

Das QM-System nach DIN EN ISO 9001 den Strukturen des Pflegedienstes anpassen

# Erfolg braucht Zeit

Die Entscheidung für die Einführung eines QM-Systems nach DIN EN ISO 9001 ist gefallen. Damit nicht



nur die Einführung des QM-Systems erfolgreich verläuft, sondern auch die erwarteten Effekte schnell eintreten, bedarf es etwas Geduld – und eines klug organisierten Managements.

Von Simone Glitsch und Hildegard Klein

**D**ie Entscheidung für ein QM-System nach DIN EN ISO 9001 ist nicht nur eine Entscheidung, sich als zertifizierter Pflegedienst präsentieren zu können. Es ist auch eine Willenserklärung, die Unternehmensführung ganzheitlichen Kriterien zu unterwerfen. Qualität bewirkt Kunden-

zufriedenheit. Ein QM-System ist ein ständig arbeitendes Managementsystem, das kontinuierlich die Zufriedenheit der Kunden gewährleisten soll.

Jedes Unternehmen ist so individuell wie ein Patient in der Häuslichen Pflege. So individuell die Betreuung und Versorgung der Patienten ist, so genau sollte auch ein QM-System eingeführt und angewandt werden. Eine falsche Entscheidung an dieser Stelle kann für die wirtschaftliche Lage des Pflege-

*Gutes Qualitätsmanagement zeichnet sich durch maßgeschneiderte Pläne aus. Dann darf der Blick in die Zukunft siegesgewiss sein.*

Foto: imago

dienstes drastische Folgen haben. Nur ein maßgeschneidertes QM-System führt zum Erfolg.

Die Norm fordert einen Beauftragten, der sich für das Funktionieren des QM-Systems einsetzt. Er muss dafür die entsprechende Befugnis haben bzw. muss sie ihm erteilt werden. Diese Befugnis hat die Geschäftsleitung oder ein kompetenter, im Bereich QM ausgebildeter Mitarbeiter auf einer Stabsstelle, der direkt der Geschäftsleitung berichtet. In kleineren Unternehmen

sollte die Geschäftsleitung die Funktion des QM-Beauftragten (QMB) übernehmen. Denn das QM-System ist nichts anderes als der in einem Managementsystem abgebildete Arbeitsalltag. In größeren Pflegeunternehmen, in denen die Geschäftsleitung nicht mehr direkt am Arbeitsalltag beteiligt ist, ist eine Stabsstelle sinnvoll. Fatalerweise wird diese Stelle oft jemandem zugeschoben, den man für andere Tätigkeiten nicht gebrauchen konnte. Ein QM-Beauftragter muss aber vor

## ► Problem + Lösung

**Problem:** Die Umsetzung der DIN EN ISO 9001 erfordert einen langen Atem.

**Lösung:** Mit Geduld, schrittweisem Vorgehen und guter Organisation gelingt die erfolgreiche, nachhaltige Verwirklichung des QM-Systems. Durch Einbeziehung der Mitarbeiter und aktive Anwendung des QM-Systems kann die Anpassung an sich ständig verändernde Rah-

menbedingungen entsprechend zügig erfolgen und auf neue Trends schnell reagiert werden.

### Vor der QM-Einführung:

- ein individuelles, passendes System erarbeiten,
- einen guten Organisator und Manager als QMB wählen. In kleineren Unternehmen sollte die Geschäftsleitung die Funktion des QMB übernehmen.

### Bei der QM-Einführung:

- Abbildung der Arbeitsabläufe unter Berücksichtigung der Normenkriterien,
- Dokumente möglichst nur elektronisch verwalten,
- modularer Aufbau, auf den Anwender zugeschnitten,
- Mitarbeiter einbeziehen,
- regelmäßige Projektsitzungen,
- Maßnahmenprotokolle mit Termin/Verantwortlichem anfertigen und ständig auf Erledigung hin kontrollieren.

---

allein die anderen anleiten und die Umsetzung überwachen können. Daher sollte ein QMB die Norm und ihren Arbeitsablauf gut kennen. Und er muss ein guter Organisator und Manager sein.

### **Verwaltungsaufwand vermeiden**

QM-Systeme sind komplex, auch bei kleinen Firmen. So sollte schon bei der Erstellung der Dokumentation an die spätere Pflege gedacht werden. Zu viele Querverweise oder gleiche Regelungen an mehreren Stellen aufgeführt, machen die Aktualisierung der Dokumentation schnell „zur Hölle“. Viel Aufwand entsteht auch durch Ausdrucken, Kopieren und Verteilen von Papier. Je mehr Dokumentation elektronisch verwaltet wird, desto einfacher ist die Pflege.

Die DIN EN ISO 9001 hat den „Nachteil“, dass sie auf das eigene Unternehmen angewandt werden muss. Eine kapitelweise Abarbeitung der Norm bringt nicht viel mehr als die Abbildung des Betriebes nach Normenkapiteln. Danach lässt sich nur schwer arbeiten. So gibt es keine andere sinnvolle Lösung, als die Abbildung des Arbeitsprozesses unter Berücksichtigung der Normenkriterien. Dazu müssen alle Arbeitsvorgänge erst mal aufgenommen und häufig auch „entflochten“ werden. Nur der Standard ist regelbar. Die Ausnahme wird immer eine Ausnahme bleiben.

Der normale Ablauf sollte personenunabhängig sein und daher von allen Mitarbeitern in den Grundanforderungen gleich durchgeführt

Je mehr das QM-System beschnitten wird, desto weniger funktioniert es.

### **Nach der Einführung:**

- konstruktiv-kritische Auseinandersetzung mit Problemen,
- nicht die Ziele verwerfen, sondern Lösungen anpassen,
- die gesammelten Daten aus Kundenbefragung, Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter usw. auswerten,
- frühzeitig Trends erkennen und zügig Lösungen erarbeiten.

werden, zum Beispiel in der Reihenfolge der Tätigkeiten und Dokumentation.

## Reibungslose Pflegeabläufe durch Dokumentationen

Wenn der Standard des Arbeitsvorganges klar ist, muss geprüft werden, ob alle Normenforderungen berücksichtigt sind. Falls nicht, müssen hierfür praktische Lösungen erarbeitet werden. In vielen Fällen ist zum Beispiel die Nachvollziehbarkeit nicht ausreichend. Eine Prüfung des Zustandes des Patienten ist erfolgt, aber nicht nachvollziehbar dokumentiert. Unzureichend dokumentierte „Zustandsbeschreibungen“ des Patienten führen zu Missverständnissen im Pflegeablauf, im schlimmsten Fall sogar zu Pflegefehlern mit rechtlichen Konsequenzen. Auf jeden Fall kommt es zu Behinderungen im Ablauf des Pflegealltags. So verlängern sich zum Beispiel die Pflegezeiten einer geplanten Tour, es werden unnötige Handygespräche geführt, die Pflegekraft ärgert sich über den vorherigen Kollegen etc.

Je nach Betriebsgröße und Firmenphilosophie entsteht ein recht komplexes Abbild der Arbeitsvorgänge. Mit einem modularen Aufbau, bei dem jedes Modul auf den Anwender zugeschnitten ist, kann man für Übersichtlichkeit sorgen.

Die Träger der Qualität sind die Mitarbeiter. Sie machen die Arbeit und haben den Kontakt mit den Patienten. Deshalb ist die aktive Einbeziehung der Mitarbeiter in die Erarbeitung des QM-Systems von allerhöchster Wichtigkeit. Denn sie kennen die Arbeitsabläufe am besten. Und je mehr die Mitarbeiter sich an der Erarbeitung beteiligen, desto praxisnäher, verständlicher und motivierender ist das Ergebnis.

Die Einführung des QM-Systems wird eine zusätzliche Aufgabe zum Arbeitsalltag sein. Nach den ersten QM-Projektsitzungen wird es viel Euphorie geben. Danach kommt meist ein „Hänger“. Die neuen Dinge wirken noch nicht und die alten sind immer noch nicht abgeschafft. Alles braucht seine Zeit. Doch die Talsohle muss zügig durchschritten werden: Je nach Unternehmensgröße sollte das QM-System in einem Zeitraum von sechs bis zwölf Mo-

naten erarbeitet werden. Dazu sind regelmäßige Projektsitzungen notwendig, in denen nicht nur neue Dinge erarbeitet, sondern auch die beschlossenen Maßnahmen auf Umsetzung kontrolliert werden. Von jeder Besprechung wird ein Protokoll über die zu erledigenden Maßnahmen mit Termin und Verantwortlichen erstellt, das stets auf Erfüllung/Erledigung überprüft wird.

## Nur ein aktiv angewandtes QM-System führt zum Erfolg

Die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 ermöglicht in der Regel die Prüfungen des MDK schnell und gut zu bestehen. Wichtig ist, das QM-System danach auch aktiv anzuwenden und aktuellen Entwicklungen anzupassen. Die volle Wirkung – und damit wirtschaftlichen Erfolg – kann das QM-System erst nach und nach entfalten. Ein Beispiel: Im ersten Jahr nach der Einführung wurden mit den Formularen viele Erfahrungen gesammelt. Diese Erfahrungen müssen aktiv genutzt werden, um das System noch besser an die eigenen Bedürfnisse anzupassen. So sollten Formulare, die sich im Alltag als zu umständlich erweisen, überarbeitet werden. Hier ist die konstruktive Zusammenarbeit mit dem QM-Beauftragten gefragt. Der Hüter des QM-Systems muss beurteilen, ob sich nicht mit einer anderen Formulargestaltung das Ziel erreichen lässt. Der Weg zum Ziel, an dieser Stelle das Ausfüllen eines Formulars, kann variieren. So wäre auch die elektronische Erfassung von Daten denkbar. Aber das Ziel selbst, der Nachweis einer Leistung, darf nicht geändert werden. Ganz häufig wird der Fehler gemacht, ein zu kompliziertes Verfahren nicht zu vereinfachen, sondern stattdessen das Ziel zu ändern. Eine kritische Auseinandersetzung mit Problemen kann Fehler wie diese vermeiden. Denn je mehr das QM-System beschnitten wird, desto weniger kann es als System funktionieren.

Wenn das QM-System gut auf die Anforderungen des Alltags angepasst ist, geht es mit dem Ausbau des Systems weiter. Denn alles ändert sich beständig: Der Markt, die Anforderungen der Kunden, die

pflegefachlichen Anforderungen und Expertenstandards, die Gesetze und auch die medizintechnischen Entwicklungen. Diese Änderungen und Entwicklungen muss man rechtzeitig erkennen und für sich selbst nutzen.

Alle dafür notwendigen Instrumente sind im QM-System angelegt. Über Kundenbefragungen und Kooperationspartnerbefragung (Ärzte, Krankengymnasten, Apotheken, Sanitätshäuser, Krankenhäuser) erhält man Infos über die Effektivität der Abläufe und sein Image. Über Mitarbeiter bekommt man Infos und Verbesserungsvorschläge und durch Fortbildungen, Messen, Engagement in Verbänden oder Zeitschriftenstudium die Signale vom Markt. Eine Auseinandersetzung mit diesen Informationsquellen ist unverzichtbar. Nur so lassen sich Trends und die damit verbundenen Chancen erkennen.

Um die Gefahr der „Betriebsblindheit“ zu umgehen, empfiehlt es sich darüber hinaus, einmal jährlich einen externen Berater zu konsultieren. Berater können von außen auf den Betrieb schauen, Erfahrung und Wissen mitbringen und so schneller Fehlentwicklungen bemerken. So wird verhindert, dass in einem funktionierenden QM-System „Sand ins Getriebe“ gerät.



Die Autorinnen:  
Hildegard Klein,  
Diplom-  
Sozialwissenschaftlerin,  
Fachkrankenschwester für ambulante Pflege,  
Beraterin, Trainerin und  
Coach in Köln;



Simone Glitsch  
ist Diplom-  
Kauffrau und  
Expertin für Geschäftsprozessoptimierung  
und Qualitätsmanagement.

## Mehr zum Thema

**Beiträge** in HÄUSLICHE PFLEGE (Ausgaben Mai und August 2005) schildern, was der international anerkannte Qualitätsstandard nach DIN EN ISO 9001 für ambulante Pflegedienste leistet und wie ein QM-System (QMS) eingeführt werden kann.

**Informationen** zu den Autorinnen auf den Internetseiten: [www.avila-consulting.de](http://www.avila-consulting.de) (Simone Glitsch) bzw. [www.hildegard-klein.de](http://www.hildegard-klein.de)