

ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess im Qualitätssicherungsverbund

■ Eckart Hammer

In Baden-Württemberg haben sich elf Pflegeheime zu einem »Qualitätssicherungsverbund« zusammengefunden. Das ist umso bemerkenswerter, weil sie unterschiedlichen Trägern angehören und teilweise in Konkurrenz untereinander stehen.

Im Jahre 2003 fanden sich in Pforzheim und dem umliegenden Enzkreis elf Pflegeheime zu einem regionalen Qualitätssicherungsverbund zusammen, der zunächst von Prof. Dr. Christoph Tiebel und in den vergangenen drei Jahren vom Autor begleitet wurde. In der kaum noch zu überblickenden Fülle von Systemen und Methoden der Qualitätssicherung und Zertifizierung von Heimen erreichte das Pforzheimer Modell durch sein kollegiales Total Quality Managementsystem eine bemerkenswerte Aufwand-Nutzen-Relation. Das Organisations- und Qualitätswissen, das in den meisten anderen Systemen in die Köpfe der externen Prüfer abwandert, wird in diesem Verbundsystem systematisch und kontinuierlich für die Weiterentwicklung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses, für die Entwicklung der Organisationen und für kontinuierliche Lernprozesse genutzt.

Die elf freigemeinnützigen und privaten Heime, die zum Teil in direkter Konkurrenz miteinander auf einem übersättigten Markt stehen, haben sich auf der Basis der zwölf Elemente des Modells der European Foundation for Quality Management (EFQM) auf einen fünfschrittigen Regelkreis zur kontinuierlichen Entwicklung ihres Qualitätsprozesses verständigt:

- 1.** In Qualitätssicherungskonferenzen mit allen Einrichtungen und weiteren Stakeholdern wie Altenhilfefachberatung, Heimaufsicht, Pflegekassen, Altenpflegeschulen oder Kreissenorenrat, werden gemeinsame Qualitätsstandards und Prüfkriterien erarbeitet und definiert, die vor allem die Prozess- und Ergebnisqualität beschreiben (Leitfrage: »Woran merken das die Bewohnerinnen und Bewohner?«).
- 2.** Die Einrichtungen integrieren die rund 160, alle Dimensionen des Heimbetriebs umfassenden Prüfkriterien in ihre Prozesse und Qualitätshandbücher, orientieren daran ihre Personal- und Organisationsentwicklung und überprüfen ihre Qualität durch Befragungen der Bewohner, Angehörigen und Mitarbeiter.
- 3.** In einem zweijährigen Zyklus wird jedes Heim an drei Tagen von je drei bis vier Führungskräften aus Heimleitung, Pflegedienstleitung und Hauswirtschaftsleitung begangen. Unter Moderation eines externen Prozessbegleiters, der gerechte Beurteilungen gewährleistet, werden anhand eines vorgegebenen Fragenkatalogs und eines standardisierten Prüfbogens die Umsetzung der Standards geprüft und bewertet sowie kollegiale Anregungen zur Weiterentwicklung der Qualität gegeben.
- 4.** Die Beanstandungen und Anregungen der Begeher werden sodann in den Einrichtungen evaluiert, reflektiert und umgesetzt. Bei einer Unterschreitung der Mindestpunktzahl wird die Behebung kritischer Qualitätsmängel in einer Nach-



Prof. Dr. Eckart Hammer lehrt an der Evangelischen Hochschule Ludwigsburg Soziale Gerontologie und Sozialmanagement und war Prozessbegleiter des Regionalen Qualitätssicherungsverbundes Pforzheim/Enzkreis.
E-Mail e.hammer@freenet.de

schau überprüft und gegebenenfalls nach Beratung in einer Schiedsstelle von der Qualitätssicherungskonferenz sanktioniert.

- 5.** Auf Grundlage einer systematischen Evaluation der Begehungen und neuer fachlicher und gesetzlicher Vorgaben entwickelt die Qualitätssicherungskonferenz die Standards für den nächsten Begehungszyklus weiter.

Der Regelkreis der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung

Gegenüber anderen Systemen der Qualitätssicherung vereint das Pforzheimer Modell damit eine nahezu einzigartige Mischung von multidimensionalem Qualitätsmanagement, systematischer Selbst- und Fremdevaluation, kontinuierlichem Benchmarking, effizienter Organisationsentwicklung und lernender Organisation.

- Multidimensionales Qualitätsmanagement: Die im kollegialen Verbund entwickelten Qualitätsstandards verbinden die Allgemeingültigkeit eines bewährten Total Quality Instrumentes (EFQM) mit den branchen- und praxisbezogenen Spezifika der Altenhilfe und den Ansprüchen externer, mit der Qualitätssicherung beauftragter Stellen wie etwa der Heimaufsicht. So wurde ein wissenschaftlich valides, hoch praxisbewährtes und öffentlich anerkanntes Qualitätsinstrument entwickelt, das durch seinen Regelkreis von Standardentwicklung, Standardumsetzung, Standardüberprüfung und Neutarierung kontinuierlich dazu zwingt, Prozesse und Qualität zu verbessern. ▶

- Systematische Selbst- und Fremdevaluation: Die auf alle Heimdimensionen bezogenen Prüfkriterien sind ein hervorragendes Instrument der umfassenden Selbstevaluation eines Heimes. Die zwölf EFQM-Dimensionen reichen etwa

oder den Besten in den Einzeldisziplinen weckt nicht nur den sportlichen Ehrgeiz, sondern führt vor allem zu einer ständigen Anhebung des Niveaus aller Einrichtungen. Jede begehende Einrichtung bekommt pro Zyklus zwölf Manntage

leicht das Zehnfache bezahlen würde. Welch anderes Qualitätssystem ist so effizient?

- Lernende Organisation: Die gemeinsame Arbeit an der Weiterentwicklung der Standards, die qualifizierten Rückmeldungen der Begeher, die intimen Einblicke in andere Einrichtungen zwingen die Heime zur kontinuierlichen Reflexion und Verbesserung der Arbeit und zur Weiterentwicklung

»Die Leitfrage muss lauten: Woran messen die Bewohner die Qualität?«

von den Bewohnerbedürfnissen, über die Pflegepraxis, hauswirtschaftliche und bauliche Standards bis zur Personalführung und Unternehmensstrategie und ermöglichen so eine ganzheitliche Standortbestimmung. Durch die Begehungen werden diese Dimensionen einer systematischen Fremdevaluation unterzogen, wobei der kollegiale Blick und die Kompetenz der Kollegen aus dem gleichen Fach meist zu schärferer Begutachtung befähigen (man kennt die »Schmuddel-ecken«) als bei einem Externen. Um andererseits eine kollegiale Schonhaltung zu verhindern (die Krähen und ihre Augen ...), legt der externe Prozessbegleiter wo nötig den Finger in die Wunde und fungiert als neutraler Schiedsrichter.

- Kontinuierliches Benchmarking: Prüfkriterien und ein differenziertes Punktsystem machen den Verbund zu einem Benchmarkingsystem. Der systematische und kontinuierliche Vergleich mit dem Klassenbesten

intime Einblicke in andere, womöglich konkurrierende Häuser, eine Form legitimer Betriebsespionage, die normalerweise nicht einmal bei einem anderen Haus seines eigenen Trägers möglich ist.

- Effiziente Organisationsentwicklung: Gleichzeitig schenken die Begeher der begangenen Einrichtung pro Zyklus zwölf Beratertage fundierter Organisationsanalyse und Organisationsberatung. Ein multiprofessionelles Team, das in dieser Fachlichkeit in der Regel in keiner Beratungsfirma gefunden, geschweige denn bezahlt werden kann, hinterlässt eine Fülle großer und kleiner, konstruktiver und unmittelbar umsetzbarer Entwicklungsideen und Lösungstipps, fördert den Austausch über regionale Dienstleister, Lieferanten und macht den Verbund so zu einer buchstäblich unbezahlbaren Fortbildung. Lediglich die Kosten des Prozessbegleiters fallen hier für eine Expertise an, für die man am Markt

ihre Konzeption unter Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies macht die beteiligten Häuser zur permanent lernenden Organisation und belegt, dass eine lebendige Qualitätsentwicklung immer auch zugleich Organisationsentwicklung ist.

Der regionale Qualitätssicherungsverbund Pforzheim/Enzkreis hat, so die Wahrnehmung der Heimaufsicht, zu einer spürbaren Niveaueinhebung in den beteiligten Heimen geführt. Die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner der elf Heime hat sich verbessert, Führungskräfte und Mitarbeitende haben mit einem Managementsystem, das bei allen Qualitätsentwicklungsbemühungen systematisch nach dem Nutzen für die Betroffenen fragt, die richtigen Schrauben für kontinuierliche Verbesserungsprozesse identifiziert.

Dass dieser Verbund trotz aller Unterschiedlichkeit der Häuser, Konzepte und Persönlichkeiten, trotz gelegentlicher intensiver Auseinandersetzungen um die gemeinsamen Standards, trotz aller Konkurrenzängste auf einem immer härter umkämpften Markt nicht auseinanderbricht, grenzt fast schon an ein kleines Wunder. Dieses Wunder ist zum einen möglich durch die Moderation des externen Begleiters, der Spannungen wahrnimmt, latente Konflikte thematisiert und für einen fairen Interessenausgleich sorgt; zum anderen ist die Stabilität des Verbundes der Erkenntnis aller Beteiligten geschuldet, dass die gemeinsamen Bemühungen für alle Beteiligten, insbesondere die alten Leute, den Aufwand lohnen.

Diese Qualität hat sich herumgesprochen: Im nächsten Begehungszyklus werden fünf weitere Häuser dem Verbund beitreten. ♦

