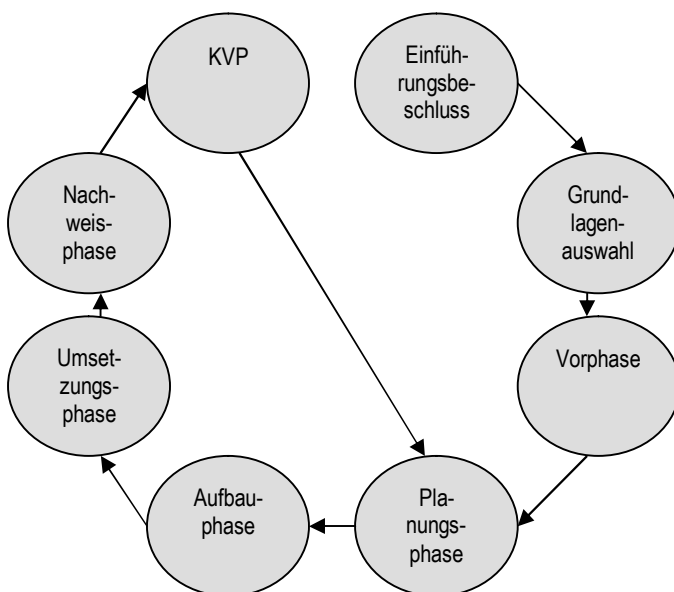


Erfahrungsbericht aus einer stationären Altenhilfeeinrichtung: Auf dem Weg zur kontinuierlichen Verbesserung mit DIN ISO PLUS

Sandra Herrgesell

Die Altenzentrum Klarastift gGmbH in Münster, Westfalen, verfügt über 145 stationäre Pflegeplätze, einen ambulanten Dienst sowie den Bereich „Betreutes Wohnen“. Am 25.05.2004 haben sich der stationäre und ambulante Bereich als erste Einrichtungen der Altenhilfe der Herausforderung eines Zertifizierungsaudits nach DIN ISO PLUS, einer Erweiterung der Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2000 um die Prüfkriterien des MDK, erfolgreich gestellt. Den Weg dorthin mit seinen Zielen, Meilensteinen und Stolpersteinen stellt der folgende Beitrag dar.

Phasen des Projekts im Überblick



Nach dem Einführungsbeschluss und der Auswahl einer Systemgrundlage wurden in der Vorphase Kontakte zu Beratern und QM-Experten zur Unterstützung des Projekts geknüpft. Es folgten die Planung des Projekts, der Aufbau des Systems und die Umsetzung der im Zuge dessen festgelegten Maßnahmen und Dokumentationen. In der darauffolgenden Nachweisphase wurde die Einrichtung nach **DIN ISO PLUS** zertifiziert. Diese Zertifizierung ist eine neue Form, die von der Firma EQ-Zert entwickelt wurde. Erfüllt werden müssen alle Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2000 sowie die Prüfkriterien des Medizinischen Dienstes der Krankenversicherung (MDK). Der Nachweis muss jährlich in Form eines Überwachungsaudits aufrechterhalten werden und nach 3 Jahren findet eine Rezertifizierung statt. Jetzt befindet sich die Altenzentrum Klarastift gGmbH im kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Wenn im Zuge dessen Verbesserungspotenziale identifiziert werden, werden daraus entsprechend wieder neue Maßnahmen entwickelt, ggf. neue Prozesse aufgebaut und umgesetzt.



Meilensteine und



Stolpersteine innerhalb der Projektphasen zur Einführung eines QM-Systems

(s. Übersicht auf der gegenüberliegenden Seite)






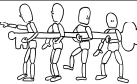


Fazit und Ausblick vorweg

Als Schlüssel für den erfolgreichen Aufbau eines QM-Systems hat sich die kontinuierliche Einbindung und Information der Mitarbeiter erwiesen. Es folgen einige Beispiele, wie diese erfolgen kann:

- Durchführung von Veranstaltungen: Klausurtagungen, Informationsveranstaltungen, Fortbildungen.
- Aufbau von Mitgestaltungsmöglichkeiten: Qualitätszirkel, betriebliches Vorschlagswesen, Aufbau eines Multiplikatorensystems.
- Einsatz von Medien: Eigene QM-Zeitschrift, Mitteilungen und Rundschreiben, Aushänge, Wanderausstellungen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Einführung des Qualitätsmanagementsystems zu einer Transparenz der Arbeitsabläufe geführt hat. Mit dem Aufbau der Dokumentation wurde eine Grundlage für die bereichsübergreifende Kommunikation geschaffen, das Lernen des Einzelnen, der Teams und der gesamten Einrichtung wurde und wird gefördert. Das System bietet eine langfristige Basis für die kontinuierliche Verbesserung der Qualität der Strukturen, Prozesse und Ergebnisse. Ein Wermutstropfen: Die Einführung hat finanzielle, materielle und personelle Ressourcen gefordert und zu einer vorübergehenden sehr starken Verdichtung der Arbeitsbelastung geführt. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Vorteile die Nachteile langfristig überwiegen werden und dass die Wettbewerbsfähigkeit der Einrichtung dauerhaft mit Hilfe des QM-Systems gesichert bleibt.

Herrgesell: Erfahrungsbericht zur Einführung eines QM-Systems

	Ziel	Meilensteine	Stolpersteine	Tipps
Einführungsbeschluss 	Entscheidung ist auf der Grundlage des Selbstverständnisses der Einrichtung sowie geltender gesetzlicher Bestimmungen getroffen.	Auseinandersetzung mit dem Leitbild und aktuellen gesetzlichen Bestimmungen. Fällen der Entscheidung durch die Geschäftsleitung unter Einbindung der Führungsebene.	Mitarbeiter fühlen sich übergangen und ein instabiler Grundstein für die Implementierung ist gelegt.	Auch wenn eine Mitarbeitereinbindung in die eigentliche Entscheidungsfindung nicht bzw. kaum umzusetzen ist, kann durch frühzeitige gezielte Information Transparenz für die Mitarbeiter geschaffen werden.
Auswahl einer Systemgrundlage 	Eine dem Einrichtungszweck angemessene und den gesetzlichen Bestimmungen genügende Systemgrundlage ist ausgewählt.	Definieren der Ziele, die mit der Einrichtung eines QM-Systems verfolgt werden. Analyse und Sichtung der bestehenden gesetzlichen Bestimmungen und der häufig verwendeten Systemgrundlagen. Auswahl unter Berücksichtigung der aufgestellten Ziele.	Angesichts der vielen existierenden Systemgrundlagen ist die Gefahr groß, ein System zu wählen, dessen Ziele sehr hoch gesteckt sind (z.B. EFQM).	Es bietet sich die Auswahl eines Systems an, dessen Einführung realistisch ist und das gleichzeitig den Weg zum Total Quality Management ebnet (z.B. DIN EN ISO 9001:2000 als Zertifizierungsgrundlage und 9004 als Leitfaden zur kontinuierlichen Verbesserung). Für den Altenpflegebereich ist es hilfreich, von vornherein auch die Anforderungen aus den MDK-Prüfempfehlungen einzubeziehen.
Vorphase 	Grundstein für die erfolgreiche Implementierung und Entwicklung eines QM-Systems ist gelegt.	Auswahl externer Berater. Einstellung eines Qualitätsbeauftragten. Bildung einer Steuerungsgruppe. Auftaktveranstaltung.	Externe Berater und/oder QB kommen nicht aus dem Pflege- bzw. Dienstleistungsbereich, was sich ungünstig auf die Akzeptanz bei den Mitarbeitern auswirken kann. Der QB ist nicht ausschließlich mit den Aufgaben des Qualitätsmanagements betraut, wodurch es zu Rollenkonflikten kommen kann. Bei der Auftaktveranstaltung wird nicht das Interesse der Mitarbeiter geweckt, sondern es werden nur Fakten aufgezählt.	Bei der Auswahl externer Berater und des Qualitätsbeauftragten sollte darauf geachtet werden, dass diese ihren beruflichen Hintergrund im Dienstleistungssektor haben. Der Qualitätsbeauftragte sollte in Voll- oder Teilzeit (je nach Einrichtunggröße) freigestellt werden, um sich ausschließlich dem Qualitätsmanagement zu widmen. Die Auftaktveranstaltung sollte möglichst alle Mitarbeiter erreichen, indem sie z.B. verpflichtend ist, und/oder mehrmals durchgeführt wird. Bei der Auftaktveranstaltung sollte der Nutzen eines QM-Systems anhand von Beispielen aus dem Arbeitsalltag veranschaulicht werden.
Planungsphase 	Planung auf der Basis einer Analyse der bestehenden Ressourcen und Verbesserungspotenziale ist erfolgt.	Audit zur Analyse der bestehenden Ressourcen und Verbesserungspotenziale anhand der gewählten Systemgrundlage. Erstellen eines konkreten, verbindlichen Maßnahmenplans für die weitere Vorgehensweise.	Die Gefahr, dass bei den Mitarbeitern Ängste durch die Bestandsaufnahme der Arbeit innerhalb der Einrichtung erzeugt werden, ist groß.	Die Mitarbeiter sind umfassend und rechtzeitig über das Ziel und die Vorgehensweise des geplanten Audits zu informieren. Bestehende Ressourcen sollten gewürdigt werden, Verbesserungspotenziale diplomatisch benannt werden.
Aufbauphase 	Aufbau des Qualitätsmanagementsystems erfolgt systematisch unter Einbindung der Mitarbeiter. Die Strukturen der eigenen Einrichtung sind in den Mittelpunkt gestellt.	Formulierung der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele. Durchführen einer Klausurtagung zum Thema „Entwicklung der hauseigenen Prozesslandkarte und Erstellen eines Projektplans zur Beschreibung und Entwicklung der Kernprozesse des Hauses“. Entwurf der Gliederung des Qualitätsmanagementhandbuchs. Installierung von Qualitätszirkeln. Beschreibung und Entwicklung der Kernprozesse. Einrichtung eines Multiplikatorensystems (QM-Assistenten).	Mangelnde Einbindung der Mitarbeiter in die Definition und Entwicklung der Kernprozesse führt zu unzureichender Identifikation mit dem entstehenden System.	Die Ergebnisse der Klausurtagung sollten unbedingt in Teambesprechungen allen Mitarbeitern vorgestellt werden. Sie sollten hierbei die Gelegenheit haben, das Prozessmodell zu ergänzen. Die Entwicklung und Beschreibung der Kernprozesse sollte unter Einbindung möglichst vieler Mitarbeiter erfolgen. Um die Effektivität der Erarbeitung der Kernprozesse zu erhöhen, können gezielte Methoden der Moderation und Visualisierung herangezogen werden. Die Beschreibung der Kernprozesse sollte in knapper und übersichtlicher Form erfolgen, die Anzahl der zu beschreibenden Prozesse ist auf das notwendige Maß zu beschränken.
Umsetzungsphase 	Erarbeitete Prozesse sind eingeführt und erhöhen die Transparenz der Arbeitsabläufe.	Einführung erarbeiteter Prozesse und der QM-Dokumentation (Freigabe des QM-Handbuchs). Arbeit mit den Prozessen und der Dokumentation. Durchführung einer ersten QM-Systembewertung.	Dokumentation wird nur als eine Menge „neues Papier“ angesehen. An dieser Stelle zeigt sich, ob die Mitarbeiter während des Prozesses kontinuierlich informiert und eingebunden wurden, nur so können sie der Schlüssel für eine erfolgreiche Umsetzung sein!	Bereits in der Aufbauphase sollten aktuell erarbeitete Prozesse freigegeben und eingeführt werden, so dass der Übergang zwischen Aufbau- und Umsetzungsphase fließend ist.
Nachweisphase 	Nachweis über die Eignung des QM-Systems zur Erreichung der gewählten Qualitätsziele sowie über die Konformität mit den Forderungen der gewählten Systemgrundlage ist erbracht.	Durchführung einer Klausurtagung mit dem Thema „Vorbereitung auf die Zertifizierung“. Prüfung der QM-Dokumentation durch die Zertifizierungsgesellschaft. Voraudit durch die Zertifizierungsgesellschaft. Zertifizierungsaudit.	Mitarbeiter sind nicht ausreichend über die Vorgehensweise während des Audits informiert, Ängste und Unsicherheiten führen zu hoher psychischer Belastung.	Die Durchführung eines Voraudits ist nicht zwingend erforderlich, bietet den Mitarbeitern aber eine gute Möglichkeit, eine Auditsituation in „geschütztem Rahmen“ zu erleben und die Ergebnisse ihrer Arbeit am QM-System zu präsentieren.
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess 	Das Qualitätsmanagementsystem ist unter Einbindung der Kunden kontinuierlich weiterentwickelt und im Hinblick auf seine Funktionstüchtigkeit überprüft.	Weiterentwicklung und Nutzung von Prozessen, die der Messung, Analyse und Verbesserung dienen. Identifikation von Verbesserungspotenzialen und Festlegung von Maßnahmen. Durchführung von System- und Prozessaudits.	Die Möglichkeit, sich an der Verbesserung aktiv beteiligen zu können (Einbringen von Ideen, Verbesserungswünschen etc.), gerät bei den Kunden und Mitarbeitern schnell in Vergessenheit!	Kontinuierliche Information der Kunden, z.B. in Form von Aushängen, persönlichen Anschreiben, Teambesprechungen, Angehörigenarbeit. Parallel dazu Information der Mitarbeiter - auch über die Möglichkeiten des innerbetrieblichen Vorschlagwesens und der Prozesse im Umgang mit Fehlern und Beschwerden.

Übersicht: Meilensteine und Stolpersteine innerhalb von Projektphasen