

Regeln und Standards geben Handlungssicherheit

Das Qualitätshandbuch ist Dreh- und Angelpunkt jeglicher Qualitätsarbeit. Es macht sichtbar, was ein Pflegedienst unter Qualität versteht, welche Ziele sich die Führung setzt und was unternommen wird, um diese Ziele zu erreichen.

Bonn // Erstaunlicherweise werden die praktischen Aspekte rund um das Qualitätshandbuch nur selten thematisiert, die Theorie des Qualitätsmanagements hingegen recht häufig. Obwohl das Qualitätshandbuch das zentrale Instrument von Qualitätsmanagement ist, wird es bisher viel zu wenig beachtet. Und dabei kann ein schlechtes Qualitätshandbuch sogar Schaden anrichten: Im schlimmsten Fall zerstört es die positive Einstellung der Mitarbeiter zum Qualitätsmanagement.

Handbuch schlüssig gliedern

Was ist nun ein gutes und was ein schlechtes Qualitätshandbuch? Aufgabe des Qualitätshandbuchs ist es, die Qualität der Arbeit zu sichern. Es ist ein Instrument, das den Mitarbeitern erklärt, warum wie gearbeitet werden soll, um die gewünschte Qualität zu sichern. Es macht die Regeln nachlesbar, die für alle Arbeiten

und alle Mitarbeiter gelten sollen. Das gibt den Mitarbeitern Handlungssicherheit. Gut ist ein Qualitätshandbuch also dann, wenn die Mitarbeiter oft und gern hineinschauen. Dies wird grundsätzlich der Fall sein, wenn

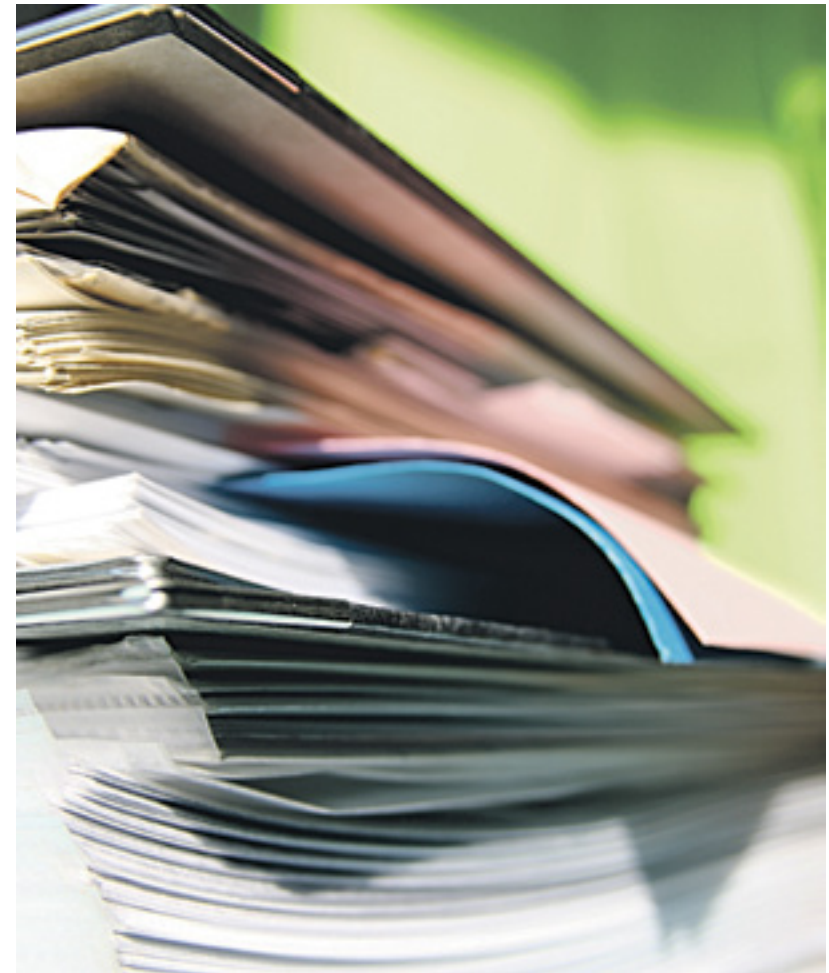
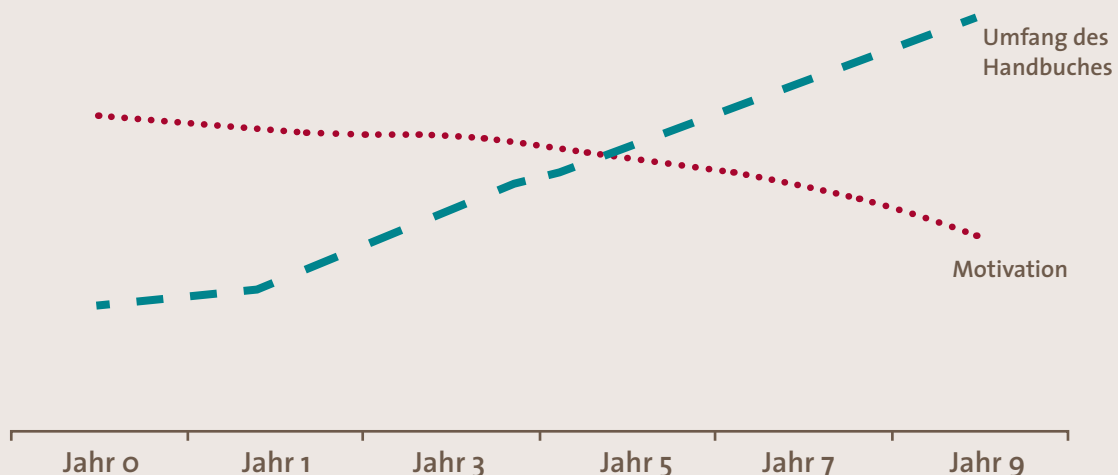
- für alle wesentlichen Aufgaben beschrieben ist, wie die Mitarbeiter handeln sollen und warum sie genau so handeln sollen.
- die Mitarbeiter nicht lange suchen müssen, sondern schnell die Antwort auf ihre Fragen finden.
- verständlich und konkret beschrieben wird, was zu tun ist – ohne langatmige Ausführungen.
- eine positive Sprache gefunden wird, also z. B. erklärt wird, warum in einer bestimmten Weise gehandelt werden soll – statt schlichten Verboten und harschen Vorschriften.

Im stressigen Alltag der Pflegekräfte ist es besonders wichtig, dass sie schnell finden, was sie

suchen. Dazu ist das Handbuch schlüssig zu gliedern, die Kapitel sind eindeutig zu bezeichnen und das Handbuch darf auf keinen Fall zu umfangreich werden. Eine These: Die Einstellung der Mitarbeiter zum Qualitätsmanagement steht in direktem Zusammenhang zur Anzahl der Seiten im Qualitätshandbuch. Diesen Gedanken veranschaulicht die unten dargestellte Grafik.

Die Grafik zeigt einen typischen Verlauf: Zunächst freuen sich viele Mitarbeiter über das neue Qualitätshandbuch. Sie wollen ihre Arbeit richtig machen und finden es gut, wenn Regelungen nachlesbar sind und für alle gelten. Bei Einführung des Qualitätshandbuchs (Jahr 0) ist folglich die Motivation der Mitarbeiter im Hinblick auf das Handbuch und damit auf das Qualitätsmanagement insgesamt hoch und der Umfang des neuen Handbuchs zunächst noch gering.

ENTWICKLUNG VON MOTIVATION UND UMFANG DES QUALITÄTSHANDBUCHES IM ZEITABLAUF



So vielleicht eher nicht: Gut ist ein Qualitätshandbuch immer, wenn die Mitarbeiter oft und gern hineinschauen. Dies ist der Fall sein, wenn Mitarbeiter nicht lange suchen müssen, sondern schnell die Antwort auf ihre Frage finden. Foto: Susanne El-Nawab

Im Laufe der Jahre kommen immer neue Dokumente hinzu – das Dokumente entfernt werden, kommt hingegen so gut wie nie vor. Dies hat viel mit der Verbreitung von elektronischen Qualitätshandbüchern zu tun: PC und Internet/Intranet bietet unendliche Speicherkapazität. Das hat aber nicht nur Vorteile. Das Qualitätshandbuch wird also immer dicker und undurchsichtiger. Dann kippt die Stimmung. Spätestens, wenn die ausgedruckten Handbuch-Dokumente nicht mehr in einen breiten Ordner passen. Die Kollegen tun sich immer schwerer, im Qualitätshandbuch etwas zu finden. Gleichzeitig steigt das Gefühl, es gehe nicht mehr um die Qualität der Arbeit, sondern um Regelungswut oder gar Kontrollwahn. Im Ergebnis nimmt die Motivation, mit dem Qualitätshandbuch zu arbeiten, deutlich ab. Es wird wirkungslos.

Die beiden Linien der Grafik zeigen zugleich den ganz anderen Blick, den die Geschäftsführung und der Qualitätsbeauftragte häufig auf das Handbuch haben: Für sie zeigt ein

umfangreiches Qualitätshandbuch, dass im Pflegedienst alles gut und ausführlich geregelt ist; je dicker das Qualitätshandbuch, desto besser ist der Pflegedienst organisiert, so oft die (leider falsche) Argumentation.

Hier kann und muss der Qualitätsbeauftragte des Pflegedienstes tätig werden. Wie das Leben mit dem Qualitätshandbuch aussehen kann, beschreibt der zweite Teil der Serie.

- Die Serie wird betreut von Elisabeth Baum-Wetzel, Unternehmensberaterin, Dipl. Volkswirtin, Master of Arts Personalentwicklung, Qualitätsauditorin, Kontakt: www.baum-wetzel.de

Innovative Ideen, nützliche Impulse und viele Praxistipps bietet die QM-Expertin Elisabeth Baum-Wetzel in ihrem Buch: „Qualitätshandbücher schlank und effektiv – ein Leitfaden für ambulante Pflegedienste“, Vincentz Network 2013, zu bestellen unter zeitschriftendienst@vincentz.net