dass sie das in Worte und Regeln gießen, was die Mehrheit der Bevölkerung für richtig erachtet, für dessen Nutzen es Belege gibt und der gesunde Menschenverstand (GMV) es gebietet. So gesehen gibt auch die Richtlinie des G-BA überwiegend das wieder, was Bevölkerung und gesunder Menschenverstand für erforderlich halten. Aus Sicht des G-BA kommt allerdings ein weiterer Aspekt dazu, nämlich die Qualitätssicherung, die Darlegung, dass die Qualität des internen Qualitätsmanagement auch mit den gesetzten Anforderungen übereinstimmt. Es reicht heute nicht mehr aus, gutes Qualitätsmanagement zu betreiben, man muss es auch belegen können.

Das vorliegende »Arbeitshandbuch Qualitätsmanagement« von den Autorinnen Heike Johannes und Theresia Wölker will die Inhaber und Mitarbeiter von Praxen, kurz und prägnant gefasst und mit vielen »Hilfen« versehen, bei der Umsetzung eines internen Qualitätsmanagements unterstützen. Dabei sind an vielen Stellen die großen Erfahrungen der beiden Autorinnen mit der Praxis erkennbar. Und wenn Sie sich nicht helfen lassen wollen, nennen Sie es einfach freiwilliges Lernen von dem bzw. den Guten – eben Benchmarking.

Bei allen genannten Begriffen, Techniken und Werkzeugen des Qualitätsmanagements muss man sich immer wieder vor Augen halten, dass sie nur dazu da sein sollten, den PDCA-Zyklus, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, ins Laufen zu bringen und am Laufen zu halten. Auf eine größere Zahl vollständig durchlaufener Verbesserungsprozesse kann und darf man dann stolz sein, ganz zu schweigen von den erzielten Qualitätsverbesserungen. Die wünsche ich Ihnen.

Vorwort der Autorinnen

Spätestens seit Inkrafttreten des GKV-Modernisierungsgesetzes am 1. Januar 2004 ist Qualitätsmanagement (QM) gesetzliche Verpflichtung für jeden Vertragsarzt. Welchen Anforderungen dieses Qualitätsmanagement genügen soll, hat der Gemeinsame Bundesausschuss in einer Richtlinie definiert (www.g-ba.de/informationen/richtlinien/18). Sie begleitet die an der vertragsärztlichen Versorgung teilnehmenden Ärzte, Psychotherapeuten und Medizinischen Versorgungszentren nunmehr seit Januar 2006 und hat seitdem für viele Diskussionen um Sinn und Unsinn der Maßnahme und der damit verbundenen Aufgabenstellungen geführt.

Wer sich bis dahin noch nicht mit dem Thema beschäftigt hatte, konnte sich spätestens jetzt der Auseinandersetzung damit kaum noch entziehen. In der Zwischenzeit wird kaum noch über das »Ob überhaupt« sondern vielmehr über das »Wie« der Umsetzung diskutiert. Fast jede Praxis hat sich in irgendeiner Form mit dem Thema Qualitätsmanagement beschäftigt – die einen mehr, die anderen weniger überzeugt.

Dank der Unterstützung der Ärzte Zeitung Verlagsgesellschaft konnten wir Arztpraxen schon 2004 mit unserem Arbeitshandbuch »Qualitätsmanagement und IGeL« konkrete Hilfsmittel zur Dokumentation ihres Qualitätsmanagements bereitstellen. Um den Bezug der Mustervorlagen zur Richtlinie klar herauszustellen und dem Anwender die QM-Arbeit weiter zu erleichtern, wurde das Buch 2008 völlig neu überarbeitet und unter dem Titel »Arbeitshandbuch Qualitätsmanagement. Mustervorlagen und Checklisten für ein gesetzeskonformes Qualitätsmanagement« neu aufgelegt. Nahezu 6000 Praxen haben seitdem mit den Inhalten beider Bücher gearbeitet. Ihre Rückmeldungen zeigen uns, dass wir mit dem Angebot den Bedarf an praxisorientierten Materialien getroffen haben.

Das jetzt vorliegende Arbeitshandbuch »Qualitätsmanagement in der Arztpraxis« enthält neben den bewährten Mustervorlagen eine Vielzahl ergänzender Informationen zu QM-relevanten Fragestellungen. Die Bedeutung eines Qualitätsmanagements für den Praxisalltag wird anhand vieler Beispiele aufgegriffen. **Zahlreiche Checklisten dienen als Grundlage für die von der QM-Richtlinie geforderte Selbstbewertung, ein umfangreicher Leitfaden kommentiert die Richtlinie und ihre Bedeutung für die praxisinterne QM-Arbeit.** Das Arbeitshandbuch unterstützt Praxen, die noch am Beginn der Arbeit stehen, beim Aufbau des Qualitätsmanagements. Gleichzeitig gibt es denjenigen, die das Instrument zur Organisationsentwicklung schon länger nutzen, Tipps und Anregungen für die Weiterentwicklung ihrer QM-Arbeit.

Besonders wichtig war uns bei der Zusammenstellung der Informationen die Botschaft, die der Gemeinsame Bundesausschuss gleich an den Anfang seiner Richtlinie gesetzt hat. In § 1 heißt es: »Dabei [bei der QM-Einführung] hat der Aufwand **in einem angemessenen Verhältnis**, insbesondere in Bezug auf die personelle und strukturelle Ausstattung, zu **stehen**«.

Das unterstreicht die eigentliche Aufgabenstellung des Qualitätsmanagements: Es geht primär um die zielgerichtete, selbstkritische Auseinandersetzung mit den Qualitätspotenzialen der Einrichtung. Eine unreflektierte Papierproduktion mag im Einzelfall helfen, gesetzliche Anforderungen zumindest vordergründig zu erfüllen. Ein echter Mehrwert für die Praxis und ihre Patienten lässt sich damit jedoch kaum herstellen. Anders ausgedrückt: **Qualitätsmanagement soll der Praxis dienen, nicht umgekehrt!** Und bei sich verändernden Rahmenbedingungen, gut informierten und kritischen Patienten, einer veränderten Anspruchshaltung der Patienten bei gleichzeitig gesunkener Hemmschwelle

zur juristischen Auseinandersetzung sowie gestiegenen Anforderungen von Banken und Versicherungen an die Risikoabsicherung gewinnt Qualitätsmanagement zunehmend praktische Bedeutung.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der praxisinternen QM-Arbeit und freuen uns über Anregungen und Kritik zum Arbeitshandbuch.

September 2011

Dr. Heike Johannes, EMail: info@qm-heikejohannes.de

Theresia Wölker, EMail: info@theresia-woelker.de

Inhaltsverzeichnis

1	Qualität in der Arztpraxis	1	Ergebnisqualität	32
1.1	Definitionen	2	Evidence based medicine	33
1.2	Dimensionen des Qualitätsbegriffs	5	Fehlerkultur	34
1.2.1	Objektive und subjektive Qualität (= Erlebnisqualität)	5	Gerätesicherheit	34
1.2.2	Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität	6	Haftpflichtprophylaxe	34
1.2.3	Allgemeine Begriffserläuterungen	8	Hygiene	35
1.3	Qualitätsmessung	8	Interne Regelung	36
2	Qualitätsmanagement in der vertragsärztlichen Versorgung	11	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	37
2.1	Hintergründe und Entwicklungen	12	Laufzettel	38
2.2	Qualitätsmanagement in der Arztpraxis – Eine Einführung	12	Leitbild	38
2.3	Warum ist Qualitätsmanagement in der Arztpraxis notwendig?	13	Materialwirtschaft	38
2.3.1	Gesetzliche Vorgaben	14	Medizinische Leitlinien	39
2.3.2	Patientensicht und Sicht der Öffentlichkeit	14	Medizinprodukt	39
2.3.3	Gründe der Haftpflichtprophylaxe und des Risikomanagements	14	Medizinprodukte-Betreiberverordnung (MPBetreibV)	40
2.3.4	Schaffung einer Fehlerkultur	15	Namenskürzel	40
2.3.5	Qualitäts-Selbstanspruch der Praxis	17	Notfallmanagement	40
2.3.6	Unternehmerische Sicht	18	Organigramm	41
2.3.7	Qualitätsmanagement und Qualitäts- indikatoren	18	PDCA-Zyklus	41
2.3.8	Gründe der eigenen Zufriedenheit und Lebensqualität	19	Prozessqualität	42
2.4	Die G-BA-Richtlinie und ihre Anforderungen an das Qualitätsmanagement	20	QM-Modelle	42
2.5	Konzepte und Verfahren zum Aufbau und zur Entwicklung des Qualitätsmanagements	23	Qualitätsziele	42
3	Das ABC des Qualitätsmanagements	27	Recall-Aktionen	43
	Anrufbeantworter	28	Risikomanagement	44
	Arbeitsanweisungen	28	Stellenbeschreibungen	44
	Arbeitsplatzbeschreibungen	28	Strukturqualität	45
	Arbeitsschutz	28	Teambesprechungen	45
	Audit	29	Umfragen	47
	Aufbereitung	29	Verfahrensanweisungen	49
	Aushangpflichtige Bestimmungen	30	Werkzeuge	50
	Behandlungspfade	31	Zertifizierung	50
	Beschwerdemanagement	31	4 Arbeitstechnik mit Checklisten	51
	Blutentnahmen	31	5 Leitfaden zur Umsetzung der QM-Richtlinie	57
	Checkliste	31	5.1 Grundelemente aus dem Bereich der Patientenversorgung	58
	Datensicherheit	32	5.1.1 Ausrichtung an fachlichen Standards und Leitlinien entsprechend dem Stand der Wissenschaft	58
			5.1.2 Patientenorientierung, Patientensicherheit, Patientenmitwirkung, Patienteninformation, Patientenberatung	58
			5.1.3 Strukturierung von Behandlungsabläufen	61

5.2	Grundelemente aus dem Bereich Praxisführung/ Mitarbeiter/Organisation	61
5.2.1	Regelung von Verantwortlichkeiten	61
5.2.2	Mitarbeiterorientierung	62
5.2.3	Praxismanagement	64
5.2.4	Gestaltung von Kommunikationsprozessen und Informationsmanagement / Kooperation und Management der Nahtstellen der Versorgung	67
5.2.5	Integration bestehender Qualitätssicherungs- maßnahmen	68
5.3	Selbstbewertung zum Stand und zur Weiterentwicklung des einrichtungsinternen Qualitätsmanagements	68
5.3.1	Vorbereitung der Selbstbewertung	68
5.3.2	Dokumentierte Selbstbewertung	74
5.4	QM leicht gemacht: Schritt für Schritt zum eigenen QM-Handbuch	74
5.4.1	Was habe ich von der CD?	74
5.4.2	Leitfaden zur Entwicklung des praxisinternen Qualitätsmanagements	76
6	Start ins Qualitätsmanagement	87
6.1	Erfahrungsbericht	88
6.2	Erfolgsfaktoren der praxisinternen QM-Arbeit	89
6.3	Hinweise	90
	Stichwortverzeichnis	91

Die Autorinnen



Heike Johannes

Heike Johannes ist Diplom-Volkswirtin und examinierte Krankenschwester. Sie verfügt über mehrjährige Erfahrung sowohl in der stationären Pflege als auch in der Allgemeinarztpraxis. In einem EDV-Beratungsunternehmen war sie für das Qualitätsmanagement zuständig. Weiterbildung zur Qualitätsmanagerin und Zusatzqualifikation »Ärztliches Qualitätsmanagement« nach dem Curriculum der Bundesärztekammer, EFQM-Assessorin, EOQ-Quality Auditor (DIN EN ISO) und EPA-Visitorin.

Unabhängig von bestimmten QM-Modellen unterstützt die **QM-Beraterin** Einrichtungen des Gesundheitswesens, darunter Arztpraxen, Apotheken und Pflegedienste, bei der Einführung von Qualitätsmanagement und bei anstehenden Zertifizierungsvorbereitungen.

In Zusammenarbeit mit einer radiologischen Gemeinschaftspraxis hat sie ein **Musterhandbuch »Qualitätsmanagement in der Radiologie«** zusammengestellt (CD). Es enthält spezifische Mustervorlagen für die QM-Arbeit in radiologischen Praxen und ist vielfach erprobt. Grundlage sind die Anforderungen der DIN EN ISO 9001.

Für das DRK-Krankenhaus in Hachenburg ist sie als QM-Beauftragte tätig.
www.qm-heikejohannes.de



Theresia Wölker

Theresia Wölker ist selbständige Beraterin, Fachreferentin und Autorin im Gesundheitswesen und kennt den Praxis- und Krankenhausalltag als examinierte Krankenschwester von der Pike auf. Sie ist u. a. Auditorin und EFQM-Assessorin, lizenzierte QEP®-Trainerin der KBV und hat die Zusatzqualifikation »Ärztliches Qualitätsmanagement« nach dem Curriculum der Bundesärztekammer.

Theresia Wölker hat mehrere Bücher veröffentlicht und ist langjährige Kolumnistin der **Ärzte-Zeitung**. Von ihren ersten Veröffentlichungen ist vor allem das Buch **»Checklisten für die Arztpraxis«** bekannt geworden. **1996** Gründung »Der Arzt & sein Team« und »Die GesundheitsProfis« mit Gerd Thomas, Bad Homburg (Durchführung von Kongressen und Projekten im Gesundheitsbereich).

Das **»Arbeitshandbuch Qualitätsmanagement«** in der gemeinsamen Autorenschaft mit Dr. Heike Johannes wurde von der Stiftung Gesundheit in Hamburg zertifiziert.

Ihr neues Buch **»Praxis-Yoga«** befasst sich mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement und *Aktiven Pausen* für den Arzt und seine Mitarbeiter in Klinik und Praxis.

www.theresia-woelker.de

Qualität in der Arztpraxis

- 1.1 Definitionen – 2
- 1.2 Dimensionen des Qualitätsbegriffs – 5
- 1.3 Qualitätsmessung – 8