



Als erstes Hospiz in Deutschland erhielt das Hospiz Elias in Ludwigshafen im November 2008 das KTQ-Qualitätszertifikat.

Foto: Hospiz

Qualität für die letzten Tage

Ein QM-System im Hospiz kommt vor allem sterbenden Menschen zugute

Kann man die Betreuung Sterbender messen, beurteilen und verbessern? Und ist das ethisch vertretbar? Als die Leitung des Hospizes Elias in Ludwigshafen vor drei Jahren ein QM-System einführen wollte, löste das eine intensive Diskussion aus. Man könne Menschen in ihrer letzten Lebensphase doch nicht einem QM-System unterwerfen, lautete ein Argument. Ein weiterer Aspekt verstärkte die Zweifel an dem Vorhaben: Da sich ein QM-System bekanntlich an den Bedürfnissen der Kunden ausrichtet, kommt es entscheidend auf deren Urteil an, um die Prozesse kontinuierlich zu verbessern. Im Falle eines Hospizes kann der Kunde jedoch nicht mehr befragt werden, weil die Leistung mit dessen Tod endet.

Letztlich kam man dann aber doch zu dem Schluss, das Projekt in Angriff zu nehmen. Ausschlaggebend war die Überlegung, dass es gerade bei Menschen, die sich der Pflege und Begleitung eines Hospizes anvertrauen, in besonderem Maße darauf ankommt, die Leistungen ständig zu überprüfen und zu verbessern.

Das Hospiz Elias bietet stationär Palliativpflege und Begleitung bis zum Sterben an, verbunden mit dem Ziel, die Lebensqualität sterbender Menschen zu verbessern und ihnen ein möglichst würdevolles und selbstbestimmtes Leben bis zum Ende zu ermöglichen. Zu diesem Ziel, so war Anfang 2008 die Erwartung, könnte auch ein QM-System einen wichtigen Beitrag leisten. Der Weg dahin sollte über eine Zertifizierung nach KTQ führen.

Der Projektplan

Das Projekt startete im Februar 2008. Zusammen mit einem externen Berater erarbeitete die Hospizleitung einen Projektauftrag, erstellte einen Projektplan – und rief ein Projektteam ins Leben, das den Projektplan in den folgenden

Als erstes Hospiz in Deutschland erhielt das Hospiz Elias in Ludwigshafen im November 2008 das KTQ-Qualitätszertifikat. Heute lässt sich feststellen: Das im Zuge der Zertifizierung eingeführte Qualitätsmanagement (QM) hat einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang gebracht, der den Patienten unmittelbar zugute kommt. Das QM-System trägt dazu bei, den letzten Lebensabschnitt dieser Menschen aufzuwerten.

Monaten umsetzte. Hierzu zählten vor allem folgende Schritte:

- Das Projektteam erfasste die Prozesse und erstellte den Entwurf eines Organisationshandbuchs.
- Parallel dazu durchforstete das Team sämtliche Formulare, die hinterfragt und teilweise verbes-

COSOLVIA
BETRIEBSTECHNIK

☎ 05405/50780

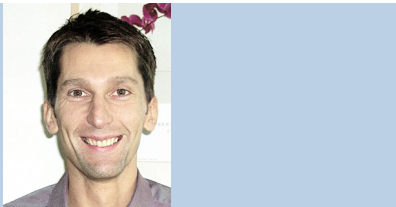
www.cosolvias-betriebstechnik.de

TECHNIKSTRUKTUREN:
JETZT

WARTUNGSVERTRÄGE OPTIMIEREN,
OHNE UNTERLASSUNGEN UND
KOSTEN ZU PRODUZIEREN!

sert, vereinfacht oder auch aus-sortiert wurden.

- Alle hauptamtlichen Mitarbeiter erhielten den Auftrag, das Organisationshandbuch Korrektur zu lesen und Verbesserungsvorschläge zu machen.
- In Optimierungsworkshops wurden die Verbesserungsvorschläge geprüft und in das Organisationshandbuch eingearbeitet; anschließend gab die Hospizleitung das Handbuch frei.
- Gemäß dem KTQ-Verfahren folgten nun die Selbstbewertung der Einrichtung und schließlich im November die Fremdbewertung durch die KTQ-Visitoren.



Rolf Kieninger
Leiter Hospiz Elias, Ludwigshafen



Dipl.-Psych. Günther Werr, MBA

Auf das Ergebnis der Prüfung konnten die Mitarbeiter des Hospizes mit Recht stolz sein. „Nicht nur das hoch qualifizierte Fachpersonal, welches überwiegend die Palliative Care-Ausbildung besitzt, sondern auch das multidisziplinäre Team hat mit seiner kooperativen und kommunikativen Arbeitsweise überzeugt“, heißt es in der Beurteilung der Visitoren. Tatsächlich hatte der Zertifizierungsprozess die Beteiligten motiviert und sich positiv auf den Teamgeist im Hospiz ausgewirkt.

Die Erfolgsfaktoren

Worauf lässt sich dieser Erfolg zurückführen? Ein Grund lag darin, dass das Hospiz nicht bei Null anfangen musste. Das QM-System konnte auf einem vorhandenen Leitbild aufbauen; auch die Pfl-

gefachkräfte hatten bereits ein Pflege-Leitbild erarbeitet. Ein weiterer Grund lag in einem straffen Projektmanagement, das die Hospizleitung mit externer Unterstützung sicherstellte. Entscheidend waren darüber hinaus zwei weitere Erfolgsfaktoren: Eine klare Struktur der Prozesse und die Motivation der Mitarbeiter.

Eines der größten Risiken bei der Einführung eines QM-Systems liegt darin, dass die Arbeit nicht vorankommt, weil sich die Beteiligten in Details verstricken und immer mehr den Überblick verlieren. Um dieser Gefahr zu begegnen, entwarf das Projektteam zunächst eine klare Struktur, indem es die Prozesse in drei Blöcke gliederte: patientenbezogene Prozesse, mitarbeiterbezogene Prozesse und betriebsbezogene Prozesse.

Die Beschreibung der einzelnen Prozesse erfolgte dann nach einer einheitlichen Gliederung (Zielsetzung, Vorgehensweise, Verantwortlicher) und beschränkte sich meist auf wenige Sätze. Um notwendige Details dennoch nicht außer Acht zu lassen, erhielt jede Prozessbeschreibung den Hinweis auf „mitgeltende Unterlagen“. Hierbei handelt es sich um Formulare, Pläne oder Ablaufbeschreibungen, die einen Prozess an den Stellen, wo es notwendig ist, standardisieren und damit auch steuern.

Ein so konzipiertes Handbuch hat mehrere Vorteile: Zum einen hält es den Kriterien der Visitoren für die Zertifizierung stand. Zum anderen sind darin die für alle Mitarbeiter verbindlichen Prozesse

und Abläufe auf einfache und nachvollziehbare Weise beschrieben. Nicht zuletzt bietet das Handbuch auch neuen Mitarbeitern die Möglichkeit, einen schnellen Überblick über die Organisation zu gewinnen.

Auch der zweite Aspekt, die Motivation der Mitarbeiter, bereitet in vielen QM-Projekten Probleme. Häufig gilt „QM“ im Unternehmen als eine eher lästige Angelegenheit, die viel Arbeit macht und der man möglichst aus dem Wege geht. Die Erfahrung im Hospiz war jedoch eine andere: Die Mitarbeiter hatten recht schnell bemerkt, dass eine kritische Hinterfragung aller Prozesse die Chance bot, viele Vorgänge zu verbessern – und damit auch die eigene Arbeit zu vereinfachen. Besonders motivierend wirkte die Möglichkeit, eigene Ideen einbringen und die Verbesserungen mitgestalten zu können.

Eine solche aufgeschlossene Haltung gegenüber dem Thema QM setzt vor allem eine regelmäßige Information voraus. Die Hospizleitung legte deshalb großen Wert darauf, alle Mitarbeiter auf dem Laufenden zu halten. Hierzu gehörte zum Beispiel, dass die Tagesordnung der regulären Dienstbesprechungen um einen festen Punkt „Stand des QM-Projekts“ ergänzt wurde. Auch hatten alle Mitarbeiter über das EDV-System jederzeit Zugang zu den Projektplanungen, Protokollen und anderen Unterlagen des Projekts.

Der Prozess kommt in Schwung

Bei aller Freude über das Zertifikat: Viel wichtiger war für das Hos-

STECKBRIEF

Das Hospiz Elias



Foto: Hospiz

Standort: Ludwigshafen

Träger: St. Dominikus Krankenhaus und Jugendhilfe gGmbH

Personal: 15 hauptamtliche Mitarbeiter und 25 Ehrenamtliche

Plätze: 8

piz, nun die Funktionsfähigkeit des QM-Systems dauerhaft sicherzustellen. Die Hospizleitung berief daher eine QM-Beauftragte, die für das Qualitätsmanagement die Verantwortung übernahm. Zugleich ging das frühere Projektteam in ein festes, vierköpfiges QM-Team über. Das Team trifft sich regelmäßig, und je nach Thema bezieht es auch andere Mitarbeiter ein, so dass der QM-Prozess im ganzen Haus spürbar bleibt.

Bereits zwei Monate nach der Zertifizierung traf sich das Team, um anstehende Verbesserungsvorschläge zu priorisieren und in Angriff zu nehmen. Verschiedene Maßnahmen hatten bereits die Visiten im Zuge der Zertifizierung angeregt. Hierzu zählte zum Beispiel die Evaluation der ehrenamtlichen Einsätze. Zwar kamen die 25 ehrenamtlichen Mitarbeiter bislang schon alle sechs Wochen zu einem Reflexionstreffen zusammen, die Qualität ihrer Arbeit wurde jedoch noch nicht systematisch erfasst. Das QM-Team hat nun einen Evaluationsbogen erstellt, um Bewohner, Angehörige und hauptamtliche Mitarbeiter danach zu fragen, wie sie die ehrenamtliche Arbeit bewerten. Die Ergebnisse wird die Hospizleitung dann dazu nutzen, um im Gespräch mit den Ehrenamtlichen deren Einsatz weiter zu verbessern.

Das QM-System ermöglicht es jedoch nicht nur, laufend neue Verbesserungsvorschläge zu prüfen und gegebenenfalls umzusetzen. Es hat sich auch als Organisationsform bewährt, um auf externe Anforderungen wie etwa gesetzliche Änderungen schnell reagieren zu können. Ein Beispiel ist die letztjährige Novelle für die Arzneimittelversorgung, die sich im Hospiz auf die Bestellung, Entgegennahme und Lagerung von Betäubungsmitteln auswirkte. Das QM-Team nahm sich der Sache in Form eines kleinen Projekts an und passte den bestehenden Prozess der Arzneimittelversorgung an die neuen Auflagen an.

Fazit nach zwei Jahren

Das Projekt hat in den acht Monaten bis zur Zertifizierung von allen Beteiligten große Anstrengungen

abverlangt. Innerhalb der normalen Arbeitszeit fanden zahlreiche Projektsitzungen statt, viel zusätzliche Arbeit wurde geleistet. Rund zwei Jahre nach Einführung des QM-Systems lässt sich jedoch festhalten, dass sich der Aufwand lohnt hat:

- Im Zuge des QM-Systems führte das Hospiz Regeln für ethische Fallbesprechungen ein, die der Qualität der Hospizarbeit und damit den sterbenden Menschen unmittelbar zugute kommen. Früher fanden diese Besprechungen eher zufällig statt; weder Teilnehmer noch Vorgehensweise und Protokollierung waren festgelegt.
- Dokumentation und Verwaltungsabläufe sind durch die Prozessoptimierungen deutlich effizienter geworden. So ist zum Beispiel der Zeitaufwand, den die Pflegekräfte für Bestellungen aufwenden mussten, merklich gesunken. Die dadurch freigesetzten Ressourcen kommen ebenfalls den Patienten zugute.
- Transparenz der Abläufe und klar geregelte Verantwortlichkeiten haben das Selbstbewusstsein und die Motivation der Mitarbeiter gestärkt. Zudem weiß ein Mitarbeiter heute auch über Prozesse und Abläufe Bescheid, die nicht unmittelbar in seinem Tätigkeitsbereich liegen. Auch hiervon profitieren die Patienten, die dadurch ein gut informiertes und kompetentes Gegenüber erhalten.

Die Beispiele zeigen, dass das neue Qualitätsmanagement in erster Linie den Menschen zugute kommt, die im Hospiz Elias ihre letzte Lebensphase verbringen. Die anfänglichen Vorbehalte gegen ein QM-System im Hospiz sind damit klar widerlegt. ■

Rolf Kieninger
Leiter Hospiz Elias
Ludwigshafen

Dipl.-Psych. Günther Werr, MBA
Geschäftsführer
Organisations-Beratung Werr
Neuhofstraße 9
64625 Bensheim

KU Special zur Medica 2010

Weltforum der Medizin vom
17. – 20. November in Düsseldorf



Angebot bei Direktbuchung

1/1 PR-Seite (4-farbig) + 1/2 PR-Seite (4-farbig)
im **KU Special MEDICA**

Sichern Sie sich im Zeitraum vom 13.09 – 01.10.2010
Ihren Anzeigenplatz und Sie erhalten von uns
25 % Rabatt auf dieses Angebot.*

Erscheinungstermin 5. November 2010
Auflage 10.000 Exemplare

Besuchen Sie unseren Online-Shop unter
ku-gesundheitsmanagement.de

* Dieses Angebot gilt nicht für Stellenanzeigen.

Wir beraten Sie gerne!

Cornelia Möbius
Telefon: 09221 / 949-313
c.moebius@mg-oberfranken.de

Renate Partenfelder
Telefon: 09221 / 949-395
r.partenfelder@mg-oberfranken.de