

## Qualitätsverbesserungsmassnahme: Qualitätszirkel (Q-Zirkel)

Ablauf Antrag	Datum
Eingereicht	31.10.2022
fachliche Anerkennung	26.01.2022 / 30.10.2023
vertragliche Anerkennung	04.12.2023
Publikation	Dezember 2023

### Allgemeines

Qualitätsverbesserungsmassnahmen sind konkrete, systematische und von den Vertragspartnern anerkannte Massnahmen in Bezug auf Strukturen und Prozesse innerhalb eines Spitals oder einer Klinik. Sie haben zum Ziel, einen Teilaspekt der Behandlungsqualität und der Sicherheit von Patientinnen und Patienten in einem Handlungsfeld zu verbessern. Deren Wirkung in einem spezifischen Spital oder einer spezifischen Klinik wird im Rahmen des übergeordneten Qualitätskonzeptes des Handlungsfelds evaluiert und kontinuierlich verbessert. **Die QVM wird in den PDCA-Zyklus des Qualitätskonzeptes des Handlungsfelds integriert.** Diese Integration muss im Qualitätskonzept festgehalten und beschrieben sein.

# 1. Abgrenzung der Qualitätsverbesserungsmassnahme (QVM)

<b>a) Name der Qualitätsverbesserungsmassnahme</b>
Qualitätszirkel (Q-Zirkel)
<b>b) Einordnung</b>
<p>Qualitätszirkel sind seit Jahren ein wichtiges Instrument zur Qualitätssicherung. Qualitätszirkel sind Mitarbeitergruppen, die vorgegebene beziehungsweise vereinbarte Aufgaben- und Problemstellungen bearbeiten. Sie greifen damit Qualitätsprobleme auf, stellen Fehlerursachen fest, suchen nach Lösungen und vereinbaren Massnahmen. Die entwickelten Lösungsstrategien werden Vorgesetzten beziehungsweise den Entscheidern präsentiert und von ihnen begutachtet. Diese organisieren die praktische Umsetzung bewilligter Verbesserungsansätze.</p> <p>Befristete oder ständige Einrichtung: Qualitätszirkel können entweder für den Zeitraum der Problembearbeitung installiert werden oder sich gegebenenfalls als ständige Einrichtung etablieren. Die Zusammenkünfte erfolgen je nach Lösungsdringlichkeit und sind von ihrer jeweiligen Institutionalisierungsform abhängig. Die optimale Gruppengrösse ist nicht per se definiert, jedoch gibt es je nach Fachgebiet und Gesundheitssektor Empfehlungen mit pro Zirkel zwischen 6 bis 15 Teilnehmer:innen, die einer Hierarchieebene entstammen oder in besonderen Fällen hierarchieübergreifend organisiert sind. Grundsätzlich lassen sich Qualitätszirkel auf allen Organisationsebenen einrichten.</p> <p>Freiwilligkeit der Teilnahme: Qualitätszirkel in der Versorgung haben die Aufgabe, die Leistungsfähigkeit der jeweiligen Organisation durch die Bearbeitung konkreter Schwachstellen zu steigern. Qualitätszirkel behandeln Themen auf der Grundlage einer professionellen, erfolgsorientierten, evidenzbasierten, kostenbewussten Patientenbetreuung im Rahmen von vorgegebenen, formativ zu verbessernden Qualitätsstandards. Qualitätszirkel sind darauf ausgerichtet, vorhandene Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissenspotenziale der Mitarbeitenden und involvierter Kooperationspartner optimal zu nutzen.</p> <p>Qualitätszirkel verlangen ein Verfahren, das es ermöglicht, dass die Mitarbeitenden partizipieren und die Probleme möglichst effizient bearbeitet werden können. Eine geeignete Moderationsmethode erfüllt diese Voraussetzungen, denn: Qualitätszirkel sind moderierte Problemlösungsgruppen mit festgelegten Rahmenbedingungen, aber nicht vorgezeichneten Lösungsansätzen. Die Moderation verbindet unternehmens- sowie kundenbezogene Anforderungen mit Lösungspotenzialen der Mitarbeitenden. Daraus resultierende Verbesserungsstrategien sind Grundlage einer betrieblichen Veränderung. Qualitätsverbessernde Veränderungen im System lassen sich als Systementwicklung beziehungsweise als Organisationsentwicklung (OE) beschreiben. Die Moderation im Rahmen eines Qualitätszirkels erfüllt die Funktion eines OE-Instruments. Sie wird dort eingesetzt, wo Konflikte beziehungsweise Probleme auftreten oder Entscheidungen notwendig werden. Dabei reicht eine Fachperson in der Regel nicht mehr aus, um eine umfassende Lösung zu finden; vielmehr sind die Mitarbeitenden gefordert. Der Lösungsprozess verlangt eine angemessene Steuerungsqualität und -struktur.</p> <p><small>Thömen-Suhr, Doris; Suhr, Manfred A. A., Qualitätszirkel: Ein Instrument der Effizienzsteigerung, Dtsch Arztebl 2002; 99(17): A-1140 / B-973 / C-894.</small></p> <p><small><a href="https://www.aezq.de/aezq/kompendium_q-m-a/6-qualitaetszirkel/#">https://www.aezq.de/aezq/kompendium_q-m-a/6-qualitaetszirkel/#</a></small></p>
<b>c) Ziel der Qualitätsverbesserungsmassnahme</b>
<p>Qualitätszirkel beziehen sich auf zwei Zielebenen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Verbesserung der individuellen und betrieblichen Problemlösungsfähigkeit der Mitarbeitenden zur Leistungsoptimierung</li><li>• Anpassung des Organisations- und Managementsystems an veränderte Anforderungen und Bedürfnisse (zum Beispiel Veränderung von Leistungsabrechnung und -bewertung) zur Entwicklung einer partizipativen und kooperativen Organisationsstruktur</li></ul>

<p>Der Förderung der Sicherheitskultur und damit der Patientensicherheit liegt dabei ein dynamischer Problemlösungsprozess zugrunde. Der Prozess basiert auf einer Anzahl logischer Schritte:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ursachenanalyse Problemerkennung/-beschreibung: Problemsammlung und -auswahl</li> <li>2. Erarbeiten von Lösungen und Planung von Massnahmen</li> <li>3. Realisierung der Lösung obliegt einer dezidierten Projektorganisation innerhalb der Organisation</li> <li>4. Erfolgskontrolle innerhalb der Verantwortlichkeiten des QMS</li> </ol>
d) Handlungsfelder
<input checked="" type="checkbox"/> Qualitätskultur <input type="checkbox"/> Patientensicherheit <input type="checkbox"/> Evidenzbasierte Entscheidungsfindung <input type="checkbox"/> Patientenzentriertheit
e) Fachbereich(e)
<input checked="" type="checkbox"/> Akutsomatik <input checked="" type="checkbox"/> Psychiatrie <input checked="" type="checkbox"/> Rehabilitation
f) Abgrenzung: Abteilungen/Bereiche, Professionen etc.
<p>Keine explizite Abgrenzung möglich oder notwendig –Umfang und Ziele des jeweiligen Q-Zirkels müssen für jeden Zweck einzeln definiert werden. In der Regel ist ein Q-Zirkel abteilungsübergreifend, interdisziplinär, multiprofessionell.</p> <p>Wichtiges Merkmal ist die hierarchiefreie Auswahl der Mitarbeitenden, soweit möglich. Die Moderation und verantwortliche Person sollte unabhängig von den Organisationseinheiten sein.</p>

## 2. Methodik, Entwicklung und Wirkung

a) Methodik der Qualitätsverbesserungsmassnahme
<p>Die Basis für Q-Zirkel sieht wie folgt aus:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Idealerweise 6 bis 15 fachlich gleichberechtigte Berufsleute des Gesundheitswesens</li> <li>2. Idealerweise Autonomie bezüglich Themensetzung und Vorgehen</li> <li>3. Eine Moderation und idealerweise eine Co-Moderation (idealerweise ausgebildet)</li> <li>4. Wiederkehrende Treffen entsprechend Zweck und Zielerreichung</li> <li>5. Definierter Teilnehmerkreis: (abteilungs-)übergreifend, interdisziplinär, multiprofessionell</li> <li>6. Entscheid über die angemessene Form der Dokumentation, vgl. Beispiel</li> <li>7. Themen- und problemzentriertes Arbeiten unter Verwendung von vielfältigen didaktischen Methoden</li> <li>8. Strukturiertes Arbeiten entlang PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act):</li> </ol> <p>Plan: Problemerkennung, Problemsammlung und -auswahl, Problembeschreibung, Ursachenanalyse  Do: Erarbeiten und Realisierung der Lösung  Check: Erfolgskontrolle  Act: Kommunikation der Ergebnisse und ggf. CAPAs</p>

<i>Beilagen zur Methodik der Qualitätsverbesserungsmassnahmen</i>		
<i>Beiblatt zur Dokumentation eines Q-Zirkels:</i> - <i>Beispiel - Planung, Durchführung und Nachbearbeitung Q-Zirkel.docx</i>		
<i>Umfangreiche Informationen zur Methodik</i> - <a href="https://www.sgaim.ch/de/qz/charakteristika-qz">https://www.sgaim.ch/de/qz/charakteristika-qz</a> - <a href="https://www.sgaim.ch/de/qz/forum-fuer-qualitaetszirkel">https://www.sgaim.ch/de/qz/forum-fuer-qualitaetszirkel</a>		
<i>Umfangreiche Informationen zur Moderation:</i> - <a href="https://www.kbv.de/html/qualitaetszirkel.php">https://www.kbv.de/html/qualitaetszirkel.php</a>		
<b>b) Gestaltungsspielraum</b>		
<p>Der Gestaltungsspielraum von Qualitätszirkeln ist hoch und kann an die Problemstellung, die Organisation und die Möglichkeiten der Institutionen angepasst werden. Die Grundlagen der Methodik sollten jedoch weitgehend berücksichtigt werden, da diese mit der Qualitäts- und Sicherheitskultur und damit der Patientenversorgung korrelieren.</p> <p>Ein Leitfaden für die konkrete Umsetzung findet sich hier: <a href="https://www.kbv.de/media/sp/6.2_Qualitaetszirkelgruendung.pdf">https://www.kbv.de/media/sp/6.2_Qualitaetszirkelgruendung.pdf</a></p>		
<b>c) Übertragbarkeit auf andere Abteilungen und/oder Spitäler</b>		
<p>Q-Zirkel sind institutionsunabhängig spezialisierte Instrumente zur Sicherung der Prozess- und Ergebnisqualität durch strukturierte Zusammenarbeit in Teams. Die Teams sind zusammengesetzt aus regelmässig tagenden, abteilungsübergreifenden, interdisziplinären, multiprofessionellen Zirkeln. In den Qualitätszirkeln sollen Behandlungsergebnisse analysiert und Verbesserungspotenzial aufgezeigt werden. Darüber hinaus sollen Entstehungsbedingungen vermeidbarer unerwünschter Ergebnisse geklärt und Empfehlungen zu ihrer Vermeidung gegeben werden. Die Beratungsergebnisse sollten in den Sitzungen der Health Care Professionals, z.B. tägliche Teamsitzungen, berücksichtigt werden.</p> <p><i>IQTIG – Institut für Qualitätssicherung und Transparenz im Gesundheitswesen, Planungsrelevante Qualitätsindikatoren Prüfung der Ableitung aus Richtlinien zur Strukturqualität und Mindestmengenregelungen, Stellungnahmen zum Vorbericht, Erstellt im Auftrag des Gemeinsamen Bundesausschusses, Stand: 27. April 2018</i></p> <p><a href="https://iqtig.org/downloads/berichte/2018/IQTIG_PlanQI-Folgeauftrag-1_Stellungnahmen-zum-Vorbericht_2018-04-27.pdf">https://iqtig.org/downloads/berichte/2018/IQTIG_PlanQI-Folgeauftrag-1_Stellungnahmen-zum-Vorbericht_2018-04-27.pdf</a></p>		
<b>d) Entwicklungsphase</b>		
Selbstdeklaration: Die Qualitätsverbesserungsmassnahme ist...		
<input checked="" type="checkbox"/> ...praxisnah entwickelt worden.	<input checked="" type="checkbox"/> ...und ist durch mindestens ein <u>Pilotprojekt</u> erprobt.	<input type="checkbox"/> Nicht erfüllt
	<i>Als ein Pilotprojekt gilt, wenn die QVM in mind. einem Spital oder Teilbereich eines Spitals umgesetzt und Erfahrungen dazu gesammelt wurden.</i>	
Qualitätszirkel sind in zahlreichen Spitälern des VZK erprobt.		
<b>e) Erwünschte Wirkung auf die Behandlungsqualität und/oder die Sicherheit von Patientinnen und Patienten</b>		
<p>Die Kultur der Patientensicherheit (patient safety culture - PSC) zu fördern ist wichtig für Gesundheitsdienstleister. Qualitätszirkel ist ein wirksames Instrument zur Förderung langfristiger Verbesserungen der Qualität medizinischer Einrichtungen. Die Wirkung von Qualitätszirkeln auf die PSC haben Tang et al. in einer aktuellen Studie bestätigt: Qualitätszirkel-Massnahmen</p>		

wurden mit einer besseren PSC in Verbindung gebracht. Bei den Dimensionen Arbeitszufriedenheit und Stresserkennung brachten Qualitätszirkel keinen Nutzen.

Tang NH, Tsai SF, Liou JH, Lai YH, Liu SA, Sheu WH, Wu CL. The Association between the Participation of Quality Control Circle and Patient Safety Culture. *Int J Environ Res Public Health*. 2020 Nov 29;17(23):8872. doi: 10.3390/ijerph17238872. PMID: 33260319; PMCID: PMC7731416.

Darüber hinaus helfen spezialisierte Q-Zirkel, die Versorgungs- und Behandlungsqualität in ausgewählten Themenfelder der Organisation, z.B. Infektionsschutz von Besuchern, zu verbessern, z.B. die Früherkennung einer Sepsis sowie das Wissen um Risikofaktoren, Symptome und Warnzeichen.

IQTIG – Institut für Qualitätssicherung und Transparenz im Gesundheitswesen, Qualitätssicherungsverfahren Diagnostik, Therapie und Nachsorge der Sepsis, Konzeptstudie, Erstellt im Auftrag des Gemeinsamen Bundesausschusses, Stand: 13. Dezember 2019

[https://iqtig.org/downloads/berichte/2019/2019-12-13\\_IQTIG\\_QS-Verfahren-Sepsis\\_Konzeptstudie\\_barrierefrei.pdf](https://iqtig.org/downloads/berichte/2019/2019-12-13_IQTIG_QS-Verfahren-Sepsis_Konzeptstudie_barrierefrei.pdf)

Beilagen zur Wirkung bzw. Evidenz

Bereits oben angegeben

### 3. Umsetzung und Kosten

a) Register		
Sieht die QVM das Führen eines Registers oder mehrerer Register vor?	<input type="checkbox"/> Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nein
b) Zertifizierung		
Sieht die QVM eine Zertifizierung vor?	<input checked="" type="checkbox"/> Ja, je nach Umsetzung	<input type="checkbox"/> Nein
<p>Grundsätzlich können Qualitätszirkel ohne Zertifizierungen realisiert werden.</p> <p>Je nach Umsetzung kann ein Qualitätszirkel Bestandteil von medizinischen Zertifizierungen sein, z.B. bei DKG-Zentren</p> <p>Je nach Umsetzung kann darüber hinaus eine Ausbildung der Moderator:innen eine Zertifizierungen erfordern.</p>		
<p>Die Zertifizierung erfüllt die Anforderungen der SAMW betreffend Zertifizierungen im medizinischen Kontext</p> <p><a href="https://www.sgaim.ch/de/qz/forum-fuer-qualitaetszirkel">https://www.sgaim.ch/de/qz/forum-fuer-qualitaetszirkel</a></p> <p><a href="https://www.kbv.de/html/qualitaetszirkel.php">https://www.kbv.de/html/qualitaetszirkel.php</a></p>		
Kosten	<input checked="" type="checkbox"/> Kostenfrei	<input type="checkbox"/> Kostenpflichtig
c) Lizenzen		
Sieht die QVM Lizenzen vor (z.B. Fragebogen, IT-System)?	<input checked="" type="checkbox"/> Ja, je nach Umsetzung	<input type="checkbox"/> Nein
<p>Je nach Umsetzung können Lizenzen erforderlich sein, bspw. bestimmte Tools oder Instrumente für Moderatoren.</p>		
Kosten	<input type="checkbox"/> Kostenfrei	<input checked="" type="checkbox"/> kostenpflichtig

#### d) Abschätzung des personellen und finanziellen Aufwands zur Umsetzung der Qualitätsverbesserungsmassnahme

Aufbau Moderation und Organisation: 5000-10000 CHF

Laufende Kosten: Arbeitszeit der Mitarbeitenden – nicht direkt quantifizierbar.

[https://www.kbv.de/media/sp/6.2\\_Qualitaetszirkelgruendung.pdf](https://www.kbv.de/media/sp/6.2_Qualitaetszirkelgruendung.pdf)

#### 4. Überprüfung der Integration in das betriebsinterne Qualitätskonzept

Die externe Prüfstelle überprüft, ob die QVM in das interne Qualitätskonzept (PDCA-Zyklus) integriert ist. Für eine zielführende und faire Überprüfung dieser Integration sind hier **Kriterien** festgelegt.

Die Umsetzung der Qualitätszirkel wird wie folgt bewertet werden:

- Anzahl und Zusammensetzung der Teilnehmenden und Moderation sind festgelegt
- Problemstellung und Zweck sind definiert
- Es ist ein Turnus definiert, wie häufig der Q-Zirkel durchgeführt wird
- Die Themen und die Schwerpunkte sind definiert und es wird entlang dieser Themen gearbeitet. Es können mehrere Q-Zirkel pro Themenfeld errichtet werden (Zweck des Q-Zirkels)
- Die terminliche Planung, z.B. über Q-Zirkel-Plan, sind definiert und die Durchführungen dokumentiert
- Die Ergebnisse und Massnahmen, deren Überprüfung und Evaluation sowie Entscheidungen sind protokolliert (PDCA-Zyklus)

#### 5. Antragsteller und Interessenskonflikte

<b>Antragssteller</b> (Institution)	Verband Zürcher Krankenhäuser (VZK)
<i>Beschrieb von allfälligen Interessenskonflikten des Antragstellers</i>	
keine	