



Fallbeispiel 5

Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems in einem Seniorenzentrum

Das Qualitätsmanagementsystem wurde in einem kommunalen Seniorenzentrum (Eigenbetrieb) nach abgeschlossener Renovierungs- und Neubauphase eingeführt. Das Leistungsspektrum des Seniorenzentrums wird wie folgt charakterisiert:

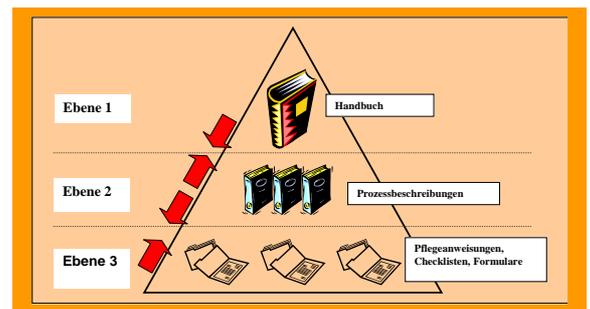
- 138 Dauerpflegeplätze (davon 94 in Einzelzimmern) mit jeweils eigener Dusche/WC
- 16 Kurzzeitpflegeplätze (8 Einzel- und 4 Doppelzimmer)
- 18 Tagespflegeplätze

Bereits im Vorfeld hatte sich dieses Seniorenzentrum an einem landesweiten Projekt zur Förderung der qualitätsgesicherten Weiterentwicklung der vollstationären Pflege beteiligt und hatte nun zum Ziel, die hier eingeleiteten Schritte zur Optimierung der Arbeitsabläufe weiter zu forcieren. Folgende Ziele wurden formuliert:

- Die Qualitätsbemühungen auf "**breitere**" **Beine** stellen, d. h. die Bereiche der Betreuung, Verpflegung und Verwaltung in die Pflegeprozesse integrieren.
- Künftigen **externen (MDK-) Prüfungen** gelassen entgegensehen können.
- Grundlagen für motivierte und **zufriedene Mitarbeiter** schaffen.
- Durch **Dokumentation und Transparenz** der Ergebnisse im Wettbewerb weitere Vorteile schaffen und erhalten sowie durch eine noch verbesserte Qualität im regional hart umkämpften Pflegemarkt Alleinstellungsmerkmale sichern.

Das Qualitätsmanagement (nach den Anforderungen der DIN EN ISO 9001) wurde in einem Zeitraum von knapp 2 Jahren in folgenden Schritten aufgebaut:

- Bestandsaufnahme/Ist-Analyse
- Pflegeleitbild und Qualitätsziele
- Identifizierung und Beschreibung der wesentlichen Prozesse (Ist- und Sollprozesse)
- Ergebnisfeststellung bei Bewohnern, Mitarbeitern und Angehörigen
- Durchführung der ersten internen Audits
- Erarbeitung des Qualitätsmanagement-Handbuchs



Die Umsetzung der einzelnen Arbeitspakete wurde durch ein von uns geleitetes **QM-Team**, bestehend aus 10 repräsentativen Mitarbeitern/Führungskräften einschl. Personalrat und Gleichstellungsbeauftragte, erarbeitet und begleitet.

Bestandsaufnahme/Ist-Analyse

Auf der Basis der Anforderungen der DIN EN ISO 9001 wurde eine **Organisationsanalyse** durchgeführt. Ziel war, Abweichungen und Übereinstimmungen zwischen der tatsächlichen Situation und den Anforderun-



gen der DIN EN ISO 9001 festzustellen. Im Vordergrund standen dabei **Arbeitsabläufe und Managementprozesse**.

Die Organisationsanalyse wurde durchgeführt mittels

- Auswertung der vorliegenden Materialien/Unterlagen - auch der Rechnungsergebnisse,
- leitfadengestützte Gespräche mit den ca. 17 Führungskräften,
- standardisierter Kurzfragebogen an die Mitarbeiter,
- eigene Beobachtungen.

Die Ergebnisse der Organisationsanalyse wurden in einer Präsentationsvorlage zusammengefasst und den Führungskräften präsentiert.

Pflegeleitbild und Qualitätsziele

Das Leitbild des Hauses gliedert sich in die **Bewohnerorientierung**, die **Mitarbeiterorientierung** und die **Zusammenarbeit und Kooperation** mit Anderen. Es hält den Anspruch auf individuelle Betreuung auf der Basis der persönlichen körperlichen und seelischen Bedürfnisse fest. Dabei werden die Angehörigen der Bewohner mit einbezogen. Besonders betont wird die **Kommunikation** und **Information** untereinander und der Anspruch der **permanenten Fortbildung**.

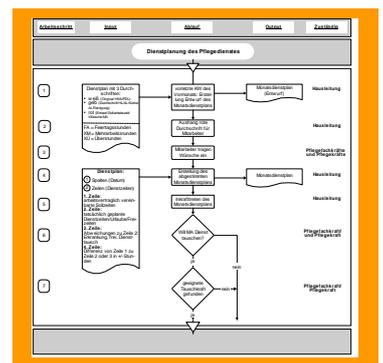


Identifizierung und Beschreibung der wesentlichen Prozesse (Ist- und Sollprozesse)

Gemeinsam mit den Führungskräften des Seniorenzentrums wurde im ersten Schritt eine Liste der **Kernprozesse** (ca. 10-20 Prozesse in jedem Bereich), der **unterstützenden Prozesse** (insgesamt ca. 30-50 Prozesse) und der **Managementprozesse** (ca. 10 Prozesse) erarbeitet.



Grundlage der Prozessdarstellung war das nebenstehende **Prozessmodell**.



Für die abgestimmten Prozesse wurden die (Ist-) **Prozessbeschreibungen** erarbeitet und im Hinblick auf die Effizienz der Abläufe und auf die Klarheit der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten überprüft und zu **Soll-**



Prozessen weiterentwickelt. Die so erarbeiteten Soll-Prozesse wurden allen Mitarbeitern vorgestellt, zu Verfügung gestellt und in die Umsetzungsphase übergeleitet.

Ergebnisfeststellung bei Bewohnern, Mitarbeitern und Angehörigen

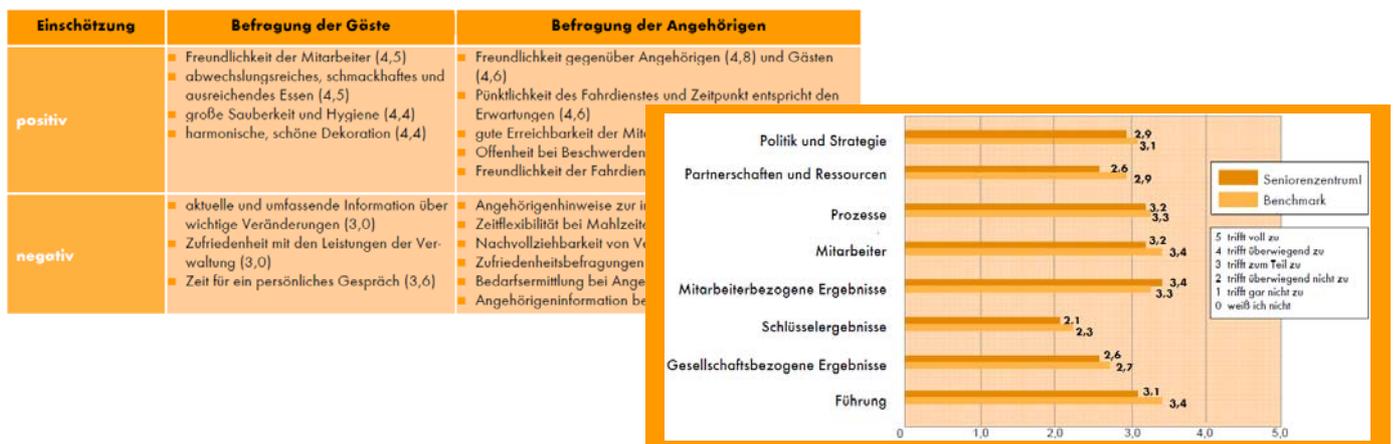
Im Rahmen des Qualitätsmanagements wurden Befragungen

- der Bewohner (55 Befragte),
- der Tagesgäste (18 Befragte),
- der Angehörigen bzw. Betreuer (83 Befragte) und
- der Mitarbeiter (52 Befragte)

durchgeführt. Da die Möglichkeit eines Benchmarks mit anderen Einrichtungen hohe Priorität hatte, wurden standardisierte Fragebogen eingesetzt. Lediglich die Befragung der **Tagesgäste** und deren **Angehörige** wurde **bundesweit erstmalig** durchgeführt!

Die Ergebnisse der unterschiedlichen Gruppen waren vielfältig und sehr aussagekräftig. Der Vergleich mit dem Benchmark ergab die unterschiedlichsten Ansatzpunkte, sowohl im positiven als auch im negativen Bereich.

Besonders die **Veröffentlichung** der **zusammengefassten Ergebnisse** in einer breiten Öffentlichkeit war unter den Pflegeheimen in Deutschland weitgehend einzigartig. Ein erster Schritt, um die im Leitbild geforderte Transparenz des Handelns in der Öffentlichkeit zu realisieren.



Durchführung der ersten internen Audits

Zur Durchführung der ersten internen Audit-Runde wurden

- 5-10 interne Auditoren geschult,
- ein Auditplan entwickelt und
- ein Auditschema einschl. eines Ergebnisschemas erarbeitet.

Diese erste Audit-Runde in allen organisatorischen Bereichen ist Grundlage für alle weiteren, regelmäßig durchzuführenden Audits. Besonderes Augenmerk war hier, diese Kompetenz intern auszubilden.



Kernelement: laufendes Pflege-Audit

Für den Pflegeprozess wurde ein permanentes Pflegeaudit umgesetzt: in der Prozessformulierung wurde festgehalten, wie/was/wann die Pflege bei bestimmten Anlässen/Beschwerden durchzuführen ist (einschl. Pflegezielbestimmung) und wie die einzelnen Verrichtungen zu dokumentieren sind. Die Umsetzung dieses Verfahrens wurde regelmäßig überprüft. Es ergaben sich dabei nicht nur Hinweise für Verbesserungen, sondern auch z. B. für Schulungsbedarf.

Erarbeitung des Qualitätsmanagement-Handbuchs

Die erarbeiteten Ergebnisse wurden in einem Qualitätsmanagement-Handbuch zusammengefasst. Ergänzend werden die zur Zertifizierung erforderlichen Kapitel im Handbuch ergänzt. Dieses Handbuch ist allen Mitarbeitern/Führungskräften zugänglich und wird permanent überarbeitet.

Nach diesen umfassenden vorbereitenden Arbeiten konnte die offizielle Zertifizierung eingeleitet werden.

Inhaltsverzeichnis	
	Handbuch - QMH
A.1	Begriffe und Definitionen
A.2	QM-Prozessbeschreibungen
A.3	Weitere Prozessbeschreibungen PB 1-3
A.3	Weitere Prozessbeschreibungen PB 4-7
A.4	Ergänzende Formulare und Checklisten
A.5	QM-Checklisten QMC
B.1	Befragungen und Befragungsergebnisse