



Qualitätsmanagement – eine Innovation für die Zukunft

Grundelemente eines gelingenden, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Qualitätsmanagements

„Das Qualitätsmanagementsystem ist nicht die entscheidende Größe für den Erfolg, sondern die Menschen, die damit arbeiten und es aktiv umsetzen“.

In den beiden vorangegangenen Ausgaben ging es um grundlegende Aussagen zum Qualitätsmanagement im Gesundheits- und Sozialwesen mit der Fragestellung „Herausforderung und Chance für die Pflege“. Des Weiteren ging es um die Qualitätssicherung der beruflichen Bildung in den Gesundheitsfachberufen. Fazit der beiden Beiträge: Qualitätsmanagement ist eine zielführende Innovation für die Zukunft im Interesse aller Beteiligten und im Sinne einer nachhaltigen Weiterentwicklung der Organisation. Da bekanntermaßen die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems noch nicht gleichzusetzen ist mit einem guten Qualitätsergebnis, möchte ich in diesem Beitrag auf Grundelemente eines gelingenden auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Qualitätsmanagements eingehen.

Das Qualitätsmanagement steht in Vernetzung mit der Strategie und dem Leitbild der Organisation und orientiert sich an diesen.

Qualitätsmanagement vernetzt mit der Strategie und dem Leitbild der Organisation ermöglicht einen umfassenden und gemeinsamen Blick auf das Ganze. In diesem Sinne ist Qualitätsmanagement keine aufgestülpte und zusätzliche Aufgabe sondern integrierter Teil des Handelns in der Organisation.

Ein gemeinsames Wollen zur Umsetzung des Qualitätsmanagements ist gegeben und findet im Alltags-handeln seine praktische Anwendung.

Gemeinsames Wollen muss erarbeitet werden, Widerstände abgebaut, Chancen eruiert werden. Eine kreative Lust auf die Umsetzung des Qualitätsmanagements sollte gegeben sein. Als eine Verantwortungsgemeinschaft von Mitarbeitern lässt sich Qualitätsmanagement mit Erfolg in Umsetzung bringen.

Die Ziele des Qualitätsmanagements sind gemeinsam erarbeitet und vereinbart und orientieren sich an allen internen und externen Interessensgruppen.

Qualitätsmanagement benötigt gemeinsam erarbeitete und ratifizierte Ziele. Ziele, die herausfordern, aber erreichbar sind. Ziele, die mit anderen Zielen in der Organisation vernetzt sind. Ziele, die allen transparent sind und einen wesentlichen Beitrag zur Qualitätssicherung des täglichen Handelns ermöglichen.

Die Philosophie des Qualitätsmanagements orientiert sich an den Stärken der Organisation, der Lösungsorientierung und dem innovativen Lernen voneinander.

Eine stetige Ansage „Wir müssen noch besser werden“ demotiviert die Mitarbeiter statt sie zu motivieren. Qualitätsmanagement muss sich ebenso an den Stärken als auch an den Verbesserungsbedarfen orientieren. Es lohnt sich, die Stärken weiter auszubauen und die Verbesserungsbereiche, soweit diese für den Unternehmenserfolg und im Interesse aller relevant sind, zu beheben. Es sollte nicht um eine permanente Fehlersuche gehen, sondern um eine zielgerichtete, wertschöpfende Lösungsorientierung und ein innovatives, auf Synergie ausgerichtetes Lernen voneinander.



Die Beteiligung aller Berufsgruppen und Hierarchien ist gewährleistet und zeigt sich in allen relevanten Maßnahmen und Aktionen.

Qualitätsmanagement ist eine gemeinsame Aufgabe aller Mitarbeiter in einer Organisation. Vor daher ist es unabdinglich, dass sich alle an der Umsetzung von Maßnahmen und Aktionen des Qualitätsmanagements beteiligen. Einzelaktionen von einzelnen Berufsgruppen mögen zwar in deren Teilbereichen zu qualitätsfördernden Ergebnissen führen, sind aber auf Dauer nicht auf Nachhaltigkeit und Zufriedenheit der Kunden, Partner und Mitarbeiter ausgerichtet. Dies bedeutet bspw. ganz konkret, der nationale Expertenstandard „Entlassung“ wird nur dann zum Erfolg, wenn sich alle relevanten Berufsgruppen und alle entsprechenden Versorgungsbereiche in Orientierung an dem gemeinsam vereinbarten Ziel aktiv einbringen und beteiligen.

Die Führungskräfte verstehen sich als Promotor und als Garant bei der Gestaltung, der Umsetzung, der Überprüfung und der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements.

Den Führungskräften in den Einrichtungen kommt eine besondere Rolle und Verantwortung zur Zielerreichung von Maßnahmen des Qualitätsmanagements zu. Sonntagsreden, Appelle etc. der Führungskräfte sind wenig Erfolg versprechend. Führungskräfte müssen als Vorbild vorangehen. Dies bedeutet konkret unter anderem die aktive Mitarbeit in der Entwicklung und Umsetzung des Qualitätsmanagements, die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen, die Befähigung und Unterstützung der Mitarbeiter.

Diese so elementare Rolle der Führungskräfte wird in allen Qualitätsmanagements- und Zertifizierungssystemen im Besonderen beschrieben. Der Erfolg oder Misserfolg steht somit im engen Zusammenhang mit dem Engagement der Führungskräfte in der Gestaltung des Qualitätsmanagements.

Ein für die Organisation angemessenes Qualitätsmanagementsystem ist unter Einbeziehung der Betroffenen ausgesucht und implementiert.

Die spannende Frage ist immer wieder: Welches Qualitätsmanagementsystem passt zu unserer Organisation und zu unserem Kernauftrag?

Mit welchem System erfassen und bewerten wir umfassend die für uns relevanten Inhalte und Aspekte? Hier lohnt es sich mit möglichst vielen Mitarbeitern – insbesondere mit den Führungskräften – Musskriterien zu entwickeln und zu vereinbaren. Auf der Grundlage dieser Kriterien sollte dann das entsprechende System oder Verfahren ausgewählt werden. Bezüglich der Systeme und der Verfahren möchte ich auf die Ausführungen in den oben genannten Beiträgen hinweisen.

In den beiden Beiträgen ging es insbesondere um das EFQM-Modell 2010

(European Foundation for Quality Management, die EN ISO 9001-2008) das Zertifizierungsverfahren KTQ (Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen) und pCC (pro Cum Cert). Im deutschsprachigen Raum gibt es weitere entsprechende Systeme und Verfahren.

Die Organisation orientiert sich an exzellenten Unternehmen und Mitbewerbern.

Qualität orientiert sich primär an den eigenen Zielen und den Zielerwartungen, die mit der Umsetzung des Qualitätsmanagements verbunden sind. Trotz alledem ist es wichtig, sich an den Besten im vergleichbaren Marktsegment zu messen und an den Mitbewerbern zu orientieren und entsprechend zu handeln. Der Vergleich mit den Besten ermöglicht sowohl intern als extern ein Benchmarking.



Zur Umsetzung des Qualitätsmanagements existieren verbindliche und netzwerkbezogene Strukturen und Prozesse.

Ein auf Nachhaltigkeit und Kontinuität ausgerichtetes Qualitätsmanagement muss unter anderem entwickelt, umgesetzt und gesteuert werden. Dies erfordert entsprechende strukturelle Voraussetzungen wie zum Beispiel einen einrichtungsinternen Steuerkreis für das Qualitätsmanagement und einen oder mehrere Qualitätsbeauftragte, welche unter anderem für die Abstimmung und Koordination zuständig sind. Die Verantwortlichkeit für das Qualitätsmanagement sollte bei der Einrichtungsleitung liegen. Zur Umsetzung des Qualitätsmanagements empfiehlt es sich, jahresbezogene Qualitätsziele und Aktionspläne zu entwickeln, zu vereinbaren, umzusetzen und im Ergebnis auf Zielerreichung hin zu überprüfen. Die Ziele und Maßnahmen sollten im Kontext der Unternehmensstrategie stehen und diese wertschöpfend in der Umsetzung und Weiterentwicklung unterstützen.

Qualitätsrelevante Werkzeuge finden ihre Umsetzung, unterstützende Methoden zur Durchdringung des Qualitätsmanagements in der Organisation werden angewendet.

Werkzeuge wie bspw. der PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act), die Arbeit in Qualitätszirkeln, interne Audits, Workshops, Kunden- und Mitarbeiterbefragungen fördern eine strukturierte und effiziente Umsetzung des Qualitätsmanagements. Als Supportelemente sind das Projektmanagement, das Prozessmanagement und die Anwendung von Standards und Leitlinien zu nennen.

Zur Umsetzung des Qualitätsmanagements werden die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt.

In der Grundannahme ist Qualitätsmanagement integrativer Bestandteil des Alltagshandelns und kann auch nur als solches einen breiten Durchdringungsgrad in der Organisation erreichen. Hierzu sind sachliche und personelle Ressourcen angemessen zur Verfügung zu stellen. Sachbezogene Ressourcen sind bspw. eine intelligente IT-Software, auf die alle zugreifen können, und ausreichend Finanzmittel. Personelle Ressourcen im Sinne von ausgewiesenen Zeiten, die anfänglich mit Sicherheit nicht zu unterschätzen sind. Die so zur Verfügung gestellten Ressourcen ermöglichen eine aktive und verantwortliche Umsetzung des Qualitätsmanagements, was sich auf Dauer auch finanziell positiv auswirken wird.

Die Mitarbeiter sind ausreichend geschult und erhalten Unterstützung in der Entwicklung und der praktischen Umsetzung des Qualitätsmanagements.

Wissens- und Erfahrungs-Know-how der Mitarbeiter sind eine elementare Voraussetzung zur gelingenden Umsetzung des Qualitätsmanagements. Aus diesem Grunde heraus sind die Mitarbeiter in den Grundlagen des Qualitätsmanagements und in der Nutzung relevanter Qualitätsmanagements-Werkzeuge zu schulen und zu befähigen. Training on the Job, kollegiale Beratung und gelenkte Praxiseinsätze fördern die Kompetenz und die Sicherheit der Mitarbeiter in der kontinuierlichen Umsetzung des Qualitätsmanagements.

Ein entsprechendes Informationskonzept sorgt für ausreichende Transparenz nach innen und außen.

„Tue Gutes und rede darüber“, diese Redewendung ist uns allen geläufig. Das gleiche gilt auch für die Umsetzung des Qualitätsmanagements: „Rede und informiere darüber“. Ein gelingendes, auf die gesamte Einrichtung ausgerichtetes Qualitätsmanagement bedarf zu Förderung der Transparenz für alle eines entsprechenden Informationskonzeptes. Rundschreiben, Aushänge, Informationsforen, Fragestunden, Abteilungssitzungen, Mitarbeiterzeitschriften und Intranetseiten unterstützen und fördern die Transparenz für Kunden, Partner und Mitarbeiter.



Fazit:

Ein gelingendes, auf Kontinuität und auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Qualitätsmanagement bedarf mehr als das Wissen, welches Qualitätsmanagementsystem für die Einrichtung relevant ist. Es bedarf eines aktiven und zielgerichteten Prozesses unter Einbeziehung und Verantwortung aller Beteiligten. Das Handeln der Führungskräfte ist für den Nichterfolg oder den Erfolg von maßgeblicher Bedeutung. Lösungsorientierung, Information, Transparenz und Schulung der Mitarbeiter sind wertschöpfende Elemente für Förderung einer angemessenen Qualität zur Zufriedenheit der Kunden, der Partner und der Mitarbeiter.

Zum Schluss noch ein Hinweis, abgeleitet von John Ruskin.

Qualität ist kein Zufall. Sie ist das Ergebnis angestrebten Denkens (und des pro-aktiven Handelns).

*Karl-Heinz Stolz
Leiter der Stabstelle
Gesundheitsfachberufe,
Mitglied des Kath. Pflegeverbandes*