



# SCHRITT FÜR SCHRITT

**Zertifizierungssysteme.** Die St. Elisabeth-Akademie in Düsseldorf hat sich als einer der ersten Bildungsanbieter im Gesundheitswesen nach der DIN ISO 29990 zertifizieren lassen. Bis zur erfolgreichen Zertifizierung dauerte es 15 Monate und bedurfte es einiger Organisation.

Von Josef Roberg

**E**xamenszeit an der St. Elisabeth-Akademie: Die Prüfung von 100 Auszubildenden an drei Standorten ist zu organisieren, drei Gesundheitsämter und 27 Lehrer sind involviert, drei Sekretärinnen ordnen das Durcheinander. Das Examensprozedere ist kompliziert und fehleranfällig. Immer wieder die Frage: „Wie haben wir es im vergangenen Jahr gemacht?“

Die Etablierung eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) war für die St. Elisabeth-Akademie gGmbH (SEA) dringend notwendig. Mit zu-

nehmender Größe und Komplexität des Unternehmens verloren Mitarbeiter den Überblick, Unzufriedenheit erschwerte die eigentliche pädagogische Arbeit. Für neue Mitarbeiter war es schwieriger, die Strukturen zu verstehen. Zudem sollte das QMS für die Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt werden, um die Lerndienstleistungen der Akademie wirksam darstellen zu können.

Der Markt für pädagogisch orientierte QM-Systeme ist überschaubar. Nach ausgiebiger Recherche fiel die Wahl auf DIN ISO 29990 als Orientierungsrahmen. Die 2010 publizierte und international anerkannte Norm erfüllt die Anforderungen von Bildungseinrichtungen und stellt die Lerndienstleistung in den Mittelpunkt. Demnach muss der Lernbedarf kriteriengeleitet erhoben, ein Curriculum beschrieben und die Durchführung von Unterricht dargestellt werden. Auch die Finanzierung sowie das Personal- und Kommunikationsmanagement müssen angegangen werden. Die Norm hebt besonders den Aspekt der Par-

tizipation hervor. Sie fordert, sogenannte „interessierte Parteien“ wie Lehrer, Auszubildende oder Kostenträger in die Gestaltung der Einrichtung einzubeziehen. Mit diesen Anforderungen werden zahlreiche pädagogische und organisatorische Fragestellungen generiert, die sonst nicht auftauchen würden.

## Schritt 1 – Voraussetzungen schaffen

Wenn das Qualitätsmanagement als kontinuierlicher Prozess zu verstehen ist, der integraler Bestandteil der Arbeit sein soll, ist die Zustimmung und aktive Mitarbeit aller Mitarbeiter erforderlich. In Teambesprechungen wurde das QM deshalb kontinuierlich thematisiert, mit allen Mitarbeitern Einzelinterviews zu ihren Erwartungen und Befürchtungen geführt. Auch wurde die Benennung eines Qualitätsmanagers mit einem Stellenumfang von 40 Prozent notwendig, um die zusätzliche Arbeit zu bewältigen.

## Schritt 2 – Erster Monat: Steuerung gibt Orientierung

Die Steuerungsgruppe, bestehend aus dem Leitungsteam, einem Mitarbeitervertreter und dem Qualitätsmanager, koordiniert den gesamten Prozess. Sie ist verantwortlich für die zeitliche, inhaltliche und personelle Feinplanung. Die SEA hat sich für ein mehrjähriges Verfahren entschieden: Im ersten Jahr wurde das Kerngeschäft, die Ausbildung in der Gesundheits- und Krankenpflege und das Management der Akademie beschrieben und zertifiziert. Für das zweite

## ST. ELISABETH-AKADEMIE

Die SEA wurde 2005 von sechs katholischen Gesellschaftern und deren 14 Krankenhäusern gegründet. An drei Standorten in Düsseldorf, Neuss und Mönchengladbach werden bis zu 505 Auszubildende der Gesundheits- und Krankenpflege und der Gesundheits- und Krankenpflege-assistenz betreut. Zahlreiche Fort- und Weiterbildungen ergänzen die Lerndienstleistungen der Akademie.

und dritte Jahr ist die Erweiterung auf alle Leistungsbereiche geplant.

### Schritt 3 – Zweiter bis dritter Monat: Von der Problem- zur Prozesslandschaft

Mit der Erstellung der Prozesslandschaft begann die arbeitsreiche Zeit für die Mitarbeiter. Sie erarbeiteten einen Themenkatalog. Überwiegend waren darin Abläufe gelistet, die im täglichen Betrieb nicht reibungslos funktionierten. Ihre sinnvolle Anordnung in einer grafischen Form wird als Prozesslandschaft bezeichnet und gibt gleichzeitig detaillierte Mitarbeiteranweisung. In diesem Prozess lag die Herausforderung für die Mitarbeiter darin, einen Konsens zwischen drei Akademiestandorten zu finden. Dies erforderte viel Abstimmungsarbeit, die von der Steuerungsgruppe und dem Qualitätsmanager zu leisten war.

### Schritt 4 – Vierter bis fünfter Monat: Daten sammeln

Die Norm erfordert die kontinuierliche Einholung von Feedback über die Arbeit der Akademie. Dies erfolgt auf verschiedenen Ebenen, etwa in Mitarbeiterjahresgesprächen oder in Lernkonferenzen mit den Auszubildenden.

Um einen ersten Überblick zu erhalten, wurde eine Erhebung über das Länderkonsortium „SEIS-Deutschland“ (Selbstevaluation in Schulen) vorgenommen. Es bietet ein kostengünstiges Online-Befragungsinstrument für unterschiedliche Schulformen. An der SEA wurden in 2013 284 Auszubildende, Lehrer und Praxisanleiter befragt. Die ausgewerteten Daten lieferten wichtige Hinweise. So wurde von den Auszubildenden eine nicht ausreichende Rückmeldung zu ihren mündlichen Leistungen im Unterricht bemängelt. Die ermittelten Defizite müssen vom Kollegium gelöst werden. Die SEIS-Befragung wird im Dreijahresrhythmus wiederholt.

### Schritt 5 – Sechster bis zwölfter Monat: Qualitätsbuch erstellen

Parallel zur Erstellung der Verfahrensanweisungen wurde das Qualitätshandbuch geschrieben, welches

auf der Homepage der Akademie veröffentlicht ist. Das Buch trifft grundsätzliche Aussagen zum Qualitätsmanagement. Es beschreibt, wie die Anforderungen der Norm an der SEA erfüllt werden. Die Anweisungen für Mitarbeiter beziehen sich auf die im Handbuch getroffenen Aussagen und stellen ihre konkrete Umsetzung dar. Sie sind interne Dokumente, die nicht veröffentlicht werden.

### Schritt 6 – Dreizehnter bis vierzehnter Monat: Internes Audit

Mit dem internen Audit, einer Probeprüfung vor der eigentlichen Zertifizierung, hatte die Akademie ein externes Unternehmen beauftragt. Dieses prüfte sowohl das Handbuch als auch die Verfahrensanweisungen und befragte an drei Tagen die Mitarbeiter. Das Probeaudit lieferte wichtige Hinweise zur Vervollständigung und Korrektur der Unterlagen, ohne die eine erfolgreiche Zertifizierung nicht möglich gewesen wäre.

### Schritt 7 – Fünfzehnter Monat: Die Prüfung

Die Zertifizierung wurde vom Unternehmen Certqua durchgeführt und verlief nach dem Muster des internen Audits. Der Qualitätsmanager begleitete die Auditierung und unterstützte Kollegen in den Gesprächen. Auch Geschäftsführung und Schulleitung wurden detailliert zu ihren Kernaufgaben befragt.

Die Zertifizierung stellt eine Investition dar, deren Erfolg sich nicht kurzfristig bilanzieren lässt, sondern in der Zukunft deutlich wird. Die Akademie hat 11 000 Euro für die Zertifizierung investiert. Nicht berücksichtigt sind darin die Kosten für die Stelle des Qualitätsmanagers, die Arbeitsstunden der Steuerungsgruppe und der Mitarbeiter.

Für die Kostenaufstellung ist die Größe der Akademie ein wichtiger Faktor. Drei Standorte erfordern sowohl im Audit- als auch im Zertifizierungsverfahren einen hohen Zeit- und Kostenaufwand, der in kleineren Institutionen geringer ausfällt.

Ein Qualitätsmanagementsystem löst nicht alle Probleme einer Bildungseinrichtung. Wenn es bisher

keine Kultur des Miteinander-Sprechens und der Partizipation gab, wird diese nicht automatisch aufgrund des Qualitätsmanagements geschaffen. An der SEA hat ein diskussionsfreudiges Klima und die hohe Kompromissbereitschaft des Teams die Realisation des Projektes sehr erleichtert.

Es ist ebenso illusorisch zu hoffen, Qualität lässt sich einfach so, parallel zum Arbeitsalltag produzieren. Ihre Entwicklung benötigt personelle und finanzielle Ressourcen. Darüber hinaus erfordert die Beschreibung und Abstimmung der einzelnen Prozesse viel Zeit zum Nachdenken, Diskutieren und Schreiben. Nicht zu unterschätzen ist eine breite Zustimmung aller Mitarbeiter. Alle Beteiligten müssen von der Sinnhaftigkeit überzeugt sein, sonst scheitert ein Qualitätsmanagement.

Viele Abläufe sind mit der Erstellung von Anweisungen und Checklisten transparenter geworden. In diesem Jahr vergewissern sich die Kollegen in den Anweisungen beispielsweise, wie das Examen abläuft. Die Unsicherheit und das zeitraubende Diskutieren werden reduziert, der Ablauf wird routinierter. Neue Mitarbeiter berichten zudem, die Einarbeitungsphase gestalte sich unkompliziert, da zahlreiche Verfahren nachzulesen seien.

Qualitätsmanagement muss den Mitarbeitern und dem Unternehmen Mehrwert bringen. Es hat die Komplexität abzubilden, sollte übersichtlich, gleichzeitig effizient und schlank sein. Die Beschaffung eines Dokumentenverwaltungssystems soll ab diesem Jahr helfen, die alltägliche Datenflut zu managen.

Die SEA sieht sich nach der ersten erfolgreichen DIN ISO-Zertifizierung auf dem richtigen Weg zu einer strukturierteren Arbeit und verbesserten Lerndienstleistungen. Qualitätsmanagement wird als Hilfe und Bereicherung erlebt.

Josef Roberg, Lehrer für Pflegeberufe  
Qualitätsmanager  
St. Elisabeth-Akademie gGmbH  
Ausbildungszentrum für Berufe im  
Gesundheitswesen  
Schloßstraße 85, 40477 Düsseldorf  
j.roberg@elisabeth-akademie.de