



Keine Bürokratie-Monster!

QUALITÄTSHANDBÜCHER MÜSSEN EINFACH, KNAPP UND VERSTÄNDLICH SEIN. NUR DANN WERDEN SIE AUCH GERNE GENUTZT UND VERSTAUBEN NICHT IM REGAL. DAMIT IHR QM-HANDBUCH KEIN MONSTER WIRD, SOLLTEN SIE FOLGENDE TIPPS BEHERZIGEN.

Text: Elisabeth Baum-Wetzel

Passt ihr Qualitätshandbuch mit allen Formulare und Checklisten in einen schmalen Ordner? Wissen Ihre Mitarbeiter, was in Ihrem Qualitätshandbuch steht? Greifen die Kollegen zum Qualitätshandbuch, wenn sie sich über Abläufe uneins sind? Wird in Ihrem Dienst kein Fehler zweimal gemacht? Falls Sie alle Fragen mit Ja beantworten können, sind Sie zu beglückwünschen!

Viele Pflegedienste müssen diese Fragen jedoch mit Nein beantworten. Das liegt vor allem daran, dass Qualitätshandbücher oft überladen und unverständlich sind. Die Mitarbeiter schauen nicht gerne hinein und so stehen sie nur als Staubfänger im Regal (oder sind im PC gespeichert). Hervorgeholt werden sie nur, wenn der MDK kommt. Das ist bedauerlich und muss nicht so sein.

SO WIRD DAS QM-HANDBUCH KEIN STAUBFÄNGER IM REGAL

Damit ein Qualitätshandbuch von den Pflegekräften gelesen und „gelebt“ wird, müssen Sie nur ein paar Regeln beachten, wenn Sie das Handbuch erstellen.

- Beantworten Sie die wichtigen Fragen der Mitarbeiter!
- Verzichten Sie auf alle überflüssigen Dokumente!
- Formulieren Sie die Texte eindeutig und vor allem verständlich!
- Vermeiden Sie langatmige und unverständliche Flussdiagramme!
- Gliedern Sie das Handbuch so, dass jeder Leser schnell findet, was er sucht!

Das Qualitätshandbuch enthält Antworten auf wichtige Fragen der Mitarbeiter. Typische Fragen der Mitarbeiter sind:

- Wie kann ich meine Wünsche für den Dienstplan einbringen und nach welchen Kriterien entscheidet die PDL, ob meine Wünsche umgesetzt werden?
- Wie und wo muss ich meine Arbeitszeit dokumentieren?
- Wie werden Überstunden bewertet und abgebaut?
- Was muss ich tun, wenn ich ein Pool-Fahrzeug benutzen will?
- Wie muss ich mich verhalten, wenn in einem Pflegeeinsatz unerwartete Probleme auftreten?
- Kann ich Seminare besuchen, die ich selbst auswähle?
- Ist die Fahrt zu einer Fortbildung Arbeitszeit?
- Wie und bis wann kann ich Urlaubswünsche vorbringen? Wie entscheidet die PDL, welche Urlaubswünsche der Mitarbeiter erfüllt werden?

Gibt das Handbuch auf diese und ähnliche Fragen eindeutige Antworten, wird es für die Pflegekräfte interessant. Leider behandeln viele Qualitätshandbücher aber vorwiegend nur die Themen, die die Qualitätsprüfungs-Richtlinie (QPR) für Pflegedienste vorgibt. Die QPR stellt jedoch auf die Kundensicht ab, nicht auf die Sicht der Mitarbeiter. So stellt die QPR keine Anforderungen im Hinblick auf den Prozess der Urlaubs- und Dienstplanung im Pflegedienst oder im Hinblick darauf, wie oft Dienstbesprechungen abzuhalten sind und ob Fortbildungen von Mitarbeitern als Arbeitszeit zu werten sind. Stattdessen gibt die QPR z.B. sehr ausführlich vor, welche Angaben der Dienstplan neben den Namen der Pflegekräfte, den Namen der Patienten und den Einsatzzeiten noch enthalten muss. Diese Details sind jedoch für die Mitarbeiter weitgehend ohne Belang. Nicht vorgegeben wird von der QPR dagegen, dass die Berücksichtigung von Einsatzwünschen der Mitarbeiter gerecht zugehen sollte. Also fehlen Hinweise darauf in Qualitätshandbüchern regelmäßig. Werden zentrale Fragen von Mitarbeitern von Qualitätshandbüchern nicht beantwortet, ist es kein Wunder, dass diese als überflüssige Bürokratie empfunden werden.

» Achten Sie darauf, dass der Tonfall in Ihrem Qualitätshandbuch positiv ist. Vermeiden Sie vor allem das verbreitete „Behördenlatein“!

Elisabeth Baum-Wetzel, Unternehmensberaterin

KEINE ÜBERFLÜSSIGEN DOKUMENTE IM QM-HANDBUCH!

Viele Qualitätshandbücher enthalten Überflüssiges und Unverständliches: etwa eine Kopie der Expertenstandards des DNQP, Auszüge aus dem Arbeitszeitgesetz, Auszüge aus den Empfehlungen des Robert-Koch-Instituts zur Hygiene oder sogar den Originaltext der Qualitätsvereinbarung. Diese

Texte mag niemand lesen und sie helfen auch nicht im Arbeitsalltag. Das Qualitätshandbuch wird durch sie unnötig aufgebläht.

Machen Sie es Ihren Mitarbeitern leichter und nehmen Sie nur das ins Handbuch auf, was die Mitarbeiter für Ihre Arbeit wirklich wissen müssen. Statt einem Auszug aus dem Arbeitszeitgesetz also besser die Pausenregelung des Dienstes erklären. Und so könnte die Pausenregelung beispielsweise erläutert werden:

„Jeder Mitarbeiter, der mehr als sechs Stunden am Stück arbeitet, muss mindestens eine halbe Stunde Pause machen – bei mehr als 9 Stunden Arbeit muss eine Pause von 45 Minuten eingelegt werden (siehe Arbeitszeitgesetz). Die Fahrtzeit zwischen Pflegeeinsätzen gilt nicht als Pause, daher sind in jedem Tourenplan extra Pausenzeiten eingeplant. Wenn es die einzelne Tour erfordert oder ermöglicht, können Sie Ihre Pause zu einer anderen als der im Tourenplan vorgesehenen Uhrzeit machen. Sie dürfen allerdings nicht die Pausenzeit an ihre Arbeitszeit hinten dran hängen und so Ihre Schicht insgesamt verkürzen. Bitte dokumentieren sie immer Beginn und Ende Ihrer Pause in Ihrem Tourenplan.“

Ein Verweis auf die rechtlichen oder vertraglichen Grundlagen reicht also vollkommen aus.

ALLE TEXTE IM QM-HANDBUCH SIND EINDEUTIG, VERSTÄNDLICH UND POSITIV FORMULIERT

„Die Informationsvermittlung ist ein Instrument für die Mitarbeiter der verschiedenen Dienstschichten mit dem Zweck, eine sachgerechte und kontinuierliche Versorgung zu gewährleisten. Der Träger der Einrichtung und dessen ausführende Organe haben Sorge zu tragen, dass die Informationsvermittlung zwischen den verschiedenen Schichten und Dienstzeitmodellen reibungslos sowie in einem ausreichenden zeitlichen Rahmen sichergestellt werden kann.“ – Dieser Satz stammt aus der MDK-Anleitung für Qualitätsprüfungen (Anmerkung zu Frage 6.10) und wurde von vielen Pflegediensten unverändert in ihr Qualitätshandbuch übernommen. Der Satz ist symptomatisch für den Stil in sehr vielen Qualitätshandbüchern: zu lang, unverständlich und vor allem ohne klare Vorgabe, was zu tun ist. Es geht auch anders! Schreiben Sie stattdessen: „Die Mitarbeiter der Schichten informieren sich gegenseitig, damit die Pflegekunden kontinuierlich gepflegt und betreut werden können. Die Übergaben zwischen den Schichten sollen daher 15 bis 30 Minuten dauern.“

Typisch für viele Qualitätshandbücher ist auch der folgende Satz: „Jeder Mitarbeiter ist für die ordnungsgemäße Handhabung und Archivierung von Qualitätsaufzeichnungen/Dokumenten verantwortlich, solange sich diese in dessen Gewahrsam befinden. Das gilt insbesondere

KLARE ANTWORTEN AUF KLARE FRAGEN

EIN GUTES QM-HANDBUCH GIBT EINDEUTIGE ANTWORTEN

- + Viele Qualitätshandbücher sind unnötig aufgebläht durch Kopien und Auszüge aus der QPR, Expertenstandards, Gesetzen. In dieser Form helfen sie den Pflegekräften im Arbeitsalltag aber wenig.
- + Besser ist es, klar verständlich zu formulieren, was diese Dokumente für den Mitarbeiter in der Praxis des Alltags bedeuten. Ein Verweis auf die rechtlichen und vertraglichen Grundlagen genügt.
- + Ein gutes Qualitätshandbuch lässt Sie ruhig schlafen! Weil jeder Mitarbeiter in Ihrem Dienst genau weiß, was er zu tun hat und wie er es zu tun hat.

- > Sorgen Sie für einen guten Informationsfluss, damit wichtige Infos auch allen Mitarbeitern bekannt sind. Je klarer formuliert, desto besser.

für die Lesbarkeit, Originalität und den Schutz von Qualitätsaufzeichnungen/Dokumenten.“ Der Satz ist schwer zu verstehen, ohne eindeutige Aussage und wirkt unfreundlich. Bei den Worten „In Gewahrsam befinden“ wird mancher Mitarbeiter an Gesetzesverstöße und Gefängnis denken. Wie viel schöner klingt stattdessen: „Bitte gehen Sie mit QM-Dokumenten sorgfältig um und legen Sie diese an der richtigen Stelle ab. Die folgende Übersicht zeigt, wo die QM-Dokumente aufzubewahren sind.“ – Dieser Satz ist kurz, hört sich wesentlich freundlicher an und enthält auch eine konkrete Handlungsanweisung. Achten Sie also darauf, dass der Tonfall in Ihrem Qualitätshandbuch positiv ist. Vermeiden Sie vor allem das verbreitete „Behördenlatein“. Diese Sprache trägt ebenfalls viel dazu bei, dass Qualitätsmanagement von Pflegekräften als überflüssige Bürokratie angesehen wird. Denken Sie immer daran: durch das Qualitätshandbuch spricht die Führung des Pflegedienstes zu den Mitarbeitern.

VERZICHTEN SIE AUF UNVERSTÄNDLICHE FLUSSDIAGRAMME

Flussdiagramme sind in vielen Qualitätshandbüchern sehr verbreitet. Zumindest auf den ersten Blick wirken sie professionell. So werden auch überschaubare Abläufe gerne mit Flussdiagrammen dargestellt. Vielleicht hat auch Ihr Dienst dafür eine teure Software gekauft, die jetzt genutzt werden soll. Fragen Sie sich vor der Erstellung eines Flussdiagrammes eingehend, ob es zur Darstellung der gewünschten Inhalte wirklich die sinnvollste Alternative ist. Ein Qualitätshandbuch kann erfahrungsgemäß auch ganz ohne Flussdiagramme auskommen.

So braucht es zum Beispiel kein kompliziertes Flussdiagramm für den Fall „Patient öffnet Wohnungstür nicht“. Es handelt sich um eine alltägliche Situation, in der kaum ein Mitarbeiter das Qualitätshandbuch zur Hand haben wird, um das Flussdiagramm nachzuvollziehen. Vor allem aber ist der Ablauf, der hier zu beschreiben ist, so einfach, dass es kein Flussdiagramm braucht. Der folgende Satz im Qualitätshandbuch wird in aller Regel vollkommen ausreichen: „Rufen Sie die Pflegedienstleitung an, wenn ein Patient die Wohnungstür nicht öffnet, obwohl ein Pflegeeinsatz vereinbart war. Diese entscheidet, was als nächstes zu tun ist.“

Diese Regel versteht jeder Mitarbeiter sofort und sie ist leicht zu merken. Ohnehin muss in allen Fällen, bei denen sich der Pflegeeinsatz verzögert, früher oder später die Pflegedienstleitung bzw. die Rufbereitschaft informiert werden.

SO FINDET JEDER NUTZER SCHNELL DAS WAS ER SUCHT

Ihr Pflegedienst hat einen neuen Kunden! Nun suchen Sie das Formular für den Bankeinzug. Sie öffnen das elektronische Qualitätshandbuch und finden unter der Überschrift „2. Pflege“ folgende Kapitel:

- „2.1 Erstgespräch
 - 2.2 Vor- und Nachbereitung Pflegetour
 - 2.3 Pflegeeinsatz
 - 2.4 Verhalten in Notfällen
 - 2.5 Pflegestandards
 - 2.6 Leistungsnachweis“
- Wahrscheinlich suchen Sie nun weiter bei 2.1. Erstgespräch. Dahinter finden Sie folgende Auflistung:
- „2.1.4 Pflegevertrag



IN 6 SCHRITTEN ZU EINEM SCHLANKEN & EINFACHEN HANDBUCH:

- 1. Ausmisten!**
Entfernen Sie alle Dokumente aus Ihrem QM-Handbuch, die niemand liest und die niemandem fehlen werden.
- 2. Kürzen!**
Streichen Sie in den verbleibenden Dokumenten alle Passagen, die überflüssig sind und vereinfachen sie unverständliche Passagen.
- 3. Doppelte Regelungen streichen!**
Untersuchen Sie, ob sich in Ihrem Qualitätshandbuch ausführliche Checklisten befinden, deren Inhalt noch einmal in Flussdiagrammen oder Texten beschrieben wird (z. B. Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Ablauf von Pflegevisiten, Erstbesuche). Wenn es eine ausführliche Checkliste gibt, brauchen Sie nur noch auf diese hinzuweisen.
- 4. Doppelte Textpassagen streichen!**
Sorgen Sie dafür, dass ein Thema nur in einem Dokument bzw. an einer Stelle besprochen wird. Fassen Sie Textpassagen zum selben Thema in einem Dokument zusammen.
- 5. Das Inhaltsverzeichnis optimieren!**
Teilen Sie die Kapitel ausgewogen ein, so dass jedes Kapitel in etwa die gleiche Zahl von Dokumenten umfasst. Geben Sie allen Kapiteln und Dokumenten aussagekräftige Überschriften, die auf den Inhalt schließen lassen.
- 6. Der richtige Tonfall!**
Gibt der Tonfall die Arbeitsatmosphäre in Ihrem Dienst wieder? Formulieren Sie positiv und sprechen Sie die Mitarbeiter direkt an. Vermeiden Sie Behördenlatein.

Ausführliche Hinweise zu allen sechs Schritten finden Sie im Buch: „Qualitätshandbuch: schlank und effektiv“, Vincentz Network 2013, www.haeusliche-pflege.net/Shop/Buecher

» Denken Sie immer daran: durch das Qualitätshandbuch spricht die Führung des Pflegedienstes zu den Mitarbeitern.

Elisabeth Baum-Wetzel, Unternehmensberaterin

Anlage 1 zum Pflegevertrag
Anlage 2 zum Pflegevertrag
Anlage 3 zum Pflegevertrag
Anlage 4 zum Pflegevertrag“

Sie müssen nun alle Anlagen einzeln ansehen, um das Bankeinzugs-Formular zu finden.

Sehr viel schneller könnten Sie das gesuchte Formular finden, wenn Abschnitt 2.1.1 so aussähe:

„2.1.4 Pflegevertrag – Vertragstext

2.1.4.1 Zusatzvereinbarung über weitere Leistungen des Pflegedienstes

2.1.4.2 Formular Entbindung von der Schweigepflicht

2.1.4.3 Formular Übergabe der Wohnungsschlüssel

2.1.4.4 Formular Bankeinzug“

Das kleine Beispiel soll illustrieren, wie wichtig es ist, den Kapitelüberschriften und Dokumenten in Ihrem Qualitätshandbuch aussagekräftige Titel zu geben.

GUTE QM-HANDBÜCHER GEBEN SICHERHEIT IN DER PRAXIS

Wenn man nicht aufpasst, können Qualitätshandbücher schnell zu bürokratischen Monstern verkommen: Berge von Papier, überflüssige Dokumente, unfreundlich-bürokratisch formulierte Texte, keine aussagekräftigen Inhaltsverzeichnisse:

Erinnern wir uns, warum es Qualitätshandbücher gibt: sie sollen dazu beitragen, dass der Pflegedienst gute Arbeit leistet. Gute Qualitätshandbücher

- geben den Mitarbeitern Handlungssicherheit; jeder weiß, was er zu tun hat und wie etwas zu tun ist. Die Vorgaben und Erwartungen, die die Führung an die Mitarbeiter stellt, können jederzeit im Handbuch nachgelesen werden;
- führen dazu, dass die Mitarbeiter nicht immer wieder dieselben Fehler machen;
- reduzieren die Auseinandersetzungen zwischen Mitarbeitern, wie eine Arbeit zu machen ist, da das Qualitätshandbuch klare Vorgaben enthält.

Diese Vorteile können jedoch nur realisiert werden, wenn das Qualitätshandbuch einfach und verständlich formuliert ist, konkrete Vorgaben enthält, alle wichtigen Abläufe im Pflegedienst regelt und keine überflüssigen Texte enthält. Verantwortlich dafür sind letztlich die Führungskräfte. Sie müssen die grundlegenden Entscheidungen zum Qualitätshandbuch treffen: Was gehört überhaupt hinein, welche Abläufe müssen wir wie regeln? Und was brauchen wir nicht? Diese Entscheidungen kann der Qualitätsbeauftragte nicht allein treffen – er kann die Führungskräfte lediglich bei der Formulierung von Regelungen unterstützen. Und es reicht bei weitem nicht aus, lediglich die von der QPR vorgegebenen Inhalte ins Handbuch aufzunehmen. Ob Sie das Werkzeug Qualitätsmanagement richtig einsetzen, merken Sie ganz einfach: ein gutes Qualitätshandbuch lässt Sie ruhig schlafen! Weil jeder Mitarbeiter in Ihrem Dienst weiß, was er zu tun hat und wie er es zu tun hat.

Im Oktober erscheint ein Buch der Autorin zum Thema: „Qualitätshandbuch: schlank und effektiv. Ein Leitfaden für ambulante Pflegedienste“, Vincentz Network 2013. www.haeusliche-pflege.net/Shop/Buecher



ELISABETH BAUM-WETZEL

> Unternehmensberaterin, Dipl. Volkswirtin, Master of Arts Personalentwicklung, Qualitätsauditorin TÜV

> Kontakt per E-Mail: e.baum-wetzel@web.de

> Website: www.baum-wetzel.de

FOTO: PRIVAT