
Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen

Peter Hensen

Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen

Grundlagen für Studium und Praxis

Prof. Dr. Peter Hensen
Alice Salomon Hochschule Berlin
Berlin
Deutschland

ISBN 978-3-658-07744-0 ISBN 978-3-658-07745-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-07745-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Vorwort

Die Ideen und Konzepte des Qualitätsmanagements sind in sämtlichen Gesellschafts- und Lebensbereichen präsent, von der Bildung, über die öffentliche Verwaltung bis hin zum Sozial- und Gesundheitswesen. Ihre große Bedeutung macht sie zwangsläufig auch zu einem festen Bestandteil der Aus- und Weiterbildung, insbesondere der hochschulischen Lehre in diesen Bereichen.

Qualitätsmanagement ist keine Grundlagenwissenschaft, viel eher eine *Handlungslehre*, die durch ihren Anwendungsbezug und ihr praktisches Wirken Gestalt annimmt. Jedoch gilt für jede Form von Praxis: Sie ist ohne Theorie weder denk- noch anwendbar.

Für Studierende ist es wichtig, die grundlegenden Prinzipien dieses Themenbereichs zu verstehen und sich mit den unterschiedlichen Konzepten und Standpunkten auseinanderzusetzen. Qualitätsmanagement in der Hochschullehre legt seinen Schwerpunkt daher bewusst auf die theoretischen Hintergründe und methodischen Konzepte, um auf situatives Handeln in den unterschiedlichen beruflichen Kontexten vorzubereiten.

Ziel des Buches ist es daher nicht, für den Leser möglichst viele Informationen zusammenzutragen oder leicht konsumierbares Wissen bzw. Rezepte zum „Nachkochen“ bereitzustellen. Ziel dieses Buches ist es vielmehr, den Studierenden und Angehörigen der Gesundheitsberufe ein grundlegendes Verständnis für die Inhalte und Methoden des (umfassenden) Qualitätsmanagements und ihren Anwendungsbezug im Gesundheitswesen zu vermitteln. Gleichzeitig werden sie dabei zu einer kritischen Reflexion des Qualitätsbegriffs und der damit verbundenen Handlungskonzepte eingeladen.

Die Idee zu diesem Buch ist in den eigenen Lehrveranstaltungen zu diesem Themengebiet entstanden. Einige der dort empfohlenen Bücher bieten zwar in hervorragender Weise die für die Hochschullehre notwendige Fundierung, lassen aber nicht immer den erforderlichen Praxistransfer zu, weil sie für andere Bereiche geschrieben wurden. Andere Bücher wiederum folgen nicht zwingend meiner eigenen, auf einzelnen Lehreinheiten aufbauenden Erklärungslogik. Dementsprechend liegt dem Aufbau des vorliegenden Buches ein *vorlesungsorientiertes Gliederungskonzept* zugrunde. Es werden nacheinander „Verständnispakete“ geschnürt, die aufeinander aufbauen und sich gegenseitig ergänzen, und deren Schwerpunkte auf der thematischen Einordnung, dem theoretischen Verständnis und der Vielfalt der Methoden dieses Fachs liegen.

In einem Allgemeinen Teil (Teil 1) werden zunächst die wichtigsten Grundlagen des Themenbereichs erarbeitet: Beginnend mit der Einbettung des Qualitätsbegriffs in den Kontext des Gesundheitswesens werden darauf aufbauend die grundlegenden Konzepte der Qualitätsgestaltung entwickelt. Nachfolgend werden die Gestaltungsgrundlagen, Aufgaben und Tätigkeitsfelder des Qualitätsmanagements näher konkretisiert. Eine Einführung in die Methodenlehre rundet das Themenfeld des Grundlagenteils ab. In einem Speziellen Teil (Teil 2) werden dann die Kernthemen des Qualitätsmanagements weiter vertieft und die Konzepte der Qualitätsbewertung und Qualitätsentwicklung anwendungsbezogen erweitert.

Die angeführten Inhalte und methodischen Grundlagen des Qualitätsmanagements sind auf vielfältige Weise miteinander verflochten und nur eingeschränkt in einer rein linearen Logik darstellbar. Daher werden Begriffe oder Erläuterungen bereits in früheren Kapiteln eingeführt, die erst an späterer Stelle des Buches weiter vertieft werden können. Dieses Buch ist aber so aufgebaut, dass sich jeder Leser schrittweise die grundlegenden Kenntnisse und das dazugehörige Verständnis erarbeiten kann. Die Kapitelstruktur ermöglicht darüber hinaus auch die gezielte Vertiefung und das Nachlesen von einzelnen Teilaspekten.

An dieser Stelle ist all jenen zu danken, die direkt und indirekt die Erstellung dieses Buches unterstützt haben: den Studierenden, die durch kontinuierliche Anregungen und Fragen in der Lehre mein Problemverständnis an vielen Stellen erweitert haben, den zahlreichen Kolleginnen und Kollegen, die im Gespräch und durch gemeinsame Projekte Ideen mitentwickelt haben und nicht zuletzt den Mitarbeitern und Verantwortlichen von Springer Gabler, die das Buchprojekt von Anfang an gefördert und fortwährend unterstützt haben.

Dieses Buch wird den Kanon der Bücher zum Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen auf seine Art erweitern; ob es ihn substanziell bereichern wird, entscheiden Sie als Leserin und Leser. Über anregende Diskussionen und konstruktive Anmerkungen würde ich mich sehr freuen.

Berlin, September 2015

Peter Hensen

Inhaltsverzeichnis

Teil I Allgemeiner Teil

1 Qualitätsbegriff im Gesundheitswesen	3
1.1 Begriffszuordnung	3
1.1.1 Gegenstand	4
1.1.2 Umfeld	7
1.1.3 Qualitätsmerkmale	11
1.1.4 Qualitätsanforderungen	13
1.1.5 Qualitätsperspektiven	15
1.2 Qualitätsmodelle	18
1.2.1 Konstrukt- und Modellbildung	18
1.2.2 Allgemeine Qualitätsdimensionen und -modelle	21
1.2.3 Spezielle Qualitätsdimensionen und -modelle	23
Literatur	28
2 Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung	31
2.1 Entwicklung des Qualitätswesens	31
2.1.1 Entwicklungslinien	32
2.1.2 Wegbereiter	33
2.1.3 Managementbegriff	36
2.1.4 Management der Qualität	39
2.2 Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen	42
2.2.1 Ziele und Nutzen des Qualitätsmanagements	42
2.2.2 Grenzen und Limitationen des Qualitätsmanagements	45
2.2.3 Bedeutung der Qualitätssicherung	47
2.2.4 Gesetzliche Grundlagen	49
Literatur	56

3	Qualitätsentwicklung und Qualitätsverbesserung	57
3.1	Begriffsverständnis	57
3.1.1	Qualitätsverbesserung	58
3.1.2	Qualitätsentwicklung	59
3.2	Methodische Handlungskonzepte	60
3.2.1	Qualitätsverbesserung	60
3.2.2	Kontinuierliche Qualitätsverbesserung	62
3.2.3	Standardisierung	64
3.3	Gestaltungsansätze im Qualitätsmanagement	70
3.3.1	Interaktions- und Projektebene	71
3.3.2	Einrichtungs- und Organisationsebene	74
	Literatur	81
4	Qualitätsplanung und Qualitätsorganisation	83
4.1	Qualitätsplanung	83
4.1.1	Qualitätspolitik	85
4.1.2	Qualitätsziele	91
4.2	Qualitätsorganisation	100
4.2.1	Organisation und Führung	100
4.2.2	Grundsätzliche Organisationsmodelle	102
4.2.3	Merkmale einer Qualitätsorganisation	106
	Literatur	109
5	Qualitätsanforderungen und Qualitätsmanagementmodelle	111
5.1	Anforderungen an das Qualitätsmanagement	111
5.1.1	Anforderungen an Krankenhäuser	112
5.1.2	Anforderungen an die vertragsärztliche Versorgung	114
5.1.3	Anforderungen an Reha-Kliniken	115
5.1.4	Anforderungen an vollstationäre Pflegeeinrichtungen	116
5.2	Qualitätsmanagementmodelle	118
5.2.1	Die DIN EN ISO Normenreihe	118
5.2.2	Das EFQM Excellence Modell	124
5.2.3	Das KTQ-Verfahren	130
5.2.4	Die JCAHO/JCI-Standards	133
	Literatur	137
6	Qualitätsmessung und Qualitätsbewertung	139
6.1	Grundlagen der Qualitätsmessung	139
6.1.1	Datenerhebungs- und Messverfahren	140
6.1.2	Kennzahlen und Indikatoren	142
6.1.3	Entwicklung von Kennzahlen und Indikatoren	145

6.2	Qualitätsindikatoren der Gesundheitsversorgung	149
6.2.1	Klinische Messgrößen	150
6.2.2	Methodische Anforderungen	153
6.3	Qualitätsbewertung	155
6.3.1	Selbstbewertung	157
6.3.2	Qualitätsaudit	163
	Literatur	168
7	Methoden und Instrumente	171
7.1	Begriffsverständnis	171
7.2	Traditionelle Qualitätstechniken	174
7.3	Qualitätsdokumentation	177
7.3.1	Dokumente	178
7.3.2	Qualitätsmanagementhandbuch	181
7.4	Gruppenarbeit im Qualitätsmanagement	184
7.4.1	Teamkonzepte	184
7.4.2	Problemlösungs- und Kreativitätstechniken	191
	Literatur	199
Teil II Spezieller Teil		
8	Prozessorientierung im Qualitätsmanagement	203
8.1	Grundlagen des Prozessmanagements	203
8.1.1	Prozessbegriff	204
8.1.2	Prozessorganisation	209
8.2	Grundzüge der Prozessgestaltung	214
8.2.1	Prozessidentifikation	215
8.2.2	Prozessgestaltung	217
8.2.3	Prozesslenkung	220
8.3	Methoden des Prozessmanagements	221
8.3.1	Allgemeine Methoden	221
8.3.2	Behandlungspfade	226
	Literatur	232
9	Kundenorientierung im Qualitätsmanagement	235
9.1	Bedeutung der Kundenorientierung	235
9.1.1	Kundenbegriff im Qualitätsmanagement	236
9.1.2	Kundenbegriff im Gesundheitswesen	237
9.1.3	Aufgaben im Rahmen der Kundenorientierung	239
9.2	Allgemeine Methoden der Qualitätsmessung	241
9.2.1	Kundenzufriedenheitsmodelle	243
9.2.2	Befragungsmethoden	246

9.3	Spezielle Methoden der Qualitätsmessung	250
9.3.1	Qualitative Ereignismethoden	250
9.3.2	Systematische Patientenbefragungen	253
9.3.3	Beschwerdemanagement	257
9.3.4	Verwertung der Daten	261
	Literatur	263
10	Mitarbeiterorientierung im Qualitätsmanagement	267
10.1	Bedeutung der Mitarbeiterorientierung	267
10.2	Allgemeine Methoden der Mitarbeiterorientierung	270
10.2.1	Zufriedenheits- und Motivationsmodelle	270
10.2.2	Führung	274
10.2.3	Personalentwicklung	278
10.3	Spezielle Methoden der Mitarbeiterbeteiligung	287
10.3.1	Mitarbeiterbefragungen	288
10.3.2	Betriebliches Vorschlagswesen	291
10.3.3	Beauftragtenwesen	293
	Literatur	297
11	Integrierte Managementansätze	301
11.1	Dienstleistungsmanagement	302
11.1.1	GAP-Modell der Dienstleistungsqualität	302
11.1.2	Qualitätstechniken des Dienstleistungsmanagements	307
11.2	Risikomanagement	311
11.2.1	Begriffsverständnis	311
11.2.2	Fehlerkultur	313
11.2.3	Risikomanagementprozess	315
11.2.4	Methoden des Risikomanagements	318
11.3	Projektmanagement	323
11.3.1	Projektlebenszyklus	324
11.3.2	Projektorganisation	326
11.3.3	Methoden des Projektmanagements	327
	Literatur	331
12	Zertifizierung und externe Qualitätsevaluation	333
12.1	Begriffsbestimmung	333
12.1.1	Zertifizierung und Akkreditierung	334
12.1.2	Verfahrensschritte	337
12.2	Verfahrenstypologie	339
12.2.1	Professionelle Perspektive	340
12.2.2	Qualitätsmanagementsystemperspektive	342

12.2.3 Gesundheitsorganisationsperspektive	347
12.2.4 Exzellenz- und Award-Modell-Perspektive	356
Literatur	364
13 Versorgungsqualität und Patientensicherheit	367
13.1 Leitlinien und Qualitätsstandards	367
13.1.1 Evidenzbasiertes Handeln	368
13.1.2 Medizinische Leitlinien	371
13.1.3 Expertenstandards in der Pflege	382
13.2 Patientensicherheit	387
13.2.1 Sicherheitskultur	387
13.2.2 Patientensicherheitsindikatoren	389
13.2.3 Anforderungen und Maßnahmen	393
Literatur	397
14 Qualitätsvergleiche und Qualitätsberichte	401
14.1 Qualitätssicherung durch Qualitätsvergleiche	401
14.1.1 Methodische Anforderungen	403
14.1.2 Externe Qualitätssicherung	409
14.2 Qualitätsvergleiche durch Qualitätsberichte	414
14.2.1 Verpflichtende Qualitätsvergleiche	415
14.2.2 Freiwillige Qualitätsvergleiche	420
14.3 Benchmarking	423
14.3.1 Grundlagen	424
14.3.2 Benchmarking-Prozess	426
Literatur	430
Sachverzeichnis	433

Abkürzungen

AHRQ	Agency for Healthcare Research and Quality
AOK	Allgemeine Ortskrankenkasse
APR	Accreditation Participation Requirements
APS	Aktionsbündnis Patientensicherheit
ASA	American Society of Anesthesiologists
AWMF	Arbeitsgemeinschaft der Wissenschaftlichen Medizinischen Fachgesellschaften
ÄZQ	Ärztliches Zentrum für Qualität in der Medizin
BÄK	Bundesärztekammer
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
C2E	Committed to Excellence
CE	Communautés Européennes, Conformité Européennes
CIT	Critical Incident Technique
CIRS	Critical Incident Reporting System
DAkkS	Deutsche Akkreditierungsstelle
DELBI	Deutsches Instrument zur methodischen Leitlinien-Bewertung
DIN	Deutsches Institut für Normung
DKG	Deutsche Krebsgesellschaft
DKH	Deutsche Krebshilfe
DMP	Disease-Management-Programme
DNQP	Deutschen Netzwerks für Qualitätsentwicklung in der Pflege
DPR	Deutscher Pflegerat
DRG	Diagnosis-Related Groups
EbM	Evidence-based Medicine
EbN	Evidence-based Nursing
EbP	Evidence-based Practice
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	Europäische Norm
EEA	EFQM Excellence Award
EMD	EFQM Management Document

EQA	European Quality Award
EQS	Externe Qualitätssicherung
EU	Europäische Union
FMEA	Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse
FRAP	Frequenz-Relevanz-Analyse von Problemen
G-BA	Gemeinsamer Bundesausschuss
G-IQI	German Inpatient Quality Indicators
GKV	Gesetzliche Krankenversicherung
IEC	International Electrotechnical Commission
IPSG	Internationale Patientensicherheitsziele
IQM	Initiative Qualitätsmedizin
ISO	International Organization of Standardization
IT	Informationstechnologie
JCAHO	Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations
JCI	Joint Commission International
KBV	Kassenärztliche Bundesvereinigung
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
KTQ	Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen
LEP	Ludwig-Erhard-Preis
MAB	Mitarbeiterbefragungen
MBNQA	Malcolm Baldrige National Quality Award
MbO	Management by Objectives
MDK	Medizinischer Dienst der Krankenversicherung
ME	Messbares Element
MVZ	Medizinisches Versorgungszentrum
NVL	Nationale Versorgungsleitlinie
OL	Leitlinienprogramm Onkologie
OR	Odds-Ratio
QB	Qualitätsbericht
QMB	Qualitätsmanagementbeauftragte
QMS	Qualitätsmanagementsystem
QMH	Qualitätsmanagementhandbuch
QSR	Qualitätssicherung mit Routinedaten
PAP	Projektablaufplan
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PDSA	Plan-Do-Study-Act
PSI	Patientensicherheitsindikatoren
PSP	Projektstrukturplan
RAM	RAND/UCLA Appropriateness Method
RAND	Research and Development Organization
R4E	Recognised for Excellence

RADAR	Results, Approach, Deployment, Assessment and Refinement
RPZ	Risikoprioritätszahl
SDSA	Standardize-Do-Study-Act
SEM	Sequentielle Ereignismethode
SGB	Sozialgesetzbuch
SMR	Standardized Mortality Rate
SVR	Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen
TTO	Team-Time-Out
TQM	Total Quality Management
UE	Unerwünschtes Ereignis
WHO	World Health Organization