

Die Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems in einer gemeindepsychiatrischen Organisation

(von Wolfgang Junker)

Allgemeine Anforderungen

Entsprechend den normativen Anforderungen ist das Qualitätsmanagementsystem des Schönfelderhofs schriftlich im Qualitätsmanagementhandbuch festgelegt. Es beschreibt alle Prozesse und ihre Anwendung, die zur Sicherstellung einer anforderungsgerechten Qualität der Produkte und Dienstleistungen erforderlich sind. Hierzu gehört die Festlegung von Zuständigkeiten und Abläufen aller relevanten Prozesse sowie deren Schnittstellen und Wechselwirkungen innerhalb des Qualitätsmanagementsystems. Damit das wirksame Durchführen und Lenken dieser Prozesse sichergestellt wird, legt die Organisation die erforderlichen Kriterien und Methoden fest. Allen Beteiligten werden die Informationen und Ressourcen zur Verfügung gestellt, die zur Durchführung und Überwachung der Prozesse notwendig sind. Im Qualitätsmanagementsystem werden die Verfahren festgelegt, die für die Überwachung, Messung und Analyse der Prozesse benötigt werden. Schließlich werden alle erforderlichen Maßnahmen getroffen, um die festgelegten Ziele und die geplanten Messgrößen und Ergebnisse sowie die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse zu erreichen.

Qualitätsbegriff

Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse beziehen.“¹

Für den Bereich der handwerklich/industriellen Produktion und Dienstleistung einer Werkstatt für behinderte Menschen ist eine weitere Spezifizierung des Qualitätsbegriffs nicht notwendig, weil sich eindeutig in Bezug auf die gestellten Anforderungen Kunden als Endabnehmer von Produkten oder Dienstleistung verifizieren lassen.

Soll diese Qualitätsdefinition auf den Bereich der Gemeindenahen Psychiatrie übertragen werden, muss zunächst bestimmt werden, um welche festgelegten oder vorausgesetzten Erfordernisse es sich handelt und wer diese definiert. Diese Erfordernisse leiten sich z.T. aus unterschiedlicher Motivations- und Bedürfnislage der folgenden Gruppen ab: die Klienten und deren Angehörige, die Mitarbeiter, die Organisation als Leistungserbringer, die verschiedenen Leistungsträger, der Staat als Gesetzgeber, die unterschiedlichen Kooperationspartner (soziale Organisationen, Ärzte, gesetzliche Betreuer etc.) und nicht zuletzt das Gemeinwesen, in dem die Organisation mit ihren Hilfeangeboten vernetzt ist. Wichtig ist es, sich die verschiedenen Blickrichtungen der einzelnen Gruppen zu vergegenwärtigen, zwischen ihnen abzuwägen, Prioritäten zu setzen und ggf. zu vermitteln.

Die Qualität gemeindenaher psychiatrischer Betreuung kann sich nur aus dem Miteinander dieser unterschiedlichen Gruppen ergeben. Es kann nur gelingen, dieses komplexe Geschehen transparent und handhabbar zu machen, wenn der therapeutische Prozess selbst mit seinen Struktur-, Prozess- und Ergebnismerkmalen mit der dazu gehörenden Regelungsstruktur aus den verschiedenen Blickrichtungen betrachtet und aus jedem dieser Blickwinkel bewertet wird. Hierzu schafft ein umfassendes Qualitätsmanagement die Voraussetzungen, indem es die organisationsinternen und die externen Schnittstellen im Rahmen der Leistungserbringung definiert und unter den unterschiedlichen Blickwinkeln Qualitätsstandards festlegt.

¹ nach DIN EN ISO 9004/8402

Ziele von Qualitätsmanagement

Kriterien für Qualität hängen entscheidend von den Zielen ab, die als wichtig angesehen werden. Diese Ziele leiten sich aus einem Grundverständnis von Qualitätsmanagement ab, und zwar aus der Kundenorientierung. Bezogen auf den Arbeitsauftrag des Schönfelderhofs bedeutet Kundenorientierung, sich zum einem den Leistungsträgern gegenüber dem Gebot der Wirtschaftlichkeit zu verpflichten und zum anderen unsere Arbeit personenzentriert und gemeindepsychiatrisch zu konzipieren.

Nach dem Grundsatz „soviel Betreuung wie notwendig, soviel Selbständigkeit wie möglich“ ist der Schönfelderhof bestrebt „...individuelle und institutionelle Hilfen im beratenden, ambulanten, teilstationären, stationären, komplementären und rehabilitativen Bereich gemeinde- und wohnortnah vorzuhalten“².

Die aus diesen beschriebenen Grundsätzen abgeleiteten Ziele sind im folgenden aufgeführt:

- qualitative Bewertung der Arbeit, die es den Mitarbeitern erlaubt, eine Bewertung ihrer Arbeit aus fachlicher Sicht zu erfahren und selbst durchzuführen
- Bewertung, Fortschreibung und evtl. Modifikation der eigenen, zur Qualitätskontrolle und Qualitätssicherung erhobenen Maßnahmen
- Einrichtung eines dauerhaften internen Qualitätskontroll- und Qualitätssicherungssystems und Pflege des Systems durch fortlaufende Dokumentation
- Verbesserung der Nachweisbarkeit der erbrachten Leistungen
- Möglichkeiten zur Weiterentwicklung des eigenen Leistungsvermögens
- aktive Einbindung und Beteiligung aller Mitarbeiter und aller Betreuten in den Qualitätsprozess zur schrittweisen Verbesserung der Gesamtqualität der Einrichtungen

Prozessorientierung als Voraussetzung

Qualitätsmanagement ist kein statisches Konzept, sondern eine kontinuierliche Aufgabe, die eine systematische Integration aller Organisationsprozesse in ein Qualitätsmanagement-System erfordert. Durch geeignete Maßnahmen stellt ein Qualitätsmanagement-System sicher, dass die Qualitätsentwicklung regelmäßig reflektiert wird, Schwachstellen rasch erkannt und beseitigt werden, Qualitätsressourcen eruiert und nutzbar gemacht werden und Qualitätsziele geprüft und fortgeschrieben werden.

Um die Umsetzung der Qualitätsziele zu gewährleisten, bedarf es der Erfassung und Dokumentation der Qualitätsentwicklung und eines festen Zeitschemas für systematische Qualitätsprüfungen. Es werden geeignete und messbare Indikatoren für Qualitätsveränderungen fortlaufend statistisch erfasst und daraus ableitend Maßnahmen zur Prävention von Schwachstellen entwickelt und ausgeführt. Die Voraussetzungen hierfür müssen im Rahmen der Aufbau- und Ablauforganisation der Institution durch eine qualitätsadäquate personelle, technische und organisatorische Infrastruktur gegeben sein. Hierfür braucht das Qualitätsmanagement-System ausreichend qualifizierte und für die Aufgaben des Qualitätsmanagements verantwortliche Mitarbeiter, technische Möglichkeiten zur Erfassung und Auswertung

² s. § 4,1 Landesgesetz für psychisch kranke Personen für Rheinland-Pfalz (PsychKG)

von qualitätsrelevanten Daten und eine strukturierte und systematische Einbindung des Qualitätsmanagements in die allgemeine Organisationsstruktur.

Prozessorientierung definiert sich in einer Organisation als die Grundhaltung, der zufolge das gesamte betriebliche Handeln als Kombination von Prozessen oder Prozessketten betrachtet wird mit dem hauptsächlichen Ziel der Qualitäts- und Effizienzsteigerung mittels einer kontinuierlichen Verbesserung der Prozesse. Jede Aktivität in einer Organisation mit prozessunterstützendem, wertschöpfenden oder Führungscharakter kann als Prozess definiert und hinsichtlich gegebener oder zu erwartender Anforderungen gesellschaftlicher oder wirtschaftlicher Art verbessert werden.

Prozesse sind die Abfolge von wiederholt ablaufenden Aktivitäten zur Erbringung von Dienstleistung oder zur Herstellung von Produkten mit einem messbaren Input, mit messbaren Ressourcen und einem messbaren Output. Diese Kenngrößen werden im Qualitätsmanagementsystem des Schönfelderhofs definiert. Differenziert werden die Prozesse in sog. Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse.

Es werden die folgenden Anforderungen an Prozesse berücksichtigt:

- Wirksamkeit im Hinblick auf vorgegebene Aufgaben und Ziele
- Wirtschaftlichkeit bei der Ausführung
- Kontrollierbarkeit und Steuerbarkeit durch verantwortliche Personen mit Kenntnis der Prozesse und der Möglichkeit, Korrekturen einzuleiten
- Anpassungs- und Modifizierungsfähigkeit an Anforderungen und an sich ändernde Rahmenbedingungen

Qualitätsentwicklung als Projekt

Im Jahr 1998 wurde organisationsübergreifend im Ressort 4 ein Projekt zur Entwicklung und Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems initiiert. Die Entscheidung zur Entwicklung eines eigenen Qualitätsmanagementsystems resultierte daraus, dass bereits genutzte Systeme (DIN EN ISO 9002:1994 in den St. Bernhards-Werkstätten; EFQM im Krankenhausbereich) den Anforderungen an eine personen- und beteiligungsorientierten Qualitätsentwicklung nicht entsprachen. Das entwickelte Qualitätsmodell orientierte sich an dem analytischen TQM-Modell von Donabedian³.

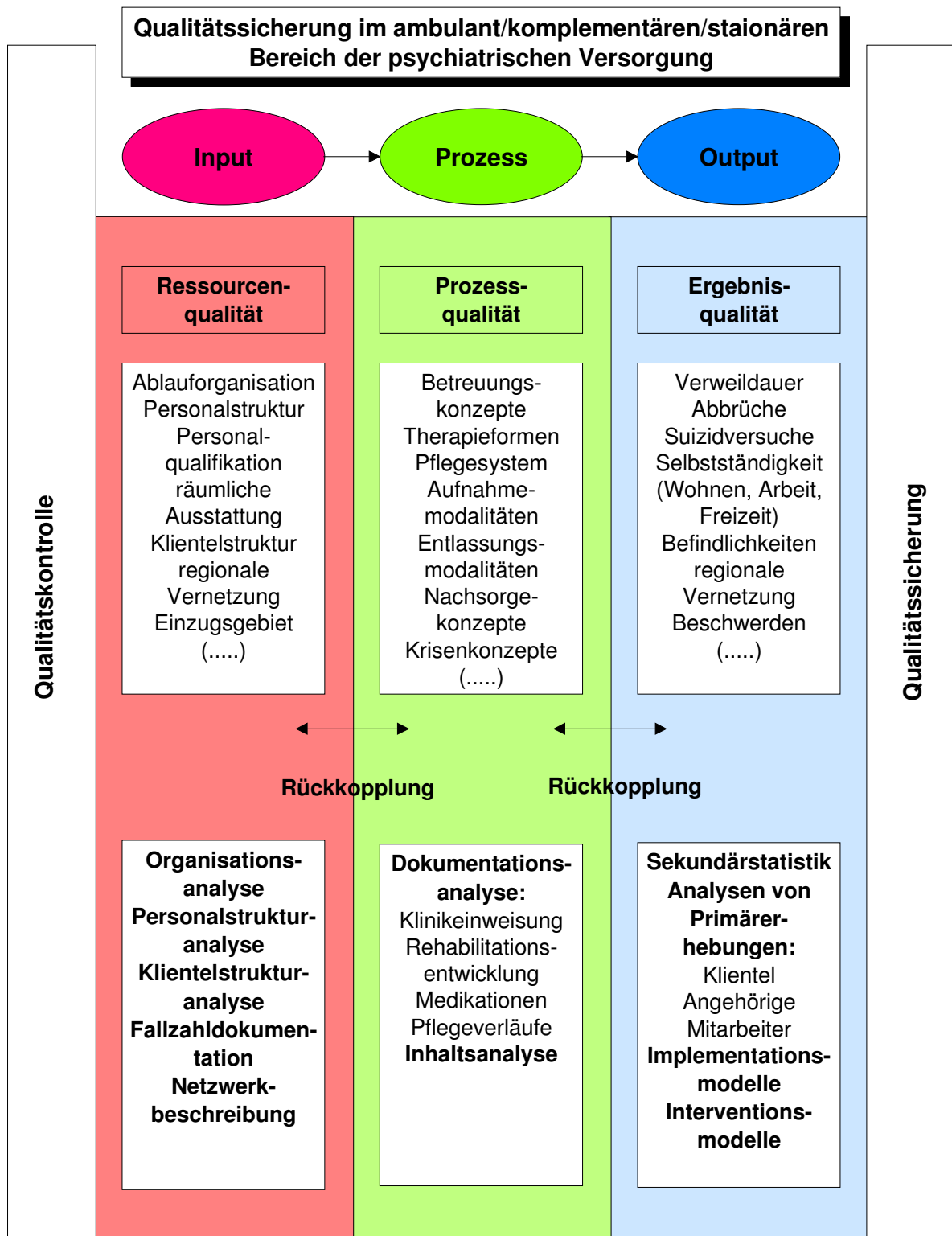
Basierend auf dem beschriebenen Qualitätsverständnis lässt sich Total Quality Management (TQM) definieren als ..."auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder basierende Managementmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt."⁴

Im nachfolgenden Schema⁵ sind einige beispielhaft ausgewählte Qualitätsmerkmale aus dem Bereich der gemeindepsychiatrischen Versorgung den Qualitätsebenen nach dem TQM-Modell zugeordnet:

³ Donabedian, A.: Explorations in Quality Assessment and Monitoring, 1980

⁴ s. Hummel, Thomas/Malorny, Christian: Total Quality Management, Hamburg 1997

⁵ aus: Nouvertné, Klaus/Nouvertné, Udo: Qualitätssicherung im ambulanten/komplementären Bereich psychiatrischer Arbeit; in: Sozialpsychiatrische Informationen 1/96



Nach diesem Modell erfolgte die Beschreibung der qualitätsrelevanten Dienstleistungen auf den Ebenen der Strukturqualität (Rahmenbedingungen des Leistungserstellungsprozesses), der Prozessqualität (Qualität der die betrieblichen Dienstleistungen wesentlich bestimmenden Abläufe), der Ergebnisqualität (Qualität des Resultates der sozialen Dienstleistungen) und der sog. Regelungsstruktur (Beschreibung und Festlegung von Prozessen der internen und externen Regelkommunikation, der Fachgruppen- und Gremienarbeit). Die Anlehnung an das TQM-Modell von Donabedian erwies sich darüber hinaus als Vorteil, weil die Quali-

tätsaspekte der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität mit den gesetzlichen Rahmenbedingungen⁶ kompatibel waren.

Eigenes Modell zur Qualitätsbewertung

Für das Leistungssegment der Betreuung wurde innerhalb des Ressorts 4 „Soziale und berufliche Rehabilitation, Psychiatrie und Altenhilfe“ des BBT e.V. ein Verfahren zur Qualitätsentwicklung, -beurteilung und -verbesserung als praxisbezogene Methode entwickelt. Sie diente der systematischen kritischen Reflexion der Arbeit, die unter dem Aspekt der Kundenorientierung erbracht wird. Das Verfahren erfasste alle Tätigkeitsfelder, die im Sinne von Betreuungsleistung relevant waren. Ausgehend vom Ansatz des Total Quality Management (TQM) gehörten hierzu die direkten Betreuungsleistungen sowie Managementaufgaben und die Leistungen der internen Dienstleistungsbereiche, die für die Erbringung einer qualitativ hochwertigen Betreuungsdienstleistung unverzichtbar sind.

Dieses Verfahren ermöglichte es, bestimmte Ausschnitte des Handelns anhand von im Hinblick auf die Kundenanforderungen definierten Qualitätsstandards zu überprüfen, Prozesse zu analysieren, Schwachstellen zu identifizieren und ggf. Strategien zur Verbesserung der Betreuungsqualität zu entwickeln.

Mitwirkung und Beteiligung von Klienten als unverzichtbarer Bestandteil der Qualitätsentwicklung

Die Qualitätsbeurteilung bzw. die Festlegung von gültigen Qualitätsstandards erfolgte anhand einer sog Kontextmatrix, in der die einzelnen Leistungen den definierten Qualitätszielen gegenüber gestellt wurden. Jeder einzelne Leistungsbereich wurde im Hinblick auf die für ihn zutreffenden Qualitätsdimensionen analysiert. Diese Aufgabe wurde gemeinsam von Betreuten und Mitarbeitern, die sich in einem Qualitätsziel zusammengeschlossen hatten, übernommen.

Leistungsbereiche	Qualitätsdimensionen													
	A Autonomie	B körperliches, seelisches und geistiges Wohlbefinden	C Verantwortungsfähigkeit	D soziale Integration	E Außenorientierung	F bedarfsgerechte personenbezogene Hilfeform, beziehungsorientierte Betreuung	G Schutz von Recht und Würde	H Sicherheit für Klienten, Angehörige, Mitarbeiter	I Transparenz der Hilfeplanung	J Ökonomie, Wirtschaftlichkeit, Ökologie	K Öffentlichkeitswirkung	L Reflexion	M Regionale Verantwortung	N Kontinuierliche Verbesserung
I. Betreuungsprozesse														
1 Aufnahmemanagement														
2 Hilfeplanung														
3 a Bereitstellung von Wohn- und Lebensraum														
3 b Bereitstellung und Gestaltung von Arbeitsplätzen und 2 Lebensraum														
4 Grundversorgung														
5 personensorientierte Förderung/Betreuung														
5.1 Behandlung, Pflege, Rehabilitation, Nachsorge														
5.2 Beratung														
5.3 Haushaltsführung, Wohnen														
5.4 Arbeit und Beschäftigung														
5.5 Teilnahme am Gemeinschaftsleben														
6 Koordination der Dienstleistungen (medizinische, psychosoziale, ambulante, stationäre)														
II. Führungs- und Unterstützungsprozesse														
7 Leistungsdokumentation														
8 Personalmanagement														
8 a Personalentwicklung														
8 b Personalorganisation														
9 Organisations- und Konzeptentwicklung														
10 Verwaltung														
11 Öffentlichkeitsarbeit														
III. Produktion und Dienstleistung (WfbM)	DIN EN ISO 9001:2000													

⁶ s. § 93 d Abs. 3 (2)

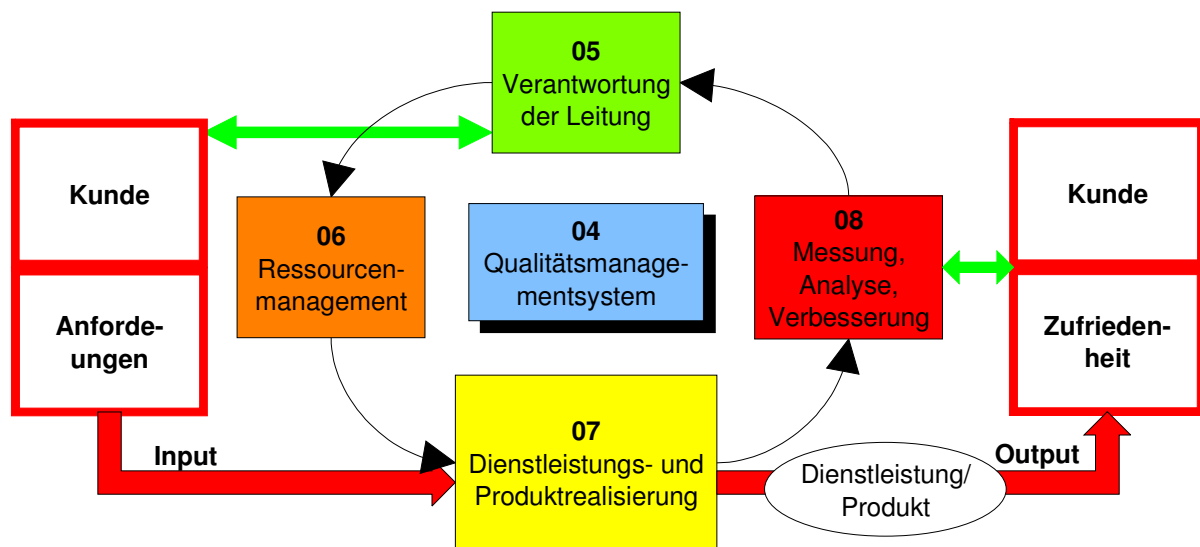
Die für die Qualitätsbeurteilung zentrale Fragestellung lautete hierbei: „Welche inhaltlichen Merkmale muss ein Leistungsbereich aufweisen, um die in der Qualitätsdimension formulierten Anforderungen zu erfüllen?“ Diese Betrachtung erfolgte analog des TQM-Modells nach den Kriterien der Struktur-, Prozess- und Ergebnismerkmale und der Regelungs- und Kommunikationsstruktur. Die unter diesen vier Aspekten herausgearbeiteten Qualitätsstandards zeigten als anzustrebenden Soll-Zustand die optimale inhaltliche Konzeption eines Leistungsbereichs.

Ein neues Qualitätsmodell

Mit dem Vorhaben des Trägers BBT e.V., die Trägerorganisationen in den Prozess der Zertifizierung zu führen, erfolgte für die Einrichtungen des Ressort 4 die Entscheidung dahingehend, sich hierbei an der mittlerweile revidierten Fassung der DIN EN ISO 9001:2000 zu orientieren.

Für den Schönfelderhof bedeutet dies, dass der bisherige Zertifizierungsbereich analog DIN EN ISO (Produktions- und Dienstleistungsbereich der St. Bernhards-Werkstätten) um den Aspekt der Betreuungsqualität für den gesamten Schönfelderhof erweitert wird.

Das Modell zur ständigen Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems (PDCA-Zyklus) orientiert sich an dem Entwurf der internationalen Norm ISO 9001:2000. Deutlich wird hier die Wechselwirkung zwischen den Prozessen in der Organisation. Die Kundenzufriedenheit als zentrale Forderung des Qualitätsmanagementsystems wird neben den Aspekten der kontinuierlichen Verbesserung und der Vermeidung von Fehlern in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt.



Prozesskategorien

In Analogie zum dargestellten Prozessmodell werden die Prozesskategorien „Führungsprozesse“, „Kernprozesse“ und „Unterstützungsprozesse“ abgebildet:

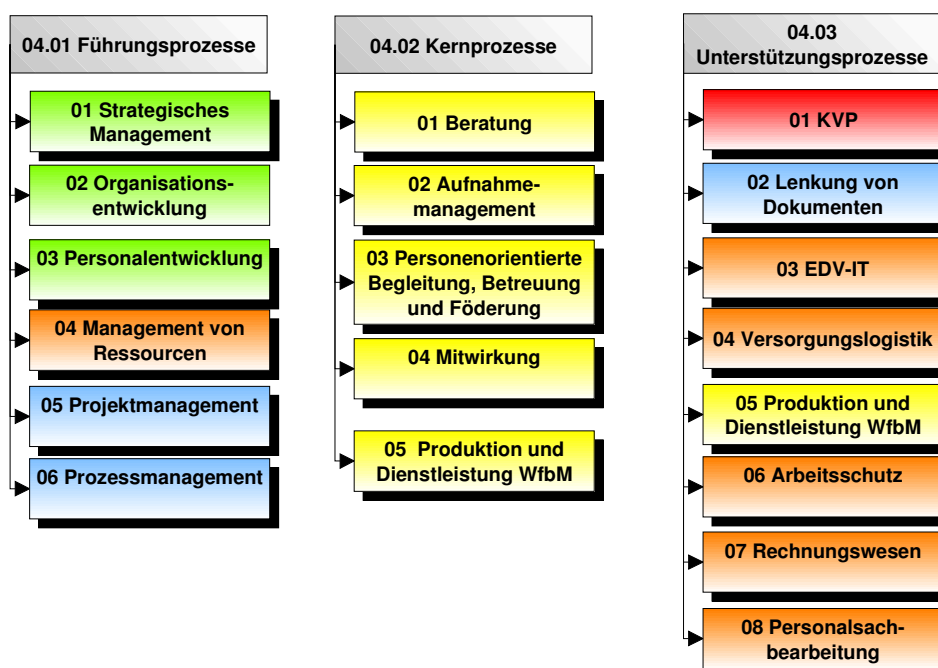
Führungsprozesse sind all die Prozesse, die sich mit Planung, Steuerung und Überprüfung der Organisation befassen, und durch die der Daseinszweck der Organisation definiert wird. Inhaltlich werden die Führungsprozesse den Themenkomplexen „Organisationsphilosophie und -leitbild“, „Politik und Strategie“, „Personal- und Organisationsentwicklung“, „Ressourcenmanagement“ und „Projekt- und Prozessmanagement“ zugeordnet.

Die Führungsprozesse werden in einem systemischen Zusammenhang in Bezug auf die gesamte Organisation gesehen. Diese systemische Sichtweise setzt voraus, dass der Träger Barmherzige Brüder Trier e.V. in die konzeptionelle und inhaltliche Ausgestaltung der Führungsprozesse involviert ist (z.B. Erstellung der Organisationsphilosophie, Formulierung strategischer Ziele etc.). So sind die für den Schönfelderhof relevanten Führungsziele immer im Kontext von Träger und Gesamteinrichtung Schönfelderhof zu sehen, wobei Konkretisierung und Umsetzungsstrategien und -maßnahmen in Bezug auf den Schönfelderhof im Rahmen der Regelkommunikation auf Träger- und Organisationsebene erfolgen.

In der Kategorie „Kernprozesse“ sind die Prozesse dargestellt, die wertschöpfenden Charakter besitzen und durch welche die Kernkompetenzen der Organisation abgebildet werden. Die Kernprozesse sind gleichfalls in der Prozesslandschaft abgebildet. Grundlage für die Kernprozesse waren die Leistungsbeschreibungen, die seinerzeit im Rahmen des TQM-Prozesses entwickelt wurden.

Unter der Bezeichnung „Unterstützungsprozesse“ werden die Prozesse beschrieben, die zwar keinen direkten Wertschöpfungszweck haben, aber für den reibungslosen Ablauf der Führungs- und Kernprozesse notwendig sind.

Eine Übersicht über die Prozesskategorien und alle subsumierten Prozesse ist im Qualitätsmanagementhandbuch in der sog. Prozesslandschaft abgebildet:



Aufbauend auf diesem Prozessmodell wurde ein elektronisches Qualitätsmanagementhandbuch entwickelt, das allen Mitarbeitern den Zugriff auf alle Prozesse (Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse) und Dokumente mittels eines internen EDV-Netzwerkes möglich macht.