

Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (Hrsg.)

Qualitätsmanagement in der sozialen Dienstleistung

Nützlich – lebendig – unterstützend

DGQ

Deutsche Gesellschaft
für Qualität

BELTZ JUVENTA

3 Was ist Qualitätsmanagement?

Nachdem Sie gute Gründe für ein Qualitätsmanagement in Unternehmen der Sozialwirtschaft kennengelernt haben, gehen wir einen Schritt weiter. Zunächst werden wir uns mit zentralen Begriffen auseinandersetzen und erläutern Grundsätze und Prinzipien eines guten Qualitätsmanagements. Danach befassen wir uns mit der Bedeutung und dem Einsatz von Qualitätsmanagementmodellen.

3.1 Grundlegende Begriffe

Beginnen wir mit dem Begriff der „Qualität“. Dieser wird im allgemeinen Verständnis sehr unterschiedlich interpretiert und in der Regel nur mit den Adjektiven „gut“ oder „schlecht“ verbunden. Um den Begriff zu einer aussagefähigen Größe innerhalb des Qualitätsmanagements zu machen, ist aber zunächst eine wertfreie Beschreibung der Merkmale eines Produkts oder – wie in unserem Fall – einer Dienstleistung nötig. Zu den Merkmalen sozialer Dienstleistungen können beispielsweise die Öffnungszeiten, Anmeldeverfahren oder die Erreichbarkeit und Lage einer Institution gehören.

Wer an dem Produkt oder der Dienstleistung interessiert ist, vergleicht diese Merkmale mit seinen Anforderungen und Erwartungen. Erst über diesen Vergleich kommt man zur Bewertung und damit zu Aussagen über gute oder schlechte Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung.

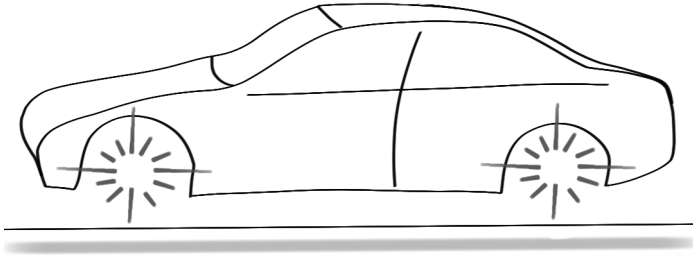
Qualität ist also das Ausmaß, in dem eine Sache oder eine Dienstleistung so beschaffen ist, dass die Anforderungen und Erwartungen an sie erfüllt sind. Ein simples Beispiel soll dies verdeutlichen.

Ein Auto ohne Räder bietet nur einen extrem geringen Grad der Erfüllung der Kundenanforderung – vorausgesetzt, diese Anforderung heißt Autofahren (→ Abbildung 3).

Es kommt vor, dass die Anforderungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung eher intuitiv oder zufällig erfüllt werden. Der Erfüllungsgrad ist auf dieser Grundlage unsicher und wenig steuerbar; daher sollten Intuition und Zufall durch ein systematisches, fundiertes und praktisch gelebtes Qualitätsmanagement ersetzt werden. Der Begriff „Management“ steht dabei für das bewusste, systematische Steuern von Prozessen.

Schon der Begriff „Qualitätsmanagement“ selbst, der die beiden Begriffe „Qualität“ und „Management“ zusammenführt, benennt die Zielsetzung des

Abbildung 3: Auto ohne Räder



Qualitätsmanagements: Durch organisierte Prozesse werden die Merkmale eines Produkts bzw. einer Dienstleistung so gesteuert, dass sie die Anforderungen und Erwartungen der Kunden und interessierten Parteien an das Produkt bzw. die Dienstleistung optimal erfüllen. Dabei ist es nicht mit einer einmaligen Implementierung fester Prozesse getan. Das Wesen des Qualitätsmanagements ist vielmehr das Bemühen um die kontinuierliche Verbesserung einer Organisation und ihrer Leistungen.

Dazu wird ein „System“ genutzt. Ein System zeichnet sich durch den bewussten Einsatz von wiederkehrenden, gleichartigen Handlungen und Verfahren aus. Ein „Qualitätsmanagementsystem“ ist ein strategisches Instrument, um ein Unternehmen erfolgreich zu leiten und zu lenken. Die Prozessqualität und – in unserem Fall – die Qualität der sozialen Dienstleistung wird dabei systematisch geplant, realisiert und verbessert. Hierfür ist die Kenntnis der in der Organisation stattfindenden Prozesse, ihrer Wechselwirkungen und Schnittstellen entscheidend, um Ansatzpunkte für die Verbesserung zu identifizieren und daraus Maßnahmen zur Qualitätssteigerung zu entwickeln. Die Grundlage für dieses systematische Vorgehen ist eine Anzahl von Grundsätzen, die ein Qualitätsmanagementsystem kennzeichnen. Diese wollen wir Ihnen jetzt vorstellen.

3.2 Grundsätze des Qualitätsmanagements

Die gängigen Qualitätsmanagement-Systeme, wie ISO 9001, EFQM und branchenspezifische Kataloge oder Siegel, basieren auf bestimmten Grundsätzen des Qualitätsmanagements. Die konsequente Anwendung dieser Grundsätze führt zu einer Qualitätskultur in der Organisation, die alle Tätigkeiten optimiert und dabei an den festgelegten Zielen und der Zufriedenheit aller Anspruchsgruppen orientiert ist. Der Begriff der „Qualitätskultur“ ist hier nicht zufällig gewählt: Es geht nicht um das checklistenartige Abhaken von Punkten, sondern vielmehr um das Verinnerlichen des Denkens in diesen Grundsätzen bei allen anfallenden Aufgaben in der Organisation. Die

Grundsätze, die eine Qualitätskultur letztlich ausmachen, unterscheiden sich in den diversen Modellen kaum voneinander. Wir verwenden die Grundsätze aus der ISO 9001, da sie aus unserer Sicht am klarsten formuliert sind.

Die Grundsätze aus der ISO 9001 lauten:

- Kundenorientierung
- Führung
- Einbeziehung der Personen
- Prozessorientierter Ansatz
- Verbesserung
- Faktenbasierte Entscheidungen
- Beziehungsmanagement

Im Folgenden geben wir Ihnen Beispiele, was damit jeweils gemeint ist.

3.2.1 Kundenorientierung

Wie wir gesehen haben, hängt die Bewertung von Qualität davon ab, in welchem Umfang ein Produkt oder eine Dienstleistung die Anforderungen und Erwartungen von Kunden oder Nutzern erfüllt. Darauf bezieht sich der Grundsatz der Kundenorientierung; es geht dabei darum, herauszufinden, worin die Anforderungen des Kunden bestehen.

Solche Anforderungen werden nicht immer explizit formuliert: Niemand fordert etwa bei einem Kinobesuch ausdrücklich einen bestimmten Sitzplatz oder eine angenehme Raumtemperatur. Trotzdem sind dies Anforderungen, die der Dienstleister mit berücksichtigen muss – obwohl die eigentliche Anforderung an seine Leistung eine andere ist.

Die Bestimmung der Kundenanforderungen im Dienstleistungsbereich wird zudem erschwert durch eine Besonderheit, die die meisten Dienstleistungen auszeichnet: Sie werden in dem Augenblick, in dem sie erbracht werden, auch schon in Anspruch genommen. Eine Vorratsproduktion ist bei Dienstleistungen kaum möglich, ebenso wenig können Fehler im Nachhinein korrigiert werden. In der Fachliteratur wird diese Besonderheit „Uno-actu-Prinzip“ genannt.

Gerade im sozialen Arbeitsfeld kommt als eine weitere wesentliche Besonderheit hinzu, dass der Kunde aktiv an der „Herstellung“ der Dienstleistung beteiligt ist. Dadurch unterliegt das Ergebnis der Dienstleistung nicht der vollständigen Kontrolle des Anbieters, was die gezielte Leistungserbringung erschwert.

Der Grundsatz der Kundenorientierung wird in der ISO 9001 inzwischen viel weiter gefasst und nicht nur auf den Käufer bzw. Nutznießer einer

Dienstleistung oder eines Produkts beschränkt. Vielmehr wird heute berücksichtigt, dass viele weitere Personen, Gruppen und Organisationen von der Tätigkeit einer Organisation und deren Ergebnissen beeinflusst werden bzw. betroffen sind. Diese werden zusammen mit den Kunden als „interessierte Parteien“ bezeichnet. Die ISO 9001 fordert in ihrer aktuellsten Fassung ausdrücklich, die Anforderungen aller interessierten Parteien zu ermitteln und zu berücksichtigen.

Insbesondere für soziale Dienstleistungen ist dieses erweiterte Verständnis von großer Bedeutung, da in diesem Bereich interessierte Parteien wie beispielsweise politische Gremien, Behörden oder Verbände neben den Kunden eine zentrale Rolle spielen. Im Bereich der sozialen Dienstleistungen gibt es nicht nur viele verschiedene beteiligte Interessengruppen, sondern diese können auch unterschiedliche, oft sogar gegensätzliche Anforderungen an ein und dieselbe Dienstleistung haben. Beispielsweise setzt die Vertreterin des Jugendamts andere Prioritäten als der Jugendliche selbst, der in einer Wohngruppe untergebracht werden soll. Auch die Familie, die ambulante Betreuung benötigt, hat andere Interessen als der Mitarbeiter im Jugendamt, der den Verdacht auf einen Kinderschutzfall prüfen lassen muss. Die Anforderungen der Behörden oder Gesetzgeber haben teilweise großen Einfluss auf die Art und Weise der Durch- und Ausführung sozialer Dienstleistungen – obwohl sie nicht zu den Kunden der Leistungen gehören.

Ein Beispiel für Anforderungen interessierter Parteien ist etwa die Verpflichtung durch Behörden oder gesetzliche Regelungen, soziale Dienstleistungen in einer bestimmten Weise und einem bestimmten Umfang zu dokumentieren. Die in der Praxis oft sehr ausgeprägte Dokumentationspflicht ist keineswegs eine Forderung von Qualitätsmanagementmodellen oder -systemen. Besonders deutlich wird dies im Bereich der stationären Altenhilfe; die Verpflichtung zur Dokumentation ist hier durch Gesetze vorgeschrieben.

Um den Faktor „Kundenorientierung“ angemessen zu berücksichtigen, müssen Sie nicht nur ermitteln, welche Interessengruppen für Sie relevant sind, sondern auch, welche Informationen Sie von den jeweiligen Gruppen benötigen. Einige generelle Informationen sind oft schon vorhanden: So liegen unter Umständen bereits Daten aus dem Controlling des Unternehmens vor. Beschwerden, Rückmeldungen von Mitarbeitern, Kunden und interessierten Parteien können diese Informationen sinnvoll ergänzen. Sie erhalten dadurch ein umfassendes Informationspaket darüber, was der Kunde und die interessierten Parteien von Ihnen erwarten. Sie sind nicht mehr auf Vermutungen angewiesen, sondern haben verlässliche Daten, die Sie zur Erbringung Ihrer Dienstleistung effizient nutzen können.

Das folgende Beispiel zeigt, wie Kundenorientierung in einer Kita aussehen könnte:

- Beispiel Die Kita „GUT GEMEINT“ hat ein offenes Konzept. Die Kinder können jederzeit in jeden beliebigen Raum gehen. Ein System mit festgelegten Zuordnungen zwischen Erzieherinnen oder Erziehern und Kindern ist nicht vorhanden. Während der Eingewöhnung haben die meisten Kinder nur deshalb eine feste Bezugsperson, weil sich jemand zufällig verantwortlich fühlt. Feste Gruppen gibt es lediglich für die Organisation des Mittagessens. Auf die Frage, warum man das so mache, antwortet eine Erzieherin: „Das war schon so, als ich gekommen bin. Und es funktioniert ja auch ganz gut, oder?“
- In der Kita „GUT GEMACHT“ haben die Erziehenden und die Leitung eine Zeit lang jede Gesprächsgelegenheit mit den Eltern genutzt, um die Erwartungen abzufragen, und haben diese notiert. Sie haben festgestellt, dass die Eltern sehr unterschiedliche Erwartungen an die Förderung der Kinder haben. Das stimmt mit ihren Beobachtungen überein, dass bei den Kindern in der Kita große Unterschiede im Förderbedarf bestehen. Daraus haben Sie ein halb offenes Konzept entwickelt. Es gibt Themenräume für musisch-künstlerische, mathematisch-naturwissenschaftliche und handwerkliche Förderung. Die Kinder haben morgens eine feste Gruppe und feste Bezugspersonen, danach können sie sich in den Raum begeben, der sie am meisten interessiert.
-

Kundenorientierung ist die Ausrichtung aller Produkte und Dienstleistungen auf die Anforderungen und Erwartungen des Kunden, in unserem Beispiel der Kinder und ihrer Eltern. Da soziale Dienstleistungen grundsätzlich direkt in der Beziehung zwischen Anbieter und Kunden, also Dienstleistungsempfängern, erbracht werden, ist in diesem Bereich die Befriedigung der Erwartungshaltung besonders wichtig. Darüber hinaus gibt es wie erwähnt auch die interessierten Parteien, also die Personen oder Institutionen, die ebenfalls ein berechtigtes Interesse an der Erbringung der Dienstleistung haben. In der im Beispiel genannten Kindertagesstätte ist dies etwa die finanzierende Kommune.

Es ist also wichtig zu fragen: „Wer sind unsere Kunden bzw. Dienstleistungsempfänger und was erwarten sie von uns? Welche weiteren Interessengruppen stellen Anforderungen an uns? Wie verstehen wir uns in diesem Zusammenhang als Dienstleister einer sozialen Einrichtung?“ Diese grundsätzlichen Fragen muss die Einrichtung beantworten, um die soziale Dienstleistung bestmöglich an den Kunden ausrichten zu können.

Der Wert der Dienstleistung wird von den Kunden und interessierten Parteien an ihren Erwartungen und der für sie spürbaren Wirksamkeit gemessen. Qualität ist erbracht, wenn der Kunde die Dienstleistung annimmt und positiv bewertet. Hier kommen wir wieder zum Uno-actu-Prinzip: In unserem Beispiel sind die Kinder unmittelbar und deren Eltern mittelbar die

Empfänger der Dienstleistung – und zwar genau in dem Moment, in dem die Dienstleistung erbracht wird.

Wenn Sie sich langfristig und nachhaltig am Kunden orientieren wollen, dann ist es erforderlich, den Grad der Zufriedenheit Ihrer Kunden mit Ihrer Leistung zu messen. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse können Sie gezielt Verbesserungsmaßnahmen ergreifen – doch das ist bereits ein weiterer Grundsatz des Qualitätsmanagements (siehe Abschnitt 3.2.5).

3.2.2 Führung

Beispiel In der Kita „GUT GEMEINT“ ist der Tagesablauf bis auf die Organisation des Mittagessens in jeder Gruppe unterschiedlich. Jedes Team arbeitet nach den eigenen persönlichen Vorlieben. In einer Gruppe ist der Mittagschlaf verpflichtend, in den anderen nicht vorgesehen oder nur bei Bedarf evtl. möglich.

In der Kita „GUT GEMACHT“ hat die Leitung einige feste Punkte für den Tagesablauf festgelegt: Um 9:00 Uhr ist Stuhlkreis, um 9:30 Uhr treffen sich alle Gruppen in der Halle etc.

Die Räume der Gruppe für unter Dreijährige sind etwas abgeschieden. Damit die Kolleginnen und Kollegen trotzdem in Kontakt bleiben und die kleinen Kinder sich schon mal an die anderen Erziehenden aus dem Kindergarten gewöhnen können, hat die Leitung allen Erzieherinnen und Erziehern verordnet, morgens kurz in der U3-Gruppe vorbeizuschauen. Am Anfang waren die Erziehenden genervt. Mittlerweile ist dieses Vorgehen zu einem lieb gewonnenen Ritual geworden.

Dienstleistungserbringer im sozialen Bereich haben Konzepte, warum und wie die Dienstleistung zu erbringen ist. Diese Konzepte können sehr unterschiedlich aussehen, doch es bedarf stets der Führung, um die Umsetzung zu begleiten.

Fehlende Führung führt grundsätzlich dazu, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinter ihren Fähigkeiten zurückbleiben, da keine Erwartungen in Bezug auf das Unternehmensziel formuliert werden: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können nicht wissen, ob sie sich richtig oder falsch verhalten, wenn sie kein Ziel kennen. Vor allem besteht die Gefahr, dass sie sich unkontrolliert eigene Ziele setzen. Fehler können nicht korrigiert werden, Erfolge können nicht honoriert werden, weil es kaum möglich ist, Erfolg zu erkennen.

Nicht nur, aber eben auch im Rahmen des Qualitätsmanagements kommt der Mitarbeiterführung eine herausragende Bedeutung zu. Dem Anspruch der ständigen, kundenorientierten Weiterentwicklung und Verbesserung

kann jede Organisation nur dann gerecht werden, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt geführt und konsequent gefördert werden. Verantwortung und Befugnisse sollten für jeden Einzelnen geregelt werden. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass innovationsfreundliche Bedingungen herrschen. In diesem Zusammenhang sind vor allem die Regelung der internen Kommunikation und ihre praktische Umsetzung von Bedeutung. Die offene Kommunikation von Zielen, Fehlern, Vorschlägen, Ideen oder Meinungen wird einem Unternehmen immer helfen, sich permanent zu einem besseren Unternehmen zu entwickeln. Dazu muss Kommunikation von oben nach unten, von unten nach oben und auf gleicher Ebene ohne Einschränkungen möglich sein.

3.2.3 Einbeziehung der Mitarbeitenden

Pädagogische Konzepte sollten gemeinsam mit den Mitarbeitenden erarbeitet und weiterentwickelt werden. Bei der Leistungserbringung in einem Unternehmen kommt es wesentlich auf die Mitarbeitenden an. Dies gilt in der Dienstleistungsbranche und vor allem im Bereich der sozialen Dienstleistung in ganz besonderem Maße.

Beispiel	Die Kunden, also in unserem Beispiel die Kinder und ihre Eltern, können, so banal es klingt, ohne die Mitarbeitenden einer Kindertagesstätte keine Kinderbetreuung erhalten. Nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können die Betreuung und Förderung der Kinder gewährleisten. Die Qualität, in der sie diese Dienstleistung erbringen, kann unterschiedlich sein. In genau dem Moment, in dem die Dienstleistung erbracht wird, wird sie von dem Kind auch schon „konsumiert“. Insofern können Mängel oder Fehler nicht im Vorfeld erkannt und behoben werden, sondern die Fehler sind in dem Moment, in dem sie bemerkt werden, schon erfolgt und entfalten bereits ihre Wirkung.
----------	---

Daher ist eine Dienstleistung immer nur so gut wie die Fähigkeit und Motivation der Mitarbeitenden, sie zu erbringen. Dies ist (nicht nur) im Bereich der sozialen Dienstleistungen das wesentliche Moment einer hohen Qualität der Leistung, d.h. einer hochgradigen Erfüllung der Erwartungen.

Auch Veränderungsprozesse – dazu zählt nicht zuletzt die Einführung eines Qualitätsmanagements – sind ohne die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht möglich. Wenn sich wesentliche Arbeitsschritte verändern sollen, ist es sehr wichtig, die Personen, die sie ausführen, mit einzubeziehen. In einigen Bereichen können solche Veränderungen vielleicht durch reine Wei-

sung von oben, also per Top-down-Kommunikation, funktionieren. Im Bereich der sozialen Dienstleistungen, in der der zwischenmenschliche Faktor besonders wichtig ist, wäre ein solches Vorgehen aber besonders problematisch. Es ist nicht nur sinnvoll, sondern geradezu unabdingbar, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst frühzeitig in Veränderungsprozesse einzubeziehen. Sie sind es, die die Qualität der sozialen Dienstleistung jetzt und auch später in den einzelnen Prozessen wesentlich beeinflussen. Ihr Wissen und Verständnis, ihre Akzeptanz von Änderungen und ihre Bereitschaft, sie umzusetzen, sind von entscheidender Bedeutung.

3.2.4 Prozessorientierter Ansatz

Beispiel In der Kita „GUT GEMACHT“ wurden schon einmal Kinder vermisst. Später stellte sich heraus, dass sie schon zu Hause waren. Seitdem ist das Bringen und Abholen der Kinder ein Prozess, der dokumentiert werden muss. Es gibt für jeden Tag ein Formblatt, in das eingetragen wird, wann welches Kind kommt und wann welches Kind geht, und es ist festgelegt, welche Erziehungsperson dafür verantwortlich ist, diese Liste zu führen. Eltern müssen ihr Kind bei dieser Erziehungsperson morgens und nachmittags kurz an- oder abmelden. So ist jederzeit nachvollziehbar, wie viele Kinder anwesend sind.

Das Beispiel zeigt, wie sinnvoll es ist, die tägliche Arbeit bei der Erbringung sozialer Leistungen in Form von Prozessen zu erfassen, zu regeln und zu optimieren.

Prozesse dienen dazu, ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen. Jeder Prozess hat eine Eingangsgröße (Input) und eine Ausgangsgröße (Output). Wenn Sie das Themenfeld Personaleinsatzplanung betrachten, haben wir folgende Eingangsgrößen: Anzahl der Mitarbeitenden, Mitarbeitende im Urlaub und Krankmeldungen. Der Prozess beinhaltet die eigentliche Personaleinsatzplanung. Die Ausgangsgröße ist ein angepasster Dienstplan für einen Tag, eine Woche oder einen Monat. Innerhalb der Prozesse ist es wichtig zu regeln, wer welche Informationen zu erbringen und wer welche Tätigkeiten zu übernehmen hat, um das Prozessziel zu erreichen. Anhand eines Prozessmodells in einer Organisation wird ersichtlich, welche Prozesse definiert sind, welche Ziele diese haben und wie sie wechselseitig aufeinander einwirken.

Um die Prozesse in einer Organisation zu erfassen und zu optimieren, sollte zunächst eine Ist-Analyse erstellt werden, die die Tätigkeiten aller Prozessbeteiligten beschreibt. Neben Kunden und Mitarbeitern können dazu auch Externe – z. B. Lieferanten, niedergelassene Ärzte, Eltern – gehören. Auf

diese Analyse sollte eine Darstellung des Soll-Zustands (wo wollen wir hin?) folgen. Aus dem Vergleich beider lassen sich Prozessoptimierungen ableiten. Unter Umständen müssen dabei neue Regeln aufgestellt werden, die z. B. ermöglichen, Störungen zukünftig schneller zu erkennen oder Risiken zu minimieren.

Damit Prozessänderungen wirksam umgesetzt werden können, muss die Führung der Organisation aktiv werden: Die Änderungen können nicht nur von den Menschen getragen werden, die im System arbeiten, sie müssen von den Menschen, die das System festgelegt haben, maßgeblich gesteuert und unterstützt werden.

In diesem Zusammenhang möchten wir noch kurz ein besonderes Augenmerk auf den Begriff „Standard“ richten. Die Begriffe „Prozess“ und „Standard“ stehen in einem direkten Zusammenhang, denn Prozesse laufen nach bestimmten Standards ab bzw. werden nach bestimmten Standards ausgeführt. Dies ist bei sozialen Dienstleistungen nicht anders als in einem Produktionsbetrieb. Dennoch gibt es einen Unterschied zur Produktion, auf den wir anhand des Beispiels „Beratungsgespräch“ hinweisen möchten.

Standard in einem Beratungsgespräch bedeutet nicht, dass ein Gespräch unter allen Umständen immer den gleichen Verlauf nehmen muss. Wir verstehen Standard als eine gemeinsame Festlegung entscheidender Kriterien und Merkmale, die für die Qualität der Dienstleistung bedeutsam sind. Ein gut definierter Standard legt beispielsweise für ein Beratungsgespräch dessen Rahmenbedingungen und Abläufe fest und gibt der/dem Sozialarbeiter/in ausreichend Raum, die eigene fachliche Expertise einzubringen.

Weitere Beispiele für Standards:

In einer Beratungsstelle wird schon bei der Anmeldung geprüft, ob die Ratsuchenden Kinder haben und eine Erziehungsberatung wünschen oder ob die Beratung im Rahmen der Paar- und Lebensberatung mit dem Kostenträger abgerechnet wird.

Es wird festgelegt, dass bei der Beratung eines stark zerstrittenen Paares stets eine Kollegin oder ein Kollege als Co-beratende Person hinzugezogen wird.

3.2.5 Verbesserung

Beispiel In der Kita „GUT GEMACHT“ wird einmal im Monat im Teammeeting gefragt: Was lief gut? Was könnte besser sein? Wovon wollen wir mehr? Wovon wollen wir weniger? Was möchten wir neu ausprobieren? Kleinere Maßnahmen werden sofort umgesetzt. Größere Probleme nimmt die Leitung in eine Liste auf. Durch den Einsatz verschiedener Methoden, wie z. B. der Fehlersammelkarte, des Brainstormings oder des paarweisen Ver-

gleichs (siehe hierzu Kapitel 5.3, Werkzeuge), wird eine Rangfolge erarbeitet, in der die Probleme abgearbeitet werden sollen. Zu den einzelnen Punkten werden Maßnahmen gesucht und festgehalten, die zur Lösung des Problems führen sollen. Diese werden dann beim nächsten Konzeptionstag vom Team diskutiert, ausgearbeitet und anschließend umgesetzt. In einem festgelegten Zeitraum wird geprüft, ob die getroffenen Maßnahmen zu dem gewünschten Ergebnis geführt haben.

Verbesserung kann und soll aus der Organisation heraus stattfinden, beispielsweise, wenn die Mitarbeitenden festgestellt haben, dass es Veränderungsbedarf gibt. Auslöser für solche Veränderungen können Befragungen und Messungen sein, Beschwerden und andere Rückmeldungen aller Kontaktpartner oder Mitarbeiterideen.

Natürlich gibt es auch externe Einflussfaktoren, die Veränderungen der Prozesse bewirken. Hierzu zählen etwa veränderte gesetzliche Bestimmungen oder gesellschaftliche Veränderungen.

In jedem Fall ist es vorteilhaft, wenn Sie die Mitarbeiter Ihrer Einrichtung in Optimierungsprozesse einbeziehen. Denn sie wissen oft am besten, welche Verbesserungen notwendig sind und wie diese umgesetzt werden können.

3.2.6 Faktenbasierte Entscheidungen

Beispiel	In der Kita „GUT GEMACHT“ gab es bei einem Elternabend eine ausführliche Diskussion darüber, dass der Essensanbieter gewechselt werden soll. Um den Wechsel zu begleiten, wurden in der Kita „Kennzahlen“ für die Qualität des Essens entwickelt. Eine Mitarbeiterin hat objektive Kriterien für die Qualität, wie Nährwert, Bio etc., erhoben. Nach jedem Essen wurden die Kinder gefragt, wie ihnen das Essen geschmeckt hat. Die Eltern wurden nach ihren Beobachtungen und den Rückmeldungen der Kinder zu Hause befragt. So konnte man am Ende sicher sagen, dass das Essen des neuen Anbieters wirklich besser und leckerer war.
----------	--

Die ISO-Norm fordert ausdrücklich zu untersuchen, ob ein festgelegter Prozess generell geeignet ist, das damit verbundene Ziel zu erreichen.

Um Prozesse wirksam zu verändern, müssen Entscheidungen auf Daten, Fakten und Analysen beruhen und dürfen nicht „aus dem Bauch heraus“ getroffen werden. Ohne hinreichende Daten über die Prozessergebnisse, die möglichst dokumentiert werden sollten, werden Auswirkungen von Prozessveränderungen oft nicht ausreichend erkannt. Es wird nicht deutlich, ob die Umsetzung tatsächlich erfolgreich war, es fehlt an Transparenz.