

# »Es ist Zeit, die heilige Kuh Qualitätsmanagement zu schlachten«

Anneli Dörfler

*Wenn Wertschätzung und Respekt nicht von der Heimleitung vorgelebt und konsequent eingefordert werden, ist der Weg zur gefährlichen Pflege nicht weit. Diese Erfahrung machte die Autorin in der Arbeit mit Pflegeeinrichtungen. In ihrer Tätigkeit als Pflegesachverständige für die Heimaufsicht Brandenburg stellt sie immer wieder fest: Betreuungs- und Beschäftigungsangebote sind mobilen Bewohnerinnen und Bewohnern vorbehalten. Bettlägerige Menschen ohne Angehörige drohen wegen Personalmangel und Überlastung mit bürokratischen Aufgaben vergessen und vernachlässigt zu werden.*

Auch sechs Jahre nach der Einführung des Pflegequalitätssicherungsgesetzes (PQsG) reißen Negativschlagzeilen nicht ab: Tod durch Mangelernährung, wund liegen, Misshandlung, Vereinsamung. »Gefährliche Pflege« lautet das vernichtende Urteil.

Verstärkte Kontrollen und ein effektiveres Qualitätsmanagement fordern die einen. Die anderen halten Kontrollen schlichtweg für ineffektiv und fordern die Abschaffung der Heimaufsichtsbehörden. Was können externe Qualitätssicherung und internes Qualitätsmanagement bewirken? Wo sind die Möglichkeiten und Grenzen dieser Instrumente? Als externe Sachverständige der Heimaufsicht Brandenburg und als Auditorin von Qualitätsmanagementsystemen möchte ich zu diesen Fragen Stellung nehmen.

## Beispiel: die Arbeit der Heimaufsicht Brandenburg

Die Heimaufsicht Brandenburg prüft mit 15 internen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jährlich zirka 600 Pflegeeinrichtungen. Zu ihrem Aufgabenrepertoire gehören u. a. präventiv-beratende Aufgaben, kontrollierende Maßnahmen sowie die Bestellung von Heimfürsprechern.

Die Vorgabe einer jährlichen Überwachung wird von der Heimaufsicht Brandenburg streng überwacht und konsequent eingehalten. Seit vier Jahren begleiten externe Pflegesachverständige interne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ausgewählte Einrichtungen. Ein Novum,



Anneli Dörfler berät und begleitet Gesundheitseinrichtungen in ihren Qualitätsmanagementprozessen. Sie ist Diplom-Soziologin und Krankenschwester und seit sechs Jahren Mitinhaberin der Personalberatung Sudhoff & Dörfler GbR Berlin. Als Pflegesachverständige der Heimaufsicht Brandenburg und als TQM-Auditorin (EQZert) prüft sie ambulante und stationäre Pflegeeinrichtungen. Internet <http://www.pb-personalberatung.de>

das sich – aus der personellen Not geboren – als sinnvolle Ergänzung erweist.

Ein Drittel der Heimüberwachungen erfolgt angekündigt, ein Drittel unangekündigt und ein Drittel der Einrichtungen wird darüber informiert, dass innerhalb der nächsten zwei Monate eine Überwachung erfolgen wird. Über das Vorgehen entscheidet das Zufallsprinzip. Durch diese Differenzierung erhofft die Heimaufsicht, Vor- und Nachteile der einzelnen Verfahren zu ermitteln.

## »Wir verstehen uns als Anwalt der Bewohnerinnen und Bewohner ...« – das Prüfkonzept der Heimaufsicht

Die Heimaufsicht legt großen Wert darauf, dass Würde, Selbstbestimmung und Wahrnehmung von Rechten an erster Stelle der Heimüberwachung stehen. Im Leitbild der Heimaufsicht Brandenburg heißt es: »Jedes Verwaltungshandeln der Heimaufsicht ist darauf ausgerichtet, den staatsbürgerlichen Rechten von Menschen, die in Heimen leben, Geltung zu verschaffen.« Schutz der Würde und Sicherstellung von Lebensqualität nehmen im Konzept der Heimaufsicht einen zentralen Stellenwert

ein. Mit mehr als 100 Fragen widmet sich das Prüfkonzept diesem Themenschwerpunkt und stellt damit die Betreuungs- und Lebensqualität in den Mittelpunkt.

Das Prüfkonzept der Heimaufsicht trägt allen Dimensionen des Qualitätsbegriffs Rechnung: der Struktur-, der Prozess- und der Ergebnisqualität. Im letzten Jahr hat die Heimaufsicht ihren Prüfauftrag nochmals neu gewichtet und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Sachverständige dazu angehalten, den Schwerpunkt der Überwachung auf die Ergebnisqualität zu lenken.

Die Überprüfung der Ergebnisqualität beinhaltet das Gespräch mit der Bewohnerin und dem Bewohner und die Inspektion des Bewohnerumfelds. Auf einen »Blick unter die Bettdecke« wird verzichtet, aus ethischen Gründen, wie die Heimaufsicht erklärt. Die körperliche Visitation ist – auch wenn die Zustimmung des Bewohners oder seines Betreuers erteilt wird – für alle Beteiligten unangenehm und belastend. Es kann zwar nicht grundsätzlich auf Bewohnervisitationen verzichtet werden, sie sollten aber sorgsam abgewogen werden.

Seit Jahren verteidigt die Heimaufsicht dieses Vorgehen gegen den Vorwurf, Pflegedefizite nicht ausreichend einschätzen zu können. Sie hat diesen Vorwurf ernst genommen und im letzten Jahr ein Modellprojekt durchgeführt. In mehreren Heimen wurde die Ergebnisqualität unter Einbezug externer Sachverständiger geprüft. Dreißig Bewohnerinnen und Bewohner wurden hierzu einer umfassenden körperlichen Visitation unterzogen. Das Ergebnis dieser Visitationen ist nicht repräsentativ, lässt aber dennoch die Schlussfolgerung zu, dass die meisten Defizite auch durch Prüfung der Pflegedokumentation hätten nachgewiesen werden können. Nicht nachzuweisen waren unsachgemäße oder vernachlässigte Prophylaxen, wie beispielsweise Dekubitus- und Kontrakturprophylaxen.

## Rückblick: vier Jahre Heimüberwachung

Die Heimaufsicht arbeitet seit vier Jahren nach einem aufwendig entwickelten und stetig angepassten Prüfkonzept. Jährlich zieht sie über ihre Arbeit Resümee: Wie wird die Arbeit der Heimaufsicht wahrgenommen? Werden wir unserem Auftrag und Anspruch gerecht? Hat sich die Pflege- und Lebensqualität der Heimbewohnerinnen und Heimbewohner verbessert?

Übereinstimmend wurde festgestellt, dass sich die Pflegequalität in den letzten Jahren insgesamt verbessert hat. Eklante Pflegemängel wurden nicht nachgewiesen. In vielen Einrichtungen wurden große Anstrengungen unternommen, ein internes Qualitätsmanagementsystem zu implementieren. Das Repertoire an Qualitätssicherungsmaßnahmen wurde u. a. durch Pflegevisiten, Pflegestandards, Qualitätszirkel, Fallbesprechungen erweitert. Auch die Versorgung der Bewohnerinnen und Bewohner mit Demenz zeigt positive Entwicklungen. Konzepte werden nicht nur auf dem Papier verfasst, sondern aktiv umgesetzt, in Form von Validation, Biografiearbeit, kleinen Bewohnergruppen oder einer gezielten Tagesstrukturierung.

Festgestellt wurde aber auch, dass die Betreuung von bettlägerigen Bewohnern oft desaströs ist und Sterbebe-

gleitung, vor allem nachts, nicht gewährleistet wird. Bettlägerige Bewohnerinnen und Bewohner werden nicht mobilisiert. An eine Betreuung ist erst gar nicht zu denken. Oftmals ist nur eine Ergotherapeutin für mehr als 100 Bewohnerinnen und Bewohner zuständig. Treffend brachte es eine Mitarbeiterin der Heimaufsicht auf den Punkt: »Da sind die schön abgezeichneten Dokumentationsblätter Betreuung, und wenn du diese hinterfragst und wissen möchtest, was genau unter Mobilisation verstanden wird, wird deutlich, dass es sich um die Umlagerung des Bewohners handelt und bei der Aktivierung um das Andrehen des Radios.« Betreuungs- und Beschäftigungsangebote sind mobilen Bewohnerinnen und Bewohnern vorbehalten. Bettlägerige Menschen ohne Angehörige drohen vergessen und vernachlässigt zu werden.

Zusätzliches Betreuungspersonal wird nicht eingestellt, es kostet Geld und hat Einfluss auf die Personalfachquote. Mit der Einstellung von nicht qualifiziertem Personal wird die gesetzlich vorgeschriebene Fachquote von 50 Prozent nicht mehr eingehalten. Um die Quote halten zu können, müsste im Gegenzug eine Fachkraft eingestellt werden. Diese Situation wird um jeden Preis vermieden. Einige Einrichtungen kompensieren dies durch den Einsatz von Kräften gegen Mehraufwandsentschädigung (MAE) und Ehrenamtlichen. Manchmal gelingt diese Strategie, oftmals scheitert sie an mangelndem Interesse, fehlenden Berufsperspektiven oder an der örtlichen Situation.

Viele Pflegekräfte leiden selbst unter der Personalknappheit. Werden sie nach ihren Wünschen in Bezug auf ihre Arbeit gefragt, so ist die häufigste Antwort, mehr Zeit für die Bewohnerinnen und Bewohner zu haben. Nicht immer ist es Zeitmangel und knappes Personal, was fehlt. Manchmal sind es Hilflosigkeit, Resignation, fehlende Qualifikation oder fehlende Wertschätzung. Wenn Wertschätzung und Respekt nicht von der Heimleitung vorgelebt und konsequent eingefordert werden, ist der Weg zur gefährlichen Pflege nicht weit.

Angesichts der Feststellung, dass sich zwar die Pflegequalität, nicht aber die Betreuungs- und Lebensqualität der Heimbewohnerinnen und Heimbewohner verbessert hat, beabsichtigt die Heimaufsicht zukünftig gezielt die Betreuungsqualität zu begutachten. Hier stößt sie an die genannten Grenzen. Eine Verbesserung der Betreuungsqualität ist nicht ohne zusätzliche Personaleinstellungen zu erreichen. Doch da erfolgt der Aufschrei gleich von allen Seiten. Leistungsträger und Einrichtungsträger klagen über Kostenexplosionen und verweisen auf ein effektiveres Qualitätsmanagement. Gut strukturierte und systematische Arbeitsabläufe sollen Ressourcen freisetzen, die dann für andere Aufgaben genutzt werden können.

## Qualitätsmanagement als Zauberformel

Mit der Einführung des Pflegequalitätssicherungsgesetzes (PQsG) und der Novellierung des Heimgesetzes wurden Pflegeeinrichtungen dazu verpflichtet, ein Konzept für ein einrichtungsinternes Qualitätsmanagement einzuführen. Die Sicherstellung der Qualität in der Pflege und Betreuung und ein erhöhter Verbraucherschutz stehen an

erster Stelle. Nur im Nebensatz geht es um Effektivität und Effizienz.

Inzwischen klagen viele Einrichtungen über enormen Aufwand und eine überbordende Bürokratie. Nicht zu unrecht, denn das, was einst proklamiert wurde, dass Einrichtungen in Eigenverantwortung ein internes Qualitätsmanagementsystem implementieren, trifft nur begrenzt zu.

Das sogenannte interne Qualitätsmanagement besteht zu großen Teilen aus externen Anforderungen: Anforderungen, die der Leistungsträger vorgibt, Anforderungen, die durch die Qualitätsmodelle (ISO, Diakoniesiegel-Pflege etc.) definiert sind, Anforderungen, die der Gesetzgeber bestimmt. Jeder versucht auf seine Weise, Einfluss zu nehmen. Nicht selten wird unter dem Deckmantel der Lebensqualität Kostenreduzierung betrieben. Der eigentliche Sinn und Zweck des Qualitätsmanagements rückt zunehmend ins Nebulöse.

In vorauselendem Gehorsam haben Verbände und Trägergesellschaften der Regulierungswut Tür und Tor geöffnet. So mancher Träger oder Geschäftsführer ist froh darüber, die Verantwortung über das interne Qualitätsmanagementsystem auf die Leistungskräfte abschieben zu können und glaubt damit dem Ganzen zu entkommen.

Ein Qualitätsmanagementsystem muss, um erfolgreich zu sein, von der obersten Leitung gewollt und bis in alle Ebenen hinein gelebt werden. Es muss unter Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt werden, es braucht Zeit, um angenommen zu werden, es muss stetig korrigiert und weiterentwickelt werden und es muss schlank bleiben. Vor allem aber muss sich die gesamte Einrichtung mit den Inhalten identifizieren können und selbst definieren, was sie, oder besser noch ihre Bewohner und Angehörigen unter Lebensqualität verstehen. Sie muss Nein sagen können, zu Instrumenten, die Bewohnerinnen und Bewohner zu gläsernen Menschen macht und sie in die Unfreiheit zwingt. Und sie muss nicht jeden Trend und jede Mode bejahren.

Die Realität sieht anders aus. Viele Leistungskräfte sind verunsichert und resigniert. Sie setzen die Anforderungen nicht aus Überzeugung um, sondern weil sie von oben oktroyiert sind. Inzwischen blickt sowieso keiner mehr so richtig durch, was da von wem gefordert wird. Angesprochen auf seitenlange Einträge von Routineaufgaben im Pflegebericht erwidert die Pflegedienstleitung: »Das möchte der Medizinische Dienst der Kassen so.« Auch die Zusicherung, dass der Medizinische Dienst keineswegs an einer solchen Auflage festhält, konnte nicht überzeugen: »Wir machen das jetzt weiter so, auch wenn wir es sinnlos finden, jeder sagt was anderes.«

## **Mit guter Absicht – auf dem Holzweg?**

Die Folgen der ausufernden Bürokratie sind prekär. Die Kluft zwischen Theorie und Praxis wird immer größer.

Pflegeexperten und Wissenschaftler entwickeln in vermeintlich guter Absicht immer anspruchsvollere Instrumente, ohne zu berücksichtigen, dass das Personal, das sie umsetzen soll, gar nicht vorhanden ist. Zeitaufwendig erarbeitete Konzepte landen so in der Schublade oder werden halbherzig umgesetzt. Es werden immer mehr Daten produziert, die oftmals aus Zeitmangel oder Unkenntnis weder ausgewertet noch analysiert werden. Damit führt sich das Qualitätsmanagement, das auf ständige Verbesserung setzt, selbst ad absurdum.

Viele Einrichtungsleitungen stehen unter permanenten Umsetzungsdruck. Kaum ist der eine Expertenstandard eingeführt, steht die nächste Hygiene- oder Arbeitsschutzanforderung an. Bei dieser Fülle an Anforderungen können die Mitarbeitenden kaum noch mitgenommen werden. Alle Aufmerksamkeit fließt ins Qualitätsmanagement. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich nicht gesehen und ihre Arbeit nicht wertgeschätzt. Fehlende Wertschätzung führt zu Freudlosigkeit, innerer Kündigung und schlechter Arbeitsqualität.

## *»Unter Aktivierung des Bewohners wird gelegentlich das Andrehen des Radios verstanden«*

Oktroyierte Qualitätsmanagementsysteme können so eine kontraproduktive Eigendynamik entfachen und einen immensen Verschleiß an personellen und finanziellen Ressourcen verursachen. Sie können zu kalten, starren Systemen werden, die Einfalt statt Vielfalt und Kreativität produzieren und Machbarkeitswahn vorgaukeln.

## **Vorschläge und Wünsche**

Wenn Überwachung nicht als Kontrolle daher kommt, sondern als partnerschaftliche Beratung und Möglichkeit zur Reflexion des eigenen Handelns, dann kann sie einiges bewirken. Sie kann (manchmal) dazu führen, dass Nachtdienste personell verstärkt werden, dass Bewohnerinnen und Bewohner entsprechend ihrem Bedürfnis in ein anderes Zimmer verlegt werden, dass sie fachärztlichen Beistand erhalten, dass sie mal wieder ins Freie begleitet werden, dass sie ihre Rechte auf Mitwirkung im Heimbeirat durchsetzen können.

Pauschal die Abschaffung der Heimaufsichtsbehörden zu fordern, halte ich für falsch. Im Gegenteil, die Heimaufsichtsbehörden müssen so ausgestattet werden, dass sie ihrem anspruchsvollen Auftrag gerecht werden können. Das heißt konkret: Schulungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ausreichendes Personal oder gegebenenfalls Verstärkung durch externe Sachverständige. Wünschenswert wäre eine länderübergreifende Vereinheitlichung der Prüfkonzepte und größere Transparenz. Jährliche Überwachungen, so wie in Brandenburg prakti-

ziert, sollten zum Mindeststandard gehören. Doch nicht einmal diese Anforderung wird in allen Bundesländern eingehalten. Mir sind in Berlin Pflegeeinrichtungen bekannt, die seit Jahren keine Überwachung erlebt haben, weder durch den Medizinischen Dienst noch durch die Heimaufsicht.

Durch die Kontinuität, den partnerschaftlichen Beratungsansatz und die Offenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, im Konfliktfall alle Parteien anzuhören, erfährt die Heimaufsicht Brandenburg eine hohe Akzeptanz. Ihre Beratung wird positiv aufgenommen. Die Kontinuität hat für die Heimaufsicht wiederum den Vorteil, nicht jedes Jahr alles überprüfen zu müssen. So können Schwerpunkte gesetzt und ein oberflächliches Draufschauen vermieden werden.

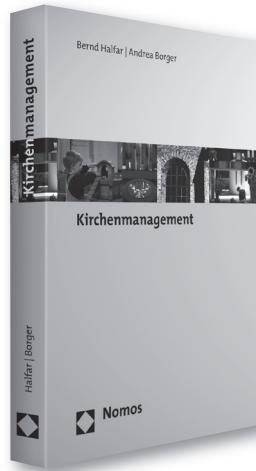
### Wünsche

Dürfte ich Wünsche an die Heimaufsichten richten, so würde ich sagen: Setzen Sie mehr auf unangekündigte Überwachungen und folgen Sie der Entscheidung der Heimaufsicht Brandenburg, die Betreuungs- und Lebensqualität in den Fokus zu rücken. Vertrauen Sie nicht zu sehr auf die schriftlichen Nachweise. Papier ist geduldig, das gilt auch für Qualitätsberichte und andere Aufzeichnungen. Sprechen Sie noch mehr mit den Bewohnerinnen und Bewohner – und mit dem Personal. Setzen Sie sich mit der Pflegekraft zusammen und lassen Sie sich von ihr die Situation des Bewohners erklären. Sie werden die Qualitäten und Haltung des Hauses schnell kennen lernen. Nehmen Sie sich Zeit für Beobachtung und treten Sie dezent auf. Sie sehen mehr, wenn man Sie kaum wahrnimmt.

Dürfte ich Wünsche an die Einrichtungen und ihre Akteure richten, so würde ich sagen: Es ist Zeit die Bremse zu ziehen und die heilige Kuh Qualitätsmanagement zu schlachten. Qualitätsmanagement ist ein Instrument, eine Methode – nicht mehr. Sie kann Inhalte nicht ersetzen. Schätzen sie Input und Output von Maßnahmen der Qualitätssicherung genau ein. Specken sie ab, was abzuspecken ist. Manchmal sind es weniger die großen Konzepte als vielmehr die kleinen menschlichen Gesten, die die Lebensqualität erhöhen können. Seien Sie unbequem. Hinterfragen Sie Anforderungen, die Sie nicht verstehen oder die Sie nicht überzeugen. Übernehmen Sie (wieder) die Verantwortung für die Inhalte, die in ihrer Einrichtung gelebt werden sollen. Lassen Sie sich bei der Wahl Ihres Qualitätsmanagementsmodells gut beraten, damit Sie sich nicht zu viel Bürokratie aufbürden. Vertrauen Sie nicht blindlings jedem Berater. Auch hier gibt es unseriöse Anbieter, die das Qualitätsmanagement ins uferlose aufblähen, bis sich das System selbst blockiert.

Wenn ich zum Schluss einen Wunsch an uns alle richten dürfte, dann wünsche ich mir, dass wir als Bürgerinnen und Bürger (noch) kritischer werden und mehr Zivilcourage zeigen. Was sind uns »die Alten« wert? Was sind wir uns selbst denn wert? Sind wir nicht die nächsten Alten? ◆

# Wozu Kirchenmanagement?



## Kirchenmanagement

Von Prof. Dr. Bernd Halfar, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt und Andrea Borger, Pfarrerin und Dekanin in München unter Mitarbeit von Annette Schuck  
2007, 259 S., brosch., 24,- €, ISBN 978-3-8329-2904-6

Die großen christlichen Kirchen in Deutschland müssen derzeit viele Umbrüche bewältigen. Die These dieses Buches ist, dass sie dabei **strategischer, experimenteller und unternehmerischer** werden sollten.

Auf allen Ebenen sollten die verantwortlichen Akteure einen jeweils eigenen Weg zu klarer Schwerpunktsetzung finden, indem sie die Vielzahl von Möglichkeiten kirchlicher Arbeit bewusst reduzieren und qualitativ zuspitzen. Dafür wird das praxiserprobte Modell der „Balanced Church Card“ im Detail für die Ebene von Gemeinde und Einrichtung wie für die regionale Ebene dargestellt. Die Autoren reflektieren zuvor eingehend die begrenzte Funktion eines betriebswirtschaftlich orientierten Modells für die Steuerung kirchlicher Entwicklung: Die methodischen Ansätze folgen der Idee, sich auf die Bereiche kirchlicher Arbeit effektiv zu konzentrieren, die für die Kirchenmitglieder heute besonders wichtig und produktiv sind.

Das Inhaltsverzeichnis und eine Leseprobe finden Sie unter [www.nomos.de](http://www.nomos.de).



**Nomos**

Bitte bestellen Sie bei Ihrer Buchhandlung  
oder bei Nomos | Telefon 07221/2104-37 | Fax -43 |  
[www.nomos.de](http://www.nomos.de) | [sabine.horn@nomos.de](mailto:sabine.horn@nomos.de)