



Leseprobe

Dieter Knon, Robert-Matthias Goerig, Gerhard Gietl

Qualitätsmanagement in Krankenhäusern

ISBN (Buch): 978-3-446-43456-1

ISBN (E-Book): 978-3-446-43517-9

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43456-1>

sowie im Buchhandel.

1 Einleitung

Krankenhäuser sind komplexe Institutionen der Daseinsfürsorge, die für den Einzelnen und für die Gesellschaft unverzichtbare Leistungen anbieten. Aus der Qualitätsperspektive sind die angebotenen Leistungen für den Einzelnen in ihrer Güte nicht verhandelbar, da gegenüber den Rechtsgütern Leben, Gesundheit und Autonomie (als Lebensperspektive) keine Elastizität im wissenschaftlichen Sinne besteht. Im Ergebnis kollidiert die individuelle Forderung nach absoluter Sicherheit und stets bestmöglicher Versorgung im Krankheitsfall mit dem gesellschaftlich-politischen „ausreichenden“ medizinischen Angebot, das als erstrebenswerte „Qualität“ normativ festgesetzt wird. Die Rahmenbedingungen überlagern so die tatsächlich angebotenen Leistungen.

WORUM GEHT ES?

Krankenhäuser werden mit zunehmenden wirtschaftlichen Restriktionen *und* gleichzeitig mit steigenden Anforderungen konfrontiert:

- ▶ Mit dem zunehmend knappen Gut der Gesundheitsversorgung sollte möglichst effektiv und effizient umgegangen werden.
- ▶ Vorgänge und Abläufe sollten für den Patienten und für die Kostenträger (Krankenkassen) vorhersehbar und nachvollziehbar sein.

Zentrales Vertrauensgut bei Krankenhäusern sind Dienstleistungen. Seitens der Patienten besteht ein konkreter Anspruch auf Daseinsfürsorge und Krankenhäuser müssen dieser Fürsorge nachkommen. Die Notwendigkeit der Rationalisierung führt allerdings bei den Krankenhäusern zum

Wunsch, Zugang und Dienstleistung möglichst kontrollierbar zu gestalten.

Die Einführung eines Abrechnungssystems auf der Basis von Fallpauschalen erzeugt zudem eine Tendenz zur auftragsorientierten Medizin im Krankenhaus. Diese Tendenz unterstützt die Eigenverantwortlichkeit der Patienten. Auch dafür sind transparente Abläufe und Leistungen notwendig.

Diese komplexen Umfeldanforderungen, zu denen auch die unterschiedlichen Interessengruppen (Bild 1) sowie der stärker werdende Wettbewerb gehören, geben für Krankenhäuser den Ausschlag zur Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems (QM-System). Dieser Lösungsansatz kann die Erfüllung des vielfältigen Aufgabenprofils bewältigen.

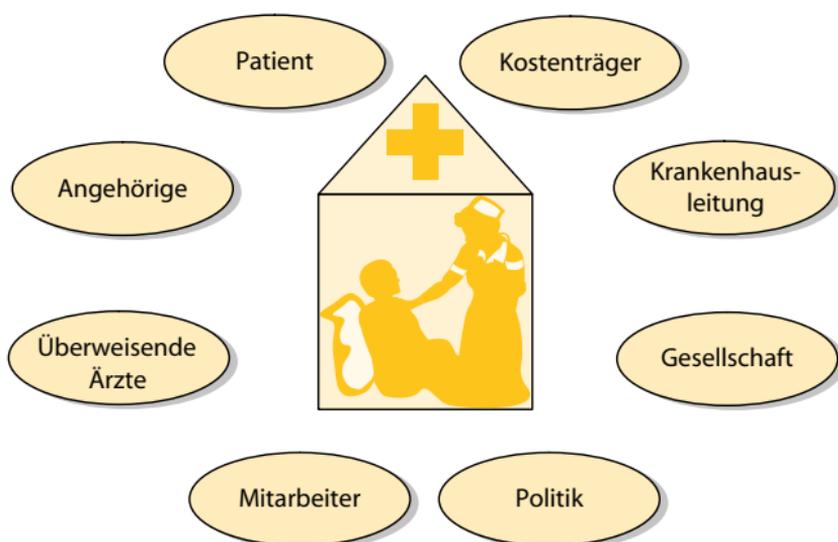


Bild 1: Interessengruppen eines Krankenhauses

WAS BRINGT ES?

Die Medizin bietet nur das Versprechen eines Heilversuchs auf definierter wissenschaftlicher und erfahrungsgestützter Grundlage. Mithilfe der technischen und räumlichen Ausstattung, der Qualifikation der beteiligten Ärzte und Pflegenden (Struktur) sowie des Zusammenwirkens aller im Ablauf der Patientenbehandlung (Prozess) soll ein Heilversuch für den Patienten ein positives Ergebnis bringen. Dabei gibt es in der Praxis häufig entweder eine isolierte Weiterentwicklung betriebswirtschaftlicher Ansätze (Prozesskostenrechnung, Zielkostenrechnung ...) oder eine von der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung unabhängige Optimierung interner Abläufe (Prozessmanagement, Patientenmanagement ...). Dabei treten durch die verschiedenen Sparten in ein und demselben Krankenhaus sowie in der Zusammenarbeit mit ambulanten Einrichtungen unvermeidliche Bruchstellen auf. Erst die konsequente Berücksichtigung der Ergebnisse aus Patientenperspektive und der Anforderungen aller Interessengruppen ermöglicht es den Krankenhäusern, die neuen Herausforderungen proaktiv zu bearbeiten.



Leistungen und Kosten gesamtheitlich betrachten

Beim Aufbau eines QM-Systems sollte nicht nur die Patientensichtweise Berücksichtigung finden. Damit die Leistungen für die Patienten und die Gesellschaft nachhaltig gesichert werden können, sind betriebswirtschaftliche Kriterien Bestandteil des QM-Systems. Berücksichtigen Sie also in Ihrem Qualitätsmanagementsystem Abrechnungsprozesse, Controllingprozesse etc.

Nicht alleine die ärztlichen und pflegerischen Dienstleistungen (Kernprozesse) sind für den Organisationserfolg ausschlaggebend. Diese Erkenntnis führt zu einem Qualitätsverständnis, das hierarchie-, berufsgruppen- und abteilungsübergreifend das gesamte Krankenhaus umfasst. Diese Ausrichtung betrachtet neben den Kernprozessen die Führungsprozesse (Strategieentwicklung, Verbesserungsprozess, Zielvereinbarungsprozess, Anerkennungsprozess ...) und Unterstützungsprozesse (Finanz-, Informations-, Wissensmanagement ...). Vor allem die Prozesse mit direkter Auswirkung auf den Patienten sind durchgängig zu analysieren. Die Krankenhäuser müssen verlässliche Rückmeldesysteme installieren. Mithilfe dieser können sie die Prozesse bezüglich ihrer Effektivität und Effizienz einer kontinuierlichen Bewertung und Verbesserung unterziehen.

WIE GEHE ICH VOR?

Ziel dieses Pocket Power-Buches ist die praxisorientierte Darstellung der Einführung und Umsetzung eines umfassenden QM-Systems innerhalb eines Akutkrankenhauses. Dabei findet der Leser neben den inhaltlichen Erläuterungen zahlreiche praktische Erfahrungen und Beispiele. Diese sollen ihm als Leitfaden bei der Mitarbeit im Qualitätsmanagement und bei der Verbesserung des QM-Systems dienen. Die Hauptkapitel sind jeweils nach den drei Fragen „Worum geht es?“, „Was bringt es?“ und „Wie gehe ich vor?“ strukturiert. Zusätzlich werden Tipps und Hinweise auf Hürden und Stolpersteine gegeben.
