

# QM-Elemente und QM-Grundsätze

## QM-Splitter: Qualitätsmanagement als Führungsaufgabe und -methode – Annäherung und Verständnis (11)

Die QM-Richtlinie des G-BA [1] fordert in Paragraph 1, dass QM für die Einrichtung, ihre Leitung und alle Mitarbeiter sowie für die Patienten effektiv und effizient sein und eine Sicherheitskultur befördern muss. Die QM-Richtlinie bietet keinerlei Anleitung und gibt keine Hinweise, auf welche Art Effektivität und Effizienz erzeugt und nachgewiesen werden können. Indikatoren als Nachweis von umgesetztem einrichtungsinternem QM werden nicht genannt. Der Anwender kann sich den Satz „Die konkrete Ausgestaltung des einrichtungsinternen Qualitätsmanagements erfolgt spezifisch in jeder Einrichtung“ in der Präambel zunutze machen, um sich für seine Einrichtung um die Effektivität und Effizienz in Eigenregie oder unter Einbeziehung von QM-Modellen zu bemühen. Evaluationen zur Wirksamkeit von Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen sind in Form belastbarer Studien nicht bekannt.

In seinem Bemühen zur Entwicklung eines wirksamen QM-Systems kann der Anwender sich allgemein anerkannter QM-Elemente bedienen. Zur Orientierung bietet sich die von Zollondz [2] beschriebene Konstruktion eines QM-Bedingungsmodells, das sieben QM-Elemente enthält, als QM-Urmodell an. Fehlt eines dieser Elemente, so wäre die Frage nach der Wirksamkeit des angewandten QM-Modells zu stellen. Die Elemente dieses Modells ließen sich in allen QM-Modellen nachweisen. Sie bilden eine „Conditio sine qua non“, um ein wirksames und erfolgreiches QM zu gestalten. In der rechts stehenden **Tabelle 1** werden die Bedingungs-elemente nach Zollondz den Inhalten der QM-Richtlinie des G-BA gegenübergestellt. Es zeigt sich, dass sämtliche Bedingungs-elemente des QM-Urmodells in der QM-Richtlinie enthalten sind.

Die QM-Bedingung des QM-Urmodells sind auch in der Normreihe der DIN EN ISO 9000 ff. zu finden. Es handelt sich um prozessorientierte Systeme, die den Prozessgedanken mit dem Qualitätsgedanken verbinden. Ziel ist es, durch qualitätsorientierte

Tabelle 1: Synopse des QM-Urmodells [3] mit Angaben in der QM-Richtlinie [4] des G-BA

	Bedingungs-elemente im QM-Urmodell	Angaben in der QM-Richtlinie G-BA
<b>KUNDEN</b>	Aus den Erwartungen der Patienten/Kunden sind Qualitätsforderungen abzuleiten. Darüber hinaus sind auch Forderungen anderer Anspruchsgruppen zu bestimmen.	Teil A, Paragraph 1: Eine patientenorientierte Prozessoptimierung sowie die Patientenzufriedenheit stehen im Mittelpunkt. Zusätzlich soll Qualitätsmanagement dazu beitragen, die Zufriedenheit aller am Prozess Beteiligten zu erhöhen. Teil A, Paragraph 3 Grundelemente: • Patientenorientierung einschließlich Patientensicherheit
<b>MANAGEMENT</b>	Vom Management sind die Qualitätspolitik und die daraus abgeleiteten Ziele zu formulieren, die Ressourcen bereitzustellen und langfristig auf der Basis gesicherter Daten zu planen. Das Management ist in das QM einzubinden und hat es uneingeschränkt vorzuleben. Von der obersten Leitung, dem Top-Management, ist das QMS der Organisation verantwortlich zu tragen.	Teil A, Paragraph 2: Qualitätsmanagement ist eine Führungsaufgabe, die in der Verantwortung der Leitung liegt. Dabei erfordert Qualitätsmanagement die Einbindung aller an den Abläufen beteiligten Personen.  Teil A, Paragraph 3 Grundelemente: • Verantwortung und Führung • Informationssicherheit und Datenschutz
<b>RESSOURCEN</b>	Die materiellen und immateriellen Ressourcen für das QM sind vom Management bereitzustellen.	Präambel: Dabei hat der Aufwand in einem angemessenen Verhältnis insbesondere zur personellen und strukturellen Ausstattung zu stehen. Teil A, Paragraph 1: Qualitätsmanagement muss für die Einrichtung, ihre Leitung und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für die Patientinnen und Patienten effektiv und effizient sein und eine Sicherheitskultur befördern.
<b>MITARBEITER</b>	Die Mitarbeiter sind in den Stand zu setzen (Training), dass sie ein entsprechendes Qualitätsbewusstsein entwickeln können: Empowerment – interne/externe Kunden-Lieferanten-Beziehungen – Mitarbeiterzufriedenheit. Da die Mitarbeiter die größere Verantwortung tragen, ihre Aufgaben selbst strukturieren, verbietet sich eine funktionelle Aufteilung. QM fordert und fördert Mitunternehmertum und mitunternehmerisches Denken.	Teil A, Paragraph 1: Die Vorteile von Qualitätsmanagement als wichtiger Ansatz zur Förderung der Patientensicherheit sollen allen Beteiligten bewusst gemacht werden.  Teil A, Paragraph 2: Die Teilnahme an Fortbildungskursen zum einrichtungsinternen Qualitätsmanagement wird empfohlen.  Teil A, Paragraph 3 Grundelemente: • Mitarbeiterorientierung einschließlich Arbeitssicherheit • Kommunikation und Kooperation
<b>PROZESSE</b>	Die Kern-, Führungs- und Supportprozesse sind zu identifizieren und die Qualitätsfähigkeit dieser Prozesse ist zu bestimmen. In diesem Rahmen ist auch die Wertschöpfungsanalyse durchzuführen.	Teil A, Paragraph 2: Qualitätsmanagement ist ein fortlaufender Prozess und von der Leitung an konkreten Qualitätszielen zur Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität auszurichten.  Teil A, Paragraph 3 Grundelement: • Prozessorientierung
<b>VERBESSERUNG</b>	Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) ist als integraler Bestandteil des QM-Systems strukturell zu verankern. Der KVP soll „Verschwendung“ beseitigen.	Präambel: Einrichtungsinernes Qualitätsmanagement dient der kontinuierlichen Sicherung und Verbesserung der Patientenversorgung sowie der Organisationsentwicklung. Gesetzliche Grundlagen: Mit der vorliegenden Richtlinie bestimmt der G-BA [...] die grundsätzlichen Anforderungen an ein einrichtungsinernes Qualitätsmanagement, wozu auch wesentliche Maßnahmen zur Verbesserung der Patientensicherheit gehören.
<b>MESSEN UND ANALYSIEREN</b>	Ohne Messung und die Analyse der gemessenen Ergebnisse hat kein Qualitätsmanagement einen festen Halt. Messen und analysieren bezieht sich nicht nur auf das Produkt, sondern ebenfalls auf die Kundenzufriedenheit wie auch auf die verwandten Beziehungen und anderes mehr.	Teil A, Paragraph 1: Qualitätsmanagement bedeutet konkret, dass Organisation, Arbeits- und Behandlungsabläufe festgelegt und zusammen mit den Ergebnissen regelmäßig intern überprüft werden. Teil A, Paragraph 2: Um die eigene Zielerreichung im Rahmen des internen Qualitätsmanagements beurteilen zu können, sollten – wo möglich – Strukturen, Prozesse und Ergebnisse der Organisation und Versorgung gemessen und bewertet werden. Kennzahlen und valide Qualitätsindikatoren dienen dazu, die Zielerreichung intern zu überprüfen und somit die individuelle Umsetzung in den Einrichtungen zu fördern.

### Über den Autor



Foto: privat

**Dr. Dr. Reinhard Hoischen, MPH, MSc, Lippstadt, Arzt für Mund-, Kiefer- und Gesichtschirurgie, Zahnarzt, Ärztliches Qualitätsmanagement.** Nach klinischer universitärer Berufsausbildung und -weiterbildung, jahrelanger niedergelassener Berufspraxis, zusätzlichen Studien (MPH, MSc), praktischer QM-Ausbildung (LeadAuditor) und praktischer Erfahrung mit QM-Etablierung und unabhängiger Prüfung (Zertifizierung) in eigener Praxis konzipierte, entwickelte und veröffentlichte Dr. Hoischen das QM-Konzept *Isodent* (2006) und gründete zur Präsentation und Verwirklichung des Konzepts das Institut für Qualität und Management in der Zahnmedizin, die Qualident GmbH ([www.qualident.de](http://www.qualident.de)).

und -gesteuerte Prozesse einen hohen Nutzen für den Kunden/Patienten und eine hohe Effizienz für die Organisation zu erreichen. In **Tabelle 2** sind die in der DIN EN ISO 9000:2015 [5] definierten QM-Grundsätze den Bedingungs-elementen des QM-Urmodells gegenübergestellt.

In der DIN EN ISO 9000:2015 ist das Bedingungs-element „Ressourcen“ dem QM-Grundsatz „Führung“ zugeordnet und die Kunden-/Lieferantenbeziehungen als eigenständiger QM-Grundsatz „Beziehungsmanagement“ verortet.

#### Resümee

Studien zur Effektivität und Effizienz von Qualitätsmanagement in der Gesundheitsversorgung in Form valider Kennzahlen sind nicht bekannt. In einem auf Wirksamkeit ausgerichteten Qualitätsmanagementsystem sollten die sieben Bedingungs-elemente des QM-Urmodells verfolgt werden.

Tabelle 2: Synopse der in der DIN EN ISO 9000:2015 definierten QM-Grundsätze und Bedingungs-elemente im Urmodell

QM-Grundsätze in der DIN EN ISO 9000:2015	Bedingungs-elemente im QM-Urmodell
1. Kundenorientierung	1. Kunden
2. Führung	2. Management, Ressourcen
3. Engagement von Personen	3. Mitarbeiter
4. Prozessorientierter Ansatz	4. Prozesse
5. Verbesserung	5. Verbesserung
6. fakten gestützte Entscheidungsfindung	6. messen und analysieren
7. Beziehungsmanagement	7. –

Die Inhalte der QM-Richtlinie können zur Orientierung im QM den QM-Elementen des Urmodells zugeordnet und in der Organisation von Strukturen und Prozessen verwirklicht werden. So werden die Rahmenbedingungen für ein effektives und effizientes Qualitätsmanagement geschaffen.



Das Literaturverzeichnis kann bei der Redaktion unter [leserservice@dzw.de](mailto:leserservice@dzw.de) angefordert werden.