

Integriertes Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement für Organisationen im Sozial-,
Bildungs- und Gesundheitsbereich

Aarau und Bern, Februar 2009

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' mit 'Exzellenz' oder 'mustergültig' gleichgesetzt. Zusätzliche Bedeutung erhielt der Begriff in den Betriebswissenschaften durch die Schwergewichtsverlagerung vom quantitativen auf das qualitative ökonomische Wachstum. Eng verbunden mit dem ökonomischen Qualitätsbegriff sind bis heute verschiedene Managementkonzepte und Managementinstrumente, die vielfach aus Japan stammen, z.B. das 'Total Quality Management'. Verschiedene internationale Normenorganisationen setzen im Industrie- und Handelssektor Qualitätsnormen für die Leistungs- und Güterproduktion. Diese Qualitätsnormen verfolgen das Ziel, einen möglichst einfachen Warenaustausch sowie eine reibungslose Produktion von Gütern, deren Teile in verschiedenen Erdteilen produziert werden, zu ermöglichen.

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

Qualität im Bereich der Humandienstleistungen zu definieren ist keine einfache Sache. Wir empfehlen, 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.

Das Konzept der **Qualitätsentwicklung** enthält einen dynamischen Aspekt. Qualität muss sich permanent weiter entwickeln, um sich den sich verändernden Bedingungen anzupassen. Qualität kann sich verändern, weil:

- fachliche Entwicklungen stattfinden;
- externe Anforderungen an das Arbeitsfeld herangetragen werden;
- sich ein Arbeitsfeld professionalisiert.

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 einer Dienstleistung einmal so gut sein kann, dass sie für immer so bleiben soll, also keiner Optimierung und Veränderung mehr bedarf. Dies kann für Strukturen und Abläufe zutreffen.

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

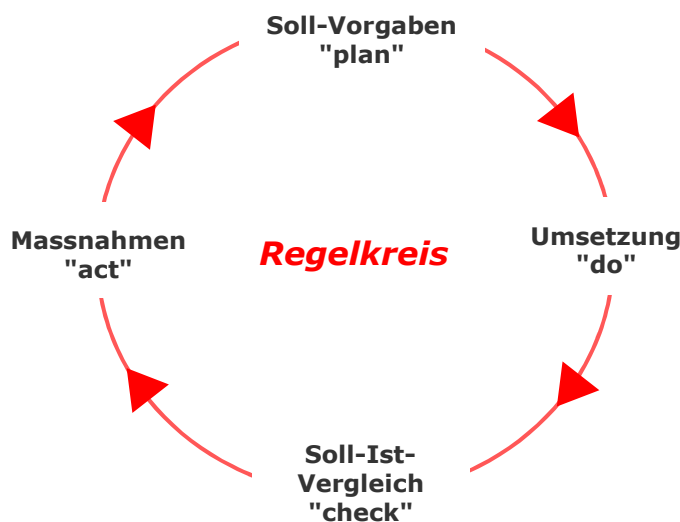
Qualitätsmanagement ist aus der Sicht der Schiess Unternehmensberatung als integraler Bestandteil des Managements zu betrachten. Qualitätsmanagement ist ein zentrales Steuerungsinstrument für die strategische und operative Führung. Dass die Qualität von Angeboten und Leistungen definiert und deren Überprüfung sichergestellt wird, liegt im Verantwortungsbereich des strategischen Führungsorgans. 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 der Schiess Unternehmensberatung steht die fachlich-inhaltliche Qualität und die Ergebnisqualität im Zentrum. Für das erwartete Ergebnis bzw. die beabsichtigte Wirkung eines Angebots oder einer Leistung werden Qualitätsvorgaben 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 Organisation gültige Zielvorstellungen.

3. Regelkreis der Qualitätsentwicklung

Der Regelkreis ist das zentrale Instrument zur Qualitätsüberprüfung und Qualitätsentwicklung. Er vermittelt eine Systemantik 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 fassbar werden. Qualität kann also inhaltlich nicht definiert werden ohne Qualitätsansprüche. Erst die Qualitätsansprüche konkretisieren und bestimmen die Qualität.
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 <i>Wann hat die Uhr Qualität?</i>	Qualitätsindikator <i>Woran erkenne ich das?</i>	Überprüfungsinstrumente <i>Wie überprüfe ich das?</i>
Die Uhr ist sporttauglich	<ul style="list-style-type: none"> - Sie ist wasserdicht. - Sie hat eine Stoppfunktion. - Sie hat Leuchtziffern und Leuchtzeiger. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zertifikat - Ins Wasser legen. - Test der Stoppfunktion - Bedienungsanleitung kontr. - Lesbarkeit im Dunkeln.
Die Uhr ist aus hochwertigen Materialien gefertigt	<ul style="list-style-type: none"> - Edelstahl - Kratzfestes Mineralglas 	<ul style="list-style-type: none"> - Zertifikat - Zertifikat

4. Rahmenbedingungen und Voraussetzungen

Um die Qualität einer bestimmten Dienstleistung zu bestimmen, sind verschiedene Qualitätsansprüche nötig. Zur Qualitätsüberprüfung und -entwicklung werden in einer bestimmten Zeiteinheit (z.B. ein Jahr) davon jeweils nur einige wenige Qualitätsansprüche ausgewählt. Zu diesen Qualitätsansprüchen werden Qualitätsindikatoren und Überprüfungsinstrumente formuliert und damit die Ansprüche überprüft.

Die Resultate der Überprüfung 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.

Wie weiter oben beschrieben, ist Qualitätsentwicklung ein Prozess: Planen (Soll-Vorgaben) → Handeln (Umsetzung) → Überprüfen (check) → Massnahmen (Lernen, Wissen, Verhalten und Abläufe verändern) → erneutes Planen → usw.

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