

BERUFSBILD QUALITÄTSMANAGEMENT IM WANDEL

20. Krankenhaus-Qualitätstag KGNW
16.06.2026

Workshop „Berufsbild Qualitätsmanagement im Wandel“
Helene Grad & Lisa Kneilmann | 16.06.2026

ZAHLEN – DATEN – FAKTEN (GESCHÄFTSBERICHT 2024)

Mitarbeitende: 12.664
davon Ärzte: 1.137
davon Pflege 2.132
davon med. tech. Dienst 1.838

Bettenkapazität: 1.513

Stationäre Fälle: 52.147

Ambulante Fälle: 535.085

Case-Mix-Index: 1,3



UNSER CAMPUS

38 Kliniken und 30 Zentren

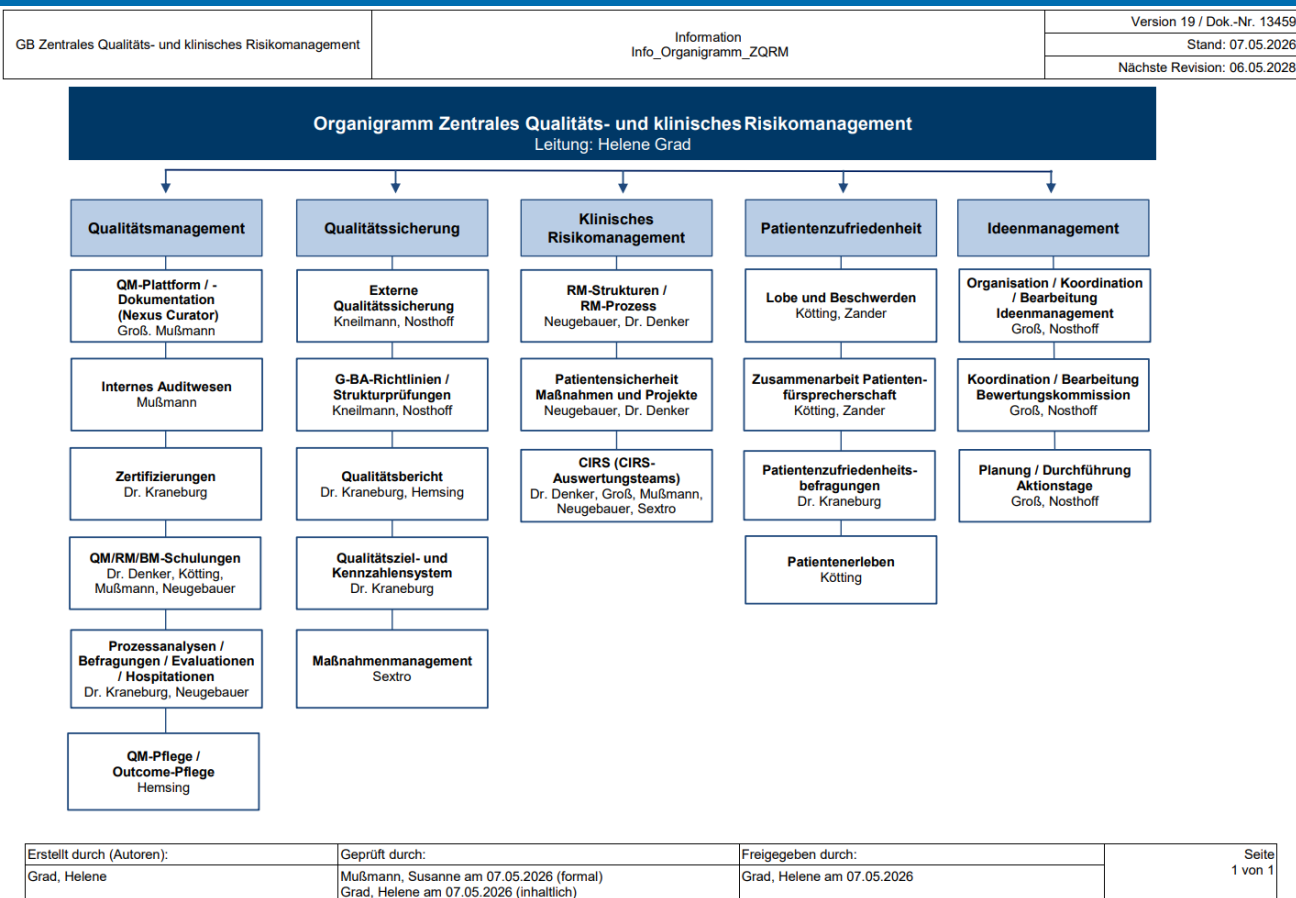
44 Forschungsinstitute

6 Tochterunternehmen



Workshop „Berufsbild Qualitätsmanagement im Wandel“
Helene Grad & Lisa Kneilmann | 16.06.2026

UNSER GESCHÄFTSBEREICH ZQRM



Agenda

1. Impulsvortrag „Gestalten statt Verwalten“
2. Themenblöcke als WorldCafé
 - a) Gesetzliche, politische und Inhaltliche Aufgaben und Themen rund um das Qualitätsmanagement
 - b) Aufbau und Struktur eines Stellenprofils
3. Ergebnisdarstellung und Kurzdiskussion

*Für die Erstellung der Präsentation wurde generative KI genutzt.

Workshop „Berufsbild Qualitätsmanagement im Wandel“
Helene Grad & Lisa Kneilmann | 16.06.2026

„GESTALTEN STATT VERWALTEN“

Von den Anfängen bis zur Gegenwart



Workshop „Berufsbild Qualitätsmanagement im Wandel“
Helene Grad & Lisa Kneilmann | 16.06.2026

Geschichte des Qualitätsmanagements im Gesundheitssektor



Die Anfänge

Codman, Donabedian und die Grundlagen



Internationale Entwicklungen

TQM, ISO 9001, JCI, EFQM



Deutschland

SGB V, G-BA und Zertifizierungssysteme



Patientensicherheit

CIRS, Risikomanagement, Fehlerkultur



Paradigmenwechsel und Herausforderungen

Gestalten statt Verwalten

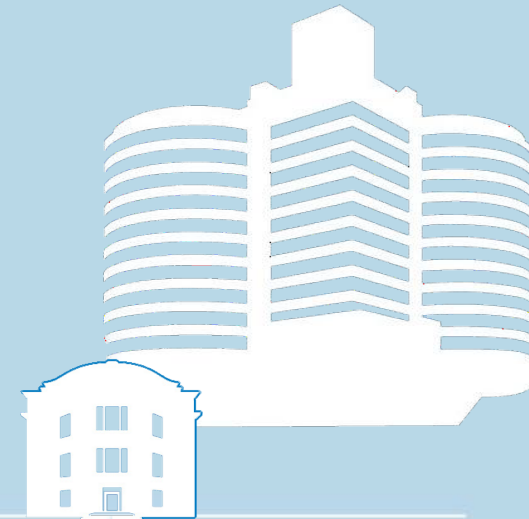


Zusammenfassung

Kernaussagen und Ausblick

DIE ANFÄNGE DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

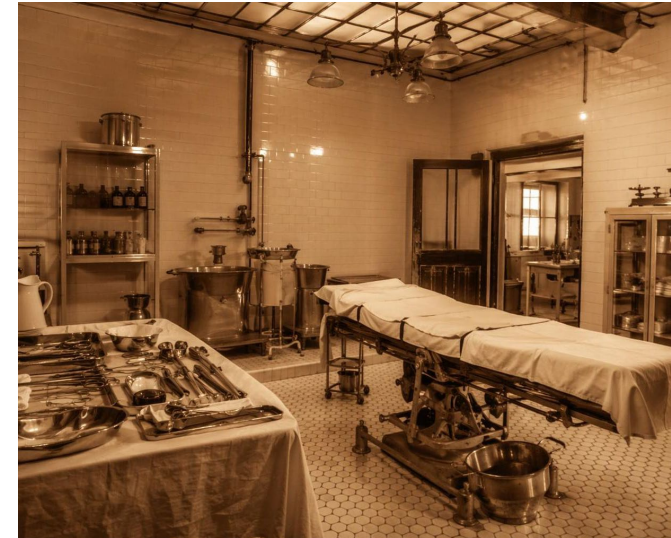
Von Codman bis Donabedian — die Pioniere



Workshop „Berufsbild Qualitätsmanagement im Wandel“
Helene Grad & Lisa Kneilmann | 16.06.2026

Ernest A. Codman und die End Result Idea

- Ernest A. Codman (1869–1940): Chirurg am Massachusetts General Hospital
- «End Result Idea» (ab 1910): Systematische Nachverfolgung jedes Patienten
- 1913: Mitgründung des American College of Surgeons (ACS)
- Codman leitet das ACS-Komitee für Krankenhaus-Standardisierung
- 1918: «Minimum Standard» – erste Qualitätskriterien für Krankenhäuser
- Anforderungen: Ärztliche Organisation, standardisierte Patientenakten, diagnostische Einrichtungen
- Freiwillige Teilnahme – dennoch >90 % Compliance bei großen Kliniken in wenigen Jahren
- 1951: Programm wird zur Joint Commission on Accreditation of Hospitals (JCAH)



Codmans End Result Idea und das ACS-Standardisierungsprogramm legten den Grundstein für die heutige Krankenhausakkreditierung weltweit.

Avedis Donabedian: Drei Qualitätsdimensionen

Strukturqualität

- Personal & Qualifikation
- Ausstattung & Räume
- Organisationsstruktur
- Finanzielle Ressourcen

Prozessqualität

- SOPs zur Diagnostik & Therapie
- Screeningverfahren
- Kommunikation
- Dokumentation

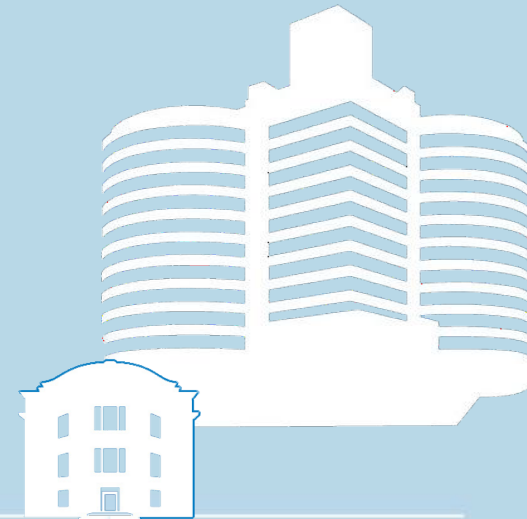
Ergebnisqualität

- Outcome Daten
- Komplikationen
- Mortalität
- Patientenzufriedenheit

Donabedians Modell (1966) ist bis heute das Fundament jedes QM-Systems im Gesundheitswesen

INTERNATIONALE ENTWICKLUNGEN

QM-Systeme aus Industrie und Medizin verschmelzen



Workshop „Berufsbild Qualitätsmanagement im Wandel“
Helene Grad & Lisa Kneilmann | 16.06.2026

Total Quality Management und ISO 9001

TQM – Total Quality Management

- Ursprung: Japanische Industrie (Deming, Juran)
- 1980er: Übertragung auf Gesundheitswesen (USA, UK)
- Grundsatz: Qualität ist Aufgabe aller Mitarbeitenden
- Kontinuierliche Verbesserung als Kernprinzip (PDCA)

ISO 9001

- Erstveröffentlichung 1987 (ISO)
- Prozessorientierte, branchenübergreifende Norm
- Heute weit verbreitet in deutschen Kliniken
- Kritik: Nicht spezifisch genug für medizinische Belange

JCI-Akkreditierung und EFQM-Modell

Joint Commission International

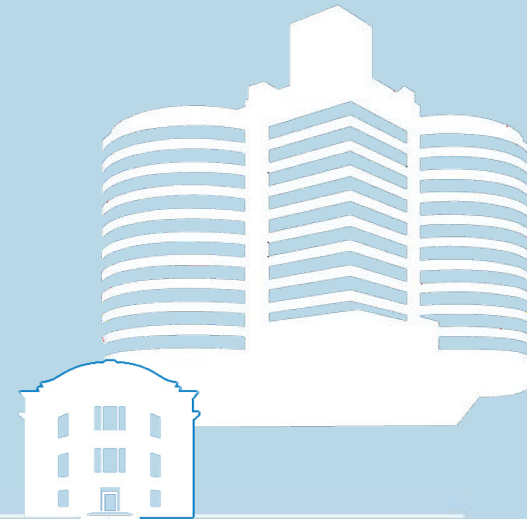
- Gegründet 1994 als internationaler Arm der US Joint Commission
- Weltweiter Goldstandard der Krankenhausakkreditierung
- Über 1.000 Einrichtungen in 70+ Ländern akkreditiert
- Fokus: Patientensicherheit und Versorgungsqualität

EFQM Excellence Model

- European Foundation for Quality Management
- Ganzheitlicher Ansatz: Führung, Strategie, Mitarbeiter
- Bewertet auch gesellschaftliche Verantwortung
- WHO empfiehlt nationale Akkreditierungsprogramme

QUALITÄTSMANAGEMENT IN DEUTSCHLAND

Gesetzliche Grundlagen und deutsche Sonderwege



Workshop „Berufsbild Qualitätsmanagement im Wandel“
Helene Grad & Lisa Kneilmann | 16.06.2026

Gesetzliche Grundlagen: SGB V und Qualitätssicherung

- 1988: SGB V löst die RVO ab – erstmals Qualitätssicherung auf Gesetzesebene
- § 135a SGB V: Verpflichtung aller Leistungserbringer zur Qualitätssicherung
- § 137 SGB V: Krankenhäuser zur Teilnahme an QS-Maßnahmen verpflichtet
- 2004: GKV-Modernisierungsgesetz – Gründung des G-BA
- 2013: Patientenrechtegesetz stärkt Patientensicherheit im SGB V
- 2016: Krankenhausstrukturgesetz (KHSG) – Qualität als Kriterium der Krankenhausplanung

1988	2004	2013	2016
SGB V	G-BA	PatRG	KHSG

G-BA und KTQ-Zertifizierung

Gemeinsamer Bundesausschuss (G-BA)

- Zentrales Steuerungsorgan der Qualitätssicherung
- Legt Qualitätsindikatoren fest
- Beauftragt das IQTIG mit Datenauswertung
- Kann Maßnahmen bei Qualitätsdefiziten anordnen

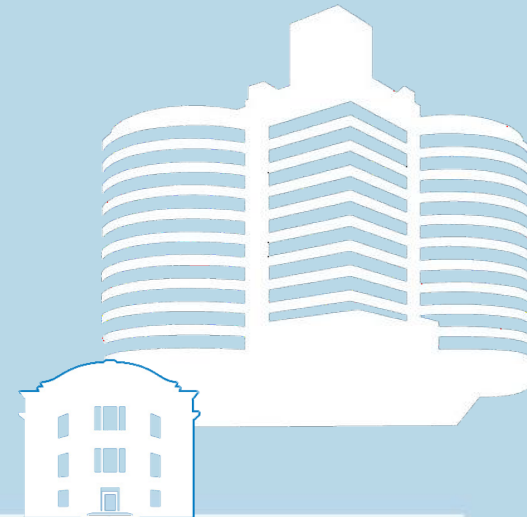
KTQ-Zertifizierung

- Gegründet 2001, spezifisch für deutsches Gesundheitswesen
- Selbstbewertung + Fremdbewertung durch Visitoren
- Für Krankenhäuser, Reha-Einrichtungen, Pflegeheime
- Konkurrenz: DIN EN 15224, JCI

Aktuelle KTQ-Zahlen: 187 Krankenhäuser derzeit zertifiziert
• 2.675 Zertifizierungen insgesamt • ca. 10 % der 1.841 deutschen Krankenhäuser (Quelle: ktq.de, Destatis 2024)

PATIENTENSICHERHEIT

Von 'To Err is Human' zur systematischen Fehlerkultur



Workshop „Berufsbild Qualitätsmanagement im Wandel“
Helene Grad & Lisa Kneilmann | 16.06.2026

Ernest A. Codman und die End Result Idea

- CIRS (Critical Incident Reporting System): Anonymes Fehlermeldesystem
- Paradigmenwechsel: Von der Schuldzuweisung zur Systemanalyse
- Never Events: Schwerwiegende vermeidbare Ereignisse als Qualitätsindikator
- Klinisches Risikomanagement: Systematische Identifikation von Risiken
- M+M-Konferenzen als Instrument der Qualitätsverbesserung
- G-BA-Richtlinie: Einrichtungsübergreifende Fehlermeldesysteme verpflichtend

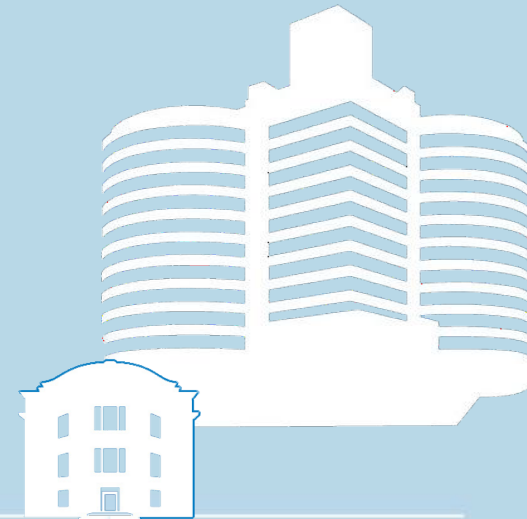


Kernbotschaft

Eine offene Fehlerkultur muss von der Führungsebene aktiv vorgelebt werden – nur so entsteht Vertrauen.

HERAUSVORDERUNGEN DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

Paradigmenwechsel erzeugt Veränderungen



Workshop „Berufsbild Qualitätsmanagement im Wandel“
Helene Grad & Lisa Kneilmann | 16.06.2026

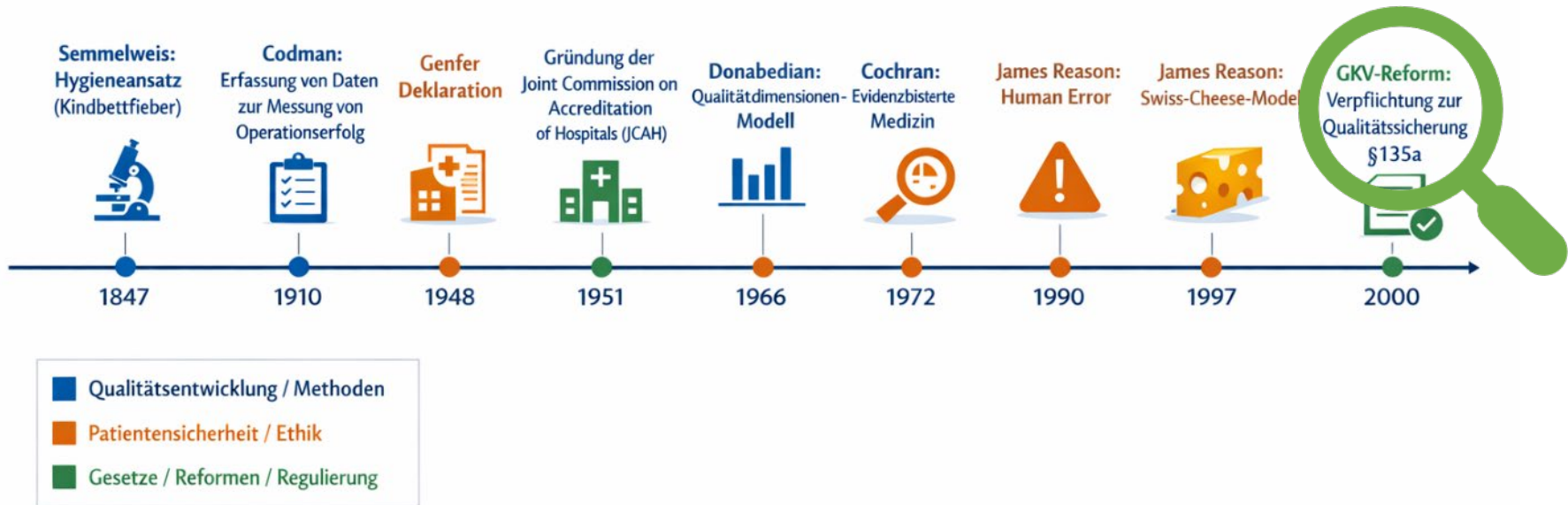
Herausforderungen des Qualitätsmanagements - Paradigmenwechsel erzeugt Veränderungen

Mehrere Paradigmenwechsel sorgen dafür, dass Qualität und Patientensicherheit nicht für sich stehen, sondern als integraler Teil der Organisation nicht nur verstanden, sondern auch gelebt werden muss!



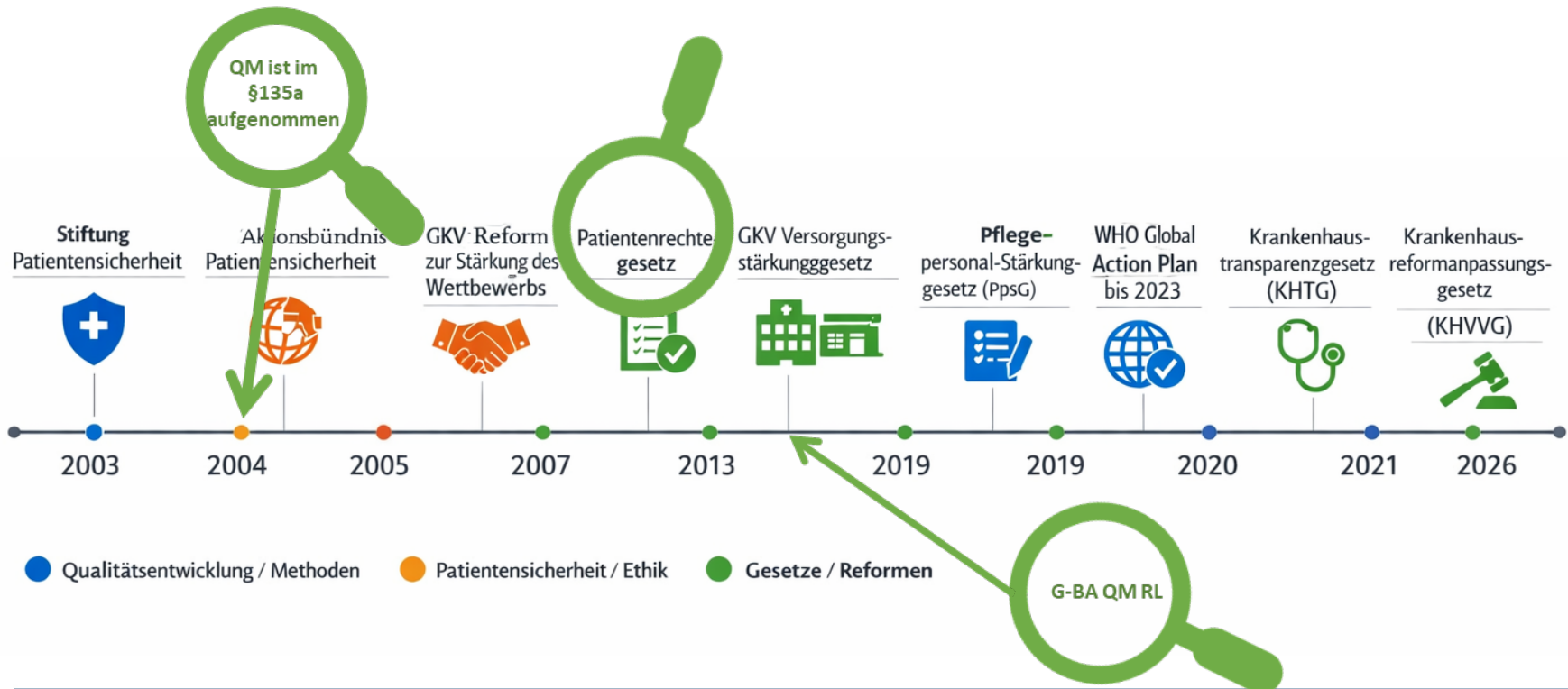
Herausforderungen des Qualitätsmanagements - Paradigmenwechsel erzeugt Veränderungen

Entwicklung von Qualität, Patientensicherheit und Krankenhausreformen



Herausforderungen des Qualitätsmanagements - Paradigmenwechsel erzeugt Veränderungen

Entwicklung von Qualität, Patientensicherheit und Krankenhausreformen



Workshop „Berufsbild Qualitätsmanagement im Wandel“
Helene Grad & Lisa Kneilmann | 16.06.2026

Herausforderungen des Qualitätsmanagements - Paradigmenwechsel erzeugt Veränderungen

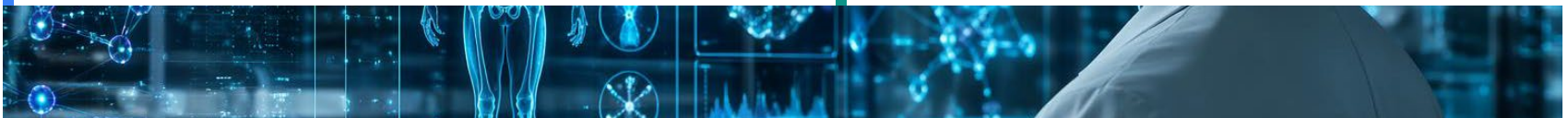
Digitalisierung wird Zukunft des QM weiterhin prägen

Datengestützte Qualitätssicherung

- IQTIG: Qualitätsindikatoren auf Basis von Routinedaten
- Qualitätsverträge zwischen Krankenkassen und Kliniken
- Qualitätszu- und -abschläge als ökonomische Steuerung
- Sekundäre Datennutzung für die Qualitätsmessung

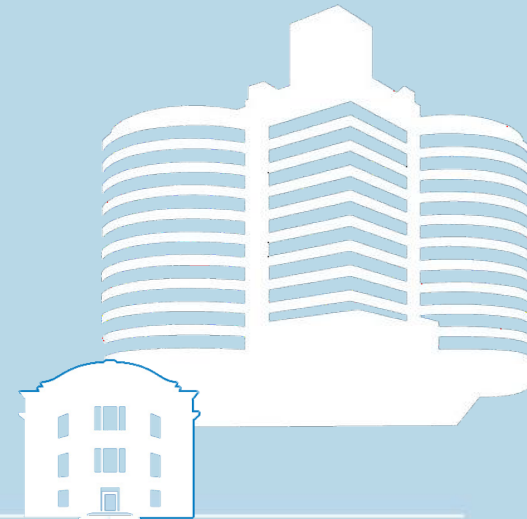
Zukunftsperspektiven

- Künstliche Intelligenz in der Qualitätsüberwachung
- Real-Time-Monitoring von Qualitätsindikatoren
- Patientenberichtete Ergebnisse (PROMs/PREMs)
- Value-Based Healthcare als neues Paradigma



ZUSAMMENFASSUNG UND KERNAUSSAGEN

Diskussion und Fragerunde



Workshop „Berufsbild Qualitätsmanagement im Wandel“
Helene Grad & Lisa Kneilmann | 16.06.2026

Zusammenfassung und Kernaussagen

100+ Jahre QM	Von Codmans End Result Idea bis KI-gestützte Echtzeitanalysen
Drei Phasen	Individuelle Verantwortung → Organisatorische Systeme → Gesetzliche Verankerung
Deutscher Sonderweg	SGB V, G-BA
Fehler- und Sicherheitskultur	Patientensicherheit und offene Fehlerkultur als zentrale Bausteine
Digitale Zukunft	Datengestützte, KI-basierte Qualitätssicherung in Echtzeit
Führungsaufgabe	QM ist strategisches Führungsinstrument, kein Verwaltungsakt
QualitätsmanagerInnen	QM/QS/RM Bereiche verstehen sich als Dienstleister/Partner/Berater auf Augenhöhe

THEMENBLÖCKE ALS WORLDCAFÉ

- a) Gesetzliche, politische und Inhaltliche Aufgaben und Themen rund um das Qualitätsmanagement
- b) Aufbau und Struktur eines Stellenprofils



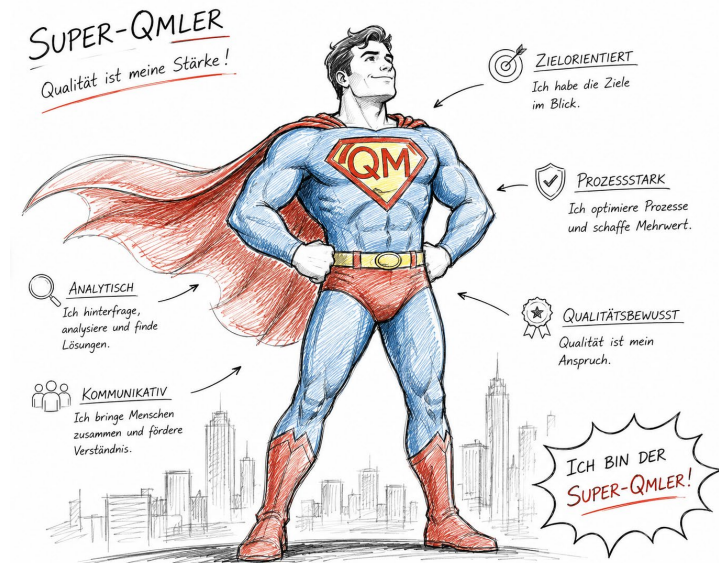
Workshop „Berufsbild Qualitätsmanagement im Wandel“
Helene Grad & Lisa Kneilmann | 16.06.2026

WorldCafé

Gesetzliche, politische und Inhaltliche Aufgaben und Themen rund um das Qualitätsmanagement



Aufbau und Struktur eines Stellenprofils



ERGEBNISVORSTELLUNG UND KURZDISKUSSION



Workshop „Berufsbild Qualitätsmanagement im Wandel“
Helene Grad & Lisa Kneilmann | 16.06.2026

"Leitplanken und Kompass, mit einem vordefinierten Handlungsrahmen "

Workshop „Berufsbild Qualitätsmanagement im Wandel“
Helene Grad & Lisa Kneilmann | 16.06.2026

„Keine Leitplanken – eine klare Kompassrichtung, die uns einen Handlungsrahmen zum dynamischen gestalten geben“

**"Leitplanken und Kompass,
die einen flexiblen
Handlungsrahmen zum
dynamischen Gestalten und
bedarfsorientierten Agieren
geben"**

Workshop „Berufsbild Qualitätsmanagement im Wandel“
Helene Grad & Lisa Knoilmann | 16.06.2026

Helene Grad & Lisa Kneilmann Qualitäts- und Risikomanagement

Albert-Schweitzer-Campus 1 . Gebäude D20

Anfahrtsadresse: Domagkstraße 20. 48149 Münster

T +49 251 83-57422 .

Helene.Grad@ukmuenster.de

Lisa.Kneilmann@ukmuenster.de

[Zentrales Qualitäts- und Klinisches Risikomanagement \(ZQRM\) | Uniklinik Münster](#)
www.ukm.de



Workshop „Berufsbild Qualitätsmanagement im Wandel“
Helene Grad & Lisa Kneilmann | 16.06.2026

VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!



Workshop „Berufsbild Qualitätsmanagement im Wandel“
Helene Grad & Lisa Kneilmann | 16.06.2026



Aufgaben & Themen im QM

"Klassische"
QM-Aufgaben

QM fremde
Tätigkeiten

Verantwortlich
vs
zuständig

Wer definiert die
"richtigen" Aufgaben?

IA
Maßnahmen
Co.
Maßnahmen

Ex Aud. + /
Nachschau(V)

Beschaffen
Wesen

Weiterbildung
Befugnis

"Wegweiser" Zertifizierung

Prozess-
management

Strahlen & Neben
Sicht

LDM/LS

Qualifikation

Kritik

Dokumenten
Lenkung

RM

Stop S
Strukturpr.

Turnusdokten

Qualitätsbezug

Rechtsmanagement

Befähigungs-
management

Der Super-QM'ler

Das erwarten wir von ihnen:

Strukturiertes
Denken

Strategisches
analytisches Denken

Gelassenheit

Übersetzer/
Dolmetscher

Weiterdenken
Mitdenken
Wissbegierig

Durchsetzungs-

Flexibilität

Empathie
sympathie

Teamfähigkeit

Moderations-
fähigkeit

Kommunikation

Resilient
vs.
Zielsicher

Management

Selbstständigkeit

Das bringen Sie mit:

Lust neues
zu lernen

Lust auf
Weiter- und
Fortbildung
Netzwerk

Analytisch
Strategisches Denken

Zuverlässigkeit
Verbindlichkeit
Verantwortungsvoll

Faktenwissen

Digital aktiv
KI-Interesse

Wertfrei
Diplomatie

Pragmatismus
Aktiv

Genauigkeit

Das ist Ihr Erfahrungsprofil:

Erfahrung im
KH / Gesundheits-
wesen

Lernen /
Selbststudium /
Studium

Vorherige
Berufserfahrung

Matur?

Weiterbildung
QM?
PM?
QS?