

2 Warum Qualitätsmanagement in der Arztpraxis?

Mit gesundem Menschenverstand ist erkennbar, dass mit nachvollziehbaren und klaren Handlungsabläufen in der Praxis die Wahrscheinlichkeit erhöht wird, gute Ergebnisse zu erzielen und Fehler zu vermeiden.

Besonders in den Arztpraxen sind wir es gewohnt, sehr strukturiert zu arbeiten. Der systemimmanente Ablauf von Anamnese, körperlicher Untersuchung, gezielter Diagnostik und darauf aufbauender Therapie beschreibt die klar strukturierte Vorgehensweise.

Der Qualitätsansatz geht jedoch weiter: Auch unsere gesamten Abläufe in der Praxis sind planbar und regelmäßig zu überprüfen, ob sie auch so durchgeführt werden wie geplant. Das setzt voraus, dass zuerst einmal definiert werden muss, wie die Prozesse ablaufen sollen.

Optimierungen werden integriert und immer wieder kritischen Überprüfungen unterzogen, inwiefern sie sich bewährt und damit zu einer Verbesserung der Patientenversorgung beigetragen haben. Treten Störungen im Ablauf oder Fehler auf, werden diese analysiert und entsprechende Änderungen in den Ablauf integriert.

Daraus ergibt sich konsequenterweise ein immer wieder zu durchlaufender Kreis, der als PDCA- oder Deming-Zyklus bezeichnet wird (*Abb. 2*).

Die Buchstaben P-D-C-A bedeuten:

- **Plan:** Was ist geplant?
- **Do:** Wie wird es umgesetzt?
- **Check:** Überprüfung: Ist das Geplante erreicht worden?
- **Act:** Müssen Verbesserungen oder Veränderungen getätigt werden, um das ursprüngliche Ziel zu erreichen?

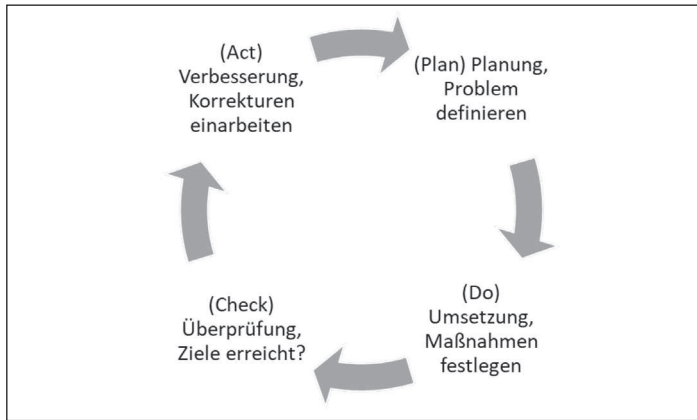


Abb. 2: Der PDCA-Zyklus

Wenn diese Vorgehensweise konsequent und immer wieder für die Abläufe und Prozesse einer Praxis durchgeführt wird, wird im Laufe der Zeit das Qualitätsniveau steigen. Das stellt den Beginn eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses dar.

Die grundlegenden Prinzipien bestehen also in einer Planung und Transparenz der Abläufe und Strukturen für Mitarbeiter, Patienten und Kollegen. Das Augenmerk der Praxisleitung wird auf eine Sicherung und Verbesserung der Qualität der erbrachten Leistungen als kontinuierlicher Prozess gelenkt.

Dies bedarf eines gewissen Dokumentationsaufwandes, der als Basis eines QM unabdingbar ist.



Ein „gelebtes“ Qualitätsmanagement führt zu einer Verbesserung des Unternehmens Arztpraxis in Struktur und Qualität und kann auch haftungsrechtliche sowie finanzielle Risiken vermindern oder gar vermeiden.

Ziel ist es, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) anzustoßen und fest zu implementieren, der die Performance der Praxis stetig verbessert. Damit kann einerseits der Aufwand für die Leistungserbringung reduziert werden (schonender

Einsatz der Ressourcen Personal und Zeit), während auf der anderen Seite weniger Fehler und damit weniger Korrekturmaßnahmen zu einem besseren Ergebnis führen (Senkung der Qualitätskosten).

Standardisierte Abläufe sind dabei nicht nur hilfreich, sondern zwingend notwendig.

Durch ein QM wird besonders durch die Verschriftlichung der Maßnahmen ein „Praxisgedächtnis“ aufgebaut, welches sowohl die Aneignung von „Herrschaftswissen“ verhindert als auch die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen vereinfacht und eine Transparenz der Abläufe in der Praxis herstellt.

Ein erwünschter Nebeneffekt ist eine zunehmende Rechtsicherheit im Falle juristischer Auseinandersetzungen, wenn auf einen dokumentierten Ablauf im Falle eines Rechtsstreites hingewiesen werden kann.



2.1 Einbindung des Praxisteam

Die im QM vorgesehenen regelmäßigen Teambesprechungen lösen eine Veränderung in der Praxiskultur aus: Sobald nicht mehr auf Anweisungen von oben (oder noch schlimmer – nach dem Motto: „Das haben wir hier schon immer so gemacht“) gearbeitet wird, sondern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich und ihre Kompetenzen und Erfahrungen einbringen können sowie ein Gedanken- und Erfahrungsaustausch auf Augenhöhe stattfindet, empfinden sie sich als wertgeschätzt und bringen sich erheblich mehr in das Praxisgeschehen ein. In diesem Prozess machen sie die Erfahrung, Einfluss auf die Abläufe in ihrem Arbeitsumfeld nehmen zu können und Dinge zum Positiven ändern zu können.

Grundsatz: „Wie gestalten wir unsere Abläufe (und wie könnten diese verbessert werden), so dass der Arbeitsablauf harmonischer, möglichst reibungslos und stressfreier funktioniert?“

In einer Studie aus dem Jahr 2019 zur Stressbelastung in Haus- und Facharztpraxen¹ kommt das Universitätsklinikum Tübingen zu folgenden Ergebnissen:

Die Mitarbeiter in Arztpraxen empfinden eine deutlich höhere Stressbelastung als andere Arbeitnehmer. Als Ursachen werden benannt: Die zunehmende Anzahl mehrfach erkrankter Menschen, der Mangel an gut qualifizierten Fachkräften, die Ökonomisierung des Gesundheitswesens sowie der zunehmende administrative Aufwand. Allerdings kann nach Aussagen der Autoren davon ausgegangen werden, dass ein stressinduzierender Faktor auch ein nicht ausreichender Grad an Praxisorganisation, also eine Praxisorganisations-Insuffizienz ist. Gerade der Vergleich von Praxen, die nach einem Best-Practice-Prinzip arbeiten, mit anderen Praxen zeigt, dass die o. g. äußeren Einflüsse (Arbeitsdichte, Fachkräftemangel, Ökonomisierungsdruck und Administration) überall gleich sind. Allerdings ist die Stressbelastung in gut organisierten Praxen deutlich geringer. Somit kann festgestellt werden, dass die Stressursachen primär im Inneren der Betriebe zu suchen sind.



Ärztinnen und Ärzte und deren Mitarbeiterinnen setzen sich durch eine ausgeprägte Praxismanagement-Insuffizienz selbst unter Druck. Ein gelebtes Qualitätsmanagement in den Arztpraxen, welches die Abläufe und Strukturen immer wieder hinterfragt und an die sich ändernden Rahmenbedingungen anpasst, sorgt für stressfreieres Arbeiten.

2.2 Nutzen von QM in der vertragsärztlichen Versorgung

Warum sollte eine Praxis Zeit und Geld in das Thema Qualitätsmanagement investieren?

¹ <https://ifabsthill.com/2019/07/26/studie-stressbelastung-arztpraxis-wirkliche-ursache-praxismanagement-mfa-arzt-medizin-healthcare/>