

1

Zukunft Gesundheit: Sana setzt Maßstäbe im Qualitätsmanagement

Jens Schick, Heidemarie Haeske-Seeberg und Susanne Eberl

Qualität bei gleichzeitiger Wirtschaftlichkeit gehört seit der Gründung der Sana zu den zentralen Unternehmenszielen. Damit verfolgt Sana seit über 50 Jahren einen Ansatz, der heute als Kernprinzip von Value-based Healthcare (VBHC) gilt. Wirtschaftlichkeit und Qualität sind keine Gegensätze, sondern ergänzen sich gegenseitig. Dieses Prinzip wird auch heute noch konzernweit konsequent umgesetzt.

1.1 Auftakt des Qualitätsmanagements

1999 wählte Sana das Excellence-Modell der *European Foundation for Quality Management* (EFQM) als strategischen Rahmen für die Unternehmensentwicklung. Die Prinzipien des Modells wurden in den Führungsalltag integriert und prägen seither alle Entscheidungen. **Abbildung 1** zeigt die zeitliche Entwicklung zentraler Qualitätsmanagementmaßnahmen und Zertifizierungen im Konzern.

Zwischen 2003 und 2005 baute Sana systematische Benchmarksysteme auf. Patientenerfahrungen rückten in den Mittelpunkt – etwa durch die Einführung des wissenschaftlich fundierten Befragungssystems des Picker-Instituts.

Damit setzte Sana früh auf Transparenz und Patientenorientierung.

2005 folgte eine konzernweite Zertifizierungspflicht. Alle Kliniken und relevanten Dienstleistungsgesellschaften mussten ein Qualitätszertifikat erwerben. Durch eine zentral gesteuerte Einführung und klare Vorgaben entstand konzernweit ein verbindlicher Qualitätsstandard. In jeder Klinik wurde ein spezielles Risikoaudit durchgeführt, um mögliche Verbesserungspotentiale frühzeitig zu erkennen. Darüber hinaus wurde ein zentrales Ethikkomitee gegründet, in dem Fachleute aus Medizin, Pflege, Psychologie und Seelsorge gemeinsam ein Ethikstatut erarbeiteten. Für die einheitliche Dokumentenlenkung entstand die Muster-Verfahrensweisung „Dokumenten-

IV Medizinische Exzellenz in Behandlung und Pflege

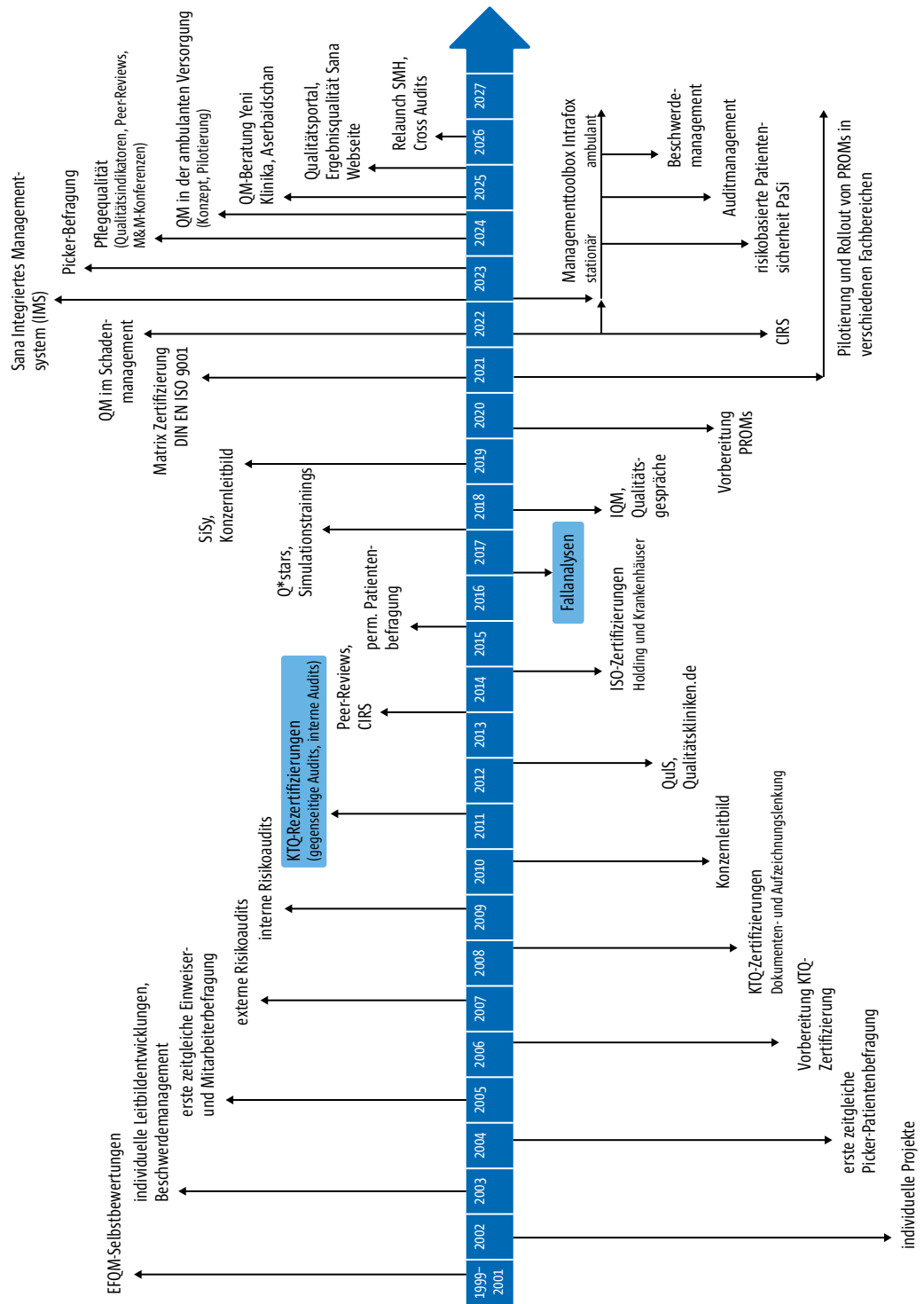


Abb. 1 Zeitleiste zur Qualitätsentwicklung von Sana

lenkung“, die den Anforderungen der DIN EN ISO 9001 entspricht. Diese Regelung bündelt alle Vorgabedokumente in einem integrierten Handbuch, dem sogenannten *Sana Management Handbuch* (SMH).

1.2 Viele Standorte – ein System – ein Zertifikat

Mit der Einführung des KTQ®-Verfahrens (*Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen*) richtete Sana das Qualitätsmanagement konsequent an den Kernprozessen der Patientenversorgung aus. Das Verfahren wurde schrittweise eingeführt, bis 2010 waren alle Kliniken zertifiziert.

Ab 2012 führten regelmäßige standortspezifische Qualitätsplanungsgespräche mit Geschäftsführung, ärztlicher und pflegerischer Direktion zu einem systematischen Verbesserungsprozess. Grundlage waren Kennzahlen aus acht Qualitätsdimensionen, die eine gezielte und systematische Steuerung ermöglichten.

Später wurden auch Managementbereiche und Dienstleistungsgesellschaften aktiver eingebunden, ergänzt durch Audits in enger Taktung. Parallel dazu erfolgte die Einführung eines Qualitätsmanagements nach DIN EN ISO

9001 – ein international anerkannter Standard, der ursprünglich aus der Industrie stammt und inzwischen auch im Gesundheitswesen weit verbreitet ist.

Die Sana Holding, alle Kliniken sowie einzelne Dienstleistungsgesellschaften implementierten den Standard stufenweise und ließen die Umsetzung jeweils im Rahmen eigener Zertifizierungen prüfen und bestätigen.

Auch das Qualitätsmodell von Sana (s. Abb. 2) wurde weiterentwickelt. Es richtet den Fokus auf die tatsächliche Versorgungsqualität und das konkrete Patientenerleben. Um Qualität messbar und vergleichbar zu machen, wurden die ursprünglich acht Dimensionen auf sechs konzentriert, die regelmäßig ausgewertet und intern bewertet werden. Ein kontinuierliches Monitoring hilft dabei, Veränderungen frühzeitig zu erkennen und gezielt Verbesserungen anzustoßen. Damit zentrale Vorgaben und die Umsetzung an den Standorten gut ineinandergreifen, tauschen sich die Qualitätsmanagementbeauftragten der Einrichtungen regelmäßig aus.

Aufbauend auf dem hohen Reifegrad des bestehenden Qualitätsmanagement-Systems begann Sana im Jahr 2019 damit, die bisher einzeln durchgeführten Zertifizierungen in ein gemeinsames Verfahren zu überführen. An

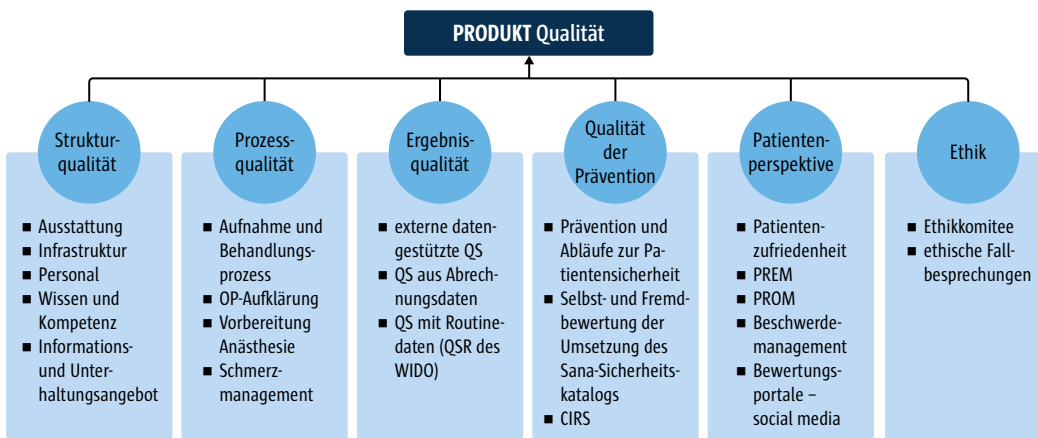


Abb. 2 Sana-Qualitätsmodell

stelle vieler Einzelzertifikate wurde ein gemeinsames Zertifikat eingeführt, das alle teilnehmenden Standorte im Rahmen einer sogenannten Matrixzertifizierung bündelt. Die Sana Holding übernimmt dabei die Rolle der Zentrale. Sie plant und steuert die relevanten Prozesse und Tätigkeiten, die von den verbundenen Tochtergesellschaften an den jeweiligen Standorten umgesetzt werden. Alle Kliniken sind dabei in das interne Auditprogramm der Organisation eingebunden.

Bis Ende 2023 wurden sukzessive alle Kliniken in die Matrixzertifizierung erfolgreich aufgenommen und erlangten 2024 gemeinsam mit der Holding die erste Rezertifizierung im Multi-Site-Verfahren.

1.3 Sana Integriertes Managementsystem (IMS)

Das Qualitätsmanagement-System ist fest im IMS (s. Abb. 3) verankert und bildet einen stabilen Organisationsrahmen, in den das *klinische Risikomanagement* (kRM) mit seinen verschiedenen Instrumenten und Methoden eingebettet ist. Sie dienen dazu, Risiken früh zu erkennen und sicher zu handeln.

Da bei Sana alle Managementbereiche eng miteinander verzahnt sind, können Inhalte gemeinsam genutzt und aufeinander abgestimmt werden. So entsteht ein einheitliches Verständnis dafür, wie Führung, Qualität und Sicherheit zusammenspielen. Die Einrichtungen im Konzern stehen dabei nicht isoliert da, sondern greifen systematisch ineinander und lernen voneinander.

Das GRC-Board verantwortet die Risikoprävention und erstellt quartalsweise Berichte als Grundlage für Verbesserungen. Das Gremium

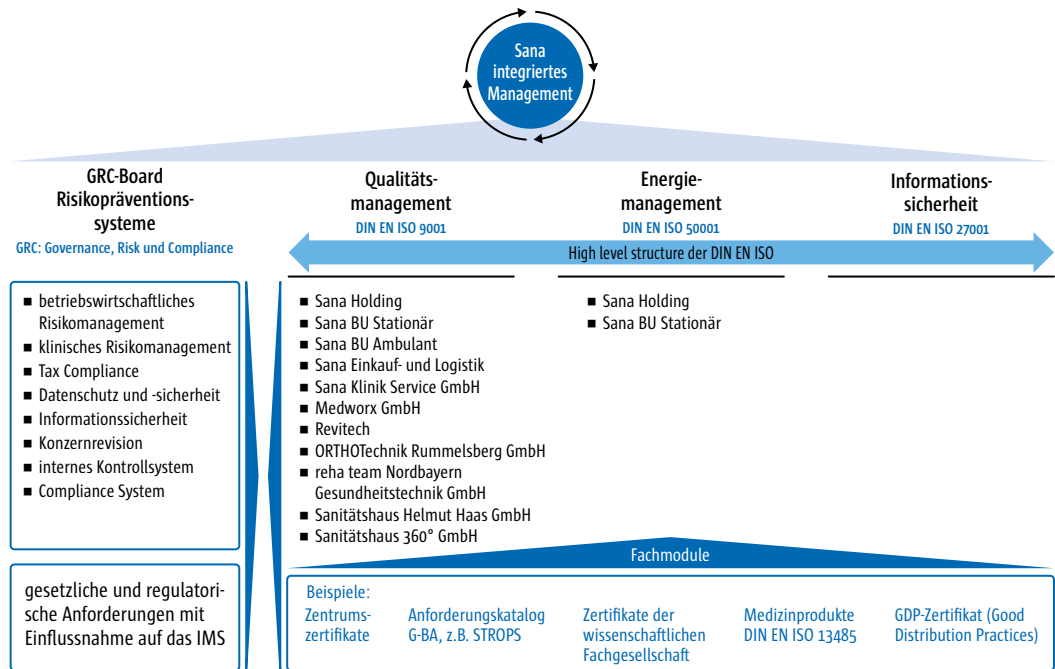


Abb. 3 Sana Integriertes Management (IMS)

tauscht sich regelmäßig mit anderen Bereichen aus und sorgt dafür, dass mögliche Risiken frühzeitig erkannt und besprochen werden.

2019 führte Sana das Sicherheitssystem SiSy ein, das 2024 durch das moderne Patientensicherheitssystem PaSi abgelöst wurde.

1.4 Digitalisierung

Seit 2022 entwickelt Sana eine zentrale integrierte GRC-Softwarelösung, die als zentrale Toolbox für einzelne Managementsysteme dient. Sie unterstützt sowohl zentrale als auch dezentrale Anwendungen für Holding und Tochtergesellschaften und bündelt unter anderem CIRS, PaSi, IKS, Compliance-Management, Audit- und Maßnahmenmanagement sowie das Beschwerdemanagement. Audits werden seither mithilfe dieser digitalen Lösung durchgeführt. Nach DIN EN ISO 19011 qualifizierte interne Auditoren nutzen Checklisten, die im System als Vorlagen abgebildet sind, und erstellen automatisiert Auditpläne und -berichte. Sowohl im Qualitätsmanagement als auch in der Hygiene und im Arbeitsschutz findet diese moderne Vorgehensweise Anwendung.

Qualitätsergebnisse fließen in Dashboards ein und werden in die digitale Managementbewertung überführt – für bessere Transparenz, klarere Entscheidungsgrundlagen und schnellere Reaktionen auf Abweichungen.

1.5 Ergebnisqualität – Qualitätsförderung – Transparenz

Sana nutzt externe Qualitätssicherung nicht nur zur Erfüllung gesetzlicher Vorgaben, sondern als Motor für Verbesserungen. Zwischen 2010 und 2019 nahmen alle Kliniken am öffentlichen Benchmarking über *Qualitätskliniken.de* teil. Ergänzend wurden konzernweite Monitoringsysteme eingeführt, kritische Fälle in M&M-Konferenzen aufgearbeitet und Dashboards für Managementgespräche etabliert.

Ein zentrales Element der Qualitätsverbesserung sind zudem die regelmäßigen Qualitätsgespräche zwischen Geschäftsführung und Chefarzten, unterstützt durch Dashboards. Auch pflegerische Qualitätsaspekte werden gezielt berücksichtigt.

In den medizinischen und pflegerischen Fachgruppen werden die Ergebnisse der Qualitätssicherung mit anderen Kliniken im Sana Verbund verglichen, vorgestellt und intensiv besprochen. Zeigen sich an bestimmten Standorten Auffälligkeiten, regen die Fachgruppen sogenannte Peer Reviews an. Bei diesen kollegialen Besuchen tauschen sich interprofessionelle Teams aus verschiedenen Kliniken offen und auf Augenhöhe aus – mit dem Ziel, voneinander zu lernen, externe Expertise einzubinden und gemeinsam neue Impulse für eine noch bessere Versorgung zu setzen.

Mit dem Beitritt zur *Initiative Qualitätsmedizin* (IQM) im Jahr 2018 hat Sana das Engagement für transparente Ergebnisqualität noch einmal deutlich unterstrichen. IQM steht für eine qualitätsorientierte Krankenhausversorgung – mit besonderem Fokus auf Qualitätsindikatoren und Behandlungsergebnisse, Peer Reviews und Transparenz.

Durch die Mitgliedschaft beteiligt sich Sana an Projekten wie etwa der besseren Erkennung von Delir, der Einführung von Frühwarnsystemen, der Weiterentwicklung der Pflegequalität sowie Initiativen zu Nachhaltigkeit und Patientensicherheit. Im Mittelpunkt steht dabei stets, Qualität nicht nur zu sichern, sondern messbar zu machen – und den Austausch mit anderen Kliniken aktiv zu fördern.

Ein zentrales Projekt in der Zusammenarbeit von Sana und IQM ist die systematische Einbindung der Patientenperspektive. Seit 2020 pilotiert Sana neue Befragungsinstrumente, die über klassische Zufriedenheitsfragen hinausgehen. Mit den sogenannten PREMs (*Patient Reported Experience Measures*) und PROMs (*Patient Reported Outcome Measures*) wird gezielt erfragt, wie Patienten den Behandlungsprozess erleben und wie sich ihre Gesundheit nach der Behand-

lung entwickelt hat. Diese Rückmeldungen geben wichtige Hinweise, wo die Versorgung bereits sehr gut gelingt – und wo noch Verbesserungen möglich sind.

Auch intern hat Sana die Strukturen zur Qualitätssicherung stetig weiterentwickelt. Immer mehr Berufsgruppen werden darin geschult, moderne Analysetools eigenständig zu nutzen und sich aktiv in das Qualitätsmonitoring einzubringen. Ein neues Konzept zur Fallbesprechung in M&M-Konferenzen, bei dem zunächst Oberärzte und seit 2025 auch Pflegekräfte für die Moderation qualifiziert werden, stößt auf positive Resonanz. Die Pflege wird zunehmend in die Methoden und Prozesse eingebunden. Das stärkt den interprofessionellen Austausch, das Teamgefüge und rückt die Pflegequalität noch weiter in den Fokus.

Ein zentrales Prinzip bleibt Transparenz: Behandlungsergebnisse werden im Sana Qualitätsportal und auf Klinikwebseiten laienverständlich publiziert – Ausdruck einer offenen Lern- und Verantwortungskultur.

1.6 Qualitätsmanagement in der ambulanten Versorgung

Unter dem Leitsatz „Eine Medizin, mehrere Standorte“ arbeitet Sana daran, Versorgungsstrukturen zu schaffen, die über einzelne Klinikstandorte und Sektorengrenzen hinausrei-

chen. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem Ausbau ambulanter Angebote – als Antwort auf den zunehmenden Wandel von stationärer zu ambulanter Versorgung.

Um auch im ambulanten Bereich eine hohe Qualität zu gewährleisten, hat Sana seine Qualitätsstrategie erweitert. Mit dem „Sana Qualitätsmanagement in der ambulanten Versorgung“ werden ambulante Einrichtungen Schritt für Schritt in das bestehende QM-System eingebunden. Ziel ist es, durch klare Standards, einheitliche Abläufe und verbindliche Vorgaben für alle Beteiligten gute Rahmenbedingungen zu schaffen. Ein erstes Konzept mit erprobten Methoden und Werkzeugen aus dem Qualitätsmanagement wurde bereits entwickelt und in einer Pilotphase erfolgreich umgesetzt.

Seit seiner Gründung verbindet Sana medizinische Qualität mit wirtschaftlicher Effizienz – lange bevor dieser Ansatz unter dem Begriff *Value-based Healthware* internationale Anerkennung fand. Heute steht die Sana Kliniken AG für ein hochentwickeltes Qualitätsmanagement, das konsequent Patientenorientierung, Transparenz, Digitalisierung und sektorübergreifende Versorgung verbindet.

Dr. Jens Schick

Jens Schick, geboren 1973, ist seit 2014 Vorstandsmitglied und Chief Operating Officer (COO) der Sana Kliniken AG. Der Gesundheitsökonom und Master of Public Health promovierte in Münster und übernahm zunächst leitende Funktionen im Evangelischen Krankenhaus Johannisstift. 2005 wechselte er zur Sana Kliniken AG, wo er verschiedene Geschäftsführungs- und Regionalfunktionen verantwortete und später in den Vorstand berufen wurde. Er ist Vorstandsvorsitzender des Verbandes privater Kliniken und Pflegeeinrichtungen Berlin-Brandenburg, Vorstandsmitglied der Landeskrankenhausgesellschaften Berlin und Brandenburg sowie seit 2024 Präsident der Initiative Qualitätsmedizin.



Dr. Heidemarie Haeske-Seeberg

Heidemarie Haeske-Seeberg war von 2001 bis 2022 Bereichsleiterin Qualitätsmanagement und klinisches Risikomanagement der Sana Kliniken AG Ismaning. Inzwischen leitet sie dort die Stabsstelle Qualitätsnetzwerke. Sie ist Vorsitzende der Gesellschaft für Qualitätsmanagement in der Gesundheitsversorgung e.V. und war Mitglied der Regierungskommission für eine moderne und bedarfsgerechte Krankenhausversorgung.



Dr. med. Susanne Eberl

Susanne Eberl ist seit 2016 im Sana-Konzern beschäftigt. Sie war zunächst als Leiterin Qualitätsvergleiche tätig. 2022 übernahm sie die Bereichsleitung Qualitätsmanagement und klinisches Risikomanagement der Sana Kliniken AG Ismaning. Sie ist im Vorstand der Gesellschaft für Qualitätsmanagement in der Gesundheitsversorgung e.V. (GQMG) und Mitglied verschiedener Gremien mit dem Schwerpunkt Qualitätsmanagement, Kennzahlen, Qualitätsindikatoren und Transparenz der GQMG, der Initiative Qualitätsmedizin und der Deutschen Diabetes-Gesellschaft.

