

**Qualität hat nichts mit Qual zu tun.**

**Grundlagen für den Aufbau eines  
Qualitätsmanagement-Systems für  
Gesundheits- und Sozialdienste**

Ein Aufsatz von Melanie Eckart

Bad Münster, Juni 2005

## Inhaltsverzeichnis

|   |   |
|---|---|
| Einführung.....   | 3   |
| Entscheidung für ein Qualitätsmanagement-System.....                | 3   |
| Welches QM-System passt? .....                                      | 3   |
| EFQM-Modell und ISO 9001 .....                                      | 4   |
| Klare Projektstruktur .....   | 4   |
| Projektvorbereitung .....   | 4   |
| Kick-Off .....  | 5   |
| Eine gemeinsame Sprache.....  | 5   |
| Visionen, Leitbild, Q-Politik und Q-Ziele .....                     | 6   |
| Externe Begleitung.....   | 6   |
| Projektzeitraum .....   | 6   |
| Prozessdokumentation.....   | 7   |
| Prozessverbesserung.....  | 8   |
| Überprüfung und Bewertung .....                                     | 8   |
| Projektabschluss.....   | 8   |
| QM-Strukturen .....   | 9   |
| Qualitätsmanagementbeauftragter .....                               | 9   |
| Qualitätszirkel.....  | 9   |
| QM-Lenkungs- oder QM-Steuerungsgruppe.....                          | 9   |
| Auditoren.....  | 10  |
| Mitarbeiterbefähigung .....   | 10  |
| Stellenbeschreibungen/Aufgabenbeschreibungen/Kompetenzprofile ..... | 10  |
| Einarbeitungskonzept .....  | 10  |
| Mitarbeiter(-zielvereinbarungs-)gespräche.....                      | 11  |
| Mitarbeiter-Befragungen.....  | 11  |
| Fort- und Weiterbildung .....                                       | 12  |
| Nutzen und Wirkung .....  | 12  |
| Literaturhinweise: .....  | 14  |
| Zur Autorin: .....  | <b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b> |

## Einführung

Nein, Qualität hat nichts mit Qual zu tun. Es sei denn, ein Nutzen ist nicht erkennbar. Qualität kommt vom lateinischen „qualitas“ und bedeutet Beschaffenheit, Güte, Wert – die Beschaffenheit eines Dinges, die sich durch seine Eigenschaften zeigt. Und das gilt auch für die Qualität eines Qualitätsmanagement-Systems. Wenn Mitarbeiter nicht erkennen können, welcher Wert in >ihrem< Qualitätsmanagement-System steckt, dann ist es für sie ohne Nutzen. Kein Nutzen bedeutet keine Befriedigung der Bedürfnisse, wie Orientierung, Sicherheit, Zugehörigkeit, Anerkennung, Leistungserfolg, Freude (vgl. Bedürfnispyramide nach Maslow). Und damit fehlt die wichtigste Triebfeder. Mitarbeiter erleben die Regelungen innerhalb des Systems also als nützlich – und nicht als Qual – wenn ihre Bedürfnisse befriedigt werden.

Daher sollten sie von Anfang an in die Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems eingebunden sein, damit es ihnen ermöglicht wird, die Abläufe selbst zu gestalten. Aber auch nach der Installation ist es immer wieder wichtig, den Mitarbeitern die Gestaltung >ihres< Qualitätsmanagement-Systems, zum Beispiel in Form von Qualitätszirkelarbeit, weiterhin zu ermöglichen.

Diese Befähigung der Mitarbeiter und die Aufrechterhaltung der Gestaltungsaktivitäten sind maßgeblich bestimmt von der so genannten „obersten Leitung“, in der Regel die Geschäftsführung. Die dort klar formulierten Ziele für die Zukunft des Unternehmens und die Kongruenz in der Umsetzung der getroffenen Regelungen, insbesondere in der Einhaltung des Qualitätsmanagement-Regelkreises (PDCA-Zyklus nach Deming) und die Beachtung der Mitarbeiterbedürfnisse sind der Erfolgsgarant für eine hohe Qualität des Qualitätsmanagement-Systems.

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter wirkt sich auf ihr Engagement aus, mit dem sie Prozesse gestalten. Dies wiederum wirkt sich direkt auf die Kundenzufriedenheit aus und damit auch auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Im Sinne der Balanced Scorecard (Kaplan/Norton) also Unternehmenserfolg durch die so genannte „Ursachen-Wirkungs-Kette“:  
Mitarbeiter>Prozesse>Kunden>Wirtschaftlichkeit.

## Entscheidung für ein Qualitätsmanagement-System

### ***Welches QM-System passt?***

*Ein QM-System soll unterstützen und keine Papierbeschaffung sein!*

Ein klares JA zu einem ausgewählten QM-Modell (ISO, EFQM, ...) plus eine systematische Projektentwicklung ist die Zauberformel, die ein Qualitätsmanagement-System von Anfang an unter einen guten Stern stellt.

Nicht das „richtige Qualitätsmanagement-Modell“ ist es, das zum Erfolg führt, sondern der richtige Einstieg. Denn so „lebt“ Qualität von Anfang an. Nur so ist ein Qualitätsmanagement-System glaubwürdig für die Mitarbeiter. Egal welches

Modell erwählt wird, das Unternehmen selber gestaltet es, und deshalb „passt“ es. Ein Modell ist nur ein Hilfsmittel, um ein Qualitätsmanagement-System ans Laufen zu bringen. Jedes innovative Unternehmen entwickelt sich weiter und dadurch entwickelt sich auch das Qualitätsmanagement-System weiter. Bildhaft gesprochen, bildet das QM-Modell anfänglich die Stützräder eines Fahrrades.

### **EFQM-Modell und ISO 9001**

#### *Das QM-Modell gibt Orientierung!*

Das EFQM-Modell (Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement) sowie die ISO 9001 (Internationale Norm) haben beide einen prozessorientierten Ansatz. Das EFQM-Modell legt einen Schwerpunkt auf die Ergebnisorientierung, die ISO 9001 gibt klare Strukturvorgaben. Die beiden Modelle nähern sich immer weiter an. Akkreditierte Unternehmen bieten als Auditgrundlage inzwischen auch die ISO-Norm in Verbindung mit gesetzlichen Anforderungen aus einzelnen Fachbereichen sowie mit Anforderungen spezifischer Unternehmensausrichtungen an.

Letzteres zeigt, dass der Trend in Richtung ISO 9001 geht, da sie mit ihren Anforderungen ein gutes Raster für Qualitätsmanagement-Einsteiger und damit eine gute Grundlage für die Entwicklung eines Qualitätsmanagement-Systems bietet.

Gegner der ISO argumentieren mit der fehlenden Anforderung an eine fachliche Entwicklung. Dem halte ich entgegen – Ja wer will denn schon immer nur mit Stützrädern fahren?

### **Klare Projektstruktur**

#### **Projektvorbereitung**

Eine klare Projektstruktur sollte die Grundlage bei der Einführung des Qualitätsmanagement-Systems bilden. Nach den Regeln des Projektmanagements zu arbeiten ist einfach intelligenter – nicht härter. Das Projektziel und der Projektplan geben allen Beteiligten eine gute Orientierung und sollten deshalb auch allen bekannt sein. Verantwortungen und Aufträge sind ebenfalls eindeutig zu benennen. Dieses ist besonders wichtig für den Part der Projektleitung. Verantwortungen und Befugnisse zwischen der Geschäftsführung und dem Qualitätsmanagement-Beauftragten sind klar zu definieren, um Reibungsverluste zu vermeiden.

Der Projektleiter ist für die Vergabe der Arbeitsaufträge verantwortlich, überwacht deren Erledigung und die Einhaltung des Zeitplans. Er informiert laufend über den aktuellen Projektstand, zum Beispiel durch eine QM-Pinwand, ein QM-Journal, das regelmäßig erscheint, das Intranet und natürlich auf gemeinsamen Veranstaltungen. Damit der Projektleiter diese Aufgaben erfüllen kann, braucht er die volle Unterstützung des Auftraggebers und anderer beteiligter Führungskräfte, die den Projektmitarbeitern laut Organisationsstruktur gegenüber weisungsbefugt sind.

Auch die Dokumentationsform des Qualitätsmanagement-Systems sollte vor dem Projektbeginn bereits bekannt sein. Wer initiiert neue oder veränderte Regelungen, wie ist die QM-Dokumentation/sind die einzelnen Regelungen gegliedert, wer beschließt (stimmt ab) und führt ein (gibt frei), gibt es eine Handbuch-Software, steht allen Bereichen das Handbuch digital oder in Papierversion zur Verfügung – viele Fragen, die durch rechtzeitige Klärung einen Projekterfolg sicherstellen.

### ***Kick-Off***

#### *Von Anfang an dabei!*

In einer Eröffnungsveranstaltung sollte die oberste Leitung das Vorhaben und die Projektstruktur vorstellen. Je mehr beteiligte Mitarbeiter an dieser Veranstaltung teilnehmen können, umso besser. Eine solche Eröffnungsveranstaltung sollte bei den Mitarbeitern einen bleibenden Eindruck hinterlassen. Hier bietet es sich beispielsweise an, je nach Größe der Veranstaltung, Künstler mit einem Themenbezug zu engagieren. Die Einführung des Qualitätsmanagement-Systems wird so mit einer angenehmen Erinnerung verbunden.

In einer solchen Veranstaltung erfährt jeder der Beteiligten, welche Erwartungen an ihn gerichtet und welche Chancen damit verbunden sind. Gleichzeitig macht sich ein ganzes Unternehmen oder einzelne Unternehmenszweige auf den Weg ein gemeinsames Ziel zu verfolgen.

### ***Eine gemeinsame Sprache***

Oftmals geht es um „die Pflegedienste“ oder „die Kindertagesstätten“, die sich ein Qualitätsmanagement-System für ihre fachlichen Kernprozesse erarbeiten sollen. Es besteht allerdings immer eine Prozessweiterführung in Aufgabenbereiche der Verwaltung, wie Finanzbuchhaltung, Personalabteilung, Geschäftsführung und andere. Das heißt ein QM-System ist erst rund, wenn die fachlichen Kernprozesse in Unterstützungs- und Managementprozesse optimal eingebunden sind.

Mal ehrlich – wie kann ich meinen Kindern sagen: „Lesen ist nützlich!“, wenn ich selbst noch kein Buch in die Hand genommen habe?

Damit will ich sagen, jedes QM-System hat seine eigene Sprache. Jeder, der Prozesse analysiert und verbessert, hat Zustimmung und Grenzen erlebt. Jeder der Korrekturmaßnahmen umsetzen, Fehler und Kundenbeschwerden dokumentieren muss, verändert seine Anspruchshaltung bezüglich Leistungsqualität. Und das ist auch so gewollt. Doch wie sieht es mit den Schnittstellen in der Verwaltung aus? Wird auch dort Kunden orientiert gearbeitet, werden Korrekturmaßnahmen festgelegt, umgesetzt und ausgewertet? Wo bleibt die Kongruenz, wenn sich nur die dezentralen Einrichtungen auf den QM-Weg machen, die Schnittstellen aber mit dieser Verbesserung nicht mehr mithalten können?

Empfehlenswert ist es daher, step by step das gesamte Unternehmen mit auf den Weg zu nehmen und so gemeinsam das Qualitätsmanagement-System weiterzuentwickeln. Doch Vorsicht! Das QM-Projekt sollte nicht zu unübersichtlich werden.

### **Visionen, Leitbild, Q-Politik und Q-Ziele**

*Wenn ich nicht weiß wo ich hin will, ist kein Weg der richtige!*

Alle QM-Modelle fordern das Unternehmen auf, seine zentralen Anliegen bezüglich der Qualitätserbringung in Form von Visionen, Leitbildern, Qualitätspolitik, Qualitätszielen zu formulieren. Die Kick-Off-Veranstaltung kann dafür genutzt werden, die Vorstellungen der Mitarbeiter, bezüglich einer qualitativen Dienstleistungserbringung, zu erfragen: Wo haben wir unsere Probleme und wo liegen unsere Stärken? Wodurch unterscheiden wir uns von anderen? Wo wollen wir hin?

Damit sind wichtige Aspekte der Umsetzungsebene ermittelt. In dem sich daraus entwickelnden Leitgedanken des Qualitätsmanagement-Systems können sich alle Mitarbeiter mit ihren Werten wieder finden.

Eine kleinere (Führungs-)Gruppe sollte die Marschrichtung des Unternehmens in wenigen Schlüsselaspekten kurz, verständlich und prägnant formulieren. Es ist sicherzustellen, dass allen Mitarbeitern das Leitbild, die Qualitätspolitik, die Qualitätsziele bekannt sind, damit sie mit eigenen Worten wiedergegeben und mit der täglichen Qualitätserbringung abgeglichen werden können.

### **Externe Begleitung**

Bei einem so umfangreichen Projekt ist es für QM-Einsteiger sicherlich hilfreich und letztendlich auch kostengünstiger, eine externe Beratung in Anspruch zu nehmen. Umwege und Frust können damit vermieden werden. Entscheidend für den Erfolg sind die Qualifikation des Beraters, seine Erfahrungen sowie die von Unternehmen klar dargelegten Anforderungen an die Beratertätigkeit.

Wer nach der Implementierung des Qualitätsmanagement-Systems eine externe Prüfung/ein externes Audit plant, der sollte berücksichtigen, dass die Grundlage der externen Begutachtung, beispielsweise nach ISO 9001, zwar überall gleich und doch interpretationsfähig ist. So gibt es also Unterschiede in den Umsetzungserwartungen der verschiedenen akkreditierten Unternehmen. Dass diese Unterschiede noch normkonform sind, überprüft wiederum die Trägergemeinschaft für Akkreditierung (TGA) in Deutschland.

### **Projektzeitraum**

Der Projektzeitraum sollte sich an der Größe und Ausgangssituation des Unternehmens orientieren. Als Orientierung kann der Zeitraum von 24 Monaten dienen. Bei der Festlegung des Zeitplans ist zu berücksichtigen, dass ein zu kurz gefasster Zeitraum die Gründlichkeit der Analyse und Prozessbearbeitung in Frage stellen würde. Ein Zieltermin in weiter Ferne hingegen birgt die Gefahr

des „halbherzigen“ Beginnens – man hat ja noch soviel Zeit. Auch der Spannungsbogen kann nicht beliebig lange aufrechterhalten werden.

Wenn Umstände dazu führen, dass der Zeitplan nicht eingehalten werden kann, muss eine bewusste Entscheidung zur Verlängerung der Projektzeit getroffen und kommuniziert werden.

### **Prozessdokumentation**

#### *Prozessziele und Prozessverantwortliche benennen!*

Die Regelungen, die für die QM-Dokumentation erstellt werden, können als Verfahrensanweisungen, Schlüsselprozesse, Standards oder Arbeitsanweisungen formuliert werden. Hilfreich ist es, die Hauptregelungen in Form von Flussdiagrammen darzustellen. Hier kann der Mitarbeiter auf einen Blick erkennen, wer für welchen Arbeitsschritt verantwortlich ist, welche Dokumente eine Rolle spielen bzw. erstellt werden und welche Schnittstellen beteiligt sind. Die Mitarbeiter müssen mit dieser Dokumentationsmethodik zunächst vertraut gemacht werden. Danach macht das Erstellen von Flowchart den meisten Qualitätszirkeln viel Spaß – Komplexität wird überschaubar, Umwege bzw. Doppelarbeiten werden erkannt und abgebaut.

Für Pflegemitarbeiter, die ihre Pflegeplanung auf der Grundlage des „Regelkreises der Pflegeplanung“ nach Fiechtner/Meyer erstellen, gibt es in dem „QM-Regelkreis“ eine Parallele/einen Wiedererkennungseffekt. Neben den Regelungen, die sich aus den Anforderungen des Qualitätsmanagement-Modells ergeben, sollten Pflegedienste auch ihre Pflegestandards dokumentieren sowie die Regelungen, die sich aus den Forderungen des MDK-Qualitätskriterienkatalogs ergeben, jeweils unter dem Blickwinkel „Erfüllung der Bewohner-/Kundenwünsche“ und „Erhaltung bzw. Verbesserung der Lebensqualität“. Der Dokumentationsaufwand ist in Pflegeeinrichtungen besonders groß. Die Dokumentation der Regelungen bildet hier also möglicherweise das Problem „zusätzlicher Aufwand“.

Die Situation bei Mitarbeitern aus dem Kindertagesstättenbereich stellt sich anders dar. Orientiert sich deren Pädagogik an dem „situationsorientierten Ansatz“, formuliert sich umgehend die Frage: Lässt sich dieses Flexibilität fordernde Modell in standardisierten Regelungen festschreiben? Wie die Praxis in immer mehr Kindertagesstätten zeigt, ist das durchaus möglich. Neben den Regelungen, die sich aus den Anforderungen des Qualitätsmanagement-Modells ergeben, können hier in den pädagogischen Konzeptionen die individuellen Besonderheiten einer Kindertagesstätte dokumentiert werden. Ergänzt werden sollte die QM-Dokumentation durch pädagogische Standards, wie beispielsweise zum Thema „Sprache“ oder „Beobachtung der kindlichen Entwicklung“. Durch die Prozessdokumentation stellt sich im Bereich der Kindertagesstätten also eher das Problem „sich festlegen müssen“.

### **Prozessverbesserung**

Wie eingangs erwähnt, zeigt der PDCA-Zyklus nach Deming (**Plan-Do-Check-Act**/Planen, Durchführen, Prüfen, Verbessern) sehr anschaulich das Prinzip der ständigen Verbesserung im Sinne des Qualitätsmanagement auf.

Durch die Dokumentation und Bearbeitung von Fehlermeldungen, Kundenbeschwerden und Verbesserungsvorschlägen lebt das Qualitätsmanagement-System und entwickelt sich weiter. Fehlererkennung als Chance zur Verbesserung zu verstehen, nicht mitarbeiter- sondern sachbezogen zu betrachten, ist ein langwieriges Unterfangen. Erst wenn Mitarbeiter erleben, dass sie durch diese Form der Mitwirkung das Unternehmen in seiner Zielsetzung unterstützen, wird die Angst davor langsam schwinden.

Verbesserungsvorschläge sollten zügig bearbeitet und „honoriert“ werden. Dann macht es den Mitarbeitern auch Spaß im KVP (kontinuierlichen Verbesserungsprozess) mitzuarbeiten.

### **Überprüfung und Bewertung**

Ein Qualitätsmanagement-System fordert, Entscheidungen auf Basis von Zahlen, Daten und Fakten treffen zu können.

Welche Prüfpunkte ein Unternehmen festlegt, wird auch hier bestimmt durch die Anforderungen des gewählten QM-Modells sowie durch die Ziele des Unternehmens. Empfehlenswert ist hier, für QM-Fortgeschrittene, an Hand der Perspektiven der Balanced Scorecard eine klare Kennzahlenplanung zu Grunde zu legen.

Die Devise „qualitative vor quantitative Auswertung“ sollte dabei jedoch berücksichtigt werden, beispielsweise sagt die Anzahl der durchgeführten Schulungen nicht so viel aus wie, welche Einrichtung hat welche Schulungen mit welchem Ergebnis, mit welcher Wirkung angeboten?

Die oberste Leitung, empfehlenswert ist dies im Kreis der Steuerungsgruppe, bewertet die Effizienz und Effektivität der Organisation mittels ihres Leitbildes/ihrer Qualitätspolitik und der Qualitätsziele und legt Maßnahmen für die kommende Geschäftsperiode fest.

Über das Ergebnis dieser Managementbewertung sollten alle Mitarbeiter informiert sein, um auch dadurch die Leistungsanerkennung wieder deutlich zu machen.

### **Projektabschluss**

*Und nicht vergessen – auf den Erfolg gemeinsam anstoßen!*

Bei einem klar formulierten Projektziel (was, wer, wann, wie viel), einem gut strukturierten Projektplan und geregelten Verantwortlichkeiten gibt es am Projektende auch ein messbares Ergebnis. Das Ergebnis kann innerhalb der



Projektgruppe ermittelt werden oder durch eine Mitarbeiterbefragung sowie durch eine externe Prüfung.

Eine „Belohnung“ nach dieser intensiven Projektarbeit, ob in Form einer Zertifizierung oder eines Preises, ist für alle Beteiligten ein wichtiges Ereignis. Die Arbeit wird damit anerkannt das QM-System ist nützlich. Gleichzeitig wird ein Zeichen gesetzt für eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung des Qualitätsmanagement-Systems und damit des Unternehmens. Das Projekt wird zwar beendet, nicht aber die Verbesserung.

## **QM-Strukturen**

### ***Qualitätsmanagementbeauftragter***

Der Qualitätsmanagement-Beauftragte (QMB) spielt eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung eines Qualitätsmanagement-Systems. Er sollte mit den Anforderungen des jeweiligen Qualitätsmanagement-Modells gut vertraut sein. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen müssen genau aufeinander abgestimmt sein, um Reibungsverluste zu vermeiden. Dessen muss sich besonders die oberste Leitung bewusst sein, denn dadurch wird das Profil des Qualitätsmanagement-Systems ausschlaggebend bestimmt.

### ***Qualitätszirkel***

Im Qualitätszirkel, der interdisziplinär zusammengesetzt sein sollte, werden zunächst die Prozesse analysiert: Was machen wir wie? Wie könnten wir es noch besser machen? Letzteres orientiert sich selbstverständlich am Leitbild, an der Qualitätspolitik, den Qualitätszielen. Die Mitarbeiter in einem Q-Team sollten sich dazu freiwillig bereit erklären, sie haben Spaß an der Entwicklungsarbeit, stehen Veränderungen angstfrei gegenüber, sind Multiplikatoren im Mitarbeiter-Team. Angemessenen Rahmenbedingungen, wie zum Beispiel passendes Zeitmaß, bezahlte Arbeitszeit und Wertschätzung von Arbeitsleistungen, beeinflussen die Qualität der Arbeit und natürlich die Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Bei einem größeren Unternehmen mit mehreren dezentralen Einrichtungen sind Arbeits(QM-)strukturen zu entwickeln, die dem Organisationsaufbau des Unternehmens entsprechen. So kann es zum Beispiel hilfreich sein, in jeder Einrichtung ein Qualitätsteam und eine eigene Qualitäts(sicherungs)Beauftragte vorzuhalten, damit die Umsetzung vor Ort sicher gestellt ist, und Verbesserungspotential schneller erkannt und bearbeitet wird.

### ***QM-Lenkungs- oder QM-Steuerungsgruppe***

*Die QM-Dokumentation - eine Arbeitshilfe für die Mitarbeiter!*

Welche Regelungen in der Qualitätsmanagement-Dokumentation aufgenommen werden, ob im QM-Handbuch oder in ergänzender Dokumentation (z.B. Pflegestandards, Leitfaden für Pflegedokumentation/-planung, Pädagogische Konzeptionen, Gesetze und Vorschriften), das alles sollte

in der QM-Lenkungs- oder QM-Steuerungsgruppe verabschiedet werden. Die Vorgaben des jeweiligen QM-Systems müssen dabei berücksichtigt werden, ebenso wie die eigenen Vorgaben des Unternehmens. Insbesondere sind hier Prozesse hochzunehmen, bei denen ein Regelungsbedarf besteht.

Die Lenkungsgruppe sollte darauf achten, dass die QM-Dokumentation angemessen und leserfreundlich ist und damit eine gute Arbeitshilfe für die Mitarbeiter.

### **Auditoren**

Der Qualitätsmanagement-Beauftragte sollte gleichzeitig als interner Auditor ausgebildet sein. In Unternehmen mit mehreren Standorten/Bereichen empfiehlt es sich, einen Auditorenpool aufzubauen, beispielsweise aus dem Kreis der Qualitäts(sicherungs)Beauftragten. Kleinere Unternehmen sollten Kooperationen mit vergleichbaren Organisationen eingehen zum Zweck der gegenseitigen bereichsunabhängigen Auditierung. Regelmäßige Treffen bieten sich an für einen Erfahrungsaustausch und eine kontinuierliche Schulung der Auditoren sowie zur Weiterentwicklung des Auditsystems (siehe Interne Audits).

Mitarbeiter, die in diesem Aufgabengebiet mitwirken, sind mit den Anforderungen an das Qualitätsmanagement-System des Unternehmens gut vertraut, sind in Gesprächsführung und im Umgang mit Konfliktsituationen geschult und erweitern ihr Wissensspektrum durch Kennenlernen alternativer Umsetzungsstrategien.

### **Mitarbeiterbefähigung**

#### ***Stellenbeschreibungen/Aufgabenbeschreibungen/Kompetenzprofile***

Eine häufige Konflikt-Ursache liegt in der Verletzung der „Ordnung“. Das heißt Über- und Unterordnung sind nicht klar geregelt. Der Platz im System wird als nicht angemessenen erlebt, Einsatz und Leistung werden nicht ausreichend gewürdigt.

Ein Qualitätsmanagement-System fordert deshalb klare Regelungen zum Thema Verantwortungen und Befugnisse. Egal für welche Dokumentationsform sich ein Unternehmen entscheidet, ob Stellen- / Aufgabenbeschreibungen oder Kompetenzprofile, entscheidend ist die hier verbindlich festgelegte „Ordnung“, die der tatsächlichen Praxis entsprechen muss und den Mitarbeitern Orientierung und Sicherheit gibt.

Bei der Erstellung dieser Regelungen ist es Aufgabe der obersten Leitung, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen jeweils genau aufeinander abzustimmen.

### ***Einarbeitungskonzept***

*Qualität von Anfang an!*

Das Festlegen und Einhalten einer Systematik zur schnellen und effizienten Einarbeitung neuer Mitarbeiter ist „bares Geld wert“.

Das Motto „Qualität von Anfang an“ gilt auch für Mitarbeiter, die nach der Erstellung des Qualitätsmanagement-Systems zum Unternehmen hinzu stoßen. Ein Einarbeitungsplan, der umgesetzt und geprüft wird und systematisch stattfindende Einarbeitungsgespräche, die strukturiert, dokumentiert und mit Zielvereinbarungen hinterlegt sind, werden immer wieder von neuen Mitarbeitern gelobt.

### ***Mitarbeiter(-zielvereinbarungs-)gespräche***

*Mitarbeiter sind die wertvollste Ressource!*

Mitarbeiterpflege und ständiges Bewussthalten seitens der Führung untermauern diesen Leitgedanken.

Ein Hilfsmittel dazu sind Mitarbeitergespräche. Um Mitarbeiter konsequent an den Zielen des Unternehmens auszurichten, sollten Mitarbeitergespräche in regelmäßigen geplanten Abständen durchgeführt werden. Dabei ist der Mitarbeiter frühzeitig zu informieren, damit er sich auf das Gespräch vorbereiten und mit seiner Sichtweise einbringen kann. Das Gespräch wird mit Hilfe eines entwickelten Leitfadens vorbereitet und geführt. Drei Dimensionen werden in einem solchen Gespräch berührt. Ein Mitarbeitergespräch ist ein Beziehungsgespräch, ein Arbeitsgespräch (Ziele vereinbaren) und ein Fördergespräch. Es festigt die gegenseitige Beziehung, steigert Motivation und Vertrauen, fördert Leistungsbereitschaft und Effektivität und hilft Reibungsverluste abzubauen.

Voraussetzungen sollten erfüllt sein, so müssen z.B. Unternehmens- und Bereichsziele formuliert sein, Führungskräfte und Mitarbeiter müssen geschult sein.

### ***Mitarbeiter-Befragungen***

Die Mitarbeiterzufriedenheit kann auch in Form einer Befragung ermittelt werden. Der Zeitpunkt für eine solche Befragung sollte, je nach Zielsetzung, erst nach der Einführungsphase des Qualitätsmanagement-Projektes liegen. Dabei ist nicht zu vergessen, die Zustimmung des Betriebsrates einzuholen. Ob die Befragung anonym durchgeführt, ein externes Unternehmen eingeschaltet, Benchmarking mit anderen Einrichtungen betrieben wird und vor allem, welche Ergebnisse mit einer Befragung erreicht werden sollen, ist unternehmensspezifisch festzulegen.

Auch hier ist eine verlässliche Vorbereitung der entscheidende Faktor. Eine gut strukturierte Umsetzung und anschließende Auswertung der Ergebnisse bis hin zur Maßnahmenplanung und Wirksamkeitsprüfung in der nächsten Befragung, zollen den Mitarbeitern Anerkennung.

## **Fort- und Weiterbildung**

Persönliche Fähigkeiten/Potenziale der Mitarbeiter sollten erkannt, gefördert und eingesetzt werden. Mitarbeiter sollten befähigt werden begründet zu handeln.

Qualifizierungsmaßnahmen sollten sich an den Wünschen der Mitarbeiter orientieren, an dem angemessen zur Verfügung gestellten Fortbildungsbudget, an den gesetzlich geforderten Schulungsmaßnahmen, an der Zielsetzung des Unternehmens und der Einschätzung des Vorgesetzten. Ebenfalls fließen die Auswertung der Mitarbeitergespräche und der –befragung dort ein.

Ein Schulungsplan, der rechtzeitig für das darauf folgende Jahr erstellt wird, Schulungsnachweise, Schulungsbeurteilungen, Weitergabe des Schulungs-Know-how und Überprüfung der Schulungswirksamkeit, lassen den Mitarbeitern auch bei diesem Thema den Qualitätsmanagement-Regelkreis deutlich werden.

So macht sich Schulungsinvestition bezahlt. So erfahren Mitarbeiter, welche Bedeutung ihre Tätigkeit hat und sie fühlen sich mitverantwortlich die Leistungsqualität zu kommunizieren.

## **Nutzen und Wirkung**

*In einem Unternehmen mit einem QM-System wird die Qualität nicht dem Zufall überlassen!*

Der Nutzen eines Qualitätsmanagement-Systems liegt also in

- der Dokumentation und Transparenz des Systems und damit in der Transparenz gegenüber Mitarbeitern
- der Klarheit der Verantwortungsstrukturen
- der Zielorientierung für die Einrichtung und den einzelnen Mitarbeiter
- der Nachvollziehbarkeit der Arbeitsprozesse durch klare Regelungen
- dem Erkennen von Risiken, Ergreifen von vorbeugenden Maßnahmen, Umsetzung von Verbesserungen
- der Korrektur von Fehlern und Beseitigung von Fehlerursachen
- der Förderung der Teamarbeit durch bessere Zusammenarbeit und Ergebnis orientierte Teamsitzungen

Aber selbst wenn ein Unternehmen bestrebt ist, ein Maximum an Mitarbeiterzufriedenheit zu erlangen, wird es ihm nie ganz gelingen. Angst oder wenig Toleranz gegenüber Veränderungen, der Wunsch etwas Wertvolles nicht aufzugeben oder die Überzeugung, dass die Veränderung keinen Sinn macht, das sind Haltungen, die zum Widerstand führen.

Hier ist es wichtig, sich immer wieder vor Augen zu führen – es gibt keine Veränderung ohne Widerstand! Jeder Widerstand enthält immer eine Botschaft. Im Dialog bleiben, gemeinsame Absprachen treffen, einhalten und überprüfen, sind die Antwort darauf.

Dieses setzt insbesondere eine hohe Konfliktbereitschaft des Qualitätsmanagement-Beauftragten voraus und all der anderen Mitarbeiter, die im QM-System verantwortlich mitwirken.

Eine weitere Entwicklungsbremse können die traditionell gewachsenen und bewährten Entscheidungsstrukturen in den Wohlfahrtsverbänden sein. Schrittlänge und Gangtempo müssen jedoch stimmen, damit alle Beteiligten mithalten können – eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen eines Qualitätsmanagement-Systems.

Wenn auch hin und wieder doch mal jemand qualvoll klagt „Qualitätsmanagement macht viel Arbeit“, so möchte doch keiner mehr in die Zeit „vor QM“ zurück.

### **Literaturhinweise:**

- BAG FW (2004): Handreichung für die Auswahl einer externen Beratung zum Qualitätsmanagement und Hinweise für die Vertragsgestaltung. ([www.bagfw-qualitaet.de](http://www.bagfw-qualitaet.de))
- Berghaus, Dr. H.C./Bermond, H./Knipschild, M. (2003): Pflegestandards – Und wo bleibt der Mensch? Köln (KDA)
- Blonski, Harald (1998): Qualitätsmanagement in der Altenpflege. Hagen (Brigitte Kunze)
- Boos, F./Heitger, B. (2004): Veränderung – Systemisch. Management des Wandels. Praxis, Konzepte und Zukunft. Stuttgart (Klett-Cotta)
- Friedag, H. R./Schmidt, W. (2002): Balanced Scorecard (nach Kaplan/Norton). Planegg (Haufe)
- Grieger, P. (2000): Qualitätssicherung im stationären Bereich aus der Sicht des DRK-Generalsekretariates. Teildokument aus Digitale Bibliothek zur Fachtagung „Qualitätssicherung in der Pflege“. Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn/Berlin ([www.fes.de](http://www.fes.de))
- Illison, M./Kerner, J.G. (2003): Praxisleitfaden Qualitätsmanagement in Pflegeeinrichtungen. Stuttgart (Hrsg. stw), Ulm (EQ ZERT)
- Knorr, D./Groß, H./Lobinger, W. (2005): Qualitätsmanagement in der Pflege. (Hanser Wirtschaft)
- Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW (1997): Qualitätssicherung durch Beratung in der Pflege. Tagungsdokumentation. Düsseldorf
- Meier, Rolf (2001): Führen mit Zielen. (Walhalla)