

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

Qualitätsmanagement in der sozialen Dienstleistung

Nützlich – lebendig – unterstützend

DGQ

Deutsche Gesellschaft
für Qualität

BELTZ JUVENTA

Grundlagentexte Soziale Berufe

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

DGQ

DGQ-Band 31-02

Qualitätsmanagement in der sozialen Dienstleistung

Nützlich – lebendig – unterstützend

BELTZ JUVENTA

Die DGQ (www.dgq.de) ist das Kompetenzzentrum für Qualität, Business-Exzellenz und Qualitätsmanagement in Deutschland. Dachorganisation ist der Eingetragene Verein mit seinem einzigartigen Experten-Netzwerk: Das Qualitäts-Fachpersonal in Deutschland nutzt die DGQ mit ihren knapp 800 Firmenmitgliedern und rund 5.500 persönlichen Mitgliedern vor allem als Austausch und Weiterbildungsplattform. Durch den Dialog mit Top-Entscheidern aus Politik und Wirtschaft ist die Non-Profit-Organisation ständiger Impulsgeber für die Entwicklung der zentralen wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren – Qualität und Exzellenz. Seit mehr als 60 Jahren trägt die DGQ so zum nachhaltigen Erfolg ihrer Mitglieder, Kunden und Partner bei und begleitet sie auf dem Weg zu Spitzenleistungen im Wettbewerb.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.



© 2016 Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. · Frankfurt am Main und
Beltz Juventa · Weinheim und Basel

Werderstraße 10, 69469 Weinheim

www.beltz.de · www.juventa.de

Lektorat: Dr. Lena Lindhoff, TEXTreich, Offenbach am Main

Illustrationen: Stephan Reininghaus, stephan-reininghaus.de, Berlin

Satz: Michèle Müller

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

ISBN 978-3-7799-2403-6

Vorwort

In der sozialen Dienstleistung wird auf Qualitätsmanagement häufig mit Abwehr reagiert. Verständlich, wenn man unter „Qualitätsmanagement“ lediglich die Erfüllung von Dokumentationspflichten versteht, die zusätzlich zur alltäglichen Arbeit geleistet werden müssen. Verständlich auch, wenn man bei jedem Audit darum bangen muss, ob man das Siegel wieder erhält, an dem die Zulassung vom Träger hängt. Dieses „Qualitätsmanagement“ ist etwas, das einem aufgezwungen wird, dessen Sinn man nicht versteht und das – verständlicherweise – Widerstand auslöst.

Nur ist das nicht Qualitätsmanagement. Qualitätsmanagement ist vielmehr etwas, das Organisationen und Mitarbeiter aus eigenem Antrieb beginnen, um ihre Arbeit zu verbessern. Die meisten modernen Qualitätsmanagement-Ansätze haben ihre Wurzeln in der industriellen Produktion des Japans der siebziger Jahre. Dieses Qualitätsmanagement beginnt bereits dort, wo in einer Fertigungshalle die Mitarbeiter ihren gemeinsamen Arbeitsplatz neu anordnen und aufräumen, um Fehlgriffe und unnötige Abläufe zu vermeiden. Sie tun dies, um in ihrer Arbeit sicherer zu werden und weniger Fehler zu machen. Es geht dort weiter, wo Arbeitsabläufe besser aufeinander abgestimmt werden, um Leerlauf und Engpässe zu vermeiden. Und es mündet darin, dass Führungskräfte sich um die Kultur ihrer Organisation kümmern, damit dort nachhaltig gute Arbeit geleistet werden kann.

Was aber heißt das für soziale Dienstleistungen, wo nicht Autos oder Mobiltelefone produziert werden? Soll dort etwa jedes Beratungsgespräch gleich und möglichst effizient ablaufen? Nein. Wenn der Grundgedanke von Qualitätsmanagement auf andere Bereiche übertragen wird, dann geht es in erster Linie um die Haltung: Was können wir tun, um in unserer Arbeit sicherer und besser zu werden?

Im sozialen Bereich folgen daraus häufig nicht standardisierte Abläufe sondern zum Beispiel mehr Kommunikation mit den verschiedenen Interessengruppen. Diese Haltung nötigt einen möglicherweise, genau hin zu schauen, welche Ressourcen benötigt werden und welche zur Verfügung stehen. Richtig angewendet können auch Qualitätsmanagement-Werkzeuge aus der Industrie sehr hilfreich sein. Sie müssen nur an die Bedingungen der sozialen Arbeit angepasst werden. Eine herausragende Bedeutung hat dabei der Blick auf die Bedürfnisse und das Wohl der anvertrauten Menschen.

Darum geht es in diesem Buch. Es wurde von der Arbeitsgruppe 313 „QM in der Sozialdienstleistung“ der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. ge-

schrieben. In dieser Arbeitsgruppe haben sich Experten aus Jugendhilfe, Behindertenhilfe, Krankenhäusern, Weiterbildungsstätten sowie Berater mit langjähriger Erfahrung zusammen gefunden. Die DGQ dankt allen ehrenamtlichen Autoren und Beitragenden, die im Autorenverzeichnis ab Seite 111 ausführlicher vorgestellt werden. Sie haben ein Buch geschrieben – von Praktikern, die gutes Qualitätsmanagement erlebt haben und die die oben beschriebene Grundhaltung mit Begeisterung vertreten, für Praktiker, die von dem aufgezwungenen „Qualitätsmanagement“ frustriert sind und Lust haben, neue Wege zu gehen.

Frankfurt am Main im Juli 2015

Udo Hansen, Präsident der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	10
1 Einleitung	11
1.1 Vorbehalte gegenüber Qualitätsmanagement	11
1.2 Was Sie in diesem Buch erwartet	14
2 Warum Qualitätsmanagement in den sozialen Dienstleistungen?	16
2.1 Das eigene Unternehmen hinterfragen	17
2.2 Externe Motive: Marktzugang erlangen oder als Träger zugelassen werden	19
2.3 Leistungsempfänger in den Mittelpunkt stellen	21
2.4 Umfeld berücksichtigen	23
2.5 Im Alltag sicher handeln	24
2.6 Planvoll lernen und verbessern	25
3 Was ist Qualitätsmanagement?	29
3.1 Grundlegende Begriffe	29
3.2 Grundsätze des Qualitätsmanagements	30
3.2.1 Kundenorientierung	31
3.2.2 Führung	34
3.2.3 Einbeziehung der Mitarbeitenden	35
3.2.4 Prozessorientierter Ansatz	36
3.2.5 Verbesserung	37
3.2.6 Faktenbasierte Entscheidungen	38
3.2.7 Beziehungsmanagement	39
3.3 Qualitätsmanagement anhand von Modellen	40
3.3.1 Qualitätssiegel	43
3.3.2 DIN-EN-ISO-9000-Familie	44
3.3.3 Das EFQM-Modell (Reifegrade)	47
3.4 Die Entscheidung für ein Qualitätsmanagementmodell	49
3.4.1 Anschlussfähigkeit von Modellen an Unternehmen	50
3.4.2 Weiterentwicklung	53
3.4.3 Zeit und Aufwand	54
3.4.4 Zertifizierung des Unternehmens	55

4	Wie kommt man zu einem Qualitätsmanagementsystem?	
	Ein Vorgehensmodell in 12 Schritten	58
4.1	Entscheidung für ein Qualitätsmanagementsystem	58
4.2	Auftragsklärung und Arbeitsweise	59
4.3	Qualitätspolitik definieren	60
4.4	Ist-Zustand ermitteln	61
4.5	Kernprozesse festlegen, beschreiben und in Kraft setzen	61
4.6	Unterstützungsprozesse festlegen, beschreiben und in Kraft setzen	62
4.7	Managementprozesse festlegen, beschreiben und in Kraft setzen	63
4.8	Qualitätsmanagement-Dokumentation erstellen	64
4.9	Mitarbeitende qualifizieren und beteiligen	64
4.10	Internes Audit durchführen und, wenn nötig, nachbessern	65
4.11	Qualitätsmanagementsystem in Kraft setzen	66
4.12	Optional: Zertifizierung vorbereiten	66
5	Womit macht man Qualitätsmanagement?	
	Konkrete Verfahren und Werkzeuge	68
5.1	Der PDCA-Zyklus	68
5.2	Grundlegende Verfahren	69
5.2.1	Kundenzufriedenheit ermitteln	69
5.2.2	Umgang mit Kundenrückmeldungen	75
5.2.3	Strukturierte Arbeitssitzungen	77
5.2.4	Qualitätszirkelarbeit	78
5.2.5	Prozessbeschreibungen	79
5.2.6	Interne Audits	80
5.2.7	Kennzahlen	82
5.2.8	Projektmanagement	84
5.2.9	Balanced Scorecard	86
5.3	Werkzeuge	89
5.3.1	Affinitätsdiagramm	90
5.3.2	Baumdiagramm	91
5.3.3	Brainstorming	92
5.3.4	Fehlersammelkarte/Fehlersammelliste	93
5.3.5	Flussdiagramm	94
5.3.6	Ishikawa- oder Ursache-Wirkungs-Diagramm	95
5.3.7	Kaizen-Wand	96
5.3.8	Paarvergleich	98
5.3.9	Portfolio	99

5.3.10	Punktwahlmethode	100
5.3.11	Die SWOT-Analyse	101
6	Wer ist zuständig für das Qualitätsmanagement?	103
6.1	Aufgaben	103
6.2	Rollen	105
6.2.1	Botschafter/in	105
6.2.2	Moderator/in	106
6.2.3	Wissensvermittler/in	106
6.2.4	Qualitätsmanagement-Administrator/in	107
6.2.5	Organisationsentwickler/in	107
6.3	Abgrenzung	108
7	Fazit	109
	Die Autorinnen und Autoren	111

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Magisches Dreieck zwischen Dienstleister, Leistungsempfänger und Träger	22
Abbildung 2: PDCA-Zyklus	27
Abbildung 3: Auto ohne Räder	30
Abbildung 4: Auto mit Rädern	40
Abbildung 5: Modell der ISO 9001	46
Abbildung 6: EFQM Modell	48
Abbildung 7: RADAR-Methode	48
Abbildung 8: Prozesslandschaft Rettungsleitstelle	63
Abbildung 9: PDCA-Zyklus	65
Abbildung 10: PDCA-Zyklus (detailliert) und ständige Verbesserung	69
Abbildung 11: Kano-Modell	70
Abbildung 12: GAP-Analyse bei einer Mitarbeiterzufriedenheitsbefragung	74
Abbildung 13: Prozesslandkarte	80
Abbildung 14: Balanced Scorecard	88
Abbildung 15: Übersicht über Werkzeuge und Phasen des Qualitätsmanagements	89
Abbildung 16: Affinitätsdiagramm	90
Abbildung 17: Baumdiagramm	91
Abbildung 18: Brainstorming-Regeln	93
Abbildung 19: Fehlersammelkarte	93
Abbildung 20: Flussdiagramm	95
Abbildung 21: Ishikawa-Diagramm	96
Abbildung 22: Kaizen-Wand	98
Abbildung 23: Paarvergleich	98
Abbildung 24: Punktwahlmethode	101

1 Einleitung

1.1 Vorbehalte gegenüber Qualitätsmanagement

„Lass mich mit diesem Qualitätskram in Ruhe – das lenkt nur von der Arbeit ab!“ Diesen Satz hört man so oder ähnlich immer wieder, wenn Menschen, die im Bereich der sozialen Dienstleistungen tätig sind, mit Plänen zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) in ihrem Unternehmen, ihrer Einrichtung konfrontiert werden. Qualitätsmanagement wird verknüpft mit Vorstellungen von zusätzlicher Bürokratie (Stichwort: Dokumentation), Gängelung durch Verfahrensvorgaben und Einengung der auf das eigene Fachwissen gegründeten Handlungsstrategien.

Diese Haltung ist so verbreitet, dass schon Berufsanfänger genau diese Argumente ins Feld führen, wenn das Thema angesprochen wird.

„Im Unterricht in einer Fachschule für Heilerziehungspflege hatte ich das Thema Qualität zu behandeln. Schon bei der ersten Erwähnung des Themas stöhnte die Klasse hörbar auf. Auf meine Einstiegsfrage, welche Erfahrungen die Schülerinnen und Schüler mit dem Thema hätten, erhielt ich die folgende Antwort: ‚Wir müssen dauernd dokumentieren, aber keiner kann uns erklären, wozu das gut sein soll. Wir erfahren nichts darüber, was daraus folgt. Bei uns gibt es zwar ein Qualitätsmanagementsystem, aber wir wissen nicht, welches.‘ In Beratungsprozessen habe ich ganz ähnliche Erfahrungen gemacht.“¹

Schlechte Beispiele, wie im grauen Kasten beschrieben, verbreiten sich ungleich schneller und halten sich hartnäckiger als gute Beispiele. Und so finden sich überall im Bereich soziale Dienstleistungen Menschen, die von negativen Erfahrungen anderer berichten. Da wird alles schlechter statt besser, Qualitätsmanagement führt zu sinnloser Mehrarbeit, Vorgaben und Aufzeichnungspflichten stören den bewährten Arbeitsablauf usw. Qualitätsmanagement hat offensichtlich ein Imageproblem!

Vor allem aber hält sich ein grundlegendes Missverständnis hartnäckig, nämlich die Meinung, Normen und Standards seien eherne Gesetze, die so und niemals anders umgesetzt werden müssen. Dafür gibt es einen handfesten Grund: Einführung und Aufrechterhaltung eines Qualitätsmanagement-

1 Götz Hendricks, Lehrbeauftragter an einer Fachschule für Heilerziehungspflege