

Steigerung der Qualität

Es braucht angepasste Instrumente



Foto: Werner Krüger

Nach vielen internen Diskussionen und Gesprächen mit anderen Heimleitern wissen wir, dass ein Qualitätsmanagementsystem und insbesondere die Zertifizierung nach ISO 9001:2000 keine Themen sind, welche sofort grosse Begeisterungstürme auslösen. Viele verbinden damit Bürokratismus, «Papiertiger» und die Ablenkung von der wichtigsten Tätigkeit im Heim, nämlich der professionellen und fürsorglichen Hinwendung zu den Bewohner/innen. Das Gegenteil ist aber der Fall, wenn die richtigen Instrumente geschaffen werden. Dies zeigen die Erfahrungen eines privaten Alters- und Pflegeheims.

Von Robert Haltiner und Johannes Hartmann

Das private Alters- und Pflegeheim Sunnmatt in Männedorf bei Zürich wurde im Jahre 1965 gegründet und gehört zum Stiftungsvermögen der Julius- und Maria-Hausammann-Schmidt-Stiftung. Es erbringt in 51 komfortablen Zimmern mit 52 Betten hochwertige Dienstleistungen im Bereich der Hotellerie und der Pflege von Senioren. Um die Qualität der Leistungen dauerhaft abzusichern und zu verbessern, wurde im Jahr 2003 ein Qualitätsmanagementsystem aufgebaut und im Frühjahr 2004 nach ISO 9001:2000 zertifiziert. Mittlerweile wurde es mithilfe des Konzepts «Grundangebot und Basisqualität» der Kantone Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Solothurn weiterentwickelt und verbessert.

Qualitätsmanagementanstrengungen in Alters- und Pflegeheimen

Wer in den letzten Jahren versuchte, Heimleiter¹ von der Notwendigkeit eines Qualitätsmanagementsystems zu überzeugen, stiess oftmals auf Unsicherheit und Ablehnung. Dies ist insofern verständlich, als die Forderung des Gesetzgebers nach Einführung eines Qualitätsmanagements im KVG (Art. 58) und der KVV (Art. 77) für viele Heimleiter nicht präzise genug formuliert war. So wurde oft argumentiert, dass man zunächst abwarten wolle, was der Gesetzgeber genau meint. Zudem wiesen viele Heimleiter darauf hin, dass das KVG nur eine Lösung für den Pflegebereich vorschreibe, die anderen Bereiche aber von dieser Forderung ausgenommen seien. Insofern hätten Pro-

jekte für ein Qualitätsmanagementsystem nicht oberste Priorität.

Nun wurden die meisten Heime auch bisher bereits sehr gut geführt – es herrscht eine einfühlbare Atmosphäre, Heimleitung und Pflegekräfte sind motiviert, die Bewohner werden umsorgt, und es wird über vielfältige Massnahmen diskutiert, wie das Heim noch besser, bewohnerorientierter und menschlicher werden kann. Vielerorts sind diese Aspekte jedoch nicht konsequent institutionalisiert. Es fehlt ein Gerüst, um aus Einzelanstrengungen ein wohl durchdachtes und in sich abgestimmtes «Ganzes» zu machen. Dies muss kein Zeichen schlechten Willens sein, sondern kann auch auf einer generellen Skepsis gegenüber modernen Managementinstrumenten oder der Angst basieren, eingeführte Strukturen und Prozesse zu hinterfragen.

Ein weiterer Aspekt für die zögernde Haltung, ein Qualitätsmanagementsystem und eine Bewertung nach anerkannten Standards einzuführen, ist der bisher nur wenig ausgeprägte Wettbewerb unter den Alters- und Pflegeheimen. Lokale und regionale Altersheime sind oft nicht gezwungen, ihr Leistungsangebot konsequent an die Kundenbedürfnisse auszurichten, solange die Bewohner froh sein müssen, überhaupt einen Platz im Alters- und Pflegeheim des Heimatortes zu erhalten.

Konzept «Grundangebot und Basisqualität»

Die zuständigen Verbände und Ämter der Kantone Basel-Landschaft, Basel-Stadt und Solothurn haben mit dem Konzept

«Grundangebot und Basisqualität» einen neuen Weg zu höheren, einheitlichen und insbesondere verbindlichen Qualitätsstandards eingeschlagen, deren Einhaltung für die Zulassung als Heim vorausgesetzt wird. Das Konzept wurde im Januar 2003 erstmals aufgelegt und liegt im Februar 2006 in einer überarbeiteten Auflage vor. Zu begrüssen ist, dass das Konzept nun an die CURAVIVA übergeben wird und damit die Chance besteht, dass es für alle Heime der Schweiz einen gemeinsamen Standard und damit die Möglichkeit des Vergleichs geben wird.

Das Konzept ist in zehn Teilbereiche gegliedert:

- Grundlagen, Führung und Organisation
- Pflege und Betreuung
- Alltagsgestaltung und Aktivierung
- Ärztlicher Dienst
- Freiheit und freiheitsbeschränkende Massnahmen
- Sterbebegleitung und Todesfall
- Essen und Trinken
- Hauswirtschaft
- Sicherheit
- bauliche Voraussetzungen

Diese zehn Teilbereiche wiederum sind jeweils unterteilt in:

- «Grundangebot» mit Standards für das Leistungsangebot des Heims. Damit soll dem Bewohner oder der Bewohnerin ein Mindeststandard garantiert werden.
- «Basisqualität» mit Standards für die Erbringung der Dienstleistung. Innerhalb dieses Kriteriums wird nach den im Pfl-

1 Steht auch für Heimleiterin

gebereich bekannten Qualitätsdimensionen «Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität» unterschieden, was die Arbeit mit dem Instrument erleichtert.

- Bewertet werden die Struktur- und Ergebnisqualität – die Vorgaben zur Prozessqualität dienen als Hinweise auf dem Weg zur Ergebnisqualität und sind von den Heimen im eigenen Ermessen umzusetzen.²

Standortbestimmung

Im Alters- und Pflegeheim Sunnmatt wurde im Dezember 2005 bereits zum zweiten Mal eine eintägige Standortbestimmung mit Heimleitung, Administration, Pflegedienst, Küchenchef, Hauswirtschaft und Aktivierung nach «Grundangebot und Basisqualität» durchgeführt. Dabei wurde im Rahmen von Einzel- und Gruppeninterviews auch die Einhaltung der Vorgaben des bestehenden Qualitätsmanagementsystems geprüft und damit gleichzeitig die Forderung der Norm ISO 9001:2000 nach internen Audits erfüllt. Die Ergebnisse der Standortbestimmung wurden in einem vierstündigen Workshop mit den beteiligten Mitarbeitern diskutiert und Massnahmen beschlossen. Im Februar und April wurden noch Workshops für eine übergeordnete «Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Analyse» durchgeführt. Dabei sollte gezielt der Vergleich mit einem wirklich herausragenden Heim gesucht werden. Bei der Standortbestimmung zeigte sich die Bedeutung geeigneter Kommunikationsforen unabhängig vom Tagesgeschäft. Zwar sind die regelmässigen Kadersitzungen und Teambesprechungen wichtige Plattformen für den gegensei-

tigen Austausch, doch erst die Durchführung von Gruppeninterviews, Brainstorming-Runden und Workshops bieten einen geeigneten Rahmen, um ohne Zeitdruck über Verbesserungen zu sprechen.

Erkenntnisse und Schlussfolgerungen

Das Alters- und Pflegeheim Sunnmatt hat nun seit annähernd zwei Jahren Erfahrungen gesammelt mit dem Aufbau und der Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems sowie der Anwendung des Konzepts «Grundangebot und Basisqualität». Basierend auf unseren Erfahrungen können wir anderen Heimleitern folgende Erkenntnisse und Schlussfolgerungen auf deren weiteren «Qualitätsweg» mitgeben.

1. Die Erfahrung zeigt, dass eine Zertifizierung nach ISO 9001:2000 eine sehr gute Grundlage bietet für die Darstellung und Optimierung der Führungs-, Leistungs- und Unterstützungsprozesse. Wichtige Fragen wie die Festlegung von Zielen, die Evaluation von Lieferanten, die Auswahl und Betreuung geeigneter Mitarbeiter oder des Dokumentenmanagements werden über dieses Regelwerk abgedeckt. Was aber zusätzlich benötigt wird, sind auf Alters- und Pflegeheime zugeschnittene Kriterien und Standards, wie sie in anderen Branchen bereits seit Jahren selbstverständlich sind. Hier war von den Verantwortlichen oft erheblicher Aufwand und Abstraktionsfähigkeit gefordert, um die Forderungen der ISO-Norm auf die Bedürfnisse des Alters- und Pflegeheims zu adaptieren.³
2. Das Konzept «Grundangebot und Basisqualität» ist eine hervorragende Basis für

die inhaltliche Auseinandersetzung mit der Frage, was Qualität im Heimalltag bedeutet. Es löst sowohl in Interviews als auch in Workshops teilweise intensive inhaltliche Diskussionen aus, die zu weiteren Qualitätsverbesserungen führen können. Dabei sollten Heime auch den Austausch mit anderen Heimen suchen (vgl. Abb. 1).

3. Eine wirkliche Verbesserung und die Etablierung einer Qualitätskultur erfordert die Einbindung eines interdisziplinären und repräsentativen Teams aus Mitarbeitern des Heims. Einzelinterviews und daraus abgeleitete isolierte Verbesserungsmassnahmen sind weniger geeignet, da sich daraus wieder Abstimmungsbedarf ergibt. So war es beispielsweise für den Küchenchef und den Hauswart sehr aufschlussreich, in den Workshops über die Themen «Sterbebegleitung und Todesfall» mitzudiskutieren. Ebenso wichtig war die Auseinandersetzung mit der Frage, ob das Heim zukünftige Bewohner/innen proaktiv auf die Existenz einer Patientenverfügung hinweisen oder diese erst auf Nachfrage herausgeben soll. Auch Themen wie die strategische Ausrichtung des Heims im Hinblick auf die steigende Zahl dementer Bewohner/innen sollten nicht nur von der Heimleitung angegangen werden, sondern mit dem gesamten Kader diskutiert werden. Davon hängen beispielsweise die notwendige Qualifikation der Mitarbeiter sowie Fragen des baulichen Standards sowie des Essens- und Aktivierungsangebots ab.

4. Alle Anstrengungen in Richtung höherer Qualität sind gefährdet, wenn es kein Qualitätsmanagementsystem gibt. Die Diskussion über «Grundangebot und Basisqualität» wurde ganz wesentlich durch das bestehende Qualitätsmanagementsystem erleichtert. Dieses bildet auf Basis einer Prozesslandkarte (vgl. Abb. 2) sowie einer darauf abgestimmten Dokumentenstruktur den logischen Rahmen für die Integration der Prozesse, Konzepte, Dokumente und Hilfsmittel und dient damit als «Vertrag», an den sowohl die Führung als auch die Mitarbeiter/innen gebunden sind.

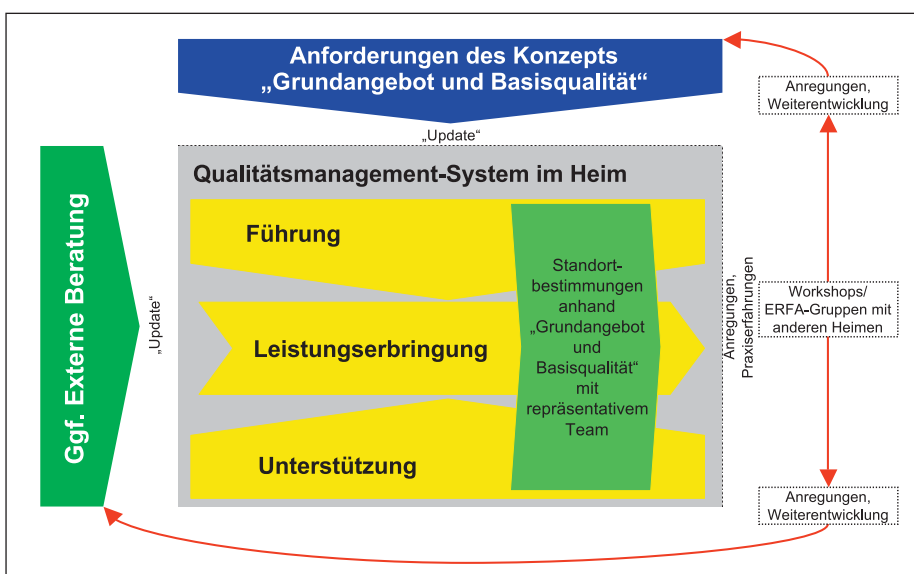


Abb. 1: Zusammenwirken von Qualitätsmanagementsystem und «Grundangebot und Basisqualität»⁴

2 Vgl. «Grundangebot und Basisqualität in Alters- und Pflegeheimen», Steuerungsgruppe BS/BL/SO, Basel, 3. Auflage, Januar 2006

3 Dies bedeutet nicht, dass die ISO Norm keinen Nutzen bringt. Wir haben in vielen Organisationen die Erfahrung gemacht, dass die Auditoren der Zertifizierungsstellen sehr wertvolle Hinweise geben können, sofern sie über Erfahrung in der betreffenden Branche verfügen.

4 Quelle: Eigene Darstellung von Brandenberger + Ruosch AG, 2005

5 Quelle: Prozesslandkarte aus dem Qualitätsmanagementsystem des Alters- und Pflegeheims Sunnmatt in Männedorf

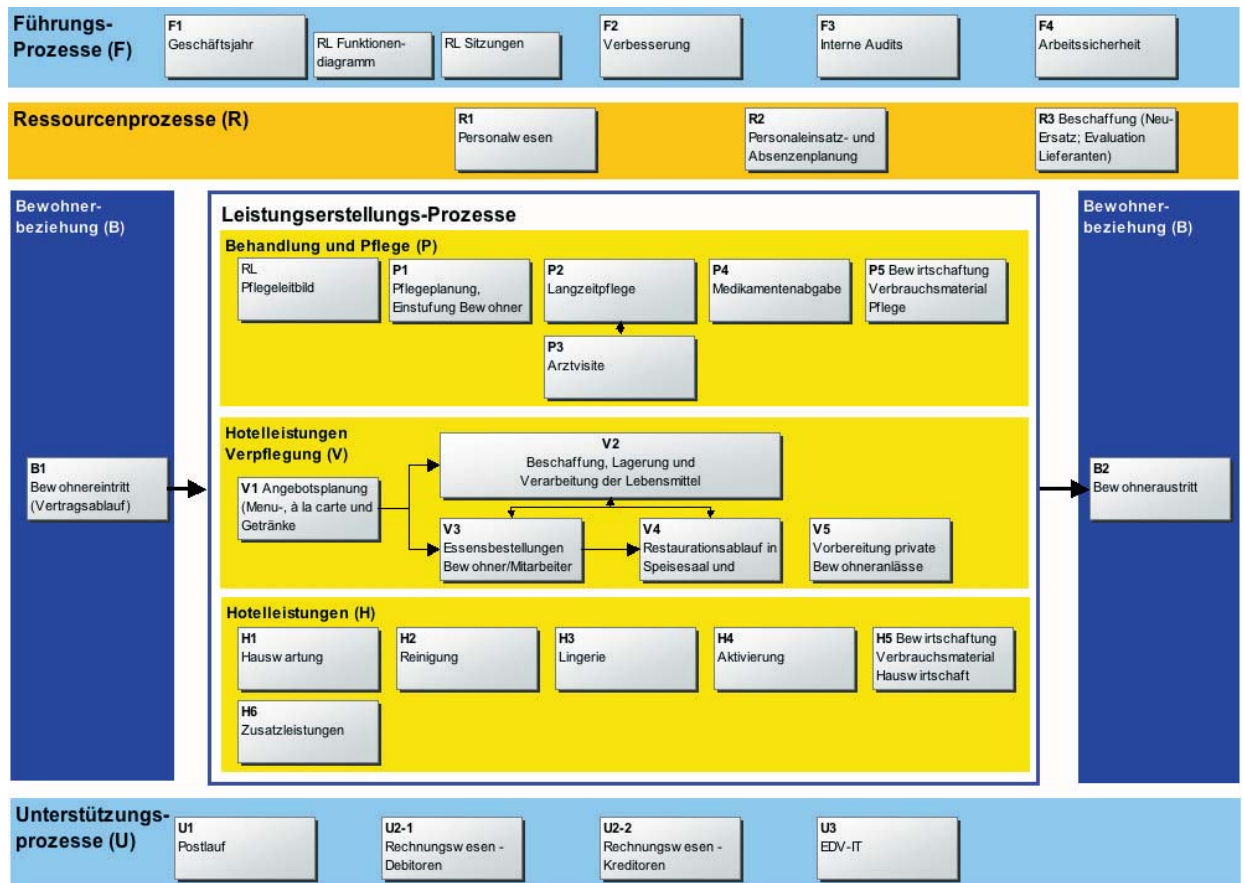


Abb. 2: Prozesslandkarte eines Qualitätsmanagementsystems⁵

Gleichzeitig ist es ein Indiz für Transparenz und Verlässlichkeit. So kann man sich über das Aufnahmeprozedere im Prozess «Bewohnereintritt» oder über die Grundsätze der Aktivierung informieren. Ebenso ist beschrieben, wie die Einstufung der Bewohner/innen in die Pflegekategorien abläuft. Transparenz wird auch gewährleistet durch die integrierten Organigramme, Stellenbeschreibungen, Pflegegrundsätze und Ethikrichtlinien sowie Hygienestandards. Konzepte, zum Beispiel für «Sterbebegleitung und Todesfall» oder den «Umgang mit demenzten Bewohnern», können in den Handbüchern so integriert werden, dass jeder darauf Zugriff hat und sie nicht in den Schreibtischen der Heimleitung oder Pflegedienstleitung «verstauben». Dass solche Qualitätsmanagementsysteme heute IT-technisch bereitgestellt werden und weitestgehend auf Papierversionen verzichtet wird, sei nur am Rande erwähnt.

5. Die Existenz eines Qualitätsmanagementsystems sowie die Durchführung von Standortbestimmungen nach «Grundangebot und Basisqualität» mit entsprechendem Berichtswesen geben Aufsichtsgremien, Stiftungsräten, Heimkommissionen und Verwaltungsräten die Sicherheit, dass das Heim nach anerkannten Grundsätzen ge-

führt wird. Neben dem Nutzen für die Kundenansprache kann so auch die Aufsichtspflicht nachgewiesen werden.

Erfahrungsaustausch ist wichtig

Die Instrumente sind nun bekannt, ebenso die Kriterien und Standards. Aus unserer Sicht ist es nun Sache der Heimleiter, nicht mehr auf unklare Vorgaben des Gesetzgebers zu verweisen, sondern das Thema «Qualitätsmanagement» proaktiv anzugehen. Dies kann in kleinen Schritten mit oder ohne externe Unterstützung geschehen. Wir empfehlen dazu vorgängig die Bildung eines repräsentativen Teams, die Erarbeitung einer Prozesslandkarte sowie eine Zusammenstellung der vorhandenen Handbücher und Hilfsmittel. Mit einer Standortbestimmung nach «Grundangebot und Basisqualität» werden die richtigen Fragen gestellt. Die richtigen Antworten ergeben sich daraus fast von alleine und leiten damit einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ein. Dass dieser in Form eines Projekts abzuwickeln ist, versteht sich von selbst.

Ohne Kommunikation innerhalb der Institution und zwischen den Heimen in der Schweiz geht es nicht! Es muss nicht in jedem Heim und in jedem Kanton ständig alles neu erfunden werden, wenn alle

Heime bereit sind, über ihre Erfahrungen offen zu sprechen und geeignete Instrumente anderen Heimen zugänglich zu machen. Dieser Erfahrungsbericht versteht sich als Beitrag in diesem Sinne und für die weitere Verbreitung des Qualitätsmanagementgedankens.

Die Autoren



Robert Haltiner ist Heimleiter im Alters- und Pflegeheim Sunnmatt in Männedorf. E-Mail: heimleitung@aph-sunnmatt.ch, www.aph-sunnmatt.ch



Johannes Hartmann ist dipl. Verwaltungswissenschaftler, EFQM-Assessor und Management-Berater. E-Mail: jh@brandenbergerruosch.ch, www.brandenbergerruosch.ch

BRANDENBERGER+RUOSCH AG: DIENSTLEISTUNGEN

Wir alle helfen Ihnen, Ihre anspruchsvollen Projekte qualitäts-, kosten- und termingerecht abzuwickeln und damit Ihre Ziele planmässig zu erreichen.

- **Projektmanagement**
- **Qualitätsmanagement**
- **Unternehmensentwicklung**

Nous sommes tous pour vous aider à réaliser vos projets conformément à la qualité, aux coûts, aux délais impartis et ainsi vous aider à atteindre pleinement vos objectifs.

- **Management de projets**
- **Management de la qualité**
- **Développement d'entreprises**



BRANDENBERGER+RUOSCH AG
MANAGEMENT-BERATER

Hauptsitz: CH-8305 Dietlikon (Zürich) Industriestrasse 24 Telefon 044 805 47 77 Fax 044 805 47 78 **Niederlassungen: CH-3000 Bern 6** Kirchenfeldstrasse 68 Tel. 031 351 49 05 Fax 031 351 26 69 **CH-6003 Luzern** Habsburgerstrasse 31 Tel. 041 227 31 31 Fax 041 227 31 30
www.brandenbergruosch.ch

Gemeinsam mit dem Kunden definieren wir die Aufgaben, formulieren die Ziele, suchen nach Lösungen und Controlling-Möglichkeiten und setzen diese um. Damit stellen wir den angestrebten Nutzen sicher. Und dies seit 1965.

BRANDENBERGER+RUOSCH AG ist Ihr Partner für

- Projektmanagement
- Bauherrenberatung
- Unternehmensberatung



BRANDENBERGER+RUOSCH AG
MANAGEMENT-BERATER

Hauptsitz: CH-8305 Dietlikon (Zürich) Industriestrasse 24 Telefon 044 805 47 77 Fax 044 805 47 78 **Niederlassungen: CH-3000 Bern 6**
Kirchenfeldstrasse 68 Tel. 031 351 49 05 Fax 031 351 26 69 **CH-6003 Luzern** Habsburgerstrasse 31 Tel. 041 227 31 31 Fax 041 227 31 30
www.brandenbergerruosch.ch