

# Qualitätsmanagement – quo vadis?

von **Jürg Nyfeler**,  
ehemaliger Präsident Swiss Society for Quality Management in Health Care



Jürg Nyfeler

Mit dem Inkrafttreten des KVG und der dazu gehörenden Verordnung wurden den Leistungserbringern im Gesundheitswesen erstmals Vorgaben bezüglich Qualitätssicherung gemacht. Diese Vorgaben sind sehr allgemein gehalten und wenig konkret – viele Fragen über das Was und Wie blieben offen.

Seitdem ist ein Jahrzehnt vergangen, und es wäre nun sicherlich an der Zeit, innezuhalten und kritisch zu hinterfragen, was konkret all die vielen Aktivitäten und Anstrengungen in Bezug auf Qualitätssicherung und -management gebracht haben. Haben die einzelnen Organisationen und das Gesamtsystem Gesundheitswesen davon profitiert? Hat sich der finanzielle Aufwand in zusätzliche Personalressourcen und externe Berater gelohnt? Konnten mit den unzähligen Projekten nachhaltige Verbesserungen realisiert werden? Welchen Einfluss haben die staatlichen und politischen Institutionen auf die Entwicklung ausgeübt? Müssen Anpassungen und Korrekturen erfolgen?

Sehr oft wird beim Aufbau und der Entwicklung des Qualitätsmanagements darauf hingewiesen, dass dieselben Prinzipien wie in Industrie und Wirtschaft angewendet werden können. Dies unter der Prämisse, dass Spitäler und andere Leistungserbringer nicht wirklich «anders» funktionierten. Ist dem tatsächlich so? In den Kernpunkten von Qualitätsmanagement wie Prozess- und Strukturoptimierungen, Ergebnismessungen und kontinuierlichem Verbesserungsprozess sind die Ansätze sicherlich dieselben. Es muss aber daran erinnert werden, dass es Jahrzehnte gedauert hat, bis sich in der Industrie QM-Normen-Systeme wie beispielsweise ISO und das heutige Qualitätsdenken – wie dies insbesondere die Japaner vorbildlich am Beispiel von Toyota zeigen – entwickelt und etabliert haben. Dieser Vergleich macht deutlich, dass wir im Gesundheitswesen erst am Anfang stehen. Somit sind die teilweise ernüchternden Ergebnisse der QM-Entwicklung im Gesundheitswesen nicht darauf zurückzuführen, dass es an Willen, Einsicht und Engagement fehlt, sondern dass solche Veränderungen viel Zeit brauchen. Besonders wenn man an die hochkomplexen Organisationen denkt, wie dies die Spitäler nun einmal sind.

Bis heute konnten sich im schweizerischen Gesundheitswesen nur wenige Ansätze wirklich etablieren. Dazu gehören sicherlich die Outcome-Messungen, die aus dem LORAS-Projekt im Kanton Zürich entstanden sind, und die Standards der SanaCert. Daneben haben sich in kleineren Institutionen und in Teilbereichen von grösseren Spitälern wie zum Beispiel im Labor die EN-ISO-Zertifizierun-

gen beziehungsweise -Akkreditierungen durchgesetzt. Weiter benutzen viele das Selbstbewertungssystem der EFQM. Systematische Ansätze gibt es auch in Teilbereichen des Qualitätsmanagements, so beispielsweise bei der Patientensicherheit und beim Meldesystem für kritische Ereignisse (CIRS).

Der zunehmende Kostendruck und die Einführung der DRG werden die Leistungserbringer dazu zwingen, dem Qualitätsmanagement noch mehr Bedeutung beizumessen. Ziel dabei ist, dass durch erzwungene Einsparungen die Qualität nicht gefährdet wird. Die Politik und die Versicherungen werden die Leistungserbringer dazu verpflichten, die Ergebnisqualität kontinuierlich zu messen. Dabei muss sich jede Institution damit abfinden, mit anderen transparent verglichen zu werden – auch in publizierten Ranglisten.

Qualitätsmanagement wird in den Organisationen des Gesundheitswesens den gleichen Stellenwert erhalten, wie dies heute in Industrie und Wirtschaft üblich ist.

**Dr. phil. II Jürg Nyfeler**  
Swiss Society for Quality Management  
in Healthcare SQMH  
SQMH-Geschäftsstelle  
c/o Hansjörg Lüthi  
REHAB Basel  
4025 Basel  
E-Mail: [jnyfeler\\_so@spital.ktso.ch](mailto:jnyfeler_so@spital.ktso.ch)  
Internet: [www.sqmh.ch](http://www.sqmh.ch)