

*Infoblattreihe  
Mitbestimmung bei modernen Qualitäts-  
und Managementkonzepten*

## *Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen*

*Das Pflege-Qualitätssicherungsgesetz (PQsG)*

### *Beteiligung betrieblicher Interessenvertreter*

*Grundlagen – Standards -  
Auswirkungen auf die Mitarbeiter*

# Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen

## Perspektiven für neue Ansätze?

### Das Pflege-Qualitätssicherungsgesetz (PQsG)

- Mit Inkrafttreten des Pflege-Qualitätssicherungsgesetzes zum 1. Januar 2002 sind ambulante Pflegeeinrichtungen verpflichtet, ein einrichtungsinternes Qualitätsmanagement einzuführen und weiterzuentwickeln (§§ 72 III 1, 80 I SGB XI-E).
- Dieses Qualitätsmanagement verpflichtet jede Pflegeeinrichtung dazu, auf eine **stetige Sicherung und Weiterentwicklung der Pflegequalität** hinzuwirken
- Für den Bereich teil- und vollstationäre Pflege sieht § 80a SGB XI-E weiterhin vor, dass jedes Pflegeheim mit den Kostenträgern (Pflegekasse, Sozialhilfeträger) eine Leistungs- und Qualitätsvereinbarung treffen muss.
- **Inhalt dieser Vereinbarung** sind Aussagen
  - zur **sächlichen und personellen Ausstattung** der Pflegeeinrichtung einschließlich der **Qualifikation des Personals**,
  - über die **Struktur** und die voraussichtliche **Entwicklung** des zu betreuenden **Personenkreises**,
  - über **Art und Inhalt der Leistungen**, die von den Pflegeeinrichtungen erwartet werden.
- Die getroffenen Vereinbarungen sind spätestens ab dem 01. Januar 2004 für die Höhe der Pflegesätze und die Entgelte für Unterkunft und Verpflegung nach dem SGB XI entscheidend.
- Mit Einrichtungen, die ein solches Qualitätsmanagement nicht eingeführt haben, dürfen die Pflegekassen keine Versorgungsverträge abschließen. Die Heimträger selbst sind verpflichtet, in regelmäßigen Abständen die von ihnen **erbrachten Leistungen und deren Qualität nachzuweisen** (§ 113 PQsG).
- Darüber müssen Pflegedienste sich zukünftig einen Nachweis ausstellen lassen. Wer diesen Leistungs- und Qualitätsnachweis (LQN) ab 2004 nicht vorlegen kann, darf Häusliche Pflege nicht mehr leisten.
- Diese Forderungen sind auch mit der (vorläufigen) Ablehnung der Pflegeprüf-Verordnung (PflegePrüfV) durch den Bundesrat **nicht hinfällig** geworden!

## 1. Gegenstand

### Qualität in der Pflege durch Qualitätsmanagement? → NEIN! ←

- **Qualität** wird traditionell mit Begriffen wie *besondere* Eigenschaft, Güte oder Beschaffenheit gleichgesetzt; im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement treffen wir jedoch auf eine anderslautende Definition:

Hier entspricht Qualität einer relativen, auf eine "Qualitätsforderung" bezogenen Größe. Die **Bewertung von Qualität** - und in der Medizin: der Erfolg einer Maßnahme - kann nur in **Abhängigkeit von einer formulierten Zielvorgabe**, nämlich der **Qualitätsforderung** erfolgen. Das Ausmaß an erreichter Qualität läßt sich dann anhand der Erfüllung oder Nicht-Erfüllung **von zuvor festgesetzten Kriterien** beurteilen. Dies gilt auch für die medizinisch-pflegerische Dienstleistung

- **Qualitätsmanagement strukturiert, plant und organisiert** alle Tätigkeiten, die zur Planung, Erfassung, Messung, Sicherstellung und Verbesserung der (Qualität) der geleisteten Arbeit dienen. Dies beinhaltet die Festlegung der Qualitätspolitik, Qualitätsziele und Verantwortungen sowie deren Verwirklichung durch Mittel wie Qualitätsplanung, -sicherung, -prüfung –dokumentation und –verbesserung.
- Qualitätsmanagement-**System (QMS)** ist der zusammenfassende Begriff für Konzeptionen, Strategien und Maßnahmen, mit denen Dienstleistungen, Prozesse und das **Verhalten der Beschäftigten** auf die Sicherung von zuvor festgelegten Qualitätsstandards orientiert werden sollen.

Qualitätsmanagementsysteme sind **auch** die Basis für die Durchführung eines umfassenden und kontinuierlichen Verbesserungsprogramms durch die Optimierung aller Abläufe im gesamten Unternehmen.

Qualitätsmanagementsysteme bilden den Rahmen, in dem Einrichtungen / Unternehmen ihre betrieblichen Abläufe und ihren organisatorischen Aufbau darstellen. Dieser Rahmen umfasst ein System von Regelungen, durch welches sichergestellt werden soll, dass die Unternehmensziele erreicht werden.

## 2. Gestaltungsgrundsätze aus Arbeitnehmersicht

Ambulante Pflegeeinrichtungen sehen sich mit wachsendem Kosten- und Rationalisierungsdruck konfrontiert. Gleichzeitig steigen Forderungen nach Qualitätssicherung und -verbesserung in den Gesundheitsdienstleistungen. Die Leitungen und das Management geben dabei den Kostendruck bei gleichzeitiger Qualitätsüberprüfung ebenso weiter an die Beschäftigten, wie Angehörige und Patienten Dienstleistungen einfordern.

Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Pflegekräfte werden nicht wenig beansprucht. Die hauptsächlichsten gesundheitsgefährdenden Belastungen sind bekannt, sie sind angesiedelt in den Bereichen

- Dienst- und Routenplanung
- Arbeitszeitgestaltung
- Ergonomie (schweres Heben und Tragen)
- Gefahrstoffe
- Umgang mit kleinen und großen Pflegehilfsmitteln
- psychische Belastungen

Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Pflegekräfte aber sind – neben der fachlichen Qualifikation – der wichtigste Garant für eine fortdauernd qualitativ gute Pflege, und damit für den guten Ruf einer Einrichtung. Ein wirksamer Arbeits- und Gesundheitsschutz ist also nicht nur eine gesetzliche Forderung (Arbeitsschutzgesetz!), sondern ebenso ein wirtschaftliches und soziales "Muss" für jeden Pflegedienst.

Somit liegt es auf der Hand, beides – Sicherung der Qualität und Arbeits- und Gesundheitsschutz – miteinander zu verbinden: in der Pflegepraxis ebenso wie in ihrer Planung, Organisation und Durchführung.

### 3. **Gestaltungsmitwirkung der Mitarbeiter, Betriebs- und Personalräte als wichtige Partner bei der Mitgestaltung und Umsetzung**

Die mit dem PQsG verbundene Einführung eines Qualitätsmanagements bringt für die Beschäftigten eine Reihe – teils einschneidender – Veränderungen mit sich. Das "Sichern und Verbessern der Qualität von Dienstleistungen von Anfang an" erfordert nämlich die Einbindung von Arbeitsinhalten in entsprechende arbeitsorganisatorische und -strukturelle Maßnahmen.

So führen derartige Systeme beispielsweise zur Straffung von Arbeitsabläufen, zu Qualitäts- und Leistungskontrollen, Qualifizierungsmaßnahmen und zu Versetzungen.

Durch ein betriebliches Qualitätsmanagement werden **Arbeitsvorgänge verändert und neu organisiert. Entlohnungsfragen** werden neu gestellt, Qualifizierung, Fortbildung und Beteiligung von den Beschäftigten verlangt. Und außerdem: Obgleich die gesetzliche Grundlage den Blick in erster Linie auf die Qualität der Pflege selbst und nicht auf die Arbeitsbedingungen richtet, gäbe es hier Ansatzpunkte, Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes mit aufzunehmen.

Da sich QM als Top-down- und Bottom-up-Prozess versteht (was von "oben" verlangt wird, muss von "unten" realisiert werden können), ist die Beteiligung der Mitarbeiter unverzichtbarer Bestandteil von QM-Projekten. Probleme sind z.B. vorprogrammiert, wenn Arbeitnehmer zu spät informiert, unterschiedliche Interessen nicht artikuliert werden oder werden können, und das Vorhaben daher auf halbem Wege stecken bleibt. Professionelles "Beteiligungsmanagement" hilft "oben", Umsetzungsblockaden zu überwinden und führt "unten" zu mehr Verantwortung und Partizipation am Arbeitsplatz.

Für die **Beschäftigten und ihre Vertretungen bedeutet dies:**

- Die Beschäftigten sollen von Anfang an in die Qualitätsmanagementmaßnahmen einbezogen werden.
- Gemeinsam mit ihren Vertretungen bzw. mit den Betriebs- und Personalräten, sollten sie sich aktiv an der Formulierung und Ausgestaltung der QM-Maßnahmen beteiligen.
- Der Arbeitgeber muss dafür seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich des Qualitätsmanagements qualifizieren.

## 4. Angebote und Aktivitäten

### Information

- Grundsätze der Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung
- Auswirkungen moderner Qualitätsmanagement-Systeme auf die Beschäftigten
- Gestaltungsziele und Forderungen des Betriebsrats
- Informationsrechte und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei der Einführung von Qualitätsmanagement-Systemen und der Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000:2000

### Beratung

- Leitbilder aktueller Strategien im Qualitätsmanagement
- Mögliche Einflussnahmen für ein Qualitätsmanagement-System
- Auswirkungen dieser Einzelmaßnahmen auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten
- Eckpunkte für ein Qualitätsmanagement-System aus der Sicht des Betriebsrats
- Maßnahmen bei der Qualifizierung im Rahmen des Qualitätsmanagements, bei Maßnahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens und der Einführung von Qualitätszirkeln
- Eckpunkte einer möglichen Betriebsvereinbarung

### Qualifizierung<sup>1</sup>

Betriebsbezogene Schulung der Interessenvertreter für den Bereich Qualitätssicherung mit den Schwerpunkten:

- Grundsatzentscheidung über die Einführung von Qualitätsmanagementkonzepten
- Einführung neuer EDV-Techniken im Rahmen von Qualitätsmanagementkonzepten
- Planung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der Einführung von Qualitätsmanagementkonzepten
- Einführung von Qualitätszirkeln

---

<sup>1</sup> Dies geschieht in Kooperation mit dem Projekt "prag" (siehe auch Punkt 5)

## 5. Kooperationen

Im Rahmen des ESF - Projekts "**prag**", das vom Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW) der Universität Bremen in Kooperation mit der Arbeitnehmerkammer Bremen (Bereich Gesundheitsberatung und Gesundheitspolitik, Technologie-Beratungs-System) und der Fa. "fact und film" durchgeführt wird, wird Beschäftigten und Einrichtungen der Ambulanten Pflege eine Handlungskompetenz vermittelt, die es ihnen ermöglicht, die Aufgaben von Qualitätssicherung (und -verbesserung) mit den Anforderungen eines präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu vereinen. Auf diese Weise wird zu einer erhöhten Professionalisierung der Dienste und zu einer Verstärkung von Beschäftigung beigetragen.

Das Beratungs- und Qualifizierungsangebot dieses Projektes kann von allen Einrichtungen der Ambulanten Pflege im Lande Bremen wahrgenommen werden (Kontakt über [nschoell@uni-bremen.de](mailto:nschoell@uni-bremen.de)).

Darüber hinaus soll im Rahmen dieses Projektes **den Anbietern** von Pflegeleistungen (Einrichtungen) ebenso wie **den Beschäftigten** in diesem Bereich über die "neuen Medien" (im Rahmen des "Bremer Netzwerks Arbeits- und Gesundheitsschutz") ein Forum eingerichtet werden, in dem sie Handlungshilfen für ihre Tätigkeiten erwerben und sich über Qualitätsstand und -standard von Dienstleistungen informieren können.

## 6. Weiterführende Literatur

- Gisela Roßmann/Hans Rupp: ISO 9000, Arbeitshilfe für Betriebsräte; zu beziehen über: Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk Rheinland-Pfalz
- „Überblick über die Beteiligungsrechte des Betriebsrates bei der Einführung moderner Qualitätssicherungs-Systeme und der Zertifizierung gemäß DIN ISO 9000“ zu beziehen über: Technologieberatungsstelle beim DGB- Landesbezirk NRW e.V.
- „Handlungshilfe für Betriebsräte Qualitätsmanagement“ zu beziehen über: Technologieberatungsstelle beim DGB- Landesbezirk NRW, Regionalstelle Niederrhein
- „Qualitätsmanagement-Systeme und Zertifizierung nach DIN ISO 9000; Projekt Breitenwirksame Umsetzung vom Qualitätswissen für Betriebsräte“ zu beziehen über: Technologieberatungsstelle beim DGB- Landesbezirk NRW e.V.
- "Qualitätsmanagement im Krankenhaus/Pflegeheim, Handlungshilfe für Betriebsräte" zu beziehen über: Technologieberatungsstelle beim DGB- Landesbezirk NRW e.V.
- Tagungsreader "Arbeits- und Gesundheitsschutz in ambulanten Pflegediensten" zu beziehen über: DGB, Kreis Bremen
- EQUIB: Gesundheits- und Sozialpflegedienste auf dem Weg zu modernen Dienstleistern. Bremen 2000 (zu beziehen über: Projekt EQUIB [ghammer@uni-bremen.de](mailto:ghammer@uni-bremen.de))
- EQUIB: Berufs- und Qualifikationsentwicklungen im Gesundheits- und Sozialpflegektor (Tagungsdokumentation). Bremen 2001 (zu beziehen über: Projekt EQUIB [ghammer@uni-bremen.de](mailto:ghammer@uni-bremen.de)).

## 7. Anzufordernde Unterlagen

Zu folgenden Seminaren können Informationen angefordert werden:

- Nutzen statt Dulden – Neue Managementkonzepte und Betriebsratshandeln
- Einführung von QMS – Beteiligungsrechte und Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung
- Einführung von Gruppenarbeit und QMS in Unternehmen – Methodenkenntnisse für Betriebs- und Personalräte
- Betriebliche Führungskonzepte im Wandel - Welche Folgen haben Lean-Production und ISO 9000 für die Beschäftigten
- Neue ISO 9000 ff. – Bedeutung und Auswirkungen für die Beschäftigten

## 8. Unterstützung durch das Technologie-Beratungs-System (TBS) der Arbeitnehmerkammer

Wie in allen anderen Fragen, die den Problembereich "Moderene Qualitäts- und Managementkonzepte" betreffen, kann auch zum Gegenstand *Qualitätsmanagement und Maßnahmen nach dem Pflege-Qualitätssicherungsgesetz (PQsG)* Unterstützung durch das TBS angefordert werden.

Da das Qualitätsmanagement (System) zu mitbestimmungspflichtigen Maßnahmen führen kann, muss die betriebliche Interessenvertretung wissen, welche Ziele der Arbeitgeber mit dem Qualitätssicherungs-System verfolgt und wie die Vor- und Nachteile für die Beschäftigten abzuwägen sind (LAG Rheinland-Pfalz vom 29.11.96 – 3TaBV23/96).

Für die betrieblichen Interessenvertreter vermittelt das TBS Kenntnisse, die im Sinne von § 37 Bd. 6 BetrVG für eine sach- und fachgerechte Betriebsarbeit erforderlich sind.

## 9. Weitere Informationen unter:

### **Wilhelm Linke**

TBS der Arbeitnehmerkammer  
Beratungsschwerpunkt:  
Qualitätsmanagement  
Tel. : 0421/ 36 30 1-954  
Fax. : 0421/ 36 30 1-999  
eMail: [wlinke@arbeitnehmerkammer.de](mailto:wlinke@arbeitnehmerkammer.de)

### **Wolfgang Groß**

TBS der Arbeitnehmerkammer  
Beratungsschwerpunkt:  
Arbeits- und Gesundheitsschutz  
Tel. : 0421/ 36 30 1-951  
Fax. : 0421/ 36 30 1-999  
eMail: [wgross@arbeitnehmerkammer.de](mailto:wgross@arbeitnehmerkammer.de)

### **Barbara Reuhl / Carola Bury**

Arbeitnehmerkammer  
Bereich Betriebsbezogene Gesundheits-  
beratung / Gesundheitspolitik  
Tel. : 0421/ 36 30 1-59/-34  
Fax. : 0421/ 36 30 1-89  
eMail: [gesund@arbeitnehmerkammer.de](mailto:gesund@arbeitnehmerkammer.de)