

Qualität in der Psychiatrie

Regionaltreffen Ost
26/27. September 2014

Definition

- Was ist mit Qualität gemeint?
- Qualität (lat. *qualitas* und dieses auf *qualis* 'wie beschaffen, von welcher Art') ist ein unspezifischer Begriff und läßt sich verschieden definieren: **Medizinische Qualität**, Qualität der **Abläufe und Schnittstellen**, Qualität des **Ergebnisses** (wenn auch erst nach Jahren sichtbar), **Fehleranalyse als Instrument für nachhaltige Qualität**, zur Vermeidung systematischer Fehler.

Definition

- Aufgrund dieser Unbestimmtheit habe ich nur einen Abriss, einen Parcours durch die Qualität als Diskussionsgrundlage vorbereitet. Desweiteren habe ich, um die Diskussion anzuregen, manche Aussagen auch bewußt provokant formuliert.

I) „Behandlungs“qualität

- Qualität ist erreicht, wenn der Patient am Ende optimal seine Ressourcen ausschöpft, medikamentös gut und nebenwirkungsarm eingestellt ist, motiviert werden konnte, einen Zuverdienst oder eine Arbeit aufzunehmen, maximal selbständig lebt und sozial einbettet ist.

I) „Behandlungs“qualität

- Gegenthese: Qualität ist, wenn den Wünschen des Patienten Rechnung getragen, wurde, er sein Recht auf Verwahrlosung und Krankheit wahrnehmen kann, auch wenn dass soziale Desintegration in allen Bereichen bedeutet.

I) „Behandlungs“qualität

- **Spagat als Amt:**
- Vorwürfen, Gewalt anzuwenden, Grenzen zu überschreiten
- **vs.**
- unsere Arbeit nicht ausreichend/lustlos/nur verwaltend zu erledigen

- bei Gefahr ideologischer Ausübung der Psychiatrie und dem Deckmantel „Qualität“

Zu welcher Qualität sind wir in Zeiten knappen Personals in der Lage?

- Prozessqualität ist kostenlos, fördert die Freude an der Arbeit und erhöht die Effizienz.

- Die sozialpsychiatrische Qualität (Diagnostik, sozialpädagogischer Bedarf, etc.) ist aufwendiger, da real multiprofessionell gearbeitet werden muss und nicht nebeneinander.

Schlecht beeinflussbare Variablen

- juristische Hürden (Unterbringung, Medikation)
- kurze Liegezeiten in den Kliniken, Nichtmedizierung im vorausseilenden Gehorsam
- Deckelung der Eingliederungshilfe (resp. Gegensteuern der Sozialämter bei Kostenexplosionen)
- „moderne“ Grundhaltungen in unseren Dienststellen/Kliniken (z. B. „share decision making“), der Klient wird mit Entscheidungen überfordert, resp. soll trotz fehlenden freien Willens oder Überblicks über die komplizierten Zusammenhänge grundlegende Belange selbst entscheiden.

Diskussionsfrage

- Wie können die modernen Strömungen (Inklusion, Share-Decision-Making, SMART-Ziele) so in unsere Entscheidungen einbezogen werden, ohne dass wir „unschönen“ Aufgaben (Zwang, Ausübung von Druck, um zu Entscheidungen zu drängen bei ambivalenten/nichtkomplianten Klienten) vernachlässigen.
- Was ist in Bezug darauf Qualität?

II) Qualität der Abläufe

- Auch Stellen, in denen eine gute Fachqualität vertreten ist, können schlechte Arbeit machen, wenn die Abläufe nicht funktionieren, Informationen verloren gehen, Absprachen nicht funktionieren, Grenzen gesehen werden, wo keine sind, weil die Schnittstellen fehlen und letztendlich der Klient sich selbst überlassen wird, resp. scheinbar nicht in der Lage ist, irgendwo anzudocken.

II) Qualität der Abläufe

- Hürde im Amt:
- „Haben wir schon immer so gemacht“, „wir müssen lt. GGO handeln“, „wir machen doch alles gut, willst Du etwa sagen, ich arbeite schlecht?“

Wozu QM?

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">■ Qualitätsmanagement■ soll nicht:■ - alles neu gestalten■ - mühsam sein■ - Verwirrung stiften■ - jede Handlung regeln■ - alle Fragen beantworten■ - ein System in einer Form erstarren lassen■ - Unübersichtlichkeit erzeugen■ - Widerwillen verursachen■ - die fachliche Kompetenz beurteilen, resp. dafür einen Bewertungsmaßstab aufstellen | <ul style="list-style-type: none">■ Qualitätsmanagement■ soll:■ - bestehende Abläufe beschreiben■ - nach außen überprüfbar machen, ob wir nach eigenen Vorgaben arbeiten (oder ob wir nur angeben)■ - die formalen Bedingungen so nachvollziehbar beschreiben, dass durch verringerte Reibungsverluste und vermehrten Durchblick (Transparenz) die Zeit für die inhaltliche Erfüllung besser vorhanden ist |
|--|---|

Für wen QM?

- QM ist nicht ein elitäres Unterdrückungsinstrument der Leitung für zu schindende Mitarbeiter, sondern ist der alltägliche Rahmen der Arbeit.
- Je länger mit dem QM gearbeitet wird, umso mehr ist es im Denken verankert. Es kann sich über die Arbeitsabläufe des Kollegen informiert werden.
- Es können beliebig viele Prozessabläufe beschreiben (nur die Kernprozesse müssen beschrieben werden) werde, d. h. alles was sinnvoll ist.
- Jeder Mitarbeiter muss sich mit dem QM auskennen, aber nicht alle müssen alles wissen.

Warum QM?

- Qualitätsmanagement ist inzwischen auf breiter Front zu einer Pflicht geworden (Industrie, Krankenhäuser, Kliniken, Apotheken, etc.) weil entweder zu viel Geld verschwendet wurde oder prinzipiell leistbare Qualität nicht angeboten wurde durch das Aufreißeln einer Institution in Ineffizienzen.
- Aus diesem Grunde fordert derjenige, der Leistungen bezahlt, dass das Geld für die Leistung ausgegeben wird und nicht für schlechte oder unsinnige Organisation. Niemand wäre bereit, für eine Autoreparatur 100 € mehr zu zahlen, weil der KFZ-Mechaniker keinen festen Platz für seine Schraubenzieher hat und sie bei jedem Handgriff neu suchen muss.
- Auch ist niemand bereit, eine schlechte Leistung zu akzeptieren, nur die Prozesse nicht gut beschrieben sind.
- Insofern sollte sich eine Behörde auch den Steuerzahlern verpflichtet fühlen und den Klienten, die mehr zufällig als koordiniert betreut wurde

Was sind Kernprozesse?

- Kernprozesse sind diejenigen Abläufe im SpD, die einen definierten Anfang und Ende haben
- und
- zur Kernaufgabe des SpD gehören.

D. h., z. B. ohne Verwaltung/EDV läuft nichts, aber das Ziel der Einrichtung ist nicht, die Pat. zu verwalten, das sind Unterstützungsprozesse; ohne Leitung läuft auch nichts, aber die Klinik existiert nicht, um Leitungsfunktionen auszuüben, sondern um Pat. abstinent und arbeitsfähig zu bekommen.

Was sind Kernprozesse?

- **Kernleistung (s. auch Schüsselleistung)**
- Leistungen, die in besonderer Weise zur Zielerreichung der Organisation beitragen - spezifische fachliche
- Kompetenz der Organisation zur Problemlösung (Leiten sich aus dem Leitbild ab, Analogie: Grundgesetz-
- Gesetz – oder aus vertraglichen Anforderungen)
- **Kernprozess (s. auch Schlüsselprozess)**
- Ausdifferenzierung einer Kernleistung. Prozess, der entscheidend zur Erhaltung/Verbesserung der Leistungsfähigkeit
- und Wirkung einer Organisation beiträgt.
- Basiert auf dem speziellen Wissen einer Organisation und erzeugt für die Interessenspartner eindeutig
- erkennbaren Wert, d.h. er ist am dichtesten an den Anforderungen und Erfordernissen der Interessenspartner.
- Kriterien: Ist von den Mitbewerbern schwer imitierbar, ist schwer substituierbar (outsourcing),
- trägt in höchstem Maße zur Zielerreichung bei.

Was ist ein Leitbild?

- **Leitbild**
- (auch „mission“ genannt) Ein Leitbild ist ein Instrument zur zielorientierten langfristigen Weiterentwicklung
- einer Organisation. Es beschreibt den Existenzgrund einer Organisation (z.B. eine Problemlage),
- ihre wesentlichen Aufgaben, und Funktionen (was die Organisation besonders befähigt, zur Lösung der
- Problemlage beizutragen) ihre Vorstellungen über Führung, Zusammenarbeit, Personalentwicklung, ihre
- Beziehungen zur Umwelt und ihre Qualitätsstrategie. Ein Leitbild beschreibt nicht den Ist-Zustand einer
- Organisation, sondern den Soll-Zustand, eine Vision: Wie soll die Organisation in mehreren Jahren
- aussehen, in welche Richtung soll sie sich entwickeln? Im Leitbild drückt sich ein zukunftsorientiertes
- Selbstverständnis aus. Es ist eine Art Grundgesetz der Organisation.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess 1

- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess oder kurz KVP ist eine innere Haltung aller Beteiligten und bedeutet: stetige Verbesserung mit möglichst nachhaltiger Wirkung. Diese Haltung durchdringt dann alle Aktivitäten und das ganze Unternehmen. KVP bezieht sich auf die Produkt-, die Prozess- und die Servicequalität. Umgesetzt wird KVP durch einen Prozess stetiger kleiner Verbesserungsschritte (im Gegensatz zu eher großen, sprunghaften, einschneidenden Veränderungen), in kontinuierlicher Teamarbeit. KVP ist ein Grundprinzip im Qualitätsmanagement und unverzichtbarer Bestandteil der ISO 9001. Ein ähnliches Prinzip ist das japanische Kaizen.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess 2

- **Ablauf eines KVP-Prozesses**
- *Die Mitarbeiter analysieren ihren Arbeitsbereich in KVP-Gruppen und erarbeiten konkrete Verbesserungsvorschläge. Dafür werden sie meist zuvor in Teamarbeit und Gruppenmoderation geschult. Der Ablauf ist meist wie folgt:*
- Arbeitssystem festlegen und abgrenzen (Was soll verbessert werden?)
- Ist-Zustand und Soll-Zustand anhand von Kennzahlen beschreiben
- Probleme beschreiben und bewerten (Häufigkeit pro Zeiteinheit oder Objekteinheit - Angebot, Auftrag, Los, etc.)
- Probleme bewerten (Zeit, Geld, Energie, Stress pro Zeiteinheit)
- Problemanalyse (Ursachen, Zusammenhänge, Schnittstellen, Nebenwirkungen)
- Lösungsideen sammeln (Brainstorming)
- Lösungsideen bewerten und entscheiden
- Maßnahmen ableiten, Aufwand und Ertrag bewerten
- Ergebnispräsentation vor dem Entscheidungsgremium
- Maßnahmen vereinbaren (Wer tut was bis wann?) und Ressourcen klären
- Maßnahmen umsetzen
- Erfolg prüfen

Der PDCA-Zyklus 1

Der PDCA-Zyklus besteht aus vier Elementen:

Plan

der jeweilige Prozess muss vor seiner eigentlichen Umsetzung geplant werden: Plan umfasst das Erkennen von Verbesserungspotentialen (in der Regel durch den Werker bzw. Teamleiter vor Ort), die Analyse des aktuellen Zustands sowie das Entwickeln eines neuen Konzeptes (unter intensiver Einbindung des Werkers).



Der PDCA-Zyklus 2

Do

Do bedeutet entgegen weit verbreiteter Auffassung nicht die Einführung und Umsetzung auf breiter Front, sondern das Ausprobieren bzw. Testen und praktische Optimieren des Konzeptes mit schnell realisierbaren, einfachen Mitteln (z.B. provisorische Vorrichtungen) an einem einzelnen Arbeitsplatz (wieder unter starker Einbindung des Werkers (Gemba)).

Check

der im Kleinen realisierte Prozessablauf und seine Resultate werden sorgfältig überprüft und bei Erfolg für die Umsetzung auf breiter Front als Standard freigegeben.

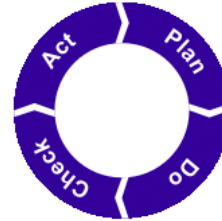
Act

in der Phase Act wird dieser neue Standard auf breiter Front eingeführt, festgeschrieben und regelmäßig auf Einhaltung überprüft (Audits). Hier handelt es sich tatsächlich um eine „große Aktion“, die im Einzelfall umfangreiche organisatorische Aktivitäten (z.B. Änderung von Arbeitsplänen, NC-Programmen, Stammdaten, die Durchführung von Schulungen, Anpassung von Aufbau- und Ablauforganisation) sowie erhebliche Investitionen (an allen vergleichbaren Arbeitsplätzen, in allen Werken) umfassen kann.



Der PDCA-Zyklus 4

Die Verbesserung dieses Standards beginnt wiederum mit der Phase Plan.



III) Wer hat das Recht Qualität zu definieren?

- Letztendlich jeder, aber jeder nur zu einem gewissen Teil (plakativ gesagt!)

III) Wer hat das Recht Qualität zu definieren?

- Der Klient: Ob er etwas von der psych. Intervention hat, d. h. die subjektive Lebensqualität steigt.
- Der Psychiater: Ob das **biopsychosoziale** Funktionsniveau steigt, sich die Symptomatik verringert und die Reintegration gut verläuft
- Der Sozialarbeiter: Ob das **biopsychosoziale** Funktionsniveau steigt die Reintegration gut verläuft.
- Die Klinik: Ob der Klient seltener in die Klinik muss
- Die Familie: Ob der Klient am Familienleben teilnehmen kann oder versorgungsbedürftig oder aggressiv ist
- Die Polizei: Ob bei einem spezifischen Klienten immer wieder Notfalleinsätze notwendig sind oder nicht.
- DRV, Job-Center: Ob die Arbeitsfähigkeit wiederhergestellt ist oder der Klient auf Transferleistungen angewiesen ist

FAZIT

- Qualität ist ein schwammiger Begriff, wenn er nicht in einen Kontext gestellt wird
- Sinnvoll erscheint allemal zu überlegen, welches Ziel erreichbar ist, mit welchen Mitteln das Ziel erreicht werden kann, wie die Zielerreichung kontinuierlich überprüft werden kann, wo Sand im eigenen Getriebe ist und welche Erfahrungen anderswo gemacht werden (z. B. besseres Ergebnis)