

Den QM-Standard DIN EN ISO 9001 als Managementsystem einsetzen

Anforderungen, die jeder meistern kann



Die DIN EN ISO ist der weltweit verbreitetste QM-Standard. Belgische Pralinenhersteller haben es, internationale Hotelketten haben es auch: das Zertifikat nach DIN EN ISO 9001. Auch für Pflegedienste ist das QM-System als Basis für eine erfolgreiche Unternehmensführung interessant. Von Simone Glitsch und Hildegard Klein

Es gibt viele QM-Standards, jedoch nur einer ist weltweit so erfolgreich wie die DIN EN ISO 9001. Es sprechen viele Gründe dafür, dass auch ambulante Pflegedienste sich dieser Norm stellen. Einem Großteil der Anforderungen der DIN EN ISO 9001 wird bereits mit Erfüllung der MDK-Anforderungen entsprochen. Innovative und erfolgsorientierte Unternehmen haben sich darüber hinaus auch schon mit den anderen Forderungen der Norm auseinandergesetzt.

Die DIN EN ISO 9001 ist sehr allgemein gehalten. Das erklärt, warum sie sowohl von großen Herstellern, kleinen Handwerkern als auch internationalen Dienstleistern angewandt werden kann. Die Norm beinhaltet allgemeine Anforderungen, die auf die Branche und auf das Unternehmen individuell angewandt, also für den einzelnen Fall interpretiert werden müssen. Trotzdem bietet sie eine einheitliche Basis für ein Qualitätsmanagement. So weiß jedes Unternehmen, was hinter einem Zertifikat nach DIN EN ISO 9001 steht, nicht zu-

Die Höhe der Qualitätsanforderungen der DIN EN ISO 9001 sollte jeder Pflegedienst auf dem Markt erfüllen können.

Foto: imago

letzt, da es vielen ja durch eigene Zertifizierung vertraut ist.

Das Anforderungsprofil der DIN ISO EN 9001:

Was steckt nun hinter der Norm? Welche Anforderungen beinhaltet sie? Die Grundanforderungen lassen sich in folgende Aspekte gliedern:

▮ **Qualität ist als Kundenzufriedenheit zu verstehen:**

Was ist Qualität? Für den einen ist es eine gute und fehlerfrei funktionierende Maschine, für den anderen gehört noch eine verständliche Bedienungsanleitung dazu. Qualität wird individuell empfunden und das umso mehr, je weniger gegenständlich sie ist. Dienstleistungen werden also höchst subjektiv als qualitativ gut oder schlecht eingeschätzt. Hier hilft nur eines: Den (typischen) Kunden und seine Anforderungen kennen, um diese gezielt erfüllen zu können.

▮ **Zielmanagement und ständige Verbesserung:**

Nur wer sein Ziel kennt, kann es

auch erreichen. Diese Weisheit ist bekannt. Allgemein bekannt ist auch, dass es nicht reicht, diese Ziele zu formulieren. Es sind noch weitere Kriterien dafür nötig. So kann der Ziel-Regelkreis nur funktionieren, wenn beispielsweise Folgendes beachtet wird:

- messbare Ziele setzen,
- erreichbare Ziele nennen,
- Ziele schriftlich fixieren und
- regelmäßige Kontrolle, wie weit man auf der Strecke zum Ziel gekommen ist.

Vergleicht man einen Temperaturregelkreis (Abbildung 1) – wie er von Klimaanlage bekannt ist – mit den Zielen in einem Pflegedienst, so wird klar, worum es geht:

Nimmt das Unternehmen seine Ziele ernst, so hat das weitreichende Folgen. Zuallererst betrifft es die Mitarbeiter und deren Umgang miteinander. Der Wunsch nach ständiger Verbesserung sollte von Seiten der Geschäftsführung nicht Vorwand sein, um „Schuldige“ besser bestrafen zu

können. Denn Fehler führen ja schließlich zur intensiven Auseinandersetzung mit deren Ursachen, damit sie sich nicht wiederholen. Ziehen Unternehmensführung und Mitarbeiter an einem Strang, sind sie auf dem besten Weg, schon im Vorfeld mögliche Fehlerursachen zu erkennen und zu vermeiden. Darüber hinaus kann eine engagierte Beschäftigung mit dem, was besser zu machen ist, viel Spaß machen und sehr erfolgreich sein.

► *Geplante, systematische Vorgehensweise unter bestmöglicher Ausnutzung der Ressourcen:* Ressourcen sind die Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens, aber auch deren materielle Ressourcen wie Büro, Autos oder Arbeitsmaterial und deren perfektes Zusammenspiel. Nicht jede Ressource für sich, sondern deren Zusammenspiel machen die Wirkung aus. Da dies in der ersten Fassung der Norm häufig missverstanden wurde, trat im Jahr 2000 eine Überarbeitung der Norm in Kraft. Ein neuer und wesentlicher Bestandteil ist nun die Prozessorientierung – das heißt: Die Dinge werden im Zusammenhang gesehen. Dieser Zusammenhang wird Arbeitsprozess oder auch Wertschöpfungskette genannt (siehe *Abbildung 2*). In der DIN EN ISO 9001

erfüllen zertifizierte Unternehmen damit die Forderung nach dokumentierten Prozessen, die schriftlich formuliert werden. Natürlich müssen die einzelnen Ressourcen den Anforderungen entsprechen. Aber welche Anforderungen werden gestellt? Das bestimmt das einzelne Unternehmen, welches durch sein Qualitätsverständnis die Abläufe im Arbeitsprozess festlegt. So ist es zum Beispiel sinnvoll, dem demenzkranken Patienten eine speziell ausgebildete Fachkraft auf diesem Gebiet zu schicken statt einer Expertin für Intensivmedizin – wobei es natürlich auch Mitarbeiter gibt, die beides beherrschen. Mitarbeiter werden letztlich dann am effektivsten eingesetzt, wenn die Tätigkeit ihrer Qualifikation entspricht. Zum Beispiel durch eine Einsatzplanung, die den Patienten, den individuellen Wünschen der Mitarbeiter und den unternehmerischen Werten genügt. Das klingt vielleicht etwas „zu hoch gegriffen“, sollte aber durchaus das Ziel sein.

MDK-Anforderungen decken sich mit QM

Die Kriterien für eine gute Qualität sind überall gleich, lediglich deren Ausprägung und Blickwinkel variieren. So sind in der MDK-Anleitung zur Prüfung der Qualität nach

nimmt der nach DIN EN ISO-zertifizierte Pflegedienst zwangsläufig wichtige Weichenstellungen vor; etwa die nach der von der Norm geforderten Orientierung an den Kundenwünschen.

► Wer hat Qualitätszertifikate

Schaut man in die Studien des letzten Jahres (WidO-Studie [wissenschaftliches Institut der AOK] vom August 2004 [siehe Titelthema HÄUSLICHE PFLEGE 12_2004, S. 14 ff.] und MDS-Qualitätsbericht vom November 2004 [siehe HÄUSLICHE PFLEGE 1_2005, S. 5 bzw. HÄUSLICHE PFLEGE 2_2005, Seite 48]), so haben bisher nicht mehr als **zehn Prozent** aller ambulanten

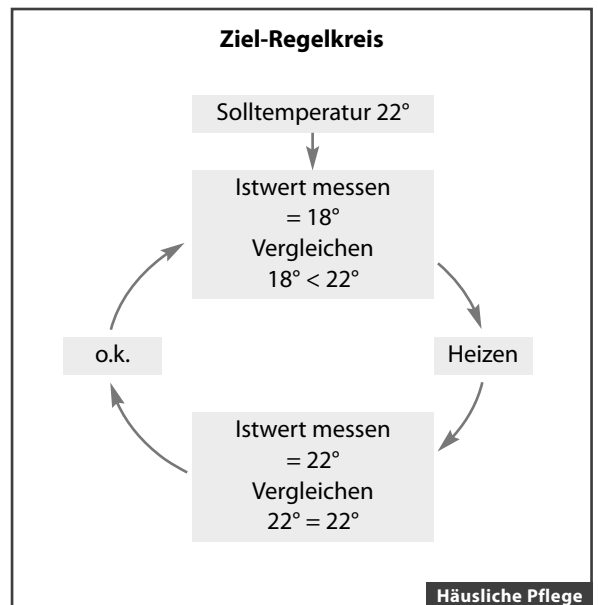


Abbildung 1: *Einen Temperaturregelkreis – wie bei Klimaanlage bekannt – kann man mit dem Ziel-Regelkreis in einem Pflegedienst vergleichen.*

Quelle: Klein/Glitsch

§ 80 SGB XI die Grundforderungen der DIN EN ISO 9001 wieder zu finden. Die Qualität wird hier aus dem alleinigen Blickwinkel ambulanter Pflegedienste betrachtet. Oder anders: Die Qualitätskriterien sind direkt in allgemeingültige, aber konkrete Forderungen an die Häusliche Pflege angepasst.

Bei einer direkten Gegenüberstellung der Forderungen des MDK und der DIN EN ISO 9001 zeigen sich schon auf den ersten Blick viele Gemeinsamkeiten. So wird eine festgelegte Qualitätspolitik von dem Unternehmen erwartet. Das ist für Pflegedienste das Pflegeleitbild. Beim MDK

und stationären Einrichtungen **ein Qualitätszertifikat**.

Der Medizinische Dienst der Krankenkassen spricht von 4,4 Prozent der von ihm geprüften stationären Einrichtungen, wobei hier nur die Hälfte aller Einrichtungen berücksichtigt wurde. Im ambulanten Bereich gibt es noch keine konkreten Zahlen.

Beiden Untersuchungen zufolge sind 80 Prozent der Zertifikate ISO-Zertifikate beziehungsweise ISO-basierte Zertifikate (AOK-Studie). In den vom MDK geprüften Einrichtungen sind ISO-basierte Zertifikate ebenfalls am häufigsten vertreten.

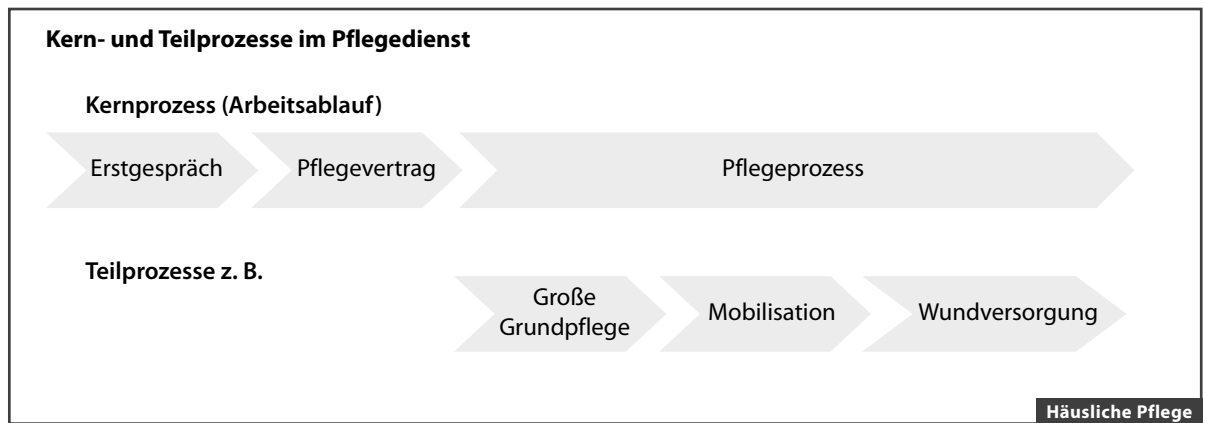
► Problem + Lösung

Problem: Neue Trends, Entwicklungen und Anforderungen des Pflegemarktes ständig im Auge zu behalten, erfordert von der Pflegedienst-Führung ein hohes Maß an Aufmerksamkeit. Ohne Konzept besteht die Gefahr, Entwicklungen zu verschlafen; von ihnen überrascht zu werden.

Lösung: Die Implementierung eines QM-Systems nach DIN EN ISO 9001 erleichtert es dem Pflegedienst-Management, auf Marktentwicklungen rechtzeitig zu reagieren. Aufgrund der Prozessorientierung der DIN EN ISO und durch die ständige Reflexion dessen, was im Pflegedienst verbessert werden kann,

Abbildung 2:
Prozessketten –
wenn alles im
Zusammenhang
steht, spricht
man von einem
Arbeitsprozess
bzw. von einer
Wertschöpfungs-
kette.

Quelle: Klein/Glitsch



nicht enthalten ist, wie diese Forderungen umgesetzt werden sollen. Dies muss von jedem Pflegedienst selbst erarbeitet werden.

Über die Forderungen des MDK hinaus gibt die DIN EN ISO 9001 weitere wichtige Anregungen wie das Setzen von Zielen und deren Erfolgskontrolle. Von zentraler Bedeutung ist auch die Forderung, den Ablauf der Prozesse (der Arbeitsabläufe) nachvollziehbar festzulegen. Damit geht auch hier die Norm über die Forderungen des MDK hinaus, der lediglich eine aussagekräftige Pflegedokumentation verlangt. Die DIN EN ISO 9001 fordert, das „Wie“ nachvollziehbar und verbindlich festzulegen. Hier müssen die Arbeitsschritte rund um die Pflegedokumentation von allen daran Beteiligten schriftlich vereinbart werden. Mit diesem sehr wertvollen Instrument kann Qualität dauerhaft gewährleistet werden. Ein Verblässen der Erinnerung an Vereinbartes oder unterschiedliche Auslegungen werden vermieden. Gemeint sind „Spielregeln“, die man immer nur dann braucht, wenn ein neuer „Mitspieler“ kommt oder Uneinigkeit zum Streit zu führen droht.

Das Zertifikat nach DIN EN ISO 9001 bietet Vorteile

Folgende Vorteile bietet das Zertifikat nach DIN EN ISO 9001:

► Ausgewiesene Qualität

Mit dem Zertifikat nach DIN EN ISO 9001 kann dem Kunden auf den ersten Blick die geprüfte Qualität auf dem Briefkopf, dem Flyer oder auf der Autobeschriftung präsentiert werden. Der AHA-Effekt stellt sich quasi mit

dem ersten flüchtigen Blickkontakt ein. Das Zertifikat zeigt dem Außenstehenden, dass der Pflegedienst mit dem Thema QM vertraut ist und dass dieses System den offiziellen QM-Kriterien entspricht. Das gibt dem bestehenden Kunden Vertrauen und signalisiert Interessenten, dass es sich um ein engagiertes Unternehmen handelt.

► Nachvollziehbare Qualität:

Qualität ist individuell und bedarf einer Erklärung: Was versteht das Unternehmen unter Qualität? Legt es besonderen Wert auf korrekte Behandlung des Pflegebedürftigen unter medizinischen Gesichtspunkten mit Spezialisierung oder steht eher eine allgemeine Betreuung mit Wellnessangeboten zum Wohlfühlen im Vordergrund des Leistungsangebotes? Der Kunde wird beim für ihn richtigen Anbieter die gesuchte Qualität finden, beim anderen wohl nicht. So ist eine Vielzahl von Kriterien vom Leitbild hin bis zur Organisation für Qualität ausschlaggebend. Potenzielle Geschäftspartner werden sich so das QM-Handbuch vor einem ersten Auftrag anschauen. Im Handbuch finden sie eine detaillierte Darstellung, was der Pflegedienst unter Qualität versteht und wie das QM-System aufgebaut ist. Dieses Handbuch, das nur der Darstellung nach außen dient, ist nicht mit dem QM-Handbuch zu verwechseln, das der MDK verlangt. Für die internen Prozesse hat die ISO einen internen Handbuch-Teil, der auch nur für die Mitarbeiter zugänglich ist.

► Nachweisbare Qualität:

Eine Zertifizierung, die auf einem eingeführten QM-System basiert, bietet dem Partner oder Kunden Verlässlichkeit und eigene Vorteile: Ist eine engere Geschäftsverbindung zustande gekommen, kann sich der Geschäftspartner auf die Professionalität des Pflegedienstes verlassen. Oft ist es so, dass auch der Geschäftspartner seinem Kunden die eigene Qualität nachweisen muss. Die Zertifizierung gibt ihm dazu die Möglichkeit, er kann zeigen, dass auch die eigenen Geschäftspartner nach einem anerkannten QM-System arbeiten. Er kann seinem eigenen Zertifizierer nachweisen, dass er mit qualitätsbewussten Partnern arbeitet – allein durch deren jeweiliges Zertifikat.

► Ständige Weiterentwicklung:

Wird das QM-System ein Managementsystem zur Unternehmensführung, so ist die ständige Erneuerung des Unternehmens aus sich selbst heraus und durch die Anregung von Kunden, Partner und Mitarbeitern möglich. Der Pflegedienst ist auf die zukünftigen Anforderungen des Marktes bestens vorbereitet. Trends werden frühzeitig erkannt und erfolgreich umgesetzt, beste Aussichten für eine erfolgreiche Entwicklung.

Norm bildet die Basis für die Unternehmensführung

Des Weiteren bietet die ISO Norm die Basis für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Auf dieser Grundlage baut ein erfolgreiches Unternehmen auf. EFQM-Systeme zeigen noch wesentlich detailliertere



Hildegard Klein
Diplom-Sozialwissenschaftlerin, Fachkrankenschwester für ambulante Pflege, heute Beraterin in Köln.

re und umfassendere Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Unternehmensführung auf. Dies sollte das erklärte Ziel eines Unternehmens sein. Es ist jedoch davon abzuraten, direkt mit EFQM einzusteigen. Das wäre so, als wolle man bei einer Treppe zuerst auf die oberste Stufe springen, anstatt mühsam jede Treppenstufe zu nehmen. Mit der ISO sollte begonnen werden, dann kann immer noch entschieden werden, ob und wie es weitergehen soll.

Die DIN ISO 9001 enthält Anforderungen, die von jedem auf dem Markt tätigen Unternehmen erfüllt werden sollen und können. Verschießt man vor den Anforderungen, die in Zukunft an Pflegedienste gestellt werden, die Augen, ist das Unternehmen existenziell gefährdet. Die Tatsache, dass 86 Prozent der Pflegedienste sich in ihrer Existenz bedroht sehen („Pflege-thermometer 2004“, Deutsches Institut für Pflegeforschung, www.dip-home.de) und bestimmte



Simone Glitsch
*Diplom-Kauf-
frau, Expertin
für Geschäfts-
prozessoptimie-
rung und Qua-
litätsmanage-
ment in Bonn.*

Rahmenbedingungen (geringe Vergütungen, eng gefasste Leistungskomplexe) die Situation ambulante Pflege nach wie vor prägen, ist es nötig, den Pflegedienst nahezu optimal organisiert ist. Pflegedienste, die dabei sind, sämtliche Abläufe zu optimieren – dazu gehört neben dem QM natürlich auch noch eine passende EDV, engagierte Führungskräfte, zufriedene, angemessen ausgebildete Mitarbeiter und vieles mehr – sind in jedem Fall für die Zukunft gerüstet. Diese Pflegedienste „zittern“ weder beim MDK-Besuch, noch bei Vergütungsverhandlungen. Sie treten als Partner, nicht als „Bittsteller“ auf, weil sie wissen, dass sie die Anforderungen erfüllen.

Viele Anforderungen der Norm werden bereits in Pflegediensten umgesetzt. Die meisten – noch nicht erfüllten – Anforderungen stehen schon auf dem Maßnahmenplan der Geschäftsleitung beziehungsweise werden wahrscheinlich in Zukunft gesetzlich gefordert.

Warum also nicht den zusätzlichen Bonus eines weltweit anerkannten Zertifikates nutzen und damit auf der sicheren Seite sein? So und nur so wird es in Zukunft möglich sein, trotz steigender Anforderungen pflegebedürftige Menschen mit Freude, Engagement und Professionalität zu versorgen und der Pflege in der Gesellschaft endlich wieder das Gesicht zu geben, das sie eigentlich immer hatte: ein menschliches. ■

Mehr zum Thema ▼

Zwei Folgebeiträge der Autorinnen in den kommenden Ausgaben von HÄUSLICHE PFLEGE behandeln die Themen: „Erfolgreich ein QM-System nach DIN EN ISO einführen“ und „Das macht die DIN EN ISO so erfolgreich“.

E-Mail-Kontakt zu den Autorinnen: www.avila-consulting.de (Simone Glitsch) bzw. www.hildegard-klein.de