



SMART ZU DEN QUALITÄTSZIELEN

Oft fällt Praxisteams rückblickend nicht auf Antrieb ein, welche Qualitätsziele sie verwirklicht haben. Im Trubel des Alltags wird oft schnell gehandelt und erst danach gefragt: War das überhaupt zielführend? **Die SMART-Regel hilft, Ziele besser zu realisieren.**

 Martina Köppen

Warum brauche ich überhaupt Qualitätsziele, fragen sich Praxisteams immer wieder. Vereinfacht gesagt: Wer kein Ziel festlegt, kann auch keine Verbesserung erwarten. Alle bekannten Qualitätsmanagementsysteme (QM-Systeme) fordern daher grundsätzlich, Ziele zu definieren. Bekannt ist zum Beispiel der **PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act)**. Er beschreibt den vierstufigen Regelkreis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP), der ohne Zielvorgabe nicht funktionieren würde.

Darüber hinaus fordert die QM-Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses (G-BA) Qualitätsziele. Hier heißt es: „Messen und Bewerten von Qualitätszielen“. Konkret sollen wesentliche Zielvorgaben zur Verbesserung der Patientenversorgung oder der Einrichtungsorganisation definiert, deren Erreichungsgrad erfasst, regelmäßig ausgewertet und gegebenenfalls Konsequenzen abgeleitet werden.

Eine Überprüfung, ob die Praxis ein praxisinternes QM implementiert hat, findet alle zwei Jahre durch die Stichprobenprüfungen der KBV statt. Dabei ist seitens der Praxis auch anzugeben, ob Qualitätsziele vorhanden sind und in welchem Maße sie diese umsetzt.

Eigene Ziele besonders wichtig

Zwangsläufig werden in Praxen fortlaufend Qualitätsprojekte und -ziele realisiert. Sei es aufgrund gesetzlicher Änderungen, etwa die Einführung der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) oder durch die Anbindung an die Telematikinfrastruktur (TI). Diese externen Vorgaben läuten einen Veränderungsprozess ein - im besten Falle wird daraus auch ein Verbesserungsprozess, der die Qualität erhöht.

Aber diese Beispiele sind keine selbstgesetzten Ziele und möglicherweise tragen sie auch nicht immer zur Motivation der Praxisteams

bei. Für die erfolgreiche Weiterentwicklung der Praxis sind insofern die selbstgeplanten Verbesserungsmaßnahmen und Qualitätsziele besonders wichtig.

Wie lege ich Qualitätsziele fest?

Egal um welche Ziele es sich handelt: Um die Umsetzung erfolgreich anzugehen, sollten Sie für die Festlegung von Zielen die **SMART-Regel** benutzen. Demnach sollen Ziele **S**pezifisch, **M**essbar, **A**kzeptabel, **R**ealistisch und **T**erminierbar sein. Die Ziele sollten dabei immer im Einklang mit der Qualitätsphilosophie der Praxis stehen. Hilfreich sind auch folgende Fragen:

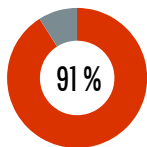
- Was muss konkret getan werden?
- Welche Ressourcen werden benötigt?
- Wer ist verantwortlich? Wer ist zuständig?
- Wann soll das Ergebnis erreicht sein?
- Wie kann eine Überprüfung/Wirksamkeitsmessung erfolgen?

Wenn Sie Ziele definieren, dann kommunizieren Sie Ihr Vorhaben und binden Sie Ihre Mitarbeiter möglichst aktiv ein. Damit die Ziele auch „R“ wie „realistisch“ werden.

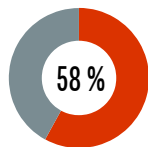
Gleichzeitig ist zu beachten, dass die vorhandenen Ressourcen zur Verfügung stehen müssen, zum Beispiel ausgebildetes Personal und vor allem Zeit. Manche Veränderungen brauchen ihre Zeit!

Ziele unterteilen

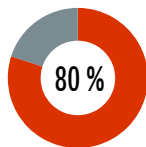
Prüfen Sie bei lang geplanten Umsetzungs- oder Zielsetzungsfristen die Zeitabstände. Ansonsten formulieren Sie besser Zwischenziele, damit rechtzeitig gegengesteuert werden kann, falls etwas unplanmäßig verläuft. Andernfalls verlieren Sie kostbare Zeit, motivierte Mitarbeiter und sind hinterher enttäuscht, dass das Ziel nicht erreicht wurde. Das heißt, um Ziele besser zu erreichen, sollten diese unterteilt werden: zunächst inhaltlich in Haupt- und Teilziele und bei Bedarf auch zeitlich in: kurz-,



Ziele definiert



PDCA-Zyklus genutzt



besprechen Änderungen

Europäisches Praxisassessment (EPA)

EPA ist ein umfassendes QM-System, das mit wenig Aufwand leicht umzusetzen ist. Es basiert auf Qualitätsindikatoren, außerdem bezieht es die Perspektive von Patienten, Ärzten und Mitarbeitern der Praxen ein. Über die Benchmarking-Software VISOTOOL® können Praxen sich anonym miteinander vergleichen. Bisher haben über 2.200 Hausarztpraxen an EPA teilgenommen, viele davon haben sich anschließend zertifizieren lassen. Das EPA-System ist EU-förderfähig.

Aus den Befragungen in EPA-Praxen:

- **91% der Praxen** haben in den letzten 12 Monaten Ziele zur Qualitätsverbesserung festgelegt
- **58% der Praxen** haben mindestens einmal im letzten Jahr ein medizinisches Thema unter Verwendung des PDCA-Zyklus bearbeitet.
- **80% der Mitarbeiter** gaben an, dass die Praxisführung Vorhaben zur Praxisentwicklung kommuniziert.

EPA-Praxen profitieren nicht nur von den Befragungsinstrumenten, sondern auch von den umfangreichen Informationen zu zahlreichen Themen und Musterdokumenten. Diese werden im Rahmen des Assessments zur Verfügung gestellt.

➔ Mehr: www.epa-qm.de



Martina Köppen,
Projektmitarbeiterin EPA beim
aQua-Institut, Praxismanagerin
und Visitorin der Stiftung
Praxisiegel e.V.

mittel- und langfristige Ziele. Im Idealfall nehmen Sie sich nicht gleichzeitig zu viele Ziele vor. Haben Sie dennoch vor, mehrere Ziele parallel zu erreichen, dann clustern Sie diese, also teilen Sie diese zuerst in unterschiedliche Gruppen auf (wie Organisation, Technik, Medizin, Personal) und priorisieren diese im Anschluss. Besonders einprägend sind aufgeschriebene, also visualisierte Ziele. In einer Teambesprechung können Sie diese auf einem Flipchart skizzieren und danach ins Teamprotokoll aufnehmen.

Cave: Verwechseln Sie nicht Ziele und Maßnahmen!

Häufig werden Ziele genannt, wie „Digitales Terminsystem einführen“. Dies ist aber kein Ziel, denn es handelt sich hierbei um die Maßnahme. Mögliche Ziele wären stattdessen:

- Optimierung der Terminplanung und Patientenverwaltung,
- Vermeidung von Fehl-, Doppelseinträgen

und Übertragungsfehlern (z.B. wenn ein Terminzettel gleich ausgedruckt wird),

- Steigerung der Patientenzufriedenheit durch verbesserte Terminvergabe,
- Reduzierung der Wartezeiten,
- Verbesserung der Dokumentationsqualität (Termin erinnert parallel an den Eintrag in die Behandlungskarte),
- Entlastung oder bessere Unterstützung der Rezeption bei der Terminvergabe (etwa indem ein Termin auch von einem anderem PC aus vergeben werden kann).

Messen und Auswerten

Anhand des obenstehenden Ziels „Reduzierung der Wartezeiten“ lässt sich eine Überprüfung oder Auswertung gut darstellen. Vermutlich sind bei der Beispielpraxis die Wartezeiten zu lang; vielleicht könnten es aktuell 60 bis 90 Minuten sein. Als annehmbare Wartezeit wären z.B. maximal 20 Minuten als Zielvorgabe festzulegen. Nach Umsetzung der geplanten Verbesserungsmaßnahmen (u.a. Einführung eines digitalen Terminsystems) und nach Ablauf der gesetzten Frist (z.B. zwei Monate) kann anschließend überprüft werden, ob diese Ziele erreicht wurden. Dies setzt aber voraus, dass die Praxis über den Verlaufszeitraum die Wartezeiten zumindest stichprobenartig beobachtet und gemessen hat. ●

Fazit

- Planen und definieren Sie Ziele anhand der SMART-Regel.
- Teilen Sie ggf. Ziele ein und schreiben Sie diese auf.
- Informieren und binden Sie das Team ein.
- Kontrollieren Sie die Zwischenschritte und steuern ggf. nach.
- Prüfen Sie das Ergebnis auf erfolgreiche Umsetzung.
- Leiten Sie ggf. weitere Maßnahmen ab.

