Lästige Pflicht oder Chance zur Veränderung?

Qualitätsmanagement im stationären Kontext: das Beispiel Porz

Qualitätsmanagement (QM) ist heute aus dem Krankenhaus nicht mehr wegzudenken. Nicht immer ist die Resonanz durchweg positiv. Viele Mitarbeiter sind hin- und hergerissen: Zwar greifen QM-Projekte den Wunsch nach Veränderung des als belastend empfundenen Arbeitsumfelds auf, und zu Beginn der QM-Einführung gibt es eine hohe Motivation. Doch selten ist dann ein greifbarer Erfolg zeitnah und unmittelbar vor Ort zu spüren. Im Gegenteil: An die Stelle der gewünschten erfolgreichen Veränderungen tritt oft Ernüchterung über das Ergebnis. Erfahrungen des systemischen Veränderungsmanagements zeigen, dass Problemlösungen aus dem System heraus erarbeitet werden sollten. Insofern greift ein allein vom Gesamthaus her entwickelter QM-Ansatz zu kurz, um gezielt Engpassfaktoren zu beseitigen. Fach- sowie berufsgruppenübergreifend gesteuerte Abläufe an der Basis bilden eine wichtige Grundlage für das reibungslose Funktionieren der Patientenbehandlung und liefern einen nachhaltigen Wirtschaftlichkeitsbeitrag.



Die Frage, QM auf Ebene der Normerfüllung zu betreiben oder als Instrument zur Prozessentwicklung zu nutzen, war im Krankenhaus Porz am Rhein bald geklärt. Die Zertifizierung des krankenhausinternen QM-Systems sollte keine Pflichtübung sein, sondern als Chance zur berufsgruppen- und fachbereichsübergreifenden Synchronisation von Abläufen genutzt werden. Mit der Vision, dass alle Krankenhausdienstleistungen dem Wohle des Patienten dienen, liegt der Anspruch des Geschäftsführers, Sigurd Claus, des ärztlichen Direktors, Prof. Dr. Dieter Beyer, und der Pflegedienstleitung, Frau Sabine Stiller, bei der Zertifizierung auf dem Nachweis eines gelebten QM. „Gelingen wird dies nur dann, wenn jeder einzelne Mitarbeiter seinen individuellen Beitrag dazu leistet, Anregungen für die angestrebten Prozessoptimierungen einbezogen und praxisnah zum Vorteil der Patienten und Mitarbeiter umgesetzt werden", so Sabine Stiller.
Für Patienten und Mitarbeiter gleichermaßen soll der kontinuierliche Verbesserungsprozess im Alltag auf Station erfahrbar sein. Gemeinsam mit ZeQ wurde die Idee geboren, auf den Normalstationen ein Managementsystem nach DIN EN ISO 9001 aufzubauen. Kniffliger war die Abgrenzung zu angrenzenden Bereichen, da die Vielzahl organisatorischer Prozesse in der stationären Krankenversorgung letztlich gebündelt auf Station zusammenläuft. In der Folge gleichen die Mitarbeiter der Station allzu oft organisatorische Defizite anderer Bereiche aus. Dies stellt die Klinik vor die Herausforderung, für die ISO-Zertifizierung eine Vielzahl an Schnittstellen zu den Behandlungs- und Versorgungsbereichen außerhalb der Station zu regeln. Die im März 2010 geplante Zertifizierung der stationären Bereiche der Erwachsenenpflege als eigene Organisationseinheiten mit zahlreichen dezidierten Qualitätsvereinbarungen an den angrenzenden Schnittstellen ist bislang in Deutschland einzigartig.



Der Weg ist das Ziel

Der Weg zum Zertifikat ist lang und benötigt personelle Ressourcen. ZeQ entlastet Krankenhäuser durch kontinuierliche externe Unterstützung bei einem nachhaltigen Veränderungsprozess über 18 bis 24 Monate. In Pilotstationen werden die Sollprozesse erarbeitet, im Alltag erprobt und immer wieder nachjustiert. Dabei stehen zunächst nur die stationsinternen Vorgänge im Blickpunkt. Wenn diese stabilisiert sind, werden in der zweiten Projektphase die schriftlichen Schnittstellenvereinbarungen herbeigeführt und praktisch nachgehalten. Für diese Schritte, durch die wesentliche Veränderungen angestoßen sind, sollte ein Krankenhaus mindestens 12 Monate Zeit kalkulieren, wenn nicht nur oberflächliche, sondern spürbare Qualitätsverbesserungen in den Abläufen erzielt werden wollen. Die Stationen müssen dabei durch ein übergreifendes Leitungsteam aus einem verantwortlichen Oberarzt und der pflegerischen Stationsleitung berufsgruppenübergreifend geleitet werden. Dieses Leitungsteam sorgt für die Einhaltung der Vereinbarungen auf der Station und an den Schnittstellen und ist so zentraler Erfolgsfaktor für das Erreichen der Zertifizierungsfähigkeit. In der Durchdringungsphase werden die erprobten Konzepte auf die übrigen Stationen übertragen. Auch hier liegt der Großteil der Projektzeit auf der Umsetzungsphase, in der das QM jeden einzelnen Stationsmitarbeiter erreichen und für den QM-Prozess begeistern soll.

▶ **Autoren:**
Dr. Christian Bamberg, Dr. Elke Eberts, Nicole Krüttgen