

Competence

10/2008



Focus

**Qualität: Standards? Messungen? Transparenz?
Enquête de comparis: des avis partagés**

Monatsinterview

**Interdisziplinäres Ethik-
Forum im Spital 6**

Focus

**Des mesures à
exploiter 15**

Trend

**Alles Benchmark?
Ein Verein weiss es 30**

Qualitätsmanagement: Weniger ist mehr

Kundenorientierung ist Teil des Qualitätsmanagements, sagt Qualitätsmanagerin Regina Studer. Mortalitätsdaten zu veröffentlichen lehnt sie ab. – Von Erika Schumacher

Qualität ist das Resultat unserer Arbeit, wahrgenommen und bewertet aus der Sicht der Kundinnen und Kunden. Das ist in jeder Branche so», sagt Regina Studer, Qualitätsmanagerin am Zürcher Stadtpital Waid. Dennoch sei das Spital ein Sonderfall: «Die meisten unserer Kunden sind Patientinnen und Patienten. Sie können das Resultat zwar qualitativ beurteilen, medizinisch können sie es jedoch nicht abschliessend bewerten.»

Qualitätsmanager sind heute an fast jedem Spital tätig. Sie koordinieren, initiieren, begleiten und unterstützen. Ihre langjährige Erfahrung als Qualitätsmanagerin in verschiedenen Spitälern hat Regina Studer jedoch gelehrt: «Letztlich ist und bleibt Qualitätsmanagement eine Führungsaufgabe.» Im Qualitätsmanagement zählen nicht nur Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität, sondern auch die Kultur, ebenfalls eine Führungsaufgabe: «Das Spital braucht eine Kultur der Wertschätzung, der Interdisziplinarität und der Kundenorientierung. Kunden sind die Patienten und die Mitarbeitenden.» Dass Patientinnen und Patienten zufrieden heimkehren, sei massgeblich vom Engagement und der Freundlichkeit abhängig, die sie im Spital erfahren haben. Und um ihre Arbeit gut machen zu können, brauchen die Mitarbeitenden die richtigen Rahmenbedingungen.

Qualität beginnt bei der Rekrutierung

Für die «harten» Qualitätsfaktoren setzt Regina Studer auf prozessorientierte Managementsysteme wie ISO, EFQM oder die Orien-

tierung an den geläufigen Qualitätsdimensionen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Bei der Bewertung der Ergebnisqualität sind zwei Aspekte auseinander zu halten: «Zum einen zählt die Patientenzufriedenheit, die Wahrnehmung des Kunden, und zum anderen die Beurteilung aus medizinischer, pflegerischer Sicht.»

Zur Strukturqualität gehört z.B. die Rekrutierung. «Die richtigen Personen für die richtige Funktion zu finden, macht Spitalqualität überhaupt erst möglich», so Regina Studer.

Die Qualitätsmanagerin ist für Standards, «aber nur, wo nötig und sinnvoll». Standardisiert das Spital zuviel, kann es manches nicht aktuell halten. Qualitätsstandards seien einerseits nötig für seltene, aber heikle Vorkommnisse, etwa das Vorgehen bei einer Reanimation, und andererseits dort, wo mehrere Personen regelmässig das Gleiche tun, damit das Rad nicht täglich neu zu erfinden ist.

Weniger ist mehr gilt auch für Ergebnismessungen: «Besser ist es, sich auf wenige Themen zu konzentrieren, das aber seriös zu tun und aus den Resultaten Verbesserungsmaßnahmen ableiten und umsetzen.» Wichtig sei nebst der Erfassung der momentan diskutierten Qualitätsindikatoren wie zum Beispiel Mortalität, Rehospitalisationsraten u.a. die Erhebung der internen Kennzahlen und Indikatoren Mitarbeiterzufriedenheit, Fluktuation und Absentzage.



Regina Studer – Blom, eidg. dipl. pharm., Spitalexpertin, Qualitätsmanagerin am Stadtpital Waid, Tièchestrassè 99, 8037 Zürich; 044 366 20 95, regina.studer@waid.zuerich.ch

Non à la publication de la mortalité

Regina Studer, responsable qualité à l'Hôpital Waid de la Ville de Zurich, tient beaucoup à un système de management comme base de l'assurance qualité. Aux trois aspects structure, processus et résultats, il faut selon elle ajouter les deux facteurs «soft», que sont l'orientation «clients» – donc «patients» – et l'orientation «collaborateurs». «Mesurer la qualité: oui, mais se limiter à quelques aspects seulement», déclare Regina Studer. Elle n'est en revanche pas favorable à la publication des chiffres de mortalité. ■

Medizinische Qualitätsindikatoren nicht veröffentlichen

Nicht einverstanden ist Regina Studer mit der breiten Veröffentlichung der medizinischen Qualitätsindikatoren: «Die Daten der medizinischen und pflegerischen Indikatoren gehören nicht an die Öffentlichkeit.» Das breite Publikum könne sie nicht interpretieren, sagt sie, und nennt als Beispiel die Mortalitätsrate: «Ein Spital mit einem öffentlichen Auftrag in Palliation und vermehrt älteren und polymorbiden Patientinnen und Patienten hat eine im Vergleich zum Durchschnitt höhere Mortalitätsrate – dies ist aber kein Merkmal für schlechte Qualität.»

Patientenzufriedenheit und Fallzahlen zu veröffentlichen, hält Regina Studer sinnvoll. Wobei auch eine hohe Fallzahl nicht zwingend gute Qualität bedeute. «Wenn etliche Ärzte am gleichen Spital den gleichen Eingriff durchführen, kann die Fallzahl irreführen.» ■