

Ursula Reck-Hog

**Qualitätsmanagement in ambulanten Pflegediensten
Von der Selbstbewertung zum Qualitätsbericht**

Alle Rechte vorbehalten

© 2010 Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau

www.lambertus.de

Gestaltung: Nathalie Kupfermann, Bollschweil

ISBN 978-3-7841-1955-7

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages

INHALT

1	Einleitung	3
2	Einführung eines internen Qualitätsmanagementsystems	4
3	Das EFQM Excellence Modell als Bezugsrahmen für die Selbstbewertung	7
4	Selbstbewertung – Zielsetzungen und Funktionen	8
5	Durchführung der Selbstbewertung	9
6	Erhebungsbogen ambulante Dienste in der Gesundheitsbranche	10
7	Qualitätsziele, Messgrößen, Planung und Umsetzung der Projekte	31
8	Fortschritt kontrollieren und Qualitätsbericht erstellen	34
9	Verfahrensanweisung Internes Qualitätsmanagementsystem	36
10	Literatur	37
	Danksagung	38
	Autorin	38

1 Einleitung

Die vorliegende Veröffentlichung zielt darauf ab, ambulante Dienstleister im Gesundheitsbereich beim Aufbau eines internen Qualitätsmanagementsystems und der Vorbereitung auf externe Qualitätsprüfungen zu unterstützen.

Die Arbeitshilfe gründet auf langjährigen Erfahrungen bei der Entwicklung von Bewertungsverfahren für Gesundheitseinrichtungen, der Prüftätigkeit bei ambulanten Pflegediensten in neun Bundesländern sowie zahlreichen Gesprächen mit Führungskräften, Mitarbeiter/-innen, Kunden/-innen und Angehörigen von Pflegeeinrichtungen.

Im Folgenden werden zunächst Schritte auf dem Weg zur Einführung eines internen Qualitätsmanagementsystems sowie ein Qualitätsmodell vorgestellt, das eine ganzheitliche Sicht auf ambulante Dienste im Gesundheitsbereich ermöglicht.

In einem nächsten Schritt wird ein Verfahren zur Selbstbewertung erläutert. Im Anschluss daran folgt ein Erhebungsbogen für ambulante Dienste in der Gesundheitsbranche, der ermöglicht, ein umfassendes Bild über Stärken und Verbesserungspotentiale der jeweiligen Einrichtung zu erhalten.

Auf dieser Grundlage können Qualitätsziele formuliert, Handlungsmaßnahmen abgeleitet, Ressourcen entsprechend eingesetzt und Verbesserungsprozesse unter Beteiligung der Mitarbeiter/-innen gezielt ausgerichtet und umgesetzt werden.

Das Verfahren ermöglicht es, ein systematisches internes Qualitätsmanagementsystem aufzubauen, das den Anforderungen des MDK entspricht.

Darüber hinaus ist die Konzeption so angelegt, dass den Mitarbeitern/-innen, Interessenten/-innen und der Öffentlichkeit aussagekräftige, extern überprüfte Informationen über die Lebens- und Ergebnisqualität der eigenen Einrichtung in Form eines Qualitätsberichtes zur Verfügung gestellt werden können.

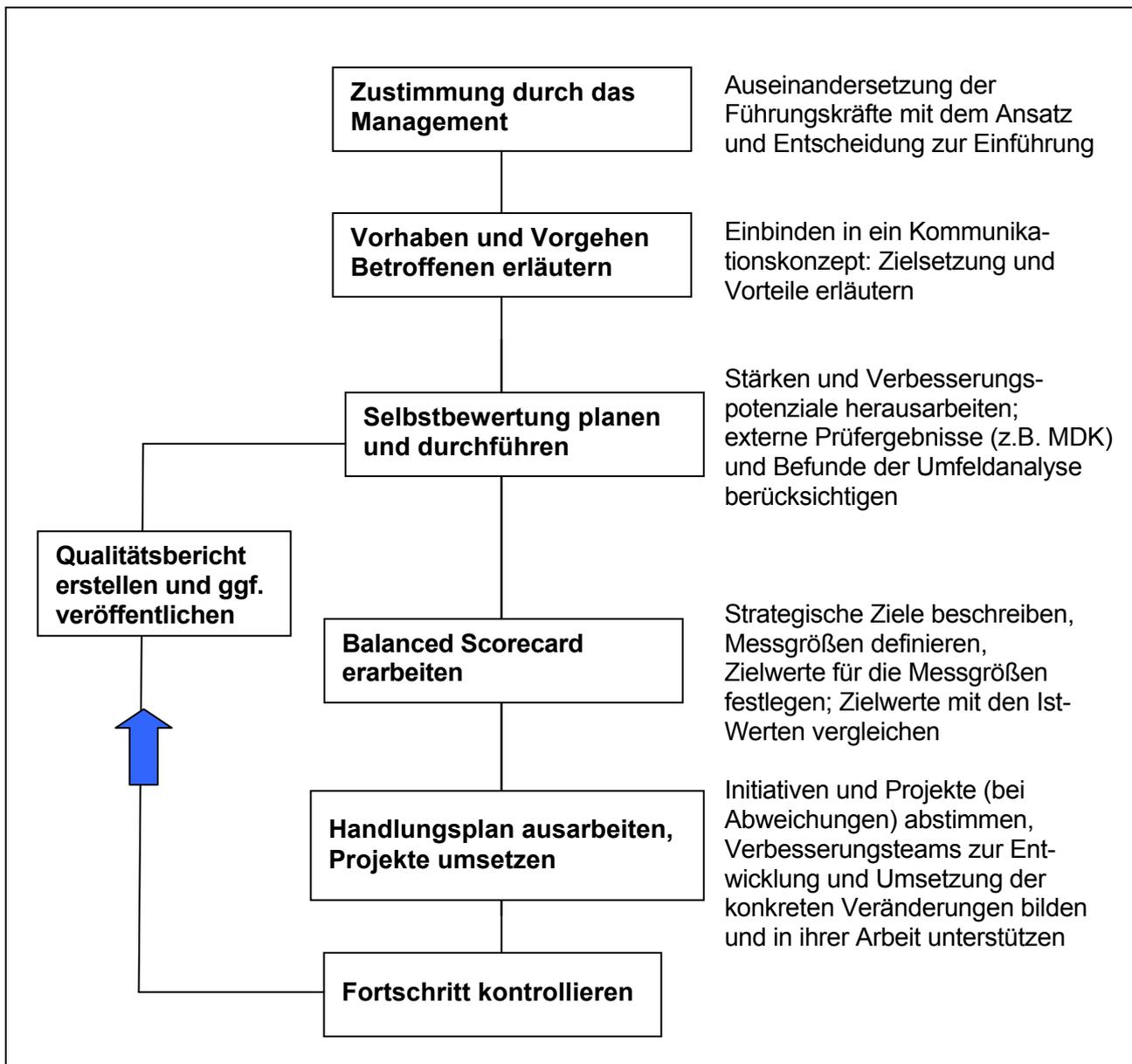
Hierdurch werden für Interessenten/-innen ergänzend zu dem gesetzlich vorgeschriebenen MDK-Prüfbericht (Pflege-Transparenzvereinbarung) der Stand des Qualitätsmanagements und der damit verbundene Verbesserungsprozess der Einrichtung transparent.

Nicht zuletzt ist das Verfahren kompatibel mit externen Anerkennungen und Zertifizierungsverfahren (z.B. Sterne für Pflegedienste, Committed to Excellence der EFQM, DIN EN ISO 9001:2008).

2 Einführung eines internen Qualitätsmanagementsystems

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ist der erste Schritt auf dem Weg zu einer Qualitätskultur, die täglich gelebt und erarbeitet werden muss.

Die Einführung eines ganzheitlichen, ergebnisorientierten Qualitätsmanagements lässt sich in folgende Schritte untergliedern:



Grundsatzentscheidung

In einem ersten Schritt setzen sich die Führungskräfte (z.B. Geschäftsführung, Vorstand, Pflegedienstleitung) mit dem Qualitätsmodell und seiner Umsetzung auseinander (z.B. Lektüre dieses Buches oder Workshop). Im Anschluss daran kann begründet entschieden werden, ob dieses System eingeführt werden soll.

Wie eine Vielzahl von Forschungsarbeiten belegt, sind ohne Zustimmung und aktive Unterstützung durch die oberste Entscheidungsebene Neuerungen und ihre kontinuierliche Umsetzung zum Scheitern verurteilt.

Es bietet sich an, nach der Entscheidung für die Einrichtung eines internen Qualitätsmanagementsystems eine Steuerungsgruppe einzurichten (z.B. Geschäftsführung, Pflegedienstleitung, Teamleitungen, Qualitätsbeauftragte/r, Mitarbeitervertretung, Vertreter/-in der Pflegekräfte). Diese hat die Aufgabe, den Prozess der Einführung und Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems zu steuern und kritisch zu begleiten (Controlling).

Vorhaben und Vorgehen Mitarbeitern/-innen erläutern

In einem zweiten Schritt werden Zielsetzungen, Vorteile und Vorgehen bei der Einführung des internen Qualitätsmanagementsystems den Mitarbeitern/-innen erläutert. Die frühzeitige Information und Einbeziehung der Mitarbeiter/-innen ist deshalb unerlässlich, weil gegen ihren Widerstand Veränderungen nicht zielgerecht umgesetzt werden können.

Selbstbewertung planen und durchführen

In einem dritten Schritt erfolgt die Planung und Durchführung der Selbstbewertung. Grundsätzlich wird für ambulante Dienstleister im Gesundheitsbereich, die ein internes Qualitätsmanagementsystem aufbauen wollen, als Vorgehensweise für die Selbstbewertung das Workshopverfahren empfohlen. Hierzu liegt erprobter Erhebungsbogen vor (siehe Kapitel 6).

Die Checkliste orientiert sich am EFQM-Modell für Excellence. Die Qualitätsanforderungen der Pflege-Transparenzvereinbarung (PTVS), weitere zentrale MDK-Anforderungen (Grundlage: Qualitätsprüfungs-Richtlinie) sowie Anforderungen aus dem Bereich Gesundheitsmanagement sind integriert.

Festlegung von Qualitätszielen, Messgrößen und Zielwerten für die Messgrößen (Balanced Scorecard)

Auf der Grundlage der Befunde der Selbstbewertung und in Orientierung an dem einrichtungsspezifischen Leitbild werden Qualitätsziele und Messgrößen sowie Zielwerte für die Messgrößen erarbeitet (Balanced Scorecard).

Hierdurch werden eine konsequente Ausrichtung aller Aktivitäten auf eine wirksame Umsetzung der angestrebten Qualitätsziele sowie eine strategieorientierte Leistungsmessung erleichtert (siehe Kapitel 7).

Handlungsplan ausarbeiten und Projekte umsetzen

Orientiert an den Befunden der Selbstbewertung und den formulierten Zielen werden Vorgaben und Initiativen entwickelt und entsprechende Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen geschlossen. Die verabschiedeten Verbesserungsprojekte werden anschließend implementiert.

Fortschritt kontrollieren und Wirksamkeit reflektieren

Im Verlauf der Einführung und Umsetzung der erarbeiteten Veränderungsmaßnahmen sollte grundsätzlich überprüft werden, inwieweit die erwarteten Verbesserungen erreicht bzw. unerwünschte Nebenwirkungen aufgetreten sind. Die Dokumentation der Zielerreichung erfolgt über die Balanced Scorecard (vgl. Kapitel 8).

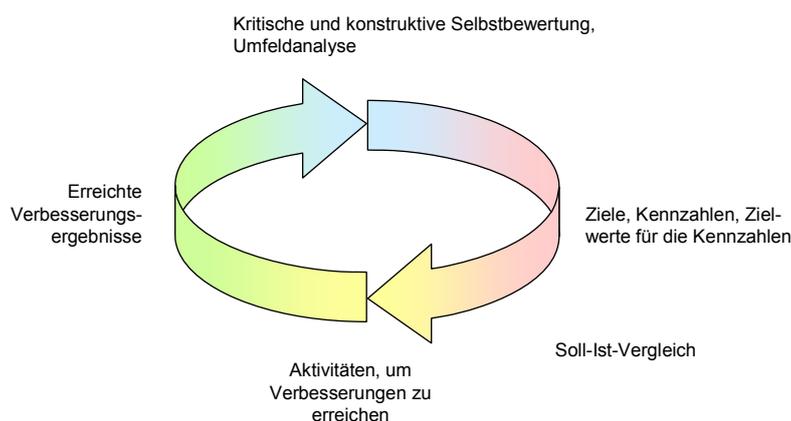
Qualitätsbericht erstellen, überprüfen und veröffentlichen

In einem letzten Schritt wird ein verbraucherorientierter Qualitätsbericht erstellt, der extern überprüft und bestätigt werden kann (Angebote über Dr. Reck-Hog, Institut für Sozialforschung und Organisationsberatung).

Die Befunde können in Ergänzung zu dem Qualitätsbericht des MDK auf der Homepage der Einrichtung oder in Papierform veröffentlicht werden.

Entsprechend dem Prinzip des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses wird der vorgestellte „Kreislauf“ regelmäßig erneut durchlaufen.

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

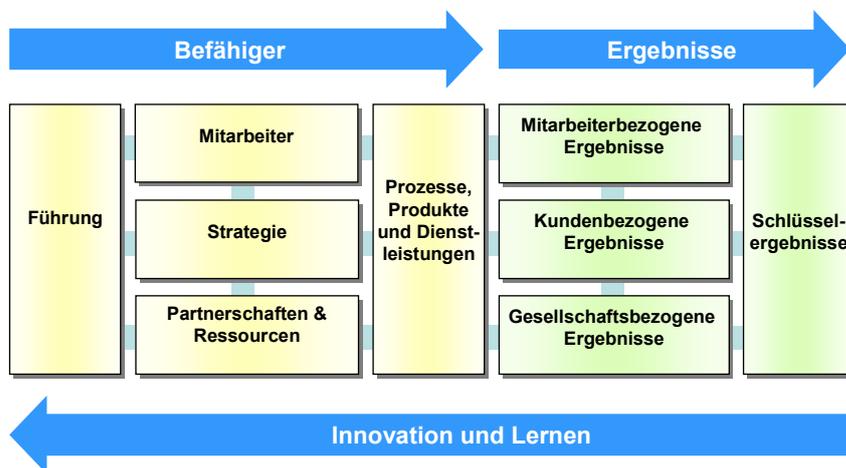


3 Das EFQM Excellence Modell als Bezugsrahmen für die Selbstbewertung

Die European Foundation for Quality Management ist eine europäische Organisation, die 1988 als gemeinnützige Organisation gegründet wurde. Sie hat sich zur Aufgabe gestellt, umfassendes Qualitätsmanagement in Unternehmen und Organisationen des öffentlichen Bereiches zu fördern und zu unterstützen.

Das von der EFQM entwickelte Qualitätsmodell beschreibt die Schlüsselfunktionen (Befähiger) und die Ergebnisse einer Organisation. Dieses Modell bietet einen ganzheitlichen Bezugsrahmen für die Bewertung von Gesundheitseinrichtungen.

Das EFQM Excellence Modell[®]



Die neun Bewertungsfelder

Die neun Kriterien für die Beurteilung einer Organisation sind in die zwei Gruppen Befähiger und Ergebnisse gegliedert.

Die Befähiger-Kriterien (Führung, Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften/Ressourcen, Prozesse/Produkte/Dienstleistungen) befassen sich damit, was eine Organisation tut und wie sie es tut.

Die Ergebnis-Kriterien (Mitarbeiter, Kunden, Gesellschaft, Schlüsselergebnisse) sind das, was eine Organisation erreicht.

Das Excellence Modell der EFQM ist das europaweit am breitesten angelegte Qualitätsmanagementsystem. Es berücksichtigt nicht nur die Struktur- und Prozessqualität, sondern bezieht die Ergebnisqualität systematisch mit ein. Zudem erlaubt das Modell durch seine offene Grundstruktur eine Konkretisierung im Hinblick auf Pflegeeinrichtungen. Nicht zuletzt hat sich das Excellence Modell nachweisbar für die Weiterentwicklung der Qualität von Organisationen bewährt.

4 Selbstbewertung – Zielsetzungen und Funktionen

Selbstbewertung „ist eine umfassende, systematische und regelmäßige Überprüfung der Tätigkeiten und Ergebnisse einer Organisation bezogen auf ein Modell für Excellence“ (EFQM).

Das vorrangige Ziel einer Selbstbewertung besteht darin, Stärken und Verbesserungspotenziale zu erkennen und die Leistungsfähigkeit der Organisation in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess weiterzuentwickeln.

Als Rahmenmodell für die Bewertung von ambulanten Diensten im Bereich der Pflege, Begleitung und Betreuung wird das Qualitätsmodell der European Foundation for Quality Management herangezogen.

Das EFQM-Modell für Excellence bietet eine Grundstruktur, die es erlaubt, mit Hilfe des Selbstbewertungsprozesses die eigenen Stärken und Verbesserungspotenziale ganzheitlich zu erkennen.

In das Modell wurden die Anforderungen der Pflege-Transparenzvereinbarung eingearbeitet und entsprechend ausgewiesen (M = Minimumanforderungen). Diese Anforderungen bilden den Bezugsrahmen für die Veröffentlichung der Ergebnisse der Qualitätsprüfungen des MDK. Zudem sind weitere zentrale MDK-Anforderungen (Qualitätsprüfungs-Richtlinie) und Anforderungen aus dem Bereich Gesundheitsmanagement integriert.

Auf der Grundlage der Selbstbewertung können Handlungsmaßnahmen abgeleitet, Ressourcen entsprechend eingesetzt und Verbesserungsprozesse unter Beteiligung der Mitarbeiter/-innen gezielt ausgerichtet werden.

Somit erlaubt es der Selbstbewertungsprozess einer Organisation zu lernen, wo sie steht und welchen Weg sie noch vor sich hat.

Nach Abschluss der Selbstbewertung sollten Sie sich folgende Fragen beantworten können (vgl. EFQM):

- ◆ Wo liegen die Stärken, die wir in größtmöglichem Umfang erhalten wollen?
- ◆ Wo liegen die Stärken, die wir weiterentwickeln und vermehrt nutzen wollen?
- ◆ Welche Verbesserungsbereiche haben wir erkannt, wollen wir aber nicht weiter verfolgen, weil sie nicht vordringlich sind?
- ◆ Welche Verbesserungschancen haben wir erkannt, die wir mit hoher Priorität nutzen wollen?
- ◆ Wie können und werden wir die Fortschritte bei den vereinbarten Verbesserungsprojekten überwachen?