

Der externe Blick

Qualitätsmanagement aus Sicht einer Auditorin

Ein Aufsatz von Christiane Ludwig

Bochum, Juni 2005

1	Einleitung.....	2
2	Auditoren und die Auswahl des Zertifizierers.....	3
3	Erste Auditerfahrungen.....	4
4	Das Zertifizierungsaudit	4
5	Das Überwachungsaudit.....	8
6	Auditoren als Motoren des Systems.....	8

Einleitung

Qualitätsmanagement ist für Mitarbeiter im Gesundheits- und Sozialwesen mittlerweile ein vertrautes, manchmal auch ein „gefürchtetes“ Thema. In jedem Fall haben sich die Institutionen des Gesundheits- und Sozialwesens mit dieser Frage bereits auseinandergesetzt. In diesem Beitrag wird zum einen die Erfahrung einer externen Auditorin thematisiert und zum anderen der Ablauf einer Zertifizierung beschrieben. In diesem Rahmen werden Probleme und Möglichkeiten der externen Auditierung angesprochen. Die Tatsache, dass Qualitätsmanagement nachgewiesen werden muss, motiviert viele Einrichtungen dazu, sich zertifizieren zu lassen. Dies ist die einfachste Art einen Nachweis darüber zu erbringen, dass das Qualitätsmanagement im Unternehmen umgesetzt wird.

Der Begriff „Zertifizieren“ kommt aus dem Lateinischen (certificare) und bedeutet etwas „sicher oder gewiss machen“. Diese Zertifizierungen werden sowohl durch Prüfungen des Qualitätsmanagement- Handbuchs¹, als auch durch Begehungen und Befragungen von Mitarbeitern in den Einrichtungen, den so genannten Audits durchgeführt. Der Begriff Audit kommt von dem lateinischen Wort „audire“ und das bedeutet zuhören. Dies ist auch die wichtigste Eigenschaft einer Auditorin² (so nennt man die Prüferinnen). Deshalb sind in den Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens Auditoren zunehmende Bestandteile des täglichen Lebens der Mitarbeiter geworden. Es muss dabei zwischen externen und internen Auditoren unterschieden werden.

Die internen Auditoren, die meistens durch die Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB's) im Unternehmen gestellt werden, halten das System kontinuierlich von innen heraus „am Leben“. Diese Aktivität aus dem Unternehmen heraus ist besonders hervorzuheben, da Qualitätsmanagement sich nur wirklich aus dem eigenen Antrieb des Unternehmens entwickeln kann und die interne Prozessüberwachung zur Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem eigenen

¹ Im QM- Handbuch werden die Prozesse und Verfahren eines Unternehmens beschrieben und allen Mitarbeitern zugänglich gemacht.

² Bei der Bezeichnung von Personen und Berufen sind immer Männer und Frauen gleichermaßen gemeint. Zur Vereinfachung und besseren Lesbarkeit wurde jeweils nur eine Form gewählt.

Qualitätsmanagementsystem und zu einem Bewusstsein für die Entwicklung von Qualitätsmanagement führen soll und kann.

In den folgenden Kapiteln werden zunächst die Kontaktaufnahme und die Auswahl der Auditoren und Zertifizierstellen beschrieben. Danach folgen Kapitel über die ersten Auditerfahrungen im Voraudit, die Durchführung des Zertifizierungsaudits und die regelmäßigen Wiederholungs- oder Überwachungsaudits. Zum Schluss wird die Rolle der Auditoren als Motoren für die kontinuierliche Verbesserung dargestellt.

Auditoren und die Auswahl des Zertifizierers

Die externen Auditoren sind über ein Zertifizierungsunternehmen bestellt und gewährleisten den „Blick von außen“. Die QMB's der Unternehmen sind bei der Zusammenarbeit mit externen Auditoren und Zertifizierern unerlässliche Kontaktmanager und übernehmen dabei die Rolle des Vermittlers zwischen Extern und Intern. Diese kontinuierliche Zusammenarbeit erleichtert für „Einrichtungsfremde“ den Zugang und gibt den MitarbeiterInnen im Unternehmen ein Gefühl von Sicherheit, wenn bei den Audits (Begehungen und Prüfungen) ein bekannter Mitarbeiter (siehe Fußnote 1) anwesend ist. Doch bevor dies überhaupt zum Tragen kommt, muss erst einmal der Kontakt zu einer Auditorin aufgenommen werden, bzw. eine entsprechende Zertifizierstelle beauftragt werden. Die Modalitäten und Kriterien, die dabei zu berücksichtigen sind, werden im nächsten Abschnitt angesprochen.

Bevor Auditoren ein Qualitätsmanagementsystem „vor Ort“ prüfen können, ist zwingend das Qualitätsmanagement-Handbuch zu erstellen, das Qualitätsmanagement-System muss allen Mitarbeitern im Unternehmen bekannt gemacht worden sein. Qualitätsmanagement lässt sich am leichtesten in Form eines strukturierten Projektmanagements im Unternehmen umsetzen bzw. realisieren und mit Hilfe von projektförmigen Strukturen überwachen. Die Phase der Einführung von Qualitätsmanagement ist eine sehr komplexe Angelegenheit und lässt sich nicht in kurzer Zeit bzw. zwischen „Tür und Angel“ bewerkstelligen. Je nach personellen und finanziellen Ressourcen kann man Implementierungszeiten von ein bis zwei Jahren veranschlagen. Erst dann ist es sinnvoll, sich als Einrichtung einer externen Prüfung zu stellen. Bei einer verfrühten Prüfung durch Externe, besteht die Gefahr der Verunsicherung und Demotivation der Mitarbeiter.. Unter Umständen wird dadurch das gesamte Projekt gefährdet.

Der Vorschlag der Auditorin erfolgt durch die Zertifizierstellen. Diese Unternehmen halten in der Regel Auditoren mit den verschiedenen Branchenschlüsseln (den so genannten Scopes) vor. Hierbei muss unbedingt beachtet werden, dass das Zertifizierungsunternehmen eine Akkreditierung für die Prüfung von Qualitätsmanagementsystemen hat. Langjährige Erfahrung besonders im

Gesundheitswesen (Branchenschlüssel 38) und die Tatsache, dass die Auditoren entsprechende Kompetenzen und Qualifikationen im Gesundheits- und Sozialwesen nachweisen können, sollte bei der Auswahl des entsprechenden Unternehmens ausschlaggebend sein. Hierbei sollte der Kunde sich nicht scheuen, direkt mit der entsprechenden Auditorin im persönlichen Gespräch zu prüfen, inwieweit die „Chemie“ stimmt. Die Durchführung von Qualitätsmanagement-Audits ist Vertrauenssache, denn das Unternehmen gibt eine Vielzahl von Internen preis, die der Schweigepflicht der Auditorin unterliegen. Auch die Annahme und Umsetzung der Verbesserungsvorschläge sind nicht selten vom Verhältnis zwischen Unternehmen und Auditoren abhängig. Nur dadurch ist der größtmögliche Nutzen für das Unternehmen mit einer Auditierung zu erzielen.

Erste Auditerfahrungen

Die ersten Auditerfahrungen machen Mitarbeiter bei der Durchführung der internen Audits. Das sind Überprüfungen, die von den unternehmenseigenen Auditoren intern durchgeführt werden. Sie werden ebenso wie externe Audits durchgeführt und geplant und sind zwingender Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems. Darüber hinaus beinhalten diese Untersuchungen immer einen beratenden und qualifizierenden Aspekt. Denn von den Mitarbeitern wird gefordert, durch einen Rollen- und Perspektivenwechsel die Arbeitsprozesse ihrer Kollegen, bzw. eines anderen Arbeitsbereiches zu beurteilen. Dieser „Brillenwechsel“ macht bisher nicht wahrgenommene Möglichkeiten deutlich, die dann häufig durch einfaches Nachfragen auch verstanden werden.

Die ersten Erfahrungen mit externen Auditoren machen die Mitarbeiterinnen meistens in einem so genannten Voraudit. Das ist quasi eine Generalprobe für das Zertifizierungsaudit. Im Voraudit können die Mitarbeiter eines Unternehmens ohne den Druck, das Audit bestehen zu müssen, sich den Fragen der Auditorin stellen. Dann kann erstens geprüft werden, inwieweit das Unternehmen zertifizierungsfähig ist, zweitens, ob die Durchführung des Audits und der Umgang mit der Auditorin für das Unternehmen akzeptabel und hilfreich ist und drittens, können sich die Mitarbeiterinnen ein Bild über die Fragen und das Vorgehen der Auditorin vor Ort machen. Letzteres ist erfahrungsgemäß besonders wichtig, da sich die Mitarbeiter häufig nicht vorstellen können, was im Einzelnen gefragt werden könnte und wie einzelne Prozesse geprüft bzw. dargelegt werden müssen. Die anschließende Durchführung des Zertifizierungsaudits ist so zu terminieren, dass die Umsetzung der Verbesserungspotentiale sowie die Nachbesserung der Abweichungen bis dahin sicher umzusetzen sind.

Das Zertifizierungsaudit

Dem Zertifizierungsaudit geht immer eine eingehende Handbuchprüfung voraus. Hierbei wird festgestellt, ob die Dokumentation die entsprechende „Reife“ besitzt

und die Auditorin ein Audit vor Ort für sinnvoll hält. Dazu ist ihr immer der Einblick in das Handbuch zu gewähren, was in ganz unterschiedlicher Art und Weise geschehen kann. Es ist beispielsweise möglich, ein Handbuch in einer gedruckten Version, als CD-ROM oder als Online-Zugang der Auditorin zur Verfügung zu stellen. Wurde bei der Dokumentenprüfung festgestellt, dass einem Audit vor Ort nichts mehr im Wege steht, wird ein Termin vereinbart. Der Auditplan muss rechtzeitig im Unternehmen vorliegen, um die Mitarbeiterinnen in den verschiedenen Arbeitsbereichen zu informieren.

Am Audittag selbst werden zunächst in der Auftaktbesprechung Informationen über die Zielsetzung des Audits gegeben und eine mögliche Veränderung der zeitlichen Ablaufplanung besprochen. Dies ist in jedem Fall wichtig und notwendig, um das Audit ordnungsgemäß durchführen zu können und den normalen Arbeitsablauf in der Einrichtung zu gewährleisten und möglichst nicht zu behindern. Denn in Unternehmen treten nicht selten unvorhergesehene Ereignisse auf, die zu einer zeitlichen Veränderung des Ablaufplans führen können. Durch eine Zertifizierung wird überprüft, ob das Qualitätsmanagement eines Unternehmens mit den Forderungen der zugrunde liegenden Norm (EN ISO 9001/2000) übereinstimmt und inwieweit die Unternehmensprozesse in der Einrichtung gelebt und angewendet werden. Manchmal ist die Konfrontation zwischen der beschriebenen und gelebten Praxis in der Auditsituation ein hilfreiches Instrument, das Mitarbeiter motiviert, sich regelmäßig mit den dokumentierten Prozessen zu beschäftigen und diese kontinuierlich mit der Praxis abzugleichen und weiter zu entwickeln.

Im Audit werden die Prozesse im gesamten Unternehmen „unter die Lupe“ genommen, hierbei muss besonders der fachspezifische Aspekt der Einrichtung Berücksichtigung finden. Denn nur dadurch kann eine fachliche Qualität gewährleistet werden. Die Befragung beginnt in der Regel mit der Geschäftsführung und dem QMB. Im Anschluss daran werden alle weiteren Bereiche, Verwaltung und die weiteren Abteilungen, die an der Erbringung der Dienstleistung beteiligt sind, befragt. In einem Altenpflegeheim werden dann, neben den pflegerischen und hauswirtschaftlichen Prozessen auch zum Beispiel die Aufnahme in die Einrichtung, die Betreuung durch den Sozialdienst und die Möglichkeiten der Beteiligung und Mitwirkung durch die Heimbewohner und Bewohnerinnen geprüft. Die Untersuchung im Rahmen eines Audits wird oft als sehr intensiv empfunden, sie ist jedoch immer nur eine Stichprobe.

Ein erteiltes Zertifikat dokumentiert die Qualitätsfähigkeit eines Unternehmens. Unternehmen lassen sich aus unterschiedlichen Gründen zertifizieren. Es geschieht einerseits aus eigenem Antrieb, um Prozesse zu verbessern und um dadurch Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Andererseits geschieht es aber auch auf Druck von außen, weil Kunden dies fordern oder weil ohne Zertifikat keine Aufträge

erteilt werden. Dies kann zum Beispiel im Bereich von Werkstätten für Behinderte der Fall sein, die auch einen Schwerpunkt im Gesundheits- und Sozialwesen darstellen. In keiner Weise sollte man die Arbeit dieser „Industriebetriebe“ unterschätzen. Die Kunden erwarten qualitativ hochwertige und geprüfte Produkte. Die Tatsache, dass die behinderten Menschen eine zusätzliche Betreuung und Unterstützung erhalten, ist dem Kunden vielfach nur sekundär wichtig. Die Funktionalität der Waren hat bei allem sozialen Engagement Vorrang. Deshalb ist es auch nicht verwunderlich, dass im Qualitätsmanagement oft rein funktionale Gründe den Ausschlag zur Einführung geben. Im Gesundheitswesen und in der Altenpflege sind dies zunächst einmal die gesetzlichen Forderungen. Aber auch die Tatsache, dass in Altenpflegeeinrichtungen Plätze unbelegt bleiben, lassen den Wettbewerbsgedanken stärker in den Vordergrund rücken.

Die zu prüfenden Systeme sind im Zertifizierungsaudit oft noch in einer Entwicklungsphase, deren Fortgang sich dann in den regelmäßigen jährlichen Überwachungsaudits sehr genau verfolgen lässt. Die sichtbare Entwicklung und Verfestigung des Qualitätsmanagementgedankens ist für Auditoren ein schöner Lohn für Überzeugungsarbeit in Richtung KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess). Bei einer konstanten Betreuung durch eine Auditorin ist es möglich, Problemfelder im „Auge“ zu behalten und die Auditschwerpunkte von Audit zu Audit zu verlagern und somit eine stetige Entwicklung des gesamten Unternehmens zu ermöglichen. Die konkreten Effekte lassen sich in allen Bereichen des Unternehmens deutlich erkennen. Geschäftsleitungen beschäftigen sich vorrangig mit übergeordneten Themen, wie zum Beispiel der Qualitätspolitik und den Unternehmenszielen, damit verbunden ist auch immer eine konkrete Auseinandersetzung mit strategischen Veränderungen im Unternehmen.

Die Beschäftigung mit Managementtechniken wie dem Instrument der Balanced Score Card (BSC) erscheint dann nicht mehr nur als „graue Theorie“, sondern wird von Geschäftsführern und Führungskräften schnell als hilfreiches Instrument zur Unternehmensführung begriffen. Bei den regelmäßigen Bewertungen der Qualitäts- und Unternehmensziele sind Geschäftsführungen gezwungen, die Kosten-Nutzen-Relation des Systems zu betrachten. Die Auditierung der Qualitätsmanagementbeauftragten deckt häufig Potenziale im Bereich der Datendokumentation und Analyse auf. Oft ist eine Vielzahl von Daten im Unternehmen vorhanden, die jedoch in keiner Weise zur Verbesserung des Qualitätsmanagements genutzt wird. Neben der Bewertung des Unternehmenserfolges, lassen sich konkrete Daten auch bei der Kommunikation mit Leistungsträgern und zu Marketingzwecken sehr gut verwenden. In pflegerischen Bereichen können die Audits den Effekt erzielen, dass sich Mitarbeiter stärker mit der systematischen Dokumentation des Bewohners oder Patienten beschäftigen. Dabei ist es besonders wichtig, den Mitarbeitern die

Parallele zwischen dem Pflegeprozess und dem PDCA-Zyklus³ näher zu bringen. Die Tatsache, dass die richtige und systematische Anwendung des Pflegeprozesses ein zentraler Bestandteil des Qualitätsmanagements ist, stellt die wichtigste Erkenntnis für das Handeln der Mitarbeiter dar. Denn dadurch wird deutlich, dass Qualitätsmanagement einen reflexiven und systematisierenden Effekt erzeugen kann und nicht ein zusätzliches und „lästiges Übel“ ist. Durch die systematische Herangehensweise des Qualitätsmanagements werden Pflegefehler deutlich, bzw. verhindert. Als Beispiele für den konkreten Nutzen von QM können angeführt werden:

- Anleitung neuer Mitarbeitender und Auszubildender wird durch Qualitätsmanagement vereinfacht.
- Beurteilung von Mitarbeitern kann an Hand von Kriterien des Qualitätsmanagementsystems objektiviert werden.
- Einführung von Überwachungszyklen für Mindesthaltbarkeitsdaten (MHD) in der Küche kann eine Gesundheitsgefährdung der Bewohner und Patienten verhindern (Risikomanagement).
- Durch Minimierung der Lagerhaltung wird weniger Kapital gebunden und das Risiko, dass viele verdorbene Lebensmittel ungenutzt entsorgt werden müssen, wird minimiert. Dies ist ein nicht zu verachtender finanzieller Aspekt.

Während eines Audits fällt eine Vielzahl von Verbesserungsaspekten auf. Diese nennt man im Fachjargon Verbesserungspotential. Die im Audit festgestellten Fehler oder ernstzunehmenden Probleme werden als „Abweichung“ bezeichnet. In diesem Fall muss das Unternehmen nach Lösungen suchen, die das Problem beseitigen. Dann wird die Abweichung im Sinne des PDCA-Zyklus als systematisch „geschlossen“ bewertet.

Auch Verbesserungspotentiale sollten vom Unternehmen bearbeitet werden, weil dadurch eine Vielzahl von Hinweisen zur Veränderung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems gegeben werden.

Im Abschlussgespräch werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens, einschließlich der Abweichungen und Potentiale durch den Auditleiter bilanziert. Nach der Auditierung und dem eingehenden Gespräch vor Ort wird zügig der Abschlussbericht formuliert und dem Kunden zur Verfügung gestellt, damit ggf. die Abweichungen und die Verbesserungspotentiale bearbeitet werden können. Nur durch die kontinuierliche Arbeit am System lässt sich die qualitätssteigernde Wirkung erzielen und sichtbar machen. Die spürbare Verbesserung hat sowohl auf Mitarbeiter als auch auf Führungskräfte eine motivierende Wirkung.

³ (Plan-Do-Check-Act), dem grundlegenden Zyklus des Qualitätsmanagement

Das Überwachungsaudit

An das Zertifizierungsaudit schließen sich jährliche Überwachungsaudits an, die immer etwa im gleichen Zeitraum erfolgen müssen. Die Länge der Überwachungsaudits ist für jeden Zertifizierer von der Trägergesellschaft der Akkreditierer (TGA) vorgegeben. In der Regel sind die jährlichen Überwachungsaudits etwas kürzer als Zertifizierungs- und Rezertifizierungsaudits. Das Procedere ist allerdings gleich.

Die Erkenntnisse, die man als Auditorin gewinnen kann, sind jedoch durchaus unterschiedlich. Die Weiterentwicklung des Systems hängt vielfach davon ab, wie engagiert die Mitarbeiter vor Ort sind und inwieweit die Geschäftsführung Unterstützung und Ressourcen für die Umsetzung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements zur Verfügung stellt. Die Aufnahme und Realisierung von Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter durch die Geschäftsführung sowie ihre konstruktive Zusammenarbeit ist ein besonders wichtiger Aspekt im Qualitätsmanagement. Ignoranz und fehlende Unterstützung wird nicht nur durch Auditoren spürbar wahrgenommen, sondern auch unmittelbar durch Mitarbeiter bewertet. Engagement und Unterstützung durch die Leitungen ist einer der wichtigsten Aspekte bei der Einführung und Aufrechterhaltung von Qualitätsmanagement.

Die Begegnungen zwischen dem externen Auditor und den Mitarbeitern können sehr unterschiedlich sein. Mitarbeiter empfinden Audits als Prüfungen und befürchten manchmal sogar das Abfragen von pflegerischem Fachwissen. Plötzliche Erkrankungen aus Angst vor den Begehungen können ebenso vorkommen wie stolze Mitarbeiter in den Wohnbereichen einer Altenpflegeeinrichtung, die auch mit der Auditorin eine fachliche und sachliche Auseinandersetzung nicht scheuen. Dies zeugt in der Regel von Selbstbewusstsein und von einer lebendigen Auseinandersetzung mit dem Arbeitsgegenstand. Mitarbeiter, die in der Lage sind, für „ihre Sache“ einzustehen, können auch leicht als Multiplikatoren des Qualitätsmanagements fungieren und werden durch die erlebte Motivation und die positive Rückmeldung zu ihrer Arbeit auch andere Mitarbeiter begeistern können. Je mehr Unterstützung im Unternehmen für das Qualitätsmanagement vorhanden ist, desto mehr Benefit wird im Unternehmen erreicht werden. Zum Beispiel durch zufriedene Bewohner und Angehörige, durch den guten Ruf der Einrichtung und auch durch zufriedene Mitarbeiter.

Auditoren als Motoren des Systems

Als Auditorin ist es in jeder Audit-Situation notwendig die Begeisterung für das Qualitätsmanagement zu erzeugen und den Nutzen für die Mitarbeiter zu verdeutlichen. Deshalb ist auch das fachliches KNOW-HOW und eine kollegiale Auseinandersetzung vor Ort besonders wichtig. Dabei spielen Punkte, wie die

Nutzung von Skalen bei der Dekubitusprophylaxe und der Verhütung von Mangelernährung genauso eine Rolle, wie die Prüfung der fachgerechten Dokumentation, um eine juristische Sicherheit für die Einrichtung und die Mitarbeiter zu gewährleisten.

Die Tatsache, dass dies regelmäßig geprüft wird, erhöht vielfach die Disziplin der Mitarbeiter. Eine mögliche Überprüfung, ob die Arbeit richtig durchgeführt wird, kann an Hand von Standards leicht erfolgen und auch die Mitarbeiter haben jederzeit die Möglichkeit, offene Fragen über Prozesse in der Dokumentation nachzulesen. Das Handbuch ist ein wichtiges Instrument sowohl für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, als auch für die Anleitung von Auszubildenden. Nicht zu unterschätzen ist auch die Tatsache, dass Mitarbeiter nicht selten stolz auf ihre Arbeit sind und im Audit die Möglichkeit bekommen, ihre Arbeit zu präsentieren und auch die entsprechende Anerkennung oder auch weiterführende Unterstützung zu erhalten. Dies wird im Auditbericht als Verbesserungspotential oder als besonders gut beschrieben. Letzteres ist eine verbrieft und dokumentierte Anerkennung, die Mitarbeiter im Gesundheits- und Sozialwesen häufig vermissen. Deshalb ist eine externe Auditierung mehr als nur die Prüfung des Qualitätsmanagementsystems, sie bietet die Möglichkeit, Arbeit zu reflektieren und regelmäßig weiter zu entwickeln. Diese Möglichkeiten werden gerade bei zunehmender Arbeitsbelastung aber nur dann erhalten bleiben, wenn sie als systematische Anforderung kontinuierlich im Fokus des Qualitätsmanagementsystems bleiben. Anerkennung ist jedoch allen gewiss, denn die Darstellung der Erkenntnisse aus externen Audits im Abschlussgespräch stellt die Arbeit der Mitarbeiter in den Vordergrund und lässt Raum für Lob, Unterstützung und Motivation.