

„DIE EXPERTEN SIND DIE MITARBEITERINNEN VOR ORT!“

o.Univ.-Prof.Dr.Dr.h.c. Ekkehard Kappler

ERGEBNISBERICHT

PROJEKT:



Allg. öffentl.
Bezirkskrankenhaus
Hall in Tirol



<i>Qualitätszirkel im Bez. Krankenhauses Hall</i>	3
Zum Projekt	3
Wozu Qualitätszirkel?	3
Umsetzung des Projekts und Erfahrungen	3
Rahmenbedingungen:.....	3
Ablauf:	3
Themensammlung erstellen	3
Moderation:.....	4
Protokollierung	4
QZ-Abschluss	4
Umsetzung der Ergebnisse	4
Evaluierung der Ergebnisse:	5
Aus der Praxis:	5
Das waren QZ und so liefen sie:	5
QZ Blutkonserven	5
QZ Patienteninfo-Broschüre	5
QZ Dienstplan	6
QZ Intranet / Internet	6
QZ Wäsche.....	6
QZ EDV-Berechtigung	6
QZ Geburtshilfe-Infobroschüre.....	7
QZ Arztsekretariate.....	7
QZ Gangbetten	7
QZ Medizinische Dokumentation.....	7
QZ Küche/Personalessen	8

Qualitätszirkel im Bez. Krankenhauses Hall

Zum Projekt

Im Rahmen des Qualitätsprogramms des Bez. Krankenhauses Hall wurde als Maßnahme zur Qualitätssicherung in Zusammenarbeit mit dem Leiter des Instituts für Finanzwirtschaft und Controlling der Universität Innsbruck, Prof. Dr. Dr. h.c. Ekkehard Kappler, im Jahre 1999 das Projekt „Qualitätszirkel“ gestartet.

Qualitätszirkel stellen zwischenzeitlich ein unverzichtbares Element und somit den Kern und die Basis der Qualitätsarbeit am Bez. Krankenhauses Hall dar.

Wozu Qualitätszirkel?

Die Komplexität der Abläufe in einem Krankenhaus ist nicht zu unterschätzen. Einerseits arbeiten in unserem Krankenhaus über 700 MitarbeiterInnen; andererseits arbeiten sie in den unterschiedlichsten Berufsgruppen.

Daher glauben wir: Niemand kennt eine Arbeit so gut, wie der, der sie tut. Jeder ist in seiner Arbeit ein "Experte", er kennt die Details, die Wichtigkeit, die "Fallen", usw. Jeder kennt aber nur seinen Teilbereich - die Details der Arbeit anderer kann keiner, außer dem, der sie macht, kennen.

Es macht daher Sinn, bei organisatorischen Verbesserungen genau die Leute zusammenzuholen, die mit einem (zu verbessernden) Ablauf verbunden sind. Eine abteilungsübergreifende Arbeitsgruppe (meist aus mehreren Berufsgruppen zusammengesetzt) nennen wir Qualitätszirkel.

Jeder Mitarbeiter, welcher der Ansicht ist, ein Ablauf sollte verbessert werden, kann sich an ein Mitglied der Qualitätskommission wenden. Diese wird dann einen Qualitätszirkel ins Leben rufen.

Umsetzung des Projekts und Erfahrungen

Rahmenbedingungen:

Die Teilnahme am QZ ist freiwillig. Die Zeit dafür gilt als Arbeitszeit. Ein QZ hat idealer Weise zwischen 5 und 8 TeilnehmerInnen.

Als Teilnehmer kommt grundsätzlich jeder in Frage. Auch wenn seine Arbeit nicht unmittelbar mit dem Thema eines QZ verbunden ist, kann es sinnvoll sein, sich zu beteiligen. In den meisten Fällen ist die Mitarbeit von Nicht-betroffenen hilfreich, weil sie das scheinbar Selbstverständliche (was die Betroffenen nicht mehr hinterfragen) nicht kennen und daher "auf ganz anderen Wegen" denken.

Ablauf:

Aufgrund der Erfahrungen von zahlreichen Qualitätszirkeln stellte sich im Bez. Krankenhauses Hall der nachfolgend beschriebene Ablauf als am effektivsten heraus. Diese Erfahrungen werden bei jedem neuen Zirkel entsprechend berücksichtigt und stellen eine Art „Guidelines“ zur Zirkelarbeit dar.

Themensammlung erstellen

In der ersten Sitzung wird gemeinsam eine Themensammlung erstellt. Dabei hat sich die "Kärtchenabfrage" bewährt: Alle TeilnehmerInnen erhalten mehrere Metaplan-Kärtchen, auf welche sie die Themenbereiche stichwortartig vermerken. Anschließend werden diese Kärtchen durch die ModeratorInnen auf ein Flipchart zu Themenbereichen gruppiert.

Diese Themensammlung ist die "Aufgabenliste", die es zu bearbeiten gilt. Gemeinsam wird entschieden, welcher der Themenbereiche als erster bearbeitet werden soll. Die Bearbeitung selbst erfolgt im Dialog - wobei die ModeratorInnen dafür sorgen, dass die Gruppe nicht vom Thema abweicht. Eine QZ-Sitzung dauert nie länger als 1,5 Stunden. Sind nicht alle Themen bearbeitet, wird gemeinsam ein weiterer Termin anberaunt.

Moderation:

Alle Qualitätszirkel werden moderiert. Warum geschieht dies und was bedeutet Moderation?

Alles ist mit allem verbunden. Bei der Bearbeitung organisatorischer Problemstellungen besteht daher die Gefahr, vom Thema abzuweichen. ModeratorInnen leiten den Dialog, damit dies nicht geschieht und das Gesprächsklima auch bei konfliktreicheren Themen konstruktiv bleibt.

Eine der wichtigsten Grundsätze der Moderation: Zuhören! Mitdenken! Fragen!

Im Krankenhaus Hall werden die Qualitätszirkel immer von zwei Personen moderiert.

Die Moderation eines QZ, einer Projektgruppe, etc. bedarf einer entsprechenden Konzentration. In Comoderation fällt das ständige Wechselspiel zwischen Zuhören, Mitdenken und Fragen leichter.

Protokollierung

Die ModeratorInnen fertigen über jede Sitzung ein Protokoll an. Das erleichtert den "Wiedereinstieg" bei Folgesitzungen. Die Protokolle sind allgemein zugänglich (zB online im Intranet).

QZ-Abschluss

Sobald alle Themen der zu Beginn angefertigten Themensammlung bearbeitet sind, schließt der Zirkel. Die Umsetzung wird (vorerst) ohne neuerliche Sitzungen von den TeilnehmerInnen in Angriff genommen.

Zusätzlich werden die Ergebnisse des Qualitätszirkels veröffentlicht. Dies geschah anfangs in einer eigenen Zeitung (QM-STANDARD). Um die Information für längere Zeit verfügbar zu halten, sowie um die Kosten zu optimieren, erscheint ab dem heurigen Jahr diese nicht mehr auf Papier, sondern als elektronisches Medium im Intranet. Durch die Maßnahmen wird es auch möglich, durch die Implementierung eines Diskussionsforums die Kommunikation zwischen den Beteiligten am QZ und den Mitarbeitern des Hauses auf eine wesentlich breitere Basis zu stellen.

Umsetzung der Ergebnisse

Die TeilnehmerInnen sind für die Umsetzung der erarbeiteten Lösungen selbst verantwortlich. Dabei kann es häufig vorkommen, dass zur Umsetzung MitarbeiterInnen unseres Hauses benötigt werden, welche nicht am Zirkel teilnehmen. In diesen Fällen werden diese entweder in eine eigens dafür einberufene Sitzung eingeladen, oder eine(r) der QZ-TeilnehmerInnen übernimmt die Koordination außerhalb des Zirkels.

Sobald alle Themen der zu Beginn angefertigten Themensammlung bearbeitet sind (was durchaus mehrere QZ-Sitzungen benötigt), schließt der Zirkel. Die Umsetzung wird (vorerst) ohne neuerliche Sitzungen von den TeilnehmerInnen in Angriff genommen.

Evaluierung der Ergebnisse:

Zur Absicherung der Ergebnisse der Zirkel wird sehr großer Wert auf die Nachhaltigkeit gelegt. Zur Sicherstellung derselben berufen die ModeratorInnen eines QZ nach einigen Wochen (bzw. bei komplexeren Themen Monaten) den QZ erneut ein, um mit den TeilnehmerInnen den Stand der Umsetzung zu besprechen.

Solche "Nachhaltigkeits"-Sitzungen sind zur Umsetzung sehr hilfreich. Daher werden so viele Sitzungen anberaumt, bis die Umsetzung abgeschlossen ist.

Aus der Praxis:

Das waren QZ und so liefen sie:

In der Folge werden beispielhaft einige wenige Qualitätszirkel, der Verlauf und die Erkenntnisse daraus dargestellt.

Hingewiesen wird, dass es sich bei den vorgestellten Zirkeln um eine Auswahl der tatsächlich durchgeführten handelt. Die Auswahl erfolgte nach dem Kriterium, dem interessierten Leser einen möglichst breiten Einblick in die Vielfalt der Möglichkeiten und Problemstellungen zu geben, ohne durch diese Auswahl eine Wertung der „Wichtigkeit“ der einzelnen Zirkel vorzunehmen.

QZ Blutkonserven

Der Bestellvorgang von Blutkonserven ist kompliziert (schon wegen der gesetzlichen Rahmenbedingungen) – insbesondere sind zur Abklärung viele Telefonate notwendig. Die QZ-TeilnehmerInnen haben zur Unterstützung des Bestellvorganges folgende Verbesserungen erzielt: Abruf von Informationen über das Intranet (zB Depot-Bestandslisten, Liste von PatientInnen mit sog. „schlechten“ Blutbildern, etc.) sowie die Einführung einer EDV-gestützten Blutdepotverwaltung und weiters die Online-Einsichtnahme des blutdepotverantwortlichen Anästhesisten auf Krankengeschichten. Die Tätigkeit des QZ wurde durch zwei Studenten der Universität Innsbruck (SoWi-Fakultät) unterstützt: Sie haben den Ablauf des Bestellvorgangs übersichtlich dokumentiert und damit eine wichtige Grundlage zum Finden von Verbesserungsmöglichkeiten geliefert!

Sitzungen: **4**

TeilnehmerInnen (inkl. Moderation): **6**

QZ Patienteninfo-Broschüre

Die bestehende Patienten-Infobroschüre war nicht zuletzt aufgrund der Umbaumaßnahmen und der „alten“ Bilder nicht mehr zeitgemäß und musste überarbeitet werden. Hierzu hat sich eine engagierte Teilnehmer-Runde aus 5 MitarbeiterInnen zusammengefunden und sich daran gemacht, eine neue Patienten-Infobroschüre zu entwickeln.

Der Schwerpunkt lag zu Beginn der Arbeit an der textlichen Überarbeitung. Des weiteren wurde ein Gebäudeplan sowie eine Anfahrtsskizze ergänzt und neue Fotos wurden gemacht. Das Resultat wurde allen Abteilungen zugesandt, mit der Bitte, Korrekturen, Ideen, Ergänzungen, etc. anzubringen. Davon

wurde zahlreich Gebrauch gemacht, was das den Informationsgehalt und die Übersichtlichkeit wesentlich erhöht hat.

Nachdem in der alten Patienten-Informationsbroschüre auch Hinweise enthalten waren, welche für den Patienten relevant sind, bevor er zur stationären Aufnahme kommt, hat der Zirkel auch die Terminvormerk-Kärtchen überarbeitet und diese Informationen dort auf der Rückseite angebracht (zB Hinweise, was mitzubringen ist, Hinweise zur Sonderklasse und Zusatzversicherung, usw.). Die neuen Terminkärtchen sind noch nicht im Einsatz, da der Restbestand der alten Terminkärtchen zuerst aufgebraucht werden muss.

Sitzungen: **17**

TeilnehmerInnen (inkl. Moderation): **5**

QZ Dienstplan

Aufgabe dieses QZ war die Suche nach einem geeigneten Dienstplanprogramm. Die Entscheidung fiel auf das PCS-Programm – dieses lässt sich nahtlos in die Patidok-Oberfläche eingliedern, außerdem funktioniert die Übertragung der Daten in die Lohnbuchhaltung ohne zusätzliche Schnittstellenprogrammierung. Die Einrichtung des Dienstplanprogrammes erfolgt schrittweise (Nicht alle Abteilungen, Stationen, usw. gleichzeitig). Sitzungen: **4**

Teilnehmer (wechselnd, inkl. Moderation): **5-8**

QZ Intranet / Internet

Das Intranet hat sich spätestens seit dem Jahre 2000 in unserem Hause als ein unverzichtbares Informationsmedium herausgestellt. Im QZ Intranet wurde die Inhalte standardisiert und das Medium als primäre „Informationsquelle“ für alle Mitarbeiter etabliert.

Sitzungen: **8**

TeilnehmerInnen (inkl. Moderation): **9**

QZ Wäsche

Aufgrund mehrerer Anregungen hat sich der QZ Wäsche zusammengefunden. Einerseits traten Qualitätsmängel am Material der Wäsche (insbesondere der Bettwäsche) auf, andererseits sind organisatorische Veränderungen notwendig geworden (zB Bettenaufbereitung in den Dienstzimmern). Ergebnis des Zirkels war eine Ausschreibung für die textile Vollversorgung (Stationswäsche, Personalwäsche und OP-Wäsche).

Mit den Anbietern wurden zur Bewertung ihrer Wäsche und der Dienstleistungsqualität Testläufe durchgeführt. Diese haben gezeigt, dass ein Mietwäschebetrieb für das Krankenhaus organisatorisch vorteilhaft ist.

Sitzungen (ohne Angebotsprüfung, Vertragsabschluß, etc.): **9**

TeilnehmerInnen (inkl. Moderation): **28**

QZ EDV-Berechtigung

Der QZ EDV-Berechtigung hat sich eines komplexen Themas angenommen, welches im Zuge der Installation einer komplett neuen Soft- und Hardware zur Bearbeitung angestanden hat: Die Frage der Zugriffsberechtigungen. Die TeilnehmerInnen des Zirkels haben für die zentralen EDV-Module (Patidok, Personalverrechnung- und Verwaltung, Lagerwirtschaft und Bestellwesen, FIBU, KORE, MVS, Laborsystem, Windows NT und MS Office, Internet, E-Mail) ein Berechtigungskonzept erarbeitet.

Dieses wurde zur Genehmigung der Direktion vorgelegt und umgesetzt.

Zusätzlich war die Erstellung einer Mitarbeiter-Information nötig, da seit der Novelle des DSGVO 2000 eine Aufklärung der Mitarbeiter verpflichtend ist.

Sitzungen: **12**

TeilnehmerInnen (wechselnd; inkl Moderation): **8**

QZ Geburtshilfe-Infobroschüre

Ein sehr engagiertes Team hat in sorgfältiger Detailarbeit eine Infobroschüre getextet und gelayoutet. Alleine das Erstellen von ansprechenden, leicht zu lesenden Sätzen ist eine Herausforderung für sich.. Das vollständige „Selbermachen“ (außer dem Druck natürlich) hatte sicher auch den Vorteil, dass hierfür kein Geld ausgegeben werden musste (Kosten für Design und Gestaltung). Der wesentlichere Vorteil des Selbermachens war speziell bei dem sensiblen Thema „Geburtshilfe“ vor allem, dass die Broschüre „authentisch“ ist. Das heißt, sie entspricht vom Ton der Sprache sowie von der optischen Gestaltung der Denk- und Arbeitshaltung der MitarbeiterInnen, welche sich und ihre Abteilung mit dieser Broschüre vorstellt.

Sitzungen: **14**

TeilnehmerInnen (wechselnd; inkl. Moderatoren): **12**

QZ Arztsekretariate

Der QZ Arztsekretariate hat einige Erleichterungen organisatorischer Natur gebracht. Unter anderem konnte eine erhebliche Zeitersparnis bei der Beschriftung von Krankengeschichten erzielt werden (Einrichten einer Etikette auf den bestehenden Etikettenbögen). Des Weiteren wurde die Einrichtung einer elektronischen Faxlösung vorangetrieben, was im Speziellen den Versand von Arztbriefen erleichtert.

Häufig treten auch Probleme auf, wenn die Patienten-Stammdaten nicht korrekt erfasst sind. Auch hierzu hat der Zirkel einen Lösungsvorschlag ausgearbeitet – nämlich dass jedem Patienten ein Stammdatenkorrekturblatt ausgehändigt wird, welches in jedem Sekretariat, jeder Untersuchungsstelle, jeder Station, etc. und natürlich auch in der Aufnahmezentrale abgegeben werden kann. Die EDV-Berechtigung für das Ändern der Stammdaten wurde ausgeweitet, lediglich abrechnungsrelevante Daten (Versicherungsangaben) können ausschließlich durch die Aufnahmezentrale korrigiert werden.

Sitzungen: **7**

TeilnehmerInnen (inkl. Moderation): **7**

QZ Gangbetten

Der QZ Gangbetten hat sich mit der Problematik der „Gangbetten“, speziell an der Internen Abteilung, beschäftigt. Obwohl von vorne herein klar war, dass man Gangbetten nicht vollständig vermeiden kann, konnten durch organisatorische Maßnahmen einerseits eine Verringerung (z.B. Optimierung der Zuweisung der Neuaufnahmen den einzelnen Stationen) der Anzahl und andererseits eine Verbesserung für Patienten und Personal erreicht werden. Solche zusätzliche Betten stellen nicht nur eine Belastung für den Patienten, sondern auch für die Arbeit des Personals dar. Durch die Analyse der Handhabung auf den einzelnen Stationen konnte eine optimierte Prozessabwicklung zum Vorteil der Patienten und des Personals gefunden werden.

Sitzungen: **6**

TeilnehmerInnen (inkl. Moderation): **6-9**

QZ Medizinische Dokumentation

Die detaillierte medizinische Dokumentation wird speziell aus zwei Gründen immer wichtiger: Im Streitfall (Stichwort „Kunstfehler“) müssen wir in der Lage sein, exakt nachzuvollziehen, wie der Untersuchungs- und Behandlungsverlauf ausgesehen hat. Zweitens sind zur Verbesserung der

Behandlungs-, Untersuchungs- und Operationsmethoden Fakten notwendig (Stichwort „Evidence Based Medicine“).

Neben den technischen Features ist in dieser Frage vor allem die Qualität (Umfang, Detailgrad, Verknüpfung, Wartung) des zugrundeliegenden medizinischen Leistungs- und Untersuchungskataloges von Bedeutung.

Sitzungen: **5**

TeilnehmerInnen (abwechselnd; inkl. Moderation): **21**

QZ Küche/Personalesen

Speziell im Bereich der Personalverpflegung hat sich der QZ Küche engagiert. So werden zB Umfragekärtchen aufgelegt, um den MitarbeiterInnen die Möglichkeit zu geben, sich zum Essen im Speisesaal zu äußern. Die Kärtchen wertet der Betriebsrat aus, die Beschwerden, Anregungen und Wünsche sind dann Gegenstand in den QZ-Sitzungen.

Auf diese Weise konnten schon zahlreiche Verbesserungen erwirkt werden, die Anzahl der Reklamationen sinkt seither ständig. Der Zirkel hat sich dazu entschlossen, die Speisesaalumfrage als Dauereinrichtung zu belassen, um damit ein ständiges Feedback über die Qualität des Personalesens zu erhalten.

Sitzungen (bisher): **11**

TeilnehmerInnen (inkl. Moderation): 9