

Anschaulich, verbindlich, messbar

Der Weg zur Zertifizierung nach KTQ®-Reha am Beispiel der Kliniken Schmieder

Die Kliniken Schmieder befinden sich seit 2007 in der Vorbereitung zur Zertifizierung nach KTQ®-Reha. Ziel ist es, im Frühjahr 2008 das Zertifikat zu erhalten. Die Erfahrungen der Kliniken Schmieder, ihre Ziele und Erwartungen, ihr Vorgehen bei der Umsetzung und ihre Verbesserungsvorschläge zeigen, wie wichtig es ist, ein effektives Qualitätsmanagement zu implementieren, um Qualitätsstandards auf höchstem Niveau zu gewährleisten.

Fotos: Kliniken Schmieder

Zertifizierungen sind für Rehabilitationskliniken zukünftig von erheblicher Bedeutung – gegenüber den Patienten, Einweisern, Kostenträgern und Mitarbeitern. Denn sie bezeugen Qualität, schaffen Vertrauen und bieten als Unterscheidungskriterium im Konkurrenzumfeld eine wichtige Orientierungshilfe. Die Kliniken Schmieder sind deshalb davon überzeugt, dass die Zertifizierung ein wichtiges Kriterium sein wird, das dazu beiträgt, das Klinikprofil zu schärfen, Mitarbeiter zu motivieren und eine wichtige Identifikationsplattform zu schaffen. Doch welches der Verfahren ist dazu für eine Rehabilitationsklinik am besten geeignet?

Auswahl des Verfahrens

Seit 1. April 2007 – mit dem Inkrafttreten des GKV-Wettbewerbsstärkungsgesetzes – ist die Beteiligung an einem unabhängigen Zertifizierungsverfahren für Rehabilitationseinrichtungen vorgeschrieben. Bei der Auswahl des Verfahrens

entschieden sich die Kliniken Schmieder für KTQ®-Reha. Die Gründe lagen vor allem darin, dass dieses Verfahren spezifische Anforderungen für Rehabilitationskliniken enthält und seinen Fokus auf die stetige Verbesserung aller Prozesse im Rahmen der Patientenbehandlung richtet. Es unterliegt außerdem selbst einer kontinuierlichen Weiterentwicklung, in die Erfahrungen der Rehabilitationskliniken und der Zertifizierungsgesellschaft einfließen. Derzeit ist die Version 1.0 im Einsatz. Und es gab einen weiteren spezifischen Grund für die Entscheidung für KTQ®-Reha: die Kompatibilität des Verfahrens für den Akutbereich. Denn die Kliniken Schmieder halten als Fachkliniken die gesamten Phasen der Neurologischen Rehabilitation vor, von der Akutphase A, der Frühreha Phase B über die Rehapasen D/E bis hin zur Langzeitpflege Phase F.

Ein weiteres wichtiges Kriterium für die Entscheidung der Kliniken Schmieder war: Das Verfahren sollte von einer breiten Mehrheit maßgeb-



Birgit Banzhaf, health care consulting & management; die lizenzierte Trainingspartnerin der KTQ-GmbH betreut die Kliniken Schmieder im Rahmen der Zertifizierung seit Herbst 2006.

licher Verbände im Gesundheitswesen getragen werden. KTQ®-Reha weist dieses Merkmal in hohem Maß auf. Denn es wird von allen in diesem Versorgungsbereich verantwortlichen Selbstverwaltungspartnern unterstützt. Und mit dem Verfahren ist erstmals die wissenschaftlich fundierte Analyse und Bewertung des Qualitätsmanagements einer gesamten Klinik ermöglicht. KTQ®-Reha wird sich in der Rehabilitation ähnlich wie im Akutbereich – dort sind gegenwärtig rund 542 Kliniken zertifiziert – zu einem Gütesiegel für



Qualität entwickeln.

Warum Zertifizierung?

Prozess- und Strukturverbesserungen ließen sich bisher auch ohne Zertifikat erreichen. Eine externe Zertifizierung bietet jedoch auch zahlreiche Chancen, Verbesserungs-



Dr. Joachim Schmidt, Ärztlicher Leiter Qualitätsmanagement der Kliniken Schmieder, betreut die interne Qualitätssicherung in der Klinikgruppe und leitet Federführend das externe Zertifizierungsverfahren nach KTQ®-Reha.



Bruno Crone, Direktor Kliniken Schmieder, ist seit 2005 für die Unternehmensbereiche Klinikmanagement und Vertrieb verantwortlich.

potenziale zu erkennen, diese zu nutzen und erfolgreich umzusetzen.

1. Interne Nutzungspotenziale

Es ist von großer Bedeutung, dass die Geschäftsleitung die Mitarbeiter frühzeitig informiert und in den Zertifizierungsprozess einbindet, um Vertrauen und Transparenz bei allen Mitarbeitern zu schaffen. Dabei haben die Kliniken Schmieder alle vorhandenen Kommunikationswege genutzt. Schon bald ergeben sich für die Klinikgruppe zahlreiche Vorteile, die mit dem Zertifizierungsprozess zusammenhängen: Bei den Mitarbeitern wird Bewusstsein geweckt und erneuert, beispielsweise bezüglich vorhandener Sicherheits- und Hygienebestimmungen. Dies hat zur Folge, dass sich das Verständnis sowie der sichere und routinierte

Umgang mit den Bestimmungen erhöhen; ebenfalls bekommt der Bindungscharakter von getroffenen Vereinbarungen ein stärkeres Gewicht. Durch die schriftliche Fixierung der Abläufe, die Benennung von Verantwortlichkeiten, die Terminierung und die externe Kontrolle entsteht eine Art produktiver Prüfungsatmosphäre, die jeder einzelne natürlich mit den besten Ergebnissen bestehen möchte. Da alle Berufsgruppen, Abteilungen und Hierarchien in den Zertifizierungsprozess einbezogen werden und gemeinsame Schulungen auf die Selbst- und Fremdbewertung vorbereiten, haben sich schon bald eine engere interdisziplinäre Verzahnung und ein gemeinsames Ziel herauskristallisiert. Dieses Ziel – das Zertifikat zu erhalten – wirkt zugleich als Prozessbeschleunigung und als kontinuierliche Motivation, Qualitätsstandards zu erfüllen und weiter zu verbessern. Darüber hinaus schafft der Zertifizierungsprozess bisher ein tiefergehendes Verständnis für Arbeitsabläufe, ein Miteinander, vielleicht sogar so etwas wie einen übergeordneten Teamgeist, der die Identifikation mit der eigenen Arbeit bestärkt. Ein weiterer Vorteil: Die Transparenz der Abläufe erhöht sich, die gerade bei einer Klinikgruppe mit sechs Standorten in Baden-Württemberg von großer Bedeutung ist. Standards werden Klinik übergreifend weiter gefestigt und langfristig verankert; Abläufe vereinfacht, zeitliche Ressourcen eingespart und somit Kosten verringert. Und zuletzt muss noch ein weiterer Effekt genannt werden: KTQ®-Reha fördert schon in den ersten Monaten ein Klima der gegenseitigen Wertschätzung und Offenheit.

2. Externe Nutzungspotenziale

In der Außenwirkung trägt schließlich das erlangte Zertifikat zur Imagebildung bei. Es wirbt um Vertrauen und schafft Vertrauen gegenüber den Kostenträgern, den Patienten, den Mitarbeitern und den

Einweisern. Es stellt einen Wettbewerbsvorteil gegenüber nicht-zertifizierten Kliniken dar und steigert auch die externen Erwartungen an die Klinik. Denn das Zertifikat verspricht eine messbare Qualität, die es nun zu erfüllen und weiter auszubauen gilt. Dabei ist es im Sinne eines Total Quality Managements grundlegende Selbstverpflichtung aller Mitarbeiter, vor allem der Führungskräfte. Denn nur eine Klinik, die das Qualitätsmanagement in jedem ihrer Teile wirklich lebt, hat hier dauerhaft Erfolg.

Schwierigkeiten bei der Umsetzung

Bei all den Vorteilen, die KTQ®-Reha bietet, es gibt auch Schwierigkeiten. Diese liegen zum einen im Verfahren selbst, zum anderen zeigen sie sich in der Realisierung. Neben einem erhöhten administrativen, organisatorischen und zeitlichen Aufwand, die Zertifizierung umzusetzen sowie den anfallenden Kosten sind systemimmanente Verbesserungspotenziale aufgetaucht. So bestand ein überschaubarer Schulungs- und Beratungsbedarf zur richtigen Interpretation und Beantwortung der Fragen des KTQ-Kataloges. Diesem kamen Beraterin Birgit Banzhaf und Dr. Joachim Schmidt, Ärztlicher Leiter für das Qualitätsmanagement in den Kliniken Schmieder, nach. Bestimmte Fragen wurden von Mitarbeitern entweder als zu statisch empfunden oder waren so allgemein formuliert, dass sie erst auf Nachfrage hin enger gefasst werden konnten. Bei einigen Fragen, vor allem in den Bereichen Plan und Do, gab es Redundanzen, unter anderem, da die Version Reha 1.0 aus KTQ Krankenhaus 4.1 transponiert ist. Ein Handbuch wäre ebenfalls hilfreich, das den Mitarbeitern bei Unklarheiten und Verständnisschwierigkeiten als Nachschlagewerk dient; zugleich sollte es jedoch nicht die Beschäftigung und intensive Auseinandersetzung mit der Thematik ersetzen. Eine Diskrepanz fiel außer-

Kliniken Schmieder (Stiftung & Co.) KG

Neurologisches Fach- und Rehabilitationskrankenhaus

- 6 Standorte in Baden-Württemberg (Gailingen, Allensbach, Konstanz, Stuttgart, Stuttgart-Gerlingen, Heidelberg)
- Gegründet: 1950
- 1.200 Mitarbeiter
- rund 10.000 Patienten pro Jahr
- Behandlung aller neurologischen Phasen
- Eigene Forschung mit dem Lurija Institut

dem ins Gewicht: Selbstbewertung und Erreichungsgrad binden in KTQ®-Reha umfangreiche zeitliche Ressourcen, die daraufhin nicht mehr in einem ausreichenden Maß für die Umsetzung des Durchdringungsgrades zur Verfügung stehen. Der 72 Kriterien umfassende KTQ-Katalog erfasst ausführlich die Struktur- und Prozessqualität einer Rehaklinik und damit auch eine interne Ergebnisqualität. Ergebnisqualität im Sinne von „Outcome“ ist jedoch mit keinem QM-System bis dato messbar, hier müssen zukünftig neue Instrumente entwickelt und umgesetzt werden, die auch eine Sektoren übergreifende Betrachtung über die Schnittstellen hinaus ermöglichen. Dies könnte spätestens dann der Fall sein, wenn QM wie KTQ®-Reha in allen Bereichen, nämlich Krankenhaus, Pflegeheim, niedergelassene Ärzte etc., angewandt wird und alle „die gleiche Sprache“ sprechen.

Das Verfahren bleibt dynamisch

Als dynamisches Verfahren nutzt KTQ®-Reha aber auch Verbesserungspotenziale. Dies hat sich beispielsweise daran gezeigt, dass es anfangs weniger Kriterien gab, einige nur über zwei Phasen des PDCA-Zyklus liefen, andere über drei oder vier. Generell stieg auch das Anforderungsniveau von Version zu Version. Mittlerweile müssen 55 Prozent der Punkte je Kategorie erreicht werden. Ebenfalls sind die KTQ-Trainer und die Einrichtungen dazu angehalten, Verbesserungsvorschläge, die sich in der Praxis zeigen, an die KTQ GmbH weiterzugeben. Somit kann sich das Verfahren entwickeln und verbessern – es bleibt dynamisch.

Nach Kurz-Check-Ups an den sechs Standorten im Dezember vergangenen Jahres, nach Bestimmung von QM-Beauftragten und einem KTQ®-Training im Februar begann die

Durchführungsphase. Projektteams unter Anleitung von für das KTQ-Verfahren qualifizierten Mitarbeitern erarbeiteten die Selbstbewertung. Hier zeigte sich beispielsweise bei der Behandlung des Kernkriteriums 1.2.3 „Festlegung des Rehabilitationsprozesses“, wie sich nach anfänglicher Skepsis bei den Mitarbeitern zunehmend Akzeptanz gegenüber dem Verfahren äußerte. So bestand die Möglichkeit der individuellen Kritik, Verbesserungsvorschläge konnten eingebracht werden und es bildete sich sogar ein selbstständiger Arbeitskreis, der einen Teilbereich des Kriteriums erarbeitete. Ebenfalls tauchten bei den Mitarbeitern Fragen nach dem Wozu und dem Arbeitsaufwand auf. Deshalb haben die Kliniken Schmieder Leistungen, die mit der Zertifizierung verbunden sind, ganz bewusst auf möglichst viele Mitarbeiter verteilt, soweit dies sinnvoll war und die Möglichkeit bei KTQ®-Reha hervorgehoben, individuelle Schwerpunkte setzen zu können. Dieses Vorgehen schaffte Transparenz, minimierte die zeitlichen Ressourcen des einzelnen Mitarbeiters und erweiterte dessen Kenntnisstand zu den Prozessen in der Klinik. Um Schwierigkeiten beim Zertifizierungsprozess zu vermeiden, ist eine regelmäßige externe Unterstützung hilfreich.

Resümee: Was bringt die Zertifizierung?

Für die Kliniken Schmieder hat der Weg zur Zertifizierung nach KTQ®-Reha bereits zu sehr vielen positiven Effekten geführt. Das Verfahren, mit dem sich hauptsächlich Struktur- und Prozessqualität durchleuchten lassen, weist auch auf Ergebnispotenziale hin, die genutzt werden können. Langfristig bewirkt die Zertifizierung sicherlich einen Qualitätsschub. Dabei stellt mittlerweile die interne Qualitätssicherung gleichsam eine *conditio sine qua non* für jede

Klinik dar, um Mindestanforderungen bezüglich Qualitätsstandards zu erfüllen. Die externe Zertifizierung – mit ihrer Systematik der kontinuierlichen Prüfungsintervalle und den zwangsläufig steigenden Anforderungen von Zertifizierung zur Re-Zertifizierung – garantiert einen Qualitätswettbewerb, der die Kliniklandschaft stark verändern wird. Kliniken mit Zertifikat werden ein unverwechselbares Profil erhalten, vor allem eines, das sie immer wieder unter Beweis stellen müssen. Kliniken, die an diesem Prozess nicht teilnehmen, werden zukünftig Argumentationsschwierigkeiten gegenüber Einweisern, Kostenträgern und Patienten bekommen. Das Qualitätsversprechen gegenüber diesen Zielgruppen wird durch die Zertifizierung anschaulich, verbindlich und bis zu einem gewissen Grad messbar. Für ein Zertifizierungsverfahren ist es letztlich sehr schwer, Bereiche zu messen, wie Behandlungserfolge, Arzt-Patienten-Verhältnis, medizinisches Einfühlungsvermögen oder die Qualität einer innovativen neurologischen Therapie. Auch wenn eine vollumfängliche Bewertungssystematik fehlt, die es ermöglicht alle relevanten Analysedaten zu liefern, ist die gesetzlich vorgeschriebene Zertifizierung ein großer Schritt in Richtung Qualitätssteigerung.

Für den Gründer der Kliniken Schmieder, Professor Friedrich Schmieder, war es offensichtlich, dass „Therapie und Rehabilitation von Hirngeschädigten meist ein lebenslanger Prozess ist“. Dieses Merkmal sollte ein Zertifizierungsverfahren unbedingt besitzen. Mit KTQ®-Reha ist diese Charakteristik institutionalisiert: Nach der Zertifizierung ist vor der Zertifizierung. ■

Birgit Banzhaf
Banzhaf health care
consulting & management
Lothringer Straße 5
70435 Stuttgart
www.birgit-banzhaf.de

Dr. med. Joachim Schmidt
Direktor Bruno Crone
Kliniken Schmieder Allensbach
Zum Tafelholz 8
78476 Allensbach
www.kliniken-schmieder.de

Weitere Informationen zum KTQ®-Verfahren für Reha-Kliniken unter http://www.ktq.de/ktq_reha/