



Leitbild ärztliche Qualität

Grundlage für die Arbeit im
Qualitätsmanagement



Mitarbeiter Arbeitsgruppe Qualität des VEDAGs

- Michael Peltenburg
- Jean Claude Roches
- Werner Schoop
- Hans-Anton Vogel
- Gertrud Waldis
- Hans Kernen
- Philipp Schneider
- Jörg von Bellow

Qualität

Es gibt keinen allumfassenden Qualitätsbegriff noch ein einheitliches Verständnis bei den Begriffen Qualität und Qualitätssicherung



Ärztliche Leistungen

Traditionelle
Qualitätsmanagementsysteme
greifen meistens zu kurz



Ärztliche Leistungen

- Die Leistungen eines Arztes sind ein Zusammenspiel verschiedener Kräfte, sind eine Ko-Produktion zwischen Menschen und können deshalb nicht mit einem einzigen Begriff beschrieben werden.



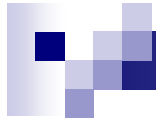
Ärztliche Leistungen

- Ärztliche Leistungen umfassen u.a. die Diagnose, die Bedarfsklärung, die Therapie aber auch die menschliche Betreuung.
- Zwischen Behandlung (Prozess) und Ergebnis gibt es keine scharfe Grenze



Korrekte Leistungserbringung

Die Rollen und Aufgaben der
verschiedenen Player im
Gesundheitswesen sind oft unklar



Rolle der Krankenkassen

Wirtschaftlichkeit und Effizienz

- Die Steuerung und das Controlling liegt bei den Krankenkassen



Rolle des Bundes und der Kantone

Logistische Qualität:

externe Anforderungen zur Ausrüstung und Infrastruktur, Vorgaben zu Labor, Röntgen, Hygiene etc.

- Verantwortung bei Bund und Kantonen.



Rolle der Ärzteschaft

Fachqualität

ärztliche Kunst, die angestrebte Wirkung der
Behandlung

- Die Ärzteschaft trägt die Verantwortung



Qualität

„Sicherheit und Qualität der Behandlung sind ein Bereich, wo einseitige Massnahmen zum Scheitern verurteilt sind ...“

Pierre Théraulaz, Präsident SBK

Urs Weyermann, Geschäftsführer SBK

Jacques de Haller, Präsident FMH

Yves Guisan, Nationalrat, Vizepräsident FMH

SÄZ 2005. 86;11: 666



Qualität

Ein wirkungsorientiertes
Zusammenspiel aller Kräfte im
ärztlichen Umfeld



Qualität

- Heterogene Ansprüche an Qualität
- heterogenes Verständnis des Begriffs Qualität
- heterogene Umsetzung der Qualität und der Qualitätserfassung



Qualität

Qualität wird im technischen Bereich mit Beschaffenheit übersetzt.

Das Erfassen der Beschaffenheit der ärztlichen Arbeit umfasst

- Messen, Zählen und Wägen
- Deskriptive, beschreibende Anteile

Qualität ist veränderbar, nicht statisch



Qualität

- Der in der Wirtschaft verwendete Begriff Qualität umfasst die Qualität der ärztlichen Leistung nicht!



Leitbild ärztlicher Qualität

Qualitätsverständnis der
Ärzteschaft

Grundlage für ein
Qualitätsmanagement



Aufgabe der Arbeitsgruppe

Fragen zum Zusammenspiel aller Kräfte im ärztlichen Umfeld

- An was orientieren wir uns?
- Welche Qualitäten charakterisieren uns?
- Wie definieren wir Qualität? Wie erreichen wir die erwarteten Ergebnisse und Wirkungen? Was heisst **Ergebnisqualität bei Ko-Produktionen.**



Aufgabe der Arbeitsgruppe

Fragen zum Zusammenspiel aller Kräfte im ärztlichen Umfeld

- Was brauchen wir, um die vereinbarten Dienste in der richtigen Qualität zu leisten? Welche **Strukturen** beeinflussen die Qualität?
- Wie arbeiten wir, um die vereinbarte Qualität zu erreichen? Welche **Prozesse** ermöglichen die angestrebte, vereinbarte Qualität?
- Wie kommunizieren wir unsere Qualität?



Grundlage für ein Qualitätsmanagement

- Für Ärzte von Ärzten
- Qualität ist keine statische Grösse sondern veränderbar
- Qualität ist ein Teil eines lernenden Systems
- Qualität ist eine Ko-Produktion, die gemeinsam entsteht und definiert wird.
- Angestrebte Qualität wird mit den Anspruchsgruppen ausgehandelt
- Qualität kann nachgewiesen und beschrieben werden
- Qualität heisst kontinuierliche Verbesserung und stellt Entwickeln und Unterstützen ins Zentrum
- viele Qualitätsaspekte leben nicht von der Messbarkeit sondern vom ständigen Diskurs



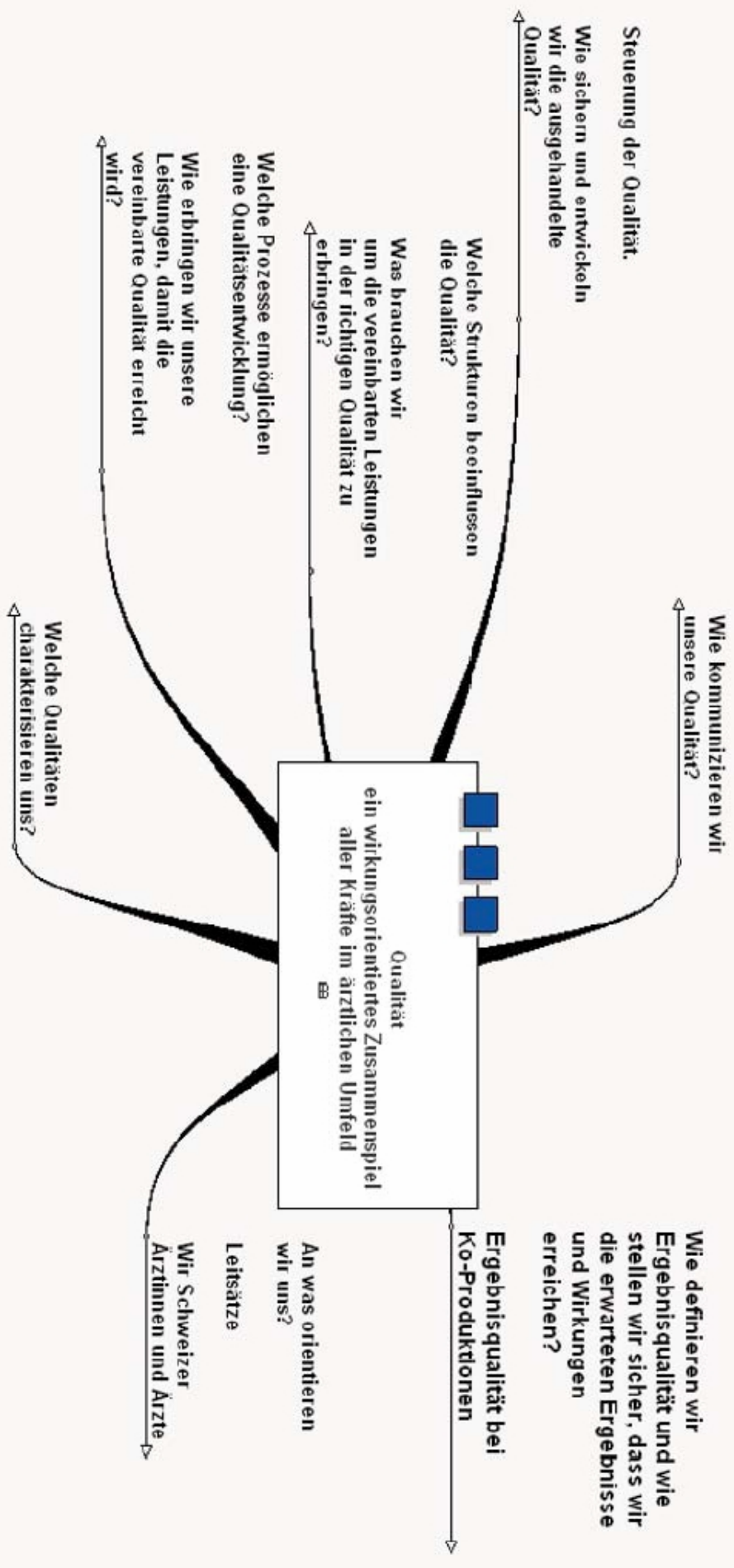
Das Leitbild beschreibt

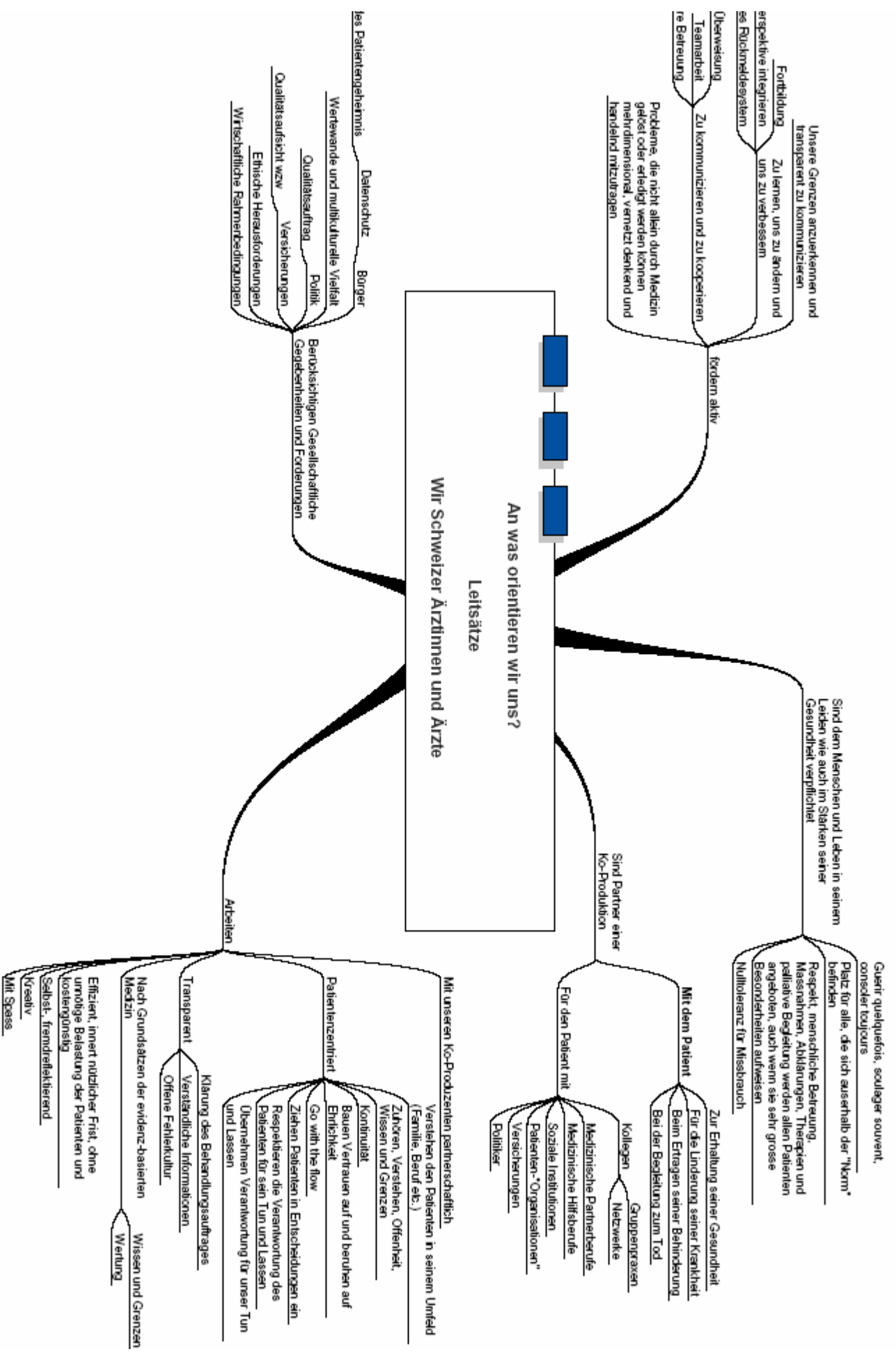
- Qualität in seiner Komplexität
- Das Qualitätsverständnis der Ärzteschaft
- Die Begründung der Kriterien von Qualitätsinstrumenten
- Die Diskussionsgrundlage für Verhandlungen mit Ko-Produzenten



Das Leitbild bildet

- Die Grundlage für die Führerschaft im Bereich der ärztlichen Qualität
- ordnet und
- bietet Support







Leitsätze

An was orientieren wir uns?



Wir Schweizer Ärztinnen und Ärzte sind

dem Menschen und Leben in seinem Leiden wie auch im Stärken seiner Gesundheit verpflichtet

- Nulltoleranz für Missbrauch
- Platz für alle Menschen, die sich auch ausserhalb der "Norm,, befinden
- Respekt, menschliche Betreuung, Massnahmen, Abklärungen, Therapien und palliative Begleitung werden allen Patienten angeboten, auch wenn sie sehr grosse Besonderheiten aufweisen



Wir Schweizer Ärztinnen und Ärzte sind Partner einer Ko-Produktion

Mit dem Patient

- in der Förderung seiner Autonomie und Stärkung seiner Ressourcen
- zur Erhaltung seiner Gesundheit
- für die Linderung seiner Krankheit
- beim Ertragen seiner Behinderung
- bei der Begleitung zum Tod

Für den Patient mit

- KollegInnen
 - Gruppenpraxen
 - Vernetzung
- medizinischen Partnerberufen
- medizinischen Hilfsberufen
- sozialen Institutionen
- Patienten-Organisationen
- Versicherungen



Wir Schweizer Ärztinnen und Ärzte arbeiten

- Mit unseren Ko-Produzenten partnerschaftlich
- Patientenzentriert
- Transparent
- Nach Grundsätzen der evidenz-basierten Medizin
- Effizient, innert nützlicher Frist, ohne unnötige Belastung der Patienten und kostengünstig
- Selbst-, fremdreflektierend
- Kreativ
- Mit Spass



Patientenzentrierte Arbeit

- Verstehen den Patienten in seinem Umfeld
- Zuhören, Verstehen, Offenheit
- Kontinuität
- Aufbau von Vertrauen und Ehrlichkeit als Basis
- Go with the flow
- Einbezug der PatientInnen in Entscheidungen
- Respekt gegenüber der Verantwortung des Patienten für sein Tun und Lassen
- Übernahme von Verantwortung für unser Tun und Lassen



Arbeiten

transparent

- Klärung des Behandlungsauftrages
- Verständliche Informationen
- Offene Fehlerkultur

unter Beachtung der evidenz-basierten Medizin

- Wissen und Grenzen des Wissens
- Wertung
- effizient, innert nützlicher Frist, ohne unnötige Belastung des Patienten und kostengünstig



Arbeiten

- Selbst- und fremdreflektierend
- Kreativ
- Mit Spass



Berücksichtigen Gesellschaftliche Gegebenheiten und Forderungen

- Bürger

- Datenschutz

- Schutz des Patientengeheimnis

- Wertewandel und multikulturelle Vielfalt

- Versicherungen

- Politik

- ethische Herausforderungen

- Wirtschaftliche Rahmenbedingungen



Wir Schweizer Ärztinnen und Ärzte fördern aktiv Schritte

- unsere Grenzen anzuerkennen und transparent zu kommunizieren
- zu lernen, uns zu ändern und uns zu verbessern
 - Fortbildung
 - Externe Perspektive integrieren
 - Korrigierendes Rückmeldesystem
- zu kommunizieren und zu kooperieren
 - Überweisung
 - Teamarbeit
 - Interdisziplinäre Betreuung
- Probleme, die nicht allein durch Medizin gelöst oder erledigt werden können mehrdimensional, vernetzt denkend und handelnd mitzutragen



Ärztinnen und Ärzte

Welche Qualitäten
charakterisieren uns?



Die Ärztin/der Arzt

- Persönliche Integrität
- Fachkompetenz
- Wertesystem
- Wichtigstes
Arbeitsinstrument
- Kommunikationsstil
- Flexibilität
- Autonomie der
Entscheidungen



Die Ärztin/der Arzt

- Persönliche Integrität
- **Fachkompetenz**
- Wertesystem
- Wichtigstes Arbeitsinstrument
- Kommunikationsstil
- Flexibilität
- Autonomie der Entscheidungen
- Bedarfsorientierte Fortbildung
- Überprüfen der erwarteten Verbesserungen



Die Ärztin/der Arzt

- Persönliche Integrität
- Fachkompetenz
- Wertesystem
- **Wichtigstes
Arbeitsinstrument**
- Kommunikationsstil
- Flexibilität
- Autonomie der
Entscheidungen
- Selbstreflexion
- Fremdreflexion
- Fremdevaluation



Die Ärztin/der Arzt

- Persönliche Integrität
- Fachkompetenz
- Wertesystem
- Wichtigstes Arbeitsinstrument
- **Kommunikationsstil**
- Flexibilität
- Autonomie der Entscheidungen
- Verständlich informieren
- Ressourcen mobilisieren
- Schwierige Situationen mit Patienten, Angehörigen und Partnern gemeinsam angehen
- Entscheide gemeinsam mit Betroffenen fällen
- Patienten bei schweren Krankheiten, Problemen, Konflikten und Ängsten psychisch und emotional stützen



Die Ärztin/der Arzt

- Persönliche Integrität
- Fachkompetenz
- Wertesystem
- Wichtigstes Arbeitsinstrument
- Kommunikationsstil
- **Flexibilität**
- Autonomie der Entscheidungen
- Patientengerechte angepasste Lösungen erarbeiten
- Notfälle lösen



Die Ärztin/der Arzt

- Persönliche Integrität
- Fachkompetenz
- Wertesystem
- Wichtigstes
Arbeitsinstrument
- Kommunikationsstil
- Flexibilität
- **Autonomie der
Entscheidungen**
- Finanzielle Freiheit
- Unbestechlichkeit
- Sorgfältiges Abwägen
unterschiedlicher
Interessen



Ergebnisqualität bei Ko-Produktionen

Wie definieren wir Qualität? Wie erreichen wir die erwarteten Ergebnisse und Wirkungen? Was heisst **Ergebnisqualität bei Ko-Produktionen?**



Ergebnisqualität

- Ist final, in Beziehung zu Erwartung, Ressourcen und Investitionen.
- Ist **Inhalt einer Auftragsklärung**, wird also durch die Ko-Produzenten im Gespräch gesucht, ausgehandelt und festgelegt.



Ergebnisqualität

Mögliche Indikatoren sind

- Gesundheit (Preis der Heilung, Grad der Behinderung, Qualität des Todes),
- zurückgewonnene oder verlorene Lebensqualität, Arbeitsfähigkeit oder Zufriedenheit der Ko-Produzenten (Patienten, Versicherer, Ärzte, Spitexorganisationen etc.).



Strukturen

Welche Strukturen beeinflussen die Qualität?

Was brauchen wir, um die vereinbarten Leistungen in der richtigen Qualität zu erbringen?



Struktur

- Praxis
- Vernetzung
- Zeit
- Berufsverbände
- Universität
- Forschung
- Finanzielle Rahmenbedingungen



Praxis

- **Infrastruktur**
- Personalwesen
- Organisationsgrad
- Dokumentation
- Gerätewartung
- Bestellwesen
- Adäquate
Verwendung zum
Nutzen des Patienten



Praxis

- Infrastruktur
- Personalwesen
- Organisationsgrad
- Dokumentation
- Ausbildung
- Fortbildung
- Teamwork
- Zufriedenheit



Praxis

- Infrastruktur
- Personalwesen
- Organisationsgrad
- Dokumentation
- Praxisinterner Informationsfluss
- Buchhaltung, Abrechnungswesen



Praxis

- Infrastruktur
- Personalwesen
- Organisationsgrad
- **Dokumentation**
- KG sauber führen
- Kommunikation mit Kollegen, Informations-Austausch
- Ehrliche Briefe schreiben



Vernetzung

- mit Angehörigen, Peers, ÄrztInnen, Spitälern, Selbsthilfe-Gruppen, Patienten-Organisationen, med. Berufspartnern, Spitex, Sozialdiensten, Behörden u.a.
- Organisationsgrad
- Schnittstellen-Management
- Informationsfluss



Zeit

- Angebot - Nachfrage
- Organisation der regulären Sprechstunde
- Notfall
 - Klare Regelung des Notfalldienstes
 - Patienten und Kollegen zur Verfügung stehen
 - Im Notfall wird allen Hilfe angeboten
- Absenz - Freizeit
 - Organisation der Stellvertretung



Berufsverbände

- Ausbildung
- Weiterbildung
- Fortbildung



Prozesse

Welche Prozesse ermöglichen eine Qualitätsentwicklung?

Wie erbringen wir unsere Leistungen, damit die vereinbarte Qualität erreicht wird?



Qualitätsentwicklung im Kontext

- Verbesserungsmanagement
 - Fehlerkultur
 - Berufsbegleitende Lernschlaufen
 - Fremdevaluation
 - Praxisbesuch
 - Befragung der Kooperationspartner
 - Zertifizierung
 - Supervision
 - Peervergleich
 - Qualitätszirkel
 - Videokränzli
 - Balint-Gruppen
 - Collaborative Breakthrough Series
 - Interdisziplinäre Kooperation
- Patientenbefragung
 - Audit
 - Rezertifizierung
-
- Intersision
 - CME-Prüfungen



Praxis-orientierte QE

- Standardisierung häufiger Arbeitsabläufe
- Notfall-Training
- Vertrauensbildung
 - Team
 - Partner
 - Patienten



Individuelle QE

- Selbstbeurteilung
- Fortbildung
- Housekeeping



Steuerung der Qualität

Wie unterstützen und entwickeln wir Qualität?



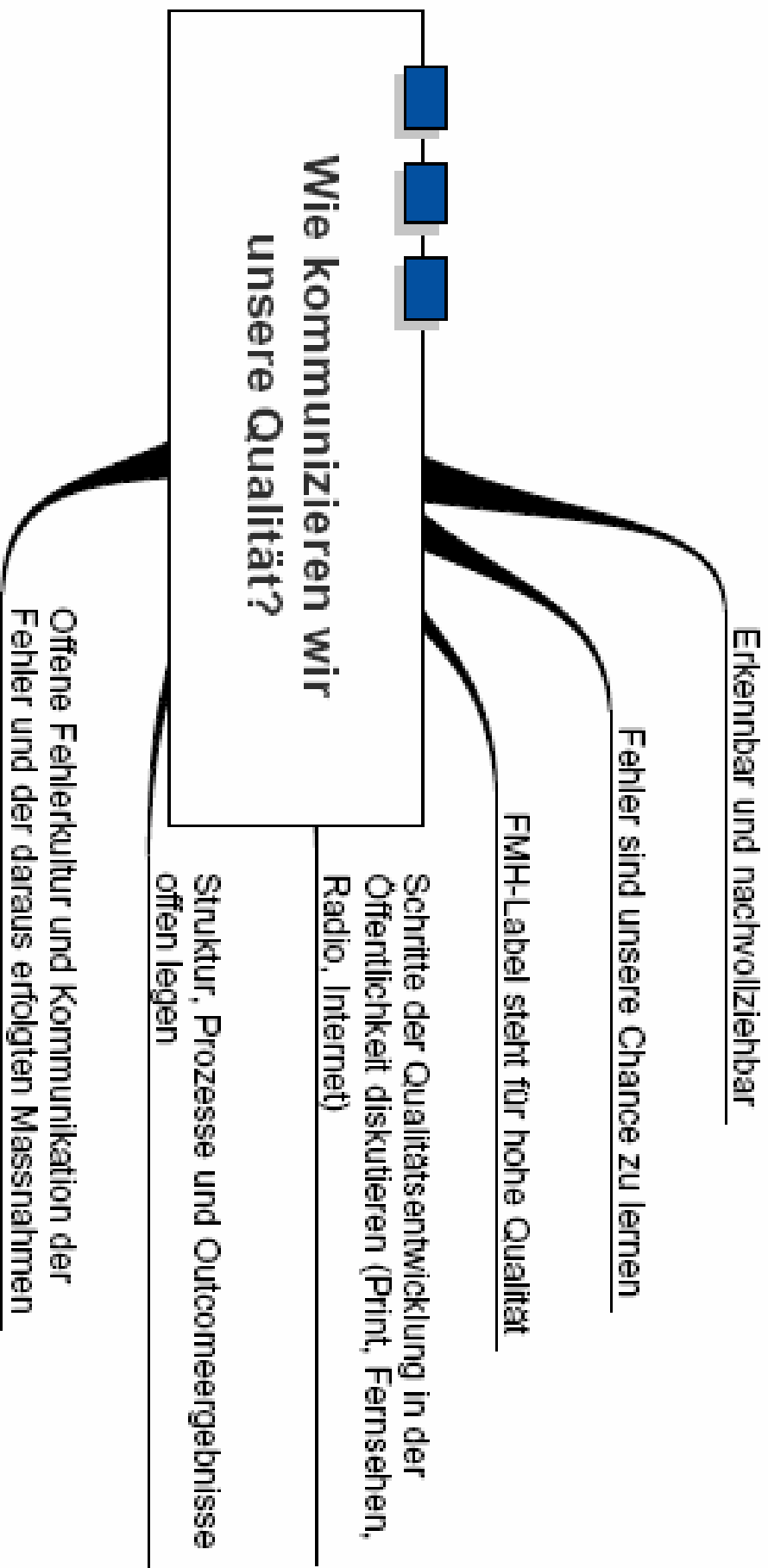
Entwicklung und Förderung von Qualität

- Entwickeln und Einhalten von Richtlinien, Standards
- Rückmeldungsmanagement
- Verbesserungsmanagement
- Fehlerkultur
- Wirkungskontrolle



Umgang mit schwarzen Schafen

- Kriterien
- Verfahren
 - Interne Möglichkeiten
 - Information
 - Sanfte Konfrontation
 - Gegenüberstellung
 - Mahnung
 - Konsequenzen
 - Coaching
 - Mediation
 - Juristische Auseinandersetzung
 - Ausschluss





Wie kommunizieren
wir unsere Qualität



Kommunikation

- Qualität erkennbar und nachvollziehbar darstellen
- FMH-Label steht für Qualität
- Schritte der Qualitätsentwicklung in der Öffentlichkeit diskutieren (Print, Fernsehen, Radio, Internet)
- Outcome-Ergebnisse offen legen
- offene Fehlerkultur und Kommunikation der Fehler und der daraus erfolgten Massnahmen



Qualität

Ein wirkungsorientiertes
Zusammenspiel aller Kräfte im
ärztlichen Umfeld



Fragestellung

- Wie initiiert die Arbeitsgruppe Q des VEDAG den Q-Generierungs-Prozess

- Q-Verständnis
- Q-Modell
- Q-System

um die letztlich erwünschte Wirkung im Gesundheitssystem „sichtbar zu machen“ und zu erreichen/fördern?



Ärzte und Qualität

Führerschaft im Bereich Qualität

Ärzte und Qualität

Schaffen eines Qualitäts-Diskurs
mit dem Zweck, alle Players zum
Thema Qualität als Co-Produkt im
Gesundheitswesen unter ein
Dach zu bringen

Ärzte und Qualität

Fortsetzen eines breit angelegten
Qualitäts-Prozess

=>

im Co-Produktions-Alltag wird an der
Qualität gearbeitet, die Qualität wird
kontinuierlich weiterentwickelt.



Ärzte und Qualität

Deklariertes Ziel: Eine möglichst breite Akzeptanz des umfassenden Qualitäts-Ansatzes.



Vorgehen

- Austausch der bestehenden Vorstellungen und Ideen
- Erarbeiten eines Vorgehens, um den Qualitäts-Generierungs-Prozess wirkungsvoll zu sichern
- Konkretes Vorgehen, Planung mit FMH



Langfristige Absicht

- Führerschaft im Bereich Qualität
- Schaffen eines Qualitäts-Diskurs mit dem Zweck, alle Players zum Thema Qualität als Co-Produkt im Gesundheitswesen unter ein Dach zu bringen (mit genügend breitem Qualitäts-Verständnis, geteilten, gemeinsam getragenen Qualitäts-Infrastrukturen, Ressourcen, ...)
- Fortsetzen eines breit angelegten Qualitäts-Prozess
=>
im Co-Produktions-Alltag wird an der Qualität gearbeitet, die Qualität wird kontinuierlich weiterentwickelt.
- Deklariertes Ziel: Eine möglichst breite Akzeptanz des umfassenden Qualitäts-Ansatzes.



Zentrale Ideen hinter dem Q - Leitbild

Zum Begriff Qualität ...



zentrale Ideen hinter dem Q-Leitbild

Zum Begriff Qualität

- Qualität ist eine Ko-Produktion und muss mit den Partnern ausgehandelt und umgesetzt werden
- Qualität muss in einem definierten Prozess dauernd weiterentwickelt und angepasst werden
- viele Qualitätsaspekte leben nicht von der Messbarkeit sondern vom ständigen Diskurs



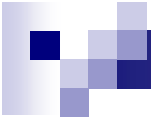
zentrale Ideen hinter dem Q-Leitbild zum Begriff Qualität

- Für messbare Teilaspekte der Qualität müssen Messinstrumente entwickelt oder schon vorhandene ausgewählt werden
- Qualität ist Bestandteil unserer Arbeit und verlangt Engagement und Einsatz
- Qualität kann Kosten verringern aber auch verursachen



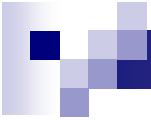
Zentrale Ideen hinter dem Q - Leitbild

***Zum Begriff Leitbild
ärztlicher Qualität ...***



zentrale Ideen hinter dem Q-Leitbild das Leitbild ärztlicher Qualität

- ist von Ärzten für Ärzte entworfen
- ist das Qualitätsverständnis der Ärzteschaft
- beschreibt die ärztliche Qualität in ihrer gesamten Komplexität
- bleibt als Führungsinstrument in ärztlicher Hand



zentrale Ideen hinter dem Q-Leitbild das Leitbild ärztlicher Qualität

- ist die Grundlage für die Erarbeitung der Qualitätskriterien mit unseren Partnern
- ist Richtschnur und Begründung für zu erarbeitende Qualitätsinstrumente
- gibt den Ueberblick über die Gesamtheit der Qualitäts-Facetten
- verhindert, dass Teilinteressen eines Partners zu sehr in den Vordergrund geraten



zentrale Anliegen

Nahziele ... Fernziele ...



zentrale Anliegen der AG-Qualität

Fernziele :

- Ko-Produzenten akzeptieren das Q-Leitbild
- Ko-Produzenten arbeiten mit der FMH AG-Qualität zusammen

Diskussionsrunde ...

***Fragen, Ideen, Vorschläge
zum Qualitäts – Leitbild ?***



Wie soll's weiter gehen ?

Unsere Ideen + Vorschläge ...



Wie soll's weiter gehen ?

- FMH übernimmt das vorliegende Qualitätsverständnis und Leitbild
- FMH beschliesst das Leitbild ärztliche Qualität umzusetzen



Wie soll's weiter gehen ?

- FMH bestimmt eine neue Arbeitsgruppe Qualität, die folgende Aufträge erhält :
 - Eröffnung einer Qualitätsplattform
 - Kontaktaufnahme mit Ko-Produzenten
 - Mit Partnern werden
Q-Kriterien, Q-Indikatoren, Q-Standards
gesucht + erarbeitet + definiert
 - Es werden Q-Messinstrumente
gesucht und ausgewählt



Wie soll's weiter gehen ?

- FMH stellt Audit-Teams zusammen mit folgenden Aufgaben :
 - Sichern der Qualität
 - aktiv werden bei Streitigkeiten und Konflikten zwischen den Partnern



Wie soll's weiter gehen ?

- Jeder Kanton hat eine von den Partnern anerkannte Ombuds- und Schlichtungsstelle
- FMH organisiert Fortbildungen für
 - Q-Verantwortliche kant. Aerztesgesellschaften
 - Q-Verantwortliche der Fachgesellschaften
 - kantonale Ombudsfrauen und –Männer
- Was noch ?



Wie soll's weiter gehen ?

Konkretes ...



Konkrete nächste Schritte

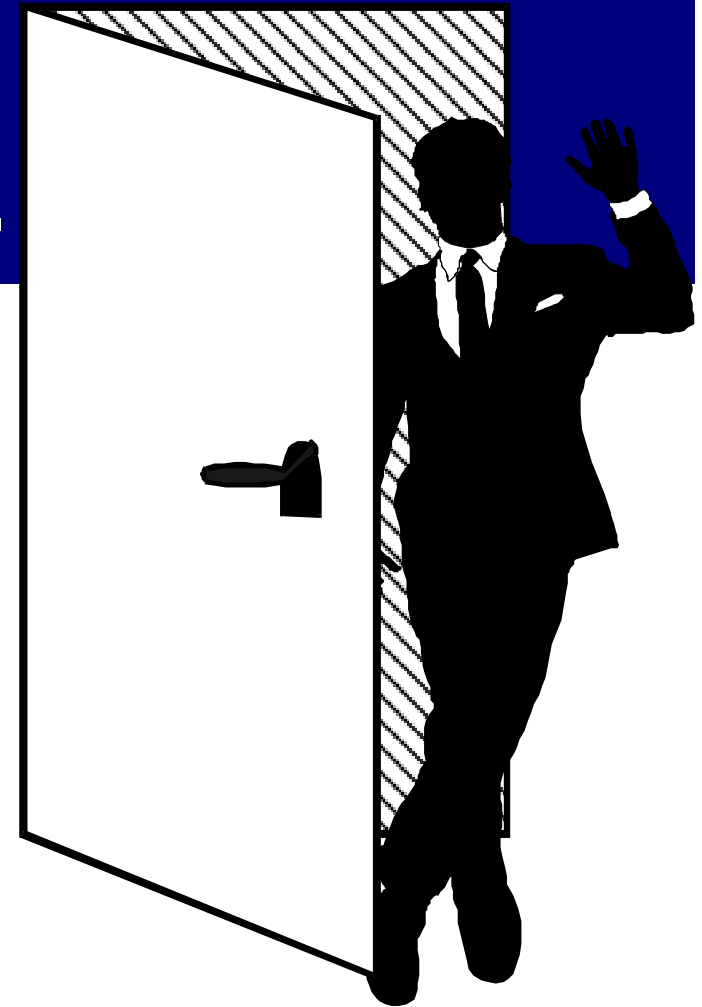
- Vorstellung des Leitbildes ärztliche Qualität in Ärztekammer + Abstimmung
- E-Mail Info- und Anlaufstelle der AG-Qualität beim Ärztesekretariat
- Integration der AG-Q in die FMH oder in bestehende Q-Gremien der FMH



Konkrete nächste Schritte

- Aufnahme weiterer aktiver Mitglieder (andere Regionen !) in die AG-Qualität
- Offene Info-Veranstaltung nach der Ärztekammer-Sitzung 2. Hälfte Mai
- Meeting mit den Partnern (KK, Versicherungen, Bund, Patienten-Organisationen etc.) im Herbst 2005

Bevor Sie gehen...





Interessiert ?

- Melden Sie sich als Gruppenmitglied
- E-Mail Info- und Anlaufstelle
beim Aerztesekretariat
- Offene Info-Veranstaltung nach der
Aerztekammer-Sitzung 2. Hälfte Mai



zentrale Anliegen der AG-Qualität

Nahziele :

- Das Q-Leitbild der Ärzteschaft bekannt machen
- Die Ärzteschaft übernimmt dieses Q-Leitbild
- Die Ärzteschaft integriert es in ihr Q-Konzept
- Die Ärzteschaft übernimmt die Leitung in der Q-Diskussion
- Die Ärzteschaft fördert aktiv die Umsetzung des Q-Leitbildes