

# Qualitätswettbewerb zwischen Krankenhäusern – Möglichkeiten und Grenzen Nase vorn dank besserer Leistungen

Dr. Niels Köster, Krankenhausleitung, QM/OE und OP der Asklepios Klinik Barmbek, Hamburg, zeigte mit einem spannenden Referat, welche grosse Bedeutung qualitätsverbessernde Massnahmen im Spitalbetrieb haben – exakt das, was die HSK in der Zusammenarbeit mit den Kliniken fördern will.

«Zwei zentrale Aspekte der Gesundheitsversorgung sind Qualität und Sicherheit der medizinischen Behandlung», sagt David W. Bates in «Harrison's Principles of Internal Medicine». – «Qualität entscheidet langfristig den Wettbewerb in der Gesundheitswirtschaft», meint ergänzend Michael E. Porter, Harvard Business School Institute for Strategy and Competitiveness, Boston.

### Aber was heisst «Qualität»?

Dr. Köster verwies auf drei Aspekte:

- **Strukturqualität:** Das heisst Konzeption und bauliche Struktur, moderne technische Unterstützung und Medizintechnik und Fort- und Weiterbildung.
- **Prozessqualität:** Interprofessionelle und interdisziplinäre Zusammenarbeit, Durchführung der medizinischen Versorgung (point of care) und geringe Wartezeit.
- **Ergebnisqualität:** Ganz entscheidend sind hier die Zufriedenheit und Lebensqualität der Patienten, niedrige Mortalität und gute intersektorale Zusammenarbeit, z.B. mit den Zuweisern.

### Nutzen für den Patienten

«Qualität basiert auf dem Prinzip des Nutzens (value) für den Patienten. Nutzen wird definiert als die Behandlungsergebnisse je Patient relativ zu den anfallenden Kosten». Diese Definition geht noch weiter. Sie stammt ebenfalls von Michael E. Porter.

Qualitätsmanagement wird somit zum Erfolgsfaktor. Qualität entsteht in der ständigen systematischen Auseinandersetzung mit den Wünschen von Patienten und anderen Kunden sowie mit der eigenen Arbeit. Das will auch die Asklepios Klinik Barmbek erreichen. Sie ist als Krankenhaus der Schwerpunktversorgung und Akademisches Lehrkrankenhaus der Universität Hamburg ein

Kompetenzzentrum mit breitem konservativem sowie operativem Leistungsspektrum.

Das 1913 gegründete Krankenhaus bezog im Dezember 2005 seinen Neubau. Das interdisziplinäre medizinische Angebot, die hohe Service- und Patientenorientierung sowie die technische und architektonische Ausstattung machen die Asklepios Klinik Barmbek zu einer der modernsten Europas. In 685 Betten wur-

den 2013 32'418 Patienten stationär versorgt. Es arbeiten 1368 Vollbeschäftigte in der Klinik.

Eingesetzt werden in Deutschland folgende Qualitätsmanagement-Systeme:

- DIN EN ISO 9001 oder DIN EN 15224, sehr technische Systeme
- IQM Initiative Qualitätsmedizin: Sie nutzt Abrechnungsdaten, prüft Behandlungs-



ergebnisse (z.B. Kennzahlen zur Behandlung des Herzinfarkts) und ökonomische Daten (Verweildauer, Mortalität)

- KTQ Kooperation für Qualität und Transparenz im Gesundheitswesen: der Marktführer in Deutschland mit Schwerpunkten intersektoral und interdisziplinär sowie Prozessprüfungen

Im Asklepios-Verbund findet eine Verbindung strategischer, ökonomischer und qualitativer Ziele statt. Das beginnt mit der regelmässigen Strategieklausur, einer Tagung aller Führungskräfte, geht über zum Wirtschaftsplan und zur QM-Zielplanung der Klinik. Daraus ergeben sich strategische Ziele der Klinik und der Fachabteilungen.

### Aus Fehlern kann man lernen

«Jeder Fehler erscheint unglaublich dumm, wenn andere ihn begehen», meinte bereits Georg Christoph Lichtenberg (1742–1799). Ins

Spital übertragen stellen sich folgende Fragen – Was könnte denn passieren? – Ist es der richtige Patient? Die richtige Operation? Die richtige Seite? Und: Haben wir nichts vergessen?

«Lernen kann man insbesondere aus anderen Systemen – welches passt?» fuhr der Referent fort. Drei Beispiele, die in Barmbek übernommen wurden, sind:

1. «Schweizer-Käse-Modell»: So oft alles hinterfragen mit System, dass ein Fehlerisiko minimiert wird.
2. Trainings an Simulatoren
3. CIRS – Critical Incident Reporting System

Das CIRS – Critical Incident Reporting System in Barmbek liefert Resultate wie sie auch andernorts geläufig sind. Die Beinahe-Unfälle betreffen: Medikamente 13%, Geräte/Technik/Bau 35% sowie Menschen und Organisation 52%.

### Elemente zur Entwicklung eines erfolgreichen QM/RM

In der Qualitätstheorie würden, so Dr. Köster, entscheidende Faktoren das Niveau der Qualität beeinflussen: Im Vordergrund stehen der Stress der Behandelnden, hoher und auch niedriger Leistungsdruck und Systemschwächen.

«Eines hilft auf jeden Fall: Der Blick von draussen», folgerte der Referent. Das geschieht insbesondere durch Zertifizierungen. In Barmbek sind 26 Themen zertifiziert (zwei weitere in Vorbereitung). Die konsequenten Massnahmen tragen Früchte. So erfolgt eine spezielle Notfallbehandlung innerhalb von vier Stunden in der Asklepios Klinik Barmbek in 74,0% aller Fälle. Der Schnitt aller Hamburger Kliniken beträgt 53,6%.

### Der Wettbewerb soll entscheiden

«Qualitätsmanagement setzt sich wie ein modulares System zusammen», fasste Dr. Köster zusammen. Dazu gehören: stabil etablierte interprofessionelle und interdisziplinäre Behandlungsstrategien, Behandlungssicherheit durch unterstützende Systeme («Gesundheits-IT», gute Medizintechnik), systematische Fort- und Weiterbildung sowie die Entwicklung eines wirkungsvollen Risikomanagements und einer guten Sicherheitskultur.

«Über die langfristige Qualität (Nutzen des Patienten) wird der Wettbewerb in der Gesundheitswirtschaft entschieden.» Beim Qualitätsmanagement profitieren einmal die Leistungserbringer: So hat die Asklepios Klinik Barmbek eine überregionale Reputation zu diversen Behandlungsschwerpunkten. Der EBITDA-Wert 2005 von minus 25 Mio. Euro führte zu über 10 Mio. Euro im letzten Geschäftsjahr. Das führte zu einer Honoration durch die Kostenträger mit jährlich 600'000 Euro dank besserer Tarife. Weiter findet ein stetiges Wachstum der Patientenzahlen statt. (seit 2006 plus 25%). Schliesslich ist die steigende Zufriedenheit der Patienten, Einweiser und Mitarbeiter zu nennen.

Ein Profit ergibt sich auch auf Seiten der Kostenträger, nämlich durch Möglichkeiten, Anreize zu setzen für die Weiterentwicklung von Klinik und Behandlungsschwerpunkten, vertragliche Abschlüsse von intersektoralen Leistungspaketen, Unterstützung der Klinik mit dem besten «value» (Patientennutzen/Kosten), Bündelung von Behandlungsthemen zu einem Kompetenz-, Referenz- und Exzellenz-Zentrum sowie steigender Patienten-/Versichertenzufriedenheit.

Text: Dr. Hans Balmer

