



Hochschule Neubrandenburg
University of Applied Sciences

Fachbereich Soziale Arbeit, Bildung und Erziehung

Blended Learning Konzept

Bachelor of Arts

Soziale Arbeit

Modul IV

Qualitätsmanagement

Stand: September 2008



Gliederung

- 1. Einführung ins Qualitätsmanagement**
- 2. Qualitätsmanagementsysteme**
- 3. Das Qualitätsmanagementsystem DIN EN ISO 9001:2000**
- 4. Das Qualitätsmanagement-Handbuch**
- 5. Audit und Zertifizierung**
- 6. Erfolgsfaktoren beim Qualitätsmanagement in der Sozialwirtschaft**
- 7. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen bei Qualitätsmanagementsystemen**

Lernzielorientierte Leitfragen

Lernzielleitfrage 1:

Wie wirkt sich die Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung als Grundlage einer wirtschaftlichen und bedarfsgerechten Versorgung der Bevölkerung auf hohem Niveau mit Dienstleistungen aus?

Lernzielleitfrage 2:

Wie hat sich der Qualitätsgedanke im Verlaufe der Zeit herausgebildet und welche traditionellen Modelle des Qualitätsmanagements werden in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen der freien Wirtschaft und im öffentlichen Sektor genutzt?

Lernleitfrage 3:

Welche grundlegende Bedeutung hat das Qualitätsmanagementsystem DIN EN ISO 9001:2000?

Lernzielorientierte Leitfragen

Lernzielleitfrage 4:

Warum dokumentiert das Qualitätsmanagement-Handbuch als Herzstück der ISO-9001-Dokumentation die Tätigkeitsfelder, die Aufbau- und Ablauforganisation, die Leitlinien sowie konkreten Ziele einer öffentlichen Einrichtung?

Lernzielleitfrage 5:

Wie ist das Qualitätsaudit und die Zertifizierung vom Unternehmen gezielt vorzubereiten?

Lernzielleitfrage 6:

Was ist das Maß, um im Dienstleistungsbereich den Erfolg eines Qualitätsmanagementsystem zu bewerten?

Lernzielorientierte Leitfragen

Lernzielleitfrage 7:

Welche Bedeutung haben Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen bei Qualitätsmanagementsystemen?

1.

Einführung ins Qualitätsmanagement

Lernzielleitfrage:

Wie wirkt sich die Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung als Grundlage einer wirtschaftlichen und bedarfsgerechten Versorgung der Bevölkerung auf hohem Niveau mit Dienstleistungen aus?

Was ist Qualitätsmanagement?

- Qualitätsmanagement ist in Wirtschaftsunternehmen etwas Selbstverständliches.
- Die meisten erfolgreichen Unternehmen haben ein Qualitätsmanagement, mitunter, ohne es zu wissen oder es so zu nennen.
- Die Qualität von Produkten und Dienstleistungen ist ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor.
- Soll dauerhaft Qualität geliefert werden, ist die Organisation von Arbeitsabläufen und Verantwortlichkeiten entscheidend.
- Diese Regelungen werden im Qualitätsmanagement zusammengefasst.
- Mit der Normenreihe DIN EN ISO 9000ff wurde ein internationaler Standard für Qualitätsmanagementsysteme (QMS) vereinbart.

Qualitätsmanagement in Einrichtungen der Sozialwirtschaft als etwas Selbstverständliches?

- Ohne Qualitätsmanagement ist kein öffentliches Unternehmen und keine öffentlich Verwaltung nachhaltig erfolgreich.
- Für die meisten öffentlichen Unternehmen und Einrichtungen ist es bereits seit längerer Zeit wichtig, Prozesse und Abläufe kontinuierlich zu verbessern und dem neuesten Stand von Wissenschaft und Technik anzupassen.
- In diesen Unternehmen und Einrichtungen besteht bereits ein Qualitätsmanagement, oft, ohne es so zu nennen.
- So behielten Sozialeinrichtungen stets die Erwartungen ihrer Kunden im Auge und handelten im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Möglichkeiten.

- Die Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. hat sich dabei als universell einsetzbares, produktunabhängiges Modell eines Managementsystems für Qualität bewährt und international durchgesetzt.
- In öffentlichen Verwaltungen bestanden allerdings lange Zeit starke Widerstände, sich mit dem Begriff der Qualität näher auseinander zu setzen und die Qualität der einzelnen Arbeitsleistungen sowie der Gesamtleistung nach den Normerfordernissen zu hinterfragen.
- Grund war u.a. auch die schlechte Anwendbarkeit auf kleine und mittlere Unternehmen und Einrichtungen sowie die relativ statischen 20 Qualitätselemente, die die Abläufe nicht realistisch genug abbilden konnten.
- In konsequenter Weiterentwicklung wird jetzt im Rahmen der neuen Norm die Prozessorientierung in den Vordergrund gestellt.
- Das Qualitätsmanagementsystem entspricht damit besser dem tatsächlichen Geschehen und kommt vor allem kleinen und mittleren Unternehmen und Einrichtungen entgegen.

Was ist Qualität?

Realisierte Beschaffenheit eines Produktes oder einer Dienstleistung
entsprechend vorbestimmter Qualitätsanforderungen

Werden die vorbestimmten Qualitätsanforderungen nicht erfüllt,
ist das Produkt oder die Dienstleistung fehlerhaft und von
minderer Qualität!

Qualitätsbegriff entsprechend Normvorschriften

- **In der DIN EN ISO 8402 ist der Qualitätsbegriff wie folgt festgelegt:**

Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, um festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.

- **Die Norm DIN 55350 Teil 11 verwendet anstelle von "Gesamtheit von Merkmalen" den Begriff "Beschaffenheit" und definiert Qualität als:**

Die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, um festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.

Grundsätze für den Qualitätsbegriff

Damit ergeben sich aus dem Qualitätsbegriff die folgenden Grundsätze:

1. Qualität ist nichts Absolutes, sondern stets die Beschaffenheit einer Einheit in Bezug auf gegebene Erfordernisse und vorgegebene Forderungen.
2. Qualität ist keine physikalische Größe, sie ist also nicht messbar. Messbar ist allenfalls der Grad der Erfüllung von Einzelforderungen.
3. Qualität ist kein bivalenter Begriff. Man kann also einer Einheit nicht das Vorhandensein bzw. Fehlen von Qualität attestieren. Vielmehr sind alle Ausprägungen zwischen "sehr gut" und "sehr schlecht" möglich.
4. Qualität lässt sich auch als Ausmaß der Anpassung des Ergebnisses einer Tätigkeit an die vorgegebenen Anforderungen interpretieren.

Was ist Dienstleistungsqualität?

- Die Dienstleistungsqualität kann sich beziehen auf:
 - das Dienstleistungspotenzial (Qualifikation von Mitarbeitern)
 - den Dienstleistungsprozess (Prozessqualität)
 - das Dienstleistungsergebnis (Dauer der Leistungserbringung).
- Die Dienstleistungsqualität kennzeichnet den Grad der Zielerreichung einer beauftragten Dienstleistung.
- Die Dienstleistungsqualität ist zu unterscheiden nach
 - Objektiver Qualität
 - Subjektiver Qualität.

Was ist Dienstleistungsqualität?

- **Objektive Dienstleistungsqualität:**

konkret messbare Übereinstimmung des Arbeitsergebnisses mit dem vorab definierten Nutzen

- **Subjektive Dienstleistungsqualität:**

vom Auftraggeber empfundene Übereinstimmung des Arbeitsergebnisses mit dem anvisierten Nutzen

Wenn ein definiertes Ergebnis nicht erreichbar ist, wäre das bestmögliche erreichbare Ergebnis das objektiv optimale, aber subjektiv dennoch unbefriedigende Resultat einer Dienstleistung zu betrachten.

Anspruchsberechtigte:

- Sie hinterfragen
 - häufiger und
 - intensiverdie Leistungen und Ergebnisse der Sozialeinrichtungen.
- Anspruchsberechtigte erwarten, intensiv informiert zu werden.

Leistungsträger:

- Mit professionell praktiziertem Qualitätsmanagement erreichen die Sozialeinrichtungen eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter, da sie die Versorgung besser optimieren können.
- Eigeninitiative, Selbstprüfung und die verstärkte Verantwortung der Mitarbeiter werden gefördert und erwartet.
- Aus Fehlern wird gelernt.
- Das dazu nötige Problembewusstsein entsteht auf Grund der systematischen Beurteilung der eigenen Leistung.
- Ziel dieser Erkenntnisse ist es, ein professionelles und zielgerichtetes Handeln bei allen Beteiligten zu erreichen.

Manager:

- Das Management von Sozialeinrichtungen hat die vorgegebenen Ziele trotz Kostendämpfung und Rationalisierung
 - bei gleicher oder besserer Qualität zu erreichen und
 - vorhandene Ressourcen besser zu nutzen.
- Das Qualitätsmanagement wird damit zu einem Instrument der Wirtschaftlichkeitssteigerung.
- Optimal gestaltete Abläufe sorgen für eine höhere Arbeitszufriedenheit
- Frei werdende Zeit, die durch Entlastung der Mitarbeiter entsteht, kann den Kunden oder Patienten zugute kommen.

Bevölkerung / Behörden / Versicherungen:

- Fallorientierte, leistungsorientierte und budgetierte Finanzierungssysteme in der Sozialwirtschaft können sich qualitätsmindernd auswirken.
- Allseitige Qualitätssicherung wird deshalb von allen Unternehmen und Einrichtungen des öffentlichen Sektors generell erwartet.

Gesetzliche Grundlage

**Durch die Novellierung des Sozialgesetzbuchs V von 1999
(§ 135 a, Verpflichtung zur Qualitätssicherung)
in der Fassung des Gesetzes zur Sicherung der nachhaltigen
Finanzierungsgrundlagen der gesetzlichen Rentenversicherung
(RV-Nachhaltigkeitsgesetz)
vom 21. Juli 2004 (BGBl. I S. 1791)
wurden Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement grundsätzlich
gesetzlich geregelt .**

§ 135a SGB V

Verpflichtung zur Qualitätssicherung

(1) Die Leistungserbringer sind zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität der von ihnen erbrachten Leistungen verpflichtet. Die Leistungen müssen dem jeweiligen Stand der wissenschaftlichen Erkenntnisse entsprechen und in der fachlich gebotenen Qualität erbracht werden.

(2) Vertragsärzte, medizinische Versorgungszentren, zugelassene Krankenhäuser, Erbringer von Vorsorgeleistungen oder Rehabilitationsmaßnahmen und Einrichtungen, mit denen ein Versorgungsvertrag nach § 111a besteht, sind nach Maßgabe der §§ 136a, 136b, 137 und 137d verpflichtet,

1. sich an einrichtungsübergreifenden Maßnahmen der Qualitätssicherung zu beteiligen, die insbesondere zum Ziel haben, die Ergebnisqualität zu verbessern und
2. einrichtungsintern ein Qualitätsmanagement einzuführen und weiterzuentwickeln.

Kontrollfragen

1. Worin besteht der grundlegende Unterschied zwischen Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung in Einrichtungen der Sozialwirtschaft?
2. Was ist Qualität?
3. Was ist Dienstleistungsqualität?

2.

Qualitätsmanagementsysteme

Lernzielfrage:

Wie hat sich der Qualitätsgedanke im Verlaufe der Zeit herausgebildet und welche traditionellen Modelle des Qualitätsmanagements werden in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen der freien Wirtschaft und im öffentlichen Sektor genutzt?

Historische Entwicklung des Qualitätsgedankens

Um 1750 v. Christus Codex des Königs Hammurabi von Babylon

Jedem Baumeister droht die Todesstrafe, in dessen Bauwerk ein Mensch zu Tode kommt.

Um 1550 Handwerksordnung der Gold- und Silberschmiede

Im Mittelalter bildeten sich die einzelnen Gewerke nach und nach aus und erließen durch ihre Standesvertretungen genaue Vorschriften.

1723 Erlass des russischen Zaren Peter des Großen

Wer Gewehre liefert oder benutzt, die schlecht schießen, wird degradiert, ausgepeitscht und durch Entzug des sonntäglichen Wodka bestraft.

1863 Gründung des Roten Kreuzes zur Hilfe von Kriegsopfern

Henri Dunant nahm auf der Seite Napolens am 24. Juni 1859 an der Schlacht von Solferino (Italien) teil. Er war entsetzt, wie französische und österreichische Verletzte von den eigenen Armeen vernachlässigt wurden.

Entwicklung des Qualitätsgedankens im 20. Jahrhundert

- 1897:** Das britische Unterhaus beschließt, alle nach England importierten Waren mit einer Herkunftsbezeichnung zu versehen (z. B. Made in Britain, Made in Germany)
- 1920:** Einführung von Eingangs-, Zwischen- und Endprüfungen in der Industrie in den USA
- 1924:** Einführung der Kontrollkartentechnik in den USA
Statistische Methoden und Stichprobenprüfungen zu Qualitätsprüfungen (Dr. W. Andrew Shewart entwickelt Qualitätsregelkarten)
- 50er Jahre:** Durch Dr. Deming und Dr. Juran entwickelt sich in Japan ein neues Qualitätsverständnis in Richtung Qualitätsmanagement.
Statistische Prozessregelung, Kontinuierliche Qualitätsverbesserung und systematisiertes Vorgehen bilden hierbei die Grundlage.

- 50er Jahre:** In Europa bedeutet bereits Verfügbarkeit der Ware als Qualität
- 60er Jahre:** Fehlerfreiheit
(AQL Acceptable Quality Level – Warenendkontrolle)
- 1961:** In den USA wird der Begriff „Total Quality Control“ (TQC) von A.V. Feigenbaum geprägt.
- 1962:** In Japan prägt Prof. K. Ishikawa den Begriff des Company Wide Quality Control (CWQC). Qualität wird zur Managementaufgabe unter Beteiligung aller Mitarbeiter an Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung.
- 70er Jahre:** Einführung von produktionsprozessbegleitende Qualitätssicherung in japanischen Unternehmen
- 1977:** In Deutschland entsteht die DIN 55350 als Norm zu Qualitätssicherungssystemen.
- 1979:** Gründung des Komitees ISO/TC 176 „Quality Management and Quality Assurance“ zum QM sowie einer internationalen Norm.

80er Jahre: Qualitätsmanagement setzt sich als Führungs- und Organisationsstrategie durch.

Entwicklung wird als Total Quality Management (TQM) und Total Quality System (TQS) bezeichnet.

ISO 9000 entsteht als international anerkannte Grundlage für modernes Qualitätsmanagement.

90er Jahre: Qualitätsmanagement erschließt alle Bereiche eines Unternehmens und wird zu einem integralen Bestandteil der allgemeinen Managementlehre. ISO 9000 etabliert sich bei Organisationen fast aller Branchen und Größen.

Total Quality Management führt unter Einbeziehung aller Mitarbeiter zur Null-Fehler-Produktion.

- 1990:** Herausgabe der ISO 9000 ff. von 1987 (bzw. EN 29000 ff. von 1987) in Deutschland.
- 1993:** Überarbeitung der DIN ISO 9000 ff.
- 1999:** CEN (Comitèe Europeen de Normalisation - Europäisches Komitee für Normung) nimmt folgende Normen an:
- ISO 9000 QM-Systeme - Grundlagen und Begriffe
 - ISO 9001 QM-Systeme - Anforderungen
 - ISO 9004 QM-Systeme - Leitfaden zur Leistungsverbesserung
- 2005:** Einzelnorm DIN EN ISO 9000:2000 aktualisiert und als DIN EN ISO 9000:2005-12
- Nach wie vor hat die DIN EN ISO 9000:2000 mit einer dreijährigen Übergangsfrist Gültigkeit bis Dezember 2008.

Mitgliedsländer im Comité Européen de Normalisation (Europäisches Komitee für Normung)

CEN-Mitglieder sind:

Belgien

Dänemark

Deutschland

Finnland

Frankreich

Griechenland

Irland

Island

Italien

Luxemburg

Norwegen

Niederlande

Österreich

Portugal

Schweden

Schweiz

Spanien

die Tschechische Republik

das Vereinigte Königreich

von Großbritannien

Aufgaben des Qualitätsmanagements

Das Qualitätsmanagement umfasst folgende Teilaufgaben:

- Qualitätsplanung
- Qualitätssicherung
- Qualitätsprävention
- Qualitätsverbesserung
- Qualitätsrealisierung als Qualitätsmanagement im engeren Sinne

KAIZEN

- In der freien Übersetzung aus dem Japanischen bedeutet
 - Kai = Veränderung, Wandel;
 - Zen = zum Besseren.
- Im engeren Sinne ist eine ständige Verbesserung gemeint, in die Führungskräfte wie Mitarbeiter einbezogen werden.
- Die Philosophie des Kaizen besteht nicht in der sprunghaften Verbesserung durch Innovation, sondern in der schrittweise Perfektionierung / Optimierung des bewährten Produkts / der bewährten Dienstleistung.
- Der finanzielle Gewinn steht nicht im Vordergrund.
- Es geht allein um die stetige Bemühung, die Qualität der Produkte / Dienstleitungen und Prozesse zu steigern.

KVP - Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

- In Westeuropa wurde Kaizen unter dem Namen Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) in vielen Unternehmen eingeführt.
- Zu diesem Prinzip gehören:
 - Perfektionierung des betrieblichen Vorschlagswesens
 - Investition in die Weiterbildung der Mitarbeiter
 - Mitarbeiterorientierte Führung
 - Prozessorientierung
 - Einführung eines Qualitätsmanagementsystems

Total Quality Management (TQM)

- Total Quality Management (TQM) bezeichnet die
 - durchgängige,
 - fortwährende und
 - alle Bereiche einer Organisation (Unternehmen, Institution, etc.) erfassende
 - aufzeichnende,
 - sichtende,
 - organisierende und
 - kontrollierende Tätigkeit.
- Sie dazu dient, Qualität als Systemziel einzuführen und dauerhaft zu garantieren.
- TQM benötigt die volle Unterstützung aller Mitarbeiter um zum Erfolg zu führen.

Zu den wesentlichen Prinzipien der TQM Philosophie zählen:

- Alle Aktivitäten an den Qualitätsanforderungen der externen und internen Kunden ausrichten
- Qualitätsverantwortung bei allen Beteiligten im Unternehmen herausbilden
- Qualität umfasst mehrere Dimensionen, die durch Kriterien operationalisiert werden müssen.
- Ganzheitliche Qualitätsorientierung des Managements und qualitätsfördernde Unternehmenskultur sichern
- Qualität ist kein Ziel, sondern ein Prozess, der nie zu Ende ist.
- Ganzheitliche Fehlerverhütung organisieren
- Null-Fehler-Produktion durchsetzen
- Qualität bezieht sich nicht nur auf Produkte, sondern auch auf Dienstleistungen.
- Qualität setzt aktives Handeln voraus und muss erarbeitet werden.

Malcom Baldrige als TQM-Konzept

Dem Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA) liegen folgende TQM-Prinzipien zugrunde:

- kundenorientiertes Qualitätsverständnis
- Führungsqualität
- kontinuierliches Verbessern und Lernen
- Mitarbeiterereinbindung und -entwicklung
- kurze Reaktionszeiten
- Entwicklungsqualität und Fehlervorbeugung
- langfristige Sichtweise der Zukunft
- faktenbasiertes Management
- Entwicklung von Partnerschaften
- Gesellschaftliche Verantwortung
- Ergebnisorientierung

Europäisches Modell für Excellence als TQM-Konzept (EFQM)

- Das verbreitetste TQM-Konzept in Deutschland ist das Modell für Excellence der European Foundation for Quality Management (EFQM).
- Diese Foundation wurde 1988 von 14 führenden europäischen Unternehmen gegründet und besteht bis heute als gemeinnützige Organisation auf Mitgliederbasis.
- Gründungsmitglieder waren:

Bosch

KLM

British Telecom

Nestlé

Bull Computer

Olivetti

Ciba-Geigy

Philips

Dassault

Renault

Electrolux

Sulzer

Fiat

Volkswagen

- Das EFQM-Modell ist ein Basismodell, das als europäische Antwort auf die japanische und amerikanische TQM- Offensive Ende der 1980er Jahre entstand.
- Die EFQM hat etwa 800 Mitgliedsunternehmen (Stand: Januar 2003).
- weltweit arbeiten ca.10.000 Unternehmen nach den Prinzipien der EFQM.
- Es beruht auf dem Prinzip der Selbstbewertung und gliedert sich in zwei Arten von Kriterien:
 - fünf Befähigerkriterien, die hinterfragen wie Qualität erreicht wird und
 - vier Ergebniskriterien, die hinterfragen welche Qualität tatsächlich erreicht wurde.

- Langfristig können mit dem EFQM-Modell nur exzellente Ergebnisse erreicht werden, wenn die Interessen aller Beteiligten in einem ausgewogenen und fairen Verhältnis berücksichtigt werden.
- Ein wichtiges Element des Modells ist die Selbstbewertung.
- In den neun Kategorien sind maximal 1000 Punkte erreichbar.
- 500 Punkte sind in den fünf Befähigerkriterien und 500 Punkte sind in den vier Ergebniskriterien erreichbar.

Bewertungssystem des EFQM-Modell

Befähiger	1	Führung	100 Punkte	500 Punkte
	2	Politik & Strategie	80 Punkte	
	3	Mitarbeiterorientierung	90 Punkte	
	4	Ressourcen	90 Punkte	
	5	Prozesse	140 Punkte	
Ergebnisse	6	Kundenzufriedenheit	200 Punkte	500 Punkte
	7	Mitarbeiterzufriedenheit	90 Punkte	
	8	Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	60 Punkte	
	9	Wichtige Ergebnisse der Organisation	150 Punkte	
Total				1000 Punkte

Die grundlegenden Managementprinzipien des EFQM-Modells lauten wie folgt:

- Kundenorientierung
- Partnerschaft mit Lieferanten
- Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung
- Prozesse und Fakten
- Ständige Verbesserung und Innovation
- Führung und Zielkonsequenz
- Gesellschaftliche Verantwortung
- Ergebnisorientierung

- Sämtliche Kriterien werden nach einer Systematik, der RADAR Logik, bewertet.
- RADAR steht für:
 - Results (Ergebnisse)
 - Approach (Herangehensweise, Vorgehensweise)
 - Deployment (Umsetzung)
 - Assessment (Bewertung)
 - Review (Nachprüfung).
- Systembedingt darf es für EFQM Modelle keine Zertifikate geben, denn die würden dem Prinzip der Selbstbewertung widersprechen.
- Selbstbewertungen werden von erfahrenen EFQM-Assessoren auf ihre Plausibilität und Glaubwürdigkeit hin überprüft.
- Diese Überprüfung kommt einer Zertifizierung gleich.

GPO - Geschäftsprozessoptimierung (business process engineering)

- Geschäftsprozessoptimierung (GPO) bezeichnet die Gesamtheit aller Aktivitäten und Entscheidungen zur Verbesserung von Geschäftsprozessen in einem Unternehmen.
- Beispielhafte Auslöser der Geschäftsprozessoptimierung sind:
 - hohe Durchlaufzeiten
 - hohe Prozesskosten
 - geringe Produktivität
 - hohe Fehlerquoten
- Es gibt grundsätzlich zwei unterschiedliche Ansätze beim GPO:
 - Im Sinne der kontinuierliche Verbesserung oder
 - Business Process Reengineering

Business Process Reengineering

- Der Begriff der Geschäftsprozessneugestaltung bzw. Business Process Reengineering wurde 1993 von Michael Hammer und James Champy geprägt.
- Im Gegensatz zur Geschäftsprozessoptimierung bei der nur einzelne Geschäftsprozesse effektiver gestaltet werden, findet hier ein grundlegendes Überdenken des Unternehmens und seiner Geschäftsprozesse statt.
- Dieses Vorgehen wurde hauptsächlich für amerikanische Unternehmen entwickelt und ist für die Sozialwirtschaft nicht direkt übertragbar.
- Business Process Reengineering wird im Dienstleistungsbereich auch als Reverse Engineering-Ansatz bezeichnet.

Was ist Reengineering in der Sozialwirtschaft?

Verstärkung der Patientenorientierung durch „Reverse Engineering-Ansatz“; das heißt:

- Vom patientenbezogenen Pflegeziel ausgehend werden alle Arbeitsprozesse der gesamten Wertschöpfungskette reorganisiert und auf die spezifischen Anforderungen der Patienten und des Wettbewerbsumfeldes ausgerichtet.
- Reorganisation der Leistungserstellung aus Sicht des Patienten bedeutet Umkehrung des bisherigen Planungsansatzes.

- Bei reinen DRG-Betrachtungen ergibt sich die Frage:
Welche Leistungen wollen wir erbringen und welche Kosten sind damit verbunden?
- Beim markt- und patientenorientierten Reverse Engineering lauten die Fragen:
 1. Welche Patientenbedürfnisse sollen die Leistungen erfüllen?
 2. Wie viel dürfen diese Leistungen im Hinblick auf die vorgegebenen DRG kosten?

Zertifizierung eines Managementsystems nach DIN EN ISO 9000 ff

- Diese Norm bildet die Grundlage für ein
 - branchenneutrales,
 - prozessorientiertes und
 - weltweit gültiges System.
- Dieses System lässt sich auch gut auf den Sozialbereich übertragen und wird von Sozialeinrichtungen auch schon verwendet.
- Die Anforderungen, die dieses System stellt, sind sehr allgemein formuliert und müssen individuell angepasst werden.
- Anschließend wird ein Zertifizierungsverfahren durchgeführt.
- Dabei handelt es sich um eine Urkunde, in der die Konformität mit der ISO 9001:2000 Norm festgestellt wurde und mit einem Zertifikat bescheinigt wird.

Qualitäts- arten Qualitäts- kategorien	Produktqualität		Servicequalität		Umfeld- qualität
	Potential- qualität	Sozialein- richtung	Anspruchs- berechtigte	Sozialein- richtung	Anspruchs- berechtigte
Personal- ressourcen		Persön- lichkeits- muster	Räumliche Gestaltung Atmosphäre	Erwartungs- haltungen Erfahrungen der Anspruchs- berechtigten	Verordnungen Gesellschaftliche Rahmen- bedingungen
Wirtschaft- liche Ressourcen		Anspruchs arten	Arbeits- einstellungen Image		
Individuali- sierungs- potential		Integra- tions- potential	Kontakt- potential	Integra- tions- potential	
Prozess- qualität	Ablauf von Versorgung und Pflege		Sozialer Umgang zwischen Kunden und Personal		Umweltbelastung Schonung der Ressourcen
Ergebnis- qualität	Versorgungs- und Pflegeergebnis zum Zeitpunkt der Überprüfung und auf Dauer		Emotion. Zufriedenheit der Anspruchsberechtigten und des Personals		Sicherheit von Leben u. Ges.heit Schutz der Umwelt

Kontrollfragen

1. Wie hat sich der Qualitätsgedanke von den Anfängen bis zur Gegenwart entwickelt?
2. Welche Aufgaben hat das Qualitätsmanagement?
3. Wie lassen sich die traditionellen Modelle des Qualitätsmanagement charakterisieren?
4. Wie kann die Qualität klassifiziert werden?

3.

Das Qualitätsmanagementsystem DIN EN ISO 9001:2000

Lernzielleitfrage:

Welche grundlegende Bedeutung hat das Qualitätsmanagementsystem DIN EN ISO 9001:2000?

Managementsystem wird zur Qualitätssicherung

- Im Zuge der grundlegenden Revision der Qualitäts-Normenreihe ISO 9000 stehen vor allem kleine und mittlere Unternehmen vor der Tatsache, ihr bereits vorhandenes Qualitätsmanagementsystem an der revidierten, prozessorientierten Qualitätsnorm DIN EN ISO 9000:2000 auszurichten.
- Die Systematisierung der internen Organisation im Rahmen von Managementsystemen wird zur absoluten Notwendigkeit.
- Wer kein aktualisiertes Zertifikat nachweisen kann, der wird im besten Fall vom Kunden vor die Wahl gestellt, dies schnellstens nachzuholen oder als Lieferant ausgelistet zu werden.
- Der Nachholbedarf steigt noch weiter, wenn die Führung von weiteren kunden- bzw. branchenspezifischen Managementsystemen, auch aus juristischen Gründen, nachgewiesen werden muss.

Vorteile durch ein Integriertes Management-System

1. Verbesserung von Kommunikation und Teamwork
 - Ein IMS ist relativ einfach zu kommunizieren (nur ein Handbuch).
 - Die Mitarbeiter werden gleichzeitig aufgeschlossener gegenüber den Grundforderungen der Qualitäts- und Umweltpolitik des Unternehmens.
 - Unternehmensprozesse werden unter verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und optimiert.
2. Transparente Strukturen und Abläufe
 - Verbesserungspotentiale werden erschlossen
 - die Motivation der Mitarbeiter erhöht
 - Integration hilft Doppelarbeit zu vermeiden und Synergien zu nutzen.
3. Offene Management-Systeme sind erweiterbar und flexibel.

4. Nachweisbare Strukturen und Abläufe erleichtern die Abwehr unberechtigter Haftungsansprüche.
5. Praxisnähe und besserer Überblick
 - In der Praxis kann man die Bereiche nicht trennen.
 - Ein Fehler beeinflusst zumeist alle.
6. Der Verwaltungsaufwand für das Management-System wird begrenzt.
7. Geringere Kosten für die Auditierung
 - Gleichzeitige Auditierung aller Bereiche möglich
 - Bis zu 30 Prozent der Kosten lassen sich einsparen.

Weg zum Integrierten Management-System

Module eines Integrierten Managementsystems lassen sich in drei Kategorien unterteilen:

1. Qualitätsmanagementsysteme:

Neben der DIN EN ISO 9000 ff. kommen die darauf aufbauenden Systeme als Grundlage in Frage.

2. Umweltmanagementsysteme:

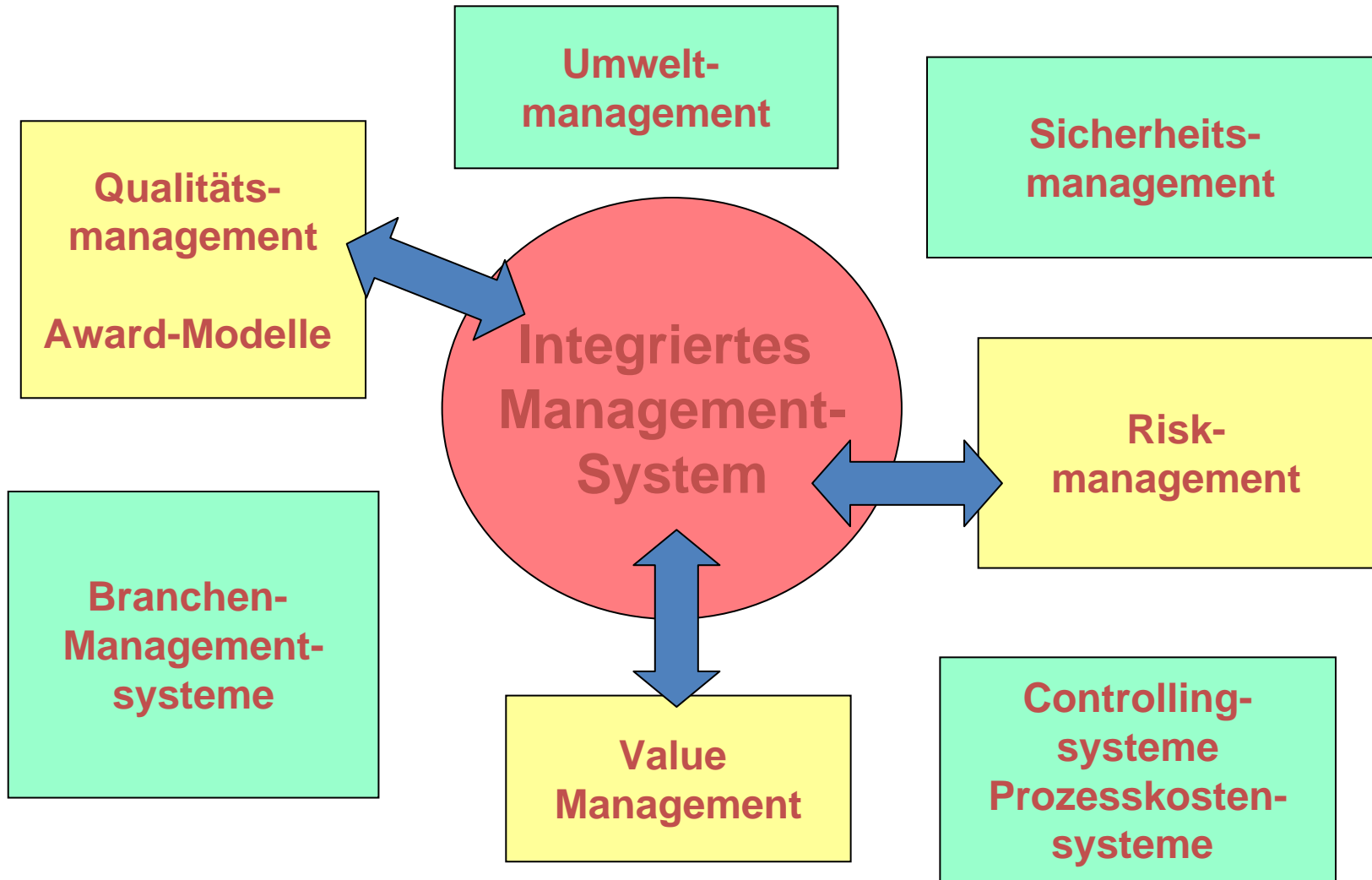
Die Vertreter der Umweltmanagementsysteme sind die DIN EN ISO 14000 ff. und die EMAS II-Verordnung (Environmental Management and Audit Scheme, EG-VO 1836/93).

Dabei ist zu beachten, dass die DIN EN ISO 14000 ff. weltweit und die EMAS II-Verordnung auf die Mitgliedsstaaten der Europäischen Union (EU) beschränkt ist.

3. Sonstige Managementsysteme:

Managementsysteme für Arbeitssicherheit (ASI), die Sicherheits Zertifikat Kontraktoren (SCC) sowie die Arbeitsschutzgesetze, wie zum Beispiel die Bildschirmarbeitsplatzanalyse.

Module eines integrierten Managementsystems (IMS)



Konzeption eines integrierten Management-Systems

Von zentraler Bedeutung sind:

- Erkennen der Kernprozesse und der dazugehörigen Schnittstellen im Unternehmen.
- Auswahl eines optimal zum Unternehmen passenden Integrationsmodells
- Klare Dokumentationsstruktur und angemessenes Kommunikations- und Schulungskonzept
- Projektmanagement zur Realisierung.

Konzeption eines integrierten Management-Systems

Die eigentliche Umsetzung, der Weg zum integrierten Management geschieht in 4 Phasen:

- Konzeption
- Analyse
- Umsetzung
- kontinuierliche Verbesserung.

Konzeption

- Bestandsaufnahme
- Unterlagensichtung
- Management-Systeme
- Gespräche mit Mitarbeitern

Analyse

- Soll-Ist-Vergleiche
- Gesetze, Normen, Rechtsprechung
- Interne Ziele, Vorschriften, Selbstverpflichtungen
- Optimierungsmöglichkeiten
- Integrationsfähigkeit
- Vermeidbare Redundanzen

Umsetzung

- Realisierung
- Dokumentation
- Informations-/Schulungsmaßnahmen
- Dialog-/Kreativ-Maßnahmen
- Zertifizierungen

Kontinuierliche Verbesserung

- Ziele, Programme
- Managementbewertung
- Audits
- Self-Assessments

Für wen ist ein Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000ff sinnvoll?

- Die Norm ist gleichermaßen gut geeignet zur Anwendung für Hersteller, Dienstleister, Softwareentwickler und Lieferanten.
- Unternehmen und Institutionen im Pflegebereich, für die ein Qualitätssicherungssystem gesetzlich vorgeschrieben ist.
- Hersteller von Produkten, bei denen Qualitätsmängel zu hohen Haftungsrisiken führen können.
- Unternehmen, die Produkte herstellen, für die eine CE-Kennzeichnung nach europäischen Richtlinien vorgeschrieben ist.

Phasen zur Einführung eines Qualitätssicherungssystems

1. Beschaffung von Informationen zum Thema QM durch Besuche von Seminaren und Studium von Fachliteratur
2. Klärung der Frage, ob ein externer Berater eingeschaltet werden soll
3. Beschluss der Geschäftsleitung, dass ein QMS eingeführt wird
4. Erstellung eines Projektplans mit Zeitvorgaben und Maßnahmenschritten
5. Information der Mitarbeiter über die beabsichtigte Einführung
6. Formulierung der Qualitätspolitik mit eigenen Qualitätszielen
7. Benennung eines Qualitätsbeauftragten

8. Festlegung von Verantwortlichkeiten
9. Schulung der Mitarbeiter
10. Erstellung eines QM-Handbuchs
11. Erstellung von Verfahrens- und Arbeitsanweisungen
12. Durchführung von internen Audits
13. Auswahl eines Zertifizierers
14. Zertifizierung

DIN EN ISO 9000:2000 ff.

Die DIN ISO 9000:2000 besteht aus vier Hauptnormen ISO 9000:

- DIN EN ISO 9000: QMS Grundlagen und Begriffe
- DIN EN ISO 9001: QMS Forderungen
- DIN EN ISO 9004: QMS Leitfaden zur Leistungsverbesserung
- ISO 19011: Leitfaden zum Auditieren von Qualitätsmanagement- und Umweltmanagement-Systemen

Besonderheiten bei der Norm DIN EN ISO 9004:2000

- Die Norm legt Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme fest, die für interne Anwendungen durch Organisation oder für Zertifizierungs- oder Vertragszwecke verwendet werden können.
- Die Norm ist auf die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems bei der Erfüllung der Kundenanforderungen gerichtet.
- Die Norm ist nicht für Zertifizierungs- und Vertragszwecke vorgesehen.

Besonderheiten bei der Norm ISO 19011

- Die Norm gibt Anleitungen für einen im Vergleich zur 9001 erweiterten Bereich von Zielen eines Qualitätsmanagementsystems, um insbesondere die Gesamtleistung, Effizienz und Wirksamkeit einer Organisation ständig zu verbessern.
- Die Norm wird als Leitfaden für Organisationen empfohlen, deren oberste Leitung beim Streben nach ständiger Leistungsverbesserung über die Anforderungen von 9001 hinausgehen will.

Bezeichnungsaufbau der DIN EN ISO 9001-2000

Der Begriff DIN EN ISO 9001:2000 beinhaltet:

- DIN - Deutsches Institut für Normung e.V.
- EN - Europäische Norm
- ISO International Organization for Standardization
- 9001- Normengruppe
- 2000 - Jahr der Ausgabe.

ISO 9000:2000 QM-Systeme - Grundlagen und Begriffe

- Die ISO 9000:2000 erläutert als "Gebrauchsanleitung" zur Anwendung der ISO 9000- Normen die hierfür wesentlichen Grundlagen zum Verständnis und definiert im zweiten Teil die entsprechenden Begriffe.
- Die zentrale Zielsetzung des Qualitätsmanagements nach DIN EN ISO 9000 ist das erfolg- reiche Führen einer Organisation auf Grundlage der Erfordernisse und Erwartungen der interessierten Parteien.
- Dies erfolgt durch die Einführung und Aufrechterhaltung eines Managementsystems, das auf ständige Verbesserung ausgerichtet ist.
- In diesem Zusammenhang werden in der DIN EN ISO 9000:2000 acht Grundsätze des Qualitätsmanagements aufgezeigt, die von der obersten Leitung (Geschäftsleitung, Praxisleitung) als Hauptverantwortlichen für das Qualitätsmanagement-System berücksichtigt werden sollten, um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen.

Acht Grundsätze des Qualitätsmanagements

- 1. Kundenorientierung**
- 2. Führung**
- 3. Einbeziehung der Personen**
- 4. Prozessorientierter Ansatz**
- 5. Systemorientierter Managementansatz**
- 6. Ständige Verbesserung**
- 7. Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung**
- 8. Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen**

Aufbau der DIN EN ISO 9001-2000

- 1. Anwendungsbereich**
 - 1.1 Allgemeines
 - 1.2 Anwendung
- 2. Normative Verweisungen**
- 3. Begriffe**
- 4. Qualitätsmanagementsystem**
 - 4.1 Allgemeine Anforderungen
 - 4.2 Dokumentationsanforderungen
- 5. Verantwortung der Leitung**
 - 5.1 Verpflichtung der Leitung
 - 5.2 Kundenorientierung
 - 5.3 Qualitätspolitik
 - 5.4 Planung
 - 5.5 Verantwortung, Befugnis und Kommunikation
 - 5.6 Managementbewertung

6. Management von Ressourcen

6.1 Bereitstellung von Ressourcen

6.2 Personelle Ressourcen

6.3 Infrastruktur

6.4 Arbeitsumgebung

7. Produktrealisierung

7.1 Planung der Produktrealisierung

7.2 Kundenbezogene Prozesse

7.3 Entwicklung

7.4 Beschaffung

7.5 Produktion und Dienstleistungserbringung

7.6 Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln

8. Messung, Analyse und Verbesserung

8.1 Allgemeines

8.2 Überwachung und Messung

8.3 Lenkung fehlerhafte Produkte

8.4 Datenanalyse

8.5 Verbesserung

All dies muss im QM-Handbuch, den Verfahrensanweisungen, den Arbeitsanweisungen und ggf. den Qualitätsaufzeichnungen dokumentiert werden.

Die Gliederung des QM-Handbuchs orientiert sich dabei in der Regel an den betrieblichen Prozessen.

Dokumentation eines Qualitätsmanagementsystems

- Das QMS eines Unternehmens wird in einem Qualitätsmanagement-Handbuch (QMH), in dem die Qualitätspolitik festgelegt und das Qualitätsmanagementsystem (QMS) der Organisation beschrieben ist, abgebildet (DIN EN ISO 8402).
- Die Dokumentation eines QMS besteht, je nach Größe des Unternehmens aus mehreren Dokumenthierarchien:
 - Qualitätsmanagementhandbuch
 - Verfahrensanweisungen (VA)
 - Prozessbeschreibungen (PA)
 - Arbeitsanweisungen (AA)
 - Checklisten
 - Bedienungsanleitungen
 - interne / externe Standards
 - Formulare

Vorzüge und Bewertung von DIN ISO 9000-2000 ff

Vorzüge:

Dokumentation von Kernprozessen anhand von
Verfahrensanweisungen

Dokumentation der Verantwortungsabgrenzung und
der Zuständigkeiten

Dokumentation von Schnittstellen
Arbeitsgrundlage QM-Handbuch

Bewertung:

Hoher Dokumentationsaufwand

Konzentration auf Prozessqualität der Kernprozesse

Keine Bewertung der Ergebnisqualität

Kontrollfragen

1. Wie hat sich das Qualitätsmanagementsystem DIN EN ISO 9001:2000 entwickelt?
2. Worin bestehen die grundlegenden Unterschiede zwischen ISO 9000:2000 und ISO 9004:2000?
3. Welche Schritte der Qualitätsplanung sollten eingehalten werden und warum ist die Dokumentation eines Qualitätsmanagementsystems zwingend erforderlich?

4. Das Qualitätsmanagement-Handbuch

Lernzielleitfrage:

Warum dokumentiert das Qualitätsmanagement-Handbuch als Herzstück der ISO-9001-Dokumentation die Tätigkeitsfelder, die Aufbau- und Ablauforganisation, die Leitlinien sowie konkreten Ziele einer öffentlichen Einrichtung?

Grundsätze für das Qualitätsmanagement-Handbuch

- Das Das Qualitätsmanagement-Handbuch dokumentiert aus dem Unternehmen:
 - die Tätigkeitsfelder
 - die Aufbau- und Ablauforganisation
 - die Unternehmensleitlinien
 - konkrete Unternehmensziele.
- Das Qualitätsmanagement-Handbuch beschreibt über alle Prozesse hinweg "Wer macht was?" und bildet damit das Herzstück der ISO-9001-Dokumentation.
- Das Qualitätsmanagement-Handbuch gliedert sich in der Regel
 - nach wesentlichen Prozessen oder
 - nach der DIN EN ISO 9001:2000
 - benennt alle bereichsübergreifenden Detailregelungen.

Inhalte des QM-Handbuchs nach DIN EN ISO 9001:2000

Das Qualitätsmanagement-Handbuch muss Folgendes beinhalten:

- den Anwendungsbereich des Qualitätsmanagementsystems einschließlich Einzelheiten und Begründungen für jegliche Ausschlüsse von Forderungen dieser Norm
- die für das Qualitätsmanagementsystem erstellten dokumentierten Verfahren oder Verweise darauf
- eine Beschreibung des Zusammenwirkens der Prozesse des Qualitätsmanagementsystems
- dokumentierte Aussagen der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele.

Sechs dokumentierte Verfahren sind im Qualitätsmanagementprozess erforderlich

Die DIN EN ISO 9001:2000 fordert mindestens sechs dokumentierte Verfahren:

- Lenkung der Dokumente (Kapitel 4.2.3 DIN EN ISO 9001:2000)
- Lenkung der Qualitätsaufzeichnungen (Kapitel 4.2.4 DIN EN ISO 9001:2000)
- Durchführung der internen Audits (Kapitel 8.2.2 DIN EN ISO 9001:2000)
- Lenkung fehlerhafter Produkte (Kapitel 8.3 DIN EN ISO 9001:2000)
- Korrekturmaßnahmen (Kapitel 8.5.2 DIN EN ISO 9001:2000)
- Vorbeugungsmaßnahmen (Kapitel 8.5.3 DIN EN ISO 9001:2000)

Abfolge und Wechselwirkung von erforderlichen Prozessen

- Die Organisation muss Abfolge und Wechselwirkung von erforderlichen Prozessen festlegen und die Prozesse leiten und handhaben (Kapitel 4.1 DIN EN ISO 9001:2000).
- Dazu muss sie erforderliche Ressourcen und Informationen bereitstellen, die Prozesse überwachen (Kapitel 4.1 DIN EN ISO 9001:2000) und Dokumente erstellen, um das wirksame Planen, Durchführen und Lenken der Prozesse sicherzustellen (Kapitel 4.2.1 DIN EN ISO 9001:2000).
- Dadurch ergibt sich in den meisten Fällen zwingend die visualisierte Darlegung (Dokumentation) der als erforderlich erkannten Prozesse.

Erforderliche Qualitätsaufzeichnungen

Die DIN EN ISO 9001:2000 verlangt folgende Qualitätsaufzeichnungen:

- QM-Bewertungen (Kapitel 5.6.1 DIN EN ISO 9001:2000)
- Schulbildung, Schulung, Fertigkeiten und Erfahrung (Kapitel 6.2.2 DIN EN ISO 9001:2000)
- Erforderliche Aufzeichnungen für den Nachweis der Konformität der Realisierungsprozesse und der daraus resultierenden Produkte mit den Forderungen (Kapitel 7.1 DIN EN ISO 9001:2000)
- Ergebnisse der Bewertung der Forderungen an das Produkt sowie daraus resultierende Maßnahmen (Kapitel 7.2.2 DIN EN ISO 9001:2000)
- Ergebnisse der Reviews von Design und Entwicklung sowie die daraus resultierenden Maßnahmen (Kapitel 7.3.4 DIN EN ISO 9001:2000)

- Ergebnisse der Design- und Entwicklungsverifizierung sowie die daraus resultierenden Maßnahmen (Kapitel 7.3.5 DIN EN ISO 9001:2000)
- Ergebnisse der Design- und Entwicklungsvalidierung sowie die daraus resultierenden Maßnahmen (Kapitel 7.3.6 DIN EN ISO 9001:2000)
- Design- und Entwicklungsänderungen sowie auch die Ergebnisse des Reviews der Design-Entwicklungsänderungen und die daraus resultierenden Maßnahmen (Kapitel 7.3.7 DIN EN ISO 9001:2000)
- Ergebnisse der Lieferantenbewertungen sowie die daraus resultierenden Maßnahmen (Kapitel 7.4.1 DIN EN ISO 9001:2000)
- Falls erforderlich, Aufzeichnungen über eine Prozessvalidierung (Kapitel 7.5.2 DIN EN ISO 9001:2000)
- Für die Rückverfolgbarkeit wird die individuelle Kennzeichnung des Produkts gefordert (Kapitel 7.5.3 DIN EN ISO 9001:2000)
- Aufzeichnungen bei Verlust, Beschädigung oder Unbrauchbarkeit von Kundeneigentum (Kapitel 7.5.4 DIN EN ISO 9001:2000)

- Die Grundlage der Kalibrierung von Mess- und Überwachungsmitteln, falls keine internationalen bzw. nationalen Kalibrierungsnormen vorliegen (Kapitel 7.6 DIN EN ISO 9001:2000)
- Ergebnisse der Kalibrierung (Kapitel 7.6 DIN EN ISO 9001:2000)
- Güte von früheren Messergebnissen, wenn eine Messeinrichtung außerhalb der Forderung gefunden wird (Kapitel 7.6 DIN EN ISO 9001:2000)
- Ergebnisse der internen Audits (Kapitel 8.2.2 DIN EN ISO 9001:2000)
- Nachweise der Konformität der Produkte mit den Abnahmekriterien sowie der für die Freigabe zuständigen Person (Kapitel 8.2.4 DIN EN ISO 9001:2000)
- Ergebnisse der ergriffenen Korrekturmaßnahmen (Kapitel 8.5.2 DIN EN ISO 9001:2000)
- Ergebnisse der ergriffenen Vorbeugungsmaßnahmen (Kapitel 8.5.3 DIN EN ISO 9001:2000)

Umsetzung der Normerfordernisse im QM-Handbuch

- Die strukturelle Ausgestaltung des QM-Handbuchs steht jedem Unternehmen frei.
- Die Anwendung sowie die Aufgaben des QM-Handbuchs legen jedoch bestimmte Strukturen der inhaltlichen Gliederung besonders nahe.
- Das QM-Handbuch besteht aus acht Kapitel, die nachfolgend näher vorgestellt werden.

Kapitel 1: Anwendungsbereich

Die Internationale Norm legt Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem fest, wenn eine Organisation

- ihre Fähigkeit zur ständigen Bereitstellung von Produkten oder Dienstleistungen darzulegen hat, um die Anforderungen der Kunden und der zutreffenden Behörden zu erfüllen
- danach strebt, die Kundenzufriedenheit durch wirksame Anwendung des Systems zu erhöhen

Dazu gehört auch

- die ständige Verbesserung des Systems und
- die Zusicherung der Einhaltung der Anforderungen der Kunden und zutreffenden Behörden

Kapitel 2: Normative Verweisungen

Das normative Dokument enthält Bestimmungen,

- die auf Bestimmungen der internationalen Norm verweisen
- datierte Verweise der internationalen Norm, die bei späteren Änderungen oder Bearbeitungen der Norm nicht gelten.

Vertragsparteien, die einen Vertrag auf der Grundlage der internationalen Norm abschließen, sind jedoch aufgefordert, die mögliche Anwendung der jeweils aktuellsten Fassung der angegebenen Norm zu prüfen.

Kapitel 3: Begriffe

- Für die Zwecke der internationalen Norm DIN EN ISO 9001:2000 gelten die Begriffe nach ISO 9000.
- Im gesamten Text der internationalen Norm kann der Begriff „Produkt“ immer auch „Dienstleistung“ einschließen.

Kapitel 4: Qualitätsmanagementsystem

Die Organisation muss entsprechend der Norm ein QM-System:

- aufbauen
- dokumentieren
- verwirklichen
- aufrechterhalten
- dessen Wirksamkeit ständig verbessern

Die Organisation muss eigene Prozesse in Übereinstimmung mit den Anforderungen aus der Norm leiten und lenken.

Dokumentationsanforderungen

Die Dokumentation zum QM-System muss enthalten:

- Bekundete Qualitätspolitik
- Festgelegte Qualitätsziele
- ein QM-Handbuch
- Von der internationalen Norm geforderte Verfahren
- Dokumente, die die Organisation zur Sicherstellung der wirksamen Planung, Durchführung und Lenkung ihrer Prozesse benötigt
- Von der Norm geforderte Aufzeichnungen

Aufzeichnungen müssen lesbar, leicht erkennbar und wieder auffindbar bleiben!

Ein dokumentiertes Verfahren muss erstellt werden, um die Lenkungsmaßnahmen festzulegen, die erforderlich, für

- die Kennzeichnung,
- die Aufbewahrung,
- den Schutz,
- die Wiederauffindbarkeit,
- die Aufbewahrungsfrist von Aufzeichnungen und
- die Verfügung über Aufzeichnungen

Kapitel 5: Verantwortung der Leitung

Die oberste Leitung muss ihre Verpflichtung bezüglich der Entwicklung und Verwirklichung des Qualitätsmanagementsystems und der ständigen Verbesserung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems nachweisen, indem sie:

- Kundenanforderungen erfüllt
- gesetzlichen und behördlichen Anforderungen genügt
- Qualitätspolitik sicherstellt
- Qualitätsziele festlegt
- Managementbewertungen durchführt
- Verfügbarkeit von Ressourcen gewährleistet

Führungs- und Leitungsanforderungen

- Vermitteln der Bedeutung der Erfüllung von Kundenanforderungen im gesamten Unternehmen
- Definieren einer eigenen individuellen Qualitätspolitik und einer entsprechenden Verpflichtung der obersten Leitung
- Vermitteln der Bedeutung der Erfüllung von gesetzlichen und behördlichen Anforderungen im gesamten Unternehmen
- Gestalten einer Systematik zur Entwicklung von Qualitätszielen auf Grundlage der Qualitätspolitik in allen Bereichen des Unternehmens
- Übernehmen einer Vorbildfunktion im Qualitätsmanagementsystem
- Einführen einer Systematik zur Bewertung der Wirksamkeit des QMS
- Entwickeln einer Strategie zur kontinuierlichen Verbesserung

Kapitel 6: Management von Ressourcen

Die Zielsetzung dieser Norm ist:

- die für die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung des QMS erforderlichen Mittel bereit zu stellen
- die vorhandenen Mittel gezielt einzusetzen
- eine solide und transparente Ressourcenplanung zu sichern

Maßnahmen des Managements

Wichtige Maßnahmen:

- Systematische Bereitstellung der erforderlichen materiellen und immateriellen Mittel
 - Personal
 - Infrastruktur
 - Informationen
 - Organisation
 - Finanzen u.a.
- Erarbeitung und Einführung eines Verfahrens zur Planung des Ressourceneinsatzes sowie Genehmigung und Bereitstellung der Mittel

Kapitel 7: Dienstleistungsrealisierung

- Die Planung der Produktrealisierung muss mit den Anforderungen der anderen Prozesse des Qualitätsmanagementsystems im Einklang stehen.
- Das Ergebnis der Planung muss in einer für die Arbeitsweise der Organisation geeigneter Form vorliegen.
- Folgende Anforderungen sind in Bezug auf die Dienstleistung zu stellen:
 - Die Organisation muss die Anforderungen an die Dienstleistung bewerten.
 - Diese Bewertung muss vor dem Eingehen der Lieferverpflichtung gegenüber dem Kunden oder Patienten vorgenommen werden.

- Die Bewertung muss sicherstellen:
 - dass die Produkthanforderungen festgelegt sind
 - dass Unterschiede zwischen den Anforderungen beseitigt werden
 - dass die Organisation in der Lage ist, die festgelegten Anforderungen zu erfüllen
- Die Organisation muss wirksame Regelungen für die Kommunikation mit den Kunden oder Patienten zu folgenden Punkten festlegen und verwirklichen:
 - Produktinformationen
 - Anfragen, Verträge oder Auftragsbearbeitung einschließlich Änderungen
 - Rückmeldungen von Kunden einschließlich Kundenbeschwerden
- Die Organisation muss eine Dienstleistung planen und lenken, wobei die Entwicklungsphasen angemessen bewertet sowie verifiziert und validiert, und die Verantwortung für die Befugnisse für die Entwicklung festgelegt werden.

- Die Organisation muss Produktion und Dienstleistungserbringung lenken durch:
 - die Verfügbarkeit von Angaben, welche die Merkmale der Produkte festlegen
 - die Verfügbarkeit von Arbeitsanweisungen, soweit notwendig
 - den Gebrauch und die geeignete Ausrüstung
 - die Verfügbarkeit und den Gebrauch von Überwachungs- und Messmitteln
 - die Verwirklichung von Überwachungs- und Messmitteln
 - die Freigabe und Lieferung
- Die Organisation muss sorgfältig mit dem Eigentum des Kunden umgehen, solange es sich im Lenkungsbereich der Organisation befindet oder von ihr gebraucht wird.
- Fälle von verloren gegangenem, beschädigtem oder anderweitig für unbrauchbar befundenem Eigentum des Kunden müssen aufgezeichnet und dem Kunden mitgeteilt werden.

Kapitel 8: Messung, Analyse und Verbesserung

- Die Organisation muss regelmäßige interne Audits durchführen, um zu überprüfen, ob das Qualitätsmanagement
 - den Forderungen der internationalen Norm entspricht
 - wirksam verwirklicht und aufrechterhalten wird
- Die Organisation muss sicherstellen, dass fehlerhafte Produkte gekennzeichnet werden, um seinen unbeabsichtigten Gebrauch oder seine Auslieferung zu verhindern.
- Die Organisation muss Korrekturmaßnahmen zur Beseitigung der Ursachen von Fehlern ergreifen, um deren erneutes Auftreten zu verhindern.

Maßnahmen des Managements

Ein dokumentiertes Verfahren muss eingeführt werden zur:

- Fehlerbewertung (einschließlich Kundenbeschwerden)
- Ermittlung der Ursachen von Fehlern
- Beurteilung des Handlungsbedarfs, um das erneute Auftreten von Fehlern zu verhindern
- Ermittlung und Verwirklichung der erforderlichen Maßnahmen
- Aufzeichnung der Ergebnisse von ergriffenen Maßnahmen
- Bewertung der ergriffenen Korrekturmaßnahmen.

Kontrollfragen

1. Nach welchen Prozessen gliedert sich in der Regel das Qualitätsmanagement-Handbuch?
2. Warum nennt das Qualitätsmanagement-Handbuch alle bereichsübergreifenden Detailregelungen?
3. Warum fordert die DIN EN ISO 9001:2000 mindestens sechs dokumentierte Verfahren im Qualitätsmanagementprozess?
4. Welche Qualitätsaufzeichnungen verlangt die DIN EN ISO 9001:2000?
5. Welche Normerfordernisse verlangt das QM-Handbuch?
6. In welche acht Kapitel gliedert sich das QM-Handbuch und wie unterscheiden sie sich inhaltlich?

5.

Audit und Zertifizierung

Lernzielleitfrage:

Wie ist das Qualitätsaudit und die Zertifizierung vom Unternehmen gezielt vorzubereiten?

Audit

- Audit ist die englische Bezeichnung für Rechnungsprüfung.
- Audit hat sich als Bezeichnung für Verfahren der systematischen Überprüfung von Systemteilen und -prozesse durch dafür geschulte Fachleute („Auditoren“) durchgesetzt.
- Ab 1994 ist der Begriff „Audit“ mit den Qualitätsmanagementsystemen nach ISO 9001 verbunden.
- Viele Mitarbeiter verbinden seitdem das Audit mit der Überprüfung bzw. der Kontrolle ihrer Arbeit.
- Diese Sichtweise ist auf die historische Entwicklung der Auditierung zurückzuführen.
- Ein modernes Qualitätsaudit geht aber über das Prüfen im Sinne einer Produktprüfung hinaus.
- Als moderne Managementmethode stehen der Abgleich von Standards und die kontinuierliche Verbesserung im Vordergrund.

Auditziele

- Entscheidend für den Erfolg eines Qualitätsaudits ist die Zielsetzung.
- Der Auditor hat die wesentlichen Zielstellungen der Organisation bzw. des Unternehmens betrachten.
- Jedes Unternehmen hat grundsätzliche Zielsetzungen, wie z.B.
 - motivierte Mitarbeiter,
 - zufriedene Kunden
 - Gewinnmaximierung, etc.

- Zur Umsetzung dieser grundsätzlichen Zielsetzungen legt jedes Unternehmen organisatorische Maßnahmen fest.
- Solche Maßnahmen sind beispielsweise:
 - regelmäßige Abteilungsbesprechungen,
 - Investitionsplanungen,
 - Kompetenzregelungen etc.
- Der Auditor muss sich unter anderem damit befassen, ob die Anordnungen dazu beitragen, die Zielsetzungen zu erreichen.
- Die Dokumentation der Maßnahmen und Zielsetzungen ist dabei lediglich Hilfsmittel und sollte nicht im Mittelpunkt des Audits stehen.

Output des Auditprozesses

- Bei der Durchführung des Audits muss der Auditor auf verschiedene Fragestellungen achten.
- Der Auditor muss am Ende verwertbare Ergebnisse dokumentieren.
- Dazu gibt es verallgemeinernde Fragestellungen:
 - Werden die schriftlichen, mündlichen oder sonstigen Anordnungen umgesetzt?
 - Werden mit den Tätigkeiten die gewünschten Ergebnisse erreicht?
 - Sind die Anordnungen geeignet, die gewünschten Ziele und Ergebnisse zu erreichen?
- Diese Verallgemeinerung der Fragestellung ermöglicht die Integration unterschiedlicher Zielsetzungen und verschiedener Auditarten.

- Das Audit als unabhängiger Prozess zur Erlangung von Auditnachweisen und zu deren objektiver Auswertung verlangt die Unabhängigkeit der Auditoren gemäß ISO 9001:2000 auf den gesamten Prozess des Auditierens.
- Die Objektivität muss durch die Kompetenz der Auditoren und die Überprüfung der Effektivität des gesamten Auditprozesses während des gesamten Prozesses gewährleistet sein.

Auditdurchführung

- „Audit“ leitet sich aus dem lateinischen Wortstamm audire (hören, zu- hören) ab.
- Die Definition aus der Auditnorm ISO 19011 lautet:
„Systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess zur Erlangung von Auditnachweisen und zu deren objektiven Auswertung, um zu ermitteln, inwieweit Auditkriterien erfüllt sind.“
- Ziel eines Audits ist die systematische, unabhängige Untersuchung und Dokumentation, wie Tätigkeiten und Prozesse in der Organisation ausgeführt werden.
- Die Befragung beim Audit findet in den bereitgestellten Besprechungsräumen und am Arbeitsplatz statt.
- Die verschiedenen Qualitätsstandards fordern höchstmögliche Objektivität der Auditoren.

- In der Praxis sind keine Auditoren, ob externe oder interne, vollkommen unabhängig.
- Externe Auditoren erscheinen am unabhängigsten, ihnen fehlt aber oft der tiefe Einblick in das Unternehmen.
- Bei internen Audits soll die Auswahl der Auditoren aus anderen Abteilungen die Unabhängigkeit gewährleisten.
- Dies erweist sich in der Praxis als schwierig, da in einem Unternehmen kein Bereich wirklich unabhängig ist.
- Wer soll bei internen Audits die Geschäftsführung auditieren?
- Die Forderung nach Unabhängigkeit ist ein wesentlicher Bestandteil eines Audits.
- Sie drängt die Betriebs- bzw. Abteilungsblindheit oder persönliche Interessen von Verantwortlichen zurück.

Zertifizierung

- Die Zertifizierung ist die Überprüfung durch eine anerkannte Stelle, die bei einer Zulassungsstelle akkreditiert ist.
- Die Überprüfung erfolgt durch ein Audit im Rahmen von Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000-2000 ff..
- Das Zertifikat wird von einer dafür amtlich zugelassenen (akkreditierten) Stelle vergeben.
- Das Zertifikat bescheinigt Anforderungen im öffentlichen Interesse.
- Das Zertifikat ist keine staatliche Urkunde.

Ablauf der Zertifizierung

1. Auswahl der Zertifizierungsstelle

- In Deutschland ist die Zulassungsstelle für Zertifizierer im Bereich Qualitätsmanagement die Trägergemeinschaft für Akkreditierung GmbH (TGA GmbH) in Frankfurt am Main.
- Auf den Internetseiten (<http://www.tga-gmbh.de>) befindet sich ein Verzeichnis der akkreditierten Zertifizierer.
- Die Einteilung nach Branchenerfahrung und Region ermöglicht die Auswahl des geeigneten Unternehmens.

2. Selbstauskunft des Unternehmens

- Ausfüllen eines Fragebogens durch das Unternehmen.
- Auswertung durch die Zertifizierungsstelle.
- Die Fragen beziehen sich auf:
 - Die Organisation
 - das Organigramm
 - Produkte und Dienstleistungen und
 - Qualitätsziele

3. Durchsicht der vorhandenen Dokumentation

- Prüfung der QM-Dokumentation, wie
 - Handbuch
 - Verfahrensanweisungen etc.
- Mit der Durchsicht der Unterlagen macht sich die Zertifizierungsstelle ein Bild darüber, ob das Unternehmen „reif“ für eine Zertifizierung ist.
- Bei festgestellten Mängeln muss die Zertifizierung verschoben und zu einem späteren Zeitpunkt stattfinden.

4. Audit vor Ort

- Das Audit dauert, je nach Größe des Unternehmens ein bis mehrere Tage.
- Nach dem Audit vor Ort wird ein ausführlicher Auditbericht erstellt.
- Bei geringen Abweichungen wird in der Regel eine Frist für ein Überwachungsaudit festgelegt.
- Bei schwerwiegenden Abweichungen wird ein Nachaudit angesetzt.

5. Ausstellung des Zertifikates

6. Überwachungsaudits

- Das Zertifikat gilt für drei Jahre.
- In dieser Zeit werden jährliche Überwachungsaudits angesetzt.
- Überwachungsaudits liegen vom Umfang deutlich unter den „Zertifizierungsaudits“.

7. Wiederholungsaudit

- Nach drei Jahren findet ein Wiederholungsaudit statt.
- Der Umfang des Wiederholungsaudit richtet sich nach den Abweichungsberichten der vorangegangenen Audits.

Kontrollfragen

1. Was bedeutet der Begriff „Audit„?
2. Wie lassen sich die Auditziele kennzeichnen?
3. Was charakterisiert den Output des Auditprozesses?
4. Wie wird ein Audit durchgeführt?
5. Was beinhaltet eine Zertifizierung und wie ist der Ablauf organisiert?

6. Erfolgsfaktoren beim Qualitätsmanagement in der Sozialwirtschaft

Lernzielleitfrage:

Was ist das Maß, um im Dienstleistungsbereich den Erfolg eines Qualitätsmanagementsystem zu bewerten?

Schritte der Qualitätsplanung in der Sozialwirtschaft

1. Analyse der Qualitätssituation

Erfassung und Definition der an die Versorgung zu stellenden Qualitätsanforderungen

2. Festlegung der Qualitätsanforderungen

Welche Anforderungen müssen an die Leistungsbereiche und Leistungsstellen sowie an den Ablauf der Pflege- und Versorgungsprozesse gestellt werden?

3. Strukturplanung

Festlegen der Leistungsprozesse in den Leistungsbereichen und Leistungsstellen sowie Grobplanung der Struktur der Pflegeprozesse unter Beachtung der jeweils relevanten Qualitätsanforderungen.

Maßnahmen zur Qualitätsprävention in der Sozialwirtschaft

- Einführung eines aktiven Qualitätsrisikomanagement
- Festlegung von Maßnahmen zur Früherkennung von Qualitätsrisiken
- Festlegung von Maßnahmen zur Prävention von Qualitätsrisiken

Einleitung von Sofortmaßnahmen zur Behebung punktuell/
fallweise aufgetretener Qualitätsrisiken

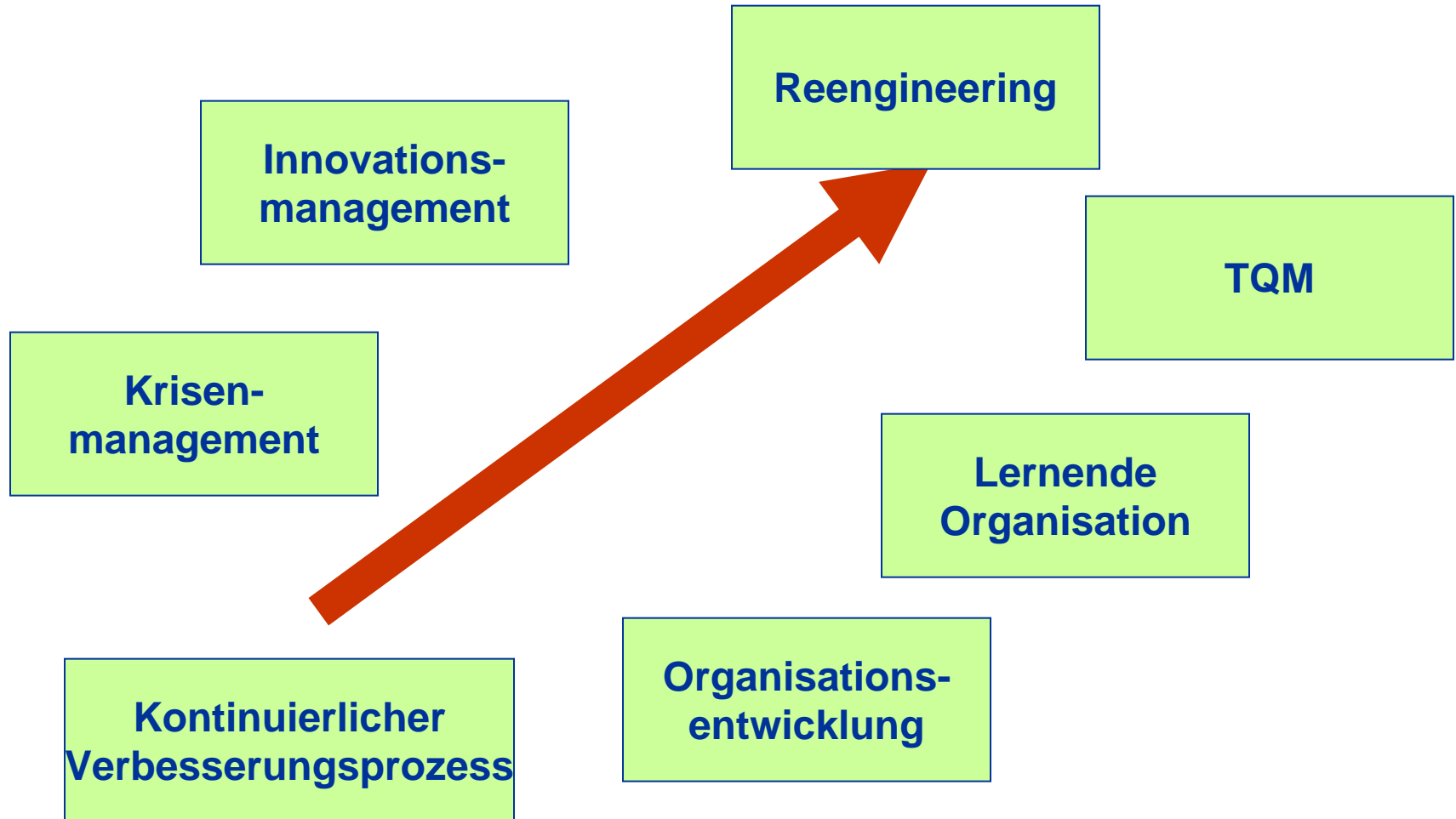
Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung in der Sozialwirtschaft

- Permanente Verbesserung der Leistungsqualität des Anbieters von Sozialleistungen
- Kontinuierliche Verbesserung der Qualität der Leistungserstellungsprozesse
- Kontinuierliche Verbesserung der Qualität der Versorgungs- und Pflegeprozesse

Maßnahmen zur Qualitätsrealisierung in der Sozialwirtschaft (Qualitätsmanagement im engeren Sinne)

- Planung und Umsetzung der Strategien der von der Leitung der Sozialeinrichtung formulierten Qualitätspolitik in allen Bereichen
- Quantitative Vorgaben an alle Mitarbeiter für die Qualität der Leistungserstellungsprozesse
- Quantitative Vorgaben an das Betreuungspersonal (Pflegekräfte) über Qualitätsverbesserungen bei den Versorgungs- und Pflegeprozessen

Change Management in der Sozialwirtschaft (KVP² als Motor zum Managementwandel)



Beispiele für Verschwendungsarten

- **Überproduktion**

Es werden mehr soziale Leistungen erbracht als tatsächlich notwendig.

- **Wartezeiten**

Der Pflegedienst wartet beim Patienten zu Hause auf den MDK.

- **Transporte**

Das Holen und Bringen von verschiedenen Artikeln ist als Einzeltransport und nicht als Sammeltransport organisiert.

- **Arbeitsprozess**

Leistungserstellung und Ergebnisdokumentation sind zeitlich und räumlich getrennt.

(Beispiele: häusliche Pflege oder Qualitätsdokumentation)

Worin unterscheiden sich Unterstützer und Bremser des Wandlungsprozesses?

Unterstützer	Bremser
<p>Optimismus Unzufriedenheit mit vorhandener Situation Wille zu Veränderungen und zum Aufbruch zu neuen Ufern Leistungs- und Lernbereitschaft Betriebstreue</p>	<p>Pessimismus Angst vor Veränderungen Angst vor Wegrationalisierungseffekten und Entlassungen Angst vor Verschärfen der internen Wettbewerbssituation Angst vor neuen Aufgabenfeldern und vorm Umlernen Fehlende Identifikation und innere Kündigung</p>

Benchmarking als Form des Qualitätsvergleiches in der Sozialwirtschaft

Resultate	Art	Sozialeinrichtung- internes Benchmarking	Sozialeinrichtung- externes Benchmarking	Best-Practice- Benchmarking in der Sozialwirtschaft
Inhalt des Benchmarking		Benchmarking zwischen ver- schiedenen Stationen der gleichen Pflegeeinrichtung	Benchmarking zwischen glei- chen Stationen verschiedener Pflegeeinrich- tungen	Benchmarking mit den besten Pflegeeinrichtungen oder anderen Unternehmen auf vorgegeben Bereich
Vorzüge des Benchmarking		Daten sind leicht zugänglich – kein know-how-Verlust	Einfache Vergleichbarkeit der Daten mit großer Akzeptanz	Datenvergleich über Grenzen ver- schiedener Unter- nehmensformen
Nachteile des Benchmarking		Eingeengtes Blickfeld	Großes Blickfeld, Gefahr für den Wettbewerb	Übertragung aus anderen Branchen

Formen der Qualitätsmessung im sozialen Pflegedienst

Pflegeinrichtungsbezogene Parameter	Patientenbezogene Parameter
<ul style="list-style-type: none">• Ergebnisse von Pflegeleistungen auf der Grundlage von Diagnosen• Ergebnisse von Pflegeprozessen auf der Grundlage von Labor-, Röntgen- und anderen technischen Untersuchungen• Diagnoseunabhängige Ergebnisse• Subjektive Patientenzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none">• Ergebnisse zu Laborwerten sowie Werten zu Röntgen- und anderen technischen Untersuchungen• Heilung von Wunden• Funktionalität von inneren Organen, Extremitäten• Subjektives Empfinden der Lebensqualität nach der Erkrankung

Qualitätssicherung im Sozialdienst und Kundenorientierung

- Qualität im Sozialdienst ist ein wichtiger Wettbewerbsparameter und beeinflusst die Zahl der zu betreuenden Personen
- DRG sichern einen fixen Fallerlös bei heterogenen Kosten- und Qualitätsparametern
 - ➔ pflegerische Qualität ist weitgehend intransparent
- Selektive Vertragsmodelle und der zunehmende Krankenkassenwettbewerb erfordern Informationen über Kosten und Qualität
- Verbessertes Qualitätsmanagement durch stärkere Prozessorientierung und Zertifizierung nach QM-Modellen (ISO 9000-2000 ff, EFQM, u.a.)
- Verbesserte Qualität durch Behandlungsstandards und Leitlinien

Vom Messergebnis zum Indikator im Sozialbereich

- Evidenzgeprüftes Messergebnis
- Gesetzliche Vorgaben und Bestimmungen
- Konsens zu guter und schlechter Qualität
- Betriebswirtschaftliche Erfordernisse
- Gesellschaftliche Erwartungen

Wie sind Indikatoren für den Sozialbereich zu entwickeln?

- Definition des Problems
- Literaturlauswertung zu Ergebnissen im In- und Ausland
- Erreichen eines Konsens zu Prioritäten
- Bestimmen von Qualitätszielen
- Bestimmen der Datenquellen
- Festlegen von Messmethoden
- Durchführen eines Probelaufs
- Auswerten des Probelaufs auf Plausibilität, Verständlichkeit, Messbarkeit, mögliche Veränderbarkeit, Erreichbarkeit und Vollständigkeit der Erfassung von notwendigen Daten
- Durchführen erforderlicher Korrekturen
- Inkraftsetzen für das bestimmte Qualitätsziel bzw. für einen definierten Schlüsselprozess im Sozialbereich

Heute schon tun, woran andere erst morgen denken

- Informationsvorsprung sichert viele Wettbewerbsvorteile. Sie schrumpfen durch die Nachrichtenübermittlung elektronischer und digitaler Medien. Folglich wird jedes Unternehmen in der Sozialwirtschaft gezwungen, sich an die veränderte Nachrichtentechnik anzupassen, damit die Führungsebenen trotz Innovationszwang rechtzeitig agieren und reagieren können.
- Sanfte Führungsmethoden (sog. soft skills) über die Identifikation mit dem Leitbild, die Motivation für Problemlösungen, das vernetzte WIR- und ICH-Denken werden eine Renaissance erleben - wenn die Führungspersönlichkeiten im Unternehmen über ausreichende Kreativität und emotionale Intelligenz verfügen. Sie waren, sind und bleiben dominierende Engpassfaktoren.
- Beim Kampf um die entscheidenden Potentialträger der Gegenwart und Zukunft spielen die „weichen“ Führungsdenk- und Steuerungsansätze eine wichtige Rolle.

Kontrollfragen

1. Wie lässt sich Qualität in der Sozialwirtschaft messen?
2. Welche Bedeutung hat die Kundenzufriedenheitsanalyse?
3. Wie kann die Mitarbeiterzufriedenheit im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems erhöht werden?
4. Welche Rolle spielt die Aufbau- und Ablauforganisation beim Erfolg eines Qualitätsmanagements?
5. Worin unterscheiden sich Unterstützer und Bremser des Wandlungsprozesses?
6. Warum ist Benchmarking eine bewährte Form des Qualitätsvergleiches?

7.

Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen bei Qualitätsmanagementsystemen?

Lernzielleitfrage:

Welche Bedeutung haben Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen bei Qualitätsmanagementsystemen?

Qualität kostet Geld; fehlende Qualität kostet mehr!

Je früher der Fehler entdeckt wird, desto niedriger sind die Kosten:

Ermittlung und Vermeidung von Fehlern in der Produktentwicklung und der Produktplanung	Kostenfaktor 0,1
Entdeckung und Beseitigung interner Fehler durch Statistische Prozesskontrolle	Kostenfaktor 1
Entdeckung und Beseitigung eines Fehlers in der Herstellung	Kostenfaktor 10
Entdeckung und Beseitigung externer Fehler mit Rückruf vom Kunden	Kostenfaktor 100

Was sind Qualitätskosten?

- Die DIN 55350 definiert Qualitätskosten als „... Kosten, die vorwiegend durch Qualitätsforderungen verursacht worden sind,„
- International üblich ist die Einteilung dieser Kosten in drei Gruppen:
 - Fehlerverhütungskosten (prevention costs)
 - Prüfkosten (appraisal costs)
 - Fehler(folge)kosten (failure costs).

Fehlerverhütungskosten

- Fehlerverhütungskosten entstehen durch präventive Maßnahmen zur Fehlervermeidung und Qualitätssicherung.
- Fehlerverhütungskosten entstehen durch:
 - Prüfungstätigkeiten
 - intern festgestellte Fehler
 - extern festgestellte Fehler
 - Fehlerfolgekosten

- **Fehlerverhütungskosten sind finanzielle Aufwände für:**
 - Personalkosten für das Qualitätswesens
 - Qualitätssicherung
 - Qualitätsfähigkeitsuntersuchungen
 - Lieferantenbeurteilung und -entwicklung
 - Prüfplanung
 - Qualitätsaudits
 - Qualitätslenkung
 - Schulungsmaßnahmen zum Qualitätsmanagement
 - Qualitätsförderungsprogramme
 - Qualitätsvergleiche mit den Wettbewerbern am Markt
 - Qualitätsberichterstattung.

Prüfkosten

- Prüfkosten sind Personal- und Materialkosten der Qualitätsprüfung.
- Hierzu gehören:
 - Prüfmittel
 - Prüfmittelverwaltung
 - Instandhaltung von Prüfmitteln
 - Eingangs-, Zwischen- und Endprüfungen
 - Prüfung zur Abnahme und Inbetriebnahme beim Kunden
 - Qualitätsgutachten
 - Laboruntersuchungen
 - Prüfdokumentation
 - Sonderprüfungen und -überwachungen u.a.

Fehlerkosten

- Fehlerkosten entstehen durch Nichteinhalten von Qualitätsforderungen.
- Fehlerkosten werden in interne und externe Fehlerkosten unterteilt.
- Interne Fehlerkosten sind Kosten und Verluste, die durch Fehlleistungen anfallen, bevor das Produkt oder die Dienstleistung an den Kunden geliefert wird.
- Externe Fehlerkosten sind Kosten und Verluste, die nach der Auslieferung des Produktes oder der Dienstleistung an den Käufer (Gefahrenübergang) anfallen.

- **Interne Fehlerkosten entstehen bei:**
 - Ausschuss
 - Nacharbeit
 - Reparatur
 - Wertminderung
 - Wiederholprüfung
 - Mengenabweichungen
 - Qualitätsbedingte Ausfallzeiten u.a

Erfassung der Qualitätskosten

- Die Qualitätskosten liegen meistens im betrieblichen Rechnungswesen nicht vor.
- Sie müssen heraus gezogen werden aus:
 - verschiedenen Kostenarten
 - Aufwendungen und Erlösminderungen in verschiedene Kostenstellen
- Kundenabwanderungen oder schlechte Mundpropaganda sind ebenfalls den Qualitätskosten zuzurechnen, sind aber nur schwer in Zahlen zu fassen.
- Sofern ein belastbare Zahlen vorliegen, können sie durch entgangene Deckungsbeiträge erfasst werden.

Kostenarten als Qualitätskosten kommen infrage:

- Materialkosten
- Betriebsstoffkosten
- Energiekosten
- Raumkosten
- Löhne und Gehälter
- Abschreibungen
- Mietkosten
- Werkzeugkosten
- Versicherungsprämien.

Kennzahlenanalyse der Qualitätskosten

- Die Bildung von Kennzahlen ermöglicht die gesicherte Analyse von Qualitätskosten.
- Hierzu werden die erfassten Absolutwerte in Bezug zu bekannten oder vermuteten Einflussgrößen gebracht.
- Dazu gehören:
 - Umsatz
 - Fertigungskosten oder Herstellkosten
 - Anzahl des Fertigungspersonals
 - Anzahl der produzierten Einheiten
 - Wertschöpfung u.a.

Lassen sich durch ein Qualitätsmanagementsystem auch Kosten sparen?

- Die Gesamtkosten bei der Einführung eines Qualitätsmanagement liegen bei öffentlichen Einrichtungen und Unternehmen je nach Unternehmensgröße etwa zwischen 5.000 und 50.000 Euro.
- Für ein Unternehmen mit rund 50 Mitarbeitern ohne Vorerfahrung kann für die externe Beratung und die Zertifizierung ein finanzieller Aufwand von ca. 15.000 Euro entstehen.
- Dieser Betrag setzt sich zusammen aus
 - ca. 15 Tagen externe Beratung mit einem Tagessatz ab ca. 600 Euro
 - Zertifizierungskosten ab ca. 6.000 Euro.
- Der interne Aufwand beläuft sich etwa in gleicher Höhe.

- Die genannten Beträge sind grobe Anhaltswerte und Abweichungen nach unten und oben in Abhängigkeit der o. g. Faktoren sind möglich.
- Diese Kosten lassen sich spürbar reduzieren durch
 - ein hohes Eigenengagement
 - durch Einführung eines integrierten Systems
 - durch Einholen verschiedene Angebote von Zertifizierern und Beratern.
- Durch die optimierten Abläufe wird Doppelarbeit vermieden und durch geringere Fehlerquoten werden die Fehlerkosten gesenkt.

- Das Ausmaß der Kostensenkung ist abhängig von der Situation
 - vor der Einführung des Qualitätsmanagementsystems
 - dem Grad der Umsetzung des Qualitätsgedankens in der Unternehmensführung
 - dem Grad der Umsetzung des Qualitätsgedankens bei den Mitarbeitern
 - dem erreichten Verbesserungspotenzial.

Fördermöglichkeiten

- Förderkonditionen sind sehr vielschichtig und müssen für jedes Unternehmen individuell untersucht werden.
- Unter bestimmten Voraussetzungen können Beratungsleistungen durch Zuschüsse aus öffentlichen Förderprogrammen teilfinanziert werden.
- Technologieberater können für den Einzelfall das passende Förderprogramm benennen.

Kontrollfragen

1. Was sind Qualitätskosten?
2. Worin bestehen die Unterschiede zwischen Fehlerverhütungskosten, Prüfkosten und Fehlerkosten?
3. Wie werden Qualitätskosten erfasst?
4. Welche Bedeutung haben Kennzahlen für eine gesicherte Analyse der Qualitätskosten?
5. Wie unterscheiden sich externe und interne Kosten bei der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen?
6. Welche externen Beratungsleistungen sind sinnvoll?
7. Lassen sich durch ein Qualitätsmanagementsystem Kosten sparen?

Brauer, J.P.; Horn, T.: DIN EN ISO 9000:2000 ff. umsetzen. 4. Aufl., Carl Hanser Verlag, München 2006.

Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen (Grundlagen-Konzept-Methoden). Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg/New York 1996.

Europäische Norm: Qualitätsmanagementsysteme Anforderungen (EN ISO 9001:2000). Deutschsprachige Fassung der Norm, Brüssel 2000.

Kamiske, G.F. (Hrsg.); Brauer, J.P.: ABC des Qualitätsmanagements. 2. Aufl., Carl Hanser Verlag, München/Wien 2002.

Pfizinger, E.: DIN EN ISO 9000:2000 für Dienstleistungen. 2. Aufl., Beuth Verlag, Berlin/Wien/Zürich 2001.

Freidank; Mayer: Controlling-Konzepte. 6. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003 .

Schirmer, H.: Krankenhaus-Controlling. 3. Auflage, expert-verlag Renningen, 2006.