

# Qualitätsmanagement vorbereiten

## Einstieg ins QM-Projekt mit dem proCum Cert / KTQ®-Kurzcheck

*Günther Werr/Stephen Ziegler*

Manches Krankenhaus tut sich schwer, wenn es mit einem Qualitätsmanagementprojekt oder der Vorbereitung auf eine Zertifizierung beginnt. Oft ist die Ausgangslage – spricht: das bestehende Qualitätsniveau mit seinen Stärken und Schwächen – unklar, und das Qualitätsmanagementteam ist sich unsicher, wie es die Prioritäten setzen soll. Viele Krankenhäuser suchen deshalb nach einer Methode, um bei Projektbeginn die aktuelle „Qualitätslage“ möglichst einfach und schnell zu erfassen.

Der folgende Beitrag beschreibt einen zweitägigen proCum Cert/KTQ®-Kurzcheck, den das Marienhospital Brühl Anfang des Jahres durchgeführt hat. Es handelt sich hierbei um ein standardisiertes Verfahren, das bereits mehr als 70 Krankenhäuser eingesetzt haben.

### **Das eigene Krankenhaus neu kennen gelernt**

Nach zwei Workshoptagen war man sich einig: Die Anstrengung hatte sich gelohnt. Nicht nur weil jeder Teilnehmer – oft zur eigenen Überraschung – viel Neues über sein Krankenhaus erfahren hatte. Vor allem wussten die Beteiligten nun, wie sie das bevorstehende Qualitätsmanagement-Projekt anpacken sollten. Ihnen war jetzt klar, wo die wesentlichen Verbesserungsmöglichkeiten liegen und an welchen Stellen im Hause sie sinnvollerweise die Ressourcen für das Qualitätsmanagement (QM) einsetzen sollten – nicht zuletzt auch mit Blick auf das angestrebte Qualitätszertifikat.

Die Rede ist vom proCum Cert / KTQ®-Kurzcheck. Anfang des Jahres hatten sich hierzu 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Marienhospitals Brühl, unter ihnen Betriebsleitung und Chefärzte, in einem Hotel im Bergischen Land zusammengefunden. Unter der Anleitung von zwei externen Beratern diskutierten sie zwei Tage lang die Abläufe und Prozesse des Hauses, identifizierten Verbesserungsbereiche und legten Prioritäten fest. Da sich der Workshop inhaltlich an das proCum Cert / KTQ®-Qualitätshandbuch anlehnte, erhielten die Teilnehmer zugleich auch einen guten Überblick über die Kriterien des Zertifizierungsverfahrens. Ein willkommener Nebeneffekt:

Das Marienhospital möchte nämlich nicht nur ein QM-System etablieren, sondern strebt auch das Qualitätszertifikat nach proCum Cert inklusive KTQ® an.

Für das Marienhospital Brühl – ein 225-Betten-Haus mit den Bereichen Innere Medizin, Allgemeinchirurgie, Unfallchirurgie, Gynäkologie und Geburtshilfe, Anästhesiologie, HNO-Belegabteilung – bedeutete der Workshop einen gelungenen Einstieg in das QM-Projekt.

### **Fehler beim Einstieg vermeiden**

Den zweitägigen proCum Cert / KTQ®-Kurzcheck hatte das Marienhospital Brühl bei einem externen Dienstleister gebucht. Das Verfahren wurde bereits in mehr als 70 Krankenhäusern durchgeführt. Der Sinn des Kurzchecks liegt vor allem darin, kostspielige Fehler beim Einstieg in ein QM-Projekt oder bei der Vorbereitung auf eine Zertifizierung zu vermeiden. Typisch sind zum Beispiel folgenden Situationen:

- Weil das Krankenhaus schnell das Zertifikat bekommen will, steigt es gleich mit Hilfe des KTQ®- oder proCum Cert-Katalogs in die Selbstbewertung ein. Zu spät bemerkt es, dass das Qualitätsniveau noch nicht ausreichend und bei wichtigen Prozessen und Abläufen Nachholbedarf bei der Optimierung besteht. Die Folge: Die Selbstbewertung kommt nicht voran, das Projekt droht zu scheitern, die Mitarbeiter sind demotiviert.

- Weil das Krankenhaus seine Stärken und Schwächen nicht wirklich kennt, setzt es bei der Optimierung falsche Prioritäten. Auf die wirklich wichtigen Punkte, die dringend verbessert werden müssten, wird zu wenig Zeit verwandt.

Um solche „Fehlstarts“ zu vermeiden, ist eine Bestandsaufnahme zu Beginn des Projektes zu empfehlen. Das Krankenhaus sollte das aktuelle Qualitätsniveau mit seinen Stärken und Schwächen kennen, bevor es mit dem Projekt beginnt. Der standardisierte Kurzcheck bietet dem Krankenhaus genau diese Möglichkeit. Im Mittelpunkt steht ein zweitägiger Workshop, an dem die Betriebsleitung sowie maßgebende Führungskräfte aus allen Berufsgruppen teilnehmen. Im Schnelldurchgang diskutiert und bewertet die Gruppe sämtliche Kriterien des proCum Cert / KTQ®-Qualitätshandbuchs. Mit Hilfe eines Computerprogramms werden die Ergebnisse schon während des Workshops präsentiert.

Dabei zeigt sich, dass bestimmte Defizite immer wieder auftauchen. So tun sich zum Beispiel die meisten Krankenhäuser schwer damit, ihr Leitbild umzusetzen und eine durchgängige Zielplanung zu implementieren. In vielen Häusern fehlt auch eine systematische Personalentwicklung. Die Ergebnisse des Kurzchecks sind deshalb immer wieder auch Anlass, ein Teilprojekt ins Leben zu rufen, um ganz gezielt Verbesserungen zu erreichen.

Dreh- und Angelpunkt des Kurzchecks ist eine Art verkürztes proCum Cert / KTQ®-Qualitätshandbuch. Es stellt – in Form von acht Fragebögen – eine Zusammenfassung

der 104 KTQ®- und proCum Cert-Kriterien und ihrer 2285 Fragen dar. So wird es möglich, im Schnellverfahren das gesamte Handbuch durchzugehen. Zum Beispiel lautet in der Kategorie „Patientenorientierung in der Krankenversorgung“ das erste Kriterium: „Die Vorbereitungen einer stationären Behandlung sind patientenorientiert.“ Während im Handbuch zu diesem Kriterium nun eine Reihe von Fragen folgen, fasst der Kurzcheck diese Fragen in wenigen Stichworten zusammen – wie etwa „Erreichbarkeit des Krankenhauses“ oder „Organisation der stationären Behandlung“.

## Verbesserungspotentiale aufspüren

Zurück ins Bergische Land, zum Kurzcheck des Marienhospitals Brühl. Der Workshop startet an einem Freitag morgen. Der Moderator liest das erste Kriterium vor und fragt dann in die Runde: „Wie ist das bei Ihnen organisiert? Wie ist Ihr Haus erreichbar? Diskutieren wir es!“ Die Antworten der Workshop-Teilnehmer ergänzen einander, so dass sich in der kurzen Zeit ein recht gutes Bild ergibt. Nach wenigen Minuten Diskussion fordert der Moderator dazu auf, Erfüllungsgrad und Wichtigkeit des Kriteriums zu bewerten.

Hierfür haben die Teilnehmer einen standardisierten Fragebogen (siehe Abbildung 1) vor sich liegen:

Fragebogen		1. Patientenorientierung in der Krankenversorgung																							
Name des Krankenhauses:		Keine Anzeichen von Bewegung oder Entwicklung	Anfängliche Anzeichen tatsächlicher Entwicklung	Anzeichen für Entwicklung	Eindeutige Anzeichen für Entwicklung	Klare Ergebnisse																			
		Keinerlei Planung, Umsetzung oder Überprüfung. Einige gute Ideen	Grundlegende Planung sowie die Umsetzung in Teilbereichen hat begonnen, gelegentliche Überprüfung	Planung weitestgehend abgeschlossen, Umsetzung im Gesamtprozess klar erkennbar, Überprüfungen auf dem ersten Ergebnisse	Umsetzung weitestgehend positiv durchgesetzt, regelmäßige sowie effektive Überprüfungen und Verbesserungen	Ideale Umsetzung in allen Aspekten, Überprüfungen bestätigen hervorragende Ergebnisse, Verbesserungen werden effizient umgesetzt																			
		1	2	3	4	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1.1.1.	Die Vorbereitungen einer stationären Behandlung sind patientenorientiert. (KTQ) (1) <small>(Erreichbarkeit des Krankenhauses)</small>	Erreichbarkeit des Krankenhauses für Patienten, Mitarbeiter und Besucher, PKW-Parkplätze, Haltezone/Kurzparkzone (speziell für Behinderte und Notfälle), öffentliche Verkehrsmittel (KTQ + pCC), Ausschilderung im Ort, die Kfz-Anfahrt (pCC), Wegbeschreibungen (pCC)																							
		Gewichtung: 1 2 3 4 5																							
1.1.1.	Die Vorbereitungen einer stationären Behandlung sind patientenorientiert. (KTQ) (2) <small>(Organisation der stationären Behandlung)</small>	Belegung der Stationen nach Schweregrad, Ausstattung, Pflegeintensität, Koordination von Notfällen, Abstimmung mit den Niedergelesenen, Patientenbestellung, Bereitstellung von Vorbeurteilungen																							
		Gewichtung: 1 2 3 4 5																							
1.1.2.	Orientierung im Krankenhaus (KTQ)	Innere Orientierung im Krankenhaus ist die Orientierung für Patienten und Besucher sichergestellt. Verständliches Wegeleitsystem (insbesondere Notfallpatienten, elektive und ambulante Patienten, Behinderte, fremdsprachliche Patienten und Besucher) (KTQ / pCC), ergänzende personelle und/oder sachliche Unterstützung																							
		Gewichtung: 1 2 3 4 5																							

Abbildung 1: Beispiel eines Kurzcheck-Fragebogens: Die Workshop-Teilnehmer bewerten die proCum Cert / KTQ®-Kriterien nach Erfüllungsgrad und Wichtigkeit.

- Inwieweit ist das Kriterium heute schon erfüllt? Die Einschätzung erfolgt anhand einer Skala von 0 Prozent (noch keinerlei Planungen) bis 100 Prozent (Kriterium ist auf ideale Weise umgesetzt).
- Wie wichtig ist dieses Kriterium? Die Priorisierung erfolgt anhand einer Skala von eins („eines der wichtigsten Kriterien für das Krankenhaus“) bis fünf („unwichtiges Kriterium für das Krankenhaus“).

Das Ziel dieser beiden Fragen ist es, alle jene Kriterien aufzudecken, die als wichtig erachtet, aber nur zu einem geringen Prozentsatz erfüllt sind. Hier stehen die Chancen gut, im Zuge des QM-Projektes mit relativ geringem Aufwand große Verbesserungseffekte zu erreichen.

Während die Gruppe den Fragebogen Punkt für Punkt abhandelt, hält ein Co-Moderator – der Kurzcheck-Workshop wird grundsätzlich von zwei Beratern geleitet – alle angesprochenen Verbesserungsmöglichkeiten auf einer Metaplan-Tafel fest. Obwohl die Diskussion bei jedem Kriterium höchstens eine Viertelstunde dauert, blitzen immer wieder interessante Anregungen auf. Die Teilnehmer ahnen, wie vielfältig die Möglichkeiten sind, um die Abläufe in ihrem Haus weiter zu verbessern. Allen ist zum Beispiel klar: Lange Wartezeiten bei der Aufnahme sind für die Patienten unzumutbar, der Aufnahmeprozess sollte deshalb verbessert werden. Die Diskussion verläuft ausgesprochen konstruktiv, die Beteiligten sind motiviert und konzentriert bei der Arbeit.

Sobald die ersten Fragebögen ausgefüllt sind, gibt ein Assistent die Bewertungen in einen Computer ein. So ist es möglich, bereits während des Workshops in Form von „Punktewolken“ – ein Beispiel zeigt Abbildung 2 – Ergeb-

nisse zu präsentieren. Die Grafiken vermitteln einen ersten Eindruck vom Profil des Hauses mit den wesentlichen Stärken und Schwächen.

Samstag, 14 Uhr. Es ist geschafft. Sämtlichen Kriterien des proCum Cert / KTQ®-Handbuchs sind diskutiert und bewertet, alle wesentlichen Aspekte des Krankenhauses standen schlaglichtartig auf dem Prüfstand. Die Gruppe ist fit für das Finale: die Bepunktung der Verbesserungsvorschläge.

Die Moderatoren stellen die Metaplan-Tafeln, auf denen sie in den vergangenen anderthalb Tagen die Verbesserungsbereiche notiert haben, nach Kategorien geordnet quer durch den Raum. Jeder Teilnehmer erhält acht selbstklebende Punkte, mit denen er auf den Tafeln die für ihn wichtigsten Aspekte markieren soll. Angesichts von rund 60 notierten Verbesserungsbereichen keine ganz leichte Aufgabe: Die Teilnehmer müssen Prioritäten setzen und sich binnen weniger Minuten entscheiden, wohin sie ihre Punkte kleben.

## Schwerpunkte setzen

Das Ergebnis der „Bepunktung“ erlaubt klare Aussagen. Trotz der vielen Verbesserungsbereiche häufen sich die Punkte an bestimmten Stellen – zum Beispiel in der Kategorie „Patientenorientierung“. Hier bescheinigten die Teilnehmer ihrem Haus zwar durchaus gute Noten, machten aber gleichzeitig sehr viele Anregungen, um die Abläufe

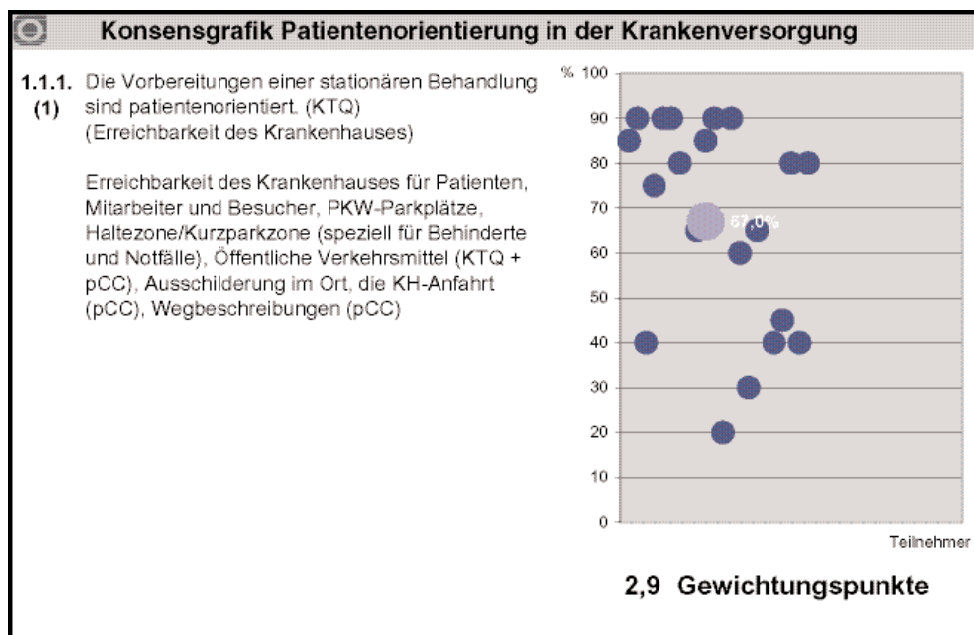


Abbildung 2: Die Ergebnisse für das Kriterium 1.1.1 (Erreichbarkeit des Krankenhauses): Die Punkte zeigen die Bewertungen der einzelnen Teilnehmer für dieses Kriterium hinsichtlich Erreichungsgrad (0 bis 100 Prozent) und Gewichtung (von 1= sehr wichtig bis 5 = unwichtig).

weiter zu verbessern. Als Thema mit hoher Bedeutung identifizierten sie vor allem auch die ambulante Patientenversorgung. Eine Reihe von Vorschlägen zielt darauf ab, das Krankenhaus für Mitarbeiter noch attraktiver zu machen. Da sich der Wettbewerb der Krankenhäuser um qualifizierte Mitarbeiter verschärfen wird, hat dieses Thema für die Zukunftssicherung des Marienhospital erhebliche Bedeutung.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass das Krankenhaus eine gute Orientierungshilfe bekommen hat. Zwar ist der Kurzcheck nur eine Momentaufnahme. Er erlaubt es jedoch, die wesentlichen Themen zu identifizieren, die das Haus nicht auf die lange Bank schieben, sondern im Zuge des QM-Projektes anpacken sollte.

Gleichzeitig machte der Workshop aber auch deutlich, über welche Stärken und Potenziale das Haus verfügt. Die Seelsorge, das Bemühen um den ganzen Menschen, die Einbeziehung der Angehörigen, eine würdevolle Sterbegleitung: als konfessionelles Krankenhaus legt das Marienhospital auf diese Aspekte – neben der guten medizinischen Versorgung – besonderen Wert. Für die Teilnehmer des Workshops war es motivierend, dass die guten Ansatzpunkte, die das Haus beispielsweise im Bereich der Seelsorge realisiert hat, sich in den Ergebnissen des Kurzchecks widerspiegeln. Der Workshop gab somit nicht nur Hinweise auf vielfältige Verbesserungsmöglichkeiten, sondern bestärkte auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Marienhospitals, auf ihrem bisherigen Weg weiterzugehen.

## Die Erfolgsfaktoren

Zum Erfolg des Kurzchecks tragen verschiedene Faktoren bei. Lässt man das Beispiel des Marienhospitals Brühl Revue passieren, fallen vor allem vier Aspekte auf, die für das Gelingen des Kurzchecks maßgeblich waren:

- Die systematische Vorgehensweise anhand des standardisierten Fragenkatalogs ermöglichte es, in zwei Tagen das gesamte Haus zu „scannen“.
- Es kam eine konstruktive, Berufsgruppen übergreifende Diskussion zustande. Das lag zum einen an einer professionellen Moderation, zum anderen am engen Zeitkorsett. Die Teilnehmer waren dadurch zur Sachlichkeit gezwungen und sahen sich veranlasst, sofort die wesentlichen Punkte in die Diskussion einzubringen.
- Die Auswahl der Teilnehmer bildete einen guten Querschnitt durch das gesamte Krankenhaus. Neben der Betriebsleitung waren alle Chefarzte und Leiter der

Funktionsbereiche ebenso wie die Mitarbeitervertretung anwesend.

- Die Abgeschiedenheit des Hotels ermöglichte den Teilnehmern das „Abschalten“ vom Alltag. Sie hatten den Kopf frei, um neue Zugänge zu den Themen ihres Krankenhauses zu finden, um Ideen zu entwickeln, auch um die Schnittstellen zu anderen Bereichen des Hauses klarer zu erkennen.

Der Erfolg eines QM-Projektes hängt entscheidend davon ab, ob es dem Krankenhaus gelingt, die Abläufe und Prozesse interdisziplinär zu diskutieren und zu optimieren. Der Kurzcheck kann – wie das Beispiel des Marienhospitals Brühl zeigt – die hierfür notwendige interdisziplinäre Auseinandersetzung in Gang bringen. Damit dieser „Anschub“ nicht wieder erlahmt, sollte das QM-Projekt zügig weitergehen. Es gilt, die Motivation der Workshop-Teilnehmer zu nutzen, um nun das gesamte Haus zu informieren. Dies kann in Form eines „Infomarktes“ geschehen, der innerhalb der nächsten ein bis zwei Monate stattfinden sollte. Der Grundgedanke eines Infomarktes liegt darin, dass sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Krankenhauses in Gruppen an verschiedenen Info-Ständen über die Einzelheiten des angelaufenen Projektes informieren. Dieser eintägige „Marktplatz der Informationen“, auf dem auch die Betriebsleitung Rede und Antwort steht, wird so organisiert, dass der Routinebetrieb des Krankenhauses reibungslos weitergehen kann.

Dem Marienhospital Brühl ist es gelungen, zwischen dem Kurzcheck Anfang Januar bis zum Infomarkt Ende März einen regelrechten Spannungsbogen aufzubauen. Die Teilnehmer des Kurzchecks trugen die neuen Ideen bereits in das Haus hinein, außerdem tagte das QM-Team und die Vorbereitungen für den Infomarkt liefen auf Hochtouren. All dies machte immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neugierig.

Der Infomarkt versprach dann endlich die Auflösung der teilweise doch recht rätselhaften Vorgänge. Dementsprechend lebhaft war das Interesse. Fast drei Viertel der Mitarbeiter des Marienhospitals nutzten an diesem Tag die Möglichkeit, um sich zu informieren und Fragen zu stellen – eine stolze Beteiligung, wenn man bedenkt, dass der Regelbetrieb des Hauses weiterging. Die hohe Beteiligung belegt, dass das Thema angekommen ist. Der QM-Prozess wird von einer breiten Basis getragen.

Günther Werr, Diplom-Psychologe, ist Geschäftsführer der Organisations-Beratung Werr, Bensheim.

Stephen Ziegler, Diplom-Kaufmann, ist Geschäftsführer der Marienhospital Brühl GmbH.