

# Qualität ist eine Haltung



Irene Häni  
Verantwortliche Qualitätsmanagement  
Domicil  
irene.haeni@domicilbern.ch

Domicil ist die führende Anbieterin für Wohnen und Leben im Alter im Kanton Bern. Qualität ist hier mehr als ein Faktor unter vielen. Qualität bedeutet eine Haltung. Die Verantwortliche Qualitätsmanagement zeigt auf, wie Domicil Qualität definiert und umsetzt.

Welchen Stellenwert die Qualität in einer Unternehmung hat, wird von der Unternehmenskultur bestimmt. Diese ist ein Produkt aus Werten, Haltungen und Verhaltensmustern, welche die Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion vorleben und welche die Mitarbeitenden aller Stufen gegenüber den Kundinnen und Kunden spürbar machen (Vincent & Staines, 2019). Diese Aussage gilt wohl unabhängig von der Branche; in der Gesundheitsversorgung, wo Qualitätsmanagement nebst der Dienstleistungsqualität auch die Behandlungsqualität und die Patientensicherheit einbezieht, ist sie aber zentral (Bundesamt für Gesundheit [BAG], 2009). Wenn Mitarbeitende potenzielle Sicherheits- und Qualitätsprobleme offen ansprechen können, ist es möglich, diese anzugehen und zu lösen (Vincent & Staines, 2019).

Bereits vor 10 Jahren hat Domicil damit begonnen, eine wertebasierte Unternehmenskultur aufzubauen. Diese ist heute im Alltag spürbar. Das 2010 etablierte Ethik-Forum sowie Ethik-Komitees unterstützen die Mitarbeitenden darin, sicherer mit Wertekonflikten und

ethischen Fragen umzugehen, welche in Alterszentren täglich auftauchen. Interdisziplinäre und interprofessionelle Fallbesprechungen, Schulungen sowie Empfehlungen und Richtlinien, etwa zum selbstbestimmten Sterben, sind zentrale Grundlagen für die Betreuungsqualität in den Alterszentren von Domicil.

## Zusammenarbeit mit der Berner Fachhochschule

Qualität entsteht, wenn sich alle Mitarbeitenden in ihrem jeweiligen Bereich engagieren und sich für die Dienstleistungen gegenüber den Kundinnen und Kunden verantwortlich fühlen. Dies ist eine Voraussetzung, damit die in Prozessabläufen und Standards definierten Qualitätslevels überhaupt zur Anwendung kommen. Bei Domicil wurden in den letzten zehn Jahren Prozesse und Standards in allen Bereichen erarbeitet, teilweise in Zusammenarbeit mit der Berner Fachhochschule BFH. Im Rahmen der Akademie-Praxis-Partnerschaft (APP) wurde beispielsweise ein Konzept für eine bedarfs- und bedürfnisgerechte Ernährung von Menschen mit einer Demenzerkrankung erarbeitet und der Grade-Skill-Mix in der Pflege in allen Standorten eingeführt und evaluiert. Bei der Weiterentwicklung und Sicherung dieser Standards berate und unterstütze ich als Qualitätsmanagerin die Prozessverantwortlichen sowie die Geschäftsleitenden der 23 Standorte, welche die Qualitätsverantwortung vor Ort tragen.

## Konkretisieren und Übersetzen

1 700 Mitarbeitende aus 67 Nationen sorgen bei Domicil 24x7 für die Sicherheit, Zufriedenheit und Lebensqualität der 1 650 Bewohnenden. Es müssen die unterschiedlichen Aus- und Zusatzbildungen (Grades) sowie Berufserfahrungen und individuellen Fähigkeiten (Skills) der Mitarbeitenden berücksichtigt und das Qualitätssystem möglichst anwendungsorientiert ausgestaltet werden. Das heisst: wenn immer möglich, weg

### Domicil in Kürze:

- führende Anbieterin für Wohnen und Leben im Alter
- die Nummer 1 in der Langzeitpflege
- 23 Alterszentren in der Region Bern
- 480 hindernisfreie Wohnungen und 1 138 Pflegeplätze
- Lebens- und Wohnraum für 1 650 Seniorinnen und Senioren
- seit 2019 mit den Tochtergesellschaften Domicil Apotheken AG und Private Spitex GmbH
- 1 700 Mitarbeitende, 205 Lernende, 30 HF-Studierende
- Mitarbeitende aus 67 Nationen
- rund 400 freiwillige Mitarbeitende

von langen, komplexen und ausschliesslich textbasierten Dokumenten hin zu praktischen Arbeitshilfsmitteln in einfacher Sprache, mit Piktogrammen, Bildern oder auch kurzen Schulungsvideos. Konzepte und Systeme, die sich hinter Abkürzungen wie RAI, MDS, RUG, NQI, CIRS, PDCA oder englischen, zuweilen gar japanischen Begriffen wie Benchmarking, Best Practice, Skill-Grade-Mix, Lean Management, Kaizen, Kanban etc. verbergen, müssen in verständliche und anwendbare Hilfsmittel übersetzt werden.

– die Auswahl der Kennzahlen oder Indikatoren und deren Interpretation und Vergleichbarkeit ist jedoch komplex. Die Leistungsempfänger und -empfängerinnen in der Gesundheitsversorgung, sprich die Patientinnen und Patienten und die Bewohnenden, sind meist nur subjektiv in der Lage, die medizinische, pflegerische, therapeutische und pharmazeutische Leistungserbringung zu beurteilen. Wenn beispielsweise die Wunde bei einem Dekubitus desinfiziert, mit Eiswürfeln gekühlt und mit dem Fön gewärmt wird, wie dies bis in

---

**«If you can't measure it, you can't manage it» – was man nicht messen kann, kann man auch nicht steuern, oder eben «managen». Auch im komplexen Gesundheitswesen sind einfache Qualitätsmessungen möglich – die Auswahl der Kennzahlen oder Indikatoren und deren Interpretation und Vergleichbarkeit ist jedoch komplex.**

---

Als Verantwortliche Qualitätsmanagement will ich primär mit Menschen zu tun haben, nicht mit Dokumenten. Entsprechend verstecke ich mich nicht hinter externen Vorgaben, sondern zeige praktischen Mehrwert auf oder schaffe diesen. Nebst der Rolle als interne Dienstleisterin, Koordinatorin und Moderatorin habe ich im Bereich der Qualitätssicherung aber natürlich auch eine Kontrollfunktion inne.

#### **Mehr als ein Zertifikat**

Wer kennt sie nicht, die Zertifikate von ISO, EFQM sowie eine Vielzahl von branchen- und fachspezifischen Zertifikaten, welche die Qualität einer Organisation und deren Produkte und Dienstleistungen nachweisen und garantieren sollen? In der Qualitätssicherung werden Zertifikate als das Mass der Dinge betrachtet. Auch Domicil setzt auf externe Überprüfungen und Messungen und vergleicht die Leistung in Benchmarks in der Branche, aber auch innerhalb der Domicil-Gruppe. So werden beispielsweise jährlich alternierend die Mitarbeitendenzufriedenheit und die Zufriedenheit der Bewohnenden sowie deren Angehörigen gemessen. Die Auszeichnung als beste Arbeitgeberin im Gesundheits- und Sozialwesen 2017 und 2019 durch «Great Place to Work» ebenso wie die hohen Werte bei der Zufriedenheit der Kundinnen, Kunden und Angehörigen, welche jeweils über den Vorjahren und den Benchmarks liegen, bestätigen unseren Mitarbeitenden und Führungskräften ihre gute Arbeit und motivieren sie.

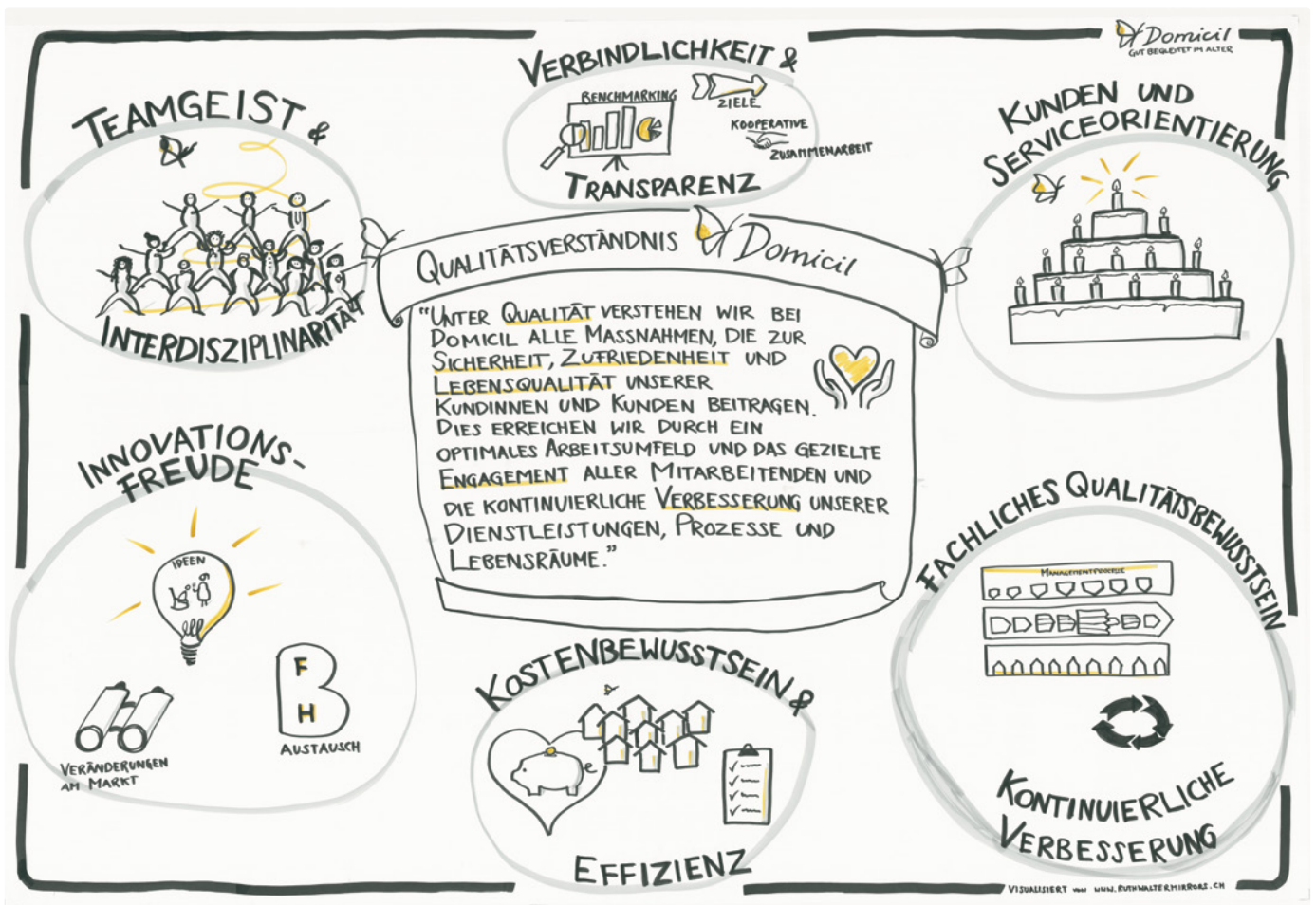
#### **Die Krux der Messbarkeit – aus Sicht der Kundschaft**

«If you can't measure it, you can't manage it» – was man nicht messen kann, kann man auch nicht steuern, oder eben «managen». Auch im komplexen Gesundheitswesen sind einfache Qualitätsmessungen möglich

die Neunzigerjahre üblich war, mag dies die Patientenzufriedenheit positiv beeinflussen, auch wenn es auf die Wundheilung keinen Einfluss hat. Dennoch ist das subjektive Befinden – die Patienten- oder Kundenzufriedenheit – ein wichtiger Qualitätsindikator. Die Beurteilung seitens Patientinnen, Patienten und Bewohnenden von Wartezeiten, Freundlichkeit und Empathie des Personals oder des Gastronomieangebots sowie das eigene Wohlbefinden in den Räumlichkeiten der Gesundheitsinstitution geben der Institution wichtige Rückmeldungen zur Dienstleistungsqualität und zu Verbesserungspotenzialen.

#### **Die Krux der Messbarkeit – aus Sicht der Leistungserbringenden**

Seit 2008 publiziert das Bundesamt für Gesundheit (BAG) Qualitätsindikatoren der Akutspitäler. Ausgewiesen werden Fallzahlen, Anteilswerte (beispielsweise Kaiserschnitttrate), Sterberate bei bestimmten Krankheitsbildern und Operationen sowie Aufenthaltsdauer. Auch der Nationale Verein für Qualitätsentwicklung in Spitälern und Kliniken (ANQ) erhebt für akut-somatische Spitäler, Psychiatrie- und Rehabilitationskliniken Qualitätsindikatoren (BAG, 2018). Seit 2019 sind auch die Pflegeheime verpflichtet, Daten zur Messung von medizinischen Qualitätsindikatoren zu erheben. Diese umfassen bewegungseinschränkende Massnahmen, Mangelernährung, Schmerz und Polymedikation. Wie viele andere Institutionen auch, arbeitet Domicil schon lange mit diesen und weiteren Qualitätsindikatoren. Während Gesundheitsfachpersonen daraus wertvolle Erkenntnisse für die interne Qualitätsentwicklung gewinnen können, bestehen Bedenken bezüglich Vergleichbarkeit mit Heimen, die andere Schwerpunkte und Bewohnendenfaktoren aufweisen. Weiter ist fraglich,



Die Qualitätspolitik von Domicil (visualisiert durch [www.ruthwaltermirrors.ch](http://www.ruthwaltermirrors.ch)).

ob die Öffentlichkeit anhand solcher Qualitätsindikatoren die Qualität eines Alterszentrums beurteilen kann (Zúñiga et al., 2019).

Domicil hat durch die langjährige Auseinandersetzung mit den Unternehmenswerten sowie der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Qualitätsstandards das Fundament für eine erfolgreiche Qualitätsarbeit gelegt. Nun gilt es, die Anwendbarkeit und Verbindlichkeit der Qualitätsstandards in der Praxis noch konsequenter voranzutreiben. Weiter ist die alltägliche «Veränderung zum Besseren» (Kaizen-Methode) unserer Dienstleistungen, Prozesse und Lebensräume als Aufgabe von allen Mitarbeitenden noch stärker zu verankern.

#### Literatur:

- Bundesamt für Gesundheit (2009). Qualitätsstrategie des Bundes im Schweizerischen Gesundheitswesen. Abgerufen von <https://www.bag.admin.ch/dam/bag/de/dokumente/kuv-leistungen/qualitaets-sicherung/qualit%C3%A4tsstrategie-des-bundes-im-schweizerischen-gesundheitswesen.pdf.download.pdf/Qualit%C3%A4tsstrategie%20des%20Bundes%20im%20Schweizerischen%20Gesundheitswesen.pdf>
- Bundesamt für Gesundheit (2018). Qualitätsindikatoren der Schweizer Akutspitäler. Abgerufen von <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/zahlen-und-statistiken/zahlen-fakten-zu-spitaelern/qualitaetsindikatoren-der-schweizer-akutspitaeler.html>
- Vincent, Ch., & Staines, A. (2019). Verbesserung der Qualität und Patientensicherheit des Schweizerischen Gesundheitswesens. Nationaler Bericht zur Qualität und Patientensicherheit im

schweizerischen Gesundheitswesen, im Auftrag des Bundesamtes für Gesundheit. Abgerufen von <https://www.bag.admin.ch/dam/bag/de/dokumente/kuv-leistungen/qualitaets-sicherung/verbesserung-der-qualitaet-und-patientensicherheit-des-schweizerischen-gesundheitswesen.pdf.download.pdf/Verbesserung%20der%20Qualit%C3%A4t%20und%20Patientensicherheit%20des%20Schweizerischen%20Gesundheitswesen.pdf>

- Zúñiga, F., Blatter, C., Wicki, R., & Simon, M. (2019). Nationale Qualitätsindikatoren in Schweizer Pflegeheimen. Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, doi: 10.1007/s00391-019-01583-7