

HANSER



Leseprobe

zu

„Qualitätsmanagement in der Rehabilitation“

von Dieter Knon und Gabriele Janetz

Print-ISBN: 978-3-446-45871-0

E-Book-ISBN: 978-3-446-45968-7

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45871-0>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Historie und Prinzipien des Qualitätsmanagements	12
3	Modelle des Qualitätsmanagements	16
3.1	DIN EN ISO 9001:2015	18
3.2	Manual der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation	32
3.3	Das Modell für Excellence der EFQM	41
4	Implementierung eines QMS	59
4.1	DEGEMED	66
4.2	QMS-Reha®	77
4.3	IQMP-Reha	85
5	Ergebnissicherung und Weiterentwicklung	95
5.1	Kennzahlenanalyse	96
5.2	Auditierung	98
5.3	Selbstbewertung	104
6	Typische Potenzialthemen	109
7	Zusammenfassung und Ausblick	113
	Literatur	115

1 Einleitung

Rehabilitationseinrichtungen sind Unternehmen, die Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen unterstützen, nach Möglichkeit wieder ohne oder ohne größere Einschränkungen am Leben teilnehmen zu können. Hierbei geht es laut Sozialgesetzbuch (SGB) IX § 1 ausdrücklich nicht nur um das berufliche, sondern auch um das gesellschaftliche Leben. Um den besonderen Ansprüchen der Anforderungen an das Qualitätsmanagement (QM) in der Rehabilitation gerecht zu werden, sind Kliniken gemäß § 37 Abs. 2 SGB IX (bis zum 31. 12. 2017 § 20 Abs. 2) und dem Inkrafttreten der Vereinbarung der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation e. V. (BAR) ab dem 01. 09. 2009 verpflichtet, ein Qualitätsmanagement nach den Vorgaben der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation zertifizieren zu lassen.

Die stationäre Rehabilitation liefert neben den medizinischen Leistungen auch die Versorgung und Unterbringung der Patienten über einen längeren Zeitraum. Die Anforderungen der Patienten und Zielvereinbarungen mit den Patienten nehmen in der Rehabilitation einen hohen Stellenwert ein, ebenso wie die Therapie, die Sozialberatung und zunehmend die psychologischen Leistungen. Es besteht somit ein großer Unterschied zwischen Akut- und Rehabilitationsklinik.

WORUM GEHT ES?

Dieses Buch befasst sich mit den Anforderungen, die an das Qualitätsmanagement gestellt werden, und deren Umsetzung in der Praxis. Sie erhalten Tipps und Anregungen, wie Sie die Anforderungen sinnvoll in Ihren Betrieb integrieren und die Mitarbeiter und Patienten davon profitieren.

Zur Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben ließen sich diverse Unternehmen, Verbände und Vereine Verfahren von der BAR genehmigen, die die Rehabilitationskliniken anwenden können, um diesem Auftrag gerecht zu werden. Die Verfahren unterscheiden sich trotz gleicher Grundlage in ihrer Ausprägung voneinander.



Die Führung muss hinter dem System stehen

Der Grad der Ernsthaftigkeit der Umsetzung zwischen „Hauptsache, das Zertifikat“ bis hin zu „Das Qualitätsmanagementsystem (QMS) ist unser Managementsystem“ ist entscheidend für die Akzeptanz im Unternehmen. Ein QMS, das nur für das Zertifikat erstellt wird und von der Leitungsebene nicht unterstützt und gelebt wird, belastet die Mitarbeiter eher und wird als Mehraufwand empfunden, weil es nicht glaubwürdig ist.

Die Kernforderungen aller Verfahren sind gemäß BAR gleich: Zielgerichtete und systematische Verfahren und Maßnahmen sollen die Qualität der Versorgung gewährleisten und kontinuierlich verbessern.

Die Durchführung vergleichender Qualitätsanalysen als Grundlage für ein effektives Qualitätsmanagement ist ebenfalls vorgeschrieben.

Kliniken, die den Anforderungen der BAR nicht entsprechen oder sich der Zertifizierung entziehen, dürfen durch öffentliche Kostenträger nicht belegt werden und verlieren somit ihre Existenzgrundlage, da nur einige wenige ihre Belegung ausschließlich mit Privatpatienten sichern können.

WAS BRINGT ES?

Um dem Anspruch des Gesetzes dauerhaft gerecht zu werden und am Markt Bestand zu haben, müssen Qualität und dessen Management wie von der BAR und der DIN EN ISO

9001:2015 festgelegt als Führungsaufgabe gesehen werden. Einrichtungen, die den gesetzlichen Auftrag ernst nehmen, nutzen das Qualitätsmanagement, um die Prozesse und Abläufe zu optimieren und die Zufriedenheit der Rehabilitanden und Mitarbeiter zu halten und zu verbessern. Durch das Wunsch- und Wahlrecht der Rehabilitanden und ein positives Ranking in der externen Qualitätssicherung der Kostenträger kann so unter anderem die Belegung einer Einrichtung gesteigert werden.

Ebenso sorgt eine positive Außenwirkung für Attraktivität am Arbeitsmarkt. In der heutigen Zeit, in der Personalmangel und damit einhergehend Fachkräftemangel bereits Realität sind, ist Mitarbeiterorientierung ein wichtiger Baustein der Existenzsicherung. Ohne qualifiziertes, motiviertes Personal kann die Versorgung der Rehabilitanden auf Dauer nicht qualitativ hochwertig gesichert werden.



Das Qualitätsmanagementsystem ist ein hilfreiches Steuerungssystem für erfolgreiche und zukunftsorientierte Unternehmen

Einrichtungen, die ihre Leistungen messen und die Ergebnisse zur Steuerung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses nutzen, profitieren auf Dauer in jedweder Hinsicht, arbeiten nachhaltig, zukunftsfähig und wirtschaftlich stabil.

Ein Unternehmen mit gelebtem Qualitätsmanagement kontrolliert und steuert zudem die Prozesse anhand von Kennzahlen. Entscheidend ist ein Blick auf die strategisch relevanten Kennzahlen des Kernprozesses, die die Behandlungsqualität sowohl aus Patientensicht als auch anhand der tatsächlich erbrachten Leistungen widerspiegeln. Ergänzt werden diese durch die Kennzahlen der definierten, relevanten unterstützenden Prozesse, wozu auch die Finanzkennzahlen zählen.



Interne Erhebung von Kennzahlen

Da es bei extern gemessenen Qualitätskennzahlen zu zeitlichen Verzögerungen kommen kann, ist eine zeitnahe regelmäßige Messung und ständige Verbesserung der intern gemessenen Kennzahlen zwingend notwendig, um frühzeitig reagieren und negativen Trends entgegenwirken zu können. Ein gesundes Unternehmen verlässt sich nicht auf die äußeren Umstände, sondern ermittelt, analysiert, und steuert selbst.

Die Umsetzungsbeispiele in diesem Buch erfolgen über drei der vier führenden Verfahren am Markt DEGEMED, QMS-Reha® und IQMP-Reha (Bild 1). Hier sei aber dennoch ein kurzer Blick auch auf die anderen Verfahren und deren Gesellschaften erlaubt:

- ▶ Die Deutsche Gesellschaft für Medizinische Rehabilitation e. V. (DEGEMED) ist ein Spitzenverband der medizinischen Rehabilitation in Deutschland. Das Verfahren umfasst die Zertifizierung nach den Richtlinien der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation und der DIN EN ISO 9001:2015.
- ▶ Das Verfahren DEGEMED/Fachverband Sucht zertifiziert neben den Anforderungen der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation und der DIN EN ISO 9001:2015 zusätzlich die spezifischen Anforderungen an Suchteinrichtungen.
- ▶ Der Bundesverband für stationäre Suchtkrankenhilfe e.V. (buss) ist als Fachverband schon sehr früh aktiv geworden und hat seine Mitglieder auf die Qualitätsentwicklung vorbereitet. Mit der Gründung der Deutschen Gesellschaft für Qualitätsmanagement in der Suchttherapie e.V. (deQus) wurden bereits im Jahr 2000 für Suchteinrichtungen ein eigener Fachverband für Qualitätsmanagement und ein suchtspezifisches QMS zur Verfügung gestellt.

**Nutzer QM-Verfahren
in der medizinischen Rehabilitation
Stand 08/2018 / Quelle BAR**

(die ersten 10 von insgesamt 32 Anbietern)

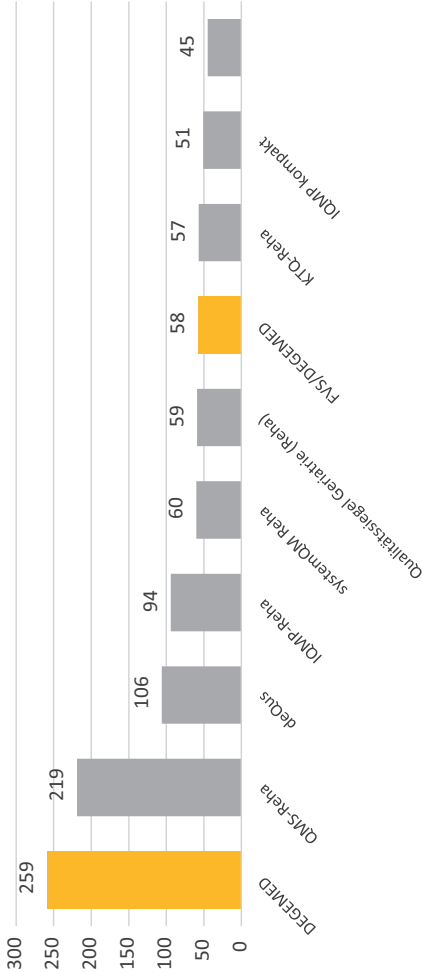


Bild 1: Anwenderverteilung

- ▶ Die Deutsche Rentenversicherung Bund zeichnet sich verantwortlich für das Verfahren QMS-Reha. Es zertifiziert Kliniken nach den Vorgaben der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation und richtet sich dabei auch nach den Vorgaben der DIN EN ISO 9001:2015, obwohl es diese nicht gleichzeitig zertifiziert. Zudem finden sich Ansätze der European Foundation for Quality Management (EFQM) im Verfahren.
- ▶ Das Institut für Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen GmbH (IQMG) ist der Herausgeber der Verfahren IQMP-Reha und IQMP kompakt. Beide Verfahren dienen zur Zertifizierung nach den Richtlinien der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation. Als Grundlage haben sie zusätzlich die Vorgaben der EFQM.

WIE GEHE ICH VOR?

Ziel dieses Pocket-Power-Buches ist die praxisorientierte Darstellung der Umsetzung der Anforderungen der BAR. Dabei findet der Leser neben den inhaltlichen Erläuterungen zahlreiche praktische Erfahrungen und Beispiele, wie man ein Qualitätsmanagementsystem einführt und aufrechterhält. Die Hauptkapitel sind jeweils nach den drei Fragen „Worum geht es?“, „Was bringt es?“ und „Wie gehe ich vor?“ strukturiert. Zusätzlich werden Tipps gegeben sowie Hinweise auf Hürden und Stolpersteine.

Nach der Einleitung werden im Kapitel 2 die grundsätzlichen Entwicklungen und Prinzipien des Qualitätsmanagements dargestellt. Im Kapitel 3 werden mit der ISO 9001:2015 und dem EFQM-Modell zwei etablierte, branchenunabhängige QM-Vorlagemodelle präsentiert, die als Basisansatz in Rehakliniken angewendet werden können. Außerdem sind hier die Pflichtanforderungen der BAR beschrieben. Im Kapitel 4 finden Sie dann mit den Modellen der DEGEMED, QMS-Reha und IQMP-Reha konkrete Umsetzungsansätze für

QM-Modelle in Rehakliniken, die alle die Vorgaben der BAR und Inhalte der ISO 9001 und des EFQM-Modells berücksichtigen. Im Kapitel 5 sind mit der Kennzahlenanalyse, der Auditierung und der Selbstbewertung Werkzeuge zur Ergebnissicherung und Weiterentwicklung beschrieben. Abschließend sind im Kapitel 6 typische Potenzialthemen und Lösungsansätze aus der Praxis und für die Praxis zusammenfassend dargestellt.
