

# Inhalt

Vorwort .....	5
Inhalt .....	7
Kurzinformation zur Autorin .....	11
Glossar .....	13
Weitere Definitionen und Begriffserläuterungen .....	13
Abkürzungen .....	17
<b>1      Gesellschaftliche Rahmenbedingungen .....</b>	<b>19</b>
1.1    Alter und Gesundheitszustand der Bevölkerung.....	20
1.2    Entwicklung des Versorgungssystems, Zunahme der Versorgungsangebote .....	20
1.3    Medizinischer Fortschritt .....	21
1.4    Entwicklung der Informationstechnologie.....	21
1.5    Ansprüche der Patienten an das Gesundheitssystem.....	22
<b>2      Die besondere Situation des Gesundheitswesens .....</b>	<b>25</b>
2.1    Strukturierungsmodelle für Gesundheitssysteme: Marktwirtschaft oder Planwirtschaft? .....	25
2.2    Steuerungsinstrumente im Gesundheitswesen.....	27
2.2.1    Kostenbeteiligung für Patienten .....	27
2.2.2    Fallpauschalen und Sonderentgelte bzw. DRGs .....	28
2.2.3    Betreuungspauschalen .....	29
2.2.4    Steuerung des Zuganges zu Gesundheitsleistungen.....	33
2.2.5    Rationierung von Leistungen.....	34
2.3    Bewältigungsstrategien für die Herausforderungen an Gesundheitssysteme .....	35
2.4    Ist umfassendes Qualitätsmanagement in Gesundheits- einrichtungen überhaupt möglich? .....	36
<b>3      Gesetzliche Grundlagen für Qualitätssicherung und       Qualitätsmanagement in Krankenhäusern.....</b>	<b>38</b>
3.1    Auszüge aus dem Sozialgesetzbuch V .....	38
3.1.1    § 112 SGB V Zweiseitige Verträge und Rahmenempfehlungen über Krankenhausbehandlung.....	38
3.1.2    § 113 SGB V Wirtschaftlichkeitsprüfungen der Krankenhausbehandlung.....	39
3.1.3    § 135a SGB V Verpflichtung zur Qualitätssicherung .....	39
3.1.4    § 137 SGB V Qualitätssicherung bei zugelassenen Krankenhäusern..	40
3.1.5    § 91 SGB V Gemeinsamer Bundesausschuss.....	43
3.1.6    § 137b SGB V Förderung der Qualitätssicherung in der Medizin ....	45

3.1.7	§ 139a SGB V Institut für Qualität und Wirtschaftlichkeit im Gesundheitswesen .....	45
3.1.8	§ 139b SGB V Aufgabendurchführung .....	46
3.2	Weitere Quellen .....	47
3.2.1	Eichordnung (Zweite Verordnung zur Änderung der Eichordnung vom 21. Juni 1994) .....	47
3.2.2	Weitere relevante Quellen .....	48
<b>4</b>	<b>Umfassendes Qualitätsmanagement in stationären Gesundheitseinrichtungen .....</b>	<b>49</b>
4.1	Grundlagen .....	49
4.1.1	Qualitätsmanagement in der medizinischen Versorgung .....	49
4.1.2	Achievable benefits not achieved .....	50
4.1.3	Aktivitätsfelder und Initiativen .....	52
4.1.4	Grenzen der Qualitätssicherung in der Medizin .....	53
4.2	Grundkonzepte .....	55
4.2.1	Kundenorientierung .....	55
4.2.2	Führung und Zielkonsequenz .....	64
4.2.3	Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung .....	78
4.2.4	Management mit Prozessen und Fakten .....	81
4.2.5	Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung .....	85
4.2.6	Ergebnisorientierung .....	87
4.3	Der Einführungsprozess .....	88
4.3.1	Die Einführung als Führungsentscheidung .....	90
4.3.2	Die Umsetzung als Aufgabe der gesamten Organisation .....	91
4.3.3	Traditionelle Elemente der Qualitätsverbesserung und ihre Rolle im Qualitätsmanagement .....	91
4.3.4	Der Aufbau als Systementwicklung .....	92
4.3.5	Information und Kommunikation .....	93
4.3.6	Ausbildung und Schulung .....	97
4.3.7	Bedeutung des Leitbildes .....	98
4.3.8	Auswahl erster Projekte .....	99
4.3.9	Umgang mit Widerstand .....	101
4.4	Aufbauorganisation .....	106
4.4.1	Krankenhausdirektion .....	107
4.4.2	Qualitätskommission .....	108
4.4.3	Stabsstelle .....	109
4.4.4	Übergeordnete Stabsstelle, Clearinghouse .....	111
4.4.5	Projektgruppen und Qualitätszirkel .....	111
4.4.6	Qualitätssicherungsbeauftragte .....	112
4.5	Werkzeuge .....	112
4.5.1	Leitbild .....	112
4.5.2	Qualitätsentwicklungsplan .....	115
4.5.3	Qualitätsmanagement-Handbuch .....	116
4.5.4	Verfahrens- und Arbeitsanweisungen .....	117
4.5.5	Führung im Qualitätsmanagement .....	123
4.5.6	Beschwerdemanagement .....	130
4.5.7	Human Resources Management .....	135
4.5.8	Qualitätsmessung .....	142
4.5.9	Kleingruppenarbeit .....	161

<b>5</b>	<b>Selbstbewertung und Zertifizierung</b>	<b>190</b>
5.1	Selbstbewertung nach dem Modell der EFQM	190
5.1.1	Die European Foundation for Quality Management	190
5.1.2	Idee und Inhalt des EFQM-Modells für Excellence	191
5.1.3	Selbstbewertung nach dem Modell der EFQM	193
5.1.4	Der European Quality Award	198
5.1.5	Die Durchführung einer Selbstbewertung	198
5.1.6	Wichtige Definitionen	203
5.2	Zertifizierung von Krankenhäusern gemäß den DIN EN ISO-Normen der 9000er-Reihe	205
5.2.1	Die International Standard Organisation	206
5.2.2	Inhalt der Normen der Reihe DIN EN ISO 9000ff.	206
5.2.3	Zertifizierung von Krankenhäusern gemäß den DIN EN ISO-Normen der 9000er-Reihe	209
5.2.4	Definitionen	215
5.3	Selbstbewertung und Zertifizierung nach dem Modell der KTQ®	217
5.3.1	Die Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen	217
5.3.2	Idee und Inhalt des Forderungskataloges der KTQ®	218
5.3.3	Die Bewertungssystematik der KTQ®	219
5.3.4	Die Durchführung einer Selbst- und Fremdbewertung nach KTQ®	220
5.3.5	Erwarteter Nutzen	221
<b>6</b>	<b>Benchmarking und externe Qualitätsvergleiche</b>	<b>222</b>
6.1	Warum externe Qualitätsvergleiche?	223
6.1.1	Effekte gemeinsamen Lernens	224
6.1.2	Benchmarking-Effekt und „bad apple picking“	226
6.1.3	Implementierung im Krankenhaus	228
6.2	Ablauf von externen Qualitätsvergleichen	229
6.3	Die Entwicklung von Qualitätsindikatoren für medizinische Qualitätsvergleiche	231
6.4	Möglichkeiten für die grafische Darstellung von externen Qualitätsvergleichen	235
6.4.1	Die Spinnennetz-Grafik	235
6.4.2	Das Profil	236
6.4.3	Die Pfeilgrafik	237
6.4.4	Die Benchmark-Darstellung	239
6.5	Qualitätssicherung auf der Basis der Eichordnung	240
6.5.1	Grundlagen	241
6.5.2	Interne Qualitätssicherung	241
6.5.3	Externe Qualitätssicherung – Ringversuche	241
6.5.4	Qualitätssicherung auf der Basis der Röntgenverordnung	242
<b>7</b>	<b>Leitlinien und evidenz-basierte Medizin</b>	<b>244</b>
7.1	Die Qualität von Leitlinien	246
7.2	Die Rolle von medizinisch-wissenschaftlichen Fachgesellschaften	248
7.3	Konsensusmethoden in der Medizin	251
7.3.1	Delphi-Methode	251
7.3.2	Nominelle Gruppentechnik	252
7.3.3	Konsensuskonferenz	252
7.4	Evidenzbasierte Medizin und Pflege in der Praxis	253

## Inhalt

---

7.4.1	Systematische Reviews .....	254
7.4.2	Die Hierarchie der Evidenz .....	255
7.4.3	Die Cochrane Collaboration .....	255
7.4.4	Angewandte evidenzbasierte Medizin und Leitlinien .....	256
7.5	Umsetzung von Leitlinien und evidenzbasierter Medizin in die tägliche Praxis .....	257
7.5.1	Anwendung und Adaptation von Leitlinien .....	258
7.5.2	Anwendung von evidenzbasierter Medizin im Einzelfall .....	259
7.6	Bedeutung für das Qualitätsmanagement .....	260
7.6.1	Das Projekt „Geplante Behandlungsabläufe“ der Sana.....	260
<b>Literatur .....</b>		<b>263</b>
<b>Internetadressen .....</b>		<b>272</b>