

GUTE INNERE QUALITÄT – AUCH UND GERADE FÜR DIE PFLEGE

Wo bleibt der Mensch?

Strukturen, Prozesse, Ergebnisse – so lautet das bisherige Mantra des Qualitätsmanagements im deutschen Gesundheits- und Sozialwesen, hier Äußere Qualität (ÄQ) genannt. Doch wo bleibt der Mensch? Ist die Qualität gerade in diesem Sektor nicht v.a. durch das Verhalten der Beschäftigten bestimmt – hier Innere Qualität (IQ) genannt?

Eine gute IQ ist zum Vorteil aller: Patienten, Mitarbeiter, Geschäftsführung, Organisation, Gesellschaft – nicht zuletzt auch und gerade für die Pflege. Viele Pflegekräfte sind intrinsisch motiviert. Eine gute IQ ist ihnen sehr wichtig. Dennoch ist die IQ-Güte in der Praxis vielfach kritisch. In manchen Bereichen ein und derselben Organisation ist sie gut, in anderen ist sie schlecht – und was die Zukunftsaussichten angeht, so sind die Einschätzungen vieler Pflegekräfte teils geradezu erschreckend. Der Handlungsbedarf ist also hoch und dringend. Hinzu kommen im Fall schlechter IQ enorme, im Grunde unverantwortliche Einschränkungen des Patientenwohls und der Patientensicherheit, was konkrete Fallbeispiele aus der Praxis zeigen. Gute IQ – v.a. ein ökonomisch-rationales Kalkül, aber auch eine ethische Pflicht.

UNZUREICHENDE INSTRUMENTE

Nun ist in den Einrichtungen selbst das Bemühen um eine gute IQ vielfach groß. Die Wirkung der gängigen Programme ist jedoch gering, teils sogar kontraproduktiv. Erwartungen werden enttäuscht. Die IQ steigt nicht, sondern sie sinkt.

- Sozio-psychologisch geprägte Empfehlungen, wie Kommunikationstrainings, Teamentwicklungen, Coachings etc., haben die Anforderungen auf der Ebene der Organisationsführung nicht im Blick und kritische wissenschaftlich-handwerkliche Schwächen (ungenügende Kontextdifferenzierung, es werden „Äpfel mit Birnen“ verglichen).

- Maßnahmen „um die IQ herum“, wie besondere Sozialleistungen oder Fun-Management etc., sind gerade in Fällen schlechter IQ meist wirkungslos.
- IQ-„Platzhalter“ wie Mitarbeiterbefragungen zum Arbeitsklima oder Arbeitgebersiegel, wie Great Place to Work oder Mitarbeiterchampion etc., sind konzeptionell problematisch; die Ergebnisse sind, wie die differenzierte methodische Analyse zeigt, unzuverlässig und fehlerleitend.
- Zertifizierungen wie KTQ oder ISO 9001 etc. sind, soweit sie für Marketingzwecke als Ausweis guter Qualität genutzt werden, kritisch: Einerseits sind sie vornehmlich auf die ÄQ ausgerichtet, andererseits werden in ihrem Rahmen IQ-Platzhalter obiger Art positiv bewertet.

Zur Lösung des Problems sind folgerichtig neue, innovative Lösungen gefordert. Hier setzt das Konzept des Managements Innerer Qualität (MIQ) an.

NEUE LÖSUNG: MANAGEMENT INNERER QUALITÄT

Für die Geschäftsführung einer Einrichtung war die IQ-Güte in der Breite und Tiefe der Organisation lange Zeit weitgehend intransparent. Ein zentraler Faktor der Qualität und des Erfolgs der Organisation war ihr praktisch unbekannt. Und noch weniger konnte sie ihn wirksam steuern. Die hierfür erforderlichen Instrumente waren nicht entwickelt. Inzwischen ist mit MIQ ein praxisbewährtes leistungsstarkes Managementsystem verfügbar, das die Verantwortungsträger in der Herbeiführung einer guten IQ über alle Bereiche hinweg wirksam und nachhaltig unterstützt. Die Geschäftsführung ist mit Hilfe von MIQ nun erstmals in der Lage, die von ihr für ihre Organisation angestrebte Innere und Äußere Qualität im Zuge eines integrierten Gesamtprozesses gezielt herbeizuführen. Vorhandene Potenzialreserven werden erschlossen. Neue Standards im Wettbewerb werden gesetzt. Der Nutzen ist groß und zum Wohl aller.

Dabei zeigt sich in der Praxis, dass viele Probleme viel klarer und einfacher zu lösen sind, als es von manchen sozio-psychologischen Seiten propagiert wird. Die weit überwiegende Mehrzahl der Beschäftigten „kann“ gute IQ. Das ist nicht das Problem. Es geht darum, mit MIQ den geeigneten Rahmen für eine gute IQ zu schaffen. Niemand darf als Güter zum Dummen werden. Natürlich kann es auch im Bereich der IQ Probleme geben, die nicht sofort zu lösen sind. Doch dies ist im Bereich der ÄQ nicht anders. Hier gilt es die Erwartungen geeignet zu managen und das MIQ-Projekt mit erfahrener Hand zu führen.

Das operative Rückgrat von MIQ ist die periodische Messung der IQ mit Hilfe einer fokussierten Mitarbeiterbefragung

ÄQ ist die Güte von Strukturen, Prozessen, Ergebnissen etc. gemessen an Standards.

IQ ist die Güte des Verhaltens der Beschäftigten in der Wahrnehmung ihrer Aufgaben gemessen an den Vorgaben zu grundlegenden Werthaltungen und Vorgehensweisen (= Regeln Innere Qualität). Beispiele:

Patientenorientierung	wirtschaftlicher Umgang mit Ressourcen	Mitarbeiterorientierung	Führung	Strukturen, Prozesse
Das Wohl unserer Patienten ist der Maßstab unseres Erfolgs. Wir verfügen über hohe Kompetenzen, sind engagiert und freundlich.	Wir gehen sorgsam und sparsam mit unseren Mitteln um. Wir setzen uns Ziele und lassen uns an deren Erfüllung messen.	Unser Umgang untereinander ist offen, fair und wertschätzend. Wir arbeiten konstruktiv zusammen.	Wir fördern und fordern, entscheiden fundiert und kommunizieren klar. Wir verhalten uns vorbildlich.	Wir verfügen über angemessene Strukturen und Prozesse. Wir verbessern uns kontinuierlich.

Quelle: CGIFOS Institute, Tabelle: HCM

(Zeitbedarf für die Beantwortung der Kernfragen: circa zwei Minuten). MIQ – auch ein Ersatz für die bisherigen Mitarbeiterbefragungen im Rahmen von Zertifizierungen etc. Und was gemessen wird, kann auch gesteuert werden.

Das Phänomen der IQ und die Grundlagen deren Managements mit Hilfe von MIQ werden zu Beginn eines jeden MIQ-Projekts im Rahmen eines Workshops vorgestellt. Die Mitarbeitervertretung ist eng involviert und unterstützt das Vorhaben meist umfassend, wozu auch die organisationsinterne Kommunikation gehört. Entscheidend für das Vorgehen im Detail sind dann die Ergebnisse der ersten IQ-Messung. Die Organisation wird abgeholt, wo sie ist. Sie lernt im Tun. MIQ ist ein Prozess (Tab.). Zudem stellt MIQ die Verzahnung mit dem herkömmlichen, auf die ÄQ konzentrierten Managementsystem (MÄQ) her. Es kann und soll dieses nicht ersetzen, sondern es ergänzen. Das MIQ-System ist im Vergleich zu MÄQ jedoch ungleich einfacher, der hierfür erforderliche Aufwand geringer, was den MIQ-Nutzen indes nicht mindert. Das Aufwand-Nutzen-Verhältnis ist generell mehr als überzeugend. Dass neben einer guten IQ auch zeitgemäße Strukturen und Prozesse wichtig sind, ist selbstverständlich. Wird die Systemdurchdringung jedoch immer umfassender, macht eine gute IQ mehr denn je den Unterschied aus –

PROF. DR. KUNO RECHKEMMER

Leiter, CGIFOS Institute GmbH,
Stuttgart,
Kontakt: info@CGIFOS.de



und zwar nicht nur im Systembetrieb, sondern v.a. auch im Veränderungsprozess. Die Zahl der Prozessoptimierungen und sonstigen Veränderungsvorhaben ist Legion, die wegen schlechter IQ die Erwartungen nicht erfüllten oder gar gescheitert sind. MIQ ist ein kontinuierlicher Prozess. Entscheidend ist, in den Prozess einzusteigen. Wir wissen, für manche Organisation kann MIQ zunächst eine Herausforderung sein. Doch eine Alternative gibt es unserer Überzeugung nach nicht. Auch kann man mit MIQ sofort beginnen und die Chancen vor dem Wettbewerb nutzen. Auf die Lösungen der Politik braucht man hier nicht zu warten. CGIFOS hat es sich zur Aufgabe gemacht, die MIQ-Umsetzung nach Bedarf mit führender Expertise und leistungsstarken Instrumenten zu unterstützen. Unsere Vision ist eine Welt mit guter IQ und ÄQ. Unsere Mission ist es, zu dieser Welt führend beizutragen. MIQ – für die Geschäftsführung zum Vorteil aller.

KOMMENTAR

„Neue Erfolgchancen für den Pflegeberuf“

Wenn Krisen den Beigeschmack einer Katastrophe haben, besteht Hoffnung, dass alternative Lösungen gedacht werden. Meiner Ansicht nach liegt die Zukunft der Pflege in der Stärkung ihrer IQ. Eine gute IQ ist Voraussetzung und unverzichtbarer Bestimmungsfaktor für eine gute, effektive und motivierende Teamqualität – ein Phänomen, das Schubkraft zur Arbeitsplatzverbesserung beinhaltet.

Nicht wenige Verantwortliche glauben, dass es mehr Geld und gesetzliche Regelungen braucht. Diese sind gut und wichtig. Doch auch andere Probleme belasten und schaden dem Berufsstand. Somit kann Geld nicht die alleinige Lösung sein. Unstrittig ist, dass die Pflege bisher ein Garant für den Versorgungsanspruch der Patienten im System war. Politik, Selbstverwaltung, GB-A, Verbandsfunktionäre erkennen die kritische Schiefelage, gehen Probleme aber nur einseitig an. IQ und MIQ bleiben außerhalb des QM-Handlungsfelds. Ist dieses innovative, höchst wichtige und zukunftsbestimmende Konzept zu ungewohnt für das bisherige Denken und Handeln? Oder meint man, mit ihm würde die Forderung nach mehr Geld geschwächt? Pflege will und braucht v.a. gute IQ. Dennoch werden die Probleme inhaltlich unverändert mit langem Atem und unendlich langen zeitlichen Horizontperioden behandelt. Leidtragend sind die Pflegekräfte vor Ort, die Patienten und das System. Ändert sich nichts, nützen die besten Marketingaktionen nichts. Attraktivität und Verbleib im Beruf gelingen nur dann, wenn die IQ stimmt. Hierzu braucht es das klare Commitment aller Beteiligten zu guter IQ und damit zu MIQ. Es braucht mehr Mut zu einem neuen Denken im Management.

Worauf kommt es jetzt in den Einrichtungen an? Das seit 20 Jahren erworbene und in vielfältiger Weise eingeführte externe/interne Qualitätsmanagement ist um das MIQ auszubauen. Dies ist auf eigenständige Füße zu stellen, um in der Medizin, Pflege und Verwaltung beste Patientenversorgung und höchste Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erreichen. MIQ kann und soll das bisherige, vornehmlich auf Strukturen, Prozesse und Ergebnisse konzentrierte Management der ÄQ nicht ersetzen, sondern ergänzen. IQ und MIQ sind auf allen Ebenen und in allen Bereichen bekanntzumachen. Die Teams sind zu qualifizieren (CGIFOS-Zertifikate), um den Führungsalltag mit mehr Wissen um das Innere-Qualitäts-Regelwerk (operationalisiertes Leitbild) und dessen unmissverständliche Einhaltung effektiver und effizienter zu gestalten. Gute IQ ist eine Paradedfeld für Empowerment. Mit dem operativen Rückgrat von MIQ, der periodischen Messung der IQ mithilfe fokussierter Mitarbeiterbefragung, kann gezielt und individuell Wertschätzung, Fachlichkeit und Talentförderung im „Ich“ und der „Wir“-Kultur gelingen. MIQ ist ein Instrument der Organisationsführung mit übergeordneter Kontrolle und wirksamer Steuerung, so dass man gesunde Teamverhältnisse erreichen kann. Was für eine Chance, neben den reinen wirtschaftlichen Zielvorgaben den Blick auf die Bewertung der Mitarbeiter und auf das vorgegebene Innere Qualitäts-Regelwerk zu bekommen. Gute IQ im Team („Wir“-Kultur) liegt der Pflege am Herzen. Daraus generiert die Berufsgruppe Kraft zur täglich aufzubauenden Pflege-/Beziehungsarbeit und schafft außergewöhnliche Produktivität. Höchstleistungen in Teams entstehen dann, wenn gesunde „Ich“-Charaktere mit der „Wir“-Kultur übereinstimmen und sich für das Gesamte verbinden lassen. Arbeitsplätze werden künftig dort nachgefragt, wo berufliche Professionalität umgesetzt und Teamqualität nachhaltig stimmig ist. Funktionsdenken, Management- und Führungsverprechen, das an beruflichen und persönlichen Vorstellungen vorbeigeht, werden durch Mund-zu-Mund-Propaganda bestraft. Modernes Pflegemanagement lässt sich u.a. auch daran messen, wie mutig neue Wege gegangen werden, um sich aus der Krisendiskussion zu befreien. Gute IQ ist nicht nur ein wichtiger Qualitäts-, Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor, sondern auch eine neue zukunftsbestimmende Chance gerade für die Pflege.

Marie-Luise Müller, Pflege- und Qualitätsmanagerin, DPR-Ehrenpräsidentin, Kontakt: mueller@deutsche-patientenhotel.de