

Bernd Moldenhauer

QUALITÄTSENTWICKLUNG IN DER ALTENPFLEGEAUSBILDUNG

Referat auf der Jahrestagung des „Arbeitskreises Ausbildungsstätten
Altenpflege in der BRD“

Die kontinuierliche Verbesserung und Sicherung der Qualität der Dienstleistungen hat als vorgeplante, mit hoher Priorität versehene Leitungsaufgabe noch vor wenigen Jahren am äußersten Rand der Aufmerksamkeit gestanden hat. Inzwischen hat das Thema eine so rasche Karriere hinter sich hat, daß kein Bereich umhin kann, sich damit zu befassen. Allerdings erreicht es die unterschiedlichen Sektoren der Dienstleistungseinrichtungen mit zeitlichen Verzögerungen. In der Pflege und speziell der Altenpflege ist es bereits angekommen, ebenso im Weiterbildungsbereich, während die grundständigen und die berufsqualifizierenden Ausbildungsgänge bisher verschont geblieben sind.

Wenn auch Altenpflegesschulen bisher nicht direkt mit der Forderung nach Qualitätsmanagement konfrontiert worden sind, werden sie doch indirekt, vermittelt über die Einrichtungen, die ihre Absolventen aufnehmen, Überlegungen zur Erweiterung ihres Curriculums anstellen müssen. Dafür ein kleines Indiz. Ich bin u.a. an einem Institut der Fort- und Weiterbildung für Führungskräfte in der Altenpflege tätig. Seit vier Jahren bilden wir Qualitätssicherungsbeauftragte aus; in diesem Jahr werden an die 100 Teilnehmer diese Ausbildung abgeschlossen bzw. begonnen haben. Diese neue Gruppe wird das Anforderungsprofil für Pflegefachkräfte in der Praxis beeinflussen. In vielen Einrichtungen existiert mittlerweile ein ausgebautes System der Qualitätsentwicklung und -sicherung. Die Schulen müssen Anschluß an diese Bewegung gewinnen, weil ihre Absolvent/innen diejenigen sein sollten, die jeweils auf dem neuesten Stand der fachlichen Kenntnisse sind.

Drei Aspekte der Qualitätsentwicklung für die Fachkräfteausbildung in der Altenpflege sollen erläutert werden:

1. Was unterscheidet Pflege nach den Vorschriften und Methoden des Qualitätsmanagements von der herkömmlichen Praxis?
2. Folgt daraus zwingend eine Erweiterung des Curriculums der Altenpflegeausbildung - und wenn: welche?

3. Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung sind nicht nur ein Gegenstand der Aus- und Weiterbildung. Was folgt für den Betrieb einer Altenpflegeschule?

I

Die neuen Anforderungen an die Praxis stammen aus zwei Quellen.

§ 80 PflegeVG schreibt die Einführung der Qualitätssicherung neben der wirtschaftlichen Betriebsführung als Bestandsbedingung für Träger vor. Einrichtungen, die den bundeseinheitlich geltenden Vereinbarungen zu diesem § nicht entsprechen, dürfen im Grenzfall den Betrieb einstellen. Die Träger müssen daher ein Interesse daran haben, daß ihre Mitarbeiter/innen diese Anforderungen im Detail kennen und ihnen entsprechen können.

Was ist gefordert? Die Vereinbarungen zum § 80 PflegeVG verpflichten Altenpflegeeinrichtungen zum Nachweis ausreichender

Strukturqualität - Prozeßqualität - Ergebnisqualität.

Für die Ausbildung sind vor allem die Vereinbarungen zur Prozeß- und zur Ergebnisqualität zu beachten.

Festgeschrieben sind neben Pflegeplanung und -dokumentation auch Pflegeanamnese, Vertragskenntnis, die Fähigkeit, das Pflegeergebnis zusammenfassend darstellen zu können sowie die Kooperation mit einer Reihe medizinischer und sozialer Institutionen. Darüber hinaus sollen Einrichtungen (in Form von Kann-Bestimmungen gehalten) Maßnahmen zur Qualitätssicherung nachweisen, etwa Qualitätszirkel, Qualitätssicherungsbeauftragte oder Qualitätskonferenzen.

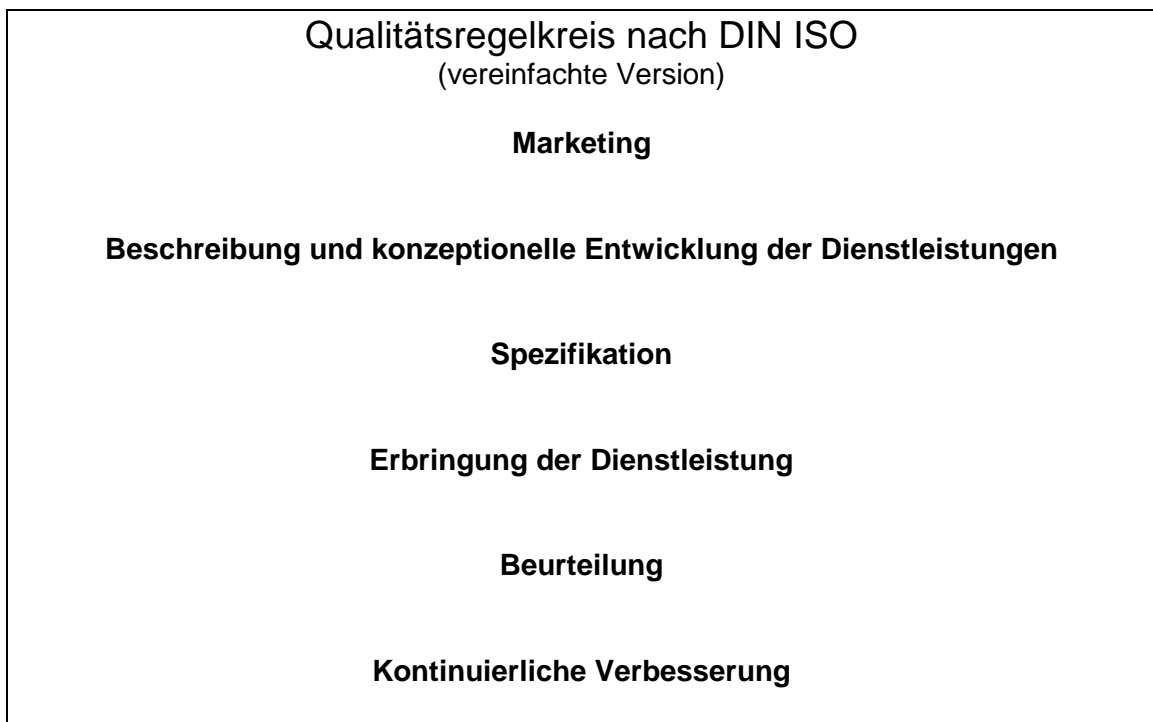
Die gesetzlichen Auflegen lassen indessen beim Wie der Umsetzung freie Hand. An dieser Stelle kann auf eine Reihe von Qualitätsmanagement-Konzepten verwiesen werden, die international üblich sind (Qualitätsmanagement nach der DIN ISO 9000-Normenreihe, QQ-System, Quality Awards, „Total Quality Management (TQM)“, um die wichtigsten zu nennen. Eine derzeit von vielen Trägern übernommene Orientierung zu Vorgehen und Methoden bieten die Qualitätssicherungspraktiken, die aus der DIN ISO Norm 9000 ff abgeleitet sind, speziell der Norm für Dienstleistungsunternehmen: 9004, Teil 2. Die ersten Altenhilfeträger haben bereits ihr Qualitätsmanagement nach dieser Norm zertifizieren lassen.

Der Kerngedanke dieser Norm läßt sich mit zwei Schlagworten beschreiben: Orientierung auf dauerhafte Zufriedenheit der Kunden und eine möglichst fehlerfreie Erbringung von Dienstleistungen. Die Kundenorientierung entspricht dem wirtschaftlichen Interesse des Trägers an der Belegung und der MitarbeiterInnen am Erhalt des Arbeitsplatzes, die Fehlerlosigkeit der

Ausführung der Pflege und anderer Dienstleistungen leitet sich einerseits aus vertraglichen Ansprüchen der zahlenden Kundschaft, andererseits aus fachlichen Standards und fachlichem Ethos ab.

Mit dieser Intention wurde ein international standardisiertes Vorgehen entwickelt, das ich - in einer auf einige Kernpunkte beschränkten Fassung - auf die Arbeit von Pflegeeinrichtungen beziehen möchte, um daraus Folgerungen für das Fachschulcurriculum zu ziehen.

Die erste Veränderung betrifft die Aufgaben der Leitungsebenen und der MitarbeiterInnen. Die oberste Leitung ist ausdrücklich für die Qualität verantwortlich, die MitarbeiterInnen für ihre Umsetzung nach genauen Vorgaben. Im einzelnen schließt dies folgende Schritte ein:



Marketing

Überprüfung der Zusammensetzung und Qualität Angebots im Hinblick auf Kundenerwartungen, gesetzliche Anforderungen und das Angebotsprofil von Mitbewerbern

Beschreibung und konzeptionelle Entwicklung der Dienstleistungen

Auf der Grundlage einer Beschreibung des Angebots ist eine geplante Entwicklung der Dienstleistungen (Design) nachzuweisen

Spezifikation

Es soll im Detail und schriftlich festgehalten werden, welche Dienstleistungen erbracht werden, wie dies geschieht und wie die möglichst fehlerfreie Erbringung gesteuert werden soll.

Erbringung der Dienstleistung

Die Erbringung wird künftig nicht nur über die Leistungserfassung täglich dokumentiert, sondern soll in einer angemessenen Einstellung erbracht werden. Aufmerksames, entgegenkommendes Verhalten sind ebenso Teil der Qualität wie fachliche Korrektheit der Ausführung.

Beurteilung

Neu ist, daß über die bereits bekannte Kontrolle der Pflegeplanung hinaus überhaupt laufend erfragt werden soll, ob die Erwartungen der Kunden/ Bewohner erfüllt worden sind. Weiter soll unabhängig davon auch die Einrichtung ihr Leistungsergebnis bewerten.

Kontinuierliche Verbesserung

Neu ist hier, daß Verbesserungen kontinuierlich, organisiert und mit erkennbaren Folgen eingeführt werden. Im Rahmen eines Qualitätssicherungssystems sorgen speziell ausgebildete Mitarbeiter/innen für die Dokumentation und die nachweisbare Umsetzung von Vorschlägen.

II

Welche Folgerungen lassen sich aus dieser Arbeitsweise für das Curriculum der Fachschulen ziehen? Ich könnte mir vorstellen, daß folgende Themen in das Lehrangebot eingebaut werden:

| |
|---|
| <p>Neue Curriculumbestandteile</p> <p>Qualität als Unterrichtsthema</p> <p>Struktur-, Prozeß- Ergebnisqualität</p> <p>Dokumentationstechnik</p> <p>Umgang mit Pflegefehlern</p> <p>Methoden</p> |
|---|

Dienstleistungseinstellung

Qualität als Unterrichtsthema

Vermittelt werden sollten die gesetzlichen Anforderungen, die Funktionsweise eines Qualitätsmanagement-Systems sowie die wichtigsten Methoden der Qualitätssicherung anhand von Fallarbeiten. Diese Punkte gehören auch zu den Grundkenntnissen von Fachkräften.

Struktur-, Prozeß- Ergebnisqualität umfassen:

Strukturqualität als Information für die räumliche und personelle Ausstattung

Prozeßqualität als künftige fachliche Mindestanforderungen, darunter die Fähigkeit, Pflegeanamnesen durchführen zu können und geplante Pflege nicht auf die Beherrschung der Pflegeplanung zu beschränken, sondern als Qualität der geplanten Pflege zu verstehen.

Ergebnisqualität als Fähigkeit, einen Überblick über den Erfolg und die Gründe für das Nichterreichen von Pflegezielen.

Dokumentationstechnik

Neben der Verbindung von Pflege und Leistungserfassung sind verstärkt Fertigkeiten der Dokumentation zu schulen, darunter auch der Umgang mit neuen Dokumentationsinstrumenten wie dem RAI.

Umgang mit Pflegefehlern

Zusätzlich zur Vermittlung von Pflegefertigkeiten und -techniken muß die Fähigkeit geschult werden, fehlerhafte Dienstleistungen zu erkennen und zu analysieren. Dazu gehört ein Blick für die Zusammenhänge in einer Pflegeeinrichtung. Dieser Aspekt läßt sich besonders im Rahmen der Vorbereitung und Auswertung des Praktikums behandeln.

Methoden

Das Qualitätsmanagement setzt zur Erfassung von Fehlern und zur Festlegung von geeigneten Verfahren eine Reihe von Methoden ein wie Flußdiagramme, Ishikawa-Diagramme, Checklisten etc. Es wäre relativ einfach, diese Methoden in den Ausbildungsgang einzubauen.

Dienstleistungseinstellung

Das Ausbildungsziel müßte über die Beherrschung von Pflegevorgängen hinaus erweitert werden auf die Schulung einer angemessenen Dienstleistungseinstellung. Gefragt sind hier spezielle Tugenden und Schlüsselqualifikationen wie Kundenorientierung, freundliches Auftreten und vor allem die selbstgesteuerte Erbringung von Diensten.

Diese Verhaltensweisen werden im Qualitätsmanagement nicht als persönlicher Stil verrechnet, sondern sind berufliche Anforderungen im strikten Sinne. Aus meinen Beobachtungen in Pflegeeinrichtungen kenne ich den Unterschied, den es macht, wenn solche Haltungen als einerseits von der zufälligen Einstellung des Pflegepersonals abhängen oder aber Ausdruck der Qualitätspolitik des Trägers sind.

III

Qualitätsentwicklung bezieht sich nicht nur auf das Ausbildungscurriculum, sondern - mit nachhaltigeren Folgen - auf die Arbeitsweise der Schulen selber. Zunächst einmal ist es eine Frage der Glaubwürdigkeit, sich den Anforderungen, die man Schülern mit auf den Weg gibt, selbst zu stellen. Zum zweiten glaube ich, daß gerade das Schulwesen - und hier wiederum das öffentliche stärker als das privater Träger - im Bereich der Qualität und Qualitätssicherung Nachholbedarf hat.

Orientieren wir uns wiederum an der Kurzfassung des Qualitätsmanagement-Regelkreises (s. Abb. oben).

Ausbildungsangebot

Qualitätsmanagement zu betreiben, heißt im ersten Schritt, das Angebot zu überprüfen: bekommen die „Kunden“ (die Schüler und indirekt die einstellenden Institutionen) genau das, was sie erwarten und was sie brauchen? Diese Überlegung ist unmittelbar verbunden mit dem Eigeninteresse der Pflegeschule unter der Fragestellung: ist unser Angebot langfristig konkurrenzfähig? Aus derartigen Überlegungen entwickelt sich das Marketing, das auch Schulen betreiben (müssen).

Träger- und Unterrichtskonzept

An zweiter Stelle ist das Konzept zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Die curricularen Inhalte werden weniger das Problem sein. Ich kann mir aber vorstellen, daß die Vielfalt und Wirksamkeit der Methoden ständiger Entwicklung bedarf. Das Qualitätsmanagement verleiht solchen Überlegungen, die natürlich alle Lehrkräfte schon von sich aus anstellen, eine höhere Verbindlichkeit.

Spezifikation der Lehre

Auf der Grundlage eines solchen Konzepts läßt sich auch die einzelne Dienstleistung, die Vermittlung von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen, genauer spezifizieren. Es geht dabei nicht nur um didaktische und methodische Planung des Stoffes, es geht vor allem um Überlegungen zu der Wirksamkeit seiner Umsetzung, den Lernerfolg der Schüler/innen.

Lehren als Dienstleistung

Lehrer haben es - unserem Bildungswesens entsprechend, das auf eine gediegene obrigkeitsstaatliche Tradition zurückblicken kann - besonders schwer, sich als Dienstleister an ihren und für ihre Schüler zu verstehen. Eine verbreitete Haltung ist wohl eher die, daß sie Wissen spenden und die Schüler froh sein können, wenn sie die Prüfungen bestehen. Dienstleistungsqualität auf Schulen zu übertragen heißt, die Zufriedenheit und den Erfolg der Schüler zu einem Beurteilungskriterium des Unterrichts zu machen.

Verbesserung

Schließlich geht es - wie bei der Pflege selbst - um die dauernde Bereitschaft zur Verbesserung auch und gerade dessen, was man schon gut kann. Beispiele für solche Verbesserungsbemühungen wären der Einsatz von Qualitätszirkeln des Lehrpersonals und die Schaffung von Qualitätskonferenzen. Als Themen der Qualitätsverbesserung: Einsatz von Medien, Prüfungsformen, Aktualisierung des Programms, individuelle Beratung von Schüler/innen etc.

IV

Eine Besonderheit ist zu erwähnen, die für jedes künftige Konzept der Qualitätssicherung in Schulen gilt. Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement sind zuerst in der Produktion entwickelt worden mit dem Ziel, möglichst fehlerfrei, und das heißt zugleich: kostensparend zu produzieren. Bereits die Übertragung auf Dienstleistungen ist schwierig, weil deren Qualität nicht an einem selbständig existierenden Produkt gemessen werden kann, sondern nur in Form einer Handlung existiert und zudem von subjektiven Einstellungen abhängt. Die gleiche Leistung, die ein Kunde als zufriedenstellend erlebt, kann von einem zweiten als unzureichend wahrgenommen werden. Standards helfen hier, reichen aber nicht aus, um sichere Leistungen zu gewährleisten.

Pflege und Ausbildung stellen noch einmal ein besonderes Problem dar: in beiden Fällen ist der Erfolg und damit die Qualität der Leistung auf die Mitarbeit des Pflegebedürftigen/ des/r Schülers/in angewiesen. Aktivierende Pflege scheitert, wenn sie jemand nicht aktivieren lassen will, die perfekt geplante

Lehrveranstaltung wird ein Fehlschlag, wenn die Schüler schlafen. Qualitätsmanagement kann hier nur bedeuten, alle strukturellen und prozessualen Voraussetzungen für einen effektiven Lehrbetrieb zu schaffen, und im übrigen auf den Kontakt mit den SchülerInnen und das Beziehungsklima zu vertrauen. Eine Lehreinrichtung kann nicht mehr tun, als die Voraussetzungen Stück für Stück zu prüfen, zu verbessern und diese Schritte zu dokumentieren - letztlich: selbst zu lernen.

Voraussetzungen für den Lernerfolg lassen sich allerdings immer verbessern. Hierzu greifen wir noch einmal auf die Unterscheidung von Struktur-, Prozeß und Ergebnisqualität zurück.

| Strukturqualität | Prozeßqualität | Ergebnisqualität |
|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Personal | Vertrag | FFK-Erwerb: |
| Räume | Konzept | - direkte Pflege |
| Ausstattung | Curriculum | - indirekte Pflege |
| Lehrmaterial | Didaktik | - Einstellungen |
| Standort | Methoden | |
| Kooperationen | Kontrollen | |

(FFK = Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse)

v

Zum Abschluß ein kurzer Ausblick auf die zu erwartende Entwicklung im Berufs- und Weiterbildungsbereich. Grundlage ist ein Informationspapier des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) zum Thema Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung mit den 'Normen zum Qualitätsmanagement - DIN EN ISO 9000'. Dieses Papier macht deutlich, daß das Thema Qualität, das bisher im Hinblick auf die Verbesserung der Praxis der Ausbildung von Pflegefachkräften dargestellt worden ist, Teil einer weitreichenden Veränderung des gesamten beruflichen Ausbildungswesens ist, an der inzwischen eine Unzahl von Institutionen bis hin zur EU-Kommission arbeitet.

1. Grundlage für die Befassung mit der Qualität ist - wie bei den Pflegeeinrichtungen - der stärker werdende Wettbewerb der Bildungsträger und der Übergang von einer angebotsorientierten zu einer bedarfsorientierten Bildung. Die berufliche Handlungsfähigkeit wird zum entscheidenden Kriterium, mit dem nachfragende Einrichtungen an die Pflegefachschulen herantreten werden. Die Entwicklung kann dahin gehen, daß Abnehmer den Qualitätsnachweis verlangen, daß auf dem Markt nur noch zertifizierte

Einrichtungen bestehen können, weil Bildung ein „Vertrauensgut“ ist und ein Zertifikat als Vertrauensbeweis anerkannt wird.

Es existiert bereits eine Vielzahl von Institutionen und Gesetzen, die sich mit Qualitätssicherung der beruflichen Bildung befassen, so der gesetzliche Verbraucherschutz, das Fernunterrichtsschutzgesetz, das AFG, die Weiterbildungsgesetze der Länder, die Fortbildungsverordnungen, weiter Checklisten (BIBB), Tests und Datenbanken. Deren Vorschriften, Normen und Empfehlungen sind auch für Altenpflegeschulen eine interessante Informationsquelle über Qualitätsanforderungen.

2. Kriterium für Bildungseinrichtungen ist die Güte der Planung, der Durchführung und des Abschlusses einer Bildungsmaßnahme. Das gilt auch für Träger von Bildungsmaßnahmen mit allgemeiner Verbindlichkeit im Sinne eines Ausbildungsrahmenplans oder einer Prüfungsordnung.

3. Ausdruck der Anstrengungen um Qualität ist die gegenwärtige Zertifizierungswelle. Zertifizierung bedeutet, daß von unabhängigen (akkreditierten privaten) Zertifizierungsstellen bescheinigt wird, daß ein Unternehmen in der Lage ist, ein Qualitätsmanagement nach vorgegebenen Normen aufrechtzuerhalten. (Die Entwicklung verläuft rapide: waren 1993 300 Unternehmen zertifiziert, werden es demnächst 200 000 sein. Von den Bildungseinrichtungen sind derzeit ca. 6 % zertifiziert.) Spezialisierte Zertifizierungsstellen gibt es auch für den Bereich beruflicher Bildung. Die CERTQU z.B. ist eine Gesellschaft, die ausschließlich Qualitätsmanagement in der beruflichen Weiterbildung zertifiziert.

4. In dem Papier des BIBB werden zwei Perspektiven entwickelt:

- die öffentliche Hand (KMK) wird sich verstärkt für die Qualität der Ausbildung interessieren, wobei die Frage entsteht, wie sich die Qualitätssicherungsinstrumente der DIN ISO-Norm 9000 ff zu den herkömmlichen staatlichen Kontrollen verhalten werden,

- die EU arbeitet an einer Standardisierung auf europäischer Ebene, um die unbeschränkte Geltung von Bildungsabschlüssen sicherzustellen.

Es sind abschließend allerdings auch kritische Überlegungen zur Praxis des Qualitätsmanagements anzustellen, damit nicht der Eindruck entsteht, hier werde das neue Allheilmittel gepriesen.

1. Was ein Qualitätsmanagementsystem - auch ein zertifiziertes - garantiert, ist nicht die Qualität der Leistung, sondern das Bestehen eines Qualitätssicherungssystems. Es ist technisch möglich, daß einem Unternehmen das Qualitätssystem bescheinigt wird, ohne daß sich die Leistung verbessert hätte.

2. Nach wie vor ist die Verhandlungsposition des Kunden eine entscheidende Größe für die Qualität der Leistung. Kann er sie beurteilen und hat er die Macht, auf Qualitätsmängel mit einem Wechsel des Dienstleisters zu reagieren, bleibt einem Unternehmen nichts anderes übrig, als auf wirkliche Qualität zu setzen. Welchen Überblick, welche Macht haben Schüler/innen bei der Wahl einer Ausbildungsstätte? Von der Antwort auf diese Frage wird abhängen, wie ernsthaft und vor allem wie umfassend die Qualitätsentwicklung in Altenpflegeschulen sein wird.

3. Die Qualität vieler Zertifizierungsinstitute ist selbst nicht gesichert. Beispiele dafür sind bekannt. Damit untergraben sie nicht nur den eigenen Markt für Qualitätssicherung untergraben, sondern beschädigen den gesamten Gedanken der organisierten und dokumentierten Qualitätsentwicklung beschädigt.

Gleichwohl: Dienstleistungsunternehmen oder Bildungseinrichtungen, die sich intensiv mit Qualitätsentwicklung befassen, begeben sich auf einen Weg, der - richtig angelegt und gegangen - nach meinen Erfahrungen überwiegend erfreuliche Folgen für den Träger, die Mitarbeiter/innen und das Klientel hat. Insofern kann man Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement als Leitmotiv für Ihre weitere Arbeit ohne Vorbehalte empfehlen.

Anschrift des Verf.:

Dr. Bernd Moldenhauer
Am Schmidtberg 2
27726 Worpswede