

Qualitätszirkel in der Praxis

# Schwächen gemeinsam angehen

Herbert Hillenbrand

Wenn es um Qualitätssicherung geht, wird die Bezeichnung „Qualitätszirkel“ fast inflationär verwendet. Meist sind damit aber Gruppenveranstaltungen gemeint, die bei genauem Hinsehen gar keine Qualitätszirkel, sondern eher von Experten geleitete Fortbildungsveranstaltungen sind. Was macht aber einen „echten“ Qualitätszirkel aus und wie kann auch Ihre Praxis von solchen regelmäßigen Treffen profitieren?

Qualitätszirkel (QZ) sind keine Erfindung der Medizin, sondern sie haben sich schon über Jahrzehnte in den unterschiedlichsten Kontexten als eine wesentliche Methode zur Qualitätsverbesserung bewährt. In Arztpraxen sind sie hervorragend dazu geeignet, – z. B. in Patientenbefragungen aufgedeckte – Qualitätsmängel anzugehen und zu beheben, wie lange Wartezeiten, schlechte telefonische Erreichbarkeit der Praxis oder eine Überweisungsquote zum Augenarzt im „DMP Diabetes“,

**Ein Qualitätszirkel ist eine moderierte Gruppenarbeit zur Beseitigung von Qualitätsmängeln.**

die nicht den Qualitätszielen der Praxis entspricht.

### Was ist das „Geheimnis“ eines QZ?

Der entscheidende Erfolgsfaktor eines Qualitätszirkels liegt in der strukturierten, moderierten Form der Problemlösungsdiskussion. Wichtig: Zuerst muß ein Moderator bestimmt werden, d. h. eine Person aus dem Team, die die Diskussion führt und darauf achtet, daß systematisch Schritt für Schritt vorge-



Nichts fürs düstere Hinterzimmer: Lockere Atmosphäre und kreativer Freiraum können die Qualitätsdiskussion beleben.

gangen wird. Gleichzeitig hält sich der Moderator selbst mit Bewertungen zurück.

### 1. Problem erkennen und auswählen

Die Arbeit im Qualitätszirkel beginnt damit, eine Liste anstehender und zu lösender Probleme aufzustellen. Dabei empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

Fragestellung	Arbeitsschritt
Welches Problem wollen wir lösen?	Problem schriftlich formulieren
Können wir das Problem unterteilen?	Teilprobleme bilden und ordnen
Wie stark stört das Problem?	Problem gewichten

### 2. Ursachen analysieren

Das ist der entscheidende Schritt, um eine möglichst effektive Qualitätsverbesserung zu erzielen! Denn erst wenn man die Ursachen der Probleme kennt, kann man auch gezielt nach Lösungen suchen. Die QZ-Teilnehmer erörtern dazu folgende Aspekte:

Fragestellung	Arbeitsschritt
Welche Ursachen kommen in Frage?	Ursachen auflisten (und unterteilen)
Wie können wir die Ursachen übersichtlich darstellen?	Ursachen zuordnen
Welche Ursachen sind die wichtigsten?	Ursachen gewichten (und markieren)

Problemdefinition und Ursachenanalyse sind notwendig, um möglichst zielorientierte, umsetzbare und wirksame Lösungen entwickeln zu können. In den ersten Arbeitsschritten sollte sich das Team mit der genauen Beschreibung, Gliederung und Abgrenzung von Problemen befassen. Der Grad der Dringlichkeit und Bedeutsamkeit eines Problems bestimmt die Reihenfolge der Bearbeitung. Besonders für die ersten Zirkel bietet es sich jedoch an, erst einmal möglichst einfache „Bausteine“ zu wählen und zu bearbeiten.

Je komplexer sich ein Problemfeld darstellt, desto wichtiger wird eine exakte Definition, ansonsten besteht die Ge-

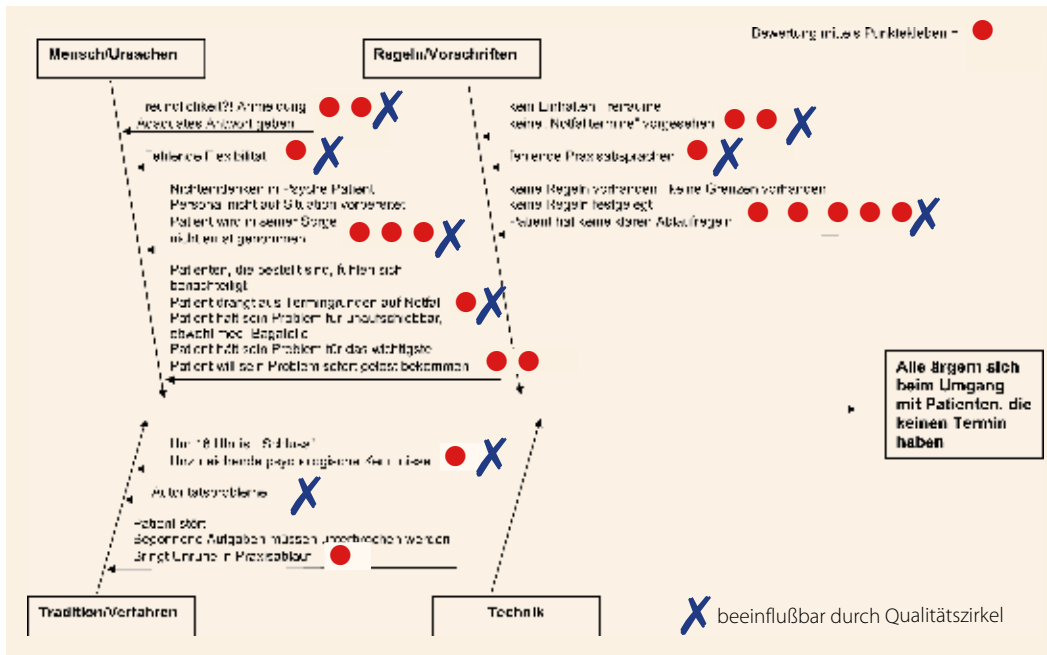


Abb.: Ursachen-Wirkungs-Diagramm für das Problem „Alle ärgern sich beim Umgang mit Patienten, die keinen Termin haben“

fahr, daß sich der Zirkel in endlosen Grundsatzdiskussionen und Grauzonen verstrickt. Zudem kristallisieren sich im Zuge der Problemdefinition oft bereits wesentliche Auslöser heraus.

Anschließend werden die Ursachen aufgeschrieben und bewertet: Ein Ursachen-Wirkungs-Diagramm ist ein Hilfsmittel, um mögliche Einflußgrößen überblicksartig darzustellen (Abb.). Zunächst wird das zu lösende Problem formuliert, z. B.: „Alle ärgern sich beim Umgang mit Patienten,

**Der Prozeß von einer anfänglichen Diskussion bis zur schriftlichen Entscheidungsfindung steigert die Identifikation mit den Ergebnissen der Zirkelarbeit.**

die keinen Termin haben“. Anschließend werden die von den Teilnehmern genannten möglichen Ursachen strahlenförmig den Hauptursachen zugeordnet und mit Punkten bewertet: Welche Ursache trägt wie stark zum Problem bei?

### 3. Einflußmöglichkeiten ausloten

Wichtig ist es für die Teilnehmer des QZ, kritisch auszuleuchten, auf welche Ursachen sie tatsächlich direkt Einfluß nehmen können. Diese sollten markiert und weiter analysiert werden. Dagegen lohnt

es sich nicht, über Dinge zu diskutieren, auf die man keinen Einfluß hat!

### 4. Lösungsweg festlegen

Fragestellung	Arbeitsschritt
Welche Lösungen sind denkbar?	Lösungsvorschläge aufschreiben
Wie wirken sich die Vorschläge aus? Wie wirksam ist jeder einzelne von ihnen zur Problemlösung? Wie schwierig ist die Umsetzung?	Lösungen ordnen und gewichten (+++, +, 0, - bzw. leicht, mittel, schwer)
Welche Maßnahmen sollen durchgeführt werden?	Maßnahmen empfehlen bzw. auswählen
Wer führt was bis wann durch?	Maßnahmenliste erstellen

Die Phase des Sammelns von Lösungsalternativen lebt vom Wissen, von den Erfahrungen und der Kreativität der Zirkelteilnehmer. Sie sollen dazu angehalten werden, gewohnte Wege zu verlassen, Neues zuzulassen und mit Bewährtem zu verbinden. Formulierungen wie „das war schon immer so“ oder „das klappt sowieso nicht“ sind deshalb der Anfang vom Ende einer Qualitätsentwicklung. Die wichtigste Regel in dieser Arbeitsphase

lautet daher: „Erst sammeln, dann bewerten!“ Die Lösungsvorschläge werden also zunächst unbewertet aufgelistet und erst in einem Folgeschritt kritisch unter die Lupe genommen.

Anhand der beiden Bewertungskriterien „Wirksamkeit zur Problemlösung“ und „Schwierigkeit der Umsetzung“ sind relativ eindeutig die Lösungsvorschläge abzulesen, die weiter verfolgt werden sollten.

### 5. Konkrete Ziele setzen

Unter der Fragestellung „Was wollen wir bis wann erreichen?“ sollten Ziel-

wert und Zeitpunkt möglichst exakt und verbindlich festgelegt werden.

### 6. Ziele verfolgen und dokumentieren

Fragestellung	Arbeitsschritt
Wer erfaßt die Daten?	Festlegen der Person(en)
Was haben wir erreicht?	Arbeitsergebnisse dokumentieren und vorstellen

Eine schriftliche Dokumentation der Arbeitsergebnisse erleichtert es allen Teilnehmern, das Besprochene in Erinnerung zu behalten und auch mit zeitlichem Abstand wieder nachzuvollziehen. Zudem prägt sich das visualisierte Wort besser ein. Nicht zuletzt ist eine umfassende Dokumentation aber auch dazu wichtig, den eingeschlagenen Weg zum Ziel im Auge zu behalten. ■

Dr. Herbert Hillenbrand  
Dr. Hillenbrand und Partner GbR, www.dhp-web.de  
69493 Hirschberg

### Für den Anhang im QM-Ordner

Interessant in dieser Ausgabe:

- Behandlungs-Leitlinie bei chronischen Kopfschmerzen
- Problematik Patientenverfügung