



Leseprobe aus Rugor und Studzinski, Qualitätsmanagement nach der ISO Norm,
ISBN 978-3-7799-2087-8

© 2012 Beltz Juventa in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?
isbn=978-3-7799-2087-8](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-2087-8)

Kapitel 1

Einführung

„Von der Fürsorge zum Rechtsanspruch“ und damit „vom Leistungsempfänger zum Leistungsberechtigten“ – so lautet der Paradigmenwechsel in der Sozialarbeit. Die gesetzlichen Veränderungen, die von den Trägern sozialer Arbeit Leistungsbeschreibungen einfordern und Qualitätssicherungsmaßnahmen erwarten, haben die Diskussion, was es denn mit der Forderung nach ‚Qualität‘ auf sich habe, vertieft.

- „*Haben wir bisher keine Qualität geleistet?*“, ist zu hören oder auch „*Müssen wir uns in Zukunft mit genormter Sozialarbeit auseinandersetzen?*“ Wie dem auch sei: die Frage nach einem Qualitätsmanagement auch in sozialen Dienstleistungsunternehmen gewinnt immer mehr an Bedeutung.
- Qualitätsmanagement – oder auch abgekürzt QM – befasst sich damit, auf der Basis einer eindeutigen Zielformulierung ein gemeinsames Verständnis in Bezug auf die Aufgabenstellung und deren Umsetzung zu entwickeln, damit Begrifflichkeiten wie *Verantwortung*, *Offenheit*, *Beteiligung* oder auch *Selbstbestimmung* – Grundbegriffe im Beziehungsalltag der sozialen Arbeit – eine gemeinsame – auf die spezifischen Gegebenheiten der jeweiligen Einrichtung zugeschnittene Definition – erfahren und nicht einer beliebigen Interpretation unterliegen.
Für Mitarbeiter/innen sozialer Einrichtungen ergeben sich daraus häufig entscheidende Veränderungen, denn ihnen kommt in diesem Prozess eine tragende Rolle zu.
- Qualität entwickelt sich nicht nur im Arbeitsumfeld und in Arbeitsbedingungen, sondern in ihrem alltäglichen Handeln, in ihrer Haltung und Einstellung zu ihrer Arbeit – und damit zu ihrem Klientel. Rückzug und innerliche Kündigung werden erschwert, Eigenverantwortung und Motivation sind gefragt.

Das führt zu einer ambivalenten Einstellung dem Thema ‚QM‘ gegenüber; Unruhe und Unsicherheit auf der einen Seite, vage Hoffnungen auf positive Veränderungen auf der anderen Seite. Die Befürchtungen und Erwartungen, die Mitarbeiter/innen äußern, wenn sie zum Thema ‚Qualitätsmanagement‘ befragt werden, geben hier einen Einblick.

Als Befürchtungen werden geäußert, dass

- noch mehr Schreibarbeiten den Arbeitsalltag belasten
- die Zeit für die Arbeit mit und am Klientel weiter verknappt wird und
- das Qualitätsmanagement nur eine neuartige Version von Mittelkürzung und Stellenabbau darstellt.

Wo offenbar primär der Aspekt der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit die Beschreibung der Leistung – und damit auch die Bestimmung ihrer Qualität – leitet, sehen sich viele Mitarbeiter/innen mit ihrer bisher geleisteten Arbeit in Frage gestellt. Sie befürchten den Verlust von Flexibilität und Spontaneität und verstehen die derzeit unternommenen Anstrengungen auf Trägerseite, QM-Systeme zu implementieren, auch als Versuche, Kontrollmöglichkeiten zu verstärken und damit persönliche Arbeitseffizienz zu bewerten.

Demgegenüber stehen die Stimmen unter den Mitarbeiter/innen, die positive Veränderungen vom Prozess der Qualitätsentwicklung und -sicherung in den sozialen Einrichtungen erwarten:

- Sie erhoffen sich eine klarere Strukturierung der Arbeit und eine eindeutige Abgrenzung der Verantwortlichkeiten. Das gäbe ihnen eine Orientierungshilfe und würde einen verstärkten Bezug auf die eigentlichen Arbeitsinhalte zulassen.
- Die gemeinsame Reflexion der Aufgabenstellung und ihrer Umsetzung in den Handlungsalltag schärft aus ihrer Sicht den Blick für den ‚Kunden‘ und seine Erwartungen.

Kurz: sie erwarten ein Mehr an Professionalität und damit verbunden eine größere Zufriedenheit – auf beiden Seiten. Wir möchten mit unseren Ausführungen diese Sichtweise unterstützen und Mitarbeiter/innen motivieren, sich selbst beim Aufbau eines QM-Systems engagiert einzubringen.

Die gesetzlichen Auflagen zum Prozess der Qualitätsentwicklung und -sicherung, die beispielsweise im § 93 BSHG (Behindertenhilfe), § 78a–g SGB VIII (KJHG /Jugendhilfe), in den Kitaförderungsgesetzen und auch im SGB V 135a (Krankenversicherungen) und SGB XI § 80 (Pflege) niedergelegt und durch länderspezifische Rahmenverträge konkretisiert sind, können von den sozialen Einrichtungen auch als Chance verstanden werden, eigenverantwortlich Inhalte, Umfang und Qualität ihrer geleisteten Arbeit zu definieren und den Dialog mit den Kostenträgern unter der Prämisse Aktion statt Reaktion zu führen.

In der Aufforderung, die Qualität der eigenen Arbeit zu bestimmen, zu beschreiben und zu bewerten, sehen wir im sozialen Bereich vor allem die Aufgabe, sich selbstkritisch mit der inhaltlichen Arbeit auseinander zu setzen. QM wird in diesem einrichtungsbezogenem Prozess zu einem Werkzeug, das die Rückbesinnung auf Profession stützt und dem Unterstreichen von Professionalität hilfreich ist.

Hierin eröffnen sich unserer Meinung nach auch die Möglichkeiten, die

mit einer Befürwortung eines QM's in sozialen Einrichtungen verbunden sind. Sie offenbaren sich für uns in Thesen wie „Qualitätsmanagement sucht nicht nach Schuldigen, sondern nach Lösungen“ oder „Vielfalt statt Beliebigkeit“ und nicht zuletzt „Der Kunde macht uns keine Arbeit, er ist unsere Arbeit“.

Beschreitet man diesen Prozess der Qualitätsentwicklung und -sicherung werden diese Möglichkeiten schnell zur Verpflichtung, die der kritischen Nachfrage sowohl von innen als auch von außen Stand halten müssen.

1.1 Was wir Ihnen bieten

Abhandlungen über das Qualitätsmanagement gibt es viele. Wir liefern keinen Beitrag zur Diskussion *ob* Qualitätsmanagement und mit welcher Berechtigung?! – Wir wollen das Verständnis für Qualitätsmanagement vertiefen und eine praktische Handlungsanleitung geben. Unsere Zielvorstellung ist, dass Sie künftig ganz konkret und praktisch bei der Implementierung eines QM-Systems mitwirken können.

Kapitel 2 startet mit grundlegenden Informationen zum Thema ‚Qualitätsmanagement‘ – die Sie zum Beispiel für Informationsveranstaltungen in Ihren Einrichtungen nutzen können. Dabei geht es um das Verständnis von Qualität, und allgemein gültige Randbedingungen für Qualität. Wir betrachten zudem die ‚Qualitätsdimensionen‘, in die – gerade auch auf Kostenträgerseite – unterschieden wird. Darauf aufbauend beleuchten wir den gedanklichen Ansatz im Qualitätsmanagement und stellen die daraus abgeleiteten Aufgaben im Rahmen eines QM's vor.

Kapitel 3 beschreibt erste praktische Schritte zum Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems und stellt ausgewählte Instrumente für die Qualitätszirkelarbeit vor.

Kapitel 4 unterstreicht die Bedeutung der ‚Zielorientierung‘ im Qualitätsmanagement und wir stellen vor, wie diese Zielorientierung in sozialen Einrichtungen zum Ausdruck kommt.

Kapitel 5 thematisiert die ‚Kundenorientierung‘ – zusammen mit der Zielorientierung das ‚Herzstück‘ in der QM-Philosophie. Auch hier geht es nicht mehr darum, *ob* der Kundenbegriff für den sozialen Bereich relevant ist, sondern welche Konsequenzen daraus im Rahmen der Qualitätsentwicklung erwachsen.

Kapitel 6 befasst sich dann mit dem Aspekt der ‚Aufbauorganisation‘ als einem Teilbereich des QM's. Wir wollen den Blick für Organisationsstruktu-

ren schärfen und diese darüber hinaus systematisch miteinander verknüpfen, um so ein stabiles Gerüst für den Prozess der Qualitätsentwicklung zu schaffen.

Kapitel 7 betrachtet Fragen der ‚Ablauforganisation‘ als zweiten Schwerpunkt bei der Umsetzung der QM-Aufgaben. Prozessregelung und Prozesslenkung sind hier die entscheidenden Stichworte.

Da Prozessqualität unseres Erachtens die entscheidende Qualitätsdimension darstellt, geht es in erster Linie darum, das Verständnis für die Bedeutung eines ‚betrieblichen Maßstabs‘ zu entwickeln. Wir wollen Methoden aufzeigen, mit denen Sie diesen ‚betrieblichen Maßstab‘ transparent machen und ihre gemeinsam verabredeten Handlungsmaximen darlegen können.

Fehlervermeidung, Korrektur und Verbesserung als Qualitätsmanagementstrategie wird als spezielle Aufgabenstellung der Prozesslenkung ebenfalls thematisiert. Es geht um die Frage nach möglichen Prüfpunkten bzw. Haltepunkten im Prozess und wir wollen verdeutlichen, dass die Frage nach Fehlern – wenn auch in einem übertragenen Sinn – in sozialen Einrichtungen durchaus ihre Berechtigung hat.

Kapitel 8 stellt Ihnen die aktuelle DIN ISO 9001:2008 in einer Übertragung auf den sozialen Bereich vor. Wir sehen in der ISO-Norm ein in sich stimmiges Modell für den Aufbau einrichtungsspezifischer QM-Systeme – nicht zuletzt darum, weil sie in ihren Forderungen weitgehend Parallelen zu den Forderungen von den Kostenträgern hinsichtlich der Qualitätsentwicklung und -sicherung aufweist.

Kapitel 9 gibt ganz praktische Hinweise zur Erarbeitung eines QM-Handbuchs auf der Grundlage der DIN ISO 9001:2008. Wir entwerfen ein ‚Musterhandbuch‘ für soziale Unternehmen, indem wir die Forderungen der ISO-Norm noch einmal aufgreifen und Ihnen über Fragestellungen und ausgewählte Beispiele darstellen, wie ein QM-Handbuch – orientiert an der ISO-Norm – aufgebaut und inhaltlich ‚gefüllt‘ sein kann.

Kapitel 10 greift die Überprüfung der Wirksamkeit des QM-Systems als spezielle Aufgabe im Rahmen des Qualitätsmanagements auf. Wir stellen Ihnen die Instrumente ‚Managementbewertung‘ und ‚Internes Audit‘ vor, die zwingend zur kontinuierlichen Weiterentwicklung des QM-Systems gehören.

Wir hoffen, wir haben Sie neugierig gemacht – aus unserer Erfahrung heraus können wir an dieser Stelle so viel sagen: Es wartet ein spannendes Thema auf Sie.

Kapitel 2

Grundlagen des Qualitätsmanagements

„Qualitätsmanagement“ – ein Wort das Mitarbeitern/innen in sozialen Einrichtungen nicht unbedingt leicht über die Lippen geht. Es erscheint Ihnen zu konstruiert – nicht passend für das Aufgabenfeld „Sozialarbeit“. „Was will man uns hier aus dem Bereich der Wirtschaft und Industrie überstülpen?“ – diese Frage charakterisiert eine ablehnende Haltung – schon allein dem Begriff „Qualitätsmanagement“ gegenüber.

Aber schauen wir einmal genau hin: Was steckt in diesem Begriff und was verstehen wir darunter? „Management“ oder auch die Anforderung „managen“ verbinden wir mit „führen“ und/oder „leiten“. In den Organisationsstrukturen von Unternehmen ist die Unterscheidung in unterschiedliche Managementebenen geläufig. Entsprechend fällt es leicht, dort auch „Führungsaufgaben“ wie zum Beispiel *Aufgaben verteilen, Abläufe organisieren, Entscheidungen treffen, Ergebnisse vertreten etc.* anzusiedeln. Wenn unter diesen Gesichtspunkten der Arbeitsalltag in sozialen Einrichtungen betrachtet wird, können Sie erkennen, dass entsprechende Aufgaben dort in gleicher Weise anfallen:

- „Führen“ verstehen als Aufgabe, gegebene Ressourcen und Kräfte auf klar umschriebene Ziele hin zu bündeln, zu organisieren und sie dadurch wirkungsvoll einzusetzen.
- „Führen“ derart begreifen, dass die beteiligten Menschen für eine Aufgabe gewonnen werden, damit sie ihre persönlichen Fähigkeiten in den Dienst der gemeinsamen Sache stellen.

Das geht konform mit unserem Verständnis von „Qualitätsmanagement“. Es stellt kein eigenständiges Aufgabenfeld in Unternehmen dar, sondern ist in den Prozess der Organisationsentwicklung eingebunden; das heißt wir verstehen „Qualitätsmanagement“ konsequent als „integriertes Qualitätsmanagement“ (Seghezzi 1996).

Seghezzi sieht QM als eine Querschnittsdisziplin, die sich mit dem Faktor „Qualität“ befasst, einem Faktor, der überall bei der Herstellung von Produkten und Dienstleistungen – angefangen von der Planung, über Ausgestaltung und Durchführung bis zur Bewertung von Prozessen und Abläufen – eine Rolle spielt.

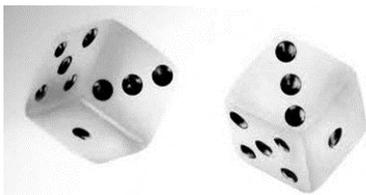
Dabei wirken Unternehmensstrukturen stützend und die Unternehmenskultur fördernd, das heißt der Prozess der Qualitätsentwicklung und -sicherung beinhaltet immer den kritischen Blick auf die strukturellen Gegebenheiten und die im Unternehmen herrschenden Verhaltensmuster. Verändern sich Anforderungen und Aufgaben, müssen auch Strukturen und Kultur überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

2.1 Qualität – was verstehen wir darunter?

Wir wollen uns über einen kurzen Exkurs dem Begriff ‚Qualität‘ nähern. ‚Qualität‘ – ‚*qualitas*‘ steckt im Wortursprung, das bedeutet: ‚*wie beschaffen*‘.

Welche Qualität erwarten Sie von einem Spielwürfel? Mussten Sie lange überlegen? Wahrscheinlich nicht, denn Sie haben bestimmt klare Vorstellungen darüber, wie solch ein Spielwürfel beschaffen sein sollte. Anforderungen an die ‚Form‘, ‚Funktionalität‘, ‚Handlichkeit‘ werden vermutlich Ihre Antworten bestimmen.

Aber gehen wir noch einen Schritt weiter: Wie sieht so ein Spielwürfel vor Ihrem geistigen Auge aus? Wir vermuten einmal so:



Oder nicht?

In einem gut sortierten Spielwarengeschäft können Sie heute eine Vielzahl von Spielwürfeln finden, die auf den ersten Blick nicht unbedingt diesem Bild entsprechen. Da gibt es neben den üblichen Quadern eine Reihe von anderen Formen: Kugeln, Pyramiden, und diverse Vielecke; neben dem bekannten Aufdruck von ‚1 bis 6 Augen‘ auch Würfel mit unterschiedlichsten Zahlenwerten, Symbolen oder farbigen Flächen. Alles sind Spielwürfel – alle erfüllen sie in ihrer Form und/oder Aufmachung ihren Zweck.

Fazit: Die äußere Form allein ist noch nicht ausschlaggebend für die Qualität des Spielwürfels. Da fehlt also noch etwas – nämlich die Antwort auf die Frage: Wozu kann ich den Würfel benutzen? Denn: nicht jeden Würfel kann ich in jedem Spiel einsetzen.

Mit herkömmlichen Augenzwürfeln kann ich zum Beispiel pokern, ‚Mensch ärgere Dich nicht‘ und ‚Monopoly‘ spielen. Neuere Spiele benötigen oft zu-

sätzlich zum Augenzwürfel weitere Würfel mit Symbolen für den Spielablauf, Kinderspiele sind häufig mit Würfeln mit verschiedenen farbigen Aufdrucken ausgestattet.

Letztendlich entscheidend für die Qualität des einzelnen Würfels ist demnach, ob er auch für das jeweilige Spiel geeignet ist.

Damit sind wir bei der Definition von ‚Qualität‘:

Im Sinn der Begriffsklärung nach der ISO Norm bedeutet Qualität die „Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“

Nun gut – bitte Luft holen! Alles verstanden?! Das ist eine Kostprobe für die Normen-Sprache und das ist zugegebenermaßen schon ein eigentümlicher Sprachgebrauch. Es geht aber durchaus auch verständlicher.

„Qualität ist die Erfüllung von Erfordernissen und Erwartungen. Das Ausmaß, in dem Erfordernisse und Erwartungen erfüllt werden, wird durch Bestimmungswörter wie zum Beispiel ‚gut‘, ‚hoch‘ oder ‚schlecht‘, ‚gering‘ angegeben.“ – So lautet die Definition nach der DIN EN ISO 9000er Reihe und dieses Verständnis soll uns begleiten.

Übrigens: Im Diakonischen Werk Berlin-Brandenburg hängt eine Interpretation von Qualität aus, die wir Ihnen nicht vorenthalten wollen:

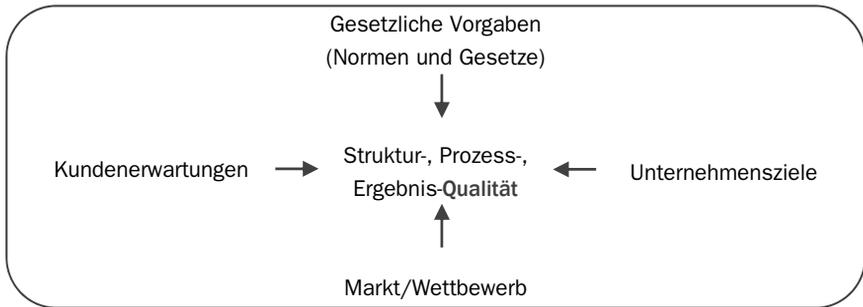
„Qualität ist, was der Kunde dafür hält!“

Hierin manifestiert sich die Forderung nach der Kundenorientierung.

Der Kunde formuliert bestimmte Erwartungen an das jeweilige Produkt oder die Dienstleistung, die er dann mit den erbrachten Leistungen vergleicht.

Zusammenfassung: Qualität ist also die Erfüllung von Erfordernissen. Wollen Sie eine Aussage über die Qualität einer Sache, eines Produkts oder auch einer Dienstleistung treffen, müssen Sie genau wissen, woran Sie die Qualität messen können oder wollen. Es sind also konkrete Vorgaben zu machen, anders gesagt: eine exakte Zielsetzung und Zielformulierung ist Voraussetzung.

Zielsetzungen und Zielformulierungen abgeben heißt auch immer, mögliche Einflussfaktoren oder vorgegebene *Randbedingungen* zu berücksichtigen. Für die Bestimmung von ‚Qualität‘ – ob in Wirtschaftsunternehmen oder sozialen Einrichtungen – lassen sich vier Bereiche festhalten:



Betrachten wir einmal kurz die vier genannten Bereiche mit ihren Auswirkungen auf die Qualität eines Produktes oder – wie in Ihrem Fall – einer sozialen Dienstleistung:

Die Einflussgröße ‚*gesetzliche Vorgaben*‘ spricht für sich. Im Feld der sozialen Arbeit gibt es Anforderungen an die Träger der Einrichtungen aus dem BSHG (BundesSozialHilfeGesetz), aus dem KJHG (Kinder- und JugendHilfeGesetz) wie aus den Kitaförderungsgesetzen, aus dem Krankenversicherungsgesetz im SGB V (SozialGesetzBuch) und auch aus dem Pflegeversicherungsgesetz im SGB XI. Aber auch andere Vorschriften zur Betreibung einer Einrichtung oder auch zum Arbeitsschutz machen Ihnen bezüglich der Ausgestaltung der Arbeit Auflagen.

Unternehmensziele – dahinter stehen unternehmensspezifische Ansprüche und das Selbstverständnis einer Organisation. Sie finden ihren Ausdruck in der Unternehmensphilosophie und auch in Leitbildern sozialer Einrichtungen.

Hier werden Gründungsideen, Menschenbild und fachliche Leitziele postuliert, die sich in der Ausgestaltung der Arbeit widerspiegeln und damit die Qualität der Dienstleistung mitbestimmen.

Kundenerwartungen – als charakteristische Erwartungen bzw. Anforderungen der verschiedenen Kundengruppen. Sie sind ein entscheidender Faktor im Rahmen der Zielformulierung und damit der Qualität der geleisteten Arbeit. Wichtig in Bezug auf die Zielsetzung und damit die Formulierung der Erfordernisse ist: Kenne ich die Kundenerwartungen, kann ich mein Produkt oder meine Dienstleistung im Abgleich mit den anderen Randbedingungen entsprechend ‚maßschneidern‘ bzw. qualitativ ausgestalten.

Gehen die unternehmensspezifischen Zielsetzungen an den Kundenerwartungen vorbei, verringert sich die Kundenzufriedenheit und die Nachfrage sinkt. Kundenerwartungen in Erfahrung zu bringen, stellt damit eine der wichtigsten Aufgaben im Rahmen des Qualitätsmanagements dar.