

Serie: „Qualität in privaten Klinikunternehmen“, Folge 1

Das Qualitätskonzept von Asklepios

Mit der vorliegenden f&w-Ausgabe beginnt eine Beitragsserie, in der die Mitgliedsunternehmen des BDPK ihre Qualitätsmanagement-Konzepte vorstellen. Geplant sind zunächst vier Beiträge; auf Asklepios folgen die Rhön-Klinikum AG, die Sana Kliniken AG und die Helios Kliniken GmbH.

Während das Qualitätsmanagement in der Industrie auf eine lange Tradition und Entwicklung zurückblicken kann, sind erste gesetzliche Regelungen zur Einführung eines strukturierten Qualitätsmanagements in den Krankenhäusern in Deutschland erst rund zehn Jahre alt. In den Kliniken wurde die Einführung zunächst von einer breiten Diskussion um die Sinnhaftigkeit des Qualitätsmanagements begleitet.

Heute steht eher der Umgang mit den Ergebnissen des Qualitätsmanagements im Mittelpunkt der Diskussion. Den Kliniken steht eine Vielzahl von Instrumenten und Kennzahlen zur Verfügung, die Auskunft über die Zufriedenheit von Patienten, Einweisern und Mitarbeitern, zur Qualität von Prozessen und Strukturen sowie zur medizinischen Ergebnisqualität geben. Doch wem „gehören“ diese Informationen? Dem Chefarzt, dem Qualitätsmanager, dem Geschäftsführer? Oder gehören diese Daten den Krankenkassen und den Patienten?

Mit der Verpflichtung der Kliniken, im Jahr 2005 erstmalig Qualitätsberichte zu veröffentlichen, und der Pflicht, im Jahr 2007 in den strukturierten Qualitätsberichten ausgewählte Ergebnisse zur medizinischen Ergebnisqualität herauszugeben, hat sich auch diese Diskussion überholt. Faktisch wurden die Informationen zu „öffentlichen Daten“.



Mensch – Medizin – Mitverantwortung

Die Asklepios Kliniken befassen sich seit Mitte der 90er Jahre mit dem Thema Qualitätsmanagement. Es ist über die Unternehmensphilosophie „Mensch – Medizin – Mitverantwortung“ fest in der Unternehmensstrategie der Asklepios Gruppe verankert. Ziel ist es, die bestmögliche medizinische Versorgung der Patienten sicherzustellen. Qualität hat daher in den Einrichtungen der Asklepios Gruppe einen hohen Stellenwert.

Die Bausteine des Qualitätsmanagements

Asklepios setzt auf ein integriertes Qualitätsmanagement. Die Prozess- und Strukturqualität steht dabei ebenso im Fokus wie der Behand-

lungserfolg, die Einschätzung der Zufriedenheit von Patienten, einweisenden Ärzten und Mitarbeitern sowie die Vermeidung und Verringerung von Risiken.

Exemplarisch werden hier einzelne „Bausteine“ des Qualitätsmanagements der Asklepios Kliniken beschrieben:

■ Im Bereich der Medizinischen Ergebnisqualität konzentriert sich das Qualitätsmanagement der Asklepios Kliniken im Wesentlichen auf das Verfahren der Bundesgeschäftsstelle für Qualitätssicherung (BQS). Aus Sicht der Asklepios Gruppe ist das BQS-Verfahren derzeit am besten geeignet, um Aussagen zur Behandlungsqualität in den deutschen Krankenhäusern zu treffen. So ist beispielsweise die Dokumentation bundesweit einheitlich und verpflichtend und schafft damit Transparenz und valide Referenz-

werte: Experten entwickeln die Qualitätsindikatoren und passen sie kontinuierlich an aktuelle Erkenntnisse an. Die unterschiedliche Erkrankungsschwere der Patienten wird ebenfalls berücksichtigt („Risikoadjustierung“). Die Qualitätsindikatoren des BQS-Verfahrens zeigen somit deutliche Vorteile gegenüber Qualitätsindikatoren, die aus Abrechnungsdaten entwickelt wurden. Ein Nachteil des bisherigen BQS-Verfahrens ist die Verfahrensdauer. Auswertungen von Indikatoren stehen teilweise erst nach über einem Jahr zur Verfügung.

Die Asklepios Kliniken gehen mit den Ergebnissen des BQS-Verfahrens nach dem Prinzip „Schwächen erkennen – von den Besten lernen“ vor. Dabei gelten folgende Grundregeln:

- Um den Nachteil des BQS-Verfahrens, die lange Verfahrensdauer, auszugleichen, werden die Daten der Asklepios Kliniken zusätzlich zum BQS-Verfahren zweimal pro Jahr ausgewertet. Diese Auswertungen stehen den Kliniken somit zeitnah für die interne Steuerung zur Verfügung.

- Die Ergebnisse des BQS-Verfahrens sowie die der internen unterjährigen Auswertung werden sorgfältig aufgearbeitet und für eine kontinuierliche Optimierung der Ergebnisqualität genutzt. Um bei diesem Verfahren die medizinischen Aspekte umfassend beraten und berücksichtigen zu können, haben die Asklepios Kliniken sogenannte „Medical Boards“ eingerichtet. In ihnen ist mit bundesweit anerkannten Experten die medizinische Kompetenz gebündelt.

- Bei Auffälligkeiten wird nach den Ursachen geforscht, und bei Bedarf werden Maßnahmen zur Optimierung eingeleitet. Auch besonders positive Ergebnisse werden hinterfragt: Was führt zu diesen guten Ergebnissen? Was können andere Asklepios Kliniken lernen?



Mit dem hier beschriebenen System ist den Asklepios Kliniken die kontinuierliche und nachhaltige Verbesserung der medizinischen Qualität gelungen.

Darüber hinaus haben die Asklepios Kliniken mit ihrem jährlich veröffentlichten Bericht zur Medizinischen Ergebnisqualität einen eigenen Weg zur Darstellung von komplexen medizinischen Sachverhalten beschritten. Die Verständlichkeit für medizinische Laien findet in der Öffentlichkeit, aber auch in den Kliniken durchweg hohe Anerkennung.

- Asklepios-Pfade, beispielsweise für die Erstimplantation von Hüft-Endoprothesen, als Maßnahme zur Prozessoptimierung sind ein weiterer Baustein des Qualitätsmanagements der Asklepios Kliniken. Sie werden für häufige Indikationen sowie medizinische Kernprozesse erstellt, entsprechen den aktuellen medizinischen Erkenntnissen (Evidenzbasierung) und sind als sogenannte „Masterpfade“ angelegt (so viele Standards wie nötig und so viel Flexibilität zur Anpassung an klinikspezifische Rahmenbedingungen wie möglich). Sie dienen unter anderem der Optimierung der medizinischen Ergebnisqualität.

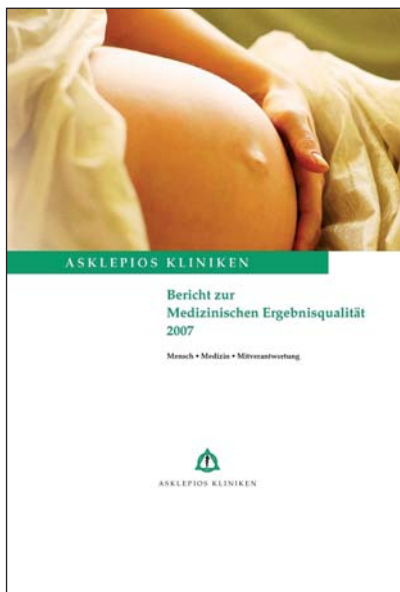
- Die Asklepios Kliniken setzen sich mit Fragen der Zufriedenheit als einem maßgeblichen Parameter zur

Beurteilung der Qualität der Krankenhausbehandlung auseinander. In allen Asklepios Kliniken werden in festgelegten Zeitintervallen standardisierte Befragungen von Patienten sowie von niedergelassenen Ärzten und Mitarbeitern durchgeführt.

Zusätzlich ist in allen Kliniken ein Beschwerdemanagement mit festen Ansprechpartnern zur systematischen Erfassung und Bearbeitung von Patientenrückmeldungen etabliert. Die Zusammenarbeit mit Selbsthilfegruppen und Patienteninitiativen wird kontinuierlich ausgebaut.

- Um die größtmögliche Sicherheit der Patienten in den Asklepios Kliniken zu gewährleisten und mögliche Risiken zu minimieren, wurde ein klinisches Risikomanagement etabliert: Es ist in das Qualitätsmanagement integriert und wird über die bestehenden Strukturen in den Kliniken umgesetzt. Anhand standardisierter Verfahren erfolgt eine Risikoanalyse in Form von Risikoaudits zur Identifizierung möglicher Risikopotenziale und Umsetzung von Präventionsmaßnahmen.

Zusätzlich werden aus Datenbanken zum Risikomanagement Handlungsempfehlungen erstellt und in den Kliniken implementiert. Fehler- oder Beinahe-Fehler-Meldesysteme dienen ebenfalls der Identifizierung von Risikopotenzialen und der Risikoprävention.



Die Asklepios Kliniken setzen sich auch mit ethischen Fragestellungen auseinander. Zum Beispiel werden im Rahmen von ethischen Fallbesprechungen medizin-ethische Fragestellungen wie „Fixierung“ oder „Entscheidungen am Lebensende“ miteinander beraten. Den Mitarbeitern werden spezielle Fortbildungen angeboten. Das Konzept soll künftig weiter ausgebaut werden.

Systematische, kontinuierliche und nachhaltige Optimierung

Ziel des Qualitätsmanagements ist die systematische, kontinuierliche und nachhaltige Optimierung der Qualität. Dies bedeutet, dass sich die Kliniken und Einrichtungen der Asklepios Gruppe auf allen Ebenen mit den Ergebnissen der „Bausteine“ auseinandersetzen, Verbesserungspotenziale ermitteln und Maßnahmen zur Optimierung der Abläufe und des Behandlungserfolges ergreifen.

Das Qualitätsmanagement wird kontinuierlich fortentwickelt. Die zeitnahe und verständliche Information von Patienten, einweisenden Ärzten sowie Kostenträgern über den Behandlungserfolg, die Struktur- und Prozessqualität oder die Qualität von

Hotelleistungen ist ein weiteres wesentliches Element des Qualitätsmanagements der Asklepios Gruppe.

Struktur und Arbeitsweise

Die Einrichtungen der Asklepios Gruppe werden von dem Zentralen Dienst DRG-, Medizin- und Qualitätsmanagement (ZD) bei der Umsetzung und Weiterentwicklung des einrichtungsinternen Qualitätsmanagements unterstützt.

Die Verantwortung für die Qualität liegt in den Kliniken (dezentrale Organisation).

Im Zentralen Dienst sind insbesondere die fachlichen Kompetenzen zu Fragen von Budget und Erlösen, zur medizinischen Ausrichtung, zum Prozess- sowie zum Qualitätsmanagement gebündelt und miteinander verknüpft.

Die Mitarbeiter des ZD stehen den Asklepios Kliniken beratend zur Seite. Die Kliniken profitieren hierbei von einem vielfach erprobten und anhand der Erfahrungen aus über 60 Einrichtungen kontinuierlich weiterentwickelten Beratungskonzept, welches im Jahr 2007 nach DIN EN ISO 9001:2000 zertifiziert wurde.

Zwischen den Einrichtungen der Asklepios Gruppe werden im Qualitätsmanagement durch regelmäßige, regionale Arbeitstreffen größtmögliche Synergien genutzt. Hier erfolgen die Vermittlung aktuellen Wissens und die Weitergabe von Best Practice-Konzepten aus den einzelnen Kliniken.

Über den Zentralen Dienst wird ein internes Fortbildungsprogramm zum Qualitätsmanagement angeboten, über das die Qualitätsbeauftragten der Kliniken unter anderem zu Projekt- und Prozessmanagement, Moderation und interner Auditierung weiterqualifiziert werden.

Internetbasiert stehen allen Qualitätsbeauftragten der Asklepios Kliniken ein Dokumentenpool mit über 3 000 qualitätsrelevanten Musterdokumenten (beispielsweise Standards und Verfahrensanweisungen) sowie ein Forum für den direkten Informations- und Erfahrungsaustausch zur Verfügung.

In das Qualitätsmanagement fließen Elemente aus verschiedenen Qualitätsansätzen und -verfahren ein:

Neben einem strukturierten Prozessmanagement auf Basis der DIN EN ISO ist in den Kliniken ein internes Auditwesen etabliert.

Zusätzlich finden jährlich in allen Kliniken externe Qualitätsaudits durch den Zentralen Dienst statt, um die Weiterentwicklung des einrichtungsinternen Qualitätsmanagements zu unterstützen.

Angelehnt an die Ergebniskriterien der European Foundation for Quality Management (EFQM) werden in den Kliniken Qualitätskennzahlen zur Messung der Ergebnisqualität und Überprüfung der Prozesse erhoben und ausgewertet.

Nachweis der geleisteten Qualität

Asklepios setzt auf ein Qualitätsmanagement, das kontinuierlich durch externe unabhängige Organisationen überprüft und zertifiziert wird. Die Zertifizierungen dienen zum einen der Erfüllung definierter Qualitätsstandards und zum Nachweis der geleisteten Qualität; sie unterstützen aber vor allem die Weiterentwicklung des einrichtungsinternen Qualitätsmanagements im Sinne eines konsequenten und kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Zugleich dienen die Zertifikate der Motivation und dem Anreiz der Mitarbeiter.

Zertifizierung nach KTQ

Die Asklepios Kliniken gehen über die gesetzlichen Vorgaben zum Qua-

G-BA und BQS zur Qualität der Krankenhausversorgung

Einen jährlich aktualisierten Überblick über den Stand der Versorgungsqualität in den deutschen Krankenhäusern gibt der „Ergebnisbericht externe stationäre Qualitätssicherung“, der von der Bundesgeschäftsstelle Qualitätssicherung (BQS) im Auftrag des Gemeinsamen Bundesausschusses (G-BA) herausgegeben wird. Dem aktuellen Bericht, der Ende Oktober 2007 im Rahmen einer Ergebniskonferenz vorgestellt wurde, liegen 16 Prozent aller Krankenhaushäufigkeiten aus dem Verfahrensjahr 2006 zugrunde.

Weitere Informationen:

<http://www.bqs-online.com/public/news/archiv/2007/november/05112007>

Neue Software für den Qualitätsbericht Reha (QB-Reha)

Rehakliniken können bei der Erstellung des Qualitätsberichtes nach dem QB-Reha-Konzept eine neue Software nutzen. Die Nexus/Holl GmbH (Kooperationspartner des Instituts für Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen GmbH [IQMG]) bietet die Software für das vom IQMG entwickelte Konzept eines strukturierten Qualitätsberichtes in der Rehabilitation an. Kliniken, die den „Assessment-Guide“ von Nexus/Holl nutzen und über einen entsprechenden Wartungsvertrag verfügen, erhalten die Erweiterung ohne zusätzliche Mehrkosten. Daneben ist die Software auch separat, als „stand alone“-Variante erhältlich.

Weitere Informationen:

<http://www.holl-gmbh.de/Store/pd948826021.htm?categoryId=16>

litätsmanagement deutlich hinaus. Sie lassen ihr Qualitätsmanagement extern überprüfen und zertifizieren. Die Asklepios Kliniken haben sich für eine Zertifizierung nach dem Verfahren der KTQ[®] entschieden (Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen) und haben bei der Weiterentwicklung dieses Verfahrens durch Teilnahme an Pilotphasen und Zertifizierungen erster Einrichtungen bundesweit maßgeblich mitgewirkt (Akutklinik 2002, Psychiatrische Einrichtung 2003, Medizinisches Versorgungszentrum 2007). Insgesamt sind derzeit 38 Einrichtungen der Asklepios Gruppe nach KTQ[®] zertifiziert:

- 26 Akut- und drei Rehabilitationskliniken sind erstzertifiziert,
- acht Akutkliniken sind rezertifiziert,
- ein Medizinisches Versorgungszentrum ist nach KTQ[®]-Prax und KTQ[®]-Patho zertifiziert.

Zertifizierung spezieller Medizinischer Zentren

Spezielle Schwerpunktzentren innerhalb der Kliniken, beispielsweise Stroke-Units oder Brustzentren, sind nach DIN EN ISO 9001 und nach den Vorgaben der medizinischen Fachgesellschaften beziehungsweise der Deutschen Krebsgesellschaft zertifiziert und weisen damit eine hohe Versorgungsqualität nach.

Zertifizierung der Hotelqualität

Einen Beitrag zur Kundenorientierung stellen die Qualitäts- und Hygienepflichten zur Speiserversorgung und Reinigung durch das Lufthansa-Hygieneinstitut dar, die in allen Kliniken jährlich durchgeführt werden. Zusätzlich werden ab 2008 die Empfangsbereiche der Kliniken in Vor-Ort-Audits und Telefon-Checks geprüft und bei Erfüllung definierter Standards mit einem Qualitätssiegel ausgezeichnet.

Eine so umfassende Überprüfung von Struktur- und Prozessqualität hebt die Asklepios Kliniken in der deutschen Krankenhauslandschaft

hervor.

Handlungsansätze für die Zukunft

Die öffentliche Bereitstellung von Daten alleine hilft Patienten und einweisenden Ärzten nur bedingt bei der Entscheidung: „Welche Klinik ist bei meiner Erkrankung die geeignete?“. Zu unüberschaubar ist das Angebot von Qualitätsinformationen im Gesundheitswesen; die einzelnen Informationen lassen sich nur sehr schwer zu einem Gesamtbild zusammensetzen, sind nicht immer „laienverständlich“ und häufig nicht miteinander vergleichbar.

Das Geschehen im Krankenhaus muss für Patienten und deren Angehörige so aufbereitet und dargestellt werden, dass sie bewusst eine Entscheidung für die eine oder die andere Klinik treffen können. Da die Ansprüche an ein Krankenhaus sehr individuell sind und sicherlich auch immer von der Erkrankung des Patienten abhängen, müssen in dieser Darstellung die unterschiedlichen Aspekte möglichst vergleichbar dargestellt werden. Dies umfasst Angaben zur „Hotelqualität“, zur Zufriedenheit der Patienten und einweisenden Ärzte, aber auch zur medizinischen Expertise, zur Häufigkeit schwieriger Eingriffe, zur Interdisziplinarität sowie den Nachweis von Struktur-, Prozess- und Medizinischer Ergebnisqualität.

Auf Basis dieser Informationen wird künftig der Patient die Möglichkeit haben, „sein“ Krankenhaus – ausgerichtet auf seine Erkrankung – selbst auszuwählen.

Weitere Informationen:

Dr. Roland Dankwardt
Medizinischer Direktor der Asklepios Kliniken
Bereichsleiter ZD DRG-, Medizin- und Qualitätsmanagement
Asklepios Kliniken Verwaltungsgesellschaft mbH
c/o Asklepios Klinik Lich