

Was beim Aufbau eines QM-Systems nach DIN ISO bzw. EFQM zu bedenken ist

# Das Qualitätshaus schrittweise errichten

Welches QM-System ist zu wählen, um sowohl gesetzliche Anforderungen zu erfüllen als auch den Pflegedienst zukunftsfest zu machen? Wichtig ist: Die gewählte QM-Variante muss zu den individuellen Strukturen des Dienstes passen. Und: Erreichte Qualitätsstandards bilden das Fundament für neue QM-Bausteine.

Von Jan Knittel.

Die erste Frage, die man sich auf der Suche nach einem geeigneten QM-System stellen sollte, lautet: Wo steht die Einrichtung in Bezug auf Qualitätsstandards und Leitlinien? Diese selbstkritische und transparente Selbsteinschätzung ist für die Auswahl eines QM-Systems, wie auch für die Definierung von Voraussetzungen und ersten Projektbausteinen das „A und O“. Diese stets sinnvolle Situationsanalyse stellt das gesunde Fundament für ein starkes QM-System dar; ihre Durchführung durch externe Partner ist überlegenswert.

Der Start und Aufbau eines Qualitätsmanagements sollte behutsam gestaltet werden, um eine Überforderung der Mitarbeiter zu vermeiden und genügend Zeit für das Alltagsgeschäft zu haben. Wichtig ist eine durchdachte Kommunikations- und Informationspolitik. Je mehr die Managementebene informiert, kom-

muniziert, motiviert und Ziele transparent gestaltet, desto einfacher werden die ersten Schritte. Dies gelingt aber nur durch Offenheit, Selbstkritik und Bereitschaft für Veränderungen. Fazit dieser Bestandsaufnahme sollte immer die Frage sein, ob man auf das schon bestehende System aufbauen und dieses weiterentwickeln kann oder ob zuerst grundlegende Verfahren und Strukturen hinterfragt, optimiert oder neu erstellt werden müssen?

Pflegedienste sind gut beraten, strategische Aspekte in die QM-Überlegungen mit einzubeziehen. Eine Befragung hat ergeben, dass es 40 Prozent aller gescheiterten und insolventen Unternehmen an einer Unternehmensvision und -strategie mangelte. Fehlen Visionen und Strategien, gelingt es Unternehmen nicht, sich rechtzeitig auf neue Herausforderungen und Rahmenbedingungen vorzubereiten und damit wettbewerbsfähig zu bleiben. Herausforderungen für die Altenpflege gibt es mehr als genug: Zum Beispiel neue Rahmenbedingungen durch die DRG im Krankenhausbereich und stetig ansteigende und sich wandelnde Kundenwünsche und -bedürfnisse. Pflegedienste und Sozialstationen müssen sich deshalb fragen: Wo ist unser Markt? Wo möchten wir in fünf Jahren stehen? Und vor allem mit welchem System erreichen wir dieses Ziel? Soll man sich auf die gesetzlichen Mindestanforderungen beschränken oder mit der Implementierung eines umfassenderen Systems wie etwa die DIN EN ISO 9001: 2000 oder das EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management, [www.deutsche-efqm.de](http://www.deutsche-efqm.de)) beginnen und so neue Wege beschreiten?

## DIN ISO: Qualität über Prozesse erreichen

Die DIN EN ISO ist ein internationales Qualitätsmanagementsystem, das durch seine definierten Anforderungen eine feste Rahmenstruktur vorgibt. Dieses System hat sowohl einen prozessorientierten Ansatz als auch einen systemorientierten Managementansatz.

Entscheidend ist, die DIN EN ISO an die eigene Einrichtung und nicht die Einrichtung an die DIN EN ISO anzupassen. Die DIN EN ISO möchte also Qualität vor allem über Prozesse erreichen und steuern. Durch ein offenes und selbstkritisches Hinterfragen von bestehenden Verfahren, besteht die Chance eine Vielzahl



Um den Qualitätsaufbau Stein für Stein erfolgreich zu gestalten, müssen Leitungskräfte und Mitarbeiter des Pflegedienstes an einem Strang ziehen.

Foto: imago

von Fehlerquellen und Potenzialen aufzudecken. Hinzu kommen, und dies stellt den Managementansatz dar, viele Werkzeuge und Methoden, um den Pflegedienst und sein QM-System effektiv zu lenken. Darüber hinaus verfolgt die DIN EN ISO als Grundgedanken auch die ständige Verbesserung der Einrichtung und der Mitarbeiter, die Sachlichkeit von Entscheidungsfindungen unter Einbeziehung aller Mitarbeiter und die gesamtheitliche Betrachtung des Dienstes mit all seinen Schnittstellen und Leistungen. Die Basis stellt immer der Vorbildcharakter der Führung dar.

Somit bedarf es sicherlich keiner grundlegenden Voraussetzungen des Unternehmens oder der Mitarbeiter, um die DIN EN ISO einzuführen. Durch die bereits definierten Normenanforderungen, die im Gesamtpaket mit dem SGB XI, den Qualitätsgrundsätzen und den MDK-Anforderungen zu sehen sind, hat das Unternehmen die Möglichkeit, das eigene Handeln aus einem weiteren Blickfeld zu betrachten, sowie versteckte Probleme und Fehler durch das Abarbeiten der Forderungen zu entdecken, zu diskutieren und zu beheben.

Entscheidend sind aber immer, wie bereits erwähnt, einzelne Brennpunkte im Unternehmen, welche im Vorfeld als Priorität abgearbeitet werden sollten, wie auch die grundlegenden Anforderungen des Gesetzgebers. Untrennbar damit verbunden ist die notwendige Bereitschaft der Leitung, neue Verfahren und Strukturen zu zulassen, sich offen mit den Anforderungen auseinander zu setzen und selbstkritisch alteingesessene und liebgewordene Prozesse zu hinterfragen, gegebenenfalls auch über Bord zu werfen.

Diese Aspekte stellen zweifellos die Basis jeglicher Überlegungen und Diskussionen dar, um ein individuelles Qualitätsmanagement zu erreichen, welches sich optimal an den Gegebenheiten, Rahmenbedingungen und Bedürfnissen der Einrichtung orientiert.

### EFQM-Modell sucht nach Bestleistungen

Auch das EFQM-Modell stellt ein branchenübergreifendes QM-Konzept dar; es hat aber einen anderen Ansatzpunkt. EFQM wurde 1988 von 14 führenden europäischen Unternehmen als gemeinnützige Organisation gegründet und hat 1991 das gleichnamige Management-Modell herausgegeben, um Unternehmen bei der

Leistungsverbesserung zu unterstützen. Grundlage des EFQM-Modells ist die Selbstbewertung der eigenen Einrichtung und die daraus folgende Optimierung aller Bereiche. Dieses Ziel soll vor allem mit dem Qualitätsbewusstsein aller Mitarbeiter einschließlich der Leitungsebene erreicht werden. Qualitätsgrundsätze und Qualitätsaspekte werden in die tägliche Arbeit integriert, die das Unternehmen nach immer besseren Leistungen zum Wohle der Kunden und Mitarbeiter streben lassen; es gilt eine Ebene der „Excellence“ zu erklimmen. Im Gegensatz zur Erfüllung der Normanforderungen der DIN EN ISO steht hier also das Bewusstsein zur Notwendigkeit der Qualitätssicherung, wie auch das Arbeiten nach diesen Prinzipien im Fokus. Aspekte, die bewertet werden, sind unter anderem

- Kundenorientierung, Mitarbeiterentwicklung, Innovation und Verbesserung, aber auch die Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit.

EFQM verfährt nach einer systematischen Bewertung der vorhandenen Verfahren und Ergebnisse. Nach einem Selbstbewertungssystem werden Verfahren in zwei grundlegende Kataloge gegliedert. Auf der einen Seite kann sich ein Unternehmen nach Grundsätzen bewerten, die das Ergebnis beeinflussen (Führung, Mitarbeiter, Politik und Strategie etc.): die so genannten „Befähiger-Kriterien“. Auf der anderen Seite wird das tatsächliche Ergebnis, zum Beispiel Mitarbeiter- oder Kundenbezogenheit beurteilt: die „Ergebnis-Kriterien“.

EFQM dient somit als Werkzeug zur praktischen Vorgehensweise, um Einrichtungen aufzuzeigen, wo sie sich auf dem Weg zur Excellence befinden und wo Verbesserungspotenziale liegen.

Benötigt man bei der DIN EN ISO nicht zwingend bestimmte Kriterien, die als Voraussetzung für die Implementierung der Norm dienen, braucht ein Unternehmen bei EFQM mindestens vier Grundvoraussetzungen:

- eine Führung, die das Modell vorlebt,
- Mitarbeiter, die bereits sind, dies nachzuleben,
- eine hohe Philosophie bzw. Qualitätskultur, welche in der Einrichtung vorhanden sein sollte und
- einen gewaltigen Anspruch jedes Mitarbeiters an das eigene Handeln.

#### ► Problem + Lösung

**Problem:** Der Aufbau eines QM-Systems ist zwangsläufig mit finanziellen Investitionen verbunden; doch finanzielle Ressourcen sind in vielen Pflegediensten nur begrenzt vorhanden.

**Lösung:** Die durch den Auf- und Ausbau eines QM-Systems entstehenden Kosten müssen nicht kurzfristig als Belastung, sondern langfristig als Investition in die wirtschaftliche Zukunft des Pflegedienstes begriffen werden: Denn das Ziel eines umfassenden QM-Systems ist immer auch die Reduzierung des zeitlichen und finanziellen Aufwandes für bestimmte Arbeitsprozesse. Indem QM Fehler und Schnittstellenprobleme aufdeckt, kann der Dienst bis zu 30 Prozent Fehlerkosten einsparen.

#### ► Vorteile der DIN EN ISO:

- prozessorientierter Ansatz,
- systemorientierter Managementansatz,
- anpassungsfähiges System an die Einrichtungsstruktur,
- klare Rahmenstruktur des QM-Systems durch Normenanforderungen definiert in vier Kapiteln der DIN EN ISO,
- bewährtes und anerkanntes System,
- Betrachtung vieler Kriterien und Schnittstellen,
- Optimierung durch Überarbeitung von internen Verfahren,
- Aufdeckung von Fehlerkosten und -ursachen,
- Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten,
- Förderung der Zufriedenheit der Mitarbeiter.



Ein Meilenstein bei der Implementierung eines QM-Systems ist die Zertifizierung – sie ist aber nur ein Etappenziel.

Foto: imago

## Zertifizierbarkeit kann Kriterium sein

Ein großer Meilenstein bei der Implementierung eines Systems nach DIN EN ISO ist natürlich die Zertifizierung – die aber nur als Etappenziel zu verstehen ist.

Das Zertifikat ist nicht nur ein Beweis für den hohen Stellenwert der gelebten Qualität im Dienst, sondern verhilft auch zu Stolz und Identifizierung der eigenen Mitarbeiter mit den erarbeiteten Qualitätsstandards. Ein Gütesiegel stellt auch immer ein effektives Steuerungs- und Werbeinstrument dar. Es ist der positive Zwang zu Qualität und zugleich ein starkes Argument für die Einrichtung.

Am Ende der Implementierung des EFQM-Modells steht nicht die Ausstellung eines Zertifikats. EFQM stellt vielmehr die Einstellung und Philosophie einer Einrichtung zur Qualität dar und soll durch die Bereitschaft zu überragenden Standards und Ergebnisse nach außen hin überzeugen. Bei einem Modell nach EFQM besteht allerdings auch die Möglichkeit zur Teilnahme an Qualitätswettbewerben. So wird zum Beispiel in Deutschland der so genannte „Ludwig-Erhard-Preis“ verliehen; hier vergleichen sich die besten Einrichtungen und Unternehmen miteinander. Die-

### ► Vorteile EFQM:

- Einbeziehung der DIN-Anforderungen,
- sehr anspruchsvolles QM-Modell,
- Unterstützung auf dem Weg zu Bestleistungen auf allen Ebenen,
- praktisches Werkzeug zur Vorgehensweise,
- Orientierung an einem vorgegebenen Konzept,
- Betrachtung einer Vielzahl von Konzepten und Gedanken,
- Selbstbewertung dient zur ständigen Erfolgskontrolle,
- fördert das Bewusstsein aller Mitarbeiter, herausragende Ergebnisse zu erzielen.



ser Wettbewerb, der dem Prinzip eines Benchmarkings gleicht, kann ungeahnte Kräfte freisetzen. Doch nach der EFQM-Philosophie ist nicht das Erreichen eines möglichen Preises das Ziel, sondern der Weg dorthin.

Es gibt eine Vielzahl weiterer Gütesiegel, die individuell in den Pflegediensten diskutiert werden sollten (siehe *Mehr zum Thema* am Beitragsende).

Festzuhalten ist: Zu Beginn der QM-Auswahl gilt es zu entscheiden, ob die Einrichtung ein Zertifikat oder ein Gütesiegel offensiv als Marketinginstrument einsetzen möchte bzw. das Testat die tragende Qualitätssäule des Unternehmens darstellen soll. Oder ob dies aufgrund der Marktanalyse oder der Strukturen vor Ort nicht notwendig erscheint, das eigene Budget dies vielleicht auch nicht zulässt, da mit laufenden Qualitätskosten für Audits etc. zu rechnen ist.

## Mitbewerber im Blick haben

Weil der Wettbewerb im ambulanten Pflegemarkt zunimmt, steigt auch die Bedeutung von Zertifikaten. Über die Hälfte aller nach DIN EN ISO zertifizierten Unternehmen sehen immerhin einen deutlichen Wettbewerbsvorteil. Ein Gütesiegel muss zwar nicht zwingend bedeuten, dass eine Einrichtung auch Top-Qualität liefert, stellt aber einen besseren Startplatz im Rennen mit Konkurrenten dar und hilft Interessenten bei der Entscheidungsfindung. Möchte man sich von Mitbewerbern abheben, muss man sich klar von ihnen unterscheiden, Qualität nicht nur anpreisen, sondern auch beweisen können. Hier kommt der Vorteil eines Zertifikates gegenüber dem QM-System gemäß den gesetzlichen Anforderungen zum Tragen.

Das EFQM-Modell beurteilt den Bekanntheitsgrad durch so genannte Schlüsselergebnisse des Unternehmens. Aufgrund dieser Selbstbeurteilung wird die Darstellung auf dem Markt und die Situation gegenüber Mitbewerbern beurteilt, was als Konsequenz zu Korrekturmaßnahmen führen soll. Das Selbstbewertungsverfahren nach EFQM hilft somit zur Einschätzung der eigenen Situation aufgrund eines strukturierten und

### Checkliste Entscheidungskriterien:

- Wie sieht das Ergebnis einer Bedarfsermittlung bzw. Ist-Analyse aus?
- Stellen bestimmte Themen oder Anforderungen z. B. des MDK zurzeit eine Priorität dar?
- Wie hoch sind meine personellen und zeitlichen Ressourcen?
- Wie hoch liegt mein Budget für die Erstellung und Aufrechterhaltung eines QM-Systems?
- Wie sieht die Mitbewerberstruktur aus?
- Brauche ich ein Siegel für Kooperationen oder Netzwerke?
- Wie sieht meine Vision und Strategie für den Pflegedienst aus?
- Wie sehen die Kundenwünsche in meiner Region aus?
- Wie möchte ich den Pflegedienst auf neue Rahmenbedingungen und Einwirkungen vorbereiten?

vorgegebenen Konzeptes, weitere Überlegungen oblie-

gen aber der Einrichtung selber. Eine Einrichtung orientiert sich also mit EFQM nicht nach klaren Anforderungen wie bei der DIN EN ISO, sondern bewertet die IST-Situation und fordert auf, gegebenenfalls die eigene Marketingstrategie zu überarbeiten.

Ein Zertifikat nach DIN EN ISO, nach einem anderen Verfahren oder die Umsetzung des Qualitätsmanagements nach dem EFQM-Modell verhilft somit immer dazu, vorne mitzuschwimmen.

### Mit Zertifikaten gezielt werben

40 Prozent aller an Pflegedienstleistungen Interessierten bevorzugen eine Einrichtung, die mit einem Gütesiegel oder einem Zertifikat die Qualität des Dienstes darstellen kann. Dieser subjektive Qualitätsbeweis ist nicht zu unterschätzen. Vor dem Hintergrund der Notwendigkeit einer Einstellungsstrategie sollte die Überlegung eines Zertifikats als klassisches Marketinginstrument bzw. Werbestrategie nicht fehlen.

EFQM überzeugt durch das Bestreben zu immer besseren Leistungen zum Wohle der Kunden und der gesamten Einrichtung. Es stellt die Einstellung aller Mitarbeiter zum Themenkomplex „Qualität“ dar und soll somit durch gelebte Unternehmenskultur überzeugen.

Beide Systeme versetzen eine Einrichtung in die Lage, sich gezielt von der Konkurrenz zu unterscheiden und Interessenten von der Qualität der eigenen Leistungen zu überzeugen.

Sicherlich sind auch Aspekte, wie die Nähe der Pflegedienstes zum Patienten, die Einbindung in die Gemeinde, die Möglichkeit eines „Kennenlernens“ der Pflegekräfte im Vorfeld oder die klassische Mund-zu-Mund-Propaganda entscheidend bei der Wahl eines Interessenten. Doch ein objektives Gütesiegel hilft bei der subjektiven Entscheidungsfindung und stärkt das Vertrauen von Interessenten auf der Suche nach dem richtigen Anbieter.

### Ein gutes Betriebsklima als Fundament

Sowohl das System der DIN EN ISO als auch das Modell nach EFQM setzt einen entscheidenden Aspekt voraus: Die aktuelle Atmosphäre in der Einrichtung muss passen. Die Bereitschaft muss zu fassen sein, dass Mitarbeiter bereit sind, ein derartiges System mit aufzubauen und umzusetzen.

Jedes QM-System braucht ein gesundes Fundament. Mitarbeiter sollten Vertrauen untereinander haben und sich der Notwendigkeit von Team-Arbeit bewusst sein. Team-Findung, die Beseitigung von Konflikten und Problemen aber auch „Hausaufgaben“ wie geforderte Maßnahmen nach einem MDK-Besuch, sollten immer als Priorität abgearbeitet werden, bevor man sich an ein umfassendes Qualitätsmanagement wagt.

Ein auf der DIN EN ISO aufbauendes System setzt immer eine hohe Bereitschaft der Mitarbeiter voraus, mit einem großen Weitblick auf viele Anforderungen der DIN zuzugehen und diese neuen Rahmenbedingungen in die tägliche Arbeit zu integrieren. Das EFQM-Modell benötigt wesentlich mehr Bewusstsein, das eigene Handeln und Denken zum Wohle der Kunden, der Einrichtung und des Teams auszurichten. Voraussetzung ist, dass man die Mitarbeiter dort abholt,

## ► Praxis-Interview

### „Wir binden Kunden an uns“

Dass er Qualität bietet, bekam der Pflegedienst Intermed in Wangen Ende 2004 auch per Zertifikat nach DIN:ISO bestätigt. Klaus Schliz, Intermed-Geschäftsführer, und Nicole Schliz, PDL und QM-Beauftragte, schildern, warum sich die Investition in den Qualitätsaufbau lohnt.

*HP: Warum wollten Sie ein umfassendes QM-System?*

**Nicole Schliz:** Wir wollten für alle Mitarbeiter ein einheitliches System haben; ein System, mit dem wir unsere Qualität messen können. Dazu gehören die Standards, die wir entworfen haben und Arbeits- und Verfahrensanweisungen, um im täglichen Betrieb zeitsparend zu arbeiten und gleichzeitig unser hohes Qualitätsniveau zu halten.

*Wird das Zertifikat wahrgenommen?*

**Nicole Schliz:** Es wird auf jeden Fall wahrgenommen. Einige niedergelassene Ärzte haben uns angesprochen und uns dazu beglückwünscht. Die Ärzte wissen, was sie erreichen können, wenn sie mit uns zusammenarbeiten.

*Und die Kunden?*

**Nicole Schliz:** Zum Beispiel bei der Gewinnung von Neukunden sehen wir oft beim Erstgespräch, dass sie das Qualitätssiegel wahrnehmen und dass es für sie ein wichtiges Kriterium ist, das für Qualität bürgt.

**Klaus Schliz:** Wenn der Kunde fragt, warum er uns wählen soll und nicht jemand anderes, werfen wir das Zertifikat für uns in die Waagschale. Über das Zertifikat ist definiert, was wir leisten und wie wir es leisten. Das ist für den Kunden in Papierform nachlesbar, er kann sich das durchlesen, wenn er möchte.

*Können Sie Abläufe nennen, die Sie optimiert haben?*

**Klaus Schliz:** Ziel unseres QM-Systems ist es, die Kundenzufriedenheit zu steigern – das gelingt uns. Betriebswirtschaftlich betrachtet hat uns das System bislang weder Kosten gespart noch Mehrkosten verursacht. Obwohl man den finanziellen Aufwand nicht unterschätzen darf.

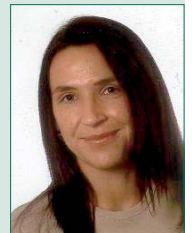
*Was hat's denn gekostet?*

**Klaus Schliz:** Einschließlich Zertifizierung bewegen wir uns da auf jeden Fall im fünfstelligen Bereich.

*Und lohnt sich diese Investition?*

**Klaus Schliz:** Auf jeden Fall. Wir denken langfristig anstatt kurzfristig zu versuchen, irgendetwas umzusetzen. Für den Kunden ist ja entscheidend, zu wissen, dass er es mit einem Dienst zu tun hat, der das lebt, was er schreibt. Und das hat langfristig den Effekt, dass wir unsere Kunden an uns binden.

dk



**Nicole Schliz**  
PDL + Qualitätsbeauftragte  
des Pflegedienstes  
Intermed



**Klaus Schliz**  
Geschäftsführer  
des Pflegedienstes  
Intermed

► [www.krankenpflege.net](http://www.krankenpflege.net)

Infos zum  
Pflegedienst  
im Netz:  
[www.krankenpflege.net](http://www.krankenpflege.net)

wo sie gerade stehen.

Schätzt man die eigene Situation eher kritisch ein, ist es besser, erst „die Hürde SGB XI“ zu meistern, um dann mit neuem Schwung und Motivation die nächste Etappe „DIN“ oder „EFQM“ oder ein anderes gängiges QM-Modell erreichen zu können.

Es kann also hilfreich sein, sich zunächst auf Basis-Arbeit zu begrenzen, um anhand der Anforderungen des SGB XI nach neuen Horizonten und Herausforderungen zu suchen. Ohne dieses Fundament würde das Qualitätshaus einbrechen, denn was nützt schon ein „5-Sterne-Haus“, wenn die Mitarbeiter nicht hinter dieser Philosophie stehen?

Ein  
Zertifikat ist  
nur ein  
Etappenziele

## Personelle und zeitliche Ressourcen mit in die Waagschale werfen

Nicht nur die finanziellen Möglichkeiten zum Aufbau eines umfassenden Qualitätsmanagements spielen bei der Auswahl eines passenden Systems eine entscheidende Rolle, sondern auch die zur Verfügung stehenden personellen und zeitlichen Ressourcen.

Tatsache ist: Der Weg zum Ziel eines Qualitätssiegels nach DIN EN ISO, EFQM oder eines anderen Testats ist von der Leitungsebene kaum „nebenher“ zu managen. Um die Vorteile eines QM-Systems zu erleben, braucht QM den entsprechenden Stellenwert in der Einrichtung und in den Köpfen der Mitarbeiter. Das bedeutet, dass man sich Zeit für Information und Kommunikation, für Projektarbeiten auf Mitarbeiterebene oder für die Erarbeitung innovativer und aktualisierter Verfahren nehmen muss. Es gilt zu bewerten, ob man in der Lage ist, Mitarbeiter für einzelne QM-Arbeiten freizustellen, Qualitätszirkel zu installieren oder ob man sich professionelle Unterstützung ins Boot holen muss, die effektiv und effizient zur Zielerreichung unter die Arme greifen kann.



Der Autor: Jan Knittel, Dipl.-Sozialpädagoge, Autor und Projektmanager bei der QM Service GmbH in Erlangen, akkreditierter QM-Auditor und Rettungsassistent

## Dienste mit implementiertem QM-System empfehlen sich Netzwerkpartnern

Seit dem 1. Januar 2004 gilt für den Krankenhausbereich ein nach Fallgruppen pauschaliertes Entgeltsystem: die Diagnosis Related Groups (DRGs). Die DRGs zwingen die Kliniken dazu, wirtschaftlicher zu handeln; sie müssen zum Beispiel möglichst kurze Patientenliegezeiten anstreben. Hierdurch kommt es zu früheren Entlassungen – und dabei sind die Krankenhäuser auf kompetente Pflegedienste angewiesen.

Pflegedienste sollten deshalb in die Offensive gehen und sich den Krankenhäusern als kompetente Partner für die Nachsorge von Patienten vorstellen. Ein zertifizierbares QM-System hilft, sich vom Markt der Mitbewerber abzuheben. Eine DIN EN ISO oder ein EFQM-Modell zeigt, dass der Pflegedienst in der Prozess-, Struktur- und Ergebnisqualität vorne mit schwimmt und für eine lückenlose, qualitative Weiterversorgung steht. Beim Aufbau von Netzwerken oder Kooperationen mit Krankenhäusern im Rahmen des Entlassungsmanagements ist ein Qualitätssiegel nach DIN EN ISO oder nach EFQM das Ass im Ärmel des Pflegedienstes.

## Die Investition in QM lohnt sich

Der Aufbau eines QM-Systems ist in allen Fällen unbestritten auch mit finanziellen Investitionen verbunden.

Die Leitungsebene muss Personal fortbilden lassen und für QM-Arbeiten freistellen, es muss ein QM-Beauftragter vorgehalten werden, der neben der Tätigkeiten in seinem Arbeitsbereich noch für den Aufbau und die Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagements zuständig ist. Anschaffungen, deren Notwendigkeit durch das QM-System aufgedeckt werden, sollten ebenfalls bedacht werden, sei es die Aufrüstung von veralteten Gebrauchsmaterialien oder der Kauf einer Ausrüstung für Notfallmaßnahmen der ersten Hilfe. Spielt man mit dem Gedanken, ein QM-System nach DIN zu implementieren, sind auch die laufenden und künftigen Qualitätskosten zu betrachten, wie zum Beispiel Gebühren für das Zertifikat oder Kosten, welche durch die Zertifizierungs- und Wiederholungsaudits einer Zertifizierungsstelle anfallen.

Doch diesen Investitionen muss man zwei wesentliche Gedanken gegenüberstellen: Die anfallenden Kosten sind immer als kurzfristige Qualitätskosten, also Investitionen in die wirtschaftliche Zukunft der Einrichtung zu sehen. Ziel eines umfassenden QM-Systems ist es immer, langfristig eine Reduzierung eines zeitlichen und finanziellen Aufwandes wie auch die Verringerung von vermeidbaren Fehlerkosten zu erzielen. Durch die Aufdeckung von Fehlern oder Schnittstellenproblemen könnten bis zu 30 Prozent Fehlerkosten eingespart werden – nur durch die Optimierung von Prozessen oder des Mitarbeitereinsatzes, aber auch eben nur dann, wenn ein umfassendes Qualitätsmanagement eingeführt wird, welches jeden Prozess der Einrichtung erfasst. Ein System wie die DIN EN ISO oder EFQM kann man nicht von heute auf morgen implementieren. Es gehört viel Fingerspitzengefühl dazu, Mitarbeiter nicht zu überfordern und ihnen den Zweck des jeweiligen Modells aufzuzeigen. Stellt man sich die einzelnen Systeme als ein Qualitätshaus vor, so ist die Erfüllung der gesetzlichen Mindestanforderungen nach § 80 SGB XI immer das feste Fundament und der notwendige Stützpfiler. Ein umfassendes System nach DIN EN ISO 9001:2000 versteht sich als imposanter Aufbau mit vielen Fenstern für einen Weitblick auf alle Prozesse und Schnittstellen, ein Modell nach EFQM als abschließendes Dach, welches über alle anderen Häuser hinaus ragt und die Spitze des Qualitätsgedankens darstellt.

## Mehr zum Thema



**In HÄUSLICHE PFLEGE 12\_2004**, Seite 14 ff., finden Sie eine Übersicht über gängige Gütesiegel und Zertifikate.

**Im Beitrag** ab Seite 26 erfahren Sie mehr zum QM-System DIN ISO.

**Kontakt zum Autor** über das Vincentz.Net-Expertenetzwerk: [www.vincenz.net/experten/index.cfm](http://www.vincenz.net/experten/index.cfm)