



## **Ein Qualitätsmanagementmodell in der Hausarztpraxis**

Stand: 7/2022

© QP Qualitätspraxen GmbH

# Einleitung

Vor dem Hintergrund einer sich akzentuierenden Diskussion um Kosten, Finanzierbarkeit und Qualität unseres Gesundheitssystems gründeten Kolleginnen und Kollegen in Südbaden im Jahre 1998 das Hausärztenetz QP Qualitätspraxen GmbH.

Neben der Erfüllung definierter Aufnahmekriterien wie z.B. apparative Ausstattung der Praxis, Internetanschluss, Mitarbeit in Qualitätszirkeln - verpflichteten sich die Netzmitglieder zur Teilnahme an umfassenden qualitätsfördernden Maßnahmen mit Einrichtung eines internen Qualitätsmanagements.

Das erklärte Ziel der QP Qualitätspraxen GmbH ist es, das hohe Niveau der hausärztlichen Versorgungsqualität nachhaltig zu sichern und in Zukunft weiter zu entwickeln.

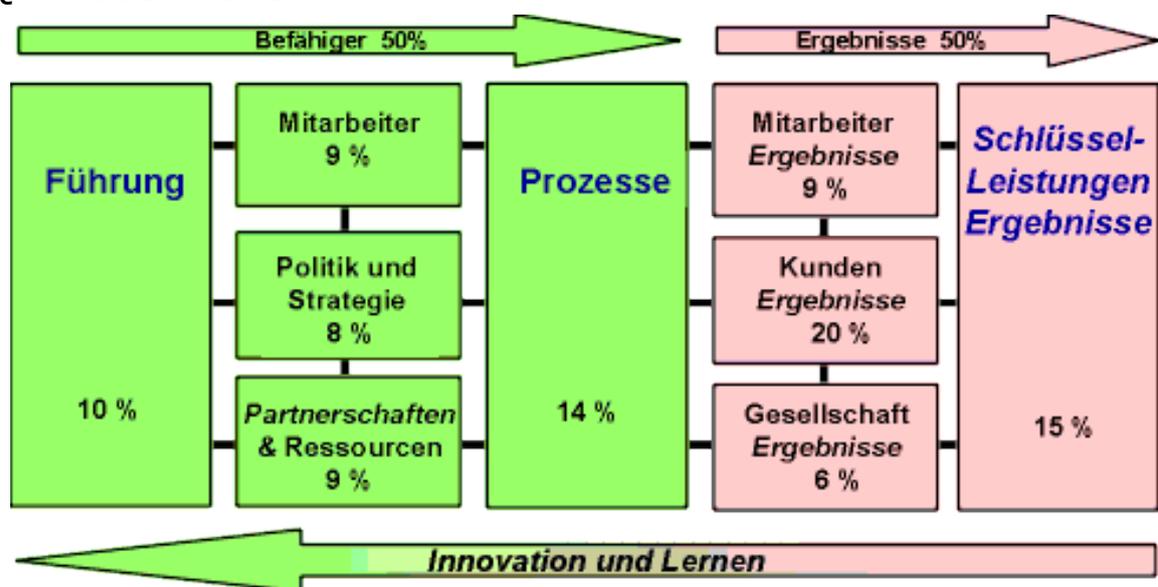
Die Identifizierung von Schwachstellen, die Analyse von Problembereichen und die Entwicklung und Umsetzung von Lösungsstrategien wurde durch das Qualitätsmanagementmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM) erreicht. Dieses Modell ist seit Jahren weltweit in Kliniken und Industrie erfolgreich eingeführt.

Jedoch decken die in Klinik und Industrie seit Jahren bestehenden Qualitätsmanagementsysteme spezifische hausärztliche Inhalte nicht ab. Nur eine hausarztspezifische Anpassung führt zu einem praktischen Nutzen und zur Akzeptanz in der Praxis.

In Kooperation mit der Gesellschaft für Daten und Beratung mbH (GDB mbH) und ausgebildeten EFQM Trainern wurde ein hausarztspezifisches Qualitätsmanagementmodell entwickelt, das auf der Basis langjähriger Forschungs- und Projektarbeit an die Bedürfnisse und Strukturen der Anwender angepasst wurde.

Das EFQM-Qualitätsmodell ermöglicht die systematische Erfassung der eigenen Leistung, analysiert Abweichungen von vorgegebenen Zielen, erkennt Problembereiche und leitet Verbesserungen ein. Dies dient der Wirtschaftlichkeit der Praxisabläufe, der Motivation der Mitarbeiter und führt zur Optimierung der Patientenversorgung.

## EFQM Modell 2013:



© EFQM

## Der Entwicklungsprozess / PDCA Zyklus

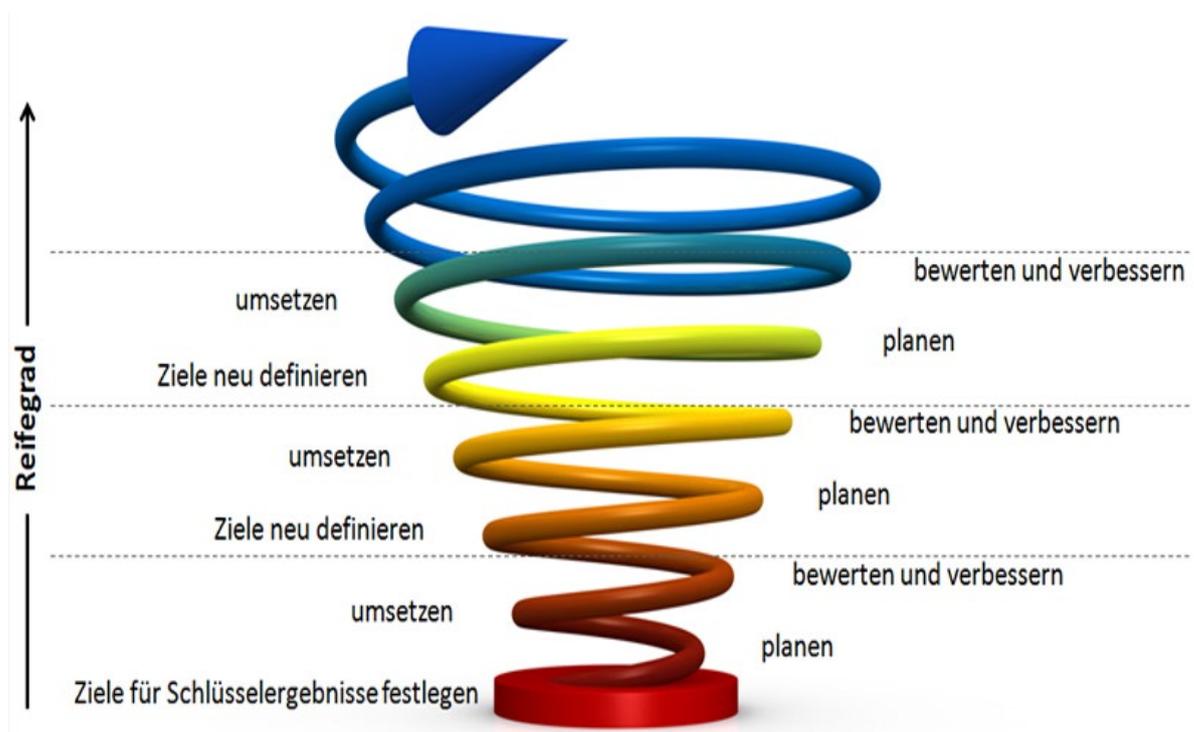
## EFQM Modell 2020:

7 statt 9 Kriterien:

- 1 +2: **Ausrichtung** = Zweck, Vision, Strategie, Organisation, Führung- „Wo stehen wir, wo wollen wir hin?“ WHY?
- 3.+4.+5.: **Umsetzung/Realisation** = Kunden, Mitarbeiter, Partner; „Verbessern / Planen!“ HOW?
- 6. + 7.: **Ergebnisse** = Auswertungen der Befragungen. WHAT?

Bewertung der Kriterien:

- 1.+2. (Ausrichtung) = 200 Punkte
- 3.+4.+5. (Realisation) = 400 Punkte
- 6.+ 7. (Ergebnisse) = 400 Punkte



# Das EFQM- Qualitätsmodell in der Hausarztpraxis

- Grundkonzept des QM Modells ist ein Regelkreis (**PDCA Zyklus** nach Deming), welcher aufbaut auf:
  - **Bewertung**
  - **Auswertung von Stärke- und Verbesserungspotenzialen (Plan)**
  - **Handlungsplan (Do)**
  - **Kontrolle der Umsetzung (Check)**
  - **erneute Bewertung (Act).**
- Ein modularer Aufbau erleichtert die leichte Umsetzung in der täglichen Praxis und ist je nach Kapazität in selbstbestimmten zeitlichen Schritten umsetzbar.
- Die einzelnen Module sind validiert und gut evaluiert.
- Die Module bestehen aus strukturierter Selbstbewertung mit Qualitätsindikatoren, Qualitätsmanagementhandbuch, Patientenbefragung, Mitarbeiterbefragung, internem Audit und Qualitätsbericht.
- Mittels einer Selbstbewertung mit Ist-Analyse wird der Einstieg in den Qualitätskreislauf erleichtert und in der täglichen Praxis sofort durch Aufzeigen von Verbesserungsbereichen ein Nutzen erkennbar.
- Die Selbstbewertung basiert auf Indikatoren, welche einen breiten Überblick über die Praxis geben. Diese Selbstbewertung umfasst 125 Fragen zu Rahmendaten der Praxis, gegliedert nach den Kriterien der European Foundation for Quality Management (EFQM).
- Das Modell orientiert sich an mehreren Perspektiven: In den einzelnen Modulen wird die Sicht von Praxisinhaber, Mitarbeitern und Patienten erfasst.
- Die Patientenbefragung ist die größte Patientenbefragung in deutschen Hausarztpraxen bisher. Die Patientenbefragung entspricht wissenschaftlichen Kriterien und wird durch das unabhängige Forschungsinstitut, Gesellschaft für empirische Beratung mbH (GEB mbH), angeboten und ausgewertet.
- Das umfangreiche exemplarische Qualitätsmanagementhandbuch kann jede Praxis an ihre Gegebenheiten angleichen, nach Vorlagen einzelne Arbeitsabläufe selbst erfassen oder medizinische Handlungsanweisungen übernehmen.
- Über medizinisches Handeln hinaus enthält das Handbuch auch ein Beschwerdemanagement sowie ein erweiterbares Fehlermanagement.
- Im internen Audit erfolgt die Analyse, Bewertung und Problempriorisierung anhand der Ergebnisse von Selbstbewertung und Patientenbefragung. Das Audit wird von geschulten Auditoren (Hausärzte) im Dialog durchgeführt, wobei das Prinzip der Gleichrangigkeit herrscht. Hausärzte diskutieren mit Hausärzten. Im gesamten Modell kommen keine fachfremden Personen vor.
- Der abschließende Qualitätsbericht dient als Grundlage eines Zertifikats.
- Einzigartig ist der bisher durchgeführte Vergleich mit anderen Hausarztpraxen (Benchmarking). Sowohl die Ergebnisse der strukturierten Selbstbewertung, als auch die der Patientenbefragung ermöglichen den teilnehmenden Praxen die Identifikation von Schwächen und Stärken im Vergleich zu den anderen Hausarztpraxen.

# Ablauf des EFQM-Modells in der Hausarztpraxis

Adaptiert an die Arztpraxis nach den Vorgaben der EFQM in Brüssel durch die QP Qualitätspraxen GmbH in Zusammenarbeit mit lizenzierten Trainern der EFQM:

- **Einführung in das Qualitätsmanagementmodell**
  - Warum brauchen wir ein QM-Modell?
  - Welche Modelle gibt es auf dem Markt?
  - Vor- und Nachteile einzelner Modelle.
  - Anforderungen an das GMG - §135ff.
  - Das EFQM- Modell.
  - Wie läuft das EFQM-Modell in der Praxis ab?
  - Einführung in die Selbstbewertung.
  - Erläuterungen zum QM-Handbuch.
  - Ausgabe eines Standards – QM-Handbuch in Papier und als CD-ROM.
- Ausgabe der **Selbstbewertungsfragebögen** mit Anleitung, Sozialdatenfragebogen, Codenummer und Rückumschlag.
- Besprechung der Fragebögen im **Team** und gemeinsames Ausfüllen, Rücksendung.
- Bekanntgabe der **Auswertung** mit Benchmarking, Wertigkeit/Wichtigkeit - Ergebnisse der eigenen Praxis und im Vergleich zu anderen Praxen.
- Ausgabe eines **Teilnahmezertifikats** (zeitlich befristet).
- Durchführung einer **Patientenbefragung** nach anerkannten Kriterien, Einführung und Verteilung der Fragebögen für die Patienten mit Freiumsschlag an die GEB mbH, ca. 100 Patienten.
- **Auswertung** und Benchmarking mit Bekanntgabe der „Klassenbesten“.
- Aushang der **Ergebnisse** in den einzelnen Praxen.
- **Praxisaudit** mit Erstellen eines Berichtes.
- **Mitarbeiterbefragung (=optional!)** und Auswertung.
- Erstellen eines **Qualitätsberichtes** durch die einzelne Praxis.
- Vergabe eines zeitlich befristeten **Qualitätssiegels (Urkunde)**.
- **Zertifizierung** durch eine anerkannte Institution (fakultativ).
- Nach ca. 3 Jahren: **Erneute Selbstbewertung** und Vergleich intern/Gesamtgruppe.
- Erneutes Audit ..... usw.

## Zeitaufwand

	<b>Aufwand</b>
<b>Einführung</b> in die QM-Grundelemente und die einzelnen Bausteine des EFQM-Modells (Arzt und Helferinnen)	<b>ca. 3 – 4 Std.</b>
Ausfüllen der <b>Selbstbewertung</b> (Arzt und Team)	<b>ca. 1 Std.</b>
<b>Mitarbeiterbefragung</b> (Team)(=optional!)	<b>ca. 20 Min.</b>
<b>Patientenbefragung</b> : während einer Woche zu vorgegebenen Zeiten	
<b>Qualitätsmanagementhandbuch</b> : Vorlage wird gestellt, Ergänzungen werden anhand von Vordrucken in den Teambesprechungen durchgeführt	
<b>Audit</b> (Arzt und Team)	<b>ca. 2 Std.</b>

# Was ist ein Praxisaudit?

Ein Praxisaudit ist eine strukturierte Besichtigung und Befragung einer Arztpraxis innerhalb des EFQM- Prozesses.

**Hierbei werden die Voraussetzungen, Bedingungen und Abläufe der Patientenversorgung betrachtet mit dem Ziel, die Behandlungsqualität zu verbessern!**

Das Audit wird von ärztlichen Fachkollegen (geschulten Auditoren) durchgeführt, welche anhand des Selbstbewertungsfragebogens das Handeln der Praxis hinterfragen.

Hierdurch werden:

- Stärken und Schwächen aufgedeckt und
- konkrete Verbesserungsmaßnahmen für die Patientenversorgung gemeinsam erarbeitet.

**Eine Kontrolle ist nicht Aufgabe des Audits.**

## Wie läuft es ab?

Zwei ausgebildete ärztliche EFQM- Assessoren (Auditoren)

- bereiten sich systematisch auf ein Audit vor,
- besichtigen die Praxis,
- führen ein gezieltes Interview mit dem Praxisteam durch,
- fragen nach,
- hören zu und
- suchen nach Verbesserungsmöglichkeiten.

**Die Beteiligten behandeln alle Informationen über die Praxis, welche sie im Rahmen des Audits erfahren, vertraulich!**

- Anschließend gibt es ein Feedback über die Stärken bzw. Schwächen der Praxis mit gezielten Empfehlungen → DIES GESCHIEHT IM KOLLEGIALEN DIALOG (PEER REVIEW)

## Audit Programm

Das Audit Programm besteht aus folgenden Teilen:

1. Vereinbarung eines Audit-Termins mit der Praxis.
2. Vorliegen des vom Team ausgefüllten Selbstbewertungsfragebogens (evtl. vorab zur Verfügung stellen).
3. Besichtigung der Praxis und Begehung mittels Checkliste (z.B. Eindruck, Atmosphäre).
4. Interview mit Praxisinhaber und Kurzbesprechung der ausgewählten Kriterien.
5. Durchführen des Audits durch die Auditoren mit dem gesamten Praxisteam anhand des Programmpakets Audit.
6. Priorisierung der erarbeiteten Verbesserungspotenziale durch das Praxisteam.
7. Benchmarking- Diskussion anhand des Selfassessment- Fragebogens mittels der QP Benchmarking- Datenbank.
8. Mündliches Feedback durch die Auditoren.
9. Schriftlicher Audit-Bericht mit Stärken, Verbesserungspotenziale und speziellen Empfehlungen sowie Benchmarking.

# Das Audit und der Selfassessment- Fragebogen

- ergeben einen fundierten Überblick über die Praxis,
- erfassen, vertiefen und analysieren die wesentlichen Kernprozesse,
- vermitteln die Stärken der Praxis,
- decken Verbesserungspotentiale der Praxis auf,
- setzen Handlungsempfehlungen als Ziel fest.

## Wichtige Voraussetzungen für das Audit

- **Bereitschaft** auditiert zu **werden**.
- Selfassessment- Befragung wurde durchgeführt.

## Inhalte des Audits (Programmpaket Audit)

Aus 5 Kriterien des EFQM- Selbstbewertungsfragebogens werden einzelne Fragen herausgegriffen und dienen als Grundlage für das Audit.

Die einzelnen Gebiete werden mit einer Priorisierung versehen, d.h. es soll sichtbar gemacht werden, was in nächster Zeit als das Vordringlichste bearbeitet und verändert werden soll:

- 1. Prozesse**
- 2. Mitarbeiterorientierung**
- 3. Führung**
- 4. Ressourcen**
- 5. Mitarbeiterzufriedenheit**

## Auditoren

- Auditoren sind in eigener Praxis tätig (Hausarzt/Facharzt).
- Auditoren sind ausgebildete EFQM- Assessoren.
- Auditoren können von der zu auditierenden Praxis aus einem Pool ausgewählt werden (zunächst aus QP Qualitätspraxen- Auditoren).
- Auditoren sollten nach Möglichkeit nicht aus der gleichen Stadt sein.
- Auditoren qualifizieren sich im Qualitätsmanagement regelmäßig fort.
- Zeitnah bildet QP jedoch vor Ort und dezentral weitere Auditoren aus, welche in der jeweiligen Region Audits durchführen.

## Audit Bericht

Der Audit- Bericht wird spätestens 4 Wochen nach dem Audit an die Praxis übersandt.

## Kosten

<b>Einzelpraxis</b>	<b>pro Praxis in €</b>
<b>Modul 1:</b> - Organisation, Bereitstellung des Konzepts, - Selfassessment-Fragebögen, - Auswertung, QM- Handbuch - Einführung und Hotline:	1000,--
<b>Modul 2:</b> - Patientenbefragung Einzelpraxis:	750,--
<b>Modul 3:</b> - Mitarbeiterbefragung (optional):	250,--
<b>Modul 4:</b> - 1.Praxisaudit, - Urkunde	700,--
<b>Gesamt:</b> (Spesen je nach Aufwand bzw. Teilnehmerzahl!)	<b>2700,-- + MwSt.</b>
Sonderkonditionen für Mitglieder des Deutschen Hausärzteverbandes:	<b>2100,-- pro Praxis + MwSt.</b>
Bei Praxisgemeinschaften: + 50% Zuschlag für jede weitere Praxis.	<b>zzgl. ggf. anfallender Spesen</b>

## Wichtige Adressen

W. Niebling

M. Nübling (Gesellschaft für Daten & Beratung mbH)

H. Böckmann (*Geschäftsführer QP*)

C. Mez (*EFQM-Arbeitskreis*)

wilhelm.niebling@googlemail.com

nuebling@daten-und-beratung.de

Harro.Boeckmann@t-online.de

dr.christian.Mez@onlinemed.de

EFQM

QP Qualitätspraxen GmbH

European Foundation for Quality Management

[info@efqm.org](mailto:info@efqm.org)

[www.qualitaetspraxen.de](http://www.qualitaetspraxen.de)

[www.efqm.org](http://www.efqm.org)

## Kooperationspartner

*AOK Baden Württemberg*

*Deutscher Hausärzteverband*

*Gesellschaft für Daten und Beratung (gdb mbH)*

*Technische Universität Berlin*

*Albert-Ludwig-Universität Freiburg*

*Georg-August Universität Göttingen*

*Eberhard Karls Universität Tübingen*

# Literatur

- Mühlbacher, A., Nübling, M., Unteregger, E., Niebling, W. (2003): **Mitarbeiterbefragung in Hausarztpraxen**, Zeitschrift für Allgemeinmedizin, 79. Jahrgang, 2003, S. 5535-540.
- Niebling, W., Unteregger, E., Böckmann, H., Dietsche, B., Mühlbacher, A., Nübling, M. (2003): **Umfassendes Qualitätsmanagement in einem Hausarztnetz – ein Werkstattbericht**, Zeitschrift für Allgemeinmedizin, 79. Jahrgang, 2003, S. 530-534.
- Mühlbacher, A., Nübling, M., A., Niebling, W. (2003): **Qualitätsmanagement in Netzwerken der Integrierten Versorgung**, Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz, 8, Springer Verlag 2003.
- Mühlbacher, A. (2003): **Die Organisation der „virtuellen“ Integration von Versorgungsleistungen durch Unternehmensnetzwerke der Integrierten Versorgung**, in: Henke, K.-D., Rich, B., Stolte, A., Die Integrierte Vergütung – Organisation und Vergütung, Baden-Baden, Nomos Verlag 2003, S. 659-667.
- Mühlbacher, A., Nübling, M., A., Niebling, W. (2003): **Qualitätsmanagement in Netzwerken der Integrierten Versorgung**, Wirtschaftswissenschaftliche Dokumentation der TU Berlin 2003.
- Nübling, M., Mühlbacher, A., Niebling, W. (2003): **Patientenbefragung in der Hausarztpraxis: Entwicklung, Validierung und Einsatz eines Instrumentes**, in: Z. ärztl. Fortbild. Qual.sich. (ZaeFQ). (angenommen)
- Böckmann, H.: **EFQM in der Hausarztpraxis**, Zeitschrift „Der Hausarzt“, 6/2002
- Mühlbacher, A.: **Integrierte Versorgung - Management und Organisation, Verlag Hans Huber, Bern, Göttingen, Toronto Seattle 2002.**
- Mühlbacher, A., Nübling, M., Niebling, W. (2002): **Qualitätsmanagement in Netzwerken der Integrierten Gesundheitsversorgung: Theorie und Praxis**, in: OSC, Heft 2/2002, Leske+budrich, S. 119-136.
- Niebling, W., Mühlbacher, A., Nübling, M. (2001): **Qualitätsmanagement in Hausärztlicher Praxis – Patientenbefragung der QP-Qualitätspraxen**, Zeitschrift für Allgemeinmedizin (Z Allg Med), Jahrgang 77, 2001, S. 5.
- Mühlbacher, A., Henke, K.-D., Troschke, J.v., **Die Integrierte Versorgung: Herausforderungen und Chancen für die hausärztliche Versorgung**, Zeitschrift für Allgemeinmedizin, 76. Jahrgang, 2000, S. 592-598.
- Niebling, W., Mühlbacher, A., **European Foundation of Quality Management – Fragebogen zur Selbstevaluation der QP-Qualitätspraxen**, Zeitschrift für Allgemeinmedizin, 75. Jahrgang, 2000, S. 5.

## Herausgeber

### QP Qualitätspraxen GmbH

Kastelbergstrasse10

D-79189 Bad Krozingen

Tel. +07633 405845

Fax +07633 16690

e-mail [harro.boeckmann@t-online.de](mailto:harro.boeckmann@t-online.de)

[www.qualitaetspraxen.de](http://www.qualitaetspraxen.de)