

Zuständigkeiten in der Qualitätsarbeit festlegen.

Aufgaben klar verteilen



Foto: imago

Erfolgreich ist ein Qualitätsmanagementsystem (QM-System), wenn die Mitarbeiter von ihm überzeugt sind und an dessen Weiterentwicklung mitarbeiten. Grundvoraussetzung hierfür ist, dass im Pflegedienst-Management klar definiert ist, wer welche QM-Aufgaben und -Arbeiten übernimmt.

Von Jan Knittel.

Es ist nicht das Schiff, das durch das Schmieden der Nägel und das Sägen der Bretter entsteht. Vielmehr entsteht das Schmieden der Nägel und das Sägen der Bretter aus dem Drang nach dem Meere und dem Wachsen des Schiffes“, so *Antoine de Saint-Exupéry*.

So wie ein Schiff, so kann auch ein Qualitätsmanagement-System nicht nebenbei wachsen, erarbeitet oder gepflegt werden. Vielmehr erfordert es, Zuständigkeiten und Aufgaben klar zu verteilen. Je reibungsloser Zuarbeiten erledigt werden und die Mitarbeiter mit diesen Entwicklungen mitwachsen können, desto größer ist der Erfolg des Qualitätsmanagements Ihres ambulanten Dienstes. Um mit seinem QM-Schiff den Zielhafen sicher und schnell zu erreichen, müssen die anstehenden QM-Arbeiten zwischen Kapitän, 1. Offizier und Lotse zwingend Hand in Hand gehen.

Ein Qualitätsmanagement-System benötigt ein tragfähiges Fundament, d. h. es muss den notwendigen Stellenwert im ambulanten Pflegedienst eingeräumt bekommen. QM ist eine Investition in die

Qualität und Weiterentwicklung einer Sozialstation und sollte als solche auch erkannt und genutzt werden. Gesetzliche Vorgaben, Legitimationsanforderungen gegenüber Kostenträgern, ein sich verschärfender Wettbewerb, ein gewachsenes Kundenbewusstsein der Patienten und deren Angehöriger, unterstreichen die Notwendigkeit zur qualitativen Weiterentwicklung auf der einen Seite und zur Qualitätssicherung auf der anderen Seite.

Insofern muss von allen Mitarbeitern der Sinn hinter dem Aufbau und der stetigen Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagement-Systems erkannt werden, um dieses auch in der täglichen Arbeit zu leben. Dies kann jedoch nur funktionieren, wenn auch und gerade auf der Kommandobrücke des QM-Schiffes – um in diesem Bild zu bleiben – Aufgaben und Arbeiten eindeutig definiert sind.

Die Geschäftsführung gibt das Ziel vor

Nicht ohne Grund hat das QM-System DIN EN ISO 9001:2000 der sogenannten „Obersten Leitung“ ei-

nes der vier Kapitel mit normativen Anforderungen gewidmet, d. h. die Leitung stellt eine zentrale Position nicht nur im Unternehmen, sondern auch im QM dar.

Der Geschäftsführung – dem Kapitän des Schiffes – obliegt es, das Ziel klar vorzugeben. Der Kapitän muss die Bedeutung der Qualitätsarbeit erkennen, sie strukturieren und den Kurs vorgeben. Die Bedeutung einer klaren Zielvorgabe beschreibt die Verhaltenspsychologie mit dem sogenannten „Pygmalion-Effekt“. Demnach passen sich die Mitarbeiter an die konkreten Zielvorgaben an und streben danach, die Anforderungen zu erfüllen.

Dieses Prinzip der Zielorientierung hat sich auch im Führungsmodell „Management by Objectives“ verankert, welches sich in vielen Unternehmen momentan als eines der erfolgreichsten Führungsinstrumente erweist. Infolge der eindeutigen Vorgabe von Zielen muss auch der Status der Zielerreichung konsequent überwacht werden. Dieses Zielcontrolling ist elementar, um den Zielhafen nicht aus den Augen zu verlieren. Dies

setzt jedoch voraus, dass Ziele nach dem sogenannten SMART-Prinzip definiert werden. Im Sinne der Mitarbeiterorientierung sollen Zielvorgaben nach diesem Prinzip fünf grundlegende Aspekte beinhalten:

> Ziele sollten somit erstens spezifisch sein, also eine konkrete und präzise Zielformulierung beinhalten und zweitens für einen Erfolg messbare Ziele darstellen. Von den Mitarbeitern akzeptierte Ziele und zu einer überhaupt möglichen Zielerreichung realistische und terminierte Vorgaben stellen die drei letzten Grundregeln der Ziellarbeit dar.

Dies setzt aber sowohl die Unterstützung, Förderung und Ausstattung der Mitarbeiter mit Kompetenzen und zeitlichen Ressourcen sowie einen Konsens mit den Zielen der Mitarbeiter voraus.

Die praktische Umsetzung des Leitbildes überwachen

Hilfreich bei der Definition und Verfolgung von Zielen ist ein Kennzahlensystem zur aktiven Steuerung des ambulanten Dienstes. Dieses sollte nicht nur den Mitarbeitern gegenüber transparent gemacht werden, sondern auch qualitätsabhängige Kennzahlen beinhalten, wie zum Beispiel Fort- und Weiterbildungsquote, Krankheitsquote, Anzahl von negativen und positiven Kundenrückmeldungen oder Daten über Zugang und Abgang von Patienten.

Neben der Zieldefinition sollte die Geschäftsführung im Sinne des Qualitätsmanagements die Umset-



Die PDL sollte den Mitarbeitern Zielvorgaben und Unternehmenskennzahlen möglichst transparent vermitteln.

Foto: Werner Krüper

zung des Leitbildes überwachen und unterstützen. Das Leitbild sollte immer die individuelle Philosophie des ambulanten Dienstes widerspiegeln, an welcher sich die Mitarbeiter, wieder im Sinne des Pygmalion-Effektes, orientieren und sich darin wiedererkennen können. Je individueller das Leitbild erstellt wird, die praktische Umsetzung von der Geschäftsführung überwacht wird, desto erfolgreicher ist es. Auch kann es als Instrument dienen, um sich im Rahmen des Marketings von anderen Anbietern abzuheben.

Überdies obliegt es der Geschäftsführung, das Qualitätsmanagement bei zentralen Aufgaben zu unterstützen und zu fördern. Dies betrifft beispielsweise die Ermittlung und Erfüllung der Kundenanforderungen, die Befragung von Patienten zur Zufriedenheit mit

den Dienstleistungen und die Förderung der Qualität der Leistungen durch eine fachliche Weiterbildung der Mitarbeiter. Die Festlegung von Verantwortlichkeiten und Befugnisse innerhalb des Unternehmens zum Beispiel im Rahmen einer Verantwortungsmatrix und das Schaffen eines positiven Betriebsklimas sowie die Ausstattung mit notwendigen Hilfsmitteln und Ressourcen sind hier als weitere elementare Aufgaben nicht zu vergessen.

Aufgabe der PDL: Informieren und kommunizieren

Der Pflegedienstleitung, dem 1. Offizier unseres QM-Schiffes, kommen im Sinne des Qualitätsmanagements drei wesentliche Funktionen zu:

Sie sollte den Mitarbeitern Zielvorgaben und Unternehmenskennzahlen möglichst transparent vermitteln, damit jeder weiß, wohin die Reise geht. Gleichzeitig sollte sie ermitteln, welche Ressourcen die einzelnen Mitarbeiter zur Zielerreichung benötigen. Eine umfassende Informations- und Kommunikationspolitik fördert in diesem Zusammenhang die Zufriedenheit und Motivation aller Mitarbeiter.

In zweiter Funktion ist die PDL im ambulanten Pflegedienst im Rahmen des Qualitätsmanagements für die Personalführung zuständig. Die Sicherstellung der Einarbeitung neuer Mitarbeiter, die Durchführung von Mitarbeitergesprächen – je nach Zuordnung gegebenenfalls zusammen mit der Geschäftsfüh-

► Problem + Lösung

Problem: Versäumt es das Management, Sinn und Ziele von QM-Arbeit klar zu kommunizieren, empfinden Mitarbeiter das Thema als reine Zusatzbelastung und tragen es nicht mit.

Lösung: Eine klare Aufteilung der QM-Zuständigkeiten und -Aufgaben innerhalb der Leitungsebene ist der Grundstock dafür, dass ein Qualitätsmanagement-System erfolgreich eingeführt und weiterentwickelt werden kann. Die klaren

Strukturen helfen den Mitarbeitern, mit an den Zielen zu arbeiten; sie wissen, wer zu welchem Thema ihr Ansprechpartner ist.

► Fragen zum Thema QM

Beschäftigen auch Sie sich gerade mit dem Aufbau eines Qualitätsmanagement-Systems in Ihrem Pflegedienst? Dann stellen Sie Ihre Fragen zum Thema einem Expertenteam im Internet: www.vincentz.net/fachforen/qm.cfm

HEINRICH
Pfleger

rung – sowie die fachliche Anleitung der Pflegekräfte stellen die Basis der qualitativen Weiterentwicklung der Mitarbeiter dar. Hierzu sollte durch die PDL auch im Qualitätsmanagement eine Fortbildungsbedarfsermittlung und die Erstellung eines Fortbildungskonzeptes erfolgen. Mitarbeiter müssen sich in ihren Ressourcen und Problemen erkannt und gefördert fühlen.

Die dritte Funktion der Pflegedienstleitung liegt in der Qualitätssicherung und -kontrolle. Die Wahrnehmung dieser Aufgaben kann zum Beispiel durch Pflegevisiten, Beratungsleistungen oder eine fachliche Weiterentwicklung der Pflegestandards erfolgen. Der Fokus der PDL liegt demnach eindeutig auf der Planung der Dienstleistungen, der Weiterentwicklung des Personals, der pflegefachlichen Qualitätskontrolle und ihrer Position

als Schnittstelle zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern.

Der QM-Beauftragte kennt Anforderungen und Risiken

Der Qualitätsmanagement-Beauftragte (QMB) nimmt in unserer Schiffsmetapher die Rolle des Lotsen und Navigators ein. Er steuert den ambulanten Dienst durch die QM-Welt, reagiert auf Risiken und interne und externe Anforderungen. Er kennt problematische Gewässer und Strömungen und kalkuliert die Größe und Schwere des Schiffes in seine Planungen ein, um in letzter Instanz Empfehlungen für den besten Weg auszusprechen.

Der QMB ist maßgeblich für die Bearbeitung und Einführung des Qualitätsmanagements verantwortlich und im Sinne der DIN EN ISO 9001:2000 „Beauftragter der obersten Leitung“. Die Betonung liegt hierbei auf „Bearbeitung und Einführung des Qualitätsmanagements“; gemeint ist hier also nicht die eigentliche Umsetzung des QM-Systems, denn hierfür sind die Führungskräfte verantwortlich. Um die Qualitätsphilosophie mit Leben zu füllen, muss die Geschäftsführung als verantwortliche Instanz die richtige Richtung einschlagen. Das Aufgabengebiet des QM-Beauftragten kann man grundsätzlich in vier Themenblöcke gliedern:



Jan Knittel,
Projektleiter
und Lead-Auditor
QM Service
GmbH, Lauf
a. d. Pegnitz

1. *Betreuung des QM-Systems:*

- Implementierung von QM-Instrumenten in das bestehende QM-System, welches die Anforderungen des § 80 SGB XI, der Qualitätsprüfungsrichtlinien, Vorgaben der Berufsgenossenschaften und weiterführende gesetzliche Verpflichtungen (InfSchG, DatenSchG, MPG, etc.) enthalten muss.

2. *Gestaltung des QM-Systems:*

- Einsatz von QM-Methoden wie die Betreuung und Moderation von QM-Zirkeln oder Projektgruppen;
- Pflege des Fehler- und Risikomanagements;
- Verfolgung von Ideen oder Verbesserungsvorschlägen im Sinne eines Vorschlagswesens.

3. *Pflege der QM-Dokumentation:*

- Gestaltung und Bearbeitung des QM-Handbuches, der Verfahrensbeschreibungen, Standards und Dokumente;
- Aktualisierung der Dokumentation.

4. *Kommunikation:*

- Weitergabe von Informationen und Rückmeldungen zu Themen der Qualitätssicherung seitens der Mitarbeiter;
- Coaching der Mitarbeiter in Zusammenarbeit mit den Führungskräften bezüglich Kundenanforderungen, Rückmeldungen, Dienstleistungsqualität und Qualitätsbewusstsein;
- Besprechung der Zielvorgaben der Führungskräfte an die Mitarbeiter und Erstellung neuer Richtlinien zur Umsetzung der Dienstleistungen;
- Aufklärung und Beratung zu Themen des Qualitätsmanagements und zur Verwendung der QM-Dokumentation;
- Thematisierung und Bearbeitung von Kundenrückmeldungen, Fehlern und Risiken;
- Qualitäts-Controlling durch Begehungen, Visiten oder Audits zur Ermittlung der Umsetzung gesetzlicher und behördlicher Anforderungen;
- Formulierung von Empfehlungen zur Verbesserung und Lösung von Problemen;

- Berichterstattung zum Umsetzungsstand des Qualitätsmanagements für die Leitung des ambulanten Dienstes.

Nach dem Leitsatz „die Schiffsmannschaft ist besser als die Summe ihrer einzelnen Besatzungsmitglieder“, unterstützt der QMB als Lotse das Manövrieren der Einrichtung aus Sicht des Qualitätsmanagements, die Pflegedienstleitung führt die Mannschaft in Bezug auf Kundenzufriedenheit und Pflegequalität, der Kapitän als Steuermann entscheidet in letzter Instanz und gibt die Richtung eindeutig vor. Eine solche klare Aufgabenverteilung, unter Berücksichtigung der zeitlichen und fachlichen Ressourcen, ist demnach absolut unerlässlich.

Den QMB mit Kompetenzen und Zeit ausstatten

Eine Verantwortungsmatrix mit den Inhalten „wer macht was, wann und mit welchem Ziel“ durch eine gezielte Moderation gehört zu jeder modernen Aufbauorganisation. Nicht nur zur Darstellung von Verantwortlichkeiten und deren Aufgaben im eigenen Qualitätsmanagement-System ist eine Zuordnung von Vorteil, sondern auch um durch diese Aufgabenverteilung mittelfristig eine Arbeitsentlastung und Zeitersparnis für die Führungskräfte zu erzielen. Qualitätsmanagement bedeutet auch Führungsstärke, Führungsstärke bedeutet richtig führen zu können, und richtig führen bedeutet delegieren zu können. Dies setzt aber die Ausstattung vor allem der QM-Beauftragten mit Kompetenz, Know-how und Zeit für Qualitätsarbeiten voraus.

Mehr zum Thema

Buchtipp: Qualitätsmanagement, mit Mind Maps® einfach und effektiv, von *Bernd Kiefer* und *Bettina Rüdert*, Vincentz Network, Februar 2006

E-Mail-Kontakt zum Autoren:

jan.knittel@qmservice.info,
www.qmservice.info