

# **MANUAL**

## **für ein einrichtungsinternes Qualitätsmanagement**

für stationäre Rehabilitationseinrichtungen nach § 20 SGB IX



# Gliederung:

	Seite
Vorbemerkung.....	13
<b>A. Übersicht über die Qualitätskriterien.....</b>	<b>15</b>
<b>B. Erläuterungen zu den Qualitätskriterien.....</b>	<b>19</b>
1. Teilhabeorientiertes Leitbild.....	19
2. Einrichtungskonzept.....	20
3. Indikationsspezifische Rehabilitationskonzepte.....	21
4. Verantwortung für das Qualitätsmanagement in der Einrichtung.....	22
5. Basiselemente eines Qualitätsmanagement-Systems.....	23
6. Beziehungen zu Rehabilitanden/Bezugspersonen/Angehörigen, Behandlern, Leistungsträgern, Selbsthilfe.....	26
7. Systematisches Beschwerdemanagement.....	27
8. Externe Qualitätssicherung.....	28
9. Interne Ergebnismessung und -analyse (Verfahren).....	29
10. Fehlermanagement.....	31
11. Interne Kommunikation und Personalentwicklung.....	32
<b>C. Anforderungen zur Anerkennung von rehabilitations- spezifischen Qualitätsmanagement-Verfahren auf Ebene der BAR.....</b>	<b>35</b>
<b>D. Grundanforderungen an Zertifizierungsstellen nach § 20 SGB IX sowie an das Verfahren zur Bestätigung dieser Anforderungen durch die herausgebende Stelle.....</b>	<b>39</b>
<b>E. Umsetzung des Zertifizierungsverfahrens.....</b>	<b>43</b>





## Vorbemerkung

In der durch das Gesetz zur Stärkung des Wettbewerbs in der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV-WSG – BGBl. 2007 Teil 1 Nr. 11, Seite 444 vom 30. März 2007) eingefügten Vorschrift des § 20 Abs. 2a SGB IX ist festgelegt, dass die Spitzenverbände der Rehabilitationsträger nach § 6 Abs. 1 Nr. 1 und 3 bis 5 SGB IX im Rahmen der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR) grundsätzliche Anforderungen an ein einrichtungsinternes Qualitätsmanagement nach § 20 Abs. 2 Satz 1 SGB IX sowie ein einheitliches, unabhängiges Zertifizierungsverfahren vereinbaren, mit dem die erfolgreiche Umsetzung des Qualitätsmanagements in regelmäßigen Abständen nachgewiesen wird.

Nach Satz 2 der Vorschrift ist den für die Wahrnehmung der Interessen der stationären Rehabilitationseinrichtungen auf Bundesebene maßgeblichen Spitzenverbänden sowie den Verbänden behinderter Menschen einschließlich der Verbände der Freien Wohlfahrtspflege, der Selbsthilfegruppen und der Interessenvertretungen behinderter Frauen Gelegenheit zur Stellungnahme zu geben. Nach § 21 Abs. 3 Satz 2 SGB IX sind stationäre Rehabilitationseinrichtungen nur dann als geeignet anzusehen, wenn sie nach § 20 Abs. 2 Satz 2 SGB IX zertifiziert sind. Nicht zertifizierten Rehabilitationseinrichtungen ist der Versorgungs-/Belegungsvertrag zu kündigen.

Unter Qualitätsmanagement wird eine Managementmethode verstanden, die – auf die Mitwirkung aller Mitarbeiter<sup>1</sup> gestützt – die Qualität in den Mittelpunkt der Bemühungen stellt und kontinuierlich bestrebt ist, die Bedürfnisse der Rehabilitanden, Mitarbeiter, Angehörigen, Leistungsträger oder beispielsweise auch der zuweisenden Ärzte und Akutkrankenhäuser zu berücksichtigen. Besondere Bedeutung hat in diesem Zusammenhang die berufsgruppen-, hierarchie- und fachübergreifende Zusammenarbeit sowie die stetige interne, systematische Bewertung des erreichten Standes von Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung.

Das Prinzip des umfassenden Qualitätsmanagements ist die Grundlage für ein anwendbares Qualitätsmanagementmodell und beinhaltet Elemente wie

- Rehabilitandenorientierung,
- Verantwortung und Führung,
- Wirtschaftlichkeit,

---

<sup>1</sup> Allgemeiner Hinweis: Generell wurde aus Gründen der besseren Lesbarkeit des Textes ausschließlich die männliche Form (z.B. Mitarbeiter) verwendet und auf die zusätzliche Benennung der weiblichen Form (z.B. Mitarbeiterin) verzichtet.

- Prozessorientierung,
- Mitarbeiterorientierung und -beteiligung,
- Zielorientierung,
- Fehlervermeidung und Umgang mit Fehlern und
- einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Dabei werden die Elemente verknüpft mit der Verpflichtung zu einer ethisch-moralischen und humanitären Werteorientierung (Qualitätskultur).

Qualitätsmanagement kommt als Instrument der Organisationsentwicklung in einer stationären Rehabilitationseinrichtung nicht nur dem Rehabilitanden zugute, sondern dient auch der Gesamtorganisation des betrieblichen Geschehens und ist somit auch Bestandteil der Leistungserbringung.

Qualitätsmanagement ist Ausdruck der Führungs- und Verantwortungsstruktur der einzelnen Rehabilitationseinrichtung. Es ist somit ein Bestandteil der Unternehmenspolitik von Rehabilitationseinrichtungen und sollte als Unternehmensziel vom Träger verankert sein. Primäres Ziel ist aber die rehabilitandenorientierte Prozessoptimierung.

Qualitätsmanagement muss von allen Mitarbeitern gelebt werden, sowohl im Innen- als auch im Außenverhältnis. Die Initiative zur Umsetzung des betriebsinternen Qualitätsmanagements muss aus der Führungsebene heraus erfolgen und kann nicht auf die bloße Existenz einer Stabsstelle „Qualitätsmanagement“ minimiert werden.

Qualitätssicherungsmaßnahmen sind integraler Bestandteil des Qualitätsmanagements und bieten Erkenntnisse und Unterstützung für ein systematisches einrichtungsinternes Qualitätsmanagement.

Auf der Ebene der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR) wurden „Grundsätzliche Anforderungen an ein einrichtungsinternes Qualitätsmanagement für stationäre Rehabilitationseinrichtungen nach § 20 SGB IX“ erarbeitet und zu ihrer Präzisierung und Anwendung ein Manual erstellt, das Erläuterungen zu jedem geforderten Qualitätskriterium enthält. Im Weiteren enthält das Manual Regelungen zur Umsetzung für die herausgebende Stelle eines rehabilitationsspezifischen Qualitätsmanagement-Verfahrens, für die Zertifizierungsstelle nach § 20 SGB IX und die stationäre Rehabilitationseinrichtung.

## A. Übersicht über die Qualitätskriterien

<b>Grundsätzliche Anforderungen  an ein einrichtungsinternes Qualitätsmanagement  für stationäre Rehabilitationseinrichtungen nach § 20 SGB IX</b>		
1	<b>Teilhabeorientiertes Leitbild</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bezug zum Unternehmenszweck (Rehabilitation)</li> <li>■ Beteiligung der Mitarbeiter</li> <li>■ Schriftlich festgelegt</li> <li>■ Kommunikation des Leitbildes</li> <li>■ Transparenz im Unternehmen und gegenüber Partnern</li> <li>■ Regelmäßige interne Überprüfung, Anpassung, Aktualisierung</li> </ul>
2	<b>Einrichtungskonzept</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aussagen zur Organisation der Einrichtung (Strukturen und Prozesse)</li> <li>■ Darstellung des Leistungsspektrums</li> <li>■ Übereinstimmung mit den Rahmenvorgaben der Leistungsträger (z.B. Reha-Richtlinie)</li> <li>■ Vereinbarkeit mit dem anerkannten fachwissenschaftlichen Diskussionsstand</li> <li>■ Schriftlich festgelegt</li> <li>■ Verbindlich vereinbart</li> <li>■ Transparenz im Unternehmen und gegenüber Partnern</li> <li>■ Regelmäßige interne Überprüfung, Anpassung, Aktualisierung</li> </ul>
3	<b>Indikationsspezifische Rehabilitationskonzepte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schriftlich festgelegte Verantwortlichkeiten zur Erstellung, Prüfung und Freigabe der Behandlungskonzepte</li> <li>■ Definierte Rehabilitationsziele, Transparenz der Rehabilitationsziele für alle Beteiligten</li> <li>■ Interdisziplinärer Rehabilitationsansatz</li> <li>■ ICF-basiert und teilhabeorientiert</li> <li>■ Schriftlich festgelegte, indikationsspezifische und funktionsorientierte Behandlungskonzepte</li> <li>■ Messung/Überprüfung der Therapiezielerreichung</li> <li>■ Regelmäßige interne Überprüfung, Anpassung, Aktualisierung</li> </ul>
4	<b>Verantwortung für das Qualitätsmanagement in der Einrichtung</b>	<p><b>4.1 Verantwortlichkeit für das Interne QM auf der Leitungsebene</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beschriebene Organisationsstruktur des Qualitätsmanagements einschließlich Verpflichtung der obersten Leitungsebene</li> <li>■ Angaben zur Verantwortlichkeit bei der Entwicklung von Qualitätszielen, der Qualitätsplanung, Überwachung und Bewertung</li> <li>■ Bereitstellung angemessener personeller und sachlicher Ressourcen für das Qualitätsmanagement</li> </ul> <p><b>4.2 Qualitätsmanagement-Beauftragter (QM-Beauftragter)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bestellung eines qualifizierten Qualitätsmanagement-Beauftragten mit den erforderlichen Ressourcen</li> <li>■ Sicherstellung der erforderlichen Qualifikation und Erfahrung</li> <li>■ Bestimmung und Bereitstellung der erforderlichen zeitlichen Ressourcen</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schriftliche Benennung mit Aufgabenbeschreibung und Befugnissen</li> <li>■ Transparenz der Aufgaben und Befugnisse</li> </ul>
5	<b>Basiselemente eines Qualitätsmanagement-Systems</b>	<p><b>5.1 Organisationsstruktur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eindeutige Verantwortungszuordnung in den Prozessen</li> <li>■ Stellenbeschreibungen/Aufgabenbeschreibungen</li> <li>■ Organigramm</li> </ul> <p><b>5.2 Dokumentation, verantwortliche Kontrolle und Steuerung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beschreibung und kontinuierliche Überwachung der rehabilitandenbezogenen, wesentlichen Kernprozesse in den Bereichen Aufnahme, Diagnose, Therapie und Überleitung einschließlich der relevanten Teil- und Unterstützungsprozesse.</li> <li>■ Beschreibung des Dokumentationssystems sowie Maßnahmen zur Einhaltung aller gesetzlichen und behördlich geforderten Anforderungen (z.B. Medizinprodukte, Hygiene, Brandschutz)</li> <li>■ Internes Schnittstellenmanagement</li> <li>■ Ausrichtung des Prozessmanagements an fachlichen Qualitätsstandards</li> <li>■ Lenkung der rehabilitandenbezogenen Dokumente</li> </ul> <p><b>5.3 Entwicklung von Qualitätszielen auf der Basis der internen Managementbewertung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Regelmäßige interne Managementbewertung und Ableitung messbarer Qualitätsziele auf Grundlage der internen Ergebnismessungen</li> <li>■ Bewertung und Ableitung von Maßnahmen sowie deren Überwachung</li> <li>■ Transparenz der Qualitätsziele und Zielerreichung in der Einrichtung</li> </ul> <p><b>5.4 Regelmäßige Selbstprüfung wesentlicher Prozesse</b> (z.B. interne Audits oder Self-Assessments)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prüfungsplan</li> <li>■ Bereitstellung von qualifiziertem Personal</li> <li>■ Dokumentation der Prüfung</li> <li>■ Umgang mit Ergebnissen</li> <li>■ Korrekturmaßnahmen</li> </ul> <p><b>5.5 Mitarbeiterbeteiligung aller Ebenen und Bereiche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Festgelegte, transparente und verbindliche interne Kommunikationsstrukturen</li> <li>■ Umfassende Einbeziehung und differenzierte Beteiligung der Mitarbeiter im QM und Einsatz geeigneter Instrumente (z.B. regelmäßige Schulungen und andere Informationsmaßnahmen zum QM)</li> <li>■ Angaben zum Mitarbeiter-Feedback</li> </ul>
6	<b>Beziehungen zu Rehabilitanden/ Bezugspersonen/ Angehörigen, Behandlern,</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Information der Rehabilitanden</li> <li>■ Einbeziehung der Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse der Rehabilitanden</li> </ul>

	<b>Leistungsträgern, Selbsthilfe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Abstimmung verschiedener Interessenslagen (Rehabilitand, Behandler, Leistungsträger, Selbsthilfe)</li> <li>■ Reha-Zielvereinbarungen und gemeinsame Auswertung</li> <li>■ Schnittstellenmanagement zu Vor- und Nachbehandlern</li> </ul>
7	<b>Systematisches Beschwerdemanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beschriebenes Verfahren und beschriebener Prozess einschließlich Verantwortlichkeiten</li> <li>■ Statistik, Auswertung, Analyse und Konsequenzen</li> </ul>
8	<b>Externe Qualitätssicherung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Teilnahme an gesetzlich vorgeschriebenen externen Qualitätssicherungsverfahren (Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität)</li> <li>■ Analyse der Ergebnisse und dokumentiertes Ziehen von Konsequenzen</li> <li>■ Schriftliche Festlegungen zu den Ergebnisauswertungen</li> <li>■ Berücksichtigung im internen QM</li> </ul>
9	<b>Interne Ergebnismessung und -analyse (Verfahren)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rehabilitandenbezogener Einsatz von Assessments bei Aufnahme und Entlassung</li> <li>■ Leistungen der rehabilitandenbezogenen und unterstützenden Prozesse (Prozessqualität)</li> <li>■ Therapiezielerreichung (Ergebnisqualität)</li> <li>■ Daten aus der Umsetzung einschlägiger gesetzlicher und behördlicher Forderungen</li> <li>■ Arbeiten mit qualitätsorientierten Kennzahlen</li> <li>■ Ergebnisse zu Qualitätszielen</li> <li>■ Ermittlung der Rehabilitandenzufriedenheit</li> <li>■ Rückmeldungen von Kunden (Rehabilitanden, Leistungsträger und Interessenspartner)</li> <li>■ Interne Qualitätszirkel und analoge Formen</li> <li>■ Ableitung von Korrekturmaßnahmen und Empfehlungen für Verbesserungen</li> </ul>
10	<b>Fehlermanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konzept zum Fehlermanagement</li> <li>■ Statistik, Auswertung und Analyse</li> <li>■ Konsequenzen, Korrekturmaßnahmen</li> <li>■ Vorbeugemaßnahmen</li> </ul>
11	<b>Interne Kommunikation und Personalentwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Regelmäßige Konferenzen der Mitglieder der Klinikleitung und der Klinikleitung mit der nachgeordneten Ebene</li> <li>■ Regelmäßige Besprechungen von Teams und Stationen bzw. der Klinikleitung nachgeordneter Ebene mit ihren Mitarbeitern (z. B. Fallbesprechungen)</li> <li>■ Regelmäßige interne Teamfortbildungen</li> <li>■ Regelmäßiges Reanimationstraining und schriftlich ausgearbeiteter „Erste-Hilfe-Plan“</li> <li>■ Schriftlich ausgearbeitete Regelungen für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter</li> <li>■ Erhebung des Fortbildungsbedarfs, Planung und Durchführung der Fort- und Weiterbildung</li> </ul>



## **B. Erläuterungen zu den Qualitätskriterien**

### **1. Teilhabeorientiertes Leitbild**

#### **Einführung:**

Das teilhabeorientierte Leitbild veranschaulicht den Mitarbeitern, Rehabilitanden, Kooperationspartnern, Interessenten und der Öffentlichkeit die Ziele und Werte der Rehabilitationseinrichtung. Es beschreibt die Grundsätze und Wertvorstellungen für das Handeln in der Rehabilitationseinrichtung. Die im SGB IX dargestellte Teilhabeorientierung der Rehabilitation ist Grundlage des Leitbildes.

#### **Ziele:**

Das Selbstverständnis und der teilhabeorientierte Auftrag der Rehabilitationseinrichtung, ihre Handlungsfelder und die ihrer Dienstleistungen zugrunde liegenden Wertvorstellungen sind schriftlich dargelegt.

Das Verhalten und das Handeln der Führungskräfte und der Mitarbeiter folgen dem Leitbild der Einrichtung.

Die Inhalte des Leitbildes der Einrichtung sind Grundlage für die Leitbilder und Konzepte der einzelnen Bereiche der Einrichtung. Die Inhalte des Einrichtungsleitbildes werden von den Mitarbeitenden in ihrem Arbeitshandeln berücksichtigt.

#### **Qualitätsindikatoren:**

##### **■ Bezug zum Unternehmenszweck (Rehabilitation)**

Die Teilhabeorientierung der Rehabilitation wird im Leitbild deutlich, die Ziele und Werte der Rehabilitationseinrichtung, die Grundsätze und Wertvorstellungen für das Handeln werden dargelegt. Das Leitbild macht insbesondere Aussagen zum Selbstverständnis, dem Auftrag, den Handlungsfeldern, der Werteorientierung und dem Menschenbild, den Führungsgrundsätzen, dem Qualitätsmanagement (QM), der Wirtschaftlichkeit, der Mitarbeiterpflege, der Kooperationen und der Ökologie.

##### **■ Beteiligung der Mitarbeiter**

Die gesamte Führung der Einrichtung ist verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung des Leitbildes in der Alltagspraxis, die Mitarbeiter sind an der Erstellung und Aktualisierung des Leitbildes aktiv beteiligt.

##### **■ Schriftlich festgelegt**

Das Leitbild liegt in schriftlicher Form vor.

##### **■ Kommunikation des Leitbildes**

Das Leitbild wird regelmäßig (mindestens einmal jährlich) mit allen Mitarbeitern, Rehabilitanden, Kooperationspartnern, Interessenten und der Öffentlichkeit kommuniziert. Die Mitarbeitenden kennen die für ihre Arbeitsbereiche relevanten Inhalte des Leitbildes.

##### **■ Transparenz im Unternehmen und gegenüber Partnern**

Das Leitbild ist zielgruppenspezifisch in Entstehung und Weiterentwicklung nach innen und außen nachvollziehbar und plausibel.

##### **■ Regelmäßige interne Überprüfung, Anpassung, Aktualisierung**

Das Leitbild wird regelmäßig intern überprüft, den ggf. neuen Erfordernissen angepasst und aktualisiert.

## 2. Einrichtungskonzept

### **Einführung:**

In dem in der Regel mit dem federführenden Rehabilitationsträger vereinbarten Konzept der Rehabilitationseinrichtung werden das Aufgabenverständnis sowie die Rehabilitationsleistungen und die damit im Zusammenhang stehenden Leistungen beschrieben. Es ist verbindliche Handlungsorientierung für alle Mitarbeiter.

### **Ziele:**

Das Konzept präzisiert Zielsetzungen, Organisation und Arbeitsweise und informiert über Indikationen und Therapien.

Die Rehabilitationsleistungen werden in der Leistungsbeschreibung dargestellt.

### **Qualitätsindikatoren:**

#### ■ **Aussagen zur Organisation der Einrichtung (Strukturen und Prozesse)**

Es werden Aussagen gemacht zur Trägerstruktur und zu den Rahmenbedingungen (z. B. geographische Lage, Größe, Indikation).

#### ■ **Darstellung des Leistungsspektrums**

Das gesamte Spektrum der möglichen Leistungen zur Rehabilitation und Teilhabe wird dargestellt, auf relevante Kontraindikationen wird eingegangen.

#### ■ **Übereinstimmung mit den Rahmenvorgaben der Leistungsträger (z.B. Reha-Richtlinie)**

Es wird dargestellt, auf welche Rahmenvorgaben der Leistungsträger Bezug genommen wird, welche Leitlinien zur Rehabilitation z.B. in das Konzept der Einrichtung eingebunden sind und den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden.

#### ■ **Vereinbarkeit mit dem anerkannten fachwissenschaftlichen Diskussionsstand**

Das Konzept wird regelmäßig überprüft und ist vereinbar mit dem allgemein anerkannten Stand der medizinischen Erkenntnisse und der fachwissenschaftlichen Diskussion.

#### ■ **Schriftlich festgelegt**

Das Einrichtungskonzept liegt in schriftlicher Form vor.

#### ■ **Verbindlich vereinbart**

Das Einrichtungskonzept ist verbindliche Handlungsorientierung für alle Mitarbeiter.

#### ■ **Transparenz im Unternehmen und gegenüber Partnern**

In zielgruppenspezifischer Art und Weise wird das Einrichtungskonzept nach innen und außen kommuniziert.

#### ■ **Regelmäßige interne Überprüfung, Anpassung, Aktualisierung**

Das Einrichtungskonzept wird regelmäßig intern überprüft, angepasst und aktualisiert.



### 3. Indikationsspezifische Rehabilitationskonzepte

#### Einführung:

Im Rehabilitationskonzept werden indikationsspezifisch die Rehabilitations- und die damit im Zusammenhang stehenden Leistungen beschrieben. Es ist verbindliche Handlungsorientierung für alle Mitarbeiter.

#### Ziele:

Das Konzept präzisiert Zielsetzungen, Organisation und Arbeitsweise und informiert über Indikationen und therapeutische Leistungen.

#### Qualitätsindikatoren:

- **Schriftlich festgelegte Verantwortlichkeiten zur Erstellung, Prüfung und Freigabe der Behandlungskonzepte**

Die indikationsspezifischen Behandlungskonzepte liegen in schriftlicher Form vor. Sie umfassen Verantwortlichkeiten zur Erstellung, Prüfung und Freigabe.

- **Definierte Rehabilitationsziele, Transparenz der Rehabilitationsziele für alle Beteiligten**

Konzeptionell werden indikationsbezogen die Rehabilitationsziele benannt und zielgruppenspezifisch allen Beteiligten in geeigneter Art und Weise vermittelt. Die Rehabilitationsziele sind ergebnisorientiert, konkret und ressourcenorientiert.

- **Interdisziplinärer Rehabilitationsansatz**

Die Rehabilitationskonzepte berücksichtigen einen interdisziplinären Rehabilitationsansatz. Die Mitarbeitenden der relevanten Berufsgruppen verstehen sich als interdisziplinäres Reha-Team.

- **ICF-basiert und teilhabeorientiert**

Die Rehabilitationskonzepte basieren auf dem bio-psycho-sozialen Modell der internationalen Klassifikation der Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit und setzen die im Sozialgesetzbuch IX formulierten Anforderungen an die Teilhabe um.

- **Schriftlich festgelegte, indikationsspezifische und funktionsorientierte Behandlungskonzepte**

Die Konzepte der therapeutischen Leistungen sind schriftlich dargelegt und indikationsspezifisch und insbesondere funktions- bzw. fähigkeitsorientiert im Sinne der ICF und Teilhabezielsetzung ausgerichtet, ggf. sind zielgruppenspezifische Besonderheiten zu berücksichtigen.

- **Messung/Überprüfung der Therapiezielerreichung**

Regelhaft wird in geeigneter Form das Erreichen der Therapieziele überprüft.

- **Regelmäßige Interne Überprüfung, Anpassung, Aktualisierung**

Die Konzepte werden kontinuierlich intern weiterentwickelt und an die Anforderungen der Rehabilitationsträger angepasst.

## 4. Verantwortung für das Qualitätsmanagement in der Einrichtung

### Einführung:

Um die Aufbau- und Ablauforganisation der Einrichtung kontinuierlich an die sich verändernden Umfeldanforderungen anzupassen und den Nutzen der Einrichtung nach innen und außen darzulegen, bedarf es einer klaren Festlegung der Verantwortung für das Qualitätsmanagement (QM).

### Ziele:

Die Verantwortung der Klinikleitung und der nachgeordneten Führungskräfte der verschiedenen Hierarchieebenen für das Qualitätsmanagement wird transparent dargestellt.

## Qualitätsindikatoren:

### 4.1 Verantwortlichkeit für das interne QM auf der Leitungsebene

#### ■ Beschriebene Organisationsstruktur des Qualitätsmanagements einschließlich Verpflichtung der obersten Leitungsebene

Die Organisationsstruktur des QM ist transparent beschrieben und die Verantwortung und Verpflichtung der Leitung für das QM dargelegt.

#### ■ Angaben zur Verantwortlichkeit bei der Entwicklung von Qualitätszielen, der Qualitätsplanung, Überwachung und Bewertung

Die Einrichtungsleitung stellt dar, wer für welche Funktionsbereiche, Ebenen und Prozesse Verantwortung bei der Entwicklung von Qualitätszielen, der Qualitätsplanung, Überwachung und Bewertung trägt.

#### ■ Bereitstellung angemessener personeller und sachlicher Ressourcen für das Qualitätsmanagement

Die Einrichtung verfügt über eine Regelung zur Erfassung und Überprüfung des für das QM erforderlichen Mittelbedarfs und weist die Erfüllung nach.

### 4.2 Qualitätsmanagement-Beauftragter(QM-Beauftragter)

#### ■ Bestellung eines qualifizierten Qualitätsmanagement-Beauftragten mit den erforderlichen Ressourcen

Der namentlich benannte QM-Beauftragte ist für den Aufbau, die Betreuung und Weiterentwicklung des QM-Systems zuständig. Er berichtet routinemäßig unmittelbar der Leitung der Einrichtung. Die Bereitstellung der erforderlichen zeitlichen und materiellen Mittel für den QM-Beauftragten wird transparent dargestellt.

#### ■ Sicherstellung der erforderlichen Qualifikation und Erfahrung

Die Einrichtung weist die erforderliche Qualifikation und Erfahrung des QM-Beauftragten nach und sorgt für eine kontinuierliche Fortbildung.

#### ■ Bestimmung und Bereitstellung der erforderlichen zeitlichen Ressourcen

Die Einrichtung verfügt über eine Regelung zur Erfassung und Überprüfung des für das QM erforderlichen Zeitbedarfes und weist die Bereitstellung der erforderlichen (zeitlichen) Ressourcen nach.

#### ■ Schriftliche Benennung mit Aufgabenbeschreibung und Befugnissen

Für den Qualitätsmanagement-Beauftragten liegt eine Aufgabenbeschreibung und eine schriftliche Ernennung vor.

#### ■ Transparenz der Aufgaben und Befugnisse

Allen Beteiligten werden die Aufgaben und Befugnisse des QM-Beauftragten in geeigneter Form vermittelt.

## 5. Basiselemente eines Qualitätsmanagement-Systems

### Einführung:

Für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement ist es erforderlich, alle qualitätsrelevanten Strukturmerkmale und Prozesse zu dokumentieren und transparent nach innen und außen darzulegen.

### Ziele:

Die Einrichtung informiert über ihre Organisationsstruktur, die Art und Weise der Dokumentation, der Kontrolle und Steuerung, der Entwicklung der Qualitätsziele, der regelhaften Selbstprüfung wesentlicher Prozesse und der Beteiligung ihrer Mitarbeiter.

## Qualitätsindikatoren:

### 5.1 Organisationsstruktur

#### ■ Eindeutige Verantwortungszuordnung in den Prozessen

Zu den einzelnen Prozessen sind die jeweils zugeordneten verantwortlichen Personen benannt.

#### ■ Stellenbeschreibungen/Aufgabenbeschreibungen

Es existieren Stellen- oder Aufgabenbeschreibungen für Mitarbeiter mit qualitätsrelevanten Aufgaben. Ein Stellenplan dient als Grundlage für die Personalbedarfsdeckung und Personalentwicklung. Nicht besetzte Stellen sind gekennzeichnet, der Abgleich zwischen Soll- und Ist-Stellen findet in regelmäßigen (mindestens einmal jährlich) Abständen statt.

Die Stellen- bzw. Aufgabenbeschreibung ist die verbindliche Darstellung eines Arbeitsplatzes mit Angabe der Rechte, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Stelleninhaber. Die Anforderungen an die Stelleninhaber sind transparent dargestellt, die Befugnisse sind klar geregelt und sichern reibungslose Arbeitsabläufe.

#### ■ Organigramm

Das Organigramm stellt die Aufbauorganisation der Einrichtung graphisch dar und dient als Orientierungshilfe über die Führungsebenen sowie die einzelnen Funktions- und Tätigkeitsbereiche und Zuständigkeiten. Das Organigramm umfasst die Verantwortlichkeiten für alle qualitätsrelevanten Arbeitsbereiche. Die Darstellung ist verständlich und leicht nachvollziehbar. Das Organigramm hängt in der Einrichtung offen aus und wird Interessierten auf Wunsch zur Verfügung gestellt.

### 5.2 Dokumentation, verantwortliche Kontrolle und Steuerung

#### ■ Beschreibung und kontinuierliche Überwachung der rehabilitandenbezogenen, wesentlichen Kernprozesse in den Bereichen Aufnahme, Diagnose, Therapie und Überleitung einschließlich der relevanten Teil- und Unterstützungsprozesse.

Von der Rehabilitationseinrichtung ist dargelegt, in welcher Art und Weise die rehabilitandenbezogenen wesentlichen Kernprozesse dokumentiert und regelhaft überwacht werden. Im Qualitätsmanagementhandbuch sind alle diese Maßnahmen und Prozesse nachvollziehbar dargestellt.

#### ■ Beschreibung des Dokumentationssystems sowie Maßnahmen zur Einhaltung aller gesetzlichen und behördlich geforderten Anforderungen (z.B. Medizinprodukte, Hygiene, Brandschutz)

Die Maßnahmen zur Einhaltung der gesetzlich und behördlich geforderten Anforderungen werden beschrieben. Nach Möglichkeit wird die Einhaltung nachgewiesen.

#### ■ **Internes Schnittstellenmanagement**

Von der Einrichtung ist dargelegt, wie die interne Zusammenarbeit geregelt ist (z.B. zwischen verschiedenen Abteilungen, Funktionsbereichen).

#### ■ **Ausrichtung des Prozessmanagements an fachlichen Qualitätsstandards**

Die Lenkung der qualitätsrelevanten Prozesse orientiert sich an rehabilitationsspezifischen Fachstandards.

#### ■ **Lenkung der rehabilitandenbezogenen Dokumente**

Handhabung und Verteilungssystem der rehabilitandenbezogenen Dokumente sind klar geregelt, die Dokumente sind jederzeit auffindbar, verfügbar, auf dem neuesten Stand und archiviert. Die Anforderungen des Datenschutzes sind erfüllt.

### **5.3 Entwicklung von Qualitätszielen auf der Basis der internen Managementbewertung**

#### ■ **Regelmäßige interne Managementbewertung und Ableitung messbarer Qualitätsziele auf Grundlage der internen Ergebnismessungen**

Die interne Managementbewertung überprüft regelmäßig (mindestens einmal jährlich), ob das QM-System geeignet ist, die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele der Einrichtung zu realisieren und die Anforderungen entsprechend weiterzuentwickeln. Auf der Grundlage der internen Ergebnismessungen wird das Erreichen messbarer Qualitätsziele überprüft und es werden neue Qualitätsziele abgeleitet. Die regelmäßige Managementbewertung ist dokumentiert.

#### ■ **Bewertung und Ableitung von Maßnahmen sowie deren Überwachung**

Von identifiziertem Korrektur- und Verbesserungsbedarf werden nach Möglichkeit Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet. Laufende Verbesserungsmaßnahmen werden überwacht. Durchgeführte Verbesserungsmaßnahmen werden bewertet.

#### ■ **Transparenz der Qualitätsziele und Zielerreichung in der Einrichtung**

Die Entwicklung der Qualitätsziele und die entsprechende Zielerreichung werden allen Beteiligten in geeigneter Weise vermittelt.

### **5.4 Regelhafte Selbstprüfung wesentlicher Prozesse (z. B. interne Audits oder Self-Assessments)**

#### ■ **Prüfungsplan**

Die Einrichtung führt einen schriftlichen Plan zur regelhaften Selbstprüfung der wesentlichen Prozesse. Die Teilnehmer sind informiert über Termin, Dauer und Ablauf der internen Überprüfungen. Die internen Überprüfungen werden regelmäßig (mindestens einmal jährlich), unter Einbeziehung der Ergebnisse aus vorangegangenen Überprüfungen, durchgeführt. Die Dauer für die Überprüfung des gesamten QM-Systems überschreitet nicht den Zeitraum von drei Jahren.

#### ■ **Bereitstellung von qualifiziertem Personal**

Die Einrichtung weist das erforderliche qualifizierte Personal für die regelhaften Selbstprüfungen nach (z.B. fachliche, methodische, soziale Kompetenz).

#### ■ **Dokumentation der Prüfung**

Die Ergebnisse der Selbstüberprüfungen sind schriftlich dokumentiert.

#### ■ **Umgang mit Ergebnissen**

Von der Einrichtung ist dargelegt, wie sie mit den Ergebnissen der Selbstprüfung umgeht. Die Ergebnisse der internen Überprüfungen führen gegebenenfalls zu Korrekturmaßnahmen und fließen

in die Managementbewertung ein. Die Führung der Rehabilitationseinrichtung hat aus dem Soll-Ist-Vergleich Verbesserungsbedarfe abgeleitet, die Vorgehensweise geplant und die Durchführung festgelegt.

■ **Korrekturmaßnahmen**

Von der Einrichtung sind die bislang aus dem Selbstprüfungsprozess erfolgten Korrekturmaßnahmen dargelegt.

## **5.5 Mitarbeiterbeteiligung aller Ebenen und Bereiche**

■ **Festgelegte, transparente und verbindliche interne Kommunikationsstrukturen**

Die interne Kommunikation umfasst alle geplanten und strukturierten Kommunikationsmedien und -gremien zum Informationsaustausch der Mitarbeiter untereinander und mit der Führung der Einrichtung. Ein regelmäßiger, an den Erfordernissen der Rehabilitationsprozesse orientierter Informationsfluss innerhalb der Einrichtung ist in allen Belangen sichergestellt.

■ **Umfassende Einbeziehung und differenzierte Beteiligung der Mitarbeiter im QM und Einsatz geeigneter Instrumente (z.B. regelmäßige Schulungen und andere Informationsmaßnahmen zum QM)**

Die Mitarbeiter aller Bereiche und Berufsgruppen werden in das interne Qualitätsmanagement einbezogen. Sie haben die Möglichkeit, Optimierungspotentiale in das QM einzubringen. Sie sind über das Qualitätsmanagementsystem informiert. Die Einrichtung verfügt dazu über festgelegte Informations- und Partizipationsinstrumente (z.B. Fortbildungen, Vorschlagswesen).

■ **Angaben zum Mitarbeiter-Feedback**

Von der Einrichtung sind die Rückmeldungen der Mitarbeiter über ihre Beteiligung am QM dargelegt.

## **6. Beziehungen zu Rehabilitanden/Bezugspersonen/ Angehörigen, Behandlern, Leistungsträgern, Selbsthilfe**

### **Einführung:**

Der komplexe Ansatz der Leistungen zur Teilhabe bedingt im Sinne der ICF auch eine systematische, ggf. vertraglich geregelte Kooperation zwischen verschiedenen Partnern. Nur durch eine ausreichende Berücksichtigung der Kontextfaktoren des Rehabilitanden lässt sich der Reha-Erfolg nachhaltig sichern.

### **Ziele:**

Die Zusammenarbeit der Einrichtung mit den im Einzelfall erforderlichen Kooperationspartnern zum Wohle des Rehabilitanden ist sichergestellt.

Die Beziehungen zu den Kooperationspartnern sind aufeinander abgestimmt und funktionieren reibungslos.

Die Beziehungen werden in der Art und Weise gelebt, dass das Erreichen der Rehabilitationsziele gefördert und ggf. vorhandene Konflikte aufgrund unterschiedlicher Interessenlagen partnerschaftlich gelöst werden.

Das Selbstbestimmungsrecht und die gleichberechtigte Teilhabe des Rehabilitanden am Leben in der Gesellschaft werden gefördert.

### **Qualitätsindikatoren:**

#### **■ Information der Rehabilitanden**

Die Einrichtung hat die organisatorische Sicherstellung der ausreichenden/erforderlichen Information der Rehabilitanden über alle für die Rehabilitation wichtigen Belange beschrieben.

(Z.B. Informationelles Selbstbestimmungsrecht, Datenschutz, Verpflichtung zur Zusammenarbeit, Abläufe in der Rehabilitation, medizinische Aufklärung)

Die Einrichtung hat ihr Konzept der Angehörigenarbeit bzw. Einbindung der Bezugspersonen beschrieben.

#### **■ Einbeziehung der Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse der Rehabilitanden**

Die Einrichtung hat die Regeln beschrieben, nach denen die berechtigten Wünsche der Rehabilitanden berücksichtigt werden und wie dabei den besonderen Bedürfnissen behinderter und von Behinderung bedrohter Frauen, Männer und Kindern Rechnung getragen wird.

#### **■ Abstimmung verschiedener Interessenslagen (Rehabilitand, Behandler, Leistungsträger, Selbsthilfe)**

Die Einrichtung hat die Regeln beschrieben, nach denen die ggf. verschiedenen Interessenslagen der an der Rehabilitation Beteiligten abgestimmt werden.

#### **■ Reha-Zielvereinbarungen und gemeinsame Auswertung**

Von der Einrichtung ist nachgewiesen, dass regelhaft Rehabilitationsziele mit den Rehabilitanden vereinbart und wie diese gemeinsam ausgewertet werden.

#### **■ Schnittstellenmanagement zu Vor- und Nachbehandlern**

Die Einrichtung hat ihr Schnittstellenmanagement zu den Vor- und Nachbehandlern beschrieben. Die Einrichtung kennt die Anforderungen, die von den Vor- und Nachbehandlern an sie gestellt werden.

## 7. Systematisches Beschwerdemanagement

### Einführung:

Mit der Beschwerde wird eine Unzufriedenheit geäußert, die aufgrund einer negativen Differenz zwischen der erwarteten und der von der Einrichtung erbrachten Leistung resultiert. Es ist Aufgabe des Beschwerdemanagements, die Belange des Beschwerdeführers ernst zu nehmen, seiner Beschwerde nachzugehen, ihn zufrieden zu stellen und ggf. den Grund für die Beschwerde für Verbesserungen zu nutzen und mit der Beschwerde verbundene mögliche negative Auswirkungen auf die Einrichtung zu minimieren. Die Angaben zum Beschwerdemanagement sind Orientierungshilfen beim Umgang mit Kritik. Das Beschwerdemanagement ist ein wichtiges Instrument zur Beseitigung von Beschwerdeanlässen, Fehlern und deren Ursachen.

### Ziele:

Die Beschwerden sind als konstruktive Kritik erwünscht. Die Mitarbeiter sind für Beschwerden offen. Beschwerden werden systematisch, zügig und kundenorientiert bearbeitet. Die Korrekturmaßnahmen dienen der weiteren Qualitätsverbesserung.

### Qualitätsindikatoren:

#### ■ Beschriebenes Verfahren und beschriebener Prozess einschließlich Verantwortlichkeiten

Von der Einrichtung sind die schriftlichen Regelungen und Verantwortlichkeiten zum Beschwerdemanagement dargelegt (Erfassung, Behebung und Bearbeitung).

#### ■ Statistik, Auswertung, Analyse und Konsequenzen

Von der Einrichtung wird dargelegt, dass die Beschwerden einzeln und statistisch erfasst, die Ursachen analysiert, geeignete Korrekturmaßnahmen bewertet und erforderliche Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden. Die Mitarbeiter sind für den Umgang mit Beschwerden geschult, sie bewerten die ergriffenen Korrekturmaßnahmen und setzen die sie betreffenden auch um.

## 8. Externe Qualitätssicherung

### **Einführung:**

Qualitätssicherung bezeichnet alle Maßnahmen, die geeignet sind, bei den Kunden Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und Verlässlichkeit des Unternehmens zu gewinnen.

Externe Qualitätssicherung im engeren Sinne umfasst die Formulierung und Überprüfung von externen Qualitätsanforderungen an eine Rehabilitationseinrichtung. Diese Anforderungen leiten sich aus gesetzlichen Verpflichtungen ab und werden in der Regel mit fachlicher und wissenschaftlicher Beteiligung von den Leistungsträgern umgesetzt.

### **Ziele:**

Durch eine externe Qualitätssicherung erfolgt eine bewertende vergleichende Qualitätsanalyse auf der Basis der verfügbaren einrichtungsspezifischen qualitätsrelevanten Indikatoren zu Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität zur Unterstützung einer Qualitätsorientierung der Einrichtung.

Durch die externe Qualitätssicherung wird die ständige Verbesserung der Gesamtleistung der Rehabilitationseinrichtung gefördert.

Die Erfüllung der Kundenanforderungen wird nachgewiesen.

### **Qualitätsindikatoren:**

#### ■ **Teilnahme an gesetzlich vorgeschriebenen externen Qualitätssicherungsverfahren (Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität)**

Die Rehabilitationseinrichtung weist nach, dass sie an den gesetzlich vorgeschriebenen und implementierten externen Qualitätssicherungsverfahren teilnimmt. Rehabilitationseinrichtungen ohne einen Versorgungs-/Belegungsvertrag unterliegen dieser Nachweispflicht nicht.

#### ■ **Analyse der Ergebnisse und dokumentiertes Ziehen von Konsequenzen**

Die Rehabilitationseinrichtung verdeutlicht, wie sie den systematischen Umgang mit den Ergebnissen aus der externen Qualitätssicherung durchführt. In die Analyse gehen die intern dokumentierten Informationen aus der Zeitspanne ein, in der die Daten der externen Qualitätssicherung erhoben wurden. Diese Darstellung muss die Beschreibung der abgeleiteten Konsequenzen und Verbesserungsprojekte enthalten.

#### ■ **Schriftliche Festlegungen zu den Ergebnisauswertungen**

Die Rehabilitationseinrichtung weist schriftliche Festlegungen zu den Ergebnisauswertungen nach.

#### ■ **Berücksichtigung im internen QM**

Die Rehabilitationseinrichtung hat dargelegt, wie sie die Ergebnisse der externen Qualitätssicherung im internen Qualitätsmanagement berücksichtigt.



## 9. Interne Ergebnismessung und -analyse (Verfahren)

### Einführung:

Die interne Qualitätssicherung umfasst die Regelungen, die gewährleisten sollen, dass angestrebte Ergebnisse und Qualitätsverbesserungen geplant und gezielt erreicht werden.

Mit der Ergebnisqualität wird die Wirksamkeit der Rehabilitationsprozesse gemessen. Im Sinne der Effizienz und Effektivität ist die Qualität der rehabilitandenbezogenen Prozesse und Unterstützungsprozesse ebenfalls zu messen. Dazu bietet es sich an, für ausgewählte, im Sinne der Ergebnisqualität besonders relevante Prozesse Bewertungsparameter festzulegen und kontinuierlich zu überwachen.

### Ziele:

Mit der internen Ergebnismessung wird das Ziel verfolgt, rehabilitandenbezogen die Ergebnisqualität der Rehabilitationsleistung zu messen. Dazu bedarf es indikations- und störungsspezifischer Indikatoren und Messinstrumente. Bezogen auf die Prozessqualität gilt die Zufriedenheit der Rehabilitanden und Mitarbeitenden mit den Arbeitsprozessen als Ziel genauso wie ein effizientes Verhältnis von Aufwand und Nutzen der Leistungen.

### Qualitätsindikatoren:

#### ■ Rehabilitandenbezogener Einsatz von Assessments bei Aufnahme und Entlassung

Die Rehabilitationseinrichtung weist nach, dass bei Aufnahme und Entlassung der Rehabilitanden zur Ergebnismessung jeweils systematisch und regelhaft der Einsatz von geeigneten Assessments erfolgt.

#### ■ Leistungen der rehabilitandenbezogenen und unterstützenden Prozesse (Prozessqualität)

Wesentliche qualitätsrelevante Leistungen der rehabilitandenbezogenen Prozesse und der die Kernprozesse unterstützenden Prozesse werden gemessen und im Hinblick auf Verbesserungspotential analysiert.

#### ■ Therapiezielerreichung (Ergebnisqualität)

Die Rehabilitationseinrichtung weist die Ergebnisse der überprüften Therapiezielerreichungen transparent nach.

#### ■ Daten aus der Umsetzung einschlägiger gesetzlicher und behördlicher Forderungen

Die Rehabilitationseinrichtung dokumentiert die Umsetzung der gesetzlichen und behördlichen Qualitätsforderungen zur Rehabilitandensicherheit.

#### ■ Arbeiten mit qualitätsorientierten Kennzahlen

Die Rehabilitationseinrichtung dokumentiert, mit welchen ausgewählten qualitätsorientierten Kennzahlen bei ihr gearbeitet wird.

#### ■ Ergebnisse zu Qualitätszielen

Die Rehabilitationseinrichtung überprüft die Erreichung der Qualitätsziele und dokumentiert die Ergebnisse.

#### ■ Ermittlung der Rehabilitandenzufriedenheit

Die Rehabilitationseinrichtung weist nach, dass sie zur Erhebung und Bewertung der Zufriedenheit ihrer Kunden mit dem Leistungsangebot und den erbrachten Leistungen der Einrichtung „Erhebungen zur Rehabilitandenzufriedenheit“ durchführt.

■ **Rückmeldungen von Kunden (Rehabilitanden, Leistungsträger und Interessenspartner)**

Die Rehabilitationseinrichtung verfügt über ein systematisches Vorgehen, um Rückmeldungen von Kunden bezüglich der Qualität der Rehabilitationsmaßnahme einzuholen und zu analysieren.

■ **Interne Qualitätszirkel und analoge Formen**

Zur umfassenden Nutzung der Problemlösungskompetenz der Mitarbeitenden werden interne Qualitätszirkel oder analoge Formen innerbetrieblicher Arbeitskreise eingesetzt.

■ **Ableitung von Korrekturmaßnahmen und Empfehlungen für Verbesserungen**

Die Rehabilitationseinrichtung hat Korrekturmaßnahmen und Empfehlungen für Verbesserungen aus der internen Ergebnismessung abgeleitet.

## 10. Fehlermanagement

### **Einführung:**

Grundsätzlich kann es zu Abweichungen von der geforderten Qualität von Leistungen kommen, wenn die erbrachte Dienstleistung oder damit verbundene Tätigkeiten fehlerhaft waren. Solche Fehler lassen sich in der Regel nachträglich nicht mehr oder nur mit hohem Aufwand korrigieren. Die resultierenden Abweichungen von der Soll-Vorgabe sind für das Fehlermanagement wichtige Indikatoren zur Identifizierung von Verbesserungsmöglichkeiten und Optimierung von Prozessen. Fehlerquellen werden aufgedeckt, wichtige Lerneffekte bei den Mitarbeitern und der Einrichtung werden ermöglicht und somit zukünftig Fehler vermieden und „Fehlerkosten“ minimiert.

### **Ziele:**

Durch ein Fehlermanagement als einem System zur Identifizierung, Analyse, Behebung und präventiven Vermeidung von Fehlern wird eine Erhöhung der Sicherheit für Rehabilitanden und Mitarbeitende angestrebt. Auf der Ebene der Einrichtung gelten der Aufbau und die Pflege einer „Fehlerkultur“ als Ziel.

Korrektur- und Präventionsmaßnahmen vermeiden eine Wiederholung von Fehlern.

Fehler werden als Chance zur Verbesserung verstanden.

Es werden Präventionsmaßnahmen getroffen, die Fehler erst gar nicht entstehen lassen.

### **Qualitätsindikatoren:**

#### ■ **Konzept zum Fehlermanagement**

Die Rehabilitationseinrichtung verfügt über ein Konzept zum Fehlermanagement und über schriftliche Regelungen zum Umgang mit Fehlern.

#### ■ **Statistik, Auswertung und Analyse**

Die schriftlichen Regelungen zum Umgang mit Fehlern beinhalten die Erfassung der Fehler, die Einleitung von Sofortmaßnahmen, die Behebung, das Sammeln, das Auswerten und die Bewertung der Fehler und die Analyse der Fehlerursache.

#### ■ **Konsequenzen, Korrekturmaßnahmen**

Die Rehabilitationseinrichtung überprüft die Dokumentation der fehlerhaft erbrachten Leistungen und die entsprechenden Regelungen (Verfahrensanleitung) und leitet erforderliche Korrekturmaßnahmen ein. Einrichtungsleitung und Mitarbeiter bewerten mit dem QM-Beauftragten die ergriffenen Korrekturmaßnahmen.

#### ■ **Vorbeugemaßnahmen**

Die Mitarbeiter sind für den Umgang mit Fehlern sensibilisiert und geschult, sie sind motiviert, die Arbeitsprozesse laufend auf mögliche Fehler oder Fehlerquellen hin zu prüfen und Fehler zu vermeiden.

## 11. Interne Kommunikation und Personalentwicklung

### **Einführung:**

Interne Kommunikation erfasst alle vorgesehenen und strukturierten Kommunikationsmedien zum Informationsaustausch der Mitarbeiter untereinander und mit der Führung der Rehabilitationseinrichtung. Sie beinhaltet rehabilitanden- und rehabilitationseinrichtungsrelevante Informationen zwischen Abteilungen und Mitarbeitern, die für die allgemeine Organisation des Arbeitsalltages und dessen Abläufe erforderlich sind.

Personalentwicklung umfasst alle vorgesehenen Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von der Rehabilitationseinrichtung zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden.

### **Ziele:**

Ein regelmäßiger Informationsfluss innerhalb der Rehabilitationseinrichtung ist in allen Belangen sichergestellt.

Die Mitarbeiter sind über alle sie betreffenden Sachverhalte aktuell und umfassend informiert.

Eine an den Bedürfnissen der Rehabilitanden ausgerichtete Leistung zur Teilhabe ist gewährleistet.

Die Mitarbeiter sind befähigt, ihre Aufgaben im betrieblichen Arbeitssystem erfolgreich und effizient zu bewältigen und sich neuen Herausforderungen selbstbewusst und motiviert zu stellen.

### **Qualitätsindikatoren:**

#### ■ **Regelmäßige Konferenzen der Mitglieder der Klinikleitung und der Klinikleitung mit der nachgeordneten Ebene**

Die interne Kommunikation umfasst mindestens folgende Kriterien:

Terminliche Festlegung (Wochentag, Uhrzeit, Dauer, Häufigkeit), Tagesordnung, Protokollführung, Anwesenheits- und Abwesenheitsregelung, Gesprächsleitung.

Die Umsetzung der vereinbarten Aufgaben und Beschlüsse wird geprüft und sichergestellt. Die Rehabilitationseinrichtung legt fest, wie Informationen an Mitarbeiter weitergeleitet werden, die nicht an den Besprechungen teilgenommen haben.

#### ■ **Regelmäßige Besprechungen von Teams und Stationen bzw. der Klinikleitung nachgeordneten Ebene mit ihren Mitarbeitern (z. B. Fallbesprechungen)**

Die interne Kommunikation umfasst mindestens folgende Kriterien:

Terminliche Festlegung (Wochentag, Uhrzeit, Dauer, Häufigkeit), Tagesordnung, Protokollführung, Anwesenheits- und Abwesenheitsregelung, Gesprächsleitung.

Die Umsetzung der vereinbarten Aufgaben und Beschlüsse wird geprüft und sichergestellt. Die Rehabilitationseinrichtung legt fest, wie Informationen an Mitarbeiter weitergeleitet werden, die nicht an den Besprechungen teilgenommen haben.

#### ■ **Regelmäßige interne Teamfortbildungen**

Die Rehabilitationseinrichtung hat festgelegt, in welcher Form und Häufigkeit die internen Teamfortbildungen durchgeführt werden.

#### ■ **Regelmäßiges Reanimationstraining und schriftlich ausgearbeiteter „Erste-Hilfe-Plan“**

Die Rehabilitationseinrichtung legt den schriftlichen „Erste-Hilfe-Plan“ vor. Sie hat festgelegt, welche Mitarbeiter in welcher Form und Häufigkeit an dem Reanimationstraining teilnehmen.

■ **Schriftlich ausgearbeitete Regelungen für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter**

Die Rehabilitationseinrichtung legt die schriftlichen Regelungen für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter vor. Alle neuen Mitarbeiter erhalten zu Beginn ihrer Tätigkeit alle für ihre Tätigkeit und Verantwortung erforderlichen Informationen und ausreichend Zeit zur Einarbeitung. Ein Nachweis über die Einarbeitung wird erbracht.

■ **Erhebung des Fortbildungsbedarfs, Planung und Durchführung der Fort- und Weiterbildung**

Die Rehabilitationseinrichtung erhebt regelmäßig (mindestens jährlich) in geeigneter Form den Fortbildungsbedarf der Mitarbeiter, plant dementsprechend die Fort- und Weiterbildung und organisiert bzw. vermittelt diese. Die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele der Maßnahmen der Personalentwicklung sind berücksichtigt. Die Mitarbeiter werden an der Planung ihrer individuellen Weiterqualifizierung beteiligt. Die realisierten Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen und die Teilnehmer werden dokumentiert und dargelegt. Die Fortbildungsplanung berücksichtigt neue Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis. Aktuelle Fachliteratur, Fachzeitschriften und Programme über Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sind verfügbar. Absolvierte Pflichtschulungen sind nachgewiesen.



## **C. Anforderungen zur Anerkennung von rehabilitationsspezifischen Qualitätsmanagement-Verfahren auf Ebene der BAR**

In den Abschnitten A "Übersicht über die Qualitätskriterien" und B "Erläuterungen zu den Qualitätskriterien" des Manuals für ein einrichtungsinternes Qualitätsmanagement-Verfahren für stationäre Rehabilitationseinrichtungen nach § 20 SGB IX sind die "Grundsätzlichen Anforderungen an ein einrichtungsinternes Qualitätsmanagement für stationäre Rehabilitationseinrichtungen nach § 20 SGB IX" festgelegt.

Das rehabilitationsspezifische Qualitätsmanagement-Verfahren beinhaltet in der Regel die Erstellung eines Handbuchs, in welchem die Umsetzung des einrichtungsinternen Qualitätsmanagements beschrieben wird, andere Nachweise (z.B. Selbstbericht) sind ebenfalls möglich.

Das rehabilitationsspezifische Qualitätsmanagement-Verfahren muss zudem eine Dokumentenprüfung und eine Vor-Ort-Prüfung durch eine geeignete Zertifizierungsstelle nach § 20 SGB IX vorsehen.

Voraussetzung für die Anerkennung von rehabilitationsspezifischen Qualitätsmanagement-Verfahren durch die BAR-Arbeitsgruppe nach § 7 der Vereinbarung ist die Erfüllung der "Grundsätzlichen Anforderungen an ein einrichtungsinternes Qualitätsmanagement für stationäre Rehabilitationseinrichtungen nach § 20 SGB IX" (§ 3 der Vereinbarung).

Die herausgebende Stelle eines rehabilitationsspezifischen Qualitätsmanagement-Verfahrens hat einen Antrag auf Anerkennung ihres Verfahrens bei der BAR zu stellen. Ein ordnungsgemäßer Antrag setzt voraus, dass die herausgebende Stelle unter Verwendung der von der BAR zur Verfügung gestellten Formulare, einschließlich der Verpflichtungserklärung, und durch die Vorlage geeigneter Unterlagen nachweist, dass ihr rehabilitationsspezifisches Qualitätsmanagement-Verfahren den "Grundsätzlichen Anforderungen an ein einrichtungsinternes Qualitätsmanagement für stationäre Rehabilitationseinrichtungen nach § 20 SGB IX" entspricht.

Der herausgebenden Stelle wird von der BAR der Eingang des Antrags bestätigt.

Sofern der Antrag vollständig ist, bereitet die BAR die Sitzung der bei ihr eingerichteten Arbeitsgruppe nach § 20 Abs. 2a SGB IX (§ 7 der Vereinbarung) vor. Die Arbeitsgruppe prüft, ob sich in der Verfahrensbeschreibung der herausgebenden Stelle die von der BAR definier-

ten "Grundsätzlichen Anforderungen an ein einrichtungsinternes Qualitätsmanagement für stationäre Rehabilitationseinrichtungen nach § 20 SGB IX" wiederfinden.

Bei positivem Prüfergebnis spricht die Arbeitsgruppe die Anerkennung des von der herausgebenden Stelle vorgelegten rehabilitationsspezifischen Qualitätsmanagement-Verfahrens aus und teilt dies der herausgebenden Stelle über die BAR mit. Die herausgebende Stelle verpflichtet sich gegenüber der BAR auf einem dafür vorgesehenen Formular (Verpflichtungserklärung) zur Erfüllung der in § 4 der Vereinbarung aufgestellten Forderungen.

Bei negativem Prüfergebnis lehnt die Arbeitsgruppe die Anerkennung ab. Ihre ablehnende Entscheidung begründet sie der herausgebenden Stelle gegenüber und gibt ihr zugleich die Möglichkeit der Nachbesserung innerhalb festgelegter Frist. Sofern nicht fristgerecht nachgebessert wird, führt dies zum Versagen oder Entzug der Anerkennung des rehabilitationsspezifischen Qualitätsmanagement-Verfahrens.

Bei Neueinreichung gestaltet sich das Verfahren wie oben beschrieben.

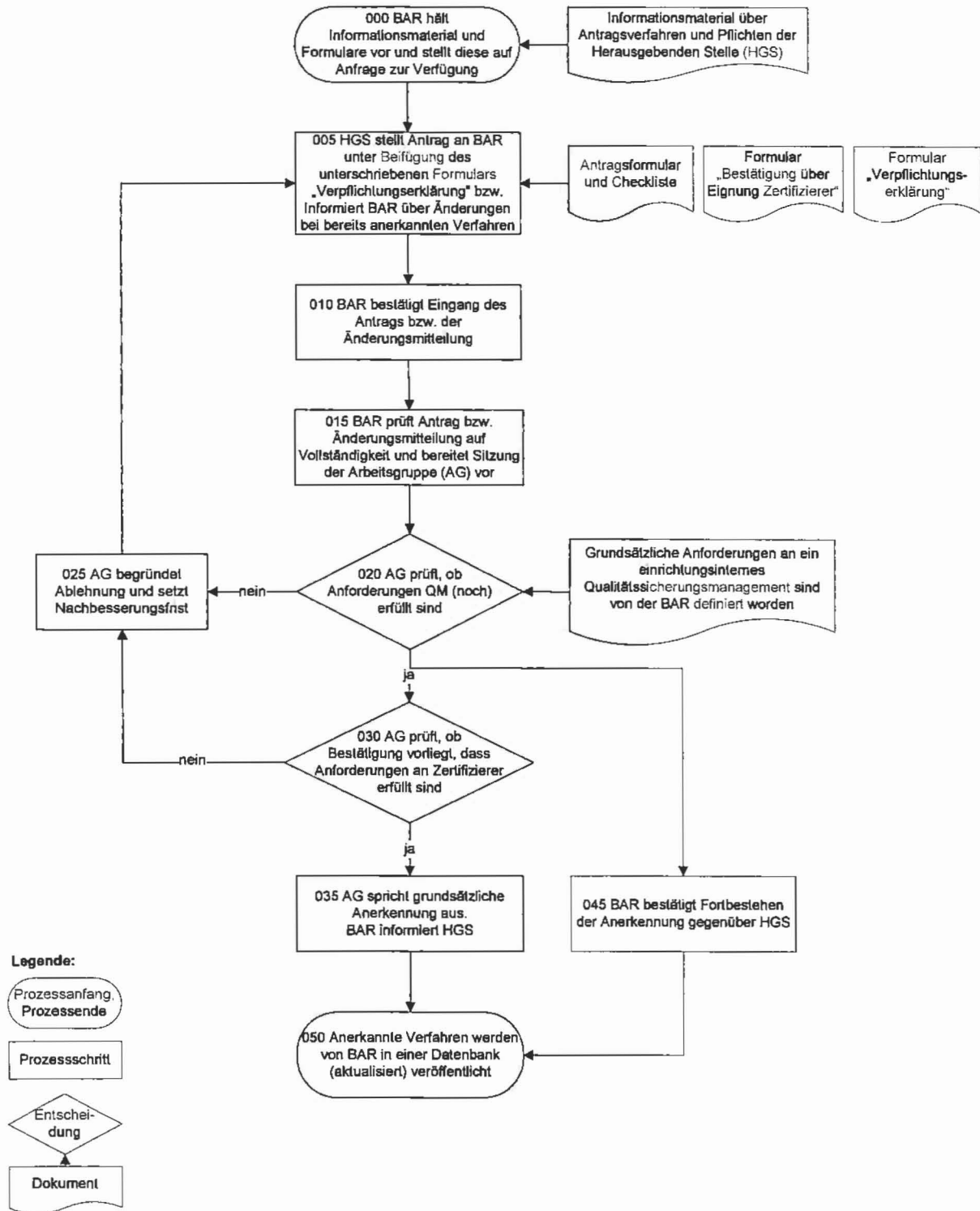
Erläuterung:

Anerkannte rehabilitationsspezifische Qualitätsmanagement-Verfahren veröffentlicht die BAR.

Weitergehendes Informationsmaterial zu dem Verfahren zur Anerkennung von rehabilitationsspezifischen Qualitätsmanagement-Verfahren auf Ebene der BAR und den Pflichten der herausgebenden Stelle dieses Verfahrens hält die BAR bereit.



## Übersicht Prozessbeschreibung Anerkennung QM-Verfahren nach § 20 SGB IX





## **D. Grundanforderungen an Zertifizierungsstellen nach § 20 SGB IX sowie an das Verfahren zur Bestätigung dieser Anforderungen durch die herausgebende Stelle**

Die Grundanforderungen an Zertifizierungsstellen nach § 20 SGB IX richten sich grundsätzlich nach der DIN EN ISO/IEC17021:2006 bzw. den jeweils gültigen gesetzlichen Bestimmungen. In der DIN EN ISO/IEC 17021:2006 werden in den Abschnitten 4 bis 6 Grundsätze beschrieben, die auch von den Zertifizierungsstellen der nach § 20 Abs. 2a SGB IX anerkannten Verfahren zu erfüllen sind. Hierbei sind vor allem folgende allgemeine Grundsätze von Bedeutung:

### **- Unabhängigkeit und Unparteilichkeit**

Die (auch wirtschaftliche) Unabhängigkeit und Unparteilichkeit der Zertifizierungsstellen sowohl gegenüber stationären Rehabilitationseinrichtungen als auch herausgebenden Stellen eines rehabilitationsspezifischen Qualitätsmanagement-Verfahrens sind von besonderer Bedeutung. Jede Zertifizierungsstelle muss die Risiken für ihre Unparteilichkeit durch verbundene Stellen oder auch durch andere Tätigkeiten identifizieren, analysieren und entsprechende Schlussfolgerungen aus dieser Analyse ziehen. Die oberste Leitung der Zertifizierungsstelle muss sich dabei öffentlich zur Unparteilichkeit verpflichten, entsprechende Interessenkonflikte lenken und die Objektivität sichern. Die Zertifizierungsstelle muss einen Ausschuss zur Sicherung der Unparteilichkeit einrichten, der neben anderen Aufgaben auch die Bewertung der Unparteilichkeitsanalyse vornehmen soll.

Zur Wahrung der Unparteilichkeit darf eine Zertifizierungsstelle auch keine Audits an eine Beratungsorganisation für Managementsysteme ausgliedern. Die Zertifizierungsstelle oder auch Teile derselben juristischen Person dürfen ihren zertifizierten Kunden keine internen Audits anbieten oder bereitstellen. Eine Zertifizierungsstelle darf ein Managementsystem, zu dem es interne Audits oder Beratungsleistungen durchgeführt hat, nicht vor Ablauf von zwei Jahren nach Ende des internen Audits zertifizieren. Weiterhin müssen die Aufzeichnungen über das Personal alle relevanten Beratungsdienstleistungen enthalten, die vom Personal der Zertifizierungsstelle zur Verfügung gestellt wurden. Zudem muss die zu zertifizierende Organisation im Antrag auf Zertifizierung Informationen bereitstellen, welche Beratungsdienstleistungen bezüglich des Managementsystems benutzt und erhalten wurden.

- **Kompetenz**

Die Zertifizierungsstelle ist verpflichtet, für das Personal, das in die Zertifizierungstätigkeiten einbezogen ist, eine Kompetenzanalyse durchzuführen. Zudem ist eine Antragsüberprüfung erforderlich, ob die Zertifizierungsstelle über die notwendige Kompetenz verfügt, den Auftrag durchzuführen. Bezüglich der Annahme des Auftrags sind die Begründungen zur Entscheidung aufzubewahren. Mitarbeiter der Zertifizierungsstelle müssen medizinische, therapeutische oder pflegerische Erfahrung im Gesundheitswesen oder Leitungserfahrung im Rehabilitationsbereich haben.

Die Auswahl des Auditteams sollte sich ebenfalls nach der erforderlichen Kompetenz richten. Das Auditteam selbst sollte Vertreter unterschiedlicher Professionen enthalten (gemischtes Team bei Visitationen).

- **Verantwortung**

Die Zertifizierungsstelle muss eine juristische Person oder ein festgelegter Teil einer juristischen Person sein, damit sie für alle ihre Zertifizierungstätigkeiten rechtlich verantwortlich gemacht werden kann. Eine staatliche Zertifizierungsstelle gilt aufgrund ihres behördlichen Status als juristische Person; die Behörde muss diesen Teil festlegen, der als Zertifizierungsstelle gilt und mögliche Interessenkonflikte zu anderen Teilen der entsprechenden staatlichen Einrichtungen verhindern.

- **Offenheit**

Die Zertifizierungsstelle ist zu einer angemessenen Offenheit verpflichtet. Offenheit bezeichnet dabei das von ihr zu wahrende Prinzip des öffentlichen Zugangs bzw. der Offenlegung der sachgemäßen und rechtzeitigen Informationen über ihren Audit- und Zertifizierungsprozess sowie über den Zertifizierungsstatus (Erteilung, Erweiterung, Aufrechterhaltung, Erneuerung, Aussetzung, Einschränkung oder Zurückziehung der Zertifizierung). Auf diese Weise schafft die Zertifizierungsstelle zugleich Vertrauen in die Integrität und Glaubwürdigkeit der von ihr durchgeführten Zertifizierungen.

- **Vertraulichkeit**

Die Zertifizierungsstelle hat die Vertraulichkeit geschützter Informationen zwingend zu wahren. Sie hat somit unbedingt darauf zu achten und dies durch geeignete Maßnahmen bzw. Vorkehrungen sicherzustellen, dass alle geschützten Informationen (z.B. in Dokumenten und anderen Aufzeichnungen), die sie über den Kunden erlangt hat, nur für Befugte zugänglich sind, somit Unbefugte zu diesen Informationen gerade keinen Zugang haben. Nur durch Wahrung der Vertraulichkeit ist letztlich sichergestellt, dass die Zertifizierungsstelle auch tatsächlich bevorrechtigten Zugang zu all denjenigen Informationen erhält, die sie braucht, um die Konformität gemäß den Anforderungen an eine Zertifizierung angemessen bewerten zu können. Über Informationen, die nach Ansicht der Zertifizierungsstelle anderen Stellen zur Verfügung gestellt oder auch frei zugänglich gemacht werden sollen, hat die Zertifizierungsstelle den Kunden im Voraus in Kenntnis zu setzen, ebenso über Maßnahmen, die sie im Zuge dessen zu ergreifen beabsichtigt.

- **Offenheit für Beschwerden**

Diejenigen, die sich auf die Zertifizierung verlassen, müssen darauf vertrauen können, dass Beschwerden, die sich auf die von der Zertifizierungsstelle zu verantwortenden Zertifizierungstätigkeiten beziehen, auch nachgegangen und, sofern diese berechtigt sind, auch Abhilfe geschaffen wird. Das Verfahren zum Umgang mit Beschwerden muss daher transparent bzw. öffentlich zugänglich sein. Aufgabe eines systematischen Beschwerdemanagements muss sein, die Belange des Beschwerdeführers ernst zu nehmen, seiner Beschwerde nachzugehen, ihn zufrieden zu stellen und ggf. den Grund für die Beschwerde für Verbesserungen zu nutzen und mit der Beschwerde verbundene mögliche negative Auswirkungen auf die Zertifizierungsstelle bzw. auf das Zertifizierungsverfahren insgesamt zu minimieren. Sofern sich Beschwerden gegen einen zertifizierten Kunden richten, hat die Zertifizierungsstelle diese innerhalb eines angemessenen Zeitraumes auch an den betreffenden zertifizierten Kunden weiterzugeben.

Die herausgebende Stelle eines rehabilitationsspezifischen Qualitätsmanagement-Verfahrens hat der BAR auf dem von dieser ihr zur Verfügung gestellten Formular die Eignung der von ihr in Anspruch genommene(n) Zertifizierungsstelle(n) zu bestätigen und übernimmt insofern die Verantwortung für die Auswahl der Zertifizierungsstellen.

Der herausgebenden Stelle wird von der BAR der Eingang der Bestätigung mitgeteilt.

Die bei der BAR nach § 7 der Vereinbarung eingerichtete Arbeitsgruppe prüft, ob die vorliegende Bestätigung der herausgebenden Stelle, dass die Anforderungen an Zertifizierungsstellen erfüllt sind, ausreicht. Bei positivem Prüfergebnis erkennt die Arbeitsgruppe die Bestätigung der herausgebenden Stelle zur Eignung der Zertifizierungsstelle(n) an und teilt dies der herausgebenden Stelle über die BAR mit.

Bei negativem Prüfergebnis lehnt die Arbeitsgruppe die Bestätigung der herausgebenden Stelle ab. Ihre ablehnende Entscheidung begründet sie gegenüber der herausgebenden Stelle und gibt ihr zugleich die Möglichkeit fehlende Unterlagen innerhalb festgelegter Frist nachzureichen. Bei Neueinreichung gestaltet sich das Verfahren wie oben beschrieben.

Erläuterung:

Zertifizierungsstellen, die geeignet sind, veröffentlicht die BAR.

Weitergehendes Informationsmaterial zur Bestätigung der Eignung von Zertifizierungsstellen und den Pflichten der herausgebenden Stelle hält die BAR bereit.

## **E. Umsetzung des Zertifizierungsverfahrens**

Die stationären Rehabilitationseinrichtungen müssen ein einrichtungsinternes Qualitätsmanagement-Verfahren implementieren und weiterentwickeln sowie sich an einem Zertifizierungsverfahren beteiligen. Hierbei muss es sich um ein Qualitätsmanagement-Verfahren handeln, welches von der BAR anerkannt ist (§ 4 der Vereinbarung).

Die stationäre Rehabilitationseinrichtung muss im Rahmen ihres Qualitätsmanagement-Verfahrens ein Handbuch über die Umsetzung ihres einrichtungsinternen Qualitätsmanagements erstellen. Andere Nachweise (z.B. Selbstbericht) sind ebenfalls möglich.

Stationäre Rehabilitationseinrichtungen können sich bei der BAR (z.B. auf deren Internetseite) über die getroffenen Festlegungen zu den grundsätzlichen Anforderungen an ein einrichtungsinternes Qualitätsmanagement für stationäre Rehabilitationseinrichtungen nach § 20 SGB IX sowie zum einheitlichen, unabhängigen Zertifizierungsverfahren, mit dem die erfolgreiche Umsetzung des Qualitätsmanagements in regelmäßigen Abständen nachgewiesen wird, informieren. Im Weiteren stehen Informationen zur Verfügung, welche rehabilitations-spezifischen Qualitätsmanagement-Verfahren anerkannt sind und welche Zertifizierungsstellen nach § 20 SGB IX in Anspruch genommen werden können.

Stationäre Rehabilitationseinrichtungen können sowohl Kontakt mit der herausgebenden Stelle eines rehabilitations-spezifischen Qualitätsmanagement-Verfahrens (sofern sie nicht selbst ein Qualitätsmanagement-Verfahren herausgeben) als auch mit einer oder mehreren Zertifizierungsstellen nach § 20 SGB IX aufnehmen, die für sie zur Durchführung einer Zertifizierung ihrer Einrichtung in Betracht kommen.

Die Zertifizierungsstelle nach § 20 SGB IX unterbreitet der stationären Rehabilitationseinrichtung ein Preisangebot für die Durchführung des Zertifizierungsverfahrens.

Sofern die stationäre Rehabilitationseinrichtung das Angebot annimmt, führt die Zertifizierungsstelle nach § 20 SGB IX das Verfahren durch und erteilt bei positivem Prüfergebnis das Zertifikat, aus dem die Erfüllung der Voraussetzungen des § 20 SGB IX hervorgeht. Bei negativem Prüfergebnis erhält die stationäre Rehabilitationseinrichtung von der Zertifizierungsstelle nach § 20 SGB IX die Möglichkeit der Nachbesserung.

Werden bei der Erstzertifizierung Mängel festgestellt, wird der stationären Rehabilitationseinrichtung durch die Zertifizierungsstelle nach § 20 SGB IX eine Frist von bis zu neun Monaten für erforderliche Nachbesserungen eingeräumt. Werden die Mängel nicht fristgerecht behoben, erhält die Einrichtung kein Zertifikat.

Über die erfolgte Zertifikaterteilung informiert die stationäre Rehabilitationseinrichtung ihren federführenden Beleger. Ebenso gibt die Zertifizierungsstelle nach § 20 SGB IX die entsprechende Information an die herausgebende Stelle. Die herausgebende Stelle ihrerseits informiert die BAR.

Die Erteilung eines Zertifikates ebenso wie die Verweigerung, die Aussetzung der Gültigkeit des Zertifikats bzw. des Zertifizierungsverfahrens oder Rücknahme eines auf Zertifizierung gerichteten Antrages ist durch die Zertifizierungsstelle nach § 20 SGB IX zu datieren (Ausstellungsdatum, Gültigkeitsdauer). Die BAR ist durch die herausgebende Stelle unverzüglich über den jeweiligen Tatbestand zu informieren. Die auf diese Weise mitgeteilten Daten werden bei der BAR zentral erfasst, den Vereinbarungspartnern mitgeteilt und der Öffentlichkeit bereitgestellt. Der Datenschutz (§ 8 der Vereinbarung) ist zu beachten.

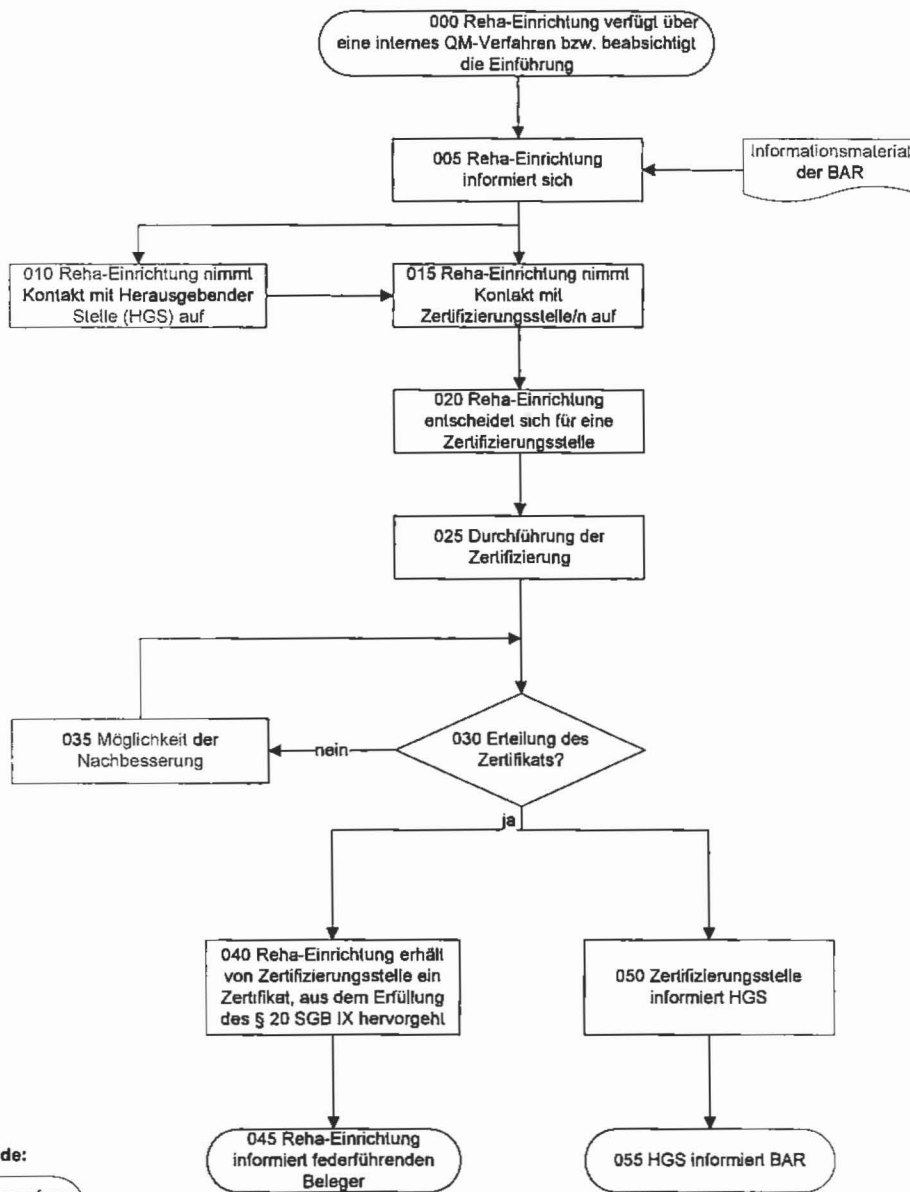
Nach Erstzertifizierung hat die stationäre Rehabilitationseinrichtung spätestens innerhalb von jeweils drei Jahren eine Re-Zertifizierung nachzuweisen. Werden bei einer Re-Zertifizierung Mängel festgestellt, erhält die Einrichtung eine Nachbesserungsfrist von bis zu sechs Monaten, d. h., das bisher gültige Zertifikat hat längstens sechs Monate nach Ablauf noch Gültigkeit. Die Gültigkeit des neuen Zertifikats gilt im direkten Anschluss an den Ablauf des vorherigen Zertifikates. Werden die Mängel nicht fristgerecht behoben, ist die stationäre Rehabilitationseinrichtung nicht mehr zertifiziert im Sinne von § 20 Abs. 2a SGB IX.

Erläuterung:

Weitergehendes Informationsmaterial zur Umsetzung des Zertifizierungsverfahrens durch die stationäre Rehabilitationseinrichtung hält die BAR bereit.



## Übersicht Prozessbeschreibung Zertifizierungsverfahren aus Sicht einer stationären Rehabilitationseinrichtung



**Legende:**

Prozessanfang,  
Prozessende

Prozessschritt

Entschei-  
dung

Dokument