



# LAUT GEDACHT

wegweiser zur umsetzung der patientenrechte

## Qualität – worum geht es eigentlich?

Dr. Michael Heinisch

Vor wenigen Wochen hat die Vinzenz Gruppe, ein Verbund von sieben gemeinnützigen Ordensspitälern mit öffentlichem Versorgungsauftrag, ihren ersten Qualitätsbericht herausgegeben. Dieser Qualitätsbericht dokumentiert die systematische und integrierte Qualitätsarbeit der Gruppe und ihrer Krankenhäuser.

### Qualität – worum geht es eigentlich?

Bevor wir uns allerdings über das Wie und das Was unterhalten, soll der Frage nach dem Warum nachgegangen werden. Warum müssen wir uns im Gesundheitswesen allgemein und in der Vinzenz Gruppe im Besonderen mit Qualität beschäftigen? Und dies ist durchaus keine technische oder fachliche Frage, sondern eine zutiefst menschliche Frage.

Es gibt wohl keine anderen „Branche“, in der es um so viel geht wie im Gesundheitswesen. Denn es geht um das Leben, und das Leben ist einzigartig und einmalig. Jeder Mensch hat nur eines und das ist eben seines – ein ganz besonderes Leben. In dem Moment, in dem der kranke Mensch in unsere Krankenhäuser kommt, vertraut er sich uns vollends an, in seiner Gesamtheit. Das Streben nach Qualität hat daher zutiefst mit Respekt vor dem Menschen und damit vor dem Wert des Lebens zu tun.

### Impressum

Im Letter LAUT GEDACHT stellen namhafte und erfahrene Experten Überlegungen zur Umsetzung der Patientenrechte an. Der Letter erscheint unregelmäßig, in der >NÖ Edition Patientenrechte<, seit Juli 2001 auf [www.patientenanwalt.com](http://www.patientenanwalt.com) zum Download.

Herausgeber: NÖ Patienten- und Pflegeanwaltschaft, A 3109 St. Pölten, Rennbahnstrasse 29

Tel: 02742/9005-15575, Fax: 02742/9005-15660, E-mail: [post.ppa@noel.gv.at](mailto:post.ppa@noel.gv.at)

Für den Inhalt verantwortlich: Der Letter dieser Reihe repräsentiert jeweils die persönliche Meinung des Autors. Daten und Fakten sind gewissenhaft recherchiert oder entstammen Quellen, die allgemein als zuverlässig gelten. Ein Obligo kann daraus nicht abgeleitet werden. Herausgeber und Autoren lehnen jede Haftung ab.

© Copyright: Dieser Letter und sein Inhalt sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck oder auch nur auszugsweise Weiterverwendungen nur mit Zustimmung des Herausgebers. Zitate mit voller Quellenangabe sind zulässig.

Wissen wir überhaupt, was Patienten unter Qualität verstehen? Zum Einen haben wir die Patienten mit Unterstützung eines Meinungsforschungsinstituts ganz einfach danach gefragt – die Ergebnisse waren eindeutig. Zum Anderen arbeiten wir in Krankenhäusern und hören und sehen, was Patienten unter Qualität verstehen wollen. Die Menschen, denen wir dort begegnen, haben einen sehr einfachen und klaren Qualitätsbegriff. Offen gesagt geht es den Patienten weniger um Standards, Richtlinien und Prozesse. Den Patienten geht es zum Einen um Fakten und zum Anderen um das Erleben. Zu den Fakten gehört, dass wir imstande sind Top-Kompetenz im Sinne der besten medizinischen und pflegerischen Behandlung und Betreuung zu vermitteln. Im Erleben geht es um einfühlsame Betreuung, um das Zuhören, um Verständnis und Mitgefühl für die besondere Situation, in der Menschen in ihrer Krankheit stehen. Top-Ausstattung und Kompetenz sind gut. Doch wenn es gelingt, dies alles noch mit Zuwendung und Seele zu machen, dann ist es für den Patienten noch besser. Es geht also um Medizin mit Qualität und um Medizin mit Seele.

Lassen Sie mich an Hand eines Beispiels schildern, was ich meine. Üblicherweise analysiert man Krankenhausprozesse danach, in welchen Abschnitten des Krankenhauses man Einsparungen oder Steigerungen in der Prozessqualität erzielen kann. Das haben wir immer so gemacht. Für den Patienten ist es allerdings zu wenig. Im Orthopädischen Spital Speising, zum Beispiel, haben wir unsere Prozesse auch danach analysiert, in welchen Phasen der Behandlung die Menschen die größte Angst haben. Unser Orthopädisches Spital Speising hat seinen medizinischen Schwerpunkt in der orthopädischen Chirurgie. Es ist unschwer zu erkennen, dass die Operationssäle bzw. die Schleuse in den Operationssaal der Ort bzw. der „Prozessabschnitt“ sind, in denen die Menschen wirklich Angst und ein besonderes Gefühl des Ausgeliefertseins empfinden. Daher haben wir uns entschieden, eine Mitarbeiterin – in diesem Fall eine Ordensschwester – für die OP-Schleuse zu engagieren, die den Auftrag hat, den Menschen Gespräche und auch Berührungen anzubieten. Für die Ergebnis- aber auch für die Prozessqualität ist das alles völlig unerheblich. Und dennoch ist es für die meisten Patienten von unschätzbarem Wert. Es geht eben auch um die Qualität des Erlebens, um die menschliche Qualität.

### Qualität – worum geht es eigentlich?

Autor: Dr. Michael Heinisch

erschienen: Februar 2008

© Alle Beiträge in LAUT GEDACHT stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.

## Qualitätsmanagement – Industriekonzepte für das Gesundheitswesen?

Zweifelsohne können wir gerade im Bereich des Qualitätsmanagements enorm viel von Industriestandards anderer Branchen lernen. Aber dennoch dürfen wir dabei nicht aus dem Auge verlieren, dass im Gesundheitswesen einige Wirkungsmechanismen gänzlich anders sind: Da fängt es bei der einmaligen Abhängigkeit der Menschen an, die sich als Ganzes in der Phase ihrer Krankheit uns anvertrauen. In diesem Moment verlieren die Patienten meist ihre Autonomie, ihre Selbstbestimmtheit. Sie sind darauf angewiesen, dass die Menschen um sie herum genau wissen, was sie tun. Dabei erleben die meisten Patienten subjektiv ein hohes Maß an Intransparenz. Auch der mündigste Patient wird – zumindest am Beginn seiner Krankheit – nicht jenes Wissen haben, über welches der behandelnde Arzt verfügt.

Abhängigkeit und Intransparenz werden zudem verschärft durch einen wesentlichen Trend: Das Gesundheitswesen und damit die Gesundheitsversorgung wird zunehmend zu einem Markt, in dem klassischerweise Kunden akquiriert werden müssen. Ein Blick in unsere Nachbarländer zeigt, dass neben der öffentlichen Versorgung als Ziel zunehmend auch der Gewinn als neue Maxime Einzug hält. Aus meiner Sicht darf Gesundheitsversorgung jedoch nicht alleine Gegenstand von Angebot und Nachfrage sein. Gesundheit ist Bedürfnis und muss Recht aller Menschen bleiben.

Ich glaube, dass insbesondere den Gemeinnützigen – seien sie im kommunalen oder privaten Besitz – in der öffentlichen Gesundheitsversorgung eine ganz besondere Rolle zukommt. Sie müssen dafür sorgen, dass der Markt nicht dominiert und seine negativen Konsequenzen schlagend werden. Qualität darf im Gesundheitswesen nicht eine Frage der Interpretation oder des professionellen Marketing sein, sondern einzig und allein eine Frage des Könnens und der Leistung. Verstehen Sie mich nicht falsch – ich spreche mich nicht dafür aus, dass man über seine Leistungen schweigt – sei es aus Desinteresse oder auch aus Angst vor Kritik. Natürlich geht es in der Qualitätsarbeit um Öffentlichkeit und damit

### Qualität – worum geht es eigentlich?

Autor: Dr. Michael Heinisch

erschienen: Februar 2008

© Alle Beiträge in LAUT GEDACHT stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.

um Transparenz, um sich der Beurteilung zu stellen. Wichtig ist nur die Seriosität und Objektivität in der Darstellung.

Durch Qualitätsmanagement müssen wir Patienten aber auch unseren Mitarbeitern Sicherheit geben. Den Patienten geben wir Sicherheit, weil durch professionelles Qualitätsmanagement die Berechenbarkeit unseres Tuns und damit auch die Verlässlichkeit unserer Qualität steigen. Aber auch unseren Mitarbeitern geben wir Sicherheit, weil auch komplexe Prozesse nachvollziehbar werden und damit für die Mitarbeiter eine Entlastung eintritt.

Wenn die Menschen krank sind suchen sie nach Vertrauensankern. Zum Einen ist dies professionelles und kompetentes Qualitätsmanagement untermauert mit Gütesiegeln, welche Vertrauen stiften. Nicht vergessen dürfen wir aber, dass einer der wichtigsten Vertrauensanker auch die individuelle Zuwendung von Mensch zu Mensch ist. Nur in dieser Kombination werden wir als Krankenhäuser den besonderen Bedürfnissen und der besonderen Situation gerecht, in der Menschen in unsere Einrichtungen kommen.

### **Der Weg der Vinzenz Gruppe**

Vorweg möchte ich eines betonen: Es ist uns nicht gelungen den Stein der Weisen zu finden. Wir sind Lernende und haben uns als Vinzenz Gruppe auf den Weg gemacht, die Qualität unserer Krankenhäuser systematisch zu verbessern. Einige Etappenziele haben wir bereits erreicht – das Meiste ist allerdings noch zu tun. Qualitätsmanagement durchdringt sämtliche Prozesse des Krankenhauses – von der direkten Patientenversorgung bis zu den wirtschaftlichen Entscheidungen. Daher ist es oft schwierig Qualitätsarbeit „greifbar“ zu machen. Mit unserem Qualitätsbericht wollen wir einen ersten Schritt setzen und unsere Arbeit sichtbar machen. Wer sich laufend verbessern will, muss auch die einzelnen Schritte dokumentieren und veröffentlichen.

### **Qualität – worum geht es eigentlich?**

Autor: Dr. Michael Heinisch

erschienen: Februar 2008

© Alle Beiträge in LAUT GEDACHT stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.

Qualitätsarbeit wurde für uns in der Vinzenz Gruppe zum Managementprinzip. Wir haben Qualität in die Regelkreise unserer Führung auf allen Hierarchieebenen integriert.

Führung ist der Schlüssel für Qualitätsmanagement! In diesem Bewusstsein haben wir in den Jahren 2005, 2006 und 2007 ein umfassendes Führungskräfteentwicklungsprogramm für rund 350 Führungskräfte aus Medizin, Pflege und Verwaltung durchgeführt. Die Teilnahme am Führungskräfteentwicklungsprogramm war für sämtliche Führungskräfte verbindlich. Innerhalb von sechs Tagen wurden unterschiedliche Module zu den Themenbereichen Führung und Steuerung der jeweiligen Verantwortungsbereiche absolviert. Ziel des Führungskräfteentwicklungsprogramms war es, eine gemeinsame Sicht auf die Strategie der Vinzenz Gruppe und ihrer Krankenhäuser sowie auf die Führungsprinzipien der Gruppe zu erhalten. Im Rahmen gemeinsamer strategischer Leitplanken erwarten wir, dass unsere Führungskräfte in allen Hierarchieebenen eigenverantwortlich und ziel- bzw. ergebnisorientiert ihre Verantwortungsbereiche steuern und führen. Das ist die solide und tragfähige Basis für Qualitätsmanagement!

Im nächsten Schritt haben wir im Kreise unserer Führungskräfte unsere Qualitätspolitik definiert. Die Vinzenz Gruppe hat aus ihrer historischen Entwicklung einen besonderen Auftrag mitgenommen: „Im Sinne des heiligen Vinzenz wird die Liebe Christi zu den Menschen in unserem Handeln Wirklichkeit. In den Gesundheitseinrichtungen der Vinzenz Gruppe verbinden wir verantwortungsvolle, moderne Medizin mit liebevoller Zuwendung.“ Dieser Auftrag ist unsere Kultur, das Herz unserer Tätigkeiten und zeigt sich auch deutlich in unserer Qualitätsarbeit. Unsere Qualitätspolitik stützt sich auf vier Eckpfeiler, die die christlichen Werte widerspiegeln und die auch einen Leitfaden für die tägliche Arbeit bilden:

- Liebevolle Zuwendung als Ausdruck christlicher Nächstenliebe
- Unverzichtbar durch medizinische und pflegerische Qualität
- Mit Führungs- und Steuerungskompetenz zum besten Dienst am Menschen
- Effizienter Ressourceneinsatz sichert den Zugang für den Patienten.

### Qualität – worum geht es eigentlich?

Autor: Dr. Michael Heinisch

erschienen: Februar 2008

© Alle Beiträge in LAUT GEDACHT stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.

Aus den Eckpfeilern unserer Qualitätspolitik werden wiederum im November jeden Jahres die Qualitätsziele für das darauf folgende Jahr abgeleitet. Die Basis für diese Qualitätsziele bildet ein umfassender Management Review hinsichtlich des Umsetzungsgrades und Umsetzungserfolges der Qualitätsziele des vergangenen Jahres. Um den Führungskreislauf zu schließen, werden nun die Qualitätsziele in den jeweiligen Zielvereinbarungen mit sämtlichen Führungskräften aus Medizin, Pflege und Verwaltung verankert. Sofern variable Gehaltsbestandteile vereinbart sind, hängt die Bonifikation unserer Führungskräfte vom Erreichungsgrad der Qualitätsziele ab.

Aus meiner Sicht sind gemeinsam getragene strategische Ziele und ein gemeinsames Führungsverständnis die tragenden Säulen für ein Qualitätsmanagement, welches den Menschen in seinen Mittelpunkt stellt.

### **Die Bausteine des integrierten Qualitätsmanagements der Vinzenz Gruppe**

Sicherlich das arbeitsaufwendigste und umfassendste Qualitätsziel der Vinzenz Gruppe ist die Zertifizierung unserer Krankenhäuser nach dem Qualitätsmanagementsystem KTQ proCum Cert. In neun unterschiedlichen Kategorien werden sämtliche Prozesse und Strukturen unserer Krankenhäuser analysiert, beschrieben und nach laufenden Verbesserungspotenzialen durchforstet. KTQ proCum Cert stellt für uns ein Gütesiegel dar, welches nachvollziehbar und objektiv anerkannte Qualitätsstandards setzt. Da dieses System von Ärztekammern, Krankenhausverbänden und Versicherungen entwickelt wurde, ist die Analysesystematik an unseren Kernprozessen ausgerichtet und praktisch gut einsetzbar. Das System birgt einen zusätzlichen Vorteil: In regelmäßigen Abständen werden unsere Prozesse von externen Krankenhausfachleuten geprüft und evaluiert. Aus der Auseinandersetzung mit den Gutachtern erhalten wir regelmäßig ungeschminkt ein Spiegelbild über die Qualität unserer Einrichtungen und damit verbunden Hinweise für Qualitätsverbesserungen. Die Berichte werden im Internet veröffentlicht. Damit hängt es nicht von unserer eigenen Interpretation ab, ob wir gut sind oder nicht. Unsere Qualität muss einer öffentlichen Überprüfung standhalten und wird durch diese

### **Qualität – worum geht es eigentlich?**

Autor: Dr. Michael Heinisch

erschienen: Februar 2008

© Alle Beiträge in LAUT GEDACHT stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.

laufend verbessert. Für uns wesentlich ist die Tatsache, dass auch unser Umgang mit christlichen Werten bzw. unser Wertemanagement extern evaluiert wird.

Dieses Qualitätsmanagement gibt Patienten und Mitarbeitern Sicherheit. Den Patienten, weil die Berechenbarkeit unseres Tuns und damit die Verlässlichkeit unserer Qualität steigen. Den Mitarbeitern, weil Qualitätsarbeit stolz macht und entlastet. Dies scheint auf den ersten Blick widersprüchlich, da Qualitätsmanagement oftmals mit zusätzlicher Bürokratie gleichgesetzt wird. Aber wir sparen auch Zeit – geht es doch nicht darum in stundenlangen Diskussionen zu klären wer was macht. Dies ist durch die detaillierten Prozessbeschreibungen vorab definiert.

Ein weiterer wichtiger Baustein unseres Qualitätsmanagements ist das Beschwerdemanagement. Auch hier haben wir uns für einen sehr strukturierten und umfassenden Ansatz entschieden. Aus meiner Sicht sind die Patientenbeschwerden eine viel zu wenig genutzte Quelle, um Qualität strukturiert weiter zu entwickeln. Aber auch externe Quellen müssen genutzt werden. So wird in der engen Zusammenarbeit mit den Patientenanwälten die Qualität unserer Prozesse weiterentwickelt. Immer gilt der Grundsatz: Beschwerdemanagement muss fest in unseren Führungsprozessen verankert sein.

Um aus „beinahe Fehlern“ des klinischen Alltags zu lernen, haben wir ein Fehler- und Riskmanagement entwickelt und werden dieses im Jahr 2008 hausübergreifend umsetzen. Die Systeme sind in Österreich weitgehend entwickelt und bekannt. Der zentrale Erfolgsfaktor ist dabei ob es gelingt, eine offene Fehlerkultur bei den Mitarbeitern zu entwickeln. Es ist uns wichtig, dass dieses Fehlermanagement hausübergreifend arbeitet. D.h., ein Fehler, welcher in einem unserer Krankenhäuser passiert ist, muss allen anderen Krankenhäusern zur Verfügung gestellt werden, um zu vermeiden, dass dieser ein zweites Mal an einer anderen Stelle passiert.

Auch die Umsetzung unseres Werteverständnisses im klinischen Alltag unserer Krankenhäuser haben wir zum Gegenstand unserer Qualitätsziele gemacht. Exemplarisch für eine Vielzahl von Projekten und

### Qualität – worum geht es eigentlich?

Autor: Dr. Michael Heinisch

erschienen: Februar 2008

© Alle Beiträge in LAUT GEDACHT stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.

Maßnahmen sei hier der Aufbau einer strukturierten Ethikberatung erwähnt. Die Identität eines Ordensspitals alleine bedeutet noch nicht, dass sämtliche Entscheidungen den Ansprüchen einer christlichen Ethik entsprechen. Vor diesem Hintergrund haben wir in den Krankenhäusern Ethikkomitees und auf Ebene der Vinzenz Gruppe einen Ethikbeirat geschaffen, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Medizin und Pflege bei ethisch heiklen Fragestellungen des klinischen Alltags beratend unterstützen. Dies entlastet die Mitarbeiter ungemein und gibt unseren Patientinnen und Patienten die Sicherheit, dass Respekt vor dem Leben und der Würde des Menschen Maßstab unserer Entscheidungen sind.

### **Die weiteren Schritte unserer Qualitätsarbeit**

Schlussendlich wird an der Dokumentation und Veröffentlichung von medizinischer und pflegerischer Ergebnisqualität kein Weg vorbei führen. Ich möchte es noch einmal betonen: Den Patienten geht es um das Erleben und um Fakten. Wir haben uns in der Vinzenz Gruppe aufgemacht, die Grundlagen für die strukturierte Erhebung von Ergebnisqualität zu schaffen. Es wurden mittlerweile medizinische Fachgruppen gebildet, welche aus den Abteilungsleitern der entsprechenden medizinischen Fächer der Krankenhäuser der Vinzenz Gruppe bestehen. In diesen medizinischen Fachgruppen werden derzeit medizinische Ergebnisqualitätskriterien definiert und über einen Zeitraum von zwölf Monaten erhoben. Wir sind uns dessen bewusst, dass wir mit diesem Schritt auch zahlreiche Angriffsflächen schaffen werden. Aber schlussendlich ist auch die Transparenz hinsichtlich der Qualität unserer Leistungen ein Schritt, unseren Patienten Sicherheit zu geben und uns in der Diskussion mit Fachkollegen laufend zu verbessern.

### **Qualität – worum geht es eigentlich?**

Autor: Dr. Michael Heinisch

erschienen: Februar 2008

© Alle Beiträge in LAUT GEDACHT stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.

Aus meiner Sicht wird mit eine der größten Herausforderungen der Zukunft sein, dass Qualitätsarbeit ein menschliches Antlitz bewahrt. Sicherlich liegt eine große Gefahr darin, dass strukturiertes Qualitätsmanagement zum Selbstzweck wird und den Menschen, für den das alles gemacht wird, nicht mehr erreicht. Der Mensch mit seinen Bedürfnissen ist das Maß aller Dinge – auch wenn dieser nicht in Prozessstandards und Checklisten passt.

Es geht schlussendlich darum, nie das Ziel der Qualitätsarbeit aus den Augen zu verlieren. Und das ist der Mensch bzw. der Dienst am Menschen. Es ist ein Faktum, dass der Mensch in der Notsituation einer Krankheit nach Vertrauensankern sucht. Das sind einerseits Gütesiegel der Qualitätsarbeit, die Sicherheit vermitteln. Ein genau so wichtiger Vertrauensanker ist aber auch die individuelle Zuwendung von Mensch zu Mensch – und die ist nun einmal nicht standardisierbar.

Dr. Michael Heinisch

Geschäftsführer der Vinzenz Gruppe  
Krankenhausbeteiligungs- und Management GmbH

### **Qualität – worum geht es eigentlich?**

Autor: Dr. Michael Heinisch

erschienen: Februar 2008

© Alle Beiträge in LAUT GEDACHT stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.

**Über den Autor: Dr. Michael Heinish**

**VINZENZ GRUPPE  
KRANKENHAUSBETEILIGUNGS-  
UND MANAGEMENT GMBH**

Jahrgang 1967, verheiratet, 2 Töchter

Studium an der Wirtschaftsuniversität Wien, Dissertation bei Prof. R. Eschenbach

Leitender Berater am Malik Management Zentrum St. Gallen

Leitung Beteiligungsmanagement/Beteiligungscontrolling in der VATECH Transmission & Distribution

Lektor an der Fachhochschule Wien für den Studiengang Finanz-, Rechnungs- und Steuerwesen

Seit 2001 Vorsitzender der Geschäftsführung der Vinzenz Gruppe Krankenhausbeteiligungs- und Management GmbH

Seit 2001 Geschäftsführer der Vinzenz Gruppe Service GmbH

Seit 2005 Lektor an der Wirtschaftsuniversität Wien für den MBA-Studiengang Health Care Management

**Qualität – worum geht es eigentlich?**

Autor: Dr. Michael Heinish

erschienen: Februar 2008

© Alle Beiträge in LAUT GEDACHT stellen jeweils die persönlichen Meinungen der Autoren dar und sind urheberrechtlich geschützt.