



Kooperationen in der Praxis

*Vinzenz Pallotti Hospital Bergisch Gladbach:
Bestandsaufnahme im Schnelldurchgang*

Der „Krankenhaus-Kurzcheck“ ermöglicht einen effizienten Einstieg in das QM-Projekt und die Zertifizierung

■ R. Sangen-Emden, G. Werr

Viele Häuser suchen nach einer Möglichkeit, ihre aktuelle „Qualitätslage“ möglichst einfach und schnell zu erfassen. Der folgende Beitrag beschreibt einen Kurzcheck, den das Vinzenz Pallotti Hospital in Bergisch Gladbach vor wenigen Wochen durchgeführt hat. Es handelt sich hierbei um ein standardisiertes Verfahren, das bereits rund 50 Krankenhäuser eingesetzt haben.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Vinzenz Pallotti Hospitals in Bergisch Gladbach hatten sich eine recht ungewöhnliche Aufgabe vorgenommen: Das gesamte Krankenhaus sollte einem Kurzcheck unterzogen werden – und das in nur zwei Tagen. An den Erfolg dieses Vorhabens wollte zunächst keiner so recht glauben. Würden sich die Berufsgruppen tatsächlich zusammenraufen, um gemeinsame Ergebnisse zu erarbeiten? Und wie soll es in so kurzer Zeit gelingen, für das ganze Haus Abläufe und Prozesse nicht nur zu diskutieren, sondern auch gleich Verbesserungsbereiche auf den Tisch zu legen – und sich dann obendrein noch auf Prioritäten zu einigen? Den zweitägigen „proCum Cert/KTQ®-Kurzcheck“ hatte das Vinzenz Pallotti Hospital bei einem externen Dienstleister, der Organisationsberatung Werr in Bensheim gebucht, der das Verfahren bereits in rund 50 Krankenhäusern durchgeführt hat.

Der Sinn des Kurzchecks liegt vor allem darin, kostspielige Fehler beim Einstieg in ein Qualitätsmanagement-(QM-) Projekt oder bei der Vorbereitung auf eine Zertifizierung zu vermeiden. Typisch sind zum Beispiel folgende 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 ausreicht 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 gut genug kennt, setzt es bei der Optimierung falsche Prioritäten. Auf die wirklich wichtigen Punkte, die dringend verbessert werden müssten, wird zu wenig Zeit verwandt.

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 bereitet es den meisten Krankenhäusern Schwierigkeiten, ihr Leitbild umzusetzen und eine durchgän-

Beispiel eines Kurzcheck-Fragebogens:

Die Workshop-Teilnehmer bewerten die proCum Cert (pCC)/KTQ®-Kriterien nach Erfüllungsgrad und Wichtigkeit

Fragebogen		1. Patientenorientierung in der Krankenversorgung																								
Name des Krankenhauses:		Keine Anzeichen von Bewegung oder Entwicklung <small>Keinerlei Planung, Umsetzung oder Überprüfung. Einige gute Ideen</small>	Anfängliche Anzeichen tatsächlicher Entwicklung <small>Grundlegende Planung sowie die Umsetzung in Teilbereichen hat begonnen, gelegentliche Überprüfung</small>					Anzeichen für Entwicklung <small>Planung weitestgehend abgeschlossen, Umsetzung im Gesamtprozess klar erkennbar, Überprüfungen liefern erste Ergebnisse</small>					Eindeutige Anzeichen für Entwicklung <small>Umsetzung weitestgehend positiv durchgesetzt, regelmäßige sowie effektive Überprüfungen und Verbesserungen</small>					Klare Ergebnisse <small>Ideale Umsetzung in allen Aspekten, Überprüfungen bestätigen hervorragende Ergebnisse, Verbesserungen werden effizient umgesetzt</small>								
1.1.1. Die Vorbereitungen einer stationären Behandlung sind patientenorientiert (KTQ) (Erreichbarkeit des Krankenhauses)	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 KH-Anfahrt (pCC), Wegbeschreibungen (pCC)	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
		Gewichtung: <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>																						1	2	3
1	2	3	4	5																						
1.1.1. Die Vorbereitungen einer stationären Behandlung sind patientenorientiert (KTQ) (Organisation der stationären Behandlung)	Belegung der Stationen nach Schweregrad, Auslastung, Pflegeintensität, Koordination von Notfällen, Abstimmung mit den Niedergelassenen, Patienteneinbestellung, Bereitstellung von Vorbefunden	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
		Gewichtung: <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>																						1	2	3
1	2	3	4	5																						
1.1.2. Orientierung im Krankenhaus (KTQ)	Innerhalb des Krankenhauses 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 sächliche Unterstützung	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
		Gewichtung: <table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>																						1	2	3
1	2	3	4	5																						

Abb. 1

Diskussion und Bewertung des Kurzchecks

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 (Abb. 1) vor sich liegen:

■ Inwieweit ist das Kriterium heute schon erfüllt? Die Einschätzung erfolgt anhand einer Skala von null 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).

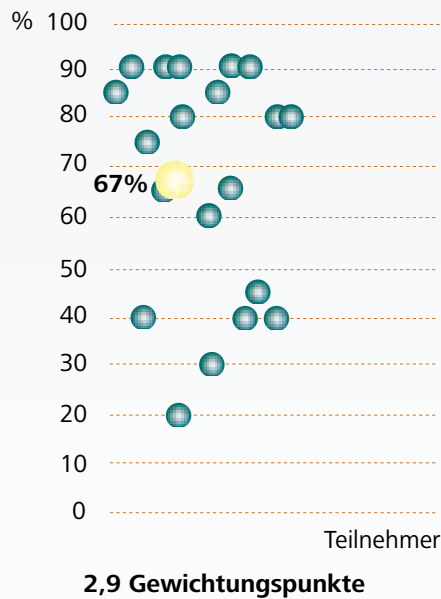
Während die Gruppe auf diese Weise weitermacht und den Fragebogen Punkt für Punkt abhandelt, hält ein weiterer Berater alle angesprochenen Verbesserungsmöglichkeiten auf einer Metaplan-Tafel fest. Obwohl die Diskussion bei jedem Kriterium höchstens eine Viertelstunde dauert, blitzen immer wieder interessante Anregungen auf. Die Teilnehmer ahnen, wie vielfältig die Möglichkeiten sind, um die Abläufe in ihrem Haus weiter zu verbessern. Allen ist zum Beispiel klar: Die Wartezeiten für die Patienten bei der Aufnahme sind zu optimieren, der Aufnahmeprozess muss deshalb auf den Prüfstand. Ebenso der Umgang mit Beschwerden: Warum sollte man nicht, so regt ein Teilnehmer an, im Abschlussgespräch jeden Patienten nach Lob und Kritik fragen? Zwei Minuten am Ende der Entlassung könnten der Anfang für ein systematisches Beschwerdemanagement sein. 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 „Punkt-

wolken“ (Abb. 2) Ergebnisse zu präsentieren. Die Grafiken vermitteln einen ersten Eindruck vom Profil des Hauses mit den wesentlichen Stärken und Schwächen:

■ Hervorragende Werte erzielte das Krankenhaus bei allen Kriterien der proCum Cert-Kategorie „Spiritualität“. Sehr gut bewerteten die Workshop-Teilnehmer ihr Haus auch bei der „Durchführung einer hochwertigen und umfassenden Behandlung“, bei der „Organisation der Hygiene“, der „Bereitstellung von Arzneimitteln, Blut und Blutprodukten sowie Medizinprodukten“ und – nicht zuletzt – bei den Fort- und Weiterbildungsangeboten für die Mitarbeiter.

■ Ebenso klar traten die Schwachstellen zu Tage. So könnten die Aufnahme der Patienten und die Orientierung verbessert werden. Auch fast alle Kriterien der Kategorie „Qualitätsmanagement“ wiesen auf Handlungsbedarf hin – was nicht verwundert, schließlich soll ja eben hier das bevorstehende QM-Projekt die notwendigen Verbesserungen bringen.

Konsensgrafik Patientenorientierung in der Krankenversorgung



1.1.1. Die Vorbereitungen einer stationären Behandlung sind patientenorientiert (KTQ) (Erreichbarkeit des Krankenhauses)

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 KH-Anfahrt (pCC), Wegbeschreibungen (pCC)

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)

Abb. 2

gige Zielplanung zu implementieren. In vielen Häusern fehlt auch eine systematische Personalentwicklung. Die Ergebnisse des Kurzchecks sind deshalb immer wieder auch der Anlass, ein Teilprojekt ins Leben zu rufen, um ganz gezielt Verbesserungen zu erreichen – auch mit Blick auf die angestrebte Zertifizierung. Dreh- und Angelpunkt des Kurzchecks ist eine Art „eingedampftes“ 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“.

Fit fürs Finale

Das Ergebnis erlaubt klare Aussagen. Wichtigstes Ziel ist die Patientenversorgung mit dem Hinweis auf die Patienten-Einbestellung. Als fast ebenso wichtig erachtete es die Gruppe, die ambulante Patientenversorgung besser zu organisieren. Ein weiterer wichtiger Punkt: der Umgang mit Wünschen und Beschwerden der Patienten. Hier wünschen sich die Workshop-Teilnehmer den Aufbau eines systematischen Beschwerdemanagements. In der Kategorie „Mitarbeiterführung“ steht die Forderung nach neuen Arbeitszeitmodellen an erster Stelle, in der Kategorie „Informationswesen“ kristallisiert sich die medizinische Dokumentation als verbesserungsbedürftiger Bereich heraus.

Die Erfolgsfaktoren

Die Ergebnisse des Kurzchecks vermittelten dem Vinzenz Pallotti Hospital nicht nur einen Überblick über die „Qualitätslage“ des Hauses. Zudem ist es in den zwei Workshop-Tagen auf einfache Weise gelungen,

erfolgsversprechende Handlungsbereiche zu identifizieren. Der Workshop hat die Aufmerksamkeit auf Kriterien gelenkt, die als wichtig erachtet, aber nur zu einem geringen Prozentsatz erfüllt sind. Hier stehen die Chancen gut, mit relativ geringem Aufwand große Verbesserungseffekte zu erreichen. Entscheidend für den Erfolg des Kurzchecks waren vor allem folgende Faktoren:

- 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. Anwesend waren im Falle des Vinzenz Pallotti Hospitals die oberste Führungsebene und das künftige QM-Team, das sich aus berufs- und hierarchieübergreifenden Mitgliedern zusammensetzt. Der Führungskreis des Hauses hatte die Auswahl sorgfältig überlegt und gemeinsam eine Liste mit Namen erstellt. Pflegedirektor, Ärztlicher Direktor und Geschäftsführer gingen dann jeweils in ihrem Bereich auf die ausgesuchten Mitarbeiter zu, um sie aktiv für das QM-Projekt zu werben. Dass diese Auswahl gut war, hat jetzt der Kurzcheck bewiesen. Das Vinzenz Pallotti Hospital fühlt sich motiviert und gewappnet, nunmehr das eigentliche QM-Projekt anzupacken.

Anschriften der Verfasser:

Reinhold Sangen-Emden
Geschäftsführer
Vinzenz Pallotti Hospital GmbH
Vinzenz-Pallotti-Straße 20–24
51429 Bergisch Gladbach

Günther Werr
Diplom-Psychologe
Neuhofstraße 9
64625 Bensheim