

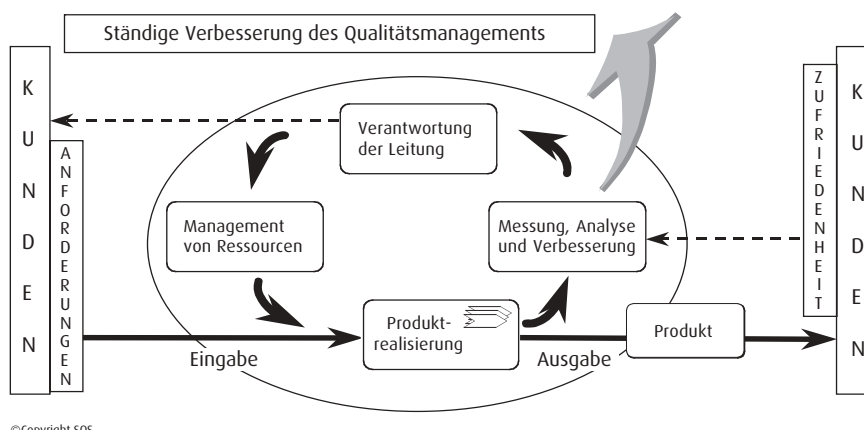
Reizt Qualität den Arzt?

Die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme überreicht das 10 000. Qualitätszertifikat

Kontrollen und Auflagen im Praxislabor, bei bildgebenden Methoden und der Fortbildung sollen Qualität garantieren. Viele der Massnahmen stossen auf Widerstand beim Hausarzt, weil sie aufwendig sind und ihr Erfolg fraglich ist. Doch die Freude an Qualität sollten sich Hausärzte nicht nehmen lassen. Ein Weg dorthin sind Qualitätsmanagementsysteme. Wir stellen die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) vor, die führende Organisation in der Schweiz.

ANNETTE THOMMEN

Sieht man Theo Zahner, den Geschäftsführer der SQS, denkt man unwillkürlich an Qualität. An Werte und Swissness. Das fein geschnittene, markante Gesicht unter dichtem, schlohweissem Haar, die grosse, schlanke Statur von Zahner würden zu einem englischen Aristokraten, einem florentinischen Kardinal oder zu einem Extrembergsteiger passen. Und zu diesem Schweizer Ingenieur, der nüchtern-bodenständige Ingenieurstugenden mit einer revolutionären Idee verband: Qualität ist nicht nur messbar, sondern auch zertifizierbar – und dies wird von



©Copyright SQS

den Kunden hoch geschätzt. Doch wie vermittelt man Firmenchefs, dass das Produkt, das die SQS verkauft, erst greifbar wird, wenn der Käufer selbst viel Kreativität, Arbeit und Zeit dort hinein investiert? Wie bringt man eine Idee, ein Konzept an den Mann, wenn dieser es gewohnt ist, mit handfesten Dingen umzugehen und «Kontrollerei» kritisch gegenübersteht? Wie motiviert man CEO und ihre Mitarbeiter dazu, dass sie zusammen einen Weg gehen, bei dem Selbsterkenntnis, Aufdecken von Schwächen und Abschied von lieb gewordenen Leerläufen recht schmerzhaft sein können? Und wie schafft man es, dass die Kunden nach diesem Marathon dann auch noch strahlend ins Ziel einlaufen und die Plackerei als grossartiges Erlebnis schildern, das ihnen neue Welten eröffnet hat und das sie nicht missen mögen?

Anstrengend – aber lohnend

Warum betonen knapp kalkulierende Gewerbler und rappensplattende Patrons, dass Zeit und Geld, welche sie in das SQS-Zertifikat investiert haben, im Vergleich zum Nutzen eigentlich «Peanuts» waren? Das Erfolgsrezept von SQS heisst: «Qualität ist, was das Leben reizvoll

macht.» Und dies war auch das Motto der Feier zur Überreichung des 10 000. Qualitätszertifikats am 16. Oktober 2006 im KKL Luzern. Der Philosoph Professor Peter Sloterdijk hinterfragte dort gründlich Qualitätsideologien, und Professor Bertrand Piccard entschwebte mit den Anwesenden in Sphären nie gewagter Träume. Auch für Bodenhaftung war gesorgt: Anton Lauber, CEO des besten Arbeitgebers der Schweiz, der Schurter AG Luzern, gab konkrete Rezepte für Unternehmensqualität, und Botschafter Dr. Martin Dahinden zeigte, dass diplomatische Qualität zum Grossteil aus solider Büroarbeit besteht.

Herausforderungen in der Hausarztpraxis

- Dokumentverwaltung
- Personalplanung, -schulung, -einsatz
- Management von Unerwartetem
- Risikoanalyse und -management
- Sorgfaltspflicht und Haftung
- Optimierung und Lenkung von Abläufen
- Datenschutz und Transparenz
- Betriebliche Messgrössen und Kennzahlen
- Patientenzufriedenheit
- Kommunikation (intern und extern)

Qualität: Pioniere und Systeme

ISO 9001, Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme: Die Grundlage bildet das Prozessmodell, welches die Fokussierung auf die Kundenbedürfnisse und Kundenzufriedenheit beinhaltet. Weltweit sind gegen 1 Million Unternehmen und Organisationen danach zertifiziert, die Norm wird in 161 Ländern angewendet.

Total Quality Management (TQM): Durchgängige, fortwährende und alle Bereiche einer Organisation erfassende aufzeichnende, sichtende, organisierende und kontrollierende Tätigkeit, die dazu dient, Qualität als Systemziel einzuführen und dauerhaft zu garantieren. TQM wurde in der japanischen Autoindustrie weiterentwickelt und schliesslich zum Erfolgsmodell gemacht. Qualität kein Ziel, sondern ein Prozess, der nie zu Ende geht. Sie orientiert sich am Kunden, benötigt die volle Unterstützung von Mitarbeitern aller Bereiche und Ebenen und umfasst mehrere Dimensionen, die durch Kriterien operationalisiert werden müssen.

European Foundation for Quality Management (EFQM): Gemeinnützige Organisation, 1988 von 14 europäischen Unternehmen gegründet. Börsenkurse, Umsätze, Gewinne, Mitarbeiterzahlen entwickeln sich besser, wenn nach dem Business Excellence Unternehmensmodell gearbeitet wird, das eine ganzheitliche Sicht auf Organisationen anstrebt. Es soll ermöglichen, eigene Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale zu erkennen und die Unternehmensstrategie darauf auszurichten. Menschen arbeiten in Prozessen/Abläufen und erwirtschaften Ergebnisse, die wiederum Menschen zugutekommen. Das System unterscheidet 9 Kriterien, die in 5 Befähiger-Kriterien (Führung, Politik und Strategie, Mitarbeiterorientierung, Partnerschaften und Ressourcen, Prozesse) und 4 Ergebnis-Kriterien (Mitarbeiter-, Kunden-, gesellschaftsbezogene Ergebnisse und wichtige Ergebnisse der Organisation) eingeteilt sind.

Avedis Donabedian: Emeritierter Professor Public Health an der Universität von Michigan und Soziologe, Begründer von Qualitätsforschung im Gesundheitswesen.

William Edwards Deming: Entwickelte ab den 1940er-Jahren die prozessorientierte Sicht auf die Tätigkeiten eines Unternehmens, die später auch Eingang in die diversen Qualitätsnormen und Qualitätsmanagementlehren fand.

Taiichi Ohno: Erfinder des Toyota-Produktionssystems, entwickelte die heutigen logistischen Basismethoden und das Kaizen-Prinzip. Anders als Henry Ford, aufgrund dessen Produktionsphilosophie der Arbeiter nicht denken, sondern nur «das Blech bewegen» sollte, ermunterte er die Arbeiter, Vorschläge zu machen, wie man die Abläufe verbessern könne.

Kaizen: Nicht die sprunghafte Verbesserung durch Innovation, sondern die schrittweise Perfektionierung des bewährten Produkts garantiert Erfolg. Nicht finanzieller Gewinn, sondern Qualitätssteigerung von Produkten und Prozessen sind das Ziel.

ARS MEDICI hat bei Theo Zahner nachgefragt, was er Ärzten zum Thema Qualität rät. Er empfing uns in der SQS-Zentrale in Zollikofen, wo schon die Architektur die Geschäftsphilosophie visualisiert. Ein grosses, lichtdurchflutetes Gebäude mit einem heimeligen Runddach, welches einerseits Transparenz und Offenheit bietet, doch auch stille Räume für intensive Workshops und kreative Klausen zur Ideenproduktion hat. Zahner hört so zu, wie Gemologen Steine prüfen. Jede Frage der Interviewerin wird aufgenommen, sorgfältig erörtert und beantwortet.

Auditor in der Arztpraxis

Und schon stellt man sich vor, wie schön es wäre, wenn einer der SQS-Auditoren in die Praxis käme. Mit anderen Augen

anschauen würde, was man selbst gar nicht mehr sieht, wie er Fragen stellen und Tipps geben würde. Man hätte einen kundigen Gesprächspartner, der einen im Bewährten bestärken würde und mit dem man Neues einführen könnte. Ein Horizont von Verbesserungsmöglichkeiten eröffnet sich einem, wenn Zahner über Ressourcenmanagement spricht, über Dienstleistungsrealisierung und über die künftigen Forderungen, die die Medizin uns stellen wird. Mit leuchtenden Augen schildert er, wie die Zusammenarbeit mit seinem ersten Kunden aus dem Gesundheitssystem war, einem Spital. Auf einmal versteht man Begriffe wie «prozess- und systemorientierter Ansatz», schluckt harte Brocken wie «Messung» und «Analyse». Das Ingenieurssprichwort «Es gibt keine Pro-

bleme, es gibt nur Herausforderungen» kommt einem in den Sinn, wenn Ingenieur Zahner über Entscheidungsfindung spricht, wo nicht nur logische, sondern auch intuitive Techniken gefragt sind. Käme der Kleinstbetrieb Arztpraxis überhaupt als Kunde für die SQS infrage? Vehement bejaht Zahner dies, viele seiner Kunden seien KMU. Nicht nur die besondere Verantwortung, die ein Arzt trägt, sondern auch die komplexen Abläufe in einer Praxis würden eine Qualitätsprüfung erfordern. Und warum dann nicht auch ein Zertifikat?

Zahner schwärmt von Normen, und plötzlich sieht man auch das Positive in ihnen. Man träumt von einem Praxishandbuch, in dem die optimierten Abläufe festgelegt sind, vielleicht sogar von einem Good-Privacy-Zertifikat zur Bestätigung, dass ein funktionierendes Datenschutzmanagement etabliert ist. All dies ist für sehr viel weniger Geld erreichbar, als man dachte. Man ist von der Total-Quality-Management-Idee begeistert – und damit in guter und grosser Gesellschaft: Mehr als 700 000 Menschen, also über ein Fünftel aller Beschäftigten, arbeiten in der Schweiz nach der internationalen Norm ISO 9001. Das zahlt sich aus: effizientere Abläufe im Betrieb, bessere Qualität und zufriedener Kunden und Mitarbeiter. Seit 1983 gibt es die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme SQS. Ihr Erfolg ist atemberaubend: Namhafte Grossbetriebe, Spitäler und Gruppenpraxen gehören zu ihren Kunden. Wie fühlt man sich als CEO, wenn man einen mess- und spürbaren Beitrag für Qualität geleistet hat? Er freue sich «bis an den Bach abe», strahlt Zahner. Man glaubt es ihm aufs Wort. Und merkt auch noch Stunden, nachdem man sich verabschiedet hat, dass einen Qualität reizt. Morgen wird man 031 910 35 35 anrufen, Dr. Silvio Leonardi, den SQS-Spezialisten, der schon vielen Betrieben im Gesundheitssystem zu mehr Qualität verhalf ... ■

*Dr. med Annette Thommen
Kluserstrasse 2, 4054 Basel*

Interessenkonflikte: keine