

Qualitätsmanagement im Work-flow-Verfahren

Im Frankfurter Hufelandhaus wird das Qualitätsmanagement von einer System-Software unterstützt. Sie bildet den Work-flow ab und vernetzt Prozesse, Mitarbeiter und Angebote

Von Holger Hothum, Ulrike Schmidt-Maas und Heinz Wünsche

Das Hufeland-Haus in Frankfurt ist ein Diakonisches Zentrum für Geriatrie und Altenhilfe mit 270 Mitarbeitern und zehn Leistungsbereichen und verfügt über ein abgestuftes vernetztes System von ambulanten, teilstationären und stationären Hilfen im Bereich der Altenhilfe. Träger ist der Evangelische Verein für Innere Mission Frankfurt/Main.

Die Einrichtung erhielt im Juli 2002 mit einem Zertifikat die Bestätigung, dass sie die Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2000 im gesamten Haus voll erfüllt. Zusätzlich wurden für die Tagespflege die Zielvorgaben des Diakonie-Siegels Pflege erreicht.

Holger Hothum, Geschäftsführer des Hufeland-Hauses:
Die Bewohner sollen koordiniert, reibungslos und kontinuierlich auf hohem Niveau betreut werden.



Ulrike Schmidt-Maas, Beauftragte Qualitätsmanagement: Alle Managementebenen wurden in den Prozess eingebunden.

Heinz Wünsche, Beauftragter Qualitätsmanagement Pflege: Durch überprüfbare Vorgaben erhält jeder Mitarbeiter eine Orientierungshilfe für seine tägliche Arbeit.



Bereits 1997 begann das Hufeland-Haus mit dem Aufbau eines Qualitätsmanagement(QM)-Systems. Dieses sollte sicherstellen, dass Bewohner, Patienten und Angehörige koordiniert, reibungslos und kontinuierlich auf hohem Niveau betreut und die stetig wachsenden Kundenanforderungen weitestgehend erfüllt werden.

Als Leitfaden für das Qualitätsmanagement-System wurde auf die DIN EN ISO 9001:1994 zurückgegriffen. Die sachgerechte Interpretation des abstrakten, auf industrielle Produktionsprozesse zugeschnittenen Normtextes bedurfte jedoch einiger Anstrengungen.

Er musste auf die Anforderungen eines Arbeitsfeldes übertragen werden, dessen Kernaufgabe der Umgang mit alten und hilfebedürftigen Menschen ist. Die Orientierung an einzelnen Normelementen erwies sich als problematisch, da hierdurch die Arbeitsabläufe häufig fragmentiert und funktionsorientiert festgelegt wurden.

Das Angebot: stationäre, teilstationäre, ambulante Leistungen

Nach Entwicklung der DIN EN ISO 9001:2000 mit ihrem prozessorientierten Ansatz Anfang des Jahres 2000 wurde diese als Grundlage zum weiteren Aufbau des Qualitätsmanagement-Systems herangezogen. Die Ausrichtung am Gesamtprozess, zum Beispiel von der Aufnahme eines Bewohners bis zu seinem Ausscheiden, mach-

te es möglich, Arbeitsabläufe abteilungsübergreifend und am Kundenbedarf orientiert festzulegen. Die inhaltliche Gestaltung orientierte sich an den Gegebenheiten in der Einrichtung, wobei fachliche Erkenntnisse und gesetzliche Anforderungen einbezogen wurden.

Da die Norm DIN EN ISO sich lediglich auf die Gesamtstruktur eines Qualitätsmanagement-Systems bezieht, bestand ➔

Vorteile

eines Dokumentations-Systems im Work-flow-Verfahren:

Die Möglichkeit, alle Geschäftsprozesse und die dazugehörigen Verfahren prozessorientiert darzustellen

Aktuelle Informationen im direkten Zugriff

Schnelle und vereinfachte Suchfunktion für relevante Informationen

Zugriffsmöglichkeit der Mitarbeiter auf alle für ihre Arbeit relevanten Informationen

Einblick der Mitarbeiter in alle anderen Geschäftsbereiche (Transparenz)

Direktes Anbinden von Formulartypen

Vereinfachtes Verfahren zur Lenkung und Aktualisierung von Dokumenten

Vereinfachte Durchführung interner Überprüfungen

Übersicht der Geschäftsprozesse (Ausschnitt)

Führungsprozesse	Klinik für Geriatrie	Wohnen und Pflegen	Ambulante und teilstationäre Versorgung
Aufgaben der TGF/GF 	Anfragen und Aufnahme KGH 	Anfragen und Aufnahme APH	Anfragen und Aufnahme HZ
Personal- und Sozialwesen 	Behandlung planen KGH	Betreuung und Pflege planen APH	Leistungen planen HZ
Rechnungswesen 	Behandlung durchführen KGH	Betreuung und Pflege durchführen APH 	Leistungen erbringen HZ
Controlling 	Entlassung durchführen KGH	Auszug aus dem Wohnbereich APH	Leistungen überprüfen HZ

Quelle: WissIntra

Abb. 1: Jedem dieser Hauptprozesse ist ein Prozessverantwortlicher zugeordnet. Die Gliederung der Hauptprozesse in Tätigkeitsschritte erfolgt auf der zweiten Ebene (Abb. 2)

➔ ausreichend Spielraum, ein auf das Hufeland-Haus zugeschnittenes Qualitätsmanagement-System zu entwickeln. Später wurden die Anforderungen des Diakoniegütesiegels und damit weitere spezifische pflegerische und diakonische Qualitätsmerkmale in das Qualitätsmanagement-System aufgenommen und umgesetzt.

Das QM-System diene zunächst dazu, vorhandene Arbeitsabläufe festzulegen, zu systematisieren, zu verbessern und Schnittstellen zu regeln. Hiermit wurden zum einen klare Vorgaben für die Mitarbeiter geschaffen, zum anderen ein Maßstab, um die Einhaltung der definierten Ziele zu überprüfen. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, Schwachstellen zu erkennen und Verfahrensabläufe zu optimieren.

Der Aufbau eines QM-Systems verfolgte weitere wichtige Ziele:

- > entwickeln einer effektiven, für alle Mitarbeiter transparenten Organisationsstruktur
- > einhalten gesetzlicher Vorgaben (Heimgesetz, Qualitätssicherungsgesetz usw.)
- > erfüllen von Anforderungen wie Brandschutz, Arbeitssicherheit und Hygiene

- > schaffen von Grundlagen für zukünftige Leistungs- und Qualitätsvereinbarungen
- > schaffen von Leistungstransparenz im gesamten Unternehmen
- > erkennen von Einsparpotenzialen bei sich verändernden Rahmenbedingungen und damit verbundenem Kostendruck.

Der Träger ging davon aus, die im Hufeland-Haus gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen auf die anderen Einrichtungen der Inneren Mission übertragen zu können.

Alle Mitarbeiter haben Zugang zum Datenbanksystem

Nachdem die DIN EN ISO 9001:2000 mit ihrem prozessorientierten Ansatz die Grundlage des QM-Systems bildete, erhob sich die Frage, wie die Prozesse transparent und verständlich dargestellt und dokumentiert werden könnten. Lenkung und Aktualisierung der Dokumente sollten vereinfacht werden, da sich die bis zu diesem Zeitpunkt praktizierte papiergestützte Dokumentation als sehr arbeitsintensiv erwiesen hatte. Um die Dokumente zu erstellen, zu ändern und bereitzustellen, wurden große Ressourcen

verbraucht, weshalb das System nicht von allen Mitarbeitern mitgetragen wurde. Besonders ausländische Mitarbeiter ließen sich von den papiergestützten Handbuchlösungen abschrecken.

Die Einrichtung entschied sich schließlich für ein EDV-gestütztes Dokumentations-System im „Work-flow-Verfahren“ (s. Kasten). Zum Beispiel vereinfacht es die Durchführung interner Überprüfungen: Auditfragen können auf Basis beliebiger Regelwerke (DIN ISO, § 80 SGB XI, interne Vorgaben usw.) hinterlegt, jederzeit abgerufen, überprüft, bewertet und die Ergebnisse in einer vorgegebenen, übersichtlichen Tabellenstruktur dargestellt werden – einschließlich Korrekturmaßnahmen und Durchführungsverantwortlichkeiten.

Die Management-Systemsoftware basiert auf einem Datenbanksystem, das über Intranet allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt wird. Die Prozesse werden auf mehreren Ebenen dargestellt. Auf der ersten Ebene der so genannten Prozesslandschaft werden alle Hauptprozesse im Unternehmen mit ihren zugehörigen Hauptprozessschritten beschrieben. Auf der zweiten Ebene werden die einzelnen Hauptprozessschritte in Prozess-beziehungswise Tätigkeitsschritte weiter aufgesplittet. Jeder dieser Schritte macht Angaben, wer für die Ausführung zuständig ist, und beschreibt die Ausführung des Prozessschrittes. Er stellt gegebenenfalls Leitlinien oder Standards sowie benötigte Formulare zur Verfügung.

Jedem Geschäftsprozess ist ein Verantwortlicher zugeteilt, in der Regel die zuständige Bereichsleitung. Dieser ist verantwortlich für die Beschreibung und Aktualität des Prozesses, für dessen fachliche Richtigkeit, für die Übereinstimmung der Aufzeichnungen mit der erwünschten und gelebten Praxis und für die Freigabe des Verfahrens. Er kann gemeinsam mit den Mitarbeitern direkt die notwendigen Prozessbeschreibungen durchführen. Der Vorteil: das fachliche Know-how vor Ort fließt unmittelbar ein, die Verantwortung ist dezentralisiert und liegt bei den Experten in den einzelnen Bereichen, umständliche Freigabeverfahren entfallen. Diese Vorgehensweise bedingt und fördert eine teamorientierte Unternehmenskultur.

1/4-Seite (175 x 60 mm)
Kunde: megacom
Motiv:
Platzierung: mögl. re Seite
rechts oben
DU: WH aus 04/03
Farbe: s/w

1,5 Stellen für die Entwicklung des QM-Systems

Insgesamt erwiesen sich die Anstrengungen zur Entwicklung des QM-Systems als nicht unerheblich. Eine koordinierende Instanz (QMB) war und ist zwingend notwendig. Im Hufeland-Haus sind hierfür 1,5 Stellen vorgesehen. Die Mitarbeiter mussten in der Handhabung der Software geschult, Arbeitskreise organisiert und durchgeführt, die einzelnen Bereiche fachlich beraten und begleitet, qualitätsrelevante Verfahren erarbeitet werden. Hinzu kommen Überwa-

chungstätigkeiten und, nicht zu vergessen: Allen Mitarbeitern müssen die Vorteile für ihre eigene Arbeit aufgezeigt werden. Sie müssen immer wieder motiviert werden, knappe Zeit und Energien in den Qualitätsmanagement-Prozess zu investieren. Aus strategischer Sicht wurden deshalb in der ersten Phase die von den Mitarbeitern benannten wesentlichen Problemfelder abgearbeitet.

Bis zum heutigen Zeitpunkt sind noch nicht alle Mitarbeiter des Hufeland-Hauses im direkten Umgang mit dem EDV-gestützten Management-System vertraut. Es

ist aber sichergestellt, dass jeder Mitarbeiter mit Hilfe eines Kollegen die für ihn relevanten Informationen abrufen kann.

Das QM-System fördert die Eigenverantwortung

Seit das Qualitätsmanagement-System implementiert ist, setzen sich die Mitarbeiter aller Ebenen bewusst mit den Geschäftsprozessen im Hufeland-Haus auseinander. Dies kommt vor allem den Bewohnern und Patienten zugute, die von den optimierten Arbeitsabläufen unmittelbar profitieren.

Transparenz wurde geschaffen. Durch verbindliche und überprüfbare Vorgaben erhält jeder Mitarbeiter eine Orientierungshilfe für seine tägliche Arbeit. Die Einbeziehung der Mitarbeiter bewirkt, dass vermehrt Verantwortung für die eigene Arbeit übernommen wird und zunehmend Initiativen für Änderungen und Weiterentwicklungen eingebracht werden.

Mit der Implementierung des Qualitätsmanagement-Systems wurde eine solide Struktur geschaffen, die es erlaubt, die Qualität innerhalb der Geschäftsprozesse des Hufeland-Hauses zukünftig systematisch, zielorientiert und zur Zufriedenheit der Bewohner und Patienten weiter zu entwickeln. Darüber hinaus kann die aufgebaute und durch die EDV unterstützte Struktur des QM-Systems den anderen Einrichtungen des Trägers zur Verfügung gestellt werden. Damit erhalten diese einen Gestaltungsrahmen, um auf dieser Grundlage ein eigenes QM-System aufzubauen.

Gliederung des Hauptprozesses „Betreuung und Pflege durchführen“ (Ausschnitt)

Leistungen durchführen M	Dokumentation PDL APH M	Kommunikation MA Pfler..	Leistungen überprüfen PDL APH
Informationen weitergeben MA Pfler.. i	Pflegerische Leistungen dokumentieren MA Pfler.. i	Übergaben Pflege i	Überprüfung Pflegeplanung PFK i
Durchführung pflegerischer Leistungen MA Pfler.. i	Therapeutische Leistungen dokumentieren TH i	Fallgespräche durchführen WBL i	Pflegevisite PDL APH i
Durchführung therapeutischer Leistungen TH i	Sozialpädagogische Leistungen dokumentieren SDAPH i	Jour fixe tägl. Frühbesprechung PDL APH i	

Quelle: WissIntra

Abb. 2: Über die Symbole können Durchführungsverantwortliche, Informationen zum jeweiligen Prozessschritt, Formulare sowie angebundene Auditfragen abgerufen werden