

Qualitätspolitik, Qualitätsziele, Qualitätskreislauf

QM-Splitter: QM als Führungsaufgabe und -methode – Annäherung und Verständnis (10)

Qualitätsmanagementsysteme fordern in der Regel die grundlegende Dokumentation einer Organisation/Einrichtung, die Beschreibung ihrer Ziele und die Anwendung des Qualitätskreislaufs in Form des PDCA-Zyklus – Plan, Do, Check, Act – mit dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung.

Die mit den grundlegenden Zielen verbundenen Dienstleistungen bedingen die einzelnen Qualitäts- und Betriebsziele einer Organisation im Gesundheitswesen. Aus den Zielerreichungsgraden ergibt sich das Potenzial der Verbesserungsmöglichkeiten. Für die Zahnmedizin bietet die „Agenda Qualitätsförderung“ der KZBV [1] hilfreiche Hinweise zur Gestaltung von Qualitätspolitik und -zielen einer zahnärztlichen Einrichtung.

Qualitätspolitik: In der Qualitätspolitik wird die grundsätzliche Ausrichtung einer Organisation der Gesundheitsversorgung beschrieben, eingebettet in das Korsett vielfältiger normativer Vorgaben – insbesondere der Vertragsmedizin. Während der Kunde die Zielperson des Kaufs einer gewerblichen Leistung ist, ist der Patient [2] Zielperson der Inanspruchnahme einer gesundheitlichen Versorgungsleistung. Das Hauptaugenmerk des Qualitätsversprechens in der Qualitätspolitik eines QM-Systems ist damit auf das gesundheitliche Wohl des Patienten ausgerichtet. Die Festlegung, Beschreibung und Bekanntgabe der Qualitätspolitik einer Organisation ist Aufgabe der Organisationsführung und enthält unter wer-

teoriellen Aspekten grundsätzliche strukturelle und prozessuale Leistungsorientierungen einer Organisation.

Mit der Beschreibung und Darlegung der Qualitätspolitik verpflichtet sich die Führung zur Einhaltung dieser Grundsätze im Sinne eines Qualitätsversprechens. Die allgemeine Ausrichtung einer Organisation sollte definierte, dauerhafte Unternehmens-, Organisations-, Praxisziele enthalten sowie ein Leitbild, das die Philosophie und die ethischen Grundsätze der Organisation widerspiegelt. Die Inhalte der Qualitätspolitik bestimmen die Aufbau- und Prozessorganisation, nach denen alle Tätigkeiten der Führung, der Wertschöpfung und der Unterstützung der QM-Dokumentation ablaufen.

Qualitätsziele: Qualitätsziele konkretisieren die global gehaltenen Unternehmensziele und entfalten damit die Qualitätspolitik. Qualitätsziele dienen der Weiterentwicklung einer Organisation in all ihren Funktionsbereichen. So können Qualitätsziele für die Führung, die Wertschöpfung, die Unterstützung und die Überwachung einer Organisation bestimmt werden. Ziele im QM sollten in ihrer Erreichung so geplant werden, dass sie einen messbaren Effekt erzeugen können. Ist eine Zielerreichung nicht messbar gestaltbar, ist ihr Nutzen für die Organisation zu hinterfragen.

Die QM-Richtlinie des G-BA fordert – wo möglich – die Messbarkeit und die Bewertung von Qualitätszielen unter der Nutzung von Kennzahlen und validen Quali-



Grafik: Wikipedia [6], CC BY-SA 3.0

PDCA - Zyklus	
Phasen	Aktivitäten
PLAN	Bestimmung von IST und Planung von SOLL
DO	Durchführung der Maßnahmen nach Plan
CHECK	Wirksamkeitsprüfung der Maßnahmen
ACT	Bewertung der Wirksamkeit, ggf. Aktionsplan

tätsindikatoren [3]. Ein Hilfsmittel zur Feststellung, ob sich eine Thematik als Qualitätsziel eignet, ist die Anwendung der SMART-Regel [4] – Specific Measurable Accepted Reasonable Time Bound. Sollten sich Kennzahlen zur Beurteilung der eigenen Zielerreichung nicht erstellen lassen, sollte die Frage gestellt werden, ob die ausgewählten Ziele für die Organisation nützlich und angemessen sind.

Die Anzahl von Qualitätszielen sagt nichts über die kompetente Anwendung eines Qualitätsmanagements aus. Entscheidend ist die Relevanz der Ziele für die Weiterentwicklung der Organisation im Sinne der in der Qualitätspolitik beschriebenen qualitativen Ausrichtung. So können in einem QM-Intervall, beispielsweise ein Jahresintervall, wenige oder nur ein Ziel größeren Umfangs oder mehrere Ziele kleineren Umfangs festgelegt werden.

Wenn nach Zulassung etwa einer Praxis ein Zeitrahmen von drei Jahren zur Einführung eines QMs nach QM-Richtlinie angemessen erscheint [5], so sollte der Ressourceneinsatz zur kontinuierlichen Weiterentwicklung eines kompetenten QMs inklusive der Verfolgung von Zielen deutlich niedriger anzusetzen sein. Ergebnisse der Zielerreichung sollten mit anderen Planungsergebnissen am Ende eines QM-Intervalls zu-

sammengefasst und bewertet werden, um in den kontinuierlichen Aufrechterhaltungs- und Verbesserungsprozess einfließen zu können. Nach Paragraph 2 „Grundlegende Methodik“ der QM-Richtlinie sollen über einrichtungsinterne Ziele und unter Anwendung des Prinzips des PDCA-Zyklus Verbesserungen erreicht werden.

Qualitätskreislauf (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, KVP): Der kontinuierliche Verbesserungsprozess gründet auf der Vorstellung, dass ein Ist-Zustand gezielt in Richtung eines gewünschten Sollzustands geändert wird. Dieser Vorgang ist anwendbar auf den Prozess einer einzelnen Tätigkeit (Teilprozess), den Prozess eines Funktionsbereichs (Hauptprozess) und den Gesamtprozess einer Einrichtung. Die Ergebnisse der Bewertung des Gesamtprozesses können auch Zwecken des Benchmarkings dienen. Fragestellungen zur Verfolgung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses – sei es für den Einzelprozess oder für den Gesamtprozess – richten sich nach dem gleichen Prinzip: dem PDCA-Zyklus.

Eine Einrichtung kann sich immer weiter verbessern – von QM-Intervall zu QM-Intervall. Wird auch das Verbesserungspotenzial immer geringer, so bleibt die Verbesserungsmöglichkeit kontinuierlich bestehen.

Der grundsätzliche Ansatz zur Verbesserung der Patientenversorgung sowie der Organisationsentwicklung wird in der Präambel der QM-Richtlinie [7] fixiert. Das Institut für Qualität und Transparenz im Gesundheitswesen [8] soll methodische Hinweise und Empfehlungen [9] zur Unterstützung des

kontinuierlichen Verbesserungsprozesses entwickeln. Leistungsergebnisse einzelner Prozesse fließen zur Feststellung von Verbesserungsmöglichkeiten in die Bewertung der Gesamtergebnisse einer Organisation am Ende des QM-Intervalls ein.

Schlussfolgerungen

Die Qualitätspolitik bildet die Grundlage zur Bestimmung der spezifischen Qualitätsziele, die innerhalb von QM-Intervallen verfolgt und gemessen werden können. Qualitätsziele stehen somit im Einklang mit der Qualitätspolitik. Die Generierung von Kennzahlen und validen Qualitätsindikatoren mit statistischer Belastbarkeit übersteigen in der Regel die Ressourcen kleinerer Organisationen. Die kontinuierliche Verbesserung kann mit der Zielbestimmung und -messung, der Informationsverarbeitung innerhalb strukturierter Teambesprechungen und durch Leistungsbeurteilungen des QM-Systems nachgewiesen werden.

Resümee

Anwendungskataloge von Kennzahlen und validen Qualitätsindikatoren würden dem Praktiker eine gute Hilfestellung in der verpflichtenden Umsetzung von Methoden und Instrumenten – insbesondere von messbaren Zielen – nach Paragraph 4 der QM-Richtlinie [10] geben:

- zur individuellen Umsetzung von Indikatoren der allgemeinen Versorgung
- zur patientenbezogenen Beurteilung von Behandlungsergebnissen eines zahnmedizinischen Eingriffs
- zum berufsinternen Benchmarking

Bei einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess geht es weniger um sprunghafte spektakuläre Verbesserungen, sondern eher um Optimierung bis zur Perfektionierung von Prozessen. Die Ergebnisse des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sollten auch zur Erzielung wirtschaftlicher Erfolge genutzt werden.

i Ein Literaturverzeichnis kann unter leserservice@dzw.de angefordert werden.

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).

Temporärzement entfernen mit temp:ex

Einfach, sicher machen lassen.

Tipps und Geräte, die Praxisabläufe leichter und effizienter machen: →

Renfert

making work easy
HANDBOOK

renfert.com/handbook

