Karen Grosstück

Qualitätsmanagement und Zertifizierung in Heilmittelpraxen

Das EFQM-Modell für Excellence – ein geeignetes Qualitätsmanagementsystem für Heilmittelpraxen – dargestellt am Beispiel einer Logopädiepraxis

Karen Grosstück

Qualitätsmanagement und Zertifizierung in Heilmittelpraxen

Das EFQM-Modell für Excellence

– ein geeignetes Qualitätsmanagementsystem für Heilmittelpraxen – dargestellt am Beispiel einer Logopädiepraxis

Das Gesundheitsforum

Schulz-Kirchner Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Die Informationen in diesem Werk sind von der Verfasserin und dem Verlag sorgfältig erwogen und geprüft, dennoch kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Verfasserin bzw. des Verlages und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen.

Besuchen Sie uns im Internet: www.schulz-kirchner.de

1. Auflage 2008
ISBN 978-3-8248-0272-2
Alle Rechte vorbehalten
© Schulz-Kirchner Verlag GmbH, 2008
Mollweg 2, D-65510 Idstein
Vertretungsberechtigter Geschäftsführer: Dr. Ullrich Schulz-Kirchner
Fachlektorat: Prof. Dr. Claudia Iven
Lektorat: Doris Zimmermann
Layout: Petra Jeck
Abbildungen Titelseite: Karen Grosstück
Porträtfoto Umschlagseite: Elfriede Liebenow
Druck und Bindung:
Rosch-Buch Druckerei GmbH, Bamberger Str. 15, D-96110 Scheßlitz
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort		7
	Einleitung		9
1	**Qualitätsmanagement**		11
	1.1	Qualitätsmanagement	11
	1.2	Qualitätsmanagementsysteme	12
	1.3	ISO 9001:2000	13
	1.4	Das EFQM-Modell für Excellence	13
2	**Heilmittelpraxen**		17
	2.1	Heilmittelpraxen in Deutschland	17
	2.2	Anforderungen einer Logopädiepraxis (Heilmittelpraxis) an ein QM-System	18
	2.3	Chancen und Risiken bei der Einführung eines QM-Systems	22
3	**Umsetzung des EFQM-Modells am Beispiel einer Logopädiepraxis**		26
	3.1	Führung	30
	3.2	Politik und Strategie	34
	3.3	Mitarbeiter	38
	3.4	Partnerschaften und Ressourcen	41
	3.5	Prozesse	44
	3.6	Kundenbezogene Ergebnisse	48
	3.7	Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	51
	3.8	Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	54
	3.9	Schlüsselergebnisse	57
4	**Umsetzung der ISO 9001:2000 in einer Logopädiepraxis**		60
5	**Umsetzung der Qualitätsleitlinien dbl**		63
6	**Integration der beschriebenen Modelle**		66
7	**Diskussion der geeigneten Qualitätsmanagement-systeme**		68

8 Zertifizierung 70
8.1 Was ist Zertifizierung? 70
8.2 Gründe für die Zertifizierung von Heilmittelpraxen 71
8.3 Grundlagen der Zertifizierung 74

9 Aktueller Stand der Zertifizierung von Heilmittelpraxen 76
9.1 Die Berufsverbände der Heilmittelerbringer 76
9.2 Umfrage unter den Berufsverbänden zum Stand der Zertifizierung 76
9.3 Ergebnisse der Umfrage der Heilmittelverbände 77
9.4 Umfrage unter zertifizierten Praxen 81

10 Diskussion der Ergebnisse der Zertifizierung 83

11 Zusammenfassung und kritische Bewertung 86

12 Literaturverzeichnis 88

13 Anhang 91
13.1 Patientenumfrage Praxisqualität 91
13.2 Mitarbeiterumfrage Praxisqualität 96
13.3 Umfragen zur Zertifizierung 101
Abkürzungsverzeichnis 112
Abbildungsverzeichnis 112

Vorwort

Das Thema Qualitätsmanagement begeleitet mich als Logopädin in eigener Praxis seit 1995. Damals wurde aus meiner kleinen Einzelpraxis eine Praxis mit Angestellten. Was muss ich über die sorgfältige Personalauswahl hinaus tun, damit meine Angestellten mit der gleichen Qualität arbeiten wie ich selbst? Wie kann ich dies meinen Patienten vermitteln? Wie kann ich diese Qualität auf Dauer sicherstellen? Diese Fragen machten aus mir als Therapeutin eine Unternehmerin und Qualitätsmanagerin.
Seitdem beschäftige ich mich mit dem Themenkomplex der Qualitätssicherung in der Logopädie und in der logopädischen Praxis. Dem Thema Qualitätssicherung folgte dann ab dem Jahr 2000 das Thema Qualitätsmanagement. Heute steht für mich auch die Frage im Raum, ob die Zertifizierung als Ausdruck einer erfolgreichen Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in einer Praxis eine sinnvolle Maßnahme ist. Muss meine Praxis heute oder in Zukunft zertifiziert sein, wenn sie weiterhin erfolgreich sein will? Wird sich die Zertifizierung im Heilmittelbereich durchsetzen?
Die Konkurrenz unter den Leistungserbringern nimmt zu. Auch in den logopädischen Praxen muss man sich etwas einfallen lassen, um weiterhin erfolgreich arbeiten zu können. Meiner Erfahrung nach ist dabei die Qualität der Arbeit immer noch der beste Erfolgsfaktor. Nur welche Faktoren stellen eine gute Qualität in einem Kleinstunternehmen wie der logopädischen Praxis auf Dauer sicher?
Ich habe mich im Rahmen meines Weiterbildungsstudiums des Sozial- und Gesundheitsmanagements am Weiterbildungsinstitut der Universität Hamburg mit diesen Themen intensiver auseinandergesetzt. Die Quintessenz meiner Hausarbeit mit dem Thema „Zertifizierung in Heilmittelpraxen in Deutschland – aktueller Stand“ und meiner Abschlussarbeit mit dem Thema „Das EFQM-Modell für Excellence – ein geeignetes Qualitätsmanagementsystem für eine Logopädiepraxis“ habe ich in diesem Buch zusammengefasst und aktualisiert. Es soll interessierten Logopäden, Sprachtherapeuten, Ergotherapeuten, Physiotherapeuten oder mit Heilmitteln befassten Berufsgruppen einen Einblick in die Möglichkeiten der Einführung des EFQM-Modells (European Foundation for Quality Management) als geeignetes Qualitätsmanagement-System mit oder ohne Zertifizierung in einer Heilmittelpraxis gewähren.

Wenn im Folgenden von Logopäden gesprochen wird, dann schließt dieser Begriff sowohl die männlichen als auch weiblichen Logopäden sowie alle Sprachtherapeuten und Sprachtherapeutinnen im Sinne der gesetzlichen Krankenkassen mit ein. Aus Gründen der Lesbarkeit wird überwiegend der männliche Begriff „Therapeut“, „Führungskraft“, „Mitarbeiter“ gewählt. Dies schließt selbstverständlich alle weiblichen Personen mit ein. Dies gilt auch im umgekehrten Fall.

Einleitung

Das wirtschaftliche Klima für Heilmittelpraxen in Deutschland verschärft sich mit jeder Gesundheitsreform. Auf der einen Seite steigen die Ansprüche der Krankenkassen und der Patienten an die Qualität der Leistungserbringung von Physiotherapeuten, Ergotherapeuten, Sprachtherapeuten und Logopäden. Auf der anderen Seite sinken bzw. stagnieren die Einnahmen der Praxen aufgrund fehlender Gebührenanpassungen in den Verträgen mit den gesetzlichen Krankenkassen (letzte Gebührenanhebung Logopäden – VDAK: 2001). Die einzelnen Praxisinhaber und -inhaberinnen stehen somit vor der schwierigen Aufgabe, inhaltlich fundierte und nachweisbar gute therapeutische Arbeit unter wirtschaftlich sparsamster Verwendung der zur Verfügung stehenden Mittel zu erbringen, denn sonst sind sie nicht mehr wettbewerbsfähig.
Das Ziel der Gesundheitspolitik ist Steigerung der Effektivität und Steigerung der Effizienz bei gleichzeitiger Senkung der Kosten im Gesundheitswesen. Die politischen Vorgaben werden in neuen Gesetzen (Gesundheitsmodernisierungsgesetz 2004, GMG) und Verordnungen (Heilmittelrichtlinien, HMR) umgesetzt. Sie sollen den Markt kontrollieren und gleichzeitig Konkurrenz und Wettbewerb fördern. Auf der Seite der Heilmittelpraxen führt dies zu steigendem Konkurrenzdruck, denn die Nachfrage nach Heilmitteln geht durch die zurückhaltende Verordnung durch die Ärzte zurück. Bei gleichzeitig immer noch steigender Zahl der Leistungserbringer und der zugelassenen Praxen stellt sich in einigen Gebieten Deutschlands die Frage nach einer Zulassungsbegrenzung für Heilmittelpraxen, die aber vom Gesetz her nicht vorgesehen ist.
Logopäden, Sprachtherapeuten, Ergotherapeuten und Physiotherapeuten suchen in dieser Situation nach Mitteln und Wegen, mit denen sie für ihre Praxen einen Wettbewerbsvorteil erlangen können. Wie können sie sich vom Konkurrenten abheben, wie können sie gute Arbeit nach außen kenntlich machen? Durch welche Maßnahmen lassen sich eventuell noch Effektivität und Effizienz der Praxis steigern?
Patienten haben in Deutschland die freie Arzt- und Therapeutenwahl. Dies ist wichtig und wertvoll, doch was nützt diese Wahlfreiheit, wenn sie die zur Auswahl stehenden Anbieter nicht vergleichen können? Wonach wählt der Patient in Deutschland seinen Arzt/Therapeuten aus? Wer bietet welche Leistung mit welcher Qualität an? Die Patienten, die Ärzte und Krankenkassen

auf der einen Seite als auch die Berufsangehörigen selber auf der anderen Seite wollen also ein transparentes Maß oder Gütesiegel für die Qualität der Leistung. Reichte vor einigen Jahren noch die Berufsbezeichnung staatlich geprüfter/te Krankengymnast/tin (Physiotherapeut/tin), staatlich geprüfter/te Ergotherapeut/tin, staatlich geprüfter/te Logopäde/din, so hat diese Berufsbezeichnung in Zeiten zunehmender Konkurrenz an Aussagekraft verloren. Die Patienten würden sich gerne an vergleichbaren anerkannten Gütesiegeln mit nachvollziehbaren transparenten Prüfkriterien orientieren.

Folgende Fragen sollen daher geklärt werden:

1. Ist das EFQM-Modell für Excellence ein geeignetes Qualitätsmanagement-System (QM-System) für eine Logopädie (Heilmittel)-Praxis?
2. Wie kann das EFQM-Modell in einer Logopädiepraxis umgesetzt werden? Auf welche Besonderheiten muss man achten?
3. Können berufsspezifische Qualitätsleitlinien wie die Qualitätsleitlinien Logopädie, dbl in das System integriert werden?
4. Was kann in Heilmittelpraxen durch eine Zertifizierung überprüft und standardisiert werden?
5. Ist Zertifizierung für Heilmittelpraxen sinnvoll und wenn ja, warum?
6. Schafft ein Zertifikat für Heilmittelpraxen den gewünschten Wettbewerbsvorteil für die Leistungserbringer und Transparenz für den Patienten?
7. In welchem Umfang haben die Berufsverbände das Thema Zertifizierung für ihre Mitglieder umgesetzt und was waren die Gründe dafür?

1 Qualitätsmanagement

„Qualität ist kein Selbstzweck –
sondern eine Waffe im Konkurrenzkampf"
Alf Trojan, (1998)

Dieses Kapitel soll die Begriffe Qualität, Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsysteme für den Anwender im Gesundheitswesen erklären. Dazu werden zwei Qualitätsmanagementsysteme im Überblick vorgestellt: die ISO 9001:2000 und das EFQM-Modell.

1.1 Qualitätsmanagement

„Qualitätsmanagement sind alle planmäßigen und systematischen Maßnahmen, die zur Qualitätsprüfung und -verbesserung ergriffen werden. Qualitätsmanagement bezieht Mitarbeiter- und Kundenorientierung ein, beruht auf einem theoretischen Konzept und hat Verfahrensmethodik"[1]. Qualitätsmanagement ist also geeignet, die Dienstleistungsqualität in einer Heilmittelpraxis zu erfassen, zu bewerten und bei Bedarf zu verbessern. Das betrifft im Wesentlichen den Bereich der Therapie, aber eben auch die organisatorischen Abläufe vor, während und nach der Therapieerbringung in einer Praxis. Dabei sind alle Leistungen zu erfassen, die Mitarbeiter erbringen, es geht um Kommunikation untereinander und mit dem Patienten. Aber auch die Kommunikation mit den zuweisenden Ärzten ist von Bedeutung. Dafür müssen die Patientenerwartungen und die Arzterwartungen an die Behandlung bekannt sein. Auf der anderen Seite muss die Leistungserbringung in einer Praxis an den finanziellen Rahmenbedingungen knapper Ressourcen im Gesundheitswesen orientiert sein. Außerdem sind die gesetzlichen Rahmenbedingungen und der aktuelle medizinische Standard zu berücksichtigen.
Für den Patienten ist der Begriff Qualität zunächst mit der Vorstellung einer Rangfolge verbunden, er spricht von guter oder schlechter Qualität[2]. Die Qualität einer Dienstleistung ist nach der Deutschen Gesellschaft für Qualität

1 dbl-Qualitätsleitlinien, 2001
2 vgl. Becker, 2005, S. 9

e.V. definiert als „... die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen."[3] Nach Bruhn ist die Dienstleistungsqualität „... die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürfenden Leistung gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen ..."[4].
Aufgabe des Qualitätsmanagements in einer Heilmittelpraxis ist es nun, die internen (Praxis, Mitarbeiter) und die externen (Patienten, Ärzte, Krankenkassen, Gesetzgeber) Anforderungen so kostengünstig und qualitativ hochwertig wie möglich zu realisieren[5].

1.2 Qualitätsmanagementsysteme

Um Qualitätsmanagement in der Praxis umzusetzen, bedarf es eines geeigneten Qualitätsmanagementsystems. „Ein Managementsystem legt den Rahmen für planmäßiges Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, einschließlich der Geschäftsführung eines Unternehmens fest"[6]. Es legt die Spielregeln im Unternehmen fest, die es einzuhalten gilt. Dabei darf das System nie zum Selbstzweck werden. Managementsysteme sind Werkzeuge zum Erfolg eines Unternehmens[7]. Bruhn definiert ein Qualitätsmanagementsystem als die Zusammenfügung verschiedener Bausteine unter sachlogischen Gesichtspunkten, um unternehmensintern und -extern eine systematische Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von qualitätsrelevanten Aspekten des Leistungsprogramms eines Unternehmens sicherzustellen[8].
Welches Qualitätsmanagementsystem (QM-System) kann nun neben der Verbesserung der Qualität eines Unternehmens auch eine spätere Zertifizierung ermöglichen? Welches QM-System ist für Heilmittelpraxen geeignet?
Zurzeit sind vor allem zwei umfassende Qualitätsmanagementmodelle etabliert. Die ISO 9001:2000 und das EFQM-Modell für Excellence.

3 Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V., 1995
4 Bruhn, 2004, S. 34
5 vgl. Becker, 2005, S. 11
6 vgl. Becker, 2005, S. 1
7 vgl. Becker, 2005, S. 5
8 vgl. Bruhn, 2004, S. 59

1.3 ISO 9001:2000

Die ISO 9001:2000 ist eine Qualitätsnorm zur Gestaltung und Sicherung der Qualität auf der Basis der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. Aufbau und Dokumentation dieses QM-Systems stellen die Eindeutigkeit und die Nachvollziehbarkeit von Prozessen eines Unternehmens sicher[9]. Nach Zink entwickelt sich die Qualität positiv, wenn nachgewiesen wird, dass alles richtig gemacht wurde, was festgelegt ist[10]. Darüber hinaus bietet diese Norm aber auch Entwicklungspotenzial für das Unternehmen durch die regelmäßige Wiederholung der Audits. Auf der Basis der Normenreihe DIN EN ISO 9001:2000 können Qualitätsmanagementsysteme zertifiziert werden. Der Normeninhalt weist laut Becker Parallelen zu den Bewertungsgrundlagen des Europäischen Qualitätspreises (EQA) der EFQM auf[11]. Durch die wiederkehrenden jährlichen internen und externen Audits zur Bestätigung des Zertifikats und die Neubewertung nach drei Jahren wird das Unternehmen gezwungen, aufgezeigte Schwächen zu verbessern und so in den Kreislauf der ständigen Verbesserung (Deming Kreis, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) einzutreten. Die Zielsetzung der ISO 9001:2000 ist es, Transparenz, Wirksamkeit und Effizienz der gesamten Organisation zu steigern und durch geeignete Systematik kontinuierlich zu optimieren[12].

1.4 Das EFQM-Modell für Excellence

Das EFQM **(European Foundation for Quality Management)**-Modell für Excellence geht von dem Ansatz des TQM (Total Quality Management) aus. TQM heißt, dass sämtliche Personengruppen, die an der Dienstleistungserstellung beteiligt sind (Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden), in den Qualitätsprozess einbezogen sind, dass es eine konsequente Orientierung aller Aktivitäten des Unternehmens an den Qualitätsforderungen gibt und dass die Verantwortung und Initiative für die systematische und konsequente Qualitätsverbesserung bei der obersten Führungsebene liegen[13]. TQM verlagert

9 vgl. Zink, 2004, S. 55
10 Zink, 2004, S. 55
11 Becker, 2005, S. 35
12 vgl. Kerner, Kentner, 2004, S. 11
13 vgl. Bruhn, 2004, S. 58