

Gerald Sendlhofer  
Harald Eder  
Gernot Brunner

# Qualitäts- und Risikomanagement im Gesundheitswesen

## Der schnelle Einstieg



EXTRA  
E-Book inside

HANSER

Sendlhofer / Eder / Brunner  
**Qualitäts- und Risikomanagement im Gesundheitswesen**



**BLEIBEN SIE AUF DEM LAUFENDEN!**

Hanser Newsletter informieren Sie regelmäßig über neue Bücher und Termine aus den verschiedenen Bereichen der Technik. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter

[www.hanser-fachbuch.de/newsletter](http://www.hanser-fachbuch.de/newsletter)



Gerald Sendlhofer, Harald Eder, Gernot Brunner

# **Qualitäts- und Risikomanagement im Gesundheitswesen**

Der schnelle Einstieg

**HANSER**

Der Herausgeber:  
*Gerald Sendlhofer, Gernot Brunner, Graz*  
*Harald Eder, Wels*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Print-ISBN 978-3-446-45476-7  
E-Book-ISBN 978-3-446-45611-2  
ePub-ISBN 978-3-446-45772-0

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen in folgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Illustrationen: © anaQuestra.com

Die Rechte aller Grafiken und Bilder liegen bei den Autoren.

© 2018 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München  
[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel, Damaris Kriegs

Herstellung und Satz: le-tex publishing services GmbH

Coverrealisation: Stephan Rönigk

Druck und Bindung: Hubert & Co, Göttingen

Printed in Germany



# Inhalt

<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Orientierung geben .....</b>	<b>3</b>
1.1 Die Basics jedes Managementsystems .....	4
1.1.1 Mission .....	5
1.1.2 Vision .....	5
1.1.3 Leitbild .....	6
1.1.4 Qualitätspolitik .....	7
1.1.5 Unternehmenskultur .....	8
1.2 In die Routine implementieren .....	8
1.2.1 Vorbereitungsschritte .....	8
1.2.2 Entwicklung von Vision und Mission .....	9
1.2.3 Entwicklung des Leitbildes .....	10
1.2.4 Entwicklung der Qualitätspolitik .....	11
1.2.5 Entwicklung von Qualitätszielen .....	11
1.2.6 Sichern der Nachhaltigkeit .....	12
1.3 Toolbox .....	12
1.4 Literatur .....	14
<b>2 Strategie entwickeln und umsetzen .....</b>	<b>15</b>
2.1 Ausgangsbasis und Ziel klären .....	16
2.2 Strategieentwicklungsprozess .....	17
2.2.1 Kommunikation: Das A und O jeglicher Zielerreichung .....	20
2.2.2 Erfolgsfaktoren .....	21
2.3 Toolbox .....	22
2.4 Literatur .....	23

<b>3</b>	<b>Aufbauorganisation</b>	<b>25</b>
3.1	Arten einer Aufbauorganisation	26
3.1.1	Spartenorganisation	26
3.1.2	Einliniensystem	26
3.1.3	Stabslinienorganisation	27
3.2	Ordnung und Transparenz	27
3.3	Notwendige Instrumente	28
3.3.1	Organigramm	28
3.3.2	Beauftragtenwesen	28
3.3.3	Funktionsbeschreibung	30
3.4	In die Routine implementieren	31
3.5	Erfolgsfaktoren	32
3.6	Toolbox	33
3.7	Literatur	33
<b>4</b>	<b>Prozessmanagement</b>	<b>35</b>
4.1	Prozessmanagement etablieren	36
4.2	Prozessoptimierung mit dem PDCA-Zyklus	37
4.2.1	Planung (Plan)	38
4.2.2	Durchführung (Do)	39
4.2.3	Messung (Check)	40
4.2.4	Anpassen (Act)	41
4.3	Erfolgsfaktoren	41
4.4	Toolbox	42
4.5	Literatur	43
<b>5</b>	<b>Kommunikation</b>	<b>45</b>
5.1	Was ist Kommunikation?	46
5.2	Rolle der Führungskraft	47
5.3	Empfänger – Sender	47
5.4	Der Chef ist der Typ aus den E-Mails!	49
5.5	... das Mitarbeitergespräch	49
5.6	Erfolgsfaktoren	50
5.7	Toolbox	51
5.8	Literatur	51

<b>6</b>	<b>Management von Informationen</b>	<b>53</b>
6.1	Informationsflüsse	54
6.2	Information und Kommunikation	54
6.3	Informationsmanagement	55
6.3.1	Vom Erfassen bis zur Informationsversorgung	55
6.3.2	Instrumente des Informationsmanagements	56
6.4	Toolbox	59
6.5	Literatur	59
<b>7</b>	<b>Kompetenz &amp; Wissen</b>	<b>61</b>
7.1	Unterscheidung Kompetenz und Wissen	62
7.2	Wissenskriterien	63
7.3	Wissen vermitteln	63
7.4	Toolbox	64
7.5	Literatur	65
<b>8</b>	<b>Ressourcen</b>	<b>67</b>
8.1	Effektives Ressourcenmanagement	68
8.2	Materielle und immaterielle Ressourcen	69
8.3	Arten von Ressourcen	69
8.4	Ressourcen effektiv managen	73
8.5	Toolbox	74
8.6	Literatur	74
<b>9</b>	<b>Zahlen, Daten &amp; Fakten</b>	<b>75</b>
9.1	Integrierter Managementansatz	76
9.2	Arten des Controlling	77
9.2.1	Unternehmenscontrolling	77
9.2.2	Qualität – Qualitätscontrolling	77
9.2.3	Risikomanagement – Risikocontrolling	78
9.3	Verankerung des Controllings	78
9.4	Strategisches und operatives Controlling	79
9.4.1	Strategisches Controlling	79
9.4.2	Operatives Controlling	80



9.5	Controllinginstrumente .....	80
9.5.1	Strategische Controllinginstrumente .....	80
9.5.2	Operative Controllinginstrumente .....	83
9.5.3	Schulung und Informationsweitergabe .....	86
9.6	Toolbox .....	86
9.7	Literatur .....	87
<b>10</b>	<b>Risiko- &amp; Chancenmanagement .....</b>	<b>89</b>
10.1	Medizinische Fehler .....	90
10.2	Was ist ein Risiko? .....	91
10.3	Was ist Chancenmanagement? .....	91
10.4	Führungsverantwortung .....	93
10.5	Implementierungsschritte .....	93
10.6	Stolpersteine .....	95
10.7	Informationsweitergabe .....	95
10.8	Toolbox .....	96
10.9	Literatur .....	97
<b>11</b>	<b>Befragungen .....</b>	<b>99</b>
11.1	Messung der Zufriedenheit .....	100
11.2	Zufriedenheit .....	100
11.3	Ziele einer Befragung .....	100
11.4	Durchführung von Befragungen .....	101
11.5	Gute Planung ist halbe Miete .....	102
11.6	Toolbox .....	103
11.7	Literatur .....	104
<b>12</b>	<b>Benchmark &amp; Benchmarking .....</b>	<b>105</b>
12.1	Benchmark versus Benchmarking .....	106
12.2	Arten des Benchmarking .....	107
12.3	Voraussetzung für ein erfolgreiches Benchmarking .....	109
12.4	Mögliches Vorgehen im Benchmarking .....	110
12.5	Toolbox .....	112
12.6	Literatur .....	114

<b>13 Externe Dienstleistung &amp; Outsourcing</b> .....	<b>115</b>
13.1 Outsourcing versus Beschaffung .....	116
13.2 Outsourcing .....	116
13.3 Toolbox .....	119
13.4 Literatur .....	120
<b>14 Legal Compliance, Standards, Leitlinien &amp; Richtlinien</b> .....	<b>121</b>
14.1 Was bedeutet Compliance? .....	122
14.2 Wozu Compliance? .....	122
14.3 Zuständigkeiten .....	122
14.4 Compliance in der Routine .....	124
14.5 Toolbox .....	125
14.6 Literatur .....	126
<b>15 Lean Management</b> .....	<b>127</b>
15.1 Der Lean-Management-Ansatz .....	128
15.2 Theorie versus Praxis .....	131
15.3 Die Lean-Schritte .....	133
15.4 Die Lean-Umsetzung .....	135
15.5 Verschwendung reduzieren .....	137
15.6 Die 5S-Systematik .....	138
15.7 Toolbox .....	139
15.8 Literatur .....	139
<b>Die Autoren</b> .....	<b>141</b>
<b>Index</b> .....	<b>145</b>



# Einleitung

Gesetzliche Bestimmungen, normative Grundlagen oder Zertifizierungskriterien bestimmen die Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität eines Unternehmens. Diese Vorgaben sind in Einklang mit den Kunden zu bringen, die eine gewisse Erwartungshaltung an das Produkt bzw. die Dienstleistung stellen. Neben den Kunden, die für ein Unternehmen die Existenzgrundlage darstellen, gibt es jedoch noch weitere interessierte Parteien, wie beispielsweise Gesellschafter, Aktionäre, Aufsichtsräte, Lieferanten, Medien, die Bevölkerung oder Politik, die ebenfalls Interessen und Erwartungshaltungen an ein Unternehmen stellen. Zusätzlich bestimmt das jeweilige Produkt oder die Dienstleistung das Image, den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens.

Betrachtet man eine Organisation im Gesundheitsbereich, wird evident, dass die erbrachte Dienstleistung besonderes Interesse vieler Parteien hervorruft. Gesundheitsexperten wie Ärzte, Pflegefachkräfte, Therapeuten und medizinische Assistenten interagieren täglich mit Patienten und deren Angehörigen. Das Angebot im Gesundheitsbereich ist vielfältig und bis zu einem gewissen Grad auch standardisierbar, jedoch bedarf es gerade im Gesundheitsbereich individuell abgestimmter Prozesse, die stets den neuesten Stand der Technik widerspiegeln. Es kann zu medienwürdigen positiven und negativen Schlagzeilen kommen, die von vielen interessierten Parteien wahrgenommen werden und einen entsprechenden Einfluss auf die Gesundheitseinrichtung ausüben.



Qualitäts- und Risikomanagement haben eine erhebliche Auswirkung auf das Leistungsangebot eines Unternehmens im Gesundheitsbereich. Werden diese mit mangelnder Sorgfalt verfolgt, kann sich dies existenzbedrohend auswirken.

Dem Qualitäts- und Risikomanagement kommt bei der Leistungserbringung eine besondere Bedeutung zu, um eine bestimmte Produkt- und Dienstleistungsqualität zu gewährleisten und auch auf hohem Niveau weiterzuentwickeln. Dazu ist es notwendig, sich mit einem entsprechenden Werkzeugkoffer auszustatten und das Thema „Qualitäts- und Risikomanagement“ als Führungsinstrument zu betrachten.

Im Gesundheitsbereich war in der Vergangenheit das Thema Qualitäts- und Risikomanagement zwar vorhanden und ist auch gesetzlich verankert, doch hat es nicht jenen Stellenwert bekommen, den es gebraucht hätte. Qualitäts- und Risikomanagement wurde nur stellenweise als ein Führungsinstrument erkannt und auch entsprechend genutzt. Es wurde vielmehr mit Mehrarbeit und als papierproduzierendes Ungeheuer gesehen. Vergleicht man jedoch wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen erkennt man, dass Qualitäts- und Risikomanagement schon Jahrzehnte bevor es im Gesundheitsbereich überhaupt ein Thema wurde, einen großen Stellenwert hatte. Beispiele finden sich in der Flugzeugindustrie, im Nuklear-, Banken oder Versicherungswesen, um nur einige zu erwähnen.



Qualitäts- und Risikomanagement leisten einen erheblichen Beitrag zur Wertschöpfung.

Patienten, Angehörige und alle interessierten Parteien erwarten sich Unternehmen im Gesundheitsbereich, die stets die beste Arbeit abliefern. Mitarbeiter sollen zufrieden und loyal zum Unternehmen sein und die Organisation soll sicher sein, dies vor allem im Hinblick auf die Behandlung und Betreuung von Patienten.

Um Qualitäts- und Risikomanagement zu implementieren bedarf es eines umfassenden Konzepts, der Wahrnehmung der Führungsverantwortung und visionärer Personen, die bereit sind, Dinge nachhaltig zu gestalten. Doch welche Tools braucht nun eine Führungskraft, um eine Organisation im Gesundheitswesen erfolgreich zu managen?

Ziel dieses Buches ist es, eine Toolbox gepaart mit langjährigen Erfahrungen und Sichtweisen von Experten aus dem Gesundheitswesens zusammenzustellen, um Führungskräften sowie interessierten Personen Werkzeuge mit auf den Weg zur Weiterentwicklung ihrer Organisation zu geben.

In den jeweiligen Kapiteln gehen die Autoren auf die wichtigsten Fragen ein, diese sind unter anderem:

- Warum sollen sich Führungskräfte mit Qualitäts- und Risikomanagement beschäftigen?
- Welche Ziele sollen erreicht werden?
- Wer ist in der Routine dafür verantwortlich?
- Wie kann man Qualitäts- und Risikomanagement in die Routine implementieren?
- Was sind die wesentlichen Aspekte der vorgestellten Tools?
- Gibt es Vor- und Nachteile?
- Was ist konkret anders, wenn Qualitäts- und Risikomanagement gelebt wird?

Dieses Buch wurde von Mitgliedern der Fachgesellschaft für Qualität und Sicherheit im Gesundheitswesen ([www.asqs.at](http://www.asqs.at)) erstellt.

# 1

## Orientierung geben

Hannelore Genseberger



Sich mit Mission, Vision und Kultur zu beschäftigen, ermöglicht Führungskräften sich selbst zu orientieren, welcher Auftrag an sie z. B. durch den Rechtsträger gestellt wird und in welcher Form dieser entwickelt werden kann bzw. soll. In weiterer Folge bietet sich die Möglichkeit, den Mehrwert für das Unternehmen abzuwägen und den „wertschöpfenden“ Prozess zu definieren, festzulegen und zu kommunizieren. Damit kann klare Orientierung für Mitarbeiter, Kunden sowie Gesellschaft und Umfeld geschaffen werden. Darauf aufbauend können die strategische Ausrichtung und in weiterer Folge die Qualitätspolitik entwickelt und Qualitätsziele zu deren Erreichung festgelegt werden.



## ■ 1.1 Die Basics jedes Managementsystems

Die Festlegung der Mission erwirkt die Identitätsfestlegung und in Folge die Wahrnehmung des Auftrags der Organisation im Inneren des Unternehmens wie auch nach außen. Die Festlegung der Vision definiert und kommuniziert das von der Führung angestrebte „Fernziel“ des Unternehmens. Die Vision motiviert und unterstützt die Ziele der Zukunft zu realisieren und dient somit als „Kompass“ nach innen und nach außen für informierte Interessenspartner.



Mission, Vision, Leitbild und Qualitätspolitik mit den darin formulierten Qualitätszielen tragen zur Steigerung der Kreativität und dem Erkennen von Potentialen und Möglichkeiten im Unternehmen bei, fördern Kommunikation, Motivation sowie Engagement und erhöhen dadurch Effektivität und Effizienz.

Aus der Vision lässt sich die Strategie ableiten und die Umsetzung der Strategie wird anhand einzelner Ziele verfolgt. Dieser Zusammenhang sollte sinnvoll nachvollziehbar und allen Beteiligten bekannt sein (Bild 1.1).

Das Leitbild ist die Präambel für die Qualitätspolitik und stellt ein vielseitiges, wertvolles Werkzeug im operativen Bereich des Unternehmens dar. Die Festlegung der Qualitätspolitik schafft Verbindlichkeit zur Umsetzung der vorhin angeführten Elemente. Sie legt die Verpflichtungserklärung der obersten Leitung sowie der gesamten Organisation zur Qualität fest. Daraus abgeleitete Qualitätsziele sichern in weiterer Folge Klarheit und erhöhen dadurch die Effektivität (Wirksamkeit) und Effizienz (Wirtschaftlichkeit). Sie sind Grundlage für Evaluation und Orientierung der Weiterentwicklung von Qualität und des gesamten Unternehmens.



**Bild 1.1** Darstellung von Mission, Vision, Leitbild, Qualitätspolitik und Zielen anhand des Pyramidensystems

### 1.1.1 Mission

Mission (lat. mittere = entsenden) ist der erklärte Existenzzweck – die „Daseinsberechtigung“ des Unternehmens.

- Warum gibt es die Organisation?
- Was ist ihr Zweck?
- Was ist ihr Nutzen?
- Was ist ihr Auftrag?

Die Mission beschreibt das „Warum“ des Handelns der Organisation. Missionen können je nach Ausrichtung der Organisation differenziert werden, beispielsweise als Dienstleistungsmission für höchste Qualität, als ökonomische Mission für wirtschaftliches Wachstum und wirtschaftliche Weiterentwicklung, als ökologische Mission für umweltspezifische Ausrichtungen oder als soziale Mission zur Sicherstellung der medizinischen Versorgung in der Region. Die Mission drückt aus, wie die Organisation von der „Außenwelt“, unter anderem den Kunden, gesehen werden will.



Missionsbeispiel einer Einrichtung im Gesundheitswesen: „Sicherstellung der medizinischen Versorgung“ oder „Menschen helfen Menschen“.

Die Festlegung der Mission gestaltet die Identität der Organisation mit, legt den gesellschaftlichen Auftrag dar und begründet die Daseinsberechtigung des Unternehmens. Durch die Mission ist eine Identifizierung der Mitarbeiter mit der Arbeit des Unternehmens möglich. Mit der Mission kann einer oftmals empfundenen Entwertung, vor allem bei langjährigen Mitarbeitern, entgegengewirkt werden und neue Mitarbeiter können in ihrem Engagement zur Mitwirkung bestärkt werden [Kiefer 2006, Bauer 2006].

### 1.1.2 Vision

Die Vision (sinngemäße Bedeutung „Traum“ [frz] oder „Sehen“ [lat.]) ist eine richtungweisende, erneuernde Zukunftsvorstellung. Sie ist die Leitidee im Unternehmen und erklärter Anspruch zur angestrebten Entwicklung sowie Positionierung. Um eine Vision zu konkretisieren ist das Fernziel festzulegen, wie weit die Organisation in einem definierten Zeitraum in ihrer Entwicklung sein möchte. Die Vision kann ein hohes Ziel fokussieren, sollte aber nicht den Realitätsbezug verlieren, sondern die interessierten Parteien im Auge behalten. Sie dient als Orientierung für eine wirksame Unternehmensstrategie und sollte für einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren ausgerichtet sein.





Die Vision hilft dabei, den Blick auf die nächsten fünf bis zehn Jahre zu richten.

Die Festlegung der Vision kann somit als Festlegung eines ‚Fernzieles‘ bezeichnet werden. Sie unterstützt die langfristige Planung, formt die Unternehmensstrategie und ist „Rückgrat“ auf welches immer wieder Bezug genommen werden kann. Die Vision setzt Prioritäten, erleichtert die Planung und ist Grundlage für einen effektiven Ressourceneinsatz. Die Vision motiviert und unterstützt dabei, die Ziele der Zukunft zu realisieren [Kiefer 2006, Bauer 2006].

### 1.1.3 Leitbild

Ein Leitbild definiert die Merkmale der Unternehmenskultur und macht sie, für die in der Organisation tätigen Menschen, transparent und greifbar. Das Leitbild unterstützt die Umsetzung der Vision. Die Merkmale des Leitbildes werden mit Aussagen zum Unternehmen, zu Patienten, Mitarbeitern, Kooperationspartnern, Gesellschaft, Umwelt und gegebenenfalls weiteren entwickelt. Der sogenannte Leitbildprozess ist ein laufender Entwicklungsprozess der durch Schlüsselpersonen des Unternehmens unter Einbindung der Mitarbeiter geschaffen, reflektiert und in Folge gelebt wird.



Ein Leitbild unterstützt die Umsetzung der Vision.

Die Leitbildfindung bietet einen guten Einstieg in die Qualitätsarbeit und stellt die Grundlage für die weiteren Schritte dar. Das Leitbild kann als Präambel für die Qualitätspolitik betrachtet werden.

Das Leitbild kann auch als die „Verfassung“ einer Einrichtung betrachtet werden, welche zum Selbstverständnis des Unternehmens führt. Man unterscheidet zwischen einem Gesamtleitbild des Unternehmens und Teilleitbildern, die Teilbereiche des Unternehmens abbilden z.B. das Therapieleitbild, Pflegeleitbild oder Küchenleitbild. Wichtig ist, dass sich die Grundaussagen des Gesamtleitbildes in den jeweiligen Teilleitbildern wiederfinden. Um Irritationen entgegenzuwirken, sollte nicht nur vom „Leitbild“ in einem Unternehmen gesprochen werden, sondern das jeweilige Leitbild sollte beim Namen genannt werden [Bauer 2006]. Das Leitbild ist die Grundlage der Qualitätspolitik, welche übergeordnete Absichten und Ausrichtungen widerspiegelt [Kiefer 2006, Bauer 2006].