

## Qualität

# Lasst uns miteinander sprechen

Um die Behandlungsqualität zu messen, zu bewerten und zu verbessern, haben die Sana Kliniken auch regelmäßige Qualitätsgespräche konzernweit etabliert. Basis ist ein Datendashboard für Klinikleitung und Chefärzte.

Von Dr. Heidemarie Haeske-Seeberg, Dr. Susanne Eberl

Das Monitoring medizinischer Qualität ist eine unerlässliche Methode, um die Behandlungsqualität zu sichern. Insbesondere die Anforderungen des Gemeinsamen Bundesausschusses (G-BA) an die bereits festgelegten planungsrelevanten Qualitätsindikatoren und den in der Entwicklung befindlichen vergütungsrelevanten Qualitätsindikatoren, den Mindestmengen und Strukturvorgaben erfordern einen intensivierten Umgang mit der Dokumentation der Ergebnisse und konsekutiv auch mit der Bewertung sowie – wenn nötig – Ableitung von Verbesserungen.

Zusätzlich zu den Forderungen des Gesetzgebers gibt es noch weitere Quellen für Qualitätsmessungen: Indikatoren aus Abrechnungsdaten (G-IQI), aus Registerauswertungen, aus Auswertungen der zertifizierten Zentren und so weiter. Im Rahmen der weltweiten Value-based-Healthcare-Bewegung erlangt auch das Urteil von Patienten mittels

PROMs (Patient Reported Outcome Measurement) an Bedeutung. Aber auch Patientensicherheit ist in den vergangenen Jahren zu einem unerlässlichen Bestandteil der Qualitätsmessung geworden.

Die Antwort der Sana Kliniken auf diese Anforderungen und Vorgaben besteht unter anderem in der Implementierung regelmäßiger Qualitätsgespräche, die auf Basis eines Datendashboards zwischen Klinikleitung und Chefärzten erfolgen. Bereits 2013 hat die Sana Kliniken AG ein Qualitätswissenssystem (QuIS) entwickelt. Regelmäßig mit den Ergebnissen von 558 Qualitätsindikatoren aus den oben genannten Quellen befüllt, kamen 2016 auch die Ergebnisse der Patientenbefragung und 2019 der Sana-Sicherheitsindex hinzu. Der Sicherheitsindex ist ein Maß für die Patientensicherheit, den Sana seit Jahren auf Fachabteilungs- oder Funktionsabteilungsebene sowie auf Krankenhausebene erhebt. Er bildet den Anteil definierter Präventionsmaßnahmen ab, die in der jeweiligen Organisationseinheit und in die klinischen

Prozesse integriert umgesetzt und zusätzlich verbindlich schriftlich geregelt sind.

### An jedes Fachgebiet angepasst

Zur Bewertung der Ergebnisse hat Sana in allen medizinischen Fachgruppen Kernteams gebildet. Diese schlagen den Fachgruppen Indikatoren vor, die als Aufgreifkriterien für Peer Reviews dienen. Sie leiten daraus auch die konkreten Peer Reviews ab und legen die Methodik dafür fest. Sana hat in den vergangenen Jahren verschiedene Formen von Peer Reviews entwickelt, die auf die Anforderungen des jeweiligen Fachgebietes und auch die als Aufgreifkriterium vorliegende Fallzahl zugeschnitten wurden.

Diese von den Kernteams als besonders relevant adressierten Indikatoren bildeten die Basis für die ersten Qualitätsgespräche, mit denen Mitte 2018 in sieben Pilotkliniken begonnen wurde. Dazu wurden entsprechende Templates mit den festgelegten medizinischen Indikatoren in den QS-Monitor, der in allen Sana Kliniken genutzt wird, eingespielt. Im zweiten Halbjahr 2018

Foto: Getty Images/MicroStockHub





wurden die Qualitätsgespräche auf alle Einrichtungen ausgeweitet.

Als Vorbereitung wurden

- alle Chefarzte in den Fachgruppensitzungen über das Dashboard, seine Funktion und den Inhalt informiert,
- alle Geschäftsführer und ärztlichen Direktoren in Workshops für die Entwicklung der gesetzlichen Qualitätssicherung einschließlich der aktuellen Beschlusslage des G-BA sensibilisiert,
- alle Qualitätsmanagementbeauftragten und Medizincontroller über die Vorgehensweise unterrichtet und
- Vorgehen in der Sana-Strategietaugung durch den Vorstand adressiert.

Zukünftig bildet ein Dashboard mit verschiedenen Informationen die Gesprächsbasis. Diese Dashboards werden für jeden Chefarzt spezifisch zusammengestellt. Das bedeutet, dass nur diejenigen Informationen enthalten sind, für deren Ergebnisse ein Chefarzt die Verantwortung trägt. Damit soll sichergestellt werden, dass eine hohe Identifikation mit den Ergebnissen im Rahmen der regelmäßigen Qualitätsgespräche erfolgt. Wo möglich, werden Vergleichsergebnisse aus Vorperioden und Trends abgebildet.

Eine Hemmschwelle für Qualitätsgespräche zwischen Geschäftsführern und anderen kaufmännischen Führungskräften und Chefarzten könnte sein, dass das Wissen um medizinische Prozesse ungleich verteilt ist. Das Dashboard wurde deshalb so gestaltet, dass ein Ge-

schäftsführer die Möglichkeit hat, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu beurteilen. Ergebnisse unterhalb der Erwartung, von Ziel- oder Referenzwerten kommen auch in exzellenten Abteilungen vor. Wichtig ist es wahrzunehmen, was in einer Fachabteilung veranlasst und umgesetzt wird, um diese zukünftig zu vermeiden.

Das Qualitätsgespräch soll deshalb vorwärtsorientiert geführt werden und nicht Fälle medizinisch analysieren. Dafür ist jede Fachabteilung selbst verantwortlich. Es dient vielmehr dem Monitoring veranlasster Maßnahmen. Dazu erhalten Geschäftsführer und Chefarzt die Ergebnisse zeitgleich. Das bedeutet, dass sich beide vorbereiten können. Im Idealfall wurden innerhalb der Fachabteilung bereits Veränderungen veranlasst oder umgesetzt.

### Gut vorbereitet auf öffentliche Diskussionen

Um ein solches Dashboard regelmäßig kreieren zu können, müssen alle Informationen fachabteilungsspezifisch erhoben, ausgewertet und zugeordnet werden. Dazu wurden Erfassungsprogramme wie das Sana-Sicherheitssystem, in dem die Ergebnisse der Sicherheitsaudits und -selbstbewertungen festgehalten werden, und das zentrale Audit- und Maßnahmen-Management-System, in dem vereinbarte Verbesserungen nach Peer Reviews und Fallanalysen festgehalten und überwacht werden, entsprechend erweitert. Stufenweise wird die IT-gestützte QuIS-Datenbank mit Schnittstellen um die Ergebnisse aus den Sicherheitsaudits und -selbstbewertungen, aus Patientenbefragungen, fachabteilungsspezifischen Prozesskennzahlen und so weiter ergänzt.

Sana betrachtet die regelmäßigen Qualitätsgespräche als zukunftsorientierten Beitrag, um für die wachsenden Anforderungen an die Qualität, aber auch die Transparenz gewappnet zu sein. Die jüngsten Veröffentlichungen im Umfeld mit planungsrelevanten Qualitätsindikatoren haben gezeigt, wie sensibel die Öffentlichkeit auf Qualitätsinformationen reagiert. Das vom G-BA in Auftrag gegebene Qualitätsportal wird

i

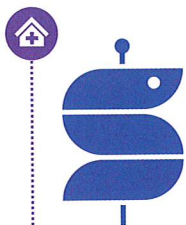
Das Dashboard umfasst fachabteilungsspezifisch

- aus der gesetzlichen externen Qualitätssicherung
  - die planungsrelevanten Qualitätsindikatoren,
  - sofern festgelegt die vergütungsrelevanten Qualitätsindikatoren,
  - die als Aufgreifkriterium für Peer Reviews definierten Qualitätsindikatoren und
  - die Dokumentationsrate sowie
  - ausgelöste strukturierte Dialoge beziehungsweise Stellungnahmeverfahren und deren Konsequenzen oder das abschließende Ergebnis;
- aus den G-IOI und gegebenenfalls weiteren Datenquellen als Aufgreifkriterium für Peer Reviews definierten Qualitätsindikatoren
- den internen Umgang mit Ergebnissen wie
  - die Anzahl der Fälle der jeweiligen Fachabteilung, die in Morbiditäts- und Mortalitätskonferenzen diskutiert wurden,
  - den Stand der Umsetzung vereinbarter Maßnahmen aus Peer Reviews und Fallanalysen,
- die Patientensicht auf medizinische Qualität aus Befragungen und Beschwerden sowie
- den fachabteilungsbezogenen Sana-Sicherheitsindex;
- ausgewählte Hygieneindikatoren.

diese Entwicklung fortsetzen. Um der dort zu erwartenden Qualitätstransparenz erfolgreich zu begegnen, sind gute Ergebnisse eine wichtige Voraussetzung.

Dr. Heidemarie Haeske-Seeberg  
Bereichsleitung  
Qualitätsmanagement und  
klinisches Risikomanagement

Dr. Susanne Eberl  
Leiterin Qualitätsvergleiche  
Sana Kliniken AG  
Oskar-Messter-Straße 24  
85737 Ismaning



Die Sana Kliniken AG ist mit 53 Krankenhäusern einer der größten Klinikbetreiber in Deutschland. 34.293 Mitarbeiter versorgen jährlich rund 2,2 Millionen Patienten. Der Jahresumsatz des privaten Unternehmens lag zuletzt bei rund 2,7 Milliarden Euro.