

Integriertes Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement für Einrichtungen im Sozial-, Bildungs- und Gesundheitsbereich

1. Was ist Qualität?

Der Begriff 'Qualität' ist auf das lateinische Wort 'qualitas' - Beschaffenheit, Güte - zurückzuführen. Im 16. Jahrhundert wurde das Wort 'Qualität' in die deutsche Sprache übernommen: Vorerst trug der Begriff die einfache Bedeutung von Eigenschaft, Beschaffenheit, in einigen Ableitungen erlangte der Begriff die Bedeutung besondere Eigenschaft, besonders gute Eigenschaft oder Leistung.

In jüngerer Zeit wurde der Begriff "Qualität" vor allem im Wirtschaftsbereich gebraucht, im Speziellen in der industriellen Produktion. Dort wird Qualität in der Regel fertigungsbezogen definiert, das heisst, definierte und kontrollierte Produktionsabläufe garantieren Produkte von gleichbleibender Qualität.

Häufig wird die Qualität auch Kund/innen bezogen definiert: Qualität ist der Grad, in dem ein Produkt oder eine Dienstleistung die Erwartungen/Wünsche der Kundinnen und Kunden erfüllt und darum gekauft wird. Der Verkaufserfolg ist der Beleg für die gute Qualität.

Seit den 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts gewinnt die Qualitätsdiskussion auch im Sozial-, Gesundheits- und Bildungsbereich zunehmend an Bedeutung. Leistungsfördernde und Leistungserbringende sind an möglichst wirkungsvoller und effizienter Ausführung der anstehenden Aufgaben interessiert. Aus nachvollziehbaren Gründen können die an Normierung der Fertigung oder am Verkaufserfolg orientierten Qualitätssicherungsmaßnahmen aus der Industrie nicht einfach auf Humandienstleistungen übertragen werden. Es braucht für diesen Bereich spezifische Definitionen und Massnahmen, um eine optimale fachlich-inhaltliche Qualität der Leistungen zu erreichen.

Qualität im Bereich der Humandienstleistungen zu definieren ist keine einfache Sache. Schiess empfiehlt, mit folgender Qualitätsdefinition zu arbeiten:

Qualität ist ein nicht absolutes Gütesiegel von Leistungen eines bestimmten Aufgaben- und Tätigkeitsgebiets. Die Qualität muss immer wieder zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen ausgehandelt werden.

Qualitätssicherung und -entwicklung

Der Begriff **Qualitätssicherung** wird heute im Bereich der Humandienstleistungen vor allem für die strukturell-organisatorische Qualität verwendet, da er relativ statisch ist. Er impliziert, dass die Qualität ein gewisses Niveau erreicht hat, dass sie trotz sich verändernder Rahmenbedingungen so bleiben soll, also für einen gewissen Zeitraum keiner Optimierung mehr bedarf. Dies wird in erster Linie für Strukturen und Abläufe zutreffen.

Das Konzept der **Qualitätsentwicklung** enthält einen dynamischen Aspekt und berücksichtigt den Umstand, dass Qualität im Humandienstleistungsbereich immer eine Koproduktion von Profi und Klient/in ist. Qualität muss sich kontinuierlich weiter entwickeln, um den sich verändernden

internen und externen Bedingungen und Bedürfnissen gerecht zu werden. Das Qualitätsniveau kann sich verändern, weil:

- die beteiligten Personen sich verändern;
- fachliche Entwicklungen stattfinden;
- neu externe Anforderungen an das Arbeitsfeld herangetragen werden;
- sich das Arbeitsfeld verändert/professionalisiert.

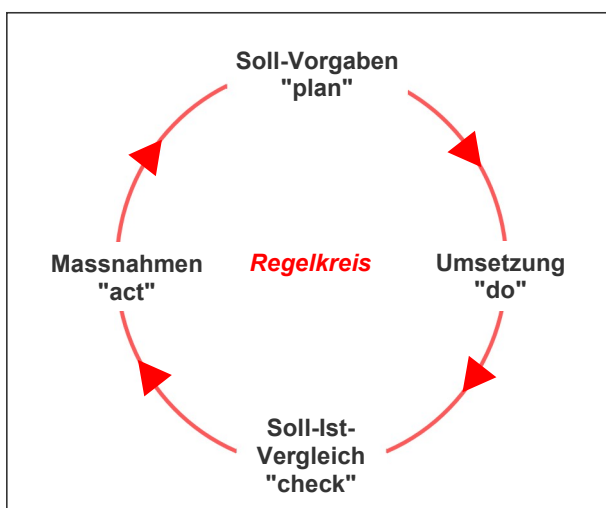
Umfassender spricht man heute von **Qualitätsmanagement**. Management ist ein Arbeitsinstrument, das eine Organisation zu ihren Zielen führt (oder führen sollte). Management steht für die Planung, Durchführung, Kontrolle und Anpassung von Massnahmen zum Wohl der Organisation und aller daran Beteiligten (Anspruchsgruppen) unter Einsatz von betrieblichen Ressourcen. Ein umfassendes Qualitätsmanagement beinhaltet die Planung, Koordination, Lenkung und Überprüfung/Kontrolle von Qualität sowie die Information über die erreichte Qualität und über die anstehenden Massnahmen zur deren Verbesserung.

2. Integriertes Qualitätsmanagementsystem

Qualitätsmanagement ist aus der Sicht von Schiess als integraler Bestandteil des Managements zu betrachten. Qualitätsmanagement ist ein zentrales Steuerungsinstrument für die strategische und operative Führung. Dass die Qualität von Angeboten und Leistungen definiert und deren Überprüfung sichergestellt wird, liegt im Verantwortungsbereich des strategischen Führungorgans. Die Umsetzung der Qualitätsvorgaben, die Qualitätssicherung und die Qualitätsentwicklung hingegen verantwortet die operative Leitung. Qualitätsmanagement ist ein Prozess, der zirkulär zu verstehen ist: Die einmal formulierten Qualitätsanforderungen an die zu erbringenden Leistungen werden regelmässig überprüft. Die Überprüfungsergebnisse führen zu Verbesserungsmassnahmen und gegebenenfalls zu Neuformulierungen der Qualität. Dieser Prozess garantiert eine kontinuierliche Weiterentwicklung von Qualität.

Im Qualitätsverständnis von Schiess stehen die fachlich-inhaltliche Qualität und die Ergebnisqualität im Zentrum. In Hinblick auf das erwartete Ergebnis bzw. die beabsichtigte Wirkung eines Angebots oder einer Leistung werden Qualitätsansprüche entwickelt und überprüft. Die Auseinandersetzung mit der Frage "Wann hat die geleistete Arbeit für uns Qualität?" führt zu gemeinsamen Zielvorstellungen. Damit ersetzen wir zumindest teilweise die individuellen Zielvorstellungen, an denen das eigene Tun und die produzierte Leistung gemessen werden, durch kollektive, für die ganze Organisation gültige Zielvorstellungen.

3. Regelkreis der Qualitätsentwicklung



Der Regelkreis ist das zentrale Instrument zur Qualitätsüberprüfung und Qualitätsentwicklung. Er vermittelt eine Systematik in Bezug auf die Definition der Qualität der Angebote und Leistungen sowie deren Umsetzung und Überprüfung.

Als Soll-Vorgaben zur Qualitätssicherung und –entwicklung werden Qualitätsanforderungen formuliert. Sie stützen sich auf das Leitbild der Organisation und die Wirkungsziele, die erreicht werden sollen.

Qualitätsindikatoren weisen im Alltag auf den

Grad der Erfüllung eines bestimmten Qualitätsanspruchs hin, mit geeigneten Überprüfungsinstrumenten werden die Qualitätsindikatoren gemessen.

Qualitätsansprüche

Qualitätsansprüche sind Konkretisierungen des Inhalts von Qualität, d.h. sie geben Antwort auf die Frage "Wann machen wir unsere Arbeit gut?". Damit kann das, was eine gute Leistung ausmacht, präziser beschrieben und besser erfassbar werden. Qualität kann also inhaltlich nicht definiert werden ohne Qualitätsansprüche zu formulieren. Erst die Qualitätsansprüche konkretisieren und bestimmen die Qualität. Um die Qualität einer bestimmten Dienstleistung zu bestimmen, sind mehrere Qualitätsansprüche nötig.

Qualitätsindikatoren

Qualitätsindikatoren konkretisieren Qualitätsansprüche. Sie geben das erwartete Ergebnis vor und zeigen an, wie ein Anspruch erfüllt werden kann und wann er erreicht ist. Qualitätsindikatoren können quantitativer oder qualitativer Natur sein. In der Regel sind mehrere Qualitätsindikatoren notwendig, um einen Qualitätsanspruch zu beschreiben.

Überprüfungsinstrumente

Die Überprüfungsinstrumente zeigen auf, wie, wo und womit die Qualitätsindikatoren gemessen werden können.

Beispiel Uhr

Qualitätsanspruch Was?	Qualitätsindikator Wie erkennbar?	Überprüfung Wo sichtbar?
Die Uhr ist sporttauglich	Sie ist wasserdicht	Uhr ins Wasser legen
	Sie hat eine Stoppfunktion	Testen
	Sie hat Leuchtanzeigen und -ziffern	Lesbarkeit im Dunkeln überprüfen

Beispiel aus der Sozialpädagogik

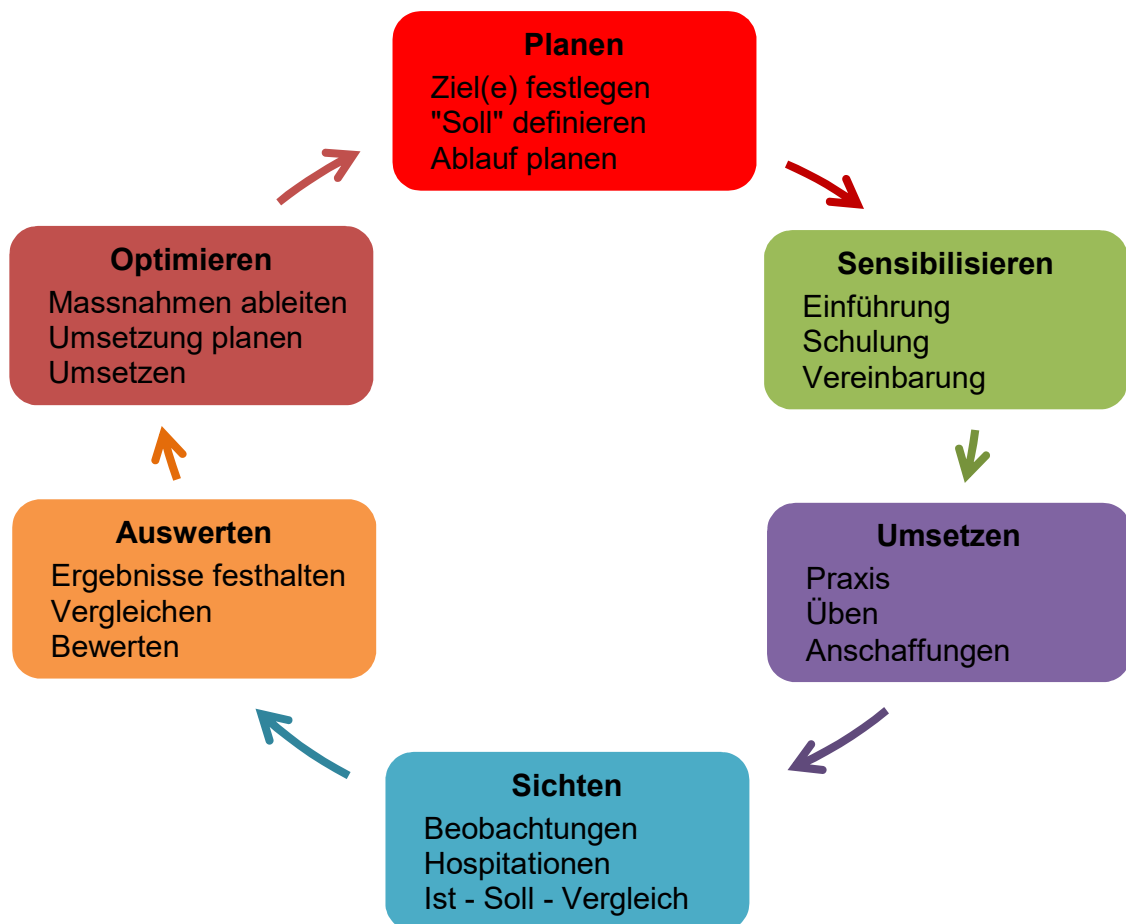
Qualitätsanspruch Was?	Qualitätsindikator Wie erkennbar?	Überprüfung Wo sichtbar?
Die je individuellen Entwicklungsperspektiven der zu Begleitenden bilden die Basis für die Aufenthaltsplanung	Die Ziele des Aufenthalts sind individuell geklärt und dokumentiert	Akten Aufenthaltsplanung
	Die Ziele orientieren sich an den vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen der zu Begleitenden	Entwicklungsplanung; Beobachtung / Protokoll von Besprechungen
	Die Ziele orientieren sich an der Motivation der zu Begleitenden	Beobachtungen; Protokolle von Besprechungen

4. Vorgehensvorschlag Selbstevaluation

Zur Qualitätsüberprüfung und -entwicklung werden in einer bestimmten Zeiteinheit (z.B. ein Jahr) jeweils ein Qualitätsbereich mit einige wenige Qualitätsansprüche ausgewählt. Zu den Qualitätsansprüchen werden Qualitätsindikatoren formuliert und soweit nötig Überprüfungsinstrumente festgelegt. Später wird damit der Grad der Erfüllung der Qualitätsansprüche überprüft.

Die Ergebnisse der Selbstevaluation dienen dazu, wo nötig und sinnvoll Verbesserungsmaßnahmen zu planen und einzuleiten. Diese Massnahmen können einzelne Mitarbeiter/innen betreffen (Weiterbildung, Unterstützung, Coaching, usw.), einzelne Organisationseinheiten (Abteilungen) oder die ganze Organisation (Optimierung der Abläufe, Präzisierung der Absprachen, Schwerpunktsetzung bezüglich kollektiver Weiterbildungen, usw.). Ziel ist das Sicherstellen und Entwickeln der Leistungs- und Qualitätsfähigkeit.

Selbstevaluationszyklus



Übrigens:

Das Denken und Handeln in Regelkreisen wird von vielen Menschen und Organisationen oder Einrichtungen seit jeher praktiziert. Das hier vorgestellte Qualitätsmanagement ist also nichts vollständig Neues, sondern bietet einen Denk- und Handlungsrahmen für den bewussten und gezielten Umgang mit Qualitätsfragen in Organisationen.

Weitere Auskünfte: Schiess – Beratung von Organisationen AG, www.schiess.ch