

REIHE MANAGEMENT TOOLS



Elisabeth Baum-Wetzel

Qualitätshandbuch – Effizienzpotenziale nutzen

Zeit sparen, Ansprüche erfüllen, Mitarbeiter begeistern



Altenheim
Lösungen fürs Management

MANAGEMENT TOOLS

Elisabeth Baum-Wetzel

Qualitätshandbuch – Effizienzpotenziale nutzen

Zeit sparen, Ansprüche erfüllen, Mitarbeiter begeistern

VINCENTZ NETWORK

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Sämtliche Angaben und Darstellungen in diesem Buch entsprechen dem aktuellen Stand des Wissens und sind bestmöglich aufbereitet.

Der Verlag und der Autor können jedoch trotzdem keine Haftung für Schäden übernehmen, die im Zusammenhang mit Inhalten dieses Buches entstehen.

© VINCENTZ NETWORK, Hannover 2015

Besuchen Sie uns im Internet: www.altenheim.net

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Namen ohne weiteres von jedermann benutzt werden dürfen. Vielmehr handelt es sich häufig um geschützte, eingetragene Warenzeichen.

ISBN 978-3-86630-411-6

eBook-Herstellung und Auslieferung:
readbox publishing, Dortmund
www.readbox.net

Elisabeth Baum-Wetzel

Qualitätshandbuch – Effizienzpotenziale nutzen

Zeit sparen, Ansprüche erfüllen, Mitarbeiter begeistern

Inhalt

Vorwort

Einführung

- 1 **Die Rolle des Qualitätsbeauftragten im Hinblick auf ein schlankes Qualitätshandbuch**
 - 1.1 Aufgaben und Kompetenzen des Qualitätsbeauftragten
 - 1.2 Hierarchische Einordnung des Qualitätsbeauftragten
 - 1.3 Wer erstellt Qualitätsdokumente und wer gibt sie frei?
 - 1.4 Persönliche Eignung des Qualitätsbeauftragten
 - 1.5 Fazit und Empfehlungen

- 2 **Das Qualitätshandbuch: Was hinein gehört und was nicht**
 - 2.1 Wer ist wofür zuständig?
 - 2.2 Wie soll ich meine Aufgaben erledigen?
 - 2.3 Welche Ziele verfolgt die stationäre Pflegeeinrichtung?
 - 2.4 Was gehört nicht ins Qualitätshandbuch?
 - 2.5 Inhalte des Qualitätshandbuchs nach DIN ISO 9000 ff

- 3 **Die Anforderungen der Qualitätsprüfungs-Richtlinie an das Qualitätshandbuch in stationären Pflegeeinrichtungen**
 - 3.1 Warum soll die QPR bei der Erstellung des Qualitätshandbuchs dann überhaupt berücksichtigt werden?
 - 3.2 Wie sollten sich Pflegeheime auf die MDK-Prüfung vorbereiten?
 - 3.3 Was ist neben der Gliederung noch schlecht an der QPR?
 - 3.4 Gesetzlicher und vertraglicher Hintergrund der Qualitätsprüfungen des MDK
 - 3.5 Zusammenfassende Empfehlungen

- 4 **Das Qualitätshandbuch übersichtlich gliedern: die herkömmliche Gliederungsform**
 - 4.1 Grundsätzliche Anforderungen an die Gliederung von Qualitätshandbüchern
 - 4.2 Spezielle Anforderungen bei großen Organisationen

- 5 **Qualitätshandbücher übersichtlich gliedern: ein ganz neuer Ansatz!**
 - 5.1 Die Prozesslandkarte
 - 5.2 Die Regelliste
 - 5.3 Weitere Dokumente
 - 5.4 Aufbau des neuen Qualitätshandbuchs
 - 5.5 Vom herkömmlichen zum neuen Qualitätshandbuch

- 6 **Qualitätsdokumente ordnen und gestalten**
 - 6.1 Das Inhaltsverzeichnis beim herkömmlichen Aufbau des Qualitätshandbuchs
 - 6.2 Das Inhaltsverzeichnis beim neuen Aufbau des Qualitätshandbuchs
 - 6.3 Dokumenten-Titel
 - 6.4 Datei-Namen
 - 6.5 Kopf- und Fußzeilen
 - 6.6 Gliederung der einzelnen Qualitätsdokumente im herkömmlichen Qualitätshandbuch
 - 6.7 Handbuch-Dokumente schlank halten mit dem neuen Gliederungsansatz
 - 6.8 Empfehlungen

- 7 **Handlungen beschreiben**
 - 7.1 Text
 - 7.2 Flussdiagramm
 - 7.3 Tabelle
 - 7.4 Checklisten und Formulare
 - 7.5 Pläne
 - 7.6 Empfehlungen für das Erstellen von Handlungsbeschreibungen

8 Zuständigkeiten und Kompetenzen darstellen

8.1 Organigramme

8.2 Funktionsbeschreibungen

9 Die Sprache im Qualitätshandbuch

9.1 Der Tonfall

9.2 Die Verständlichkeit

10 Das Qualitätshandbuch bereitstellen

10.1 Das Qualitätshandbuch als Papier-Ordner

10.2 Das elektronische Qualitätshandbuch

10.3 Das Qualitätshandbuch elektronisch und in Papierform bereitstellen

10.4 Begleitende Informationen zum Qualitätshandbuch

10.5 Empfehlungen

11 Das Qualitätshandbuch aktualisieren und was dabei noch wichtig ist

11.1 Schritte zur Aktualisierung

11.2 Information der Mitarbeiter

11.3 Dokumentation der Änderungsgründe

12 Ein vorhandenes Qualitätshandbuch verschlanken und optimieren

Anhang

Anhang 1: Prozesslandkarte Pflegeheim Mondlicht

Anhang 2: Beispiel Dokumentenliste für das Qualitätshandbuch des Pflegeheims Mondlicht

Anhang 3: Auszug aus der Regelliste des Qualitätshandbuchs des Pflegeheims Mondlicht

Anhang 4: Geforderte Unterlagen gemäß QPR und Fundstellen im Qualitätshandbuch bzw. im Pflegeheim Mondlicht

Anhang 5: Übersicht geforderte Unterlagen nach DIN ISO 9001:2008, Erläuterungen dazu und Fundstellen im Qualitätshandbuch Pflegedienst Mondlicht

Anhang 6: Abkürzungsverzeichnis und Literatur

Die Autorin

Vorwort

„Interne Audits haben das Ziel, festzustellen, ob das Qualitätsmanagementsystem alle Anforderungen erfüllt und ob es verwirklicht und aufrechterhalten wird.“

Ein harmloser Satz. Solche Sätze stehen in Qualitätshandbüchern – dieser hier stammt von einem großen deutschen Wohlfahrtsverband. Ein Satz, von dem sich niemand angesprochen fühlen muss, denn Menschen, die etwas tun sollen, kommen darin nicht vor. Stattdessen ist da ein Internes Audit, das eigene Ziele hat: Es will ein QM-System prüfen. Und zwar auf „alle Anforderungen“ hin. Wo diese herkommen, erfahren wir nicht. Lassen wir sie doch einfach in Ruhe ihre Arbeit tun und wir tun unsere Arbeit – so mögen die Leser dieses Satzes denken. Und alles bleibt beim alten – trotz Qualitätshandbuch.

Der Satz ist ein Beispiel für eine Krankheit, an der die allermeisten Qualitätshandbücher auch in Pflegeheimen leiden. Sie sind oft in einer Sprache geschrieben, die bürokratisch klingt und nur schwer zu verstehen ist. Fachbegriffe machen aus Qualitätsmanagement eine Art Geheimwissenschaft: nur Eingeweihte wissen, worum es geht. *internes Audit, Lenkung von Dokumenten, Management-Review, Versionsstand, Maßnahmen der internen Qualitätssicherung* – solche Begriffe sollen Kompetenz beweisen, erzeugen jedoch vor allem Abstand, Hemmungen und im schlimmsten Fall sogar Widerwillen bei den Kollegen, die das Qualitätshandbuch nutzen sollen.

Aber damit nicht genug: die meisten Qualitätshandbücher sind so umfangreich, dass sich die Mitarbeiter abgeschreckt fühlen. Wer soll all die Regelungen lesen und behalten? Dabei wird viel Wind um Überflüssiges oder Selbstverständliches gemacht. Mehrseitige Flussdiagramme beschreiben Handlungen, die sich in zwei Sätzen erklären ließen.

Langwierige Gesetzestexte werden zitiert, deren Details niemand kennen muss. Regelungen, die nur einen Mitarbeiter betreffen, werden ins Qualitätshandbuch aufgenommen. Und trotz der vielen Dokumente sind manche Regeln gar nicht enthalten, die für die Arbeit im Pflegeheim wirklich wichtig sind.

Darüber hinaus ist es oft schwierig, sich im Qualitätshandbuch zurechtzufinden. Die Gliederung ist unübersichtlich, Kapitelüberschriften sind nichtssagend oder irreführend und dasselbe Thema wird an mehreren verschiedenen Stellen besprochen. Die Mitarbeiter müssen lange suchen, und verlieren bald die Lust, bei einer Frage ins Handbuch zu schauen.

Viele Qualitätshandbücher leiden also vor allem an drei Krankheiten:

- Einer Sprache, die schwierig zu verstehen ist.
- Einem Umfang, der unnötig ist und abschreckt.
- Einer Gliederung, die kaum Orientierung bietet.

In der Folge verstehen oft selbst gutwillige Mitarbeiter nicht, was Qualitätsmanagement bringen soll. Und für diejenigen, die jede Regelung „von oben“ ohnehin für Unsinn halten, liefern schlechte Handbücher eine willkommene Ausrede, sich nicht an Vorgaben zu halten.

Machen Sie sich bewusst: Das Qualitätshandbuch ist das zentrale Instrument jeden Qualitätsmanagements! Hier wird alles beschrieben und festgelegt, was für die Qualität der Arbeit entscheidend ist. Machen sich die Mitarbeiter das Handbuch zu eigen und identifizieren sie sich mit dessen Inhalten, kann Qualitätsmanagement tatsächlich dazu beitragen, die Arbeit in der Pflegeeinrichtung zu verbessern. Dann dient das Qualitätshandbuch der Führung als Steuerungsinstrument. Doppelarbeiten und Fehler werden vermieden und die Zufriedenheit von Bewohnern und Mitarbeitern gesteigert. Verstehen und nutzen die Mitarbeiter das Handbuch nicht, laufen alle Anstrengungen eines Qualitätsmanagement-Systems letztlich ins Leere. Es kommt also ganz entscheidend auf die „Qualität“ Ihres Handbuches an.

Vor diesem Hintergrund ist erstaunlich, dass sich bislang kaum Literatur dazu findet, wie ein leichtes und verständliches Qualitätshandbuch aussehen

kann. Zwar gibt es reichlich Fachbücher und Artikel, die sich mit den theoretischen Grundlagen von Qualitätsmanagement befassen. Definitionen, Modelle und Grundsätze werden auf vielen Seiten dargestellt und diskutiert. Ganz praktische Fragen bleiben hingegen unbeantwortet, etwa „*Wie wird ein Qualitätshandbuch schlau gegliedert?*“, „*Was gehört eigentlich ins Qualitätshandbuch hinein und was nicht?*“ oder „*Wie sollten Qualitätsdokumente am besten gestaltet sein?*“ Solche Fragen wurden mir immer wieder gestellt, als ich vor einigen Jahren damit begann, Schulungen zu diesem Thema anzubieten. Das war für mich der Anlass, dieses Buch zu schreiben. Denn ich bin überzeugt, dass Qualitätshandbücher auch verständlich, schlank und übersichtlich sein können. Nehmen wir als kleines Beispiel etwa den ersten Satz dieses Vorwortes und formulieren ihn ein wenig um:

„Wir prüfen regelmäßig, ob wir so arbeiten, wie wir es uns vorgenommen haben. Solche Prüfungen nennen wir interne Audits.“

Schon weiß jeder Mitarbeiter, worum es geht, ohne Geheimsprache: Qualitätsmanagement – ganz einfach! Und das Beispiel zeigt noch etwas: Um ein gutes Qualitätshandbuch zu erstellen und zu pflegen, braucht es kein Spezialwissen, sondern vor allem gesunden Menschenverstand.

Stellen Sie sich also vor, Ihr Pflegeheim hätte ein schmales Qualitätshandbuch. Ein Handbuch, in dem nur das Notwendige steht, und dies einfach, klar und verständlich. Ein Handbuch, in dem sich jeder schnell zurechtfindet, weil das Notwendige zu einem Thema an einer Stelle zusammengefasst ist. In dem Sie alle Texte schon beim erstmaligen Lesen verstehen. Ein Handbuch, in dem die Regelungen Ihres Pflegeheimes positiv klingen und das einen Eindruck von dem angenehmen Betriebsklima vermittelt, das bei Ihnen herrscht. Stellen Sie sich vor, die Mitarbeiter arbeiten gerne damit und „leben“ die Philosophie Ihres Pflegeheimes.

Dieses Buch will dazu beitragen, dass sich diese Vision erfüllt.

Für das bessere Verständnis dieses Buchs sollten Sie Folgendes wissen:

- “ Das Buch konzentriert sich auf **Qualitätshandbücher in Pflegeheimen**. Egal, ob es sich um reine Pflegeheime mit nur einem Standort handelt, um große Träger mit mehreren Standorten oder Unternehmen und Verbände, in denen stationäre Pflege nur eines von vielen Leistungsangeboten ist. Von ihnen allen fordert der Gesetzgeber bzw. die Selbstverwaltung Maßnahmen zur Qualitätssicherung. Diese Anforderungen müssen in den Qualitätshandbüchern von Pflegeheimen berücksichtigt werden und sind daher auch Thema in diesem Buch.
- “ Das Buch unterstützt Sie sowohl bei der erstmaligen **Erstellung** als auch bei der **Verschlinkung und Optimierung** eines bereits vorhandenen Qualitätshandbuchs.
- “ Das Buch richtet sich vor allem an zwei **Zielgruppen**:
Zum einen an die Kollegen in Pflegeheimen, die mit der Pflege und Weiterentwicklung des Qualitätshandbuchs beauftragt sind, also in der Regel die Qualitätsbeauftragten. Damit ein Qualitätsbeauftragter seine Arbeit gut machen kann, braucht er eine Grundsatzentscheidung der Geschäftsführung, die die Richtung für das Qualitätsmanagement vorgibt. Und er braucht auch die notwendige Rückendeckung.
Daher richtet sich dieses Buch auch an die Geschäftsführungen und Heimleitungen – insbesondere mit den Kapiteln eins bis vier. Die Geschäftsführung muss festlegen, welche Rolle der Qualitätsbeauftragte im Pflegeheim spielt und welche Kompetenzen er hat.
- “ Das Buch ist **innovativ**: Es schlägt einen völlig neuen Ansatz vor, wie Sie Ihr Qualitätshandbuch aufbauen und gliedern können, damit es wirklich „schlank“ wird. Die Empfehlungen und Anregungen dieses Buches helfen auch dabei, herkömmlich gegliederte Qualitätshandbücher zu vereinfachen.
- “ Das Buch ist **praxisorientiert**: Es behandelt alle Fragen rund um die Erstellung, Gliederung, Aktualisierung, Verteilung und Verschlinkung eines Qualitätshandbuchs. Um die Empfehlungen anschaulich zu

machen, finden Sie viele Beispiele. Alle Beispiele sind existierenden Qualitätshandbüchern entnommen, selbstverständlich ohne Angabe der Quelle. Theorien und Grundsätze von Qualitätsmanagement werden hingegen nicht besprochen.

- Rund um das Qualitätsmanagement gibt es viele **Fachbegriffe**, die sich oft nicht selbst erklären. In diesem Buch werden die Begriffe dort, wo sie eine Rolle spielen, kurz erläutert.
- Das Buch orientiert sich nicht an der Qualitätsnorm DIN **ISO 9000ff.** Trotzdem ist alles, was hier empfohlen wird, mit den Anforderungen dieser Norm vereinbar. Für alle, deren Organisation bereits ein ISO-Zertifikat hat oder ein solches Zertifikat anstrebt, gibt es in diesem Buch Hinweise, wie die Anforderungen der DIN ISO 9001:2008 an ein Qualitätshandbuch mit den hier gegebenen Empfehlungen zusammenpassen.

Einführung

Ziel dieses Buches ist es, stationären Pflegeeinrichtungen zu verständlichen, schlanken und übersichtlichen Qualitätshandbüchern zu verhelfen, die eine Steuerung der Einrichtung ermöglichen. In den folgenden Kapiteln finden sich zahlreiche Hinweise für Pflegeeinrichtungen, die ein neues Qualitätshandbuch erstellen oder ihr vorhandenes verbessern wollen.

Mit dieser Aufgabe ist in den meisten Pflegeeinrichtungen ein „Qualitätsmanagement-Beauftragter“ oder kurz ein „Qualitätsbeauftragter“ betraut. Vor allem ihnen soll dieses Buch helfen. Allerdings kann ein Qualitätsbeauftragter nicht allein dafür sorgen, dass das Qualitätshandbuch verständlich, schlank und übersichtlich ist. Vielmehr muss die Geschäftsführung einige grundsätzliche Entscheidungen zum Qualitätsmanagement treffen: vor allem zu den Inhalten und der Grundstruktur des Handbuchs und über die Kompetenzen des Qualitätsbeauftragten – besonders im Wechselspiel mit den anderen Führungskräften – sowie über die Art und Weise, in der das Qualitätshandbuch den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt wird. Daher richtet sich dieses Buch auch an die Geschäftsführungen von stationären Pflegeeinrichtungen, die in den [Kapiteln 1 bis 4](#) wichtige Hinweise erhalten, wie sie ihren Beitrag zu einem erfolgreichen Qualitätsmanagement leisten können. Und schließlich können auch andere Führungskräfte, die Texte für das Qualitätshandbuch erstellen, von diesem Buch profitieren.

Bevor es an die praktische Arbeit geht, sollen noch einige grundsätzliche Fragen zur Bedeutung von Qualitätshandbüchern in stationären Pflegeeinrichtungen (die im Weiteren auch *Pflegeheime* genannt werden) und zum Ansatz dieses Buches geklärt werden.

Warum müssen Pflegeeinrichtungen überhaupt Qualitätsmanagement einführen?

Für Pflegeheime in Deutschland ist die Antwort einfach und lautet meistens: „Wir brauchen Qualitätsmanagement, weil der MDK das von uns fordert.“

Tatsächlich sieht die Qualitätsprüfungs-Richtlinie (QPR) seit 2009 vor, dass der Medizinische Dienst der Krankenversicherung (MDK) alle Pflegeheime einmal pro Jahr prüft. Die Pflegeheime werden benotet und diese Noten im Internet veröffentlicht. Die Richtlinie fordert von Pflegeheimen umfangreiche „Maßnahmen zur Qualitätssicherung“ und enthält zum Teil sehr detaillierte Vorgaben. So ist z. B. die Gestaltung des Dienstplanes bis ins Kleinste vorgegeben.

Urheber der QPR ist im Übrigen nicht der MDK, sondern der GKV-Spitzenverband unter Mitwirkung des Medizinischen Dienstes des Spitzenverbandes Bund der Krankenkassen e.V. (MDS). Grundlage der QPR ist die Qualitätsvereinbarung nach § 113 SGB XI, die zwischen den Spitzenverbänden von Kranken- und Pflegekassen und den Spitzenverbände von DRK, AWO, Diakonie, Caritas, DPWV und den Spitzenverbänden der privaten Pflegeverbände geschlossen wurde. Dass allein der MDK Qualitätsmanagement von Pflegeheimen fordert, ist also nicht ganz richtig. Die Vorgaben der QPR werden im [Kapitel 3](#) ausführlich behandelt.

Was verbirgt sich hinter den Begriffen *Qualitätsmanagement* und *Qualitätsmanagementsystem*?

Die Vielzahl der verschiedenen Begriffe rund um das Thema Qualitätsmanagement ist verwirrend. Zu allem Überfluss klingen viele Begriffe ähnlich, werden aber unterschiedlich verstanden. Zum guten Verständnis dieses Buches sollen zwei zentrale Begriffe erklärt werden: *Qualitätsmanagement* und *Qualitätsmanagement-System*. Wer mehr zur Theorie von Qualitätsmanagement erfahren möchte, sei auf die umfangreiche Fachliteratur verwiesen.

In der internationalen Norm DIN EN ISO 8402 wird der Begriff *Qualitätsmanagement* definiert als

„alle Tätigkeiten des Gesamtmanagements, die im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems die Qualitätspolitik, die Ziele und Verantwortungen festlegen sowie diese durch Mittel wie Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung/Qualitätsmanagement-Darlegung und Qualitätsverbesserung verwirklichen“.

Das klingt furchtbar kompliziert und wird kaum jemanden motivieren, sich mit dem Thema zu befassen. Es lässt sich viel einfacher sagen: *Qualitätsmanagement ist all das, was getan wird, um eine bestimmte Qualität zu erreichen.*

Das heißt ganz einfach, dass alle Leistungen des Pflegeheimes eine bestimmte Qualität haben sollen. Damit die festgelegte Qualität zuverlässig erreicht wird, muss die Führung dafür sorgen, dass bestimmte Rahmenbedingungen immer gegeben sind und dass die innerhalb dieses Rahmens erbrachten Leistungen immer auf die gleiche Art und Weise erstellt werden, unabhängig davon, welcher Mitarbeiter die Leistung gerade erbringt. Dazu sind die Arbeitsabläufe – soweit möglich – zu standardisieren.

Aus diesen Überlegungen folgt, dass *Qualitätsmanagement* und *Maßnahmen zur Qualitätssicherung* zwei Begriffe für dasselbe Tun sind.

Damit aus Qualitätsmanagement ein System wird, also ein **Qualitätsmanagement-System**, reicht es jedoch nicht aus, Rahmenbedingungen und Arbeitsabläufe festzulegen und zu beschreiben. Das Pflegeheim muss auch regelmäßig prüfen, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden. Wenn sich das Pflegeheim zufriedene Bewohner als Ziel gesetzt hat, muss es auch festlegen, wie und wann der Grad der tatsächlich erreichten Zufriedenheit gemessen wird. Und das Pflegeheim muss nachweisen, dass es die Zufriedenheit der Bewohner regelmäßig misst, z. B. durch eine schriftliche Befragung oder indem die Bewohner-Beschwerden systematisch ausgewertet werden.

Ein Pflegeheim hat also erst dann ein Qualitätsmanagement-System eingeführt, wenn messbare Ziele festgelegt sind, Rahmenbedingungen und Arbeitsabläufe beschrieben wurden, durch die die Ziele erreicht werden

sollen und wenn schließlich der Grad der Zielerreichung regelmäßig überprüft bzw. festgestellt wird.

Wie hängen Qualitätsmanagement und Qualitätshandbuch zusammen?

Es gibt kein Qualitätsmanagement ohne ein Qualitätshandbuch. Das Qualitätshandbuch ist das zentrale Instrument, in dem das Leitbild der Einrichtung beschrieben und der Rahmen der Arbeit festgelegt ist. Hier sind alle Dokumente gesammelt und geordnet, die beschreiben, welche Ziele das Pflegeheim verfolgt und wie die Arbeit organisiert und erbracht werden soll. Die Mitarbeiter eines Pflegeheimes finden im Qualitätshandbuch alle geltenden Regeln und Absprachen, die sie beachten müssen sowie Hinweise und Unterlagen, die sie bei ihrer Arbeit unterstützen. Nur mündlich kommunizierte Regelungen erreichen kaum denselben Grad an Verbindlichkeit und Sicherheit. Ein bis drei Regeln könnten sich Führungskräfte und Mitarbeiter wohl problemlos merken, sie reichen aber nicht aus, um ein Pflegeheim zu steuern. Zudem verändern sich mündlich vorgetragene Regelungen mit ihrer Verbreitung, nach Art der „Stillen Post“. Und diese Veränderungen sind oft unerwünscht und verzerrt. Die Qualität in einem Pflegeheim kann also nur mit schriftlich festgehaltenen Regelungen gesteuert werden, d. h. mit einer schriftlichen Sammlung der geltenden Regeln. Diese Sammlung nennen wir Qualitätshandbuch.

Was ist der Nutzen eines Qualitätshandbuchs jenseits der Erfüllung der Anforderungen der Qualitätsprüfungs-Richtlinie (QPR)?

Pflegeheime müssen viel Zeit und Geld aufwenden, um die Forderungen der QPR umzusetzen. Die Vorteile, die Qualitätsmanagement auch jenseits von MDK-Prüfungen hat, geraten mitunter in Vergessenheit. Allerdings gibt es gutes Qualitätsmanagement nur mit einem guten Qualitätshandbuch. Ein gutes, d. h. verständliches, schlankes und übersichtliches Qualitätshandbuch sichert den Erfolg und damit letztlich die Existenz des Pflegeheimes: Mitarbeiter, die das Qualitätshandbuch nutzen und ihre Arbeit daran orientieren, arbeiten so, wie die Geschäftsführung es wünscht, d. h. die angestrebten Ziele werden sicher erreicht und nicht nur zufällig. Ein gutes

Qualitätshandbuch unterstützt die Mitarbeiter, in ihrer Funktion sicher zu handeln und aufzutreten, weil sie genau wissen, was von ihnen erwartet wird. Weiterhin werden so Fehler und Missverständnisse verhindert; vor allem wiederholen sich nicht ständig die gleichen Fehler.

Hilft die QPR beim Aufbau des QM-Systems und bei der Strukturierung des Qualitätshandbuchs?

Die QPR bietet den Pflegeheimen leider wenig Orientierung für ein klares und gut geordnetes QM-System. Sie stiftet eher Verwirrung rund um das Thema Qualitätsmanagement. Das liegt vor allem daran, dass ihre Gliederung nicht schlüssig ist, ihre Forderungen ohne erkennbares System unterschiedlich detailliert sind und bekannte Begriffe mit anderen Bedeutungen versehen werden. Außerdem ist die Richtlinie voller Fachbegriffe, die weder erläutert noch einheitlich verwendet werden.

Manche Pflegeheime übernehmen einfach die Gliederung der QPR für das eigene Qualitätshandbuch. Davon ist jedoch dringend abzuraten: Diese Gliederung mag zwar für die MDK-Prüfer bequem sein, weil sie sie kennen, für die Mitarbeiter des Pflegeheimes ist diese Gliederung aber nicht nachvollziehbar. Pflegeheime sollten sich bei der Erstellung ihres Qualitätshandbuchs auf ihren gesunden Menschenverstand verlassen und selbst eine schlaue Gliederung entwerfen. Was dabei wichtig ist, wird in den [Kapiteln 2 – 5](#) ausführlich behandelt.

Welche Rolle spielt die DIN ISO 9000 ff. und andere Zertifikate für Qualitätshandbücher in Pflegeheimen?

In der Praxis führen viele stationäre Pflegeeinrichtungen Qualitätsmanagement ein, weil sie mit einem Zertifikat werben wollen, wie beispielsweise mit dem Siegel nach DIN ISO 9000 ff. oder nach EFQN. Viele Einrichtungen des Gesundheitswesens stehen unter einem Druck von außen, ein Zertifikat oder ein Qualitätssiegel vorzuweisen. Fortbildungsstätten benötigen häufig ein Zertifikat nach DIN ISO 9000 ff., damit bestimmte Weiterbildungen staatlich gefördert werden. Andere Einrichtungen wollen sich zertifizieren lassen, um im härter werdenden Wettbewerb um Kunden

besser dazustehen. In all diesen Fällen geht es den Entscheidungsträgern in erster Linie um das Zertifikat, weniger um das Qualitätsmanagement.

Diese Haltung wirkt sich auch auf die praktische Umsetzung des Qualitätsmanagements und damit auf das Qualitätshandbuch aus. In der Regel wird in diesen Fällen eine Unternehmensberatung beauftragt, die einen Weg aufzeigen soll, wie das gewünschte Zertifikat möglichst schnell erreicht wird. Die Berater erstellen dann meist direkt auch ein Qualitätshandbuch für das Pflegeheim, das den Ansprüchen des jeweiligen Zertifikats genügt. Die passende Software zur Fortschreibung des Handbuchs wird gleich mitverkauft. Dagegen ist grundsätzlich nichts einzuwenden. Allerdings gibt es dabei einige Fehlanreize, die oft zu schlechten Qualitätshandbüchern führen. Zum einen haben die Berater keinerlei Interesse, ein möglichst schlankes und einfaches Qualitätsmanagement zu verkaufen. Vielmehr wird häufig der Eindruck erweckt, es bedürfe spezieller Kenntnisse, um Qualitätsmanagement zu verstehen. Die Qualitätshandbücher enthalten dann lauter pseudowissenschaftliche Begriffe wie „optimiertes Ressourcenmanagement“ oder „Management-Reviews“. Das klingt zwar wichtig, stiftet in der Praxis aber vor allem Verwirrung und Widerstand. Zum anderen möchten Berater gerne zeigen, dass sie ihr Geld auch wert sind. Also legen sie gern schwere Qualitätshandbücher vor, in denen wirklich jede Selbstverständlichkeit geregelt ist. Am Ende ist das Handbuch kompliziert, technokratisch und vollkommen überladen.

Solche Qualitätshandbücher finden sich leider häufig in Pflegeheimen und Wohlfahrtsverbänden. Die Mitarbeiter können damit nur wenig oder nichts anfangen. Das vordergründige Ziel wurde erreicht; das Zertifikat liegt vor. Das eigentliche Ziel von Qualitätsmanagement wird aber verfehlt: die Qualität der Arbeitsabläufe und der Pflegeleistungen zu verbessern, den Mitarbeitern Handlungssicherheit zu geben und für Gerechtigkeit zu sorgen.

Es sei hier also ganz deutlich gesagt: Dieses Buch beschäftigt sich nicht mit der Frage, wie man am schnellsten an ein Zertifikat kommt. Es geht vielmehr darum, ein „gutes“ Qualitätshandbuch zu entwickeln. Ein Qualitätshandbuch, das die Mitarbeiter verstehen und nutzen.

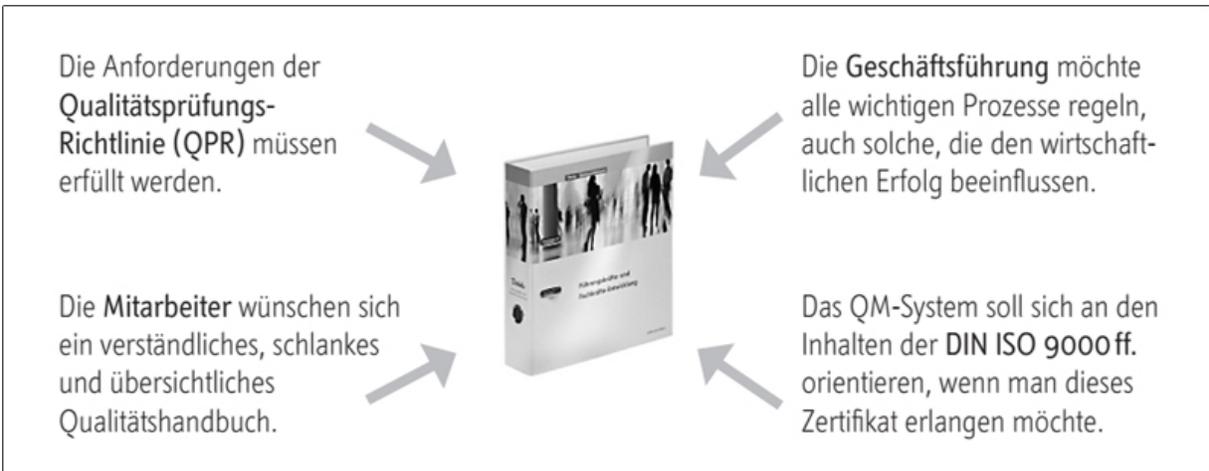
Worauf kommt es an, um ein „gutes“ Qualitätshandbuch zu erstellen?

Dieses Buch geht davon aus, dass das Pflegeheim Qualitätsmanagement einführt, um die Qualität der Versorgung und der Pflege zu verbessern und so letztlich die Existenz des Pflegeheimes zu sichern. Das Qualitätshandbuch wird also in erster Linie für die Mitarbeiter geschrieben und nicht für den MDK, ein Zertifizierungsunternehmen oder für eine Unternehmensberatung. Aber keine Sorge: auch mit einem verständlichen, schlanken und übersichtlichen Qualitätshandbuch kann Ihre Pflegeeinrichtung bei der MDK-Prüfung die Note 1,0 und ein Zertifikat nach DIN ISO 9000 ff. erhalten.

Um Qualitätsmanagement zu verstehen und ein gutes Qualitätshandbuch zu gestalten, bedarf es keines betriebswirtschaftlichen oder sonstigen Studiums. Es ist auch nicht unbedingt erforderlich, Seminare zum Qualitätsmanagement zu besuchen, denn diese befassen sich ohnehin kaum mit der Handbuchgestaltung. Das wichtigste Werkzeug ist vielmehr der **gesunde Menschenverstand**. Dieses Buch vermeidet daher soweit wie möglich Fachbegriffe und Fremdwörter. Sind sie nötig, werden sie an Ort und Stelle erklärt.

Ein gutes Qualitätshandbuch sollte alle Prozesse regeln, die für das Pflegeheim wichtig sind. Und nur diese. Dazu gehören auch Abläufe, zu denen es keine Vorgabe von externer Stelle gibt, die aber für den reibungslosen Arbeitsalltag jedes Pflegeheimes unverzichtbar sind, etwa Regelungen zur Beantragung und Genehmigung von Urlaub, zum Führen von Mitarbeitergesprächen oder zu Krankmeldungen.

Folgende Anforderungen stellen sich an Qualitätshandbücher in stationären Pflegeeinrichtungen:



Wie ist dieses Buch aufgebaut?

Bevor ein Pflegeheim sich mit Aufbau und Inhalt seines Qualitätshandbuchs befasst, muss geklärt werden, wer für Inhalt und Gestaltung verantwortlich ist. [Kapitel 1](#) geht der Frage nach, worauf bei der Rollenverteilung von Führungskräften und Qualitätsbeauftragten zu achten ist.

Was gehört unverzichtbar in das Qualitätshandbuch und auf welche Regelungen und Dokumente kann getrost verzichtet werden? Ein Anliegen dieses Buches ist, Qualitätshandbücher in Pflegeheimen von unnötigem Ballast zu befreien. Wie dies gelingen kann, ohne dabei Wichtiges ungeregelt zu lassen, wird in [Kapitel 2](#) beantwortet.

Wie oben bereits erwähnt, müssen stationäre Pflegeeinrichtungen bei der Gestaltung ihres Qualitätsmanagements die Vorgaben der QPR beachten. [Kapitel 3](#) beschäftigt sich mit der Frage, welche Anforderungen die QPR an das Qualitätshandbuch eines Pflegeheimes im Einzelnen stellt und wie diese Anforderungen integriert werden können. [Kapitel 2](#) und [3](#) skizzieren also den Rahmen, der bei der Gliederung von Qualitätshandbüchern für Pflegeheime zu beachten ist.

Welche herkömmlichen Gliederungsvarianten für das Qualitätshandbuch denkbar sind und welche Vor- und Nachteile mit ihnen verbunden sind, zeigt [Kapitel 4](#).

In [Kapitel 5](#) wird ein völlig neuer Ansatz vorgestellt, wie Sie Ihr Qualitätshandbuch aufbauen können. Dieser Ansatz unterscheidet sich wesentlich von der bisherigen Art, Qualitätshandbücher zu gliedern. Der neue Ansatz umfasst eine Prozesslandkarte, eine Regelliste und alle weiteren praxisrelevanten Dokumente wie Formulare, Checklisten, Vertragsvorlagen, Funktionsbeschreibungen. [Anhang 1](#) zeigt beispielhaft eine Prozesslandkarte, [Anhang 2](#) liefert ein Beispiel für eine Dokumentenliste, die die zum Qualitätshandbuch gehörenden Dokumente auflistet. [Anhang 3](#) zeigt einen Auszug aus der zugehörigen Regelliste. In [Kapitel 5](#) werden diese Instrumente ausführlich erklärt.

Wie die einzelnen Seiten und das Inhaltsverzeichnis des Qualitätshandbuchs zu gestalten sind, ist Gegenstand von [Kapitel 6](#). Hier wird auch erläutert, was bei Dokument-Titeln und Datei-Namen beachtet werden sollte.

Warum sind Flussdiagramme oft so unverständlich? Wie können sie verbessert werden? Wann eignet sich eine Tabelle zur Darstellung von Arbeitsabläufen? [Kapitel 7](#) beschäftigt sich mit den Möglichkeiten, Handlungen zu beschreiben und gibt Hinweise, worauf es bei den Darstellungsweisen ankommt.

Neben den Handlungsbeschreibungen müssen weitere spezielle Handbuch-Dokumente erstellt werden: Funktionsbeschreibungen und Organigramme. Welche Fehlerquellen hier lauern und wie diese Dokumente gestaltet werden sollten, ist Thema von [Kapitel 8](#).

Wichtig – aber leider kaum beachtet – ist der Tonfall, mit dem sich das Qualitätshandbuch an die Mitarbeiter wendet. In [Kapitel 9](#) finden Sie Hinweise, wie „Beamtendeutsch“ und „Behördenlatein“ vermieden werden können und wie Dokumente verständlicher formuliert werden können.

Immer wieder heftig diskutiert wird die Frage, wie das Qualitätshandbuch den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden sollte: In elektronischer