

# Qualitätsmanagement in der **Umsetzung**



**Karolin Hahn**  
Projektmanagerin  
EPA, AQUA – Institut  
für angewandte Qua-  
litätsförderung und  
Forschung im Ge-  
sundheitswesen,  
Göttingen

## DAS EUROPÄISCHE PRAXISASSESSMENT (EPA) . . .

... ist ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem, das auf Qualitätsindikatoren basiert und die Perspektive von Patienten, Ärzten und Mitarbeitern der Praxen einbezieht. Über die Benchmarking-Software **VISOTOOL**® haben Arztpraxen die Möglichkeit, sich anonym miteinander zu vergleichen. Insgesamt haben bisher ca. 2.000 Hausarztpraxen an EPA teilgenommen.

Führt eine Arztpraxis ein Qualitätsmanagementsystem (QM-System) ein, sollte dies strukturiert und für alle Beteiligten nachvollziehbar erfolgen. Der PDCA-Zyklus (**Plan-Do-Check-Act**) des amerikanischen Qualitätsexperten E. Deming hat sich in der Praxis bewährt.

Nachdem im ersten Teil dieser Artikelseerie das „**Planen**“ näher betrachtet wurde, bei dem unter anderem die IST-Analyse eine wichtige Rolle spielt, wendet sich der vorliegende Text dem „**Do**“ zu.

### Qualitätsziele vereinbaren

Wurden bei der IST-Analyse Probleme identifiziert, sollten die Maßnahmen zur Lösung der Probleme in eine logische und gut schaffbare Reihenfolge gebracht und Qualitätsziele vereinbart werden. Beginnen Sie dabei nicht mit dem Schwerstem oder Aufwändigstem, sonst geht Ihnen eventuell die Puste für andere Dinge aus. Qualitätsziele sind konkrete und möglichst genau definierte Absichtserklärungen, die vom Praxisteam erreicht und verändert werden können. Die Ziele sollten gemeinsam im Team entwickelt werden bzw. zumindest vom gesamten Team mitgetragen werden. Gleichzeitig ist es wichtig, klare Verantwortlichkeiten zu benennen und einen Zeitraum festzulegen, bis wann die einzelnen Maßnahmen umgesetzt werden sollen. **Das „Do“** steht dafür, dass und wie die vorher

festgelegten Maßnahmen durchgeführt werden. Man kann diese Phase auch als eine Art Testphase betrachten. Die einzelnen PDCA-Phasen sind nicht unbedingt immer voneinander getrennt und gehen oftmals fließend ineinander über.

Unabdingbar, wenn auch für viele ein Graus, ist die **Dokumentation**. Sie schafft einen verbindlichen Rahmen, an dem sich alle Beteiligten orientieren können und sorgt zudem dafür, dass die Ziele nicht aus den Augen verloren werden. Im späteren Verlauf ist die Dokumentation ein hilfreiches Mittel für einen Vorher-Nachher-Vergleich. Die Do-

kumentation während der Umsetzung der Qualitätsziele hilft dabei, diese auf ihren Erfolg hin zu überprüfen und gegebenenfalls den Prozess anzupassen. Wenn ein QM-Handbuch erstellt wird, spielt die Dokumentation

von Arbeitsabläufen eine Rolle. Durch das Aufschreiben von Prozessen und Abläufen in der Praxis werden die Voraussetzungen geschaffen, damit die Aktivitäten tatsächlich so ablaufen, wie sie geplant sind. Eine Garantie dafür ist das aber nicht. Jedoch: Bitte dokumentieren Sie nicht alles haarklein. Es gilt: So viel wie nötig, so wenig wie möglich.

*100 Prozent der EPA-Reassessment-Hausarztpraxen setzen sich Qualitätsziele.*

## Stellenbeschreibungen helfen

Eine Hilfe bei der Praxisorganisation können Stellenbeschreibungen sein. Bei Stellenbeschreibungen werden Zuständigkeiten geregelt und helfen, Arbeitsprozesse zu definieren und gegebenenfalls abzugrenzen. Die Mitarbeiter sollten bei der Erstellung der Stellenbeschreibungen beteiligt sein, wenn nicht sogar diese komplett eigenständig verfassen. In die Beschreibung sollten vor allem Ziele, Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten inklusive der Hierarchieebene festgeschrieben werden. Dies dient auch dem Schutz des Praxisinhabers, da ein „hab ich nicht gewusst“ dann nicht mehr gilt. In einer Stellenbeschreibung sollten für jedes Teammitglied die einzelnen Aufgaben und Kompetenzen möglichst knapp und verständlich aufgelistet sein. Davon ausgehend können für die wichtigsten Prozesse verbindliche Arbeitsanweisungen erstellt werden. Dafür sollten ebenfalls die Mitarbeiter verantwortlich sein, die an den Arbeitsprozessen auch beteiligt sind. Nicht jeder Ablauf in der Praxis muss allerdings niedergeschrieben werden. Wenn etwas dokumentiert ist, bedeutet das noch nicht, dass es auch so im Alltag gelebt wird. In einem kleinen Team sind zahlreiche Praxisabläufe oft eingespielt und laufen routiniert ab, eine Dokumentation wäre deshalb oftmals nicht zielführend. Auch hier könnte in einer Teambesprechung überlegt werden, bei welchen Arbeitsabläufen eine Dokumentation wirklich Sinn macht. Bedenken sollte man aber auch, dass zum Beispiel anhand einer Checkliste eine Krankheitsvertretung sicher den Arbeitsplatz der Kollegin übernehmen kann, selbst wenn sie mit den Prozessen ansonsten wenig zu tun hat.

Wurden die Arbeitsanweisungen geschrieben, können im letzten Schritt dazugehörige Checklisten erstellt werden. So füllt sich nach und nach das QM-Handbuch mit Dokumenten, bei denen das Team entschieden hat, dass es sie tatsächlich benötigt. Wichtig ist, dass die Dokumentation eine Hilfe sein soll, auch wenn es zunächst mühsam erscheint, sie zu erstellen.

Die Dokumente sollten regelmäßig auf ihre Aktualität hin überprüft werden. Dokumente, so gut sie auch sein mögen, nützen nichts, wenn sie veraltet sind oder der Prozess sich verändert hat. Hier kann eine Erinnerungsfunktion im PC oder eine jährliche Durchsicht des Ordners hilfreich sein, die Dokumente auf dem neuesten Stand zu halten. In den Teambesprechungen sollte regelmäßig der aktuelle Stand des QM's besprochen werden. Gerade bei der Umsetzung neuer Maßnahmen müssen alle informiert sein.

### Beispiel für das Vorgehen:



- 1 Bei der IST-Analyse hat die Praxis festgestellt, dass sie kein organisiertes Notfallmanagement hat, dass kein Mitarbeiter in Notfallmaßnahmen ausgebildet ist und der Notfallkoffer abgelaufene Medikamente enthält.
- 2 Die Qualitätsziele werden daraufhin vom Team festgelegt:
 

Was	Wer	Bis wann	Erledigt?
Besuch von Schulung zum Notfallmanagement	Gesamtes Team – organisiert von Fr. Müller	03/2014	<input type="checkbox"/>
Einführung Notfallmanagement – Besprechung des optimalen Ablaufs im Notfall	Frau Müller mit Team	04/2014	<input type="checkbox"/>
Dokumentation des Prozesses – Verhalten im Notfall in Prozessbeschreibung dokumentieren	Fr. Müller und Fr. Meier	04/2014	<input type="checkbox"/>
Überprüfung Notfallkoffer – Checkliste erstellen, regelmäßige Kontrolle	Frau Schulz	04/2014	<input type="checkbox"/>
- 3 Überprüfung der Qualitätsziele und ggfs. Anpassung der Maßnahmen

### Folgende Grundsätze können bei der Dokumentation als Leitfaden dienen:

- Dokumentation - so viel wie nötig und so wenig wie möglich
- Dokumentation muss sich den Gegebenheiten der Praxis anpassen und nicht umgekehrt
- Genaue und ausführliche Dokumentation empfehlenswert bei Arbeitsabläufen, die
  - sehr stark fehlerbehaftet sind
  - selten durchgeführt werden
  - sehr komplex gestaltet sind
  - nur von einer Person durchgeführt werden
  - vom Team festgelegt werden (auch in Hinblick auf Einarbeitung etc.)
- Dokumente sollten über EDV erstellt werden
- Dokumente sollten über ein einheitliches Layout verfügen