

# Qualitätspolitik in der Arztpraxis



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

Qualitätsmanagement (QM) in Arztpraxen lebt nicht nur davon, dass Checklisten geführt und Teambesprechungen abgehalten werden. Alle QM-Elemente und -Maßnahmen sollten vor dem Hintergrund eines möglichst klar umrissenen **Selbstverständnisses einer Praxis** abgeleitet werden.

Es ist ratsam, sich hin und wieder den übergeordneten Themenbereichen in einer Praxis anzunehmen. Diese generellen Überlegungen haben zwar nur indirekt mit der Patientenversorgung zu tun, beeinflussen diese aber maßgeblich.

## Qualitätspolitik

„... Qualitätsmanagement ist von der Praxisleitung in eine an konkreten Zielen ausgerichtete Praxispolitik und Sicherheitskultur einzubetten...“ – so fordert es der Gemeinsame Bundesausschuss in seiner QM-Richtlinie (ÄQM-RL). Die Qualitätspolitik wird oft als Einstieg in ein strukturiertes QM bezeichnet, auch wenn der Begriff „Qualitäts-

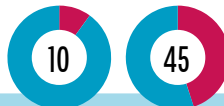
politik“ zunächst recht hoch gegriffen scheint. In erster Linie geht es um Ihre übergeordneten Praxisziele, Prinzipien, Grundsätze, die vom Selbstverständnis und Anspruch einer Praxis geprägt sind. Die Hürde, die Qualitätspolitik der eigenen Praxis schriftlich niederzulegen, ist erfahrungsgemäß hoch, da es als mühsame und deshalb verzichtbare Schreiarbeit angesehen wird. Doch auch hier zeigen die Erfahrungen: Wenn etwas aufgeschrieben wird, wird es verbindlich(er).

Im Laufe der Zeit entwickelt sich eine Praxis stets weiter, dabei ist es wichtig, den roten Faden nicht aus den Augen zu verlieren. Eine einmal festgelegte Qualitätspolitik sollte in regelmäßigen Abständen hinterfragt werden. **Tipp:** Seien Sie bei der Formulierung Ihrer Qualitätspolitik realitätsnah und halten Sie sich so kurz wie möglich und so ausführlich wie nötig. Die Qualitätspolitik sollte transparent und nachvollziehbar sein, damit sie von allen Mitarbeitern überzeugend gelebt und mitgetragen wird.

## Leitbild

Ausgehend von der definierten Qualitätspolitik kann ein praxiseigenes Leitbild erstellt werden. Ein Leitbild enthält die zentralsten Aussagen der Qualitätspolitik und wird oft als Dreh- und Angelpunkt in der

## ZAHLEN UND FAKTEN



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.

- **10 Prozent** der EPA-Hausarztpraxen erstellen einen jährlichen Qualitätsbericht.
- **45 Prozent** der EPA-Hausarztpraxen haben sich in den letzten 12 Monaten einen halben Tag außerhalb des normalen Praxisbetriebs Zeit genommen, um über Zukunftsstrategien der Praxis zu diskutieren.

Außendarstellung einer Praxis genutzt, während dies bei der ausformulierten Qualitätspolitik oft nicht der Fall ist. Es beschreibt die Kernbotschaft, wofür eine Praxis, auch mit Blick auf die Patienten, steht. Ein Leitbild soll die angestrebte Kultur der Praxis bezüglich der Werte und Normen widerspiegeln. Das Leitbild gibt die Unternehmensphilosophie wieder und bietet den Mitarbeitern damit im Alltag Handlungsorientierungen. Ein Leitbild zeugt von einer überdachten Unternehmenskultur. Wesentlich ist auch hier, dass das Leitbild mit der Wirklichkeit übereinstimmt und den eigenen Ansprüchen gerecht werden kann. Falls nicht, wird das Leitbild von den Mitarbeitern und Patienten nicht ernst genommen oder sorgt schlimmstenfalls für Frustration.

### Qualitätsziele

In der QM-Richtlinie des G-BA wird gefordert, dass die Praxis die Qualitätspolitik an konkreten Zielen ausrichtet. Die Qualitätsziele sind konkrete Absichtserklärungen, die von der Praxis verändert werden können. Qualitätsziele sollten gemeinsam im Team entwickelt werden und für alle klar verständlich und verbindlich sein. Sie sollten klare Vorgaben enthalten und allen Mitarbeitern der Praxis bekannt gemacht werden. Wenn die Qualitätsziele nicht im gesamten Team entwickelt werden, sollten sie zumindest vom gesamten Praxisteam mitgetragen werden. Gleichzeitig ist es wichtig, klare Verantwortlichkeiten zu benennen und einen Zeitraum festzulegen, bis wann

die einzelnen Maßnahmen umgesetzt werden sollen.

Ein wesentlicher Bestandteil eines funktionierenden QM-Systems ist die regelmäßige Überprüfung der gesetzten Ziele. Maßgebend ist dabei, dass das Streben nach guter Qualität einem fortlaufenden Kreislauf unterliegt. Bei nicht erreichten qualitativen Zielen sollten die Ursachen analysiert sowie Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet und nach gegebener Zeit erneut hinterfragt werden.

### Strategietreffen

Die Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource in einer Arztpraxis. Sie haben oft eine andere Sichtweise auf das praxiseigene Geschehen als der Inhaber.

Im Rahmen von regelmäßigen Teambesprechungen können und sollten Verbesserungsvorschläge diskutiert sowie die Qualitätsziele überprüft werden. Neben den regelmäßig stattfindenden Teambesprechungen ist ein zusätzlicher Termin im Jahr sinnvoll, um eine gemeinsame Zukunftsstrategie festzulegen bzw. anzupassen. Ein jährliches Strategietreffen ist eine wirksame

Möglichkeit, übergeordnete Themen zu besprechen und zu überlegen, wie die Praxis weiterentwickelt werden kann. Dafür sollte mehr Zeit eingeplant werden als für eine reguläre Teambesprechung. Das Treffen sollte nach Möglichkeit außerhalb der Praxisräume abgehalten werden. Das schafft wortwörtlich Abstand zum Praxisalltag und verringert die Gefahr, mal eben dies oder jenes noch nebenbei zu machen. Auf diesem Treffen kann gemeinsam herausgearbeitet werden, ob das Handeln noch mit der bisherigen Qualitätspolitik einhergeht und wo Leitung und Mitarbeiter Entwicklungspotenziale sehen. Möglicherweise hat ein Teammitglied Interesse, sich in ein besonderes Aufgabengebiet einzuarbeiten, das die Praxis als weitere Serviceleistung ihren Patienten anbieten kann. So werden neue Patienten gewonnen

bzw. langfristig gebunden. Außerdem können gemeinsam Ideen gesammelt werden, wie Prozesse im Praxisablauf und die Arbeitsatmosphäre insgesamt verbessert werden kann. Aufbauend auf diesen Ideen können dann die künftigen Ziele für die Praxis festgelegt werden.

### Qualitätsbericht

Die Qualitätspolitik einer Arztpraxis sollte niedergeschrieben und regelmäßig über-

prüft werden. Hierfür eignet sich ein Qualitätsbericht. Ein Qualitätsbericht gibt einen Überblick über die Leistungen in einer Arztpraxis, d.h. die Praxis legt dar, auf welche Art und Weise sie versucht, eine hohe Versorgungsqualität zu erzielen und führt buchstäblich vor Augen, wie nah man tatsächlich seinen gesteckten Zielen ist. Die Dokumentation von QM-Maßnahmen macht den entscheidenden Unterschied in der Struktur. Es ist ratsam, den Qualitätsbericht arbeitsteilig zu erstellen. Jeder Mitarbeiter stellt zu seinem Arbeitsbereich dar, was im letzten Jahr getan wurde. Welche Neuheiten wurden eingeführt? Welche neuen Prozesse entwickelt? Wo gab es Schwierigkeiten? Welche Optimierungspotenziale sind ungenutzt? Dies kann fortlaufend passieren und nicht erst kurz vor dem Strategietreffen, um nicht nur die Auffälligkeiten der letzten Zeit, sondern möglichst umfassend alle Verbesserungsmöglichkeiten zu erfassen. So zusammengestellt ist ein Qualitätsbericht ein Werk des gesamten Teams und macht deutlich, was in einem Jahr gemeinsam geschafft wurde und woran künftig gearbeitet werden sollte.

### Beispiel für eine formulierte Qualitätspolitik (Auszug)

#### PATIENTENORIENTIERUNG

Der Patient steht im Mittelpunkt unseres Handelns. Alle Praxismitarbeiter sind zur bestmöglichen Betreuung und Versorgung unserer Patienten im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten verpflichtet. Unsere Patienten werden unabhängig von Alter und Geschlecht, sozialer Stellung und Bedeutung in unserer Praxis behandelt. Wir wenden die Erkenntnisse der modernen Medizin leistungs- und kostenbewusst an.

#### MITARBEITERORIENTIERUNG

Unsere Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource in unserer Praxis. Unser Ziel ist es, ein kompetentes und stabiles Team zu bilden. Wir fördern offene und direkte Kommunikation und Information, die von gegenseitigem Respekt geprägt ist. Die Mitarbeiter unserer Praxis sind engagiert und hoch motiviert. Sie identifizieren sich mit den Werten und der Politik unserer Praxis.

#### Die Qualitätspolitik:



- ...ist von der Praxisleitung vorgegeben
- ...wird von der Praxisleitung vorgelebt
- ...ist für alle Mitarbeiter transparent
- ...bestimmt die operativen und strategischen Aktivitäten
- ...ist langfristig festgelegt
- ...ist oberste Leitlinie jeglichen Handelns in der Praxis

#### Die Qualitätspolitik einer Praxis sollte folgende Fragen beantworten:



- Worin sehen wir als Praxis unsere Aufgabe?
- Was ist unser Ziel?
- Nach welchen Grundsätzen handeln und entscheiden wir?
- Was unterscheidet uns von anderen?

#### Die Transparenz der Qualitätspolitik fordert:



- Schriftliche Fixierung
- Eindeutigkeit und Verständlichkeit
- Aktive Kommunikation, z. B. in Teambesprechungen