

Qualitätsentwicklung

Lust oder Frust ?

von Klaus Temme, Hildesheim

Viele Qualitätsprogramme scheitern trotz aller guter Absichten. Ähnlich wie bei der Erstellung von Leitbildern bleibt häufig als wesentlichstes Ergebnis bedrucktes Papier, das für die konkreten Produktions- und Leistungsprozesse bestenfalls irrelevant ist, oder diese schlimmstenfalls mit unproduktiver Bürokratie belastet. Klaus Temme, der selber als QM-Auditor tätig ist und für unser Institut Seminare zum Thema durchführt, beschreibt an Beispielen, wie Qualitätsprogramme mit Leben erfüllt werden können und zu relevanten Veränderungen im konkreten Alltagshandeln führen.

Die Ausgangslage

Qualität scheint der Megatrend der 90-er Jahre. Seit die International Organisation of Standardisation (ISO) nach längeren Vorarbeiten im Jahre 1989 die berühmt-berüchtigte Normenreihe ISO 9000 herausgegeben hat, geht die Verbreitung unaufhaltsam voran. Inzwischen haben mehr als 50 Nationen das Regelwerk anerkannt als Nachweis für das Bemühen einer Organisation, sich - sehr kurz gesagt - um Kundennähe und geordnete Arbeitsabläufe zu bemühen.

Auch in Deutschland ist der Trend ungebrochen. Während die produzierenden Branchen die erste große Zertifizierungswelle bereits hinter sich gelassen haben und dort die Anforderungen immer höher geschraubt wurden, sind zunehmend die Dienstleister von der Wucht der Diskussion erfaßt. Einrichtungen der psychosozialen Versorgung, der Weiterbildung, Krankenhäuser, Schulen, Universitäten, ja sogar Anwaltspraxen, bemühen sich, den Anschluß nicht zu verpassen.

Der Anlaß, den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems zu forcieren, ist meist von außen gesetzt: Die Geldgeber verlangen zunehmend den Nachweis effizienter und effektiver Mittelverwendung.

In den Betrieben kommt bei dieser Außenforderung nicht immer nur Freude auf, wer hat schon Lust, sein Zimmer aufzuräumen, weil die Eltern das so wollen. Zwar ärgert man sich immer wieder über wenig effiziente, ritualisierte Abläufe im Betrieb, über unklare Zielstellungen, über unprofessionelles Führungshandeln, man hat sich aber irgendwie dran gewöhnt und vielleicht auch die Hoffnung aufgegeben, daß dieses System in der Lage sein könnte, sich zu verändern.

Der Widerstand hat einen weiteren Grund. In den ersten Jahren der ISO 9000 - Welle konnte man mit eindrucksvollen QM-Handbüchern und ausgefeilt erarbeiteten Verfahrensanweisungen die Gutachter (Auditoren) beeindrucken. Ob das, was dort so schön aufgeschrieben war, in der Praxis auch tatsächlich so gelebt wurde, war in einer Betriebsbesichtigung und der zugehörigen Interviews (Audit) von 1-2 Tagen nur begrenzt zu verifizieren. Deswegen tauchen in den Diskussionen auch immer wieder Geschichten über Betriebe auf, die zwar zertifiziert, deswegen aber lange nicht frei sind von profunden Mängeln bei der Leistungserstellung.

So ist die schriftliche Ausformulierung der Ziele, der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für alle qualitätsrelevanten Prozesse usw. in einem Handbuch zwar notwendig, aber eben nicht hinreichend für eigenmotiviertes, qualitätsbewußtes Verhalten der Mitarbeiter.

Erfahrungen mit Lösungsansätzen

Ich gehe aus von einem Menschenbild, das besagt, daß alle Menschen ein inneres Bedürfnis haben, die Arbeit, die sie machen, wirklich gut zu machen, wenn sie eingewoben sind in eine Organisationskultur, die diese Haltung unterstützt. Der Organisationsentwicklungsprozeß muß also einerseits gerade dieses Potential der Mitarbeiter bewußt machen, denn die Vorstellung, an

einer Vision des zukünftigen Arbeitsplatzes mitgestalten zu können, motiviert die Beteiligten. Andererseits muß die Organisationsstruktur unter Qualitätsgesichtspunkten durchforstet werden.

Gefragt sind also Methoden, die die Arbeit an der Organisationskultur und an der O.-struktur miteinander verbinden, die die meist trockene Arbeit des Aufräumens (Strukturaspekt) mit Lust und Spiel unterstützen und damit motivationsfördernd sind.

Ich will im folgenden einige solcher Methoden nennen, die diese Kriterien erfüllen und mit denen ich in der praktischen Arbeit gute Erfahrungen gemacht habe.



Abb. 1: Beispiel eines Mind-Map einer Arbeitsgruppe aus einer psychiatrischen Einrichtung

Ein wesentlicher Schritt beim Aufbau eines QM-Systems ist das Bemühen um ein einheitliches Qualitätsverständnis in der Einrichtung. Um dahin zu kommen, empfiehlt es sich, an den vorhandenen jeweiligen Semantiken anzuknüpfen. Zunächst assoziiert jede/r für sich, was ihm/ihr zum Stichwort Qualität einfällt, anschließend trägt man in Gruppen zusammen. Bei der Gruppenarbeit eignet sich das gute alte *Mind-Map* hervorragend für eine solche gemeinsame Analyse des Vor-Verständnisses von Qualität. In allen Gruppen, in denen ich bisher gearbeitet habe, kamen bei mehreren Mind-Maps alle wichtigen Bereiche zusammen, die heute ein anspruchsvolles QM-System ausmachen. Das stärkt verständlicherweise das Selbstwertgefühl der Gruppe. Dabei ist der Diskussionsprozeß mindestens ebenso wichtig wie das (gemeinsame) Ergebnis, das jeweilige individuelle Vorverständnis von Qualität wird in die Gruppe eingebracht und kristallisiert sich in der Diskussion zum - meist elaborierteren - Gruppenverständnis.

Prozeßdenken

Ein wichtiges Element gemeinsamen Qualitätsbewußtseins ist gemeinsames Prozeßdenken: Welches sind die Kernprozesse unserer Einrichtung, was können/ müssen wir tun, um sie "zu beherrschen" ? Beherrschen bedeutet hier vor allem, für jeden Prozeßschritt eindeutige Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten festzuhalten, erforderliche Mitarbeiterqualifikationen zu ermitteln, Schnittstellenverluste zu minimieren. Eine solche Prozeßanalyse muß nicht trocken und langweilig sein. So habe ich gute Erfahrungen gemacht mit einer vor allem in der Psychodramaarbeit oft benutzten Methode: Der Prozeß, der näher betrachtet werden soll, wird durch die Arbeitsgruppe im Raume nachgestellt.

So wurden 2 Mitarbeiter einer Einrichtung der Suchtkrankenhilfe gebeten, sich in die Situation eines Suchtkranken zu versetzen, der sich in der Folge einer aktuellen Krise in der Einrichtung

behandeln lassen will. Der erste Kontakt wird ein Anruf sein, der zunächst die Mitarbeiterin der Telefonzentrale erreicht. Zentrale Fragen sind hier wie bei den weiteren Schritten: Was genau erwartet der Klient bei diesem ersten Kontakt, was hilft ihm, sich bereits hier angenommen zu fühlen, welche einhaltbaren Zusicherungen können ihm hier gegeben werden ?

Der nächste Schritt war hier die Aufnahme: Was erwartet der Klient hier ? Versucht die Einrichtung, alle notwendigen Erfordernisse vorzuhalten bzw. zu gewährleisten, welche Professionen arbeiten zusammen, klappt die Zusammenarbeit reibungslos, welche Erfordernisse können zur Arbeitserleichterung und zur Verbesserung der Transparenz standardisiert oder auch formalisiert werden, ist die Dokumentation der einzelnen Schritte ausreichend geklärt ? Die einzelnen Prozeßschritte durch sichtbare Schritte im Raum darzustellen, macht den Prozeß im eigentlichen Sinne anschaulich. Bei dieser Art der Prozeßanalyse ist es natürlich besonders hilfreich, wenn in der Arbeitsgruppe Mitarbeiter mit verschiedenen Funktionen vertreten sind: die Mitarbeiterin am Empfang, die Pflegedienstleitung, Ärzte, Psychologen, der Gärtner, die Verwaltung usw.: bei der Veranschaulichung des Prozesses wird ihr Beitrag im Rahmen des Ganzen, die Vernetzungen, die Schnittstellen deutlich. Eine solche Methode der Prozeßanalyse entwickelt gleichzeitig das Bewußtsein, Teil des gemeinsamen Ganzen zu sein. Sie verdeutlicht auch, welchen Beitrag der/die Einzelne bei der Weiterentwicklung des Qualitätsbewußtseins einbringen kann.

Umgang mit Fehlern

Ein weiteres wichtiges Element beim Aufbau eines QM-Systems ist der Umgang mit Fehlern. Als erstes hat eine Einrichtung natürlich zu definieren, was denn als Fehler im Ablauf zu betrachten ist. Die lapidare und recht pragmatische Fehlerdefinition in ISO 9000 ("Nichterfüllung einer Forderung") könnte ein guter, vielleicht auch provozierender Einstieg in eine solche Diskussion sein.

Sodann wären Elemente einer anspruchsvollen Fehlerphilosophie nach und nach zu etablieren. Das Ziel der Arbeit ist natürlich einerseits, möglichst keine Fehler entstehen zu lassen, andererseits Fehler nicht zu vertuschen, sondern sie als Anlaß für weitere Verbesserungsmöglichkeiten zu sehen, nach dem Motto: "Bezeichne den, der dir deine Fehler offenbart, als deinen besten Freund !"

Anspruchsvolles Qualitätsdenken erfordert nicht nur, einen einmal entstandenen Fehler soweit möglich zu korrigieren, sondern auch Schritte einzuleiten, um zu verhindern, daß dieser Fehler noch einmal auftaucht. Das bedarf vor allem einer guten Analyse, wieso es zu diesem Fehler gekommen ist. Üblicherweise ist man in den Einrichtungen sehr schnell mit Schuldzuweisungen, die meist allerdings eher auf Organisationsmythen beruhen, als daß sie den Kern des zu Tage getretenen Problems erfassen. Ein Verfahren, das die transparente und vorurteilsfreie Analyse eines aufgetretenen Problems (eines Fehlers bei der Leistungserbringung) ermöglicht, ist das sog. ISHIKAWA - Diagramm, benannt nach einem japanischen Qualitätspionier, der das Verfahren in den 70er Jahren für eben diesen Zweck in die Fachdiskussion eingeführt hat.

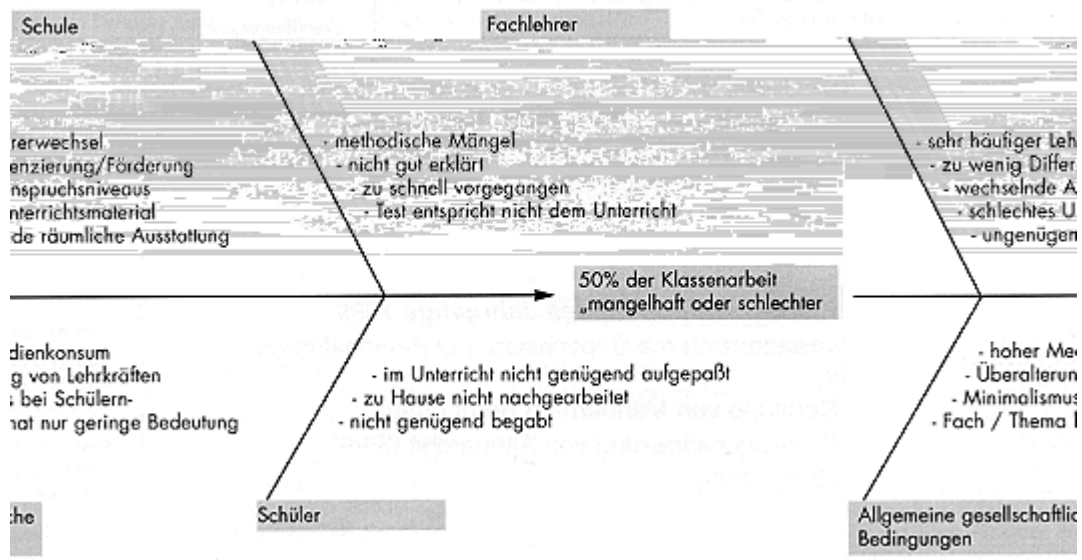


Abb. 2: "Fehler" in der Schule; Beispiel für eine Fehleranalyse nach ISHIKAWA

In Schulen müssen Klassenarbeiten, bei denen 50 % der Schüler mit "mangelhaft" oder "ungenügend" (unter dem Strich) beurteilt wurden, dem Schulleiter vorgelegt werden. Eine "Fehleranalyse", die in gut geführten Häusern selbstverständlich wäre, geschieht in den seltensten Fällen, da die Ursache ja traditionell feststeht: die Schüler waren zu faul bzw. haben nicht aufgepaßt. Das Beispiel in Abb. 2 stammt aus einer Schule, die in Rahmen ihrer Qualitätsentwicklung anspruchsvoller sein will.

Es wurden zunächst 4 Ursachenfelder benannt, die dann - ähnlich wie im Mind-Map - weiter differenziert werden. Nach einer solchen Sammlung werden *die* 3 Ursachen, die von der Schule am ehesten beeinflussbar sind, benannt und Maßnahmen erörtert und festgelegt, um diese abzustellen.

Selbst wenn sich angesichts einer solchen Aufstellung Ohnmachtsgefühle ergeben, so hilft sie doch schon, um differenzierter und fairer mit dem Problem umzugehen.

Zusammenfassung

In diesem Artikel sollten anhand einiger weniger Beispiele Hinweise gegeben werden, wie die allfällige Diskussion um die Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen auch mit Methoden angereichert werden kann, die gemeinsames erfahrungsbezogenes Lernen ermöglichen. Wo die Diskussion nur als von außen aufgesetzt erlebt wird, der Gewinn für die eigene Zufriedenheit am Arbeitsplatz nicht erlebbar gemacht wird, wird nur schwerlich das angestrebte Ziel erreicht werden: daß alle Mitarbeiter aus eigener innerer Motivation ständig bemüht sind, ihre Arbeit zu verbessern.