



Foto: Ralf Geithe – Fotolia

„Gemeinsam für die beste Reha“

Positive Zwischenbilanz des Qualitätsverbunds Gesundheit nach zehn Jahren

Von Olaf Werner und Prof. Dr. Edwin Toepler

In den Verbundkliniken werden heute überdurchschnittlich zufriedene Patienten von überdurchschnittlich motivierten Mitarbeitern behandelt – und das mit nachweisbar überdurchschnittlichem Erfolg. Was steckt hinter dieser positiven Entwicklung?

Das maßgebliche Instrument hierfür ist das von der Deutschen Rentenversicherung Bund entwickelte rehabilitationsspezifische Qualitätsmanagementsystem QMS Reha®. Die Implementierung dieses auch von der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR) anerkannten QM-Systems stellt eine verbindliche Voraussetzung für die Aufnahme in den Verbund dar. Für die fachliche Leitung und Koordination des Verbunds wurde bereits in der Gründungsphase ein externer Partner gefunden: die Sozial- und Arbeitsmedizinische Akademie Baden-Württemberg e.V. (SAMA). Diese übernahm auch die ent-

sprechende Ausbildung der Führungskräfte und Qualitätsmanagement-Beauftragten. Dadurch verfügen alle Verbundmitglieder nicht nur über außerordentliches Know-how im Qualitätsmanagement, sondern haben im Laufe ihres intensiven Austausches auch eine besondere Kultur der Zusammenarbeit aufgebaut.

Qualitätsorientierung trifft auf gegenseitiges Vertrauen

So unterschiedlich die Mitgliedskliniken in ihrer Größe, ihrem Leistungsspektrum und ihrer Trägerstruktur sind, so einig sind sie sich, wenn es um die tragenden Säulen des Verbunds geht. Die Zusammenarbeit im Verbund wird als bewusstes „Geben und Nehmen“ verstanden, das neben der fachlichen Ebene auch die menschliche Schiene einschließt. Das besondere Vertrauensverhältnis ermöglicht nicht nur einen offenen Umgang mit Problemstellungen, sondern lässt auch eine enge Abstimmung in

Mit dem Anspruch, die Qualität in der medizinischen Rehabilitation weiterzuentwickeln, haben sich im Jahr 2007 13 Kliniken von acht Trägern zusammengeschlossen. Heute, ein gutes Jahrzehnt später, vereint der Qualitätsverbund Gesundheit rund 30 Reha-Kliniken von elf Trägern, darunter kommunale und kirchliche Institutionen, Privatunternehmen und die Rehazentren der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg. Das Motto „Gemeinsam für die beste Reha“ verleiht dem trägerübergreifenden Streben nach bestmöglicher Qualität Ausdruck und wird auf vielerlei Weisen der aktiven Zusammenarbeit mit Leben erfüllt. Sein zehnjähriges Jubiläum nahm der Qualitätsverbund zum Anlass, über die im deutschen Gesundheitswesen einzigartige Kooperation im Netzwerk von Reha-Kliniken und deren Ergebnisse zu berichten.

Keywords: Qualitätsmanagement, Verbund, Rehabilitation, Reha vor Rente

heiklen Fragen zu. So wird es beispielsweise möglich, gemeinsame Positionierungen im Umgang mit Kostenträgern und Zuweisern festzulegen.

Selbstverständlich sind diese gewachsenen „Soft Skills“ kein Ersatz für sorgfältig ausgearbeitete vertragsrechtliche Grundlagen zur Regelung der Kooperation und der gegenseitigen Dienstleistungen, einschließlich datenschutzrechtlicher Aspekte. Bewährt hat sich zudem die neutrale Koordinierungsfunktion der SAMA, die auf die Gleichberechtigung und Einbe-

ziehung aller Partner achtet. In wichtige Entscheidungen, beispielsweise wenn eine Neuaufnahme ansteht, fließen die Stimmen aller Mitgliedskliniken ein.

Die Chancen der Reha noch besser ausschöpfen

Wissenschaftliche Ergebnisse lassen keinen Zweifel: Medizinische Rehabilitation ist ein Erfolgsmodell des deutschen Gesundheitswesens. Nicht nur dem einzelnen Patienten kommt es zugute, wenn die persönliche Leistungskraft nach schwerer Krankheit oder operativem Eingriff wiederhergestellt

wird. Ebenso profitiert die Gesellschaft insgesamt, denn wer nicht krankheitsbedingt verfrüht in Rente geht oder gar pflegebedürftig wird, sondern in die Erwerbstätigkeit zurückkehrt, stärkt unsere Solidargemeinschaft. Jährlich werden knapp zwei Millionen ambulante und stationäre Reha-Fälle von rund 120.000 Beschäftigten in etwa 1.180 Reha-Einrichtungen deutschlandweit versorgt. Mit Blick auf diese Dimensionen und die demografische Entwicklung gilt es, möglichst viele Leistungsempfänger wieder zu Beitragszahlern zu machen.



Abb.: Zehn Qualitätsprojekte mit Signalwirkung

Die Frage, wie sich der Reha-Sektor insgesamt und jede einzelne Reha-Klinik aufstellen muss, damit das Potenzial von medizinischer Rehabilitation überhaupt ausgeschöpft werden kann, ist ein Dauerthema auf der Agenda des Qualitätsverbands Gesundheit. Um das Qualitätsmanagement in den Mitgliedskliniken nachhaltig zu sichern und weiterzuentwickeln, setzen die Partner auf die folgenden Instrumente:

- **Gegenseitige Audits:** In einem rollierenden System wird jede Klinik einmal im Jahr von einem anderen Mitglied einem Audit unterzogen. Im Zuge von „Perlentaucheraudits“ wird gezielt nach Beispielen guter Praxis gesucht und das Voneinander-Lernen gefördert. Inzwischen haben 115 Audits stattgefunden.
- **Regelmäßiges Benchmarking:** Auf der Grundlage des QMS REHA® wurde ein Kennzahlensystem entwickelt, das sowohl die externe Qualitätssicherung als auch die Innensicht der Strukturen, Prozesse und Mitarbeiterorientierung umfasst. Neben der laufenden Patientenbefragung findet alle drei Jahre eine Mitarbeiterbefragung in den Verbundkliniken statt. Die Ergebnisse werden vergleichend dargestellt und in Workshops diskutiert.
- **Gemeinsame Workshops:** Bei zwei „Familientreffen“ unter allen Verbundmitgliedern im Jahr werden die Ergebnisse der Audits sowie die entsprechenden Kennzahlen vorgestellt und

Qualitätsziele vereinbart. Interdisziplinäre Arbeitsgruppen werden beauftragt, Verbesserungsprojekte wie etwa die Vorgabe, das Patientenrechtgesetz oder MBOR-Konzepte in den Kliniken umzusetzen, auf den Weg zu bringen. Daneben finden immer wieder themenbezogene Workshops, beispielsweise mit Fokus auf das Zuweiser- oder das Hygienemanagement, statt. Mit zehn richtungsweisenden

Rentenversicherungen Baden-Württemberg angehören.

Sie untersuchten in der Reha-QM-Outcome-Studie, ob und in welchem Umfang Patienten, die sich in 2011 einer Reha-Behandlung in einer der Verbundkliniken unterzogen hatten, im ersten Arbeitsmarkt verblieben sind. Dazu wurden die Patienten der DRV Baden-Württemberg ein Jahr nach dem Reha-Aufenthalt befragt, ebenso

„Alle einbezogenen Reha-Kliniken (Verbund- und Nicht-Verbundkliniken) haben sich seit 2005 im Hinblick auf die Beitragszahlungen ihrer Patienten deutlich verbessert.“

„Leuchtturmprojekten“ (►Abb.) konnte der Qualitätsverbund im vergangenen Jahrzehnt Impulse für nachhaltige Qualitätsverbesserungen im Reha-Sektor setzen.

Wissenschaftlicher Nachweis des Reha- und QM-Outcomes

Führt das gemeinsame Qualitätsmanagement im Verbund zu einer besseren Qualität? Dieser vom Qualitätsverbund angestoßenen Frage widmete sich eine 2011 gegründete Forschungsgruppe, der Experten aus dem Institut für rehabilitationsmedizinische Forschung an der Universität Ulm, der Gesellschaft für Qualität im Gesundheitswesen (GfQG) in Karlsruhe, der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und der Deutschen

wurde die Entwicklung der von ihnen geleisteten Rentenversicherungsbeiträge beobachtet und mit Beschäftigungsverläufen von Patienten, die ihre Reha in Einrichtungen außerhalb des Qualitätsverbands erhielten, verglichen. Die Ergebnisse der im Jahr 2015 veröffentlichten ersten Phase der Studie sprechen für sich.

Alle einbezogenen Reha-Kliniken (Verbund- und Nicht-Verbundkliniken) haben sich seit 2005 im Hinblick auf die Beitragszahlungen ihrer Patienten deutlich verbessert. Durch die Reha wurde das Arbeitseinkommen stabilisiert und das Risiko des vorzeitigen Ausscheidens aus dem Erwerbsleben reduziert. Dabei haben sich die Einkommen der Pati- ►

Der Qualitätsverbund auf einen Blick

Gründung: 2007

Mitglieder: 30 Rehabilitationskliniken in Trägerschaft der Reha-Klinik Bad Boll, Federsee- und Schlossklinik Bad Buchau, Kliniken und Therapiezentrum der Kurverwaltung Bad Rappenau, SIGEL Klinik Bad Schönborn, Städtische Kurbetriebe Bad Waldsee, Hochgebirgsklinik Davos, St. Georg Vorsorge- und Rehabilitationskliniken Höchenschwand, RULAND Kliniken; RehaZentren Baden-Württemberg gGmbH sowie die Mettnau – medizinischen Reha-Einrichtungen der Stadt Radolfzell

Standorte: vom Norden Bayerns über ganz Baden-Württemberg bis in die Schweiz

Kapazitäten: 80 .000 ambulante und 1,4 Millionen stationäre Pflegetage (pro Jahr)

Mitarbeitende: über 5.000

Ziel: Qualitätsführerschaft im Reha-Sektor

Motto: Gemeinsam für die beste Reha

Qualitätssicherung: gemeinschaftliche Zertifizierung durch QMS REHA®

Koordinator: Prof. Dr. Edwin Toepler

Sprecher: Olaf Werner

Kontakt: Gudrun Kraus, kraus@samanet.de (Geschäftsstelle)

Weitere Infos: www.qualitätsverbund-gesundheit.de

enten aus den Kliniken des Qualitätsverbunds noch etwas besser als die im Durchschnitt aller Kliniken entwickelt. Es liegt nahe, dass diese Verbesserung auf die Zusammenarbeit im Verbund zurückzuführen ist. Die mit vier Jahren recht lange Nachverfolgung der Erwerbsverläufe liefert deutliche Hinweise auf die Langzeiteffekte der Rehabilitation und unterstreicht den Sinn des Prinzips „Reha vor Rente“.

Dieses Engagement in der Versorgungsforschung hat wesentlich zur bundesweiten Bekanntheitssteigerung und Akzeptanz des Qualitätsverbunds beigetragen. Die Reha-QM-Outcome-Studie hat einen wissenschaftlich gesicherten Nachweis geliefert, dass sich die Qualität in der medizinischen Rehabilitation in den vergangenen zehn Jahren messbar verbessert hat, was den Patienten wie auch dem Sozialsystem zugutekommt. In der nächsten Phase der Outcome-Studie werden weitere Reha-Träger und der Verbund Norddeutscher Rehakliniken mitarbeiten.

Auf der Agenda: Reha mehr ins Bewusstsein rücken!

Nach einem Jahrzehnt seines Wirkens wird der Qualitätsverbund

heute nicht nur wahr-, sondern auch ernstgenommen. Es ist auch früheren Skeptikern mittlerweile klar geworden, dass professionelles Qualitätsmanagement und eine qualitätsorientierte Zusammenarbeit über Einrichtungsgrenzen hinweg sinnvoll ist, auch wenn es einen zusätzlichen Aufwand mit sich bringt. Die Zeit ist reif für hohe Qualitätsstandards in der Reha und die Investition in die Qualität führt allmählich zu einem Wettbewerbsvorteil. So hat der DRV-Bundesvorstand im März 2017 eine verbindliche Entscheidung zum Einkauf von Leistungen getroffen, die neben Wartezeit, Preis und Entfernung zum Wohnort vor allem die Qualität als Orientierungsgröße bei der Vergabe festlegt.

Mit seiner qualitätsorientierten Herangehensweise und seiner sukzessiven Ausweitung ist das Netzwerk des Verbunds bestens aufgestellt, um sich innerhalb des Reha-Sektors wettbewerbsstark zu positionieren und die Eigenständigkeit der Mitgliedskliniken zu wahren. Wichtige Etappen auf dem Weg zu ambitionierten Zielen sind geschafft – in einzelnen Kliniken selbst, im Qualitätsverbund wie auch im Reha-Sektor insgesamt konnte Vieles

bewegt und so manche positive Entwicklung angestoßen werden.

Bei aller Zufriedenheit über diese Ergebnisse will sich der Verbund jedoch auch in den kommenden Jahren mit anspruchsvollen Aufgaben beschäftigen. In diesem Sinne wurde die Jubiläumsfeier im November 2017 in Bad Rappenau dazu genutzt, eine vor dem Hintergrund unserer demografischen Entwicklung immer drängendere Frage zu diskutieren: Wie kann das Potenzial der Reha noch besser genutzt werden, um lange Arbeitsunfähigkeit und Frühverrentung zu vermeiden? Aktuell nehmen nur zwei Prozent aller Erwerbstätigen eine Reha in Anspruch und von denen, die erwerbsunfähig verrentet werden, erhielt zuvor lediglich die Hälfte Reha-Maßnahmen – eine vertane Chance. Im Austausch zwischen den Leistungserbringern aus den Verbundkliniken und den Kostenträgern sowie Vertretern der Industrie- und Handelskammer wurden Lösungsansätze erörtert, die vom Abbau bürokratischer Hindernisse über intensiveren Dialog mit den Betrieben bis zu neuen Angeboten für berufs begleitende Reha-Maßnahmen reichen. Das zeigt: Es gibt auch nach zehn Jahren noch viel zu tun, gemeinsam gelingt dies leichter und besser. ■

Olaf Werner

Sprecher

Qualitätsverbund Gesundheit

„Gemeinsam für die beste Reha“

Geschäftsführer

Kompetenzzentrum für Rehabilitation

und Prävention Bad Rappenau

Salinenstraße 30

74906 Bad Rappenau



Olaf Werner

Prof. Dr. Edwin Toepler

Koordinator und Wissenschaftlicher Leiter

Qualitätsverbund Gesundheit

„Gemeinsam für die beste Reha“