

Dr. med. Thomas Nagel

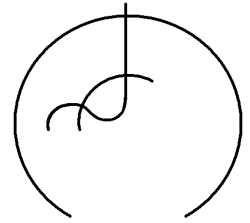
Internist

Dr. med. Michael Dietlein

Internist · Diabetologe · Ernährungsmediziner

Dr. med. Martin Hunstiger

Internist · Gastroenterologe · Hepatologe



Frölichstr. 13 · 86150 Augsburg · Tel. 0821 / 999874-0 · Fax 0821 / 999874-49 · www.nagel-dietlein-hunstiger.de

Managementbericht 2010

Allgemeines

Das Hauptziel der Geschäftsleitung für das Jahr 2010 war, durch eine weiterhin gute Positionierung im Wettbewerb am Gesundheitsmarkt der Region Augsburg und durch eine bleibend hohe Patientenzufriedenheit die wirtschaftliche Stabilität der Praxis zu festigen - trotz der schwierig zu kalkulierenden gesundheitspolitischen Rahmenbedingungen. Dadurch sollte einerseits der Gewinn für die Gesellschafter möglichst gesteigert, andererseits der Personalstand trotz steigender Kosten nicht verringert werden. Ein weiteres wichtiges Ziel war, das externe Rezertifizierungsaudit ohne Abweichung zu bestehen.

Das o. g. Hauptziel, die wirtschaftliche Substanz und damit die personelle und räumliche Struktur der Praxis als Voraussetzung für das medizinische Leistungsspektrum auf hohem Niveau zu halten, ließ sich nur durch eine Reduktion des Gewinns für die einzelnen Gesellschafter erreichen. Der durch GKV-versicherte Patienten generierte Umsatz ist im Vergleich zum Vorjahr stabil geblieben, was bei rückläufigem Erlös pro Fall auf eine Steigerung der Fallzahl zurückzuführen ist. Die Erlöse aus der Behandlung privat versicherter Patienten sind gering rückläufig. Inwieweit hier Fluktuationen durch den Zeitpunkt der Rechnungsstellung und/oder die Zahlungsmoral der Patienten zu berücksichtigen ist, muss das nächste Jahr zeigen; unserem subjektiven Eindruck nach bestätigt sich ein Rückgang der Privatpatientenzahl nicht. Der reduzierte Praxisgewinn ist vor allem auf eine deutliche Steigerung der Betriebskosten zurückzuführen. Eine betriebswirtschaftliche Analyse der Situation ist vereinbart und noch für das laufende Jahr 2011 geplant. Maßnahmen zur Kostenreduktion wurden bereits eingeleitet.

Das Ziel, die bisher guten Ergebnisse in der Patientenbefragung zu wiederholen, wurde dieses Jahr knapp verfehlt. Wir erklären uns dies zum Einen durch die spezielle Fragestellung, zum Anderen durch den im Vergleich zu den Vorjahren geänderten Modus der Durchführung der Befragung. Wir gehen insbesondere davon aus, dass durch letzteres ein Bias in der Beurteilung zustande kam, der das Ergebnis zum Schlechteren hin verfälscht. Insofern sind wir mit den erzielten Noten zwischen 2,02 und 2,44 zufrieden.

Das Ziel, im externen Rezertifizierungsaudit am 23.03.2010 ohne Abweichung die Aufrechterhaltung der Zertifizierung zu erlangen, wurde erreicht.

Besonders erfreulich war für uns das Ergebnis der dieses Jahr erstmals durchgeführten Zuweiserbefragung: In allen abgefragten Punkten lagen wir innerhalb der obersten 20% - unser Ziel war, das oberste Drittel zu erreichen.

Jahreschronik 2010

Das Jahr 2010 war im Vergleich zu den Vorjahren durch ungewöhnlich zahlreiche personelle Veränderungen in der Mitarbeiterschaft geprägt. Ende März verließ nach Kündigung auf eigenen Wunsch Frau Luzie Maj die Praxis. Sie war als Vollkraft mit Einsatzschwerpunkt am Empfang eingesetzt. Ihre Stelle wurde zum 01.05. neu besetzt. Leider mussten wir uns von dieser neuen Mitarbeiterin nach einer verlängerten Probezeit zum 30.10. im gegenseitigen Einvernehmen wieder trennen, da sie den Anforderungen unseres Empfangs trotz intensiver Einarbeitung nicht vollständig gerecht wurde. Zum 30.09. kündigte Frau Franziska Strauch auf eigenen Wunsch; diese Vollzeitstelle mit den Schwerpunkten Empfang und Stellvertretung der QMB konnte mit Frau Tanja Bär nahtlos zum 01.10. mit den gleichen Schwerpunkten wieder besetzt werden. Frau Bär war bisher als Arzthelferin in einer kardiologischen Praxis beschäftigt.

Zum 01.11. wurde die frei gewordene Stelle mit dem Aufgabenschwerpunkt Empfang mit Frau Sylvia Schabert ebenfalls sofort wieder besetzt. Frau Sylvia Schabert stammt aus einer pädiatrischen Praxis aus dem Landkreis und ist ebenfalls Arzthelferin.

Nach erfolgreichem Abschluß der Ausbildung zur medizinischen Fachangestellten und kurzfristiger Weiterbeschäftigung als MFA schied Frau Jennifer Stang auf eigenen Wunsch zum 30.08. aus der Praxis aus, um auf der BOS ihr Abitur nachzuholen. Zum 01.09. begann eine neue Auszubildende im 1. Jahr ihre Tätigkeit in der Praxis.

Als Unterstützung am Empfang und bei der Erfassung der DMP-Bögen kam Frau Carolin Merk, geb. Trieb, wieder stundenweise in die Praxis zurück, nachdem sie Ende 2009 in den Mutterschutz gegangen war. Mitte Dezember ging allerdings Frau Alisa Burkhard in den Mutterschutz, die seit 2009 als Diabetesassistentin unser Schulungszentrum führte.

Frau Sarah Meier, die als zweite Kraft neben Frau Alisa Burkhard bereits im Schulungszentrum eingesetzt war, bestand 2010 die Ausbildung zur Diabetesassistentin DDG und übernahm zum Ende des Jahres die Leitung des Schulungszentrums von Frau Alisa Burkhard.

Zusammengefaßt blieb der Stellenschlüssel auch 2010 konstant, durch die stundenweise zusätzliche Beschäftigung von Frau Carolin Merk wurde dieser sogar leicht erweitert. Vakante Stellen wurden zeitnah wieder besetzt und das Ziel, betriebsbedingte Kündigungen zu vermeiden, wurde erreicht.

Durch das Ausscheiden von Frau Franziska Strauch, unserer bisherigen stellvertretenden QM-Beauftragten, musste auch im Qualitätsmanagement der Praxis wieder eine Stelle neu besetzt werden. Als Stellvertreterin von Frau Sabine Waibl, unserer QMB, wurde Frau Tanja Bär etabliert. Wenn sie auch nicht Qualitätsmanagementbeauftragte war, bringt sie aus ihrer ehemaligen Praxis doch gute QM-Erfahrungen mit und hat einen Kurs zur Praxismanagerin absolviert. Ihre Einweisung in die lokalen Gegebenheiten unserer Praxis erforderte naturgemäß dennoch einen verstärkten Arbeitszeitaufwand seitens der QMB, Frau Sabine Waibl, den diese neben dem ohnehin nicht unbeträchtlichen Zeitbedarf für die laufende QM-Arbeit zu erbringen hatte.

Fortbildungsmaßnahmen werden sowohl intern als auch extern regelmäßig durchgeführt. Drei Mitarbeiterinnen unseres Empfangs besuchten das KVB-Seminar „schwierige Situationen im Praxisalltag meistern“, Frau Irene Lubetzki eine Fortbildung zur Laborabrechnung, die damalige stellvertretende QMB, Frau Franziska Strauch, ein viertägiges Intensivseminar „Grundlagen Qualitätsmanagement“ der Fa. EQ-Zert, Frau Hilde Krohn einen 28-stündigen Kurs zur „Sedierung in der gastrointestinalen Endoskopie gemäß der S3-Leitlinie der AWMF“, Frau Margitta Nagel nahm an einem Seminar „Motivation als Führungsaufgabe“ teil. Die Ärzte besuchen regelmäßig Qualitätszirkel (Qualitätszirkel des Darmzentrums Friedberg-Augsburg, internistisch-chirurgischer Qualitätszirkel Augsburg, diabetologischer Qualitätszirkel Augsburg – letzterer unter Leitung von

Dr. Michael Dietlein) und (Über-)erfüllen ihre Fortbildungspflicht der KVB durch regelmäßigen Besuch fachspezifischer Fortbildungen. Praxisinterne Fortbildungen wurden zu den Themen „Reise-medicin - Impfungen“, „Gestationsdiabetes“ und „Lebertransplantation“ gehalten, außerdem erfolgte ein Notfalltraining des ganzen Praxisteam durch Herrn Markus Schmid, Fa. infomedico.

Am 16.10.2010 fand in der Tagungsstätte der Diakonissenanstalt der inzwischen sechste Diabetiker-tag unter Leitung von Dr. Michael Dietlein statt.

Am 03.02.10 erfolgte erneut eine Besichtigung der Praxis durch Herrn Hartmut Aßmann, Firma „Arbeitssicherheit und Qualitätsmanagement Aßmann“. Besichtigt und geprüft wurden insbesondere die Organisation des Arbeitsschutzes, die Arbeitsplätze, Betriebsmittel, Arbeitsmittel und die Arbeitsumgebung. Gefährdungsbeurteilungen und Mitarbeiterunterweisungen wurden durchgeführt, die entsprechenden Dokumente aktualisiert. Es wurden keine Beanstandungen registriert.

Auch bezüglich der Hygiene wurden in unserer Praxis alle Anforderungen erfüllt. Bei den Messungen am 04.05.2010 und am 03.11.2010 durch das unabhängige, externe Labor zeigte sich an sämtlichen Meßpunkten keinerlei Keimwachstum. Die Zertifikate „Hygiene in der Endoskopie“ wurden uns durch die Kassenärztliche Vereinigung wieder erteilt.

Weitere ausgelagerte Prozesse der Praxis betreffen die Buchhaltung (Steuerbüro Settele), die Reinigung der Praxisräume (Fa. Blitz-Blank) sowie die betriebsärztliche Betreuung (Dr. Seidl). Die Schnittstellen zur Praxis wurden im zurückliegenden Jahr präzisiert, die Kommunikation funktioniert jedoch problemlos. Auch mit den Lieferanten der Praxis ergaben sich im letzten Jahr keine Schwierigkeiten; eine umgehende Prüfung eingehender Lieferungen erfolgt, eine regelmäßige Bewertung der größten Lieferanten ist gewährleistet, diesen wird das Ergebnis mitgeteilt. Im letzten Jahr gab es keine größeren Beanstandungen.

Das Qualitätsmanagement ist in unserer Praxis etabliert und in die tägliche Routine integriert. Vorgaben und Impulse für die weitere Entwicklung der Praxis allgemein wie auch des QM-Systems im Speziellen leiteten sich natürlich insbesondere aus dem externen Rezertifizierungsaudit im März ab. Aber auch mehrere interne Audits, Team- und Mitarbeiterbesprechungen, Jours fixes der Chefs sowie die Zuweiser- und die Patientenbefragung gaben Anstöße. Maßnahmen wurden formuliert, im Rahmen des Qualitätsmanagements dokumentiert und durch die QMB sowie im Rahmen der Teambesprechung überwacht.

Auf die Umsetzung einer stringenten Dokumentenlenkung wird konsequent geachtet. Stellenbeschreibungen, Arbeitsabläufe und Checklisten werden regelmäßig auf ihre Aktualität überprüft und ggf. angepasst. Dies wird durch interne Audits kontrolliert.

Das Fehlermanagement wurde weiterentwickelt und intensiviert; alle Mitarbeiter sind angehalten, Fehler, Beinahe-Fehler und Beschwerden konsequent zu melden. Da die Zahl der erfassten Meldebögen, insbesondere durch die personellen Veränderungen deutlich zugenommen hat, werden diese zunächst möglichst zeitnah gesichtet und thematisch durch Dr. Hunstiger und die QMB/stellvertretende QMB vorsortiert. Danach erfolgt, nach Themenblöcken und Arbeitsschwerpunkten (Empfang, Endoskopie, Labor u. a.) geordnet, die Besprechung der Fehlermeldungen in der Teambesprechung. Personenbezogene Fehlermeldungen werden zunächst in einem klärenden Gespräch mit der betreffenden Person durch Dr. Hunstiger und die QMB/stellv. QMB erörtert und, falls von allgemeiner Relevanz, personenunabhängig in der Teambesprechung diskutiert. So wird eine „Bloßstellung“ von Mitarbeitern vor dem gesamten Team vermieden.

Konsequent werden aus den Fehlern operative, korrigierende und vorbeugende Maßnahmen abgeleitet. Deren Erreichung wird bis zu einem vorgegebenen „Soll“- Ende von der QMB überwacht, aber letztendlich erst zum „Ist“- Ende vom gesamten Team als abgeschlossen bewertet. Dadurch ist eine dauerhafte Transparenz und Beurteilbarkeit (nach Realisierung im Praxisalltag, Zweck-

mäßigkeit, Vorteile für den Praxisablauf u. a.) der beschlossenen Maßnahmen während ihrer Durchführung für das gesamte Team gewährleistet. Das zeitnahe Fehlermanagement, die stringente Durchführung der beschlossenen Maßnahmen und die Einbeziehung des gesamten Teams in diesen Prozeß kann als optimierte Fehlerkultur gewertet werden, die sich für alle wahrnehmbar besonders während der zahlreichen personellen Umbesetzungen und Neuordnungen der Verantwortlichkeiten im Jahr 2010 als vorteilhaft erwiesen hat. Ein anhaltender Qualitätsverlust bei den Praxisabläufen konnte so vermieden werden.

Bewertung

Die Bewertung unseres QM-Systems erfolgte durch Herrn Prof. Dr. Jürgen Kleditzsch im Rahmen des Rezertifizierungsaudits am 23.03.2010. Das ISO-Zertifikat, nun nach der aktuellen Version der Norm DIN ISO EN 9001:2008, wurde durch die Firma EQZERT wieder erteilt. Die Übereinstimmung unseres QM-Systems mit den Forderungen der DIN-ISO-Norm ist somit weiterhin dokumentiert.

Regelmäßige interne Bewertungen einzelner Bereiche erfolgen im Rahmen der Jour fixes der Geschäftsleitung, der Teambesprechungen mit allen Mitarbeitern sowie durch die QMBs. Eine regelmäßige Zusammenfassung der internen Bewertungen und Bewertung des QM-Systems als Ganzes stellt dieser Managementbericht dar, der jährlich in Absprache mit der QMB und ihrer Stellvertretung von der Geschäftsleitung erstellt wird.

Eingaben für die Bewertung

Die Eingaben für die Bewertung erfolgten auch im vergangenen Jahr wieder ausschließlich mit unserer QM-Software „OrgaMed“. Hiermit können wir tagesaktuell den Status und Fortschritt z. B. betreffend die Praxisziele, die Auditergebnisse und die Maßnahmen ermitteln. Alle QM-relevanten Formulare und Daten sind in „OrgaMed“ gespeichert oder verlinkt. Wir können jederzeit den Stand einzelner Bereiche einsehen oder auch eine vollständige QM-Bewertung durchführen. Im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sind wir dadurch in der Lage, die Maßnahmen nach ihrem Ursprung [strategisch, operativ, korrigierend oder vorbeugend] differenziert zu verfolgen. Alle Ergebnisse hinsichtlich Zielen und Maßnahmen sind als QM-Bewertung 2010 separat dokumentiert.

Ergebnisse der Bewertung

Mitarbeiterinnen/Personal

Die Praxis erlebte im Jahr 2010 einen im Vergleich zu den vorangegangenen Jahren deutlich vermehrten Personalwechsel. Dies stellte für die Leistungsanforderung an die einzelne Mitarbeiterin und somit auch für das Betriebsklima eine besondere Belastungssituation dar. Auch wenn die letzte Sicherheit gerade am Empfang bei den neuen Mitarbeiterinnen noch nicht vollständig erreicht wurde, konnten sie durch strukturierte Einarbeitungschecklisten und Arbeitsabläufe rasch in das Praxisteam integriert werden. Insgesamt hat sich das Betriebsklima durch die Personalveränderungen im Laufe des abgelaufenen Jahres merkbar verbessert; dies wird auch in den verschiedenen Personalgesprächen immer wieder bestätigt.

Patienten

Patientenbefragung:

Unsere turnusmäßige Patientenbefragung wurde wegen der Mehrarbeit durch die Rezertifizierung im März um einen Monat verschoben und fand vom 1. Mai bis 31. Juli 2010 statt. Der Inhalt der Befragung war nach in der Teambesprechung gemeinsam getroffener Beschluss die Wartezeit in der Praxis, getrennt nach den verschiedenen Ärzten.

Unser selbst gestecktes Ziel, in allen Fragen eine Note < 2 zu erzielen, wurde nicht erreicht, teilweise aber nur sehr knapp verfehlt. Als Grund nehmen wir einen Bias durch die andere Art der Befragung an:

- 1.) Da nicht mehr jeder Patient persönlich angesprochen wurde, sondern die Fragebögen zur Selbstbedienung im Wartezimmer auslagen, wurden mit insgesamt 180 deutlich weniger beantwortete Fragebögen als in den Vorjahren zurückgegeben.
- 2.) Da nur Patienten im Wartezimmer die Bögen ausfüllen konnten, hatten Patienten, die einen sehr zeitnahen Arztkontakt hatten, also beispielsweise gleich nach Ankunft in der Praxis ins Arztzimmer weiter geleitet wurden, nicht die Möglichkeit, einen Fragebogen auszufüllen. Wahrscheinlich haben auch im Wartezimmer mehr Patienten mit langen Wartezeiten als solche mit kurzen Wartezeiten geantwortet. Dadurch blieb oftmals eine zu erwartende bessere Bewertung aus.
- 3.) Schließlich wurde mit der Wartezeit diesmal eine bekannte Schwachstelle der Praxis abgefragt.

Insgesamt sind wir aus diesen Gründen mit dem Ergebnis der Befragung mit Einzelnoten von 2,02 bis 2,44 sogar zufrieden - auch wenn die selbst gesteckte Zielvorgabe verfehlt wurde.

Die Abfrage der Grundprinzipien unseres Leitbildes wird im laufenden Jahr 2011 wieder Thema der Patientenbefragung sein; dies ist es ja, wie intern festgelegt, alle zwei Jahre.

Zuweiser

Zuweiserbefragung:

Im 4. Quartal führten wir erstmals eine Zuweiserbefragung durch. Eine Selektion der Zuweiser erfolgte bewusst nicht, es wurde jeder Kollege angeschrieben, der im vergangenen Jahr mindestens einen Patienten an unsere Praxis überwiesen hatte. Wir versandten Anfang Oktober insgesamt 420 Fragebögen per Fax mit der Bitte, sie ausgefüllt – gerne auch anonym – an uns zurückzusenden bzw. per Post zurückzuschicken. Die Rückläuferquote war mit 13% (55 Bögen) gering. Um es den Zuweisern möglichst einfach zu machen, sollten die Fragen ganz spontan durch jeweils einen Strich auf einer Analogskala beantwortet werden. Hierbei bedeutete eine Markierung am linken Rand eine Einschätzung als „Schlusslicht“, in der Mitte als „Mittelfeld“ und am rechten Rand eine Einschätzung als „Spitze“. Folgende Fragen wurden gestellt:

„Wie beurteilen Sie unsere Praxis im Vergleich zu den anderen Praxen in der Region Augsburg, die die gleiche Leistung anbieten, in Bezug auf

- gastroenterologische Leistungen
- hepatologische Leistungen
- diabetologische Leistungen
- Patientenservice
- Zuweiserservice

Eine sechste Frage diente dazu, die Spezifität der Zuweisungen zu erfragen und wurde von „rein gastroenterologisch/hepatologisch“ bis „rein diabetologisch“ bewertet.

Zur Auswertung wurde die jeweilige Markierung mit Hilfe einer Schablone einem ganzzahligen Wert von 0 bis 10 (sechste Frage: -5 bis +5) zugeordnet und aus allen Bögen, bei denen eine Markierung bei der entsprechenden Frage erfolgte, der Mittelwert mit einer Nachkommastelle gebildet. Unser Ziel war, in jeder der ersten vier Fragen einen Wert von mindestens 6,7 zu erreichen.

Dieses Ziel konnte erfreulicherweise nicht nur erreicht, sondern übertroffen werden: Die Einzelergebnisse lagen zwischen 8,0 und 8,7. Eine schriftliche Auswertung der Zuweiserbefragung wurde erstellt.

Zusammenfassung

Leider ist es 2010 nicht gelungen, den Praxisgewinn auf dem Niveau der Vorjahre zu halten. Die Praxis arbeitet jedoch weiterhin umsatzstark und steht deshalb wirtschaftlich auf sicheren Beinen. Eine Optimierung der Kostenstruktur – nach Möglichkeit ohne Personalentlassungen oder Kürzung von Personalgehältern – ist als Ziel für das Jahr 2011 vorgesehen.

Der im zurückliegenden Jahr für das Arbeitsleben und das Praxisklima bestimmende Faktor war die für unsere Verhältnisse hohe Personalfuktuation. Gerade bei den dabei auftretenden Mehrbelastungen zeigten sich jedoch die Loyalität der Mitarbeiterinnen und der Wert strukturierter Checklisten und Arbeitsabläufe, wie sie ein QM-System erfordert und bietet. Die Zufriedenheit mit der Arbeitsstätte – dokumentiert in den Personalgesprächen – und die Affinität zur Praxis sind bei allen Mitarbeiterinnen hoch; sie wie auch die Mitglieder der Praxisleitung arbeiteten auch im Jahr 2010 gerne hier.

„Total quality management“ wird im Praxisalltag gelebt. Bei der Kontrolle der Übereinstimmung der QM-relevanten Dokumente mit dem Alltag zeigen sich in internen Audits keine Diskrepanzen, auch das externe Rezertifizierungsaudit bestätigte uns die Kongruenz von Dokumentation und Realität.

Fazit

Das etablierte QM-System brachte für die Praxis auch im Jahr 2010 mannigfaltige, für alle Mitarbeiterinnen und die Geschäftsleitung spürbare Vorteile. Die Praxis profitiert so deutlich davon, dass auch weiterhin die nicht geringen (Personal-)Ressourcen für die Aufrechterhaltung eines konsequent etablierten QM-Systems als gerechtfertigt betrachtet werden.

Augsburg, 23.02.2011

Dr. Thomas Nagel

Dr. Michael Dietlein

Dr. Martin Hunstiger