

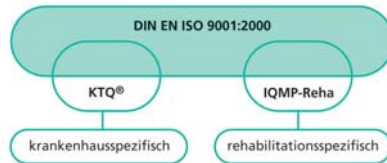
Transparenz und Ergebnisorientierung

Qualitätsmanagement & -sicherung in der MediClin

Hochwertige, integrierte und spezialisierte Leistungen sektorenübergreifend aus einer Hand anzubieten, gehört zu den Ursprungsideen der MediClin: von Prävention und ambulanter Versorgung über akutstationäre Behandlung bis hin zu Rehabilitation und Pflege. Die MediClin deckt somit als bundesweit tätiger Klinikbetreiber mit aktuell 33 Klinikbetrieben, sieben Pflegeeinrichtungen und drei Medizinischen Versorgungszentren die gesamte Bandbreite der medizinischen Versorgungskette ab. Bei den Kliniken handelt es sich um Akutkliniken der Grund-, Regel- und der Schwerpunktversorgung und um Fachkliniken für die medizinische Rehabilitation.

Integriertes Qualitätsmanagement

Bereits Mitte der 90er Jahre wurde in Kliniken der MediClin ein einheitliches Qualitätsmanagement systematisch eingeführt. Dieses integrierte Qualitätsmanagementkonzept umfasst die drei Säulen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Ziele sind eine schnittstellen- und sektorenübergreifende Sicherung und Optimierung der Versorgungsprozesse sowie die jährliche Bewertung und Verbesserung der Ablauforganisation und der erzielten Ergebnisse. Durch ein an den konkreten Arbeitsabläufen orientiertes Prozessmanagement gelingt es schnell, sich neuen Anforderungen anzupassen und so eine bestmögliche Versorgung für unsere Patienten zu gewährleisten. Ergänzt wird das Qualitätsmanagement durch ein unternehmensweites Risikomanagementsystem (Fehlermanagement, jährliche Risikoinventuren, Critical Incident Reporting), das die



systematische Identifikation, Bewertung und Steuerung von potenziellen Risiken erlaubt, um frühzeitig auf entsprechende Entwicklungen reagieren zu können und Fehler damit zu vermeiden oder deren Auswirkung zu minimieren.

Grundlage für das interne Qualitätsmanagement in der MediClin sind die aktuell gültigen und international anerkannten Qualitätsanforderungen der DIN EN ISO 9001, die durch branchenspezifische Qualitätsmanagementprogramme für die Akutmedizin, Rehabilitation und Pflege ergänzt werden. Um die branchenunabhängigen Qualitätsanforderungen der DIN EN ISO 9001 weiter zu spezifizieren, beteiligten sich die Kliniken der MediClin an der Entwicklung und Umsetzung des ersten bundesweit anerkannten rehabilitationsspezifischen Zertifizierungsverfahrens auf Basis der DIN EN ISO 9001. In diesem Zuge zertifizierte die MediClin ihre Rehabilitationseinrichtungen nach den Qualitätsgrundsätzen der Deutschen Gesellschaft für Medizinische Rehabilitation. Die Weiterentwicklung des internen Qualitätsmanagements in den Rehabilitationskliniken geht in der MediClin heute einher mit der Ausrichtung am Exzellenz-Modell „IQMP-Reha“, dem integrierten Qualitätsmanagementprogramm für exzellente Qualität in der Rehabilitation. Auch hier beteiligte sich die MediClin an der Entwicklung des mittler-

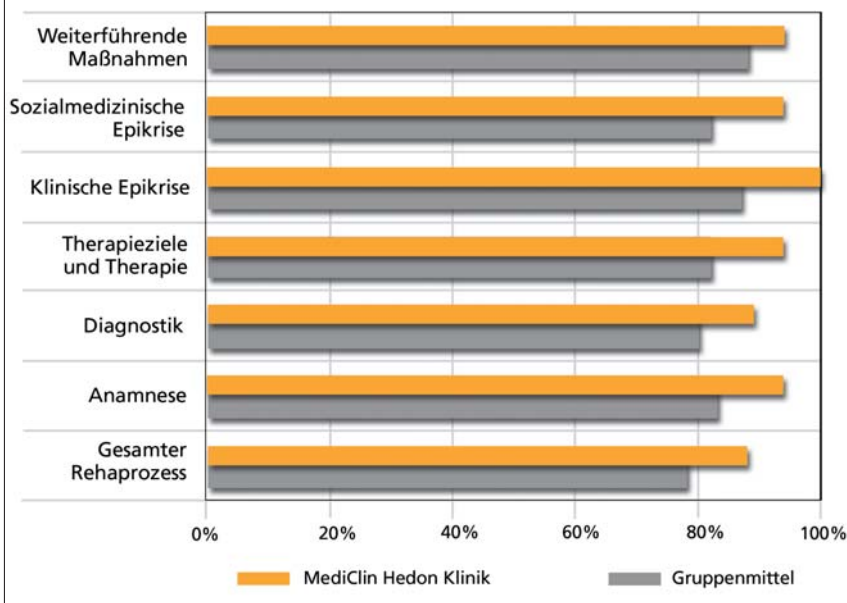
Qualitäts-Serie in f&w

Im vergangenen Jahr startete der BDPK in den „Gelben Seiten“ eine Serie von Beiträgen, mit denen die Klinikunternehmen ihr Qualitätsmanagement vorstellen. Die bisher erschienenen Beiträge sind auf der Webseite des BDPK (www.bdpk.de) unter der Rubrik „Fachinformationen -> Qualität“ gesammelt.

weile etablierten Branchenstandards (EQR, Exzellente Qualität in der Rehabilitation) und zertifiziert die Rehabilitationseinrichtungen danach. Im Akutbereich werden die Qualitätskriterien des KTQ-Kriterienkataloges für die Ausrichtung und Ausgestaltung des internen Qualitätsmanagements genutzt.

Die Mitarbeiterperspektive ist ein weiterer Baustein im Qualitätsmanagement der MediClin. Um Arbeitsschutz und Mitarbeitergesundheit nachhaltig zu sichern, verankert die MediClin die Managementanforderungen der MAAS-BGW – die Qualitätskriterien der Berufsgenossenschaft für Gesundheits- und Wohlfahrtspflege – im internen Qualitätsmanagement der Einrichtungen. Darüber hinaus integrieren die Kliniken standortbezogen indikationsspezifische Qualitätsstandards in die bestehenden Qualitätsmanagementstrukturen. Dazu gehören zum Beispiel die Qualitätsanforderungen der Deutschen Diabetes Gesellschaft (DDG) oder die Gütekriterien gesundheitsbewusster Ernährung und Vollkost in Kliniken (RAL). Die Umsetzung der gesetzten Qualitätsstandards

Externe Beurteilung der Prozessqualität (Peer Review-Verfahren) – Orthopädie –



und -anforderungen überprüfen unabhängige und anerkannte Zertifizierer. Neben der kritischen und unabhängigen Beurteilung der etablierten Aufbau- und Ablauforganisation wird durch die externe Beurteilung des internen Qualitätsmanagements Vertrauen in die Qualitätsfähigkeit einer Einrichtung und deren Organisation gebildet.

Die Einrichtungen der MediClin begleitet und unterstützt die zentrale Abteilung „Qualität, Organisation und Revision“. So werden auf zentraler Ebene Rahmenvorgaben und Grundlagen für das Qualitätsmanagement gelegt, Konzernregelungen und Standards erstellt, das interne Auditsystem organisiert und erforderliche Schulungen für Qualitätsbeauftragte und weitere aktiv an der Qualitätssicherung beteiligte Personen bereitgestellt.

In den Einrichtungen unterstützen Mitarbeiter mit Qualitätsmanagement-Know-how die Klinik- oder Einrichtungsleitungen bei der Organisation und Weiterentwicklung des internen Qualitätsmanagements. Der Qualitätsausschuss der Einrichtung organisiert und beschließt die Ausgestaltung des QM-Systems. Feste Mitglieder dieses Gremiums sind immer

die Klinikleitung und der Qualitätsbeauftragte. Die Qualitätsbeauftragten durchlaufen ein konzerninternes Curriculum, in dessen Verlauf insbesondere die Grundlagen des Qualitätsmanagements, die Durchführung von internen Audits und die Erstellung von Management- und Selbstbewertungen vermittelt werden. Regelmäßige Arbeitstreffen, wechselseitige Audits und eine interaktiv konzipierte Intranetplattform unterstützen den konzernweiten Know-how-Transfer. Jährlich findet ein Austausch zwischen den Qualitätsbeauftragten der MediClin-Einrichtungen statt. Hier geht es um die Vermittlung aktueller Informationen zur Qualitätssicherung und zum Qualitätsmanagement, um die Vorstellung guter Ergebnisse und Lösungen für Qualitätsmanagement-relevante Themen sowie die Förderung des fachlichen Austausches.

Orientierung geben, Qualität und Transparenz schaffen

Qualitätsentwicklung braucht Ziele. In den unternehmensweit gültigen Leitsätzen benennt die MediClin die eigenen Werte und Prinzipien und verdeutlicht damit Patienten und Bewoh-

nern, Geschäftspartnern, der Öffentlichkeit und den Mitarbeitern die Ausrichtung des Denkens und Handelns. Die Leitsätze bilden dabei einen Orientierungsrahmen für die strategische Umsetzung der Unternehmensziele und thematisieren die Bereiche: Patienten und Bewohner, Mitarbeiter, Integration und Kooperation, Wachstum und Fortschritt, Qualität und Wirtschaftlichkeit. Die Leitsätze der MediClin geben Orientierung für die Ableitung entsprechender Qualitätsziele, für gemeinsames und zielgerechtes Handeln und für die Initiierung gemeinsamer Projekte.

Angesichts der Veränderungen in der Gesundheitsversorgung wächst der Wunsch nach mehr Transparenz über die Qualität medizinischer Leistungen und deren Anbieter. Diese Forderung ist mittlerweile zu einem wichtigen Motor für die Optimierung der Patientenversorgung geworden. Wir sehen diese Herausforderung als Chance zur kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung medizinischer Versorgung. Deshalb beteiligt sich die MediClin aktiv und freiwillig an Qualitätsinitiativen von Kostenträgern, die zu einer höheren Transparenz der medizinischen Behandlungsergebnisse führen.

Die erbrachten Behandlungsleistungen werden über die externen, vergleichenden Qualitätssicherungsprogramme der Kostenträger und die Teilnahme an weiteren Initiativen zur Messung und Überprüfung der Behandlungsqualität beurteilt. So beteiligen sich zum Beispiel Kliniken der MediClin am Evaluationsprogramm „EVA-Reha“ der Techniker Krankenkasse. Mithilfe des Beurteilungssystems EVA-Reha („Evaluation der Rehabilitation“) werden Therapiefortschritte und Behandlungsergebnisse der Patienten in orthopädischer oder kardiologischer Rehabilitation erhoben und im Vergleich mit beteiligten Kliniken bewertet.

Ein hoher Qualitätsanspruch zählt zu den vorrangigen Unternehmensgrundsätzen der MediClin. Transparenz in der Leistungserbringung ist ein Ansatzpunkt, mit dem MediClin die

Qualität der Gesundheitsversorgung kontinuierlich verbessert und damit für Patienten und Kooperationspartner eine hochwertige medizinisch-therapeutische Versorgung sichert. Die Veröffentlichung von Qualitätsberichten ist dabei ein wichtiger Schritt, um Behandlungskompetenz und Ergebnisse transparent zu machen. Neben den verpflichtend zu veröffentlichenden Qualitätsberichten für Akutkliniken erstellt die MediClin seit 2005 auch für alle Rehabilitationseinrichtungen standardisierte Qualitätsberichte, die regelmäßig aktualisiert werden.

Ergebnisse messen, Qualität sichern

Für die qualitätsorientierte Optimierung der medizinischen Leistungen messen und bewerten MediClin-Kliniken Ergebnisse auf unterschiedlichen Ebenen. Spezifische Instrumente zur Bewertung der Kernprozesse aus Klinik- oder Unternehmensperspektive sind neben den klassischen Reporting-Systemen im Personal-, Kosten- und Leistungsbereich:

- das unternehmensweite interne Auditsystem,
- die Erstellung von Qualitätsmanagement- oder Selbstbewertungen,
- Systeme zum Monitoring externer QS-Indikatoren
 - Akutbereich: QS-Monitor
 - Rehabilitation: RBS-Reporting,
- die systematische Ergebnismessung des Behandlungserfolgs,
- das systematische Monitoring von Schadensentwicklungen.

Für eine qualitative Beurteilung von Prozessen, Strukturen und Ergebnissen sind die Meinungen interner und externer Partner von wesentlicher Bedeutung. Die MediClin-weit eingesetzten Werkzeuge geben wichtige Impulse für die kontinuierliche Verbesserung medizinischer Dienstleistungen. Hierzu zählen insbesondere Patientenbefragungen mit konzernweitem Benchmarking, Mitarbeiterbefragungen, Zuweiserbefragungen und ein zentrales und dezentrales Beschwerdemanagement.

Internes Auditsystem

Durch die systematische Veranstaltung interner Audits (Verbesserungsgespräche), themenspezifischer Begehungen und externer Zertifizierungs- und Überwachungsaudits durch akkreditierte Zertifizierungsunternehmen bewertet die MediClin regelmäßig die Organisation und Qualitätsmanagementstrukturen der einzelnen Einrichtungen. Die einrichtungsübergreifenden Audits dienen dazu, die Umsetzung festgelegter Arbeitsabläufe kontinuierlich zu hinterfragen und im Team nach Verbesserungspotenzialen zu suchen. Mit dem unternehmensweiten Auditsystem koordiniert die MediClin den klinikübergreifenden Austausch von Auditoren und ausgebildeten Fachkollegen. Dies trägt zur berufsgruppenübergreifenden Identifikation der Potenziale bei und unterstützt den Know-how-Transfer zwischen den Kliniken im Sinne eines „Best Practice“-Ansatzes. Jährlich werden alle zentralen Bereiche einer Einrichtung auditiert.

Monitoring externer Qualitätsindikatoren

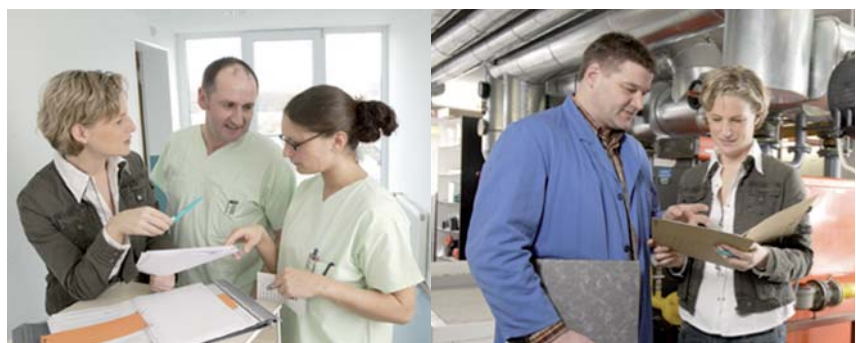
Sowohl in den Krankenhäusern als auch in der medizinischen Rehabilitation liegen eine Reihe von Qualitätsindikatoren vor, deren kontinuierliche Überwachung Grundlage für eine Optimierung der medizinischen Behandlungsergebnisse ist.

Im Akutbereich wird die Überwachung der externen Qualitätsindikatoren (BQS) durch eine Software (QS-Monitor) unterstützt, die es dem

Anwender ermöglicht, zeitnah Auskunft über negative Entwicklungen definierter Indikatoren zu erhalten. Über eine Ampelfunktion werden pro Leistungsbereich die Indikatoren tagesgleich ausgewertet und können nach definierten Basisverteilungen analysiert werden. Quartalsweise werden die BQS-Daten aller Leistungsbereiche zusätzlich ausgewertet und von zentraler Stelle auf Auffälligkeiten geprüft.

Auch für die Rehabilitationseinrichtungen gibt es in der MediClin einen Satz von Qualitätsindikatoren (RBS-System), der halbjährlich erhoben und überwacht wird. Diese Qualitätsindikatoren setzen sich aus mehreren Faktoren zusammen: Daten der externen Qualitätssicherungsprogramme der Rentenversicherung oder der Gesetzlichen Krankenversicherung, Leistungsdaten der Klinik, Ergebnisse aus externen Patientenbefragungen und aus dem Peer-Review-Verfahren, einem Beurteilungsverfahren zur Bewertung der Prozessqualität. Im halbjährlichen Zyklus sind die Qualitätsindikatoren in den Einrichtungen zu bewerten und entsprechende Maßnahmen bei kritischen Abweichungen einzuleiten.

Über standardisierte, elektronisch unterstützte Erhebungsverfahren messen Kliniken in der MediClin kontinuierlich den erzielten Behandlungserfolg. Die systematische Messung von abgestimmten Ergebniskriterien wird in den Kliniken der MediClin derzeit umfassend eingeführt. Damit kann beispielsweise ein Behandlungsansatz im gleichen Indikationsbereich einrichtungsübergreifend verglichen und



Die Ergebnismessung erfasst von der Medizin bis zur Haustechnik alle Unternehmensbereiche.

Ranking: Ärztliche Betreuung Orthopädie



Durchschnittliche Beurteilung der ärztlichen Betreuung, Quelle: Interne Patientenbefragung 4. Quartal 2007 – Rehabilitationseinrichtungen, Fachbereich Orthopädie

statistisch ausgewertet werden. Durch dieses Verfahren lässt sich der Erfolg von Behandlungsstrategien einrichtungübergreifend vergleichen. Die Ergebnisse sollen wichtige Impulse für das interne Qualitätsmanagement und die Optimierung der Therapie- und Behandlungskonzepte geben. Darüber hinaus unterstützt die MediClin mit solchen Ergebnissen die individuelle Patientenversorgung, da sie sowohl dem Arzt als auch dem Patienten während des Behandlungszeitraums unmittelbare Rückmeldungen über den aktuellen Therapieverlauf und den erzielten Behandlungserfolg geben können.

Patientenzufriedenheit

Die Messung der Patientenzufriedenheit erfolgt in den Kliniken der MediClin sowohl über kostenträgerspezifische Erhebungsverfahren als auch über standardisierte interne Fragebögen, die extern ausgewertet werden. Im Rahmen der internen Patientenbefragungen ist jeder Patient aufgefordert, seine Meinung mittels eines spezifischen Fragebogens abzugeben. Bewertet werden – neben der allgemeinen Betreuung und Freundlichkeit sowie der Unterkunft und Verpflegung – die Kerndienstleistungen der Klinik: Aufnahme, Diagnostik, Therapie und pflegerische Betreuung.

Darüber hinaus beurteilt der Patient weitere klinikspezifische Aspekte, wie etwa Besuchszeitenregelungen, Wartezeiten oder die Verständlichkeit der ärztlichen Aufklärung. Die Befragungsdaten werden systematisch ausgewertet und allen MediClin-Kliniken quartalsweise zur Verfügung gestellt. Neben einer klinikspezifischen Auswertung erfolgt auch ein systematischer Vergleich zwischen MediClin-Kliniken. Dieser kann fachbereichsspezifisch sein – wie beispielsweise bei der Beurteilung der Ärztlichen Betreuung (siehe Abbildung) – oder fachbereichsübergreifend. Der systematische Vergleich eröffnet die Möglichkeit, vom Besten zu profitieren, und ist Motor für Verbesserungsinitiativen in den Einrichtungen.

Wissen bündeln und vermitteln

Die MediClin bündelt fachliches Wissen und Erfahrungen in medizinischen Fachgruppen – mit Schwerpunkt in der medizinischen/therapeutischen Leistungs- und Strategieentwicklung.

Die Mitglieder der Fachgruppen sind Chefärzte der entsprechenden Fachbereiche aus MediClin-Kliniken. Im Rahmen der Fachgruppenarbeit werden medizinische Fragestellungen diskutiert und bearbeitet, die für ein

Fachgebiet oder eine Gruppe von MediClin-Einrichtungen von strategischer Bedeutung sind und gemeinsam umgesetzt werden können. Darunter fällt die Anpassung oder Entwicklung von Behandlungskonzepten sowie der Einsatz neuer Therapieverfahren oder die Abstimmung MediClin-spezifischer und leitliniengerechter Behandlungsstandards. Diskutiert und definiert werden auch Qualitätskriterien und Instrumente zur indikationspezifischen und einheitlichen Ergebnismessung.

Die gemeinsame Bearbeitung medizinischer Fragestellungen fördert Synergien und bündelt Wissen und Kompetenz für die Sicherung und Weiterentwicklung des medizinischen oder therapeutischen Behandlungsangebots.

Für die Bereitstellung eines gezielten und auf die Bedürfnisse der Einrichtungen abgestimmten Fortbildungsangebotes wurde die MediClin-Akademie gegründet. Für folgende Themenschwerpunkte werden Seminare angeboten:

- Medizin und Medizincontrolling,
- Therapie und Pflege,
- Organisation, Kommunikation und Patientenorientierung,
- Qualitätssicherung/-management,
- EDV,
- Gesetzliche Grundlagen.

Für die Qualifikation von Mitarbeitern im Bereich Qualitätsmanagement gibt es ein Curriculum zur Vermittlung von Basiswissen. Darüber hinaus werden Seminare zum Auditwesen, zum Prozessmanagement, zur Erstellung klinischer Pfade oder zu Beschwerdemanagement angeboten. Weitere Plattformen bündeln und verteilen Wissen: Darunter fallen spezielle Arbeitsbereiche im Intranet der MediClin zu verschiedensten Themenschwerpunkten.

Weitere Informationen:

MediClin
Dr. Ralf Bürgy
Leiter der Abteilung Qualität, Organisation und Revision
Okenstraße 27
77652 Offenburg
www.mediclin.de

Der Originalbeitrag mit weiteren Abbildungen steht als PDF-Dokument auf der Webseite des BDPK zur Verfügung (www.bdpg.de -> Fachinformationen -> Qualität).