

9

Das IQM Peer Review weiterentwickeln: Qualifizierung der Teamleitung

Maria Eberlein-Gonska

9.1 Hintergrund

Für die Weiterentwicklung des IQM Peer Reviews waren die jährlichen Auswertungen der Protokolle sowie die Feedbacks der Peers und der besuchten Kliniken von besonderem Stellenwert. Die Ergebnisse wurden in einen jährlichen Bericht für den Vorstand, die Fachauschüsse, die ausgebildeten Peers und für die IQM Mitglieder veröffentlicht. Zahlreiche Optimierungspotenziale mit Verbesserungsvorschlägen wie z.B. die Überprüfung der an Leitlinien orientierten und zeitgerechten Diagnostik und Therapie und die konsequente Patientenbehandlung bei der Entscheidung zur Therapiebegrenzung wurden regelmäßig identifiziert und als Grundlage zur Weiterentwicklung des Verfahrens genutzt. Einen maßgeblichen Einschnitt brachte die 2016 durchgeführte sogenannte IMPRESS Studie als wissenschaftlich fundierte Evaluation hinsichtlich einer nachhaltigen Ergebnisverbesserung durch das Peer Review (Schmitt et al. 2022). Dabei wurde im Rahmen einer cluster-randomisierten, kontrol-

lierten Studie die Effektivität des IQM Peer Reviews zur Beatmung > 24 h hinsichtlich der Verringerung der Krankenhausmortalität untersucht. Die konfirmatorische Analyse der IMPRESS-Studie erbrachte bezüglich der definierten Fallkonstellation keine Evidenz für einen kausalen Effekt des IQM Peer Reviews.

Dieses unerwartete und überraschende Ergebnis wirkte in der Folge wie ein Katalysator für die Weiterentwicklung des Peer Review Verfahrens und eröffnete u. a. auch die Diskussion hinsichtlich der Aussagefähigkeit der Sterblichkeit für die Qualitätsbeurteilung in der Intensivmedizin. Die Deutsche Interdisziplinäre Vereinigung für Intensiv- und Notfallmedizin e.V. (DIVI) engagierte sich demzufolge für die Definition von Qualitätsindikatoren für die Intensivmedizin, die eine evidenzbasierte Grundlage für eine Outcome-relevante Qualitätsbeurteilung intensivmedizinischer Behandlungen bietet. Zugleich ergab eine von Experten unabhängig voneinander vorgenommene Analyse aller Protokolle der Interventionsgruppe eine Vielzahl dokumentierter Vorschläge zur Verbesserung

von Struktur- und Prozessqualität, jedoch nur vereinzelt einen Outcome-relevanten Bezug. Darüber hinaus mangelte es an einer klaren und lösungsorientierten Formulierung von Verbesserungsvorschlägen, aus denen heraus die besuchte Klinik konkrete Maßnahmen hätte ableiten können. Offenbar stand die in guter Atmosphäre strukturierte Durchführung des Peer Reviews im Vordergrund, weniger die Ergebnisorientierung mit der konkreten Verbesserung der Patientenversorgung.

Insgesamt wurden die Ergebnisse der IMPRESS Studie von IQM als Chance wahrgenommen, das Peer Review Verfahren selbstkritisch und konstruktiv im Sinne eines lösungsorientierten Ansatzes zu überprüfen. Es schloss sich eine intensive Diskussion des IQM Vorstandes mit dem Wissenschaftlichen Beirat IQM und weiteren Experten an, inwieweit IQM Peer Reviews als Qualitätssicherungsverfahren wirksam sein können.

 Die IMPRESS Studie hat wesentliche Weiterentwicklungsimpulse für das Peer Review bei IQM gegeben, die es nun konsequent umzusetzen gilt.

Diese zukunftsorientierte Haltung bei IQM gilt es herauszustellen. Andererseits zeigt die Studie auch, wie wichtig die wissenschaftliche Evaluation von Qualitätsmanagementverfahren, -instrumenten und -methoden ist und dass diese regelmäßig auf ihre Evidenz für konkret formulierte und nutzbringende Ziele untersucht werden müssen (Eberlein-Gonska 2011).

9.2 Phasen der Entwicklungsarbeit

Die weitere Entwicklungsarbeit bei IQM wurde durch verschiedene Phasen geprägt. Der **erste wesentliche Schritt** war eine Abfrage innerhalb des Vorstandes, des Wissenschaftlichen Beirates IQM und der Fachausschussleiter zur Erwartungshaltung an ein IQM Peer Review mit dem wesentlichen Ergebnis, dass dieses als wirksam

bezeichnet werden kann, wenn sich sowohl die Behandlungsabläufe als auch Behandlungsergebnisse verbessern. Erst dann wird das Peer Review als ein nutzbringendes Instrument des internen Qualitätsmanagementsystems einer besuchten Klinik bewertet.

Im **zweiten Schritt** wurden folgende kritische Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches ergebnisorientiertes Peer Review identifiziert:

- ein gut vorbereitetes besuchtes Krankenhaus, unterstützt durch entsprechende Instrumente und Maßnahmen
- Checklisten und Strukturierungshilfen, insbesondere bei intensivmedizinischen Peer Reviews
- Erweiterung der Fortbildung (auch Online) zum IQM Peer mit zusätzlichen Qualifizierungsmaßnahmen, z.B. zur Teamleitung
- Unterstützungshilfen wie z.B. die Anpassung der Protokollvorlage, medienwirksame Veranschaulichung des Peer Reviews durch Video, Podcasts und Leitfäden etc.

Unter der Federführung des Wissenschaftlichen Beirates IQM wurden die verschiedenen Arbeitspakete in Kleingruppen konsequent weiterentwickelt.

In dieser **dritten Phase** erfolgten als ein wesentlicher Meilenstein die grundlegende Überprüfung und Neustrukturierung des Ausbildungskonzeptes, auch im Hinblick auf das Angebot einer Online-Variante. Darüber hinaus entwickelte IQM eine eigene Online-Schulung für die Teamleitung, da diese einen wesentlichen Beitrag für das erfolgreiche IQM Peer Review liefert.

9.3 Die „neue“ Rolle der Teamleitung

Die Teamleitung im Peerteam hat nicht nur einen wesentlichen organisatorischen Anteil daran, wie das Peer Review in der besuchten Klinik abläuft, sondern insbesondere wie die Beteiligten das Verfahren akzeptieren. Wenn es gelingt, dass die Teilnehmer die Zielsetzung



des IQM Peer Reviews zu ihrem eigenen erklären, dann gelingt die Brücke zur Reflexion der eigenen Abläufe mit der Identifikation von Verbesserungspotenzialen und der Ableitung von konkreten Maßnahmen. Mit der kritischen Analyse der Funktion der Teamleitung wurde die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit der bisherigen Rolle deutlich und der Bedarf einer eigenen Fortbildung, die bereits erfahrenen Peers eine wichtige Unterstützung bietet.

Im bisherigen Verfahren hatte die Teamleitung tatsächlich mehrere Funktionen inne: die Organisation bzw. Koordination für den erfolgreichen strukturierten Ablauf des Peer Reviews bis zum Ergebnis des Protokolls, die Fachexpertise mit inhaltlicher Verantwortung für die Analyse der Patientenakten und die Moderation, mit Übernahme der Verantwortung für eine lösungsorientierte Kommunikation. Diese Rollenvielfalt stellt nicht nur eine Überforderung dar, sondern ist mit den z.T. konkurrierenden Aufgaben konfliktträchtig. So fühlt sich die Fachexpertin bzw. der Fachexperte verpflichtet, sein Wissen in den kollegialen Dialog mit einzubringen, bei der sich u.U. verschiedenen Positionen gegenüberstehen und ausdiskutiert werden wollen. Die Expertensicht kann an dieser Stelle in Konflikt mit der Moderationsaufgabe geraten, die Sorge dafür tragen soll, dass sich alle Beteiligten in die Diskussion einbringen, dass Zwiegespräche nicht ausufern und die Lösungsorientierung für grundlegende Themen nicht aus dem Blickfeld gerät. Aus diesem Grund hat IQM die verschiedenen Rollen voneinander entkoppelt und der Führungsrolle der Teamleitung eine eindeutig höhere Priorität als die der Fachexpertin bzw. des Fachexperten zugeteilt. Damit gelingt eine Entlastung vom Aktenstudium mit der fachlichen Auseinandersetzung im Einzelnen. Andererseits entsteht ein wichtiger Raum, um die folgenden mit der Führungsrolle verbundenen wichtigen Aufgaben wahrnehmen zu können:

- den Erstkontakt mit Vertrauensbildung und Klarstellung der Zielsetzung des Peer Reviews

- Die Moderation als Dialog auf Augenhöhe mit den verschiedenen Fachdisziplinen und Berufsgruppen. Hierbei liegt der Schwerpunkt nicht auf dem Einzelfall, sondern auf übergreifenden Themen, die sich als roter Faden durch die Fallakten ziehen. Insofern bleibt der wichtige inhaltliche Blick als Fachexpertin bzw. Fachexperte, allerdings mit einem anderen Fokus, erhalten.
- die Lösungsorientierung mit Erstellung eines klar formulierten Protokolls, auf dessen Basis konkrete und zielgerichtete Maßnahmen abgeleitet werden können

Diese neue Strategie galt es in der Folge in konkrete Fortbildungsinhalte zu überführen und die künftigen Teamleitungen, vor allem diejenigen mit langjähriger Erfahrung, hierfür zu gewinnen.

9.4 Das Fortbildungskonzept für zukünftige Teamleitungen

Es ist der Pandemie durch COVID-19 zu „verdanken“, dass es keine Alternative zur Entwicklung einer Online-Schulung gab. Hierzu die Meinung der beauftragten Arbeitsgruppe:

„Wenn das IQM Peer Review eine Zukunft hat, dann müssen digitale Möglichkeiten entwickelt und als selbstverständliche Option angeboten werden.“

Insofern hat die Pandemie – bei allen Einschränkungen und Restriktionen – für bestimmte Themen, vor allem für die Fortbildung, als Katalysator gewirkt. Folgende Schwerpunkte wurden aufgrund der festgelegten Zielsetzung in einem Fortbildungsplan konkretisiert:

- die neue Rolle der Teamleitung: Differenzierung zwischen Führung und fachlicher Arbeit als Expertin bzw. Experte
- Vorbereitungsgespräch mit dem Peerteam: Guter Ablauf eines Vorbereitungsgesprächs & Merkwertes

- Eröffnungsgespräch, Kollegialer Dialog und Abschlussgespräch: Gute Beispiele für unterschiedliche Gesprächssituationen im Peer Review – Stolperfallen & Schwierigkeiten
- vom Aktenstudium zum Protokoll: Der Dreischritt
- Verbesserungspotenziale auswählen und formulieren
- schwierige Gesprächssituationen

Im März 2021 fand die erste Fortbildung IQM Teamleitung als Webinar mit interessierten Peers statt. Das Feedback war durchweg positiv und zeigte Akzeptanz für die neue Zielsetzung und Rolle der Teamleitung. Gleichzeitig wurde der Wunsch nach einer Weiterqualifikation mit regelmäßiger Reflexion des eigenen Verhaltens nach einem Peer Review geäußert. Darüber hinaus fiel auf, dass auch Basiswissen zur Methodik des Verfahrens, Terminologie und den Standards zur Durchführung nicht immer geläufig sind. Offenbar wurde in der Vergangenheit zu wenig bedacht, dass zwischen den Einsätzen als Teamleitung oder Peer lange Zeiträume liegen. Die Notwendigkeit eines regelmäßigen Trainings folgender Schwerpunkte wurde als Herausforderung für die Zukunft erkannt: die Verstetigung der Zielsetzung mit der lösungs- und ergebnisorientierten Durchführung.

9.5 Fazit

Das Ergebnis der IMPRESS Studie war der Auslöser für eine tiefgreifende Überprüfung des Verfahrens und leitete seine maßgebliche Weiterentwicklung mit zahlreichen Veränderungsprozessen ein. Unter anderem wurde das komplette Fortbildungskonzept auf den Prüfstand gestellt und auf einen deutlich stärkeren lösungs- und ergebnisorientierten Fokus ausgerichtet. Einen

wichtigen Baustein bildete die Neukonzeption eines speziellen Trainingsangebotes für die Peer Review Teamleitung. Dabei wurde zunächst die bisherige Rolle der Teamleitung kritisch reflektiert und festgestellt, dass diese gleichzeitig mehrere Funktionen der Organisation, der Fachexpertise und der Moderation übernimmt. Diese stehen z.T. in Konkurrenz zueinander und können gleichzeitig zu einer Überforderung führen. IQM hat daraufhin der Führungsrolle der Teamleitung die höchste Priorität eingeräumt. Damit wird Entlastung und zugleich Raum für die mit der Führung des Peer Reviews verbundenen Aufgaben geschaffen. Die Neudefinition der Teamleitungsrolle bildete die Basis für das hierauf aufbauende Fortbildungskonzept mit zielgerichteten Lerninhalten, u. a. der Lösungs- und Ergebnisorientierung. Zugleich war das Konzept von Beginn an als Webinar konzipiert und löste eine hohe Akzeptanz bei den ersten Teilnehmern aus.

Neben diesem speziellen Katalysatoreffekt für das IQM Peer Review hat die IMPRESS-Studie zu einer weiteren wichtigen und übergreifenden Erkenntnis geführt: Qualitätsforschung im Sinne der wissenschaftlichen Überprüfung zur Evidenz der verschiedenen Methoden und Instrumente des Qualitäts- und Risikomanagements muss künftig in deren Entwicklung und Implementierung als integraler Bestandteil des PDCA-Zyklus integriert werden.

Literatur

- Eberlein-Gonska M (2011) Was ist an Qualitätsmanagement evidenzbasiert? Reflexionen über eine scheinbar einfache Frage. Bundesgesundheitsblatt 54, S. 148–153
- Schmitt J, Roessler M, Scriba P, Walter F, Grählert X, Eberlein-Gonska M, Kuhlen R, Schoffer O (2022) Effect of clinical peer review on mortality in patients ventilated for more than 24 hours: a cluster randomised controlled trial. BMJ Quality & Safety 2022(0), S. 1–9. DOI: 10.1136/bmjqs2021013864



Prof. Dr. med. habil. Maria Eberlein-Gonska

Maria Eberlein-Gonska leitet seit dem Jahr 2000 den Zentralbereich Qualitäts- und Medizinisches Risikomanagement am Universitätsklinikum Carl Gustav Carus in Dresden und engagiert sich in dieser Funktion für ein integriertes Managementsystem. Als Fachärztin für Pathologie hat sie berufsbegleitend den European Master in Quality Management abgeschlossen, war mehrere Jahre als akkreditierte KTQ-Visitorin tätig, ist Leitende Systemauditorin im Gesundheitswesen, EFQM-Assessorin und Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat der Initiative Qualitätsmedizin (IQM). Dort engagiert sie sich insbesondere für das Peer Review Verfahren von IQM. Sie hat mehrere Lehraufträge u.a. an der Medizinischen Fakultät Dresden sowie der staatlich anerkannten Dresden International University. Darüber hinaus ist Maria Eberlein-Gonska berufspolitisch in der Sächsischen Landesärztekammer und der Bundesärztekammer tätig. In den Jahren 2001 bis 2004 war sie Geschäftsführerin und von 2007 bis 2011 Vorsitzende der Gesellschaft für Qualitätsmanagement in der Gesundheitsversorgung e.V. (GQMG). 2015 hat Maria Eberlein-Gonska das Amt als Vorsitzende der Sächsischen Akademie für ärztliche Fort- und Weiterbildung an der Sächsischen Landesärztekammer übernommen.

