

20 Jahre Diakonie-Siegel

Ein Grund zum Feiern

Festschrift anlässlich des Jubiläums

INHALT

| | |
|--|-----------|
| Einleitung | 3 |
| Geistlicher Impuls | 4 |
| Vorwort | 6 |
| Entwicklung des Diakonischen Instituts für Qualitätsentwicklung (DQE) | 9 |
| Grußwort | 13 |
| 20 Jahre Diakonie-Siegel Pflege (DSP) | 16 |
| 10 Jahre Bundesrahmenhandbuch Diakonie-Siegel KiTa/Evangelisches Gütesiegel BETA | 18 |
| Perspektiven des QM – Qualitätsmanagement neu gedacht | 20 |
| Workshops | 24 |
| – Management nach DIN EN ISO 9001:2015 und diakonische Einrichtungskultur – wie geht das zusammen? | 24 |
| – Zertifizierungsaudits nutzenorientiert gestalten | 26 |
| – Qualitätsmanagement schlank gestalten? | 29 |
| – Impulse aus der Praxis | 31 |
| – Wie Qualitätsentwicklung im Dialog gelingen kann | 32 |
| – Anders intern Auditieren – vom nutzlosen Ritual zur funktionierenden Potenzialanalyse | 36 |
| – Nachhaltige Qualitätsentwicklung fängt im Kopf an – Grundannahmen des Qualitätsmanagements hinterfragen | 37 |
| Potenzialorientierte Qualitätsentwicklung | 39 |

20 JAHRE DIAKONIE-SIEGEL BUNDESRAHMENHANDBÜCHER

Seit 20 Jahren werden Diakonie-Siegel Bundesrahmenhandbücher als Unterstützungsangebot zur (Weiter-)Entwicklung von Managementsystemen für die einzelnen Arbeitsfelder entwickelt.

Erfahrungen und Wissen von Experten und Expertinnen aus der Praxis, aus Landes- und Fachverbänden sowie dem Bundesverband werden aufgegriffen und der gemeinsame Konsens im Rahmen eines länderübergreifenden Austausches integriert.

Dabei wird besonderer Wert auf das diakonische/evangelische Profil gelegt. Die vergleichbare prozessorientierte Struktur der Diakonie-Siegel Bundesrahmenhandbücher schafft für Einrichtungen und Träger Sicherheit und bietet ihnen gleichermaßen Orientierung. Aktuelle und auch durchaus unbequeme Themen werden aufgegriffen und integriert. Die Bundesrahmenhandbücher werden kontinuierlich weiterentwickelt. Insofern ist dieses zwanzigjährige Jubiläum ein guter Anlass, sowohl zurück zu schauen, als auch nach vorne. Damit die Inhalte des Fachtages vom 10. April 2019 möglichst vielen Interessierten zugänglich gemacht werden und die Erinnerung daran lebendig bleibt, möchten wir diese Festschrift einer breiten Öffentlichkeit zur Verfügung stellen.

Dabei sind Feedback und Fragen immer willkommen an dqe@diakonie.de.

Danke an dieser Stelle allen Beteiligten für das Zusammenwirken.

GEISTLICHER IMPULS

für den Fachtag »20 Jahre Bundesrahmenhandbücher
Diakonie Siegel« von Dr. Astrid Giebel

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

wir befinden uns ja gerade in der Passions- und Vorosterzeit und aus diesem Grund möchte ich im heutigen geistlichen Impuls gerne Bezug nehmen auf die Kreuzweg-Tradition. Kreuzwege in der Passionszeit gibt es seit Jahrhunderten von Jahren; sie gehören quasi mit zum »Tafelsilber der Christenheit«. Als ich Gemeindepastorin war, haben wir häufig das Material des ökumenischen Jugendkreuzweg der Arbeitsgemeinschaft evangelischer Jugend (aej) und der katholischen Jugendbünde genutzt und damit Kreuzwegstationen eingerichtet.

Kreuzwege gibt es in vielen christlichen Konfessionen; vielleicht ist Ihnen diese Tradition auch vertraut. In unserer Schwesterkirche, der katholischen Kirche gibt es die römische Tradition, den Kreuzweg am Karfreitag im Kolosseum in Rom zu halten. Dies geht auf das Pontifikat des 1758 verstorbenen Benedikt den 14. zurück. Der Papst wählt dabei persönlich aus, wer die Meditationen für die Stationen schreibt. Jedes Jahr also leiten die Päpste traditionell einen abendlichen Kreuzweg am römischen Kolosseum. Dabei verfasst jedes Mal jemand anderes die Texte zu den vierzehn Stationen.

Slaves no More

Letzte Woche wurde bekannt, dass Papst Franziskus Schwester Eugenia Bonetti gebeten hat, die Texte der in alle Welt übertragenen »Via Crucis« zu verfassen. Die 1939 geborene

Norditalienerin, die bis in die 90er hinein als Missionarin in Kenia gelebt hat, leitet seit 2012 den Verband »Slaves no More«, zu Deutsch: »Nie wieder Sklaven«; sie kämpft gegen Zwangsprostitution und Menschenhandel.

Schwester Eugenia Bonetti ist vor allem darum bemüht, Frauen und Mädchen in Italien zu helfen, aus der Prostitution auszusteigen. Dafür wurde ihr bereits der italienische Verdienstorden verliehen, und auch den »International Women of Courage Award« des U.S.-Außenministeriums erhielt die katholische Ordensfrau.

Bonetti war auch maßgeblich an der Entscheidung beteiligt, den Internationalen Gebetstag gegen Menschenhandel zu schaffen, der erstmals 2015 begangen wurde.

Ich zitiere aus den Vatican-News vom 08.04.2019 von Stefan von Kempis – Vatikanstadt:

Kampfansage: Die Nonne, der Kreuzweg und der Menschenhandel

Wenn Italiens Innenminister Matteo Salvini am Karfreitagabend nichts zu tun hat, kann er sich ja mal die Übertragung des Kreuzwegs am Kolosseum im Fernsehen anschauen. Denn die Autorin der Kreuzweg-Texte, eine italienische Ordensfrau, plant eine vehemente Anklage herzloser Anti-Migrations-Politik.

»Ich hatte nicht mit einer solchen Anfrage gerechnet; zunächst war mir das sehr unbehaglich«, sagte Sr. Eugenia Bonetti im Interview mit Radio Vatikan. »Aber dann ist mir allmählich klargeworden, dass das eigentlich eine große Chance wäre – nicht für mich, sondern für all die Menschen, die wir im Lauf der Jahre kennengelernt haben, denen wir beistehen konnten und deren Kreuzweg, deren Leiden wir gesehen haben. Ihre Geschichten, ihr Schmerz ... Das alles hat mir geholfen, letztlich zu sagen: Das ist eine Gelegenheit, auf das Problem hinzuweisen und viele Menschen verstehen zu lassen, wieviel Leid wir verursacht haben und immer noch verursachen durch unsere Gleichgültigkeit.« Schwester Eugenia wirft vor allem vielen ihrer Landsleute vor, hinter dem Migrations-Phänomen »die Menschen nicht mehr« zu sehen. Und dabei zeigt sie anklagend nicht nur auf Politiker.

In Italien schlimmere Bilder als in Afrika

»Ich habe 24 Jahre lang in Afrika gelebt, ich bin schon eine erfahrene Missionarin ... Aber die schlimmsten und erniedrigendsten Bilder habe ich in meinem eigenen Land gesehen, einem Land, das man christlich, katholisch nennt. Einem Land, dem es finanziell gar nicht so schlecht geht, das aber in menschlicher Hinsicht große Mängel aufweist. So viele denken nur an sich selbst und an ihre eigene Karriere. Aber wir machen unser Herz leer, wenn wir für diese

»Ihr Menschen des 21. Jahrhunderts, mein Kreuzweg geht immer noch weiter.«

Dr. Astrid Giebel gibt den geistlichen Impuls zum Fachtag.



armen Menschen (die zu uns kommen) kein Erbarmen und keine Aufnahmebereitschaft spüren. Wir dürfen doch nicht das Leiden anderer Menschen vergrößern, nur damit wir selbst alles haben, was wir wollen! Es ist wirklich, wie es der Papst nennt, ein Verbrechen gegen die Menschlichkeit. Darum müssen wir laut aufschreien, auch in der Form dieser Kreuzweg-Stationen! Damit wir besser verstehen, wie Christus heute noch leidet.«

Schwester Eugenia will am Karfreitag die Gunst der Stunde nutzen, um durch ihre Kreuzweg-Texte an die Gewissen der Mitbetenden und der Fernsehzuschauer in vielen Teilen der Welt zu rühren. Der Kreuzweg Jesu ist für sie keineswegs etwas, was der Vergangene angehört.

»Menschen des 21. Jahrhunderts, mein Kreuzweg geht immer noch weiter.«

»Für uns ist das ein starker Appell, den Dingen wirklich auf den Grund zu gehen. Und zu verstehen, was es wirklich heißt, sein Kreuz zu tragen. Jesus hat auf seinem Weg nach Golgota die unterschiedlichsten Menschen getroffen: Frauen, die um ihn weinten, aber auch Leute, die ihn auslachten. Und darum sagt er uns heute eindringlich: Ihr Menschen des 21. Jahrhunderts, mein Kreuzweg geht immer noch weiter. Denn zu viele Menschen sind noch unterwegs auf

ihrer Via Crucis, weil andere ihre Hoffnungen und Träume töten. Vor allem junge Menschen sind auf diesem Kreuzweg, die auf ein besseres Leben hoffen, mit mehr Erbarmen, mit einer Arbeit, um ihre Familie aus der Armut herauszuziehen, und damit die Kinder zur Schule gehen können... Sie sind nach Italien gekommen, ohne zu ahnen, wie es ihnen hier in Europa, in Italien gehen würde. Dass sie Opfer von Ausbeutung und Menschenhandel sein würden. Dass man sie gebrauchen und wegwerfen würde, wie es üblich ist in unserer Wegwerfgesellschaft. Sie sind es, die uns um Hilfe bitten, denn ihr Kreuz ist schwer!« (soweit das Zitat aus den vatican news.)

In meiner Zeit als Gemeindepfarrerin habe ich – wie bereits erwähnt – oft in der Passionszeit mit dem ökumenischen Kreuzweg der Jugend gearbeitet. Auf Kreuzwegen wird an jeder Station eine menschliche Grunderfahrung betrachtet, die mit den Erfahrungen des Leidensweges Jesu in eine Beziehung zum eigenen Leben gesetzt werden kann. Es folgt ein Gebet und gegebenenfalls noch ein Lied zur Vertiefung einer Grundaussage.

In der Regel sind es 14 Kreuzweg-Stationen. Und wenn man genau hinschaut, kann man erkennen, dass die Stationen des Kreuzwegs existenzielle Schlüsselsituationen eines jeden Lebens sind. Die Situation der Gefangennahme und der Verschleppung wird in Mat 27,1 geschildert:

Matthäus 27,1-2: »Als es Morgen wurde, fassten die Hohepriester und die Ältesten des Volkes gemeinsam den Beschluss, Jesus hinrichten zu lassen. Sie ließen ihn fesseln und abführen und lieferten ihn dem Statthalter Pilatus aus.«

Das Kreuz und die Bilder des Kreuzwegs vermögen es, uns die andere, die dunkle Seite des Menschseins zu zeigen. Und sie zeigen uns den Gott, an den wir glauben, der »für uns da« ist, der sogar mit uns in das Dunkel hinein und durch das Dunkel hindurch geht. Und mit seiner parteilichen Liebe für die Schwachen und seiner Anwalt-schaftlichkeit dort präsent ist.

Auf diesem Weg können wir zu Gott und zu allen Menschen gelangen: zu Armen, Schwachen und Kranken, zu Kindern und Alten, und eben gefangenen, verschleppten, missbrauchten Menschen, Frauen, Kindern und Männern.

Im Mitgehen eines Kreuzweges bleiben wir nicht mehr am Rande stehen, sondern wenden uns den Menschen zu und dem Tun, das in der jeweiligen Situation Not wendet, notwendig ist.

Wir denken über eigenes und fremdes Leben vielleicht tiefgründiger nach, bleiben nicht mehr so leicht Vordergründigem verhaftet. Und selbst wenn wir in jedem Jahr nur über einen dieser vielen Aspekte nachzudenken vermögen... das ist doch auch schon etwas, oder?

VORWORT

Maria Loheide, Vorstand Sozialpolitik, Diakonie Deutschland

**Liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe Gäste,
herzlichen Glückwunsch!**



Maria Loheide,
Vorstand Sozialpolitik,
Diakonie Deutschland

Ich glaube, das darf ich heute mal zu uns sagen! Denn 20 Jahre Diakonie-Siegel – ich finde, das ist ein guter Grund zu feiern und ein bisschen stolz zu sein!

20 Jahre Diakonie-Siegel: Die Auszeichnung für einen erfolgreichen Prozess einer Einrichtung oder eines Trägers zur Qualitätssicherung diakonischer Angebote und Leistungen.

20 Jahre Diakonie-Siegel: Das sind auch 12 Rahmenhandbücher für die unterschiedlichsten Arbeitsbereiche der Diakonie, die den Weg unterstützen, unsere besondere Qualität nach außen sichtbar zu machen und gleichzeitig nach innen stetig weiterzuentwickeln.

Sie alle, die Sie hier heute sitzen, haben daran einen nicht unerheblichen Anteil.

Weil Sie sich selbst entweder schon lange in Ihren jeweiligen Arbeitsbereichen mit dem Diakonie-Siegel zertifizieren lassen. Weil Sie mit uns gemeinsam darüber nachdenken, was die besondere diakonische Qualität und das besondere diakonische Profil unserer Arbeit ausmacht, und weil sie daraufhin Ihre Handeln, Ihre Prozesse, Ihren Fokus ausrichten.

Oder aber, weil Sie planen, diese Prozesse in Zukunft mit uns anzugehen. Weil Sie motiviert sind, sich mit der Besonderheit Ihrer Arbeit und Ihrer Einrichtung noch einmal bewusst und zielgerichtet neu auseinanderzusetzen:

Was macht uns aus? Wo wollen wir miteinander hin? Was ist für unsere Klientinnen und Klienten das Notwendige und Wichtige? Wie können wir dafür sorgen, dass das, was wir erreichen wollen, gemeinsam geschieht, für alle Beteiligten nachvollziehbar ist, und dass es auch nach außen hin transparent ist?

Solche Prozesse brauchen bewusstes Qualitätsmanagement.

Unsere Diakonischen Werke und Fachverbände, unsere Träger und Einrichtungen setzen sich dafür ein, dass die Lebenssituation, die Lebensumständen von Menschen sich verbessern.

Dies – auch – in Form von Qualitätsmanagement zu tun, heißt, Prozesse und Entwicklungen regelmäßig miteinander zu reflektieren, sich Rechenschaft darüber abzulegen, ob man den eigenen Anforderungen und Standards gerecht wird, das heißt, bewusst zu arbeiten, zu verändern, zu steuern, aber auch: transparent zu sein, verlässlich, nachvollziehbar.

Es geht um einen Prozess der Bewusstmachung: Wie haben wir die Menschen, für die wir tätig sind, im Blick? Und wie stellen wir uns als Leitung, als Mitarbeitende dafür gut auf?

Diese Fragen stellen wir uns in der Diakonie allerdings nicht erst seit 20 Jahren.

»Unsere Diakonischen Werke und Fachverbände, unsere Träger und Einrichtungen setzen sich dafür ein, dass die Lebenssituation, die Lebensumständen von Menschen sich verbessern.«

Aber wir haben vor 20 Jahren mit der Gründung des bundeszentralen Diakonischen Instituts für Qualitätsmanagement und Forschung (DQF) einen wichtigen Grundstein gelegt, um solche Fragen für unsere heutige Zeit und ihre Herausforderungen neu zu verankern und als Bundesverband professionell zu begleiten.

2004 – viele von Ihnen erinnern sich – gab es dann den Umzug nach Berlin, und das DQF wurde eingegliedert in das Diakonische Werk der EKD und umbenannt in DQE: also etwas kürzer und knackiger: Diakonisches Institut für Qualitätsentwicklung.

Das DQE arbeitet nach diakonischen Grundsätzen auf Basis des diakonischen Leitbilds und steht allen diakonischen Einrichtungen, Verbänden und Trägern zur Verfügung. Es unterstützt mit seinen Angeboten diakonische Einrichtungen und Dienste in der Entwicklung ihres Qualitätsmanagements und ihres Profils.

Ein besonderes »Werkzeug« sind die Bundesrahmenhandbücher. Sie sind Leitfaden für den Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen, und zwar unter besonderer Berücksichtigung fachspezifischer Kriterien.

Wir haben es mit diesen Rahmenhandbüchern auch geschafft, die Sprache der DIN EN ISO – der Deutschen Industrie-Norm – in die Sprache der diakonischen Arbeitsfelder zu übersetzen.

Was mir aber besonders wichtig ist: Die Bundesrahmenhandbücher werden in Projektgruppen entwickelt, in denen Vertreterinnen und Vertreter aus den Bundesfachverbänden, den landesdiakonischen Werken und Expertinnen und Experten aus der Praxis zusammen arbeiten. Die Bundesrahmenhandbücher sind also Ergebnis eines gemeinsamen, eines dialogischen Prozesses, der sich aus der Expertise der Praxis speist: Qualitätsentwicklung also von Praktikern für Praktiker.

Wir haben über die Jahre viele positive und ermutigende Rückmeldungen erhalten von Einrichtungen und Trägern, die mit dem Bundesrahmenhandbuch arbeiten und die mit dem Diakoniesiegel ausgezeichnet worden sind.

Beispielsweise: von einer Mutter-Kind-Kur-Klinik, dass der Zertifizierungsprozess unter den Mitarbeitenden ein neues »Wir-Gefühl« und einen neuen Teamgeist geschaffen hat.

von einer Pflege-Einrichtung, dass durch das umfassende Qualitätsmanagement das diakonische Profil deutlich sichtbarer geworden sei, dass klare Strukturen und verbesserte, nachvollziehbare Arbeitsabläufe die Zufriedenheit von Mitarbeitenden gefördert haben.

Es gibt auch Träger und Einrichtungen, die führen – orientiert an den Rahmenhandbüchern – Qualitätsentwicklungsprozesse durch, ohne dass Sie sich abschließend zertifizieren lassen.

Und das ist o. k., denn entscheidend ist der Prozess. Das Siegel ist dann das »Krönchen«, auf das man aber durchaus auch stolz sein darf.

Die nach außen sichtbare Bestätigung, dass man bestimmte Standards erfüllt, kann für einen immer stärker auf Wettbewerb ausgerichteten »Sozialmarkt« durchaus wichtig sein.

Für Eltern, die beispielsweise eine gute Kita suchen, bei der sie wissen, dass auf partizipative und demokratische Erziehung Wert gelegt wird und dass sprachliche und kulturelle Vielfalt berücksichtigt wird: Die schauen nach einem solchen Siegel.

Oder Angehörige, die nach guter, verlässlicher Pflege suchen, in der sie ihre Eltern oder Geschwister in guten Händen wissen: Für die ist ein solches Siegel eine hilfreiche Orientierung und es schafft Vertrauen.

Das Wichtigste aber ist der Prozess, der in Gang kommt. Dass man immer wieder innehält, sich fragt: Genügen wir unseren Ansprüchen? Haben wir unsere KlientInnen und ihre Bedürfnisse ausreichend im Blick? Und wie können wir Verbesserungen strukturiert angehen?

»Wir haben noch ein paar Ideen für die kommenden Jahre.«



Maria Loheide (Mitte) bedankt sich bei Annette Klede (rechts) und Melanie Jantke für die gelungene Organisation des Fachtages.

Der Wunsch nach (Qualitäts-) Orientierung und professioneller Unterstützung für einen nachhaltigen Weg ist da. Wir sehen es daran, welche Bundesrahmenhandbücher besonders nachgefragt sind.

Einer unserer »Bestseller« – so kann man es wohl sagen: Das Diakonie-Siegel KiTa/Evangelisches Gütesiegel BETA: 6.600 Bundesrahmenhandbücher wurden bislang verkauft. Und der Bundesverband Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder hat 830 Gütesiegel BETA verliehen. Herzlichen Glückwunsch!

Und das Bundesrahmenhandbuch Migrationsfachdienste kam genau zum richtigen Zeitpunkt heraus – auch wenn wir im Vorfeld natürlich nicht ahnen konnten, dass die Frage der Migration ein solches Gewicht bekommen wird. 2015 ist das Handbuch erschienen – also zu einer Zeit, als viele Angebote im Bereich Migration und Flüchtlinge neu aufgebaut werden mussten. Und die konnten von dieser Expertise von Anfang an profitieren.

Auch das Rahmenhandbuch für die Schaffung von Schutzkonzepten vor sexualisierter Gewalt, das wir im vergangenen Jahr herausgegeben haben, liegt uns sehr am Herzen. Wir sind froh, dass es ein großes Interesse an dem Handbuch besteht.

Und dann gibt es weitere Arbeitsbereiche in der Diakonie, wie zum Beispiel der große Bereich der Pflege. Mit dem Diakonie-Siegel Pflege haben wir eigentlich eine weitere Prüfung durch den Medizinischen Dienst der Krankenkassen (MDK) für nicht notwendig gehalten. Denn in der Tat sind die Pflege-Einrichtungen, die nach dem DSP arbeiten und zertifiziert sind, sehr gut aufgestellt. Seitdem der MDK jährlich alle Pflege-Einrichtungen prüft, ist die Zahl der Zertifizierungen durch uns stark zurück gegangen. Aber: Das Bundesrahmenhandbuch hilft den Einrichtungen schon weit im Vorfeld, sich gut aufzustellen

Oder die Frauenhäuser, die immer sehr schwer um ihre Finanzierung kämpfen. Es freut mich daher ganz besonders, dass sich trotzdem jährlich ein Netzwerk von Vertreterinnen trifft, um auf Basis des Bundesrahmenhandbuchs »Schutz und Beratung bei häuslicher und sexualisierter Gewalt« über die Fragen von Qualität auszutauschen und an ihrem Qualitätsmanagement zu arbeiten.

Dass das für sie so selbstverständlich ist, ist alles andere als selbstverständlich.

Im Herbst dieses Jahres starten wir ein neues Projekt: Das Bundesrahmenhandbuch Diakonie-Siegel

soziale Unternehmen und diakonische Werke. Das Ziel: Hier wollen wir eine arbeitsfeldübergreifende Anleitung geben, wie Qualitätskriterien sozialer Unternehmen und Werke definiert und erreicht werden können. Dieses Diakonie-Siegel bündelt die Managementprozesse und bringt die unterschiedlichen arbeitsbereichsbezogenen Siegel in einen Zusammenhang. Denn in der Diakonie gibt es viele Unternehmen, die unter ihrem Dach eine Vielzahl sozialer, diakonischer Aufgaben übernommen haben: Die zum Beispiel sowohl mit Menschen mit Behinderungen als auch mit Kindern und Jugendlichen als auch mit Geflüchteten arbeiten.

Sie sehen: Wir haben noch ein paar Ideen für die kommenden Jahre.

Nun aber wünsche ich uns allen einen schönen, spannenden und inspirierenden Tag miteinander!

An dieser Stelle möchte ich auch Annette Klede und Melanie Jantke danken, die beide diesen Fachtag vorbereitet haben.

Bleiben Sie auf jeden Fall bis zum Schluss -denn zur Feier des Tages gibt es selbstverständlich auch noch einen Sekt ...

ENTWICKLUNG DES DIAKONISCHEN INSTITUTS FÜR QUALITÄTSENTWICKLUNG

Annette Klede, Leitung Diakonisches Institut für Qualitätsentwicklung

Artikel anlässlich des Fachtags »20 Jahre Diakonie-Siegel – Positionen, Perspektiven, Potenziale – Wie Qualitätsentwicklung gelingen kann« am 10.04.2019

»Das Kronenkreuz ist das Gütesiegel der Diakonie. Wo Diakonie drauf steht, soll auch Diakonie drin sein. Es ist wichtig, nach innen und außen Rechenschaft darüber abzulegen, was diakonische Qualität ausmacht.«
(Diakonie-Siegel Pflege Version 2)

Das Diakonie-Siegel feiert in diesem Jahr sein 20-jähriges Bestehen. Als Erfolgsmerkmal der Bundesrahmenhandbücher wird von Anwendenden immer wieder hervorgehoben, wie wichtig die Auseinandersetzung mit definierten diakonischen Qualitätskriterien für die Erbringung der unterschiedlichsten Leistungsangebote ist. Inzwischen sind 12 arbeitsfeldspezifische Rahmenhandbücher erstellt und einige davon bereits mehrfach weiterentwickelt worden. Alle bisherigen Diakonie-Siegel überzeugen mit einem hohen fachlichen Anspruch, der sich vor allem in den Kernprozessen abbildet, aber auch zu arbeitsfeldspezifischen Anforderungen in den Führungs- und Unterstützungsprozessen führt.

Mit mittlerweile 12 Rahmenhandbüchern setzen sich die Diakonie-Siegel mit vielen zentralen Aufgabenfeldern diakonischer Unternehmen auseinander: Arbeit und soziale Integration; Beratung für Vorsorge und Rehabilitation für Mütter und Väter; Fachstelle Sucht; Fort- und Weiterbildung; KiTa/Evangelisches Gütesiegel BETA; Medizinische Rehabilitation; Migrationsfachdienste; Pflege; Schuldnerberatung; Schutz und Beratung bei häuslicher und sexualisierter Gewalt; Schutzkonzepte vor sexualisierter Gewalt; Vorsorge und Rehabilitation für Mütter/Mutter-Kind.

Anfang 1999 wurde das Diakonische Institut für Qualitätsmanagement und Forschung (DQF) als bundeszentrales Institut gegründet. 2004 war der Umzug nach Berlin und das DQF wurde in DQE (Diakonisches Institut für Qualitätsentwicklung) umbenannt und in das Diakonische Werk der EKD eingegliedert. 2012 ist das DQE dann mit dem Fusionierten Evangelischen Werk für Diakonie und Entwicklung von Dahlem nach Berlin Mitte an den Nordbahnhof in die Caroline-Michaelis-Straße 1 umgezogen. Das Institut ist weiterhin im Bereich des Vorstands für Sozialpolitik bei Frau Maria Loheide angesiedelt.

Das DQE arbeitet nach diakonischen Grundsätzen auf der Basis des diakonischen Leitbildes und steht allen diakonischen Einrichtungen, Verbänden und Trägern zur Verfügung. Es unterstützt mit seinen Angeboten diakoni-





sche Einrichtungen und Dienste bei der Diakonie spezifischen Entwicklung ihres Qualitätsmanagements und eines diakonischen Profils.

Die besonderen Ergebnisse sind die Diakonie-Siegel Bundesrahmenhandbücher als Leitfäden für den Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen. Den Bundesrahmenhandbüchern zu Grunde liegt DIN EN ISO 9001, die international anerkannte Anforderungen an den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems definiert. Fachspezifische Qualitätskriterien werden für die Kernprozesse der Bundesrahmenhandbücher von Projektgruppen für das jeweilige Arbeitsfeld entwickelt. In den Projektgruppen sind Vertreterinnen und Vertreter der mittelbaren und unmittelbaren Mitglieder der Diakonie Deutschland (Fachverbände, die Diakonischen Werke der Landeskirche, Expertinnen und Experten aus der Praxis).

Die Qualität von Leistungen und das steuernde Instrument des Qualitätsmanagements erfahren seit Jahren eine immer größer werdende gesellschaftliche Bedeutung. Qualität wird dabei einerseits als Merkmal verwendet, über das sich eine Organisation von anderen positiv unterscheiden kann, andererseits als Garantie für die Einhaltung definierter und allgemein anerkannter Qualitätsstandards.

Mit dem ersten Bundesrahmenhandbuch, dem **Diakonie-Siegel Pflege** hat die Diakonie frühzeitig auf diese Entwicklung reagiert und die gesetzlich geforderten Qualitätsanforderungen integriert. Die Version 0 des Diakonie-Siegels Pflege wurde im Jahr 1999 entwickelt. Zurzeit wird die 3. Version überarbeitet, um die Änderungen, die sich aus dem neuen Pflegebedürftigkeitsbegriff sowie der Indikatoren gestützten Qualitätsberichterstattung ergeben, aufzunehmen. Das Diakonie-Siegel Pflege ist ein Qualitätsmanagementsystem speziell für stationäre, teilstationäre und ambulante Pflegeeinrichtungen. Es beschreibt erstmals systematisch, was diakonische Pflegequalität ist. Alle Qualitätskriterien für die Erstellung von Standards und Verfahrensanweisungen befinden

sich im Bundesrahmenhandbuch. Es umfasst neben der Pflege die Arbeitsbereiche Hauswirtschaft, Sozialdienst, Verwaltung und Technik. Grundlagen bilden dabei die Leitsätze zur diakonischen Pflegequalität, die gesetzlichen Vorgaben des SGB XI und des SGB V sowie der DIN EN ISO 9001.

Wichtiges Instrument neben dem Bundesrahmenhandbuch selbst ist die Auditcheckliste. Sie dient der Überprüfung des Qualitätsniveaus der Organisation in Bezug auf die Qualitätskriterien des Bundesrahmenhandbuchs und ist damit Grundlage für interne Audits, die als Selbstkontrolle durchgeführt werden. Sie gilt aber ebenso als Basis für die externe Zertifizierung.

Mit dem Diakonie-Siegel sind klare Standards für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung nach innen und nach außen gesetzt, die dazu beitragen, dass die Bedürfnisse aller Prozess beteiligten Menschen verstanden und erfüllt werden.

Seit 2008 unterstützt das DQE diakonische Arbeitsfelder bei der Entwicklung des Qualitätsmanagements nach dem Modell des Diakonie-Siegels Pflege. Alle Bundesrahmenhandbücher sind wie das Diakonie-Siegel Pflege nach dem Prozessmodell mit Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozessen aufgebaut. Die Arbeitsfeldspezifischen Qualitätskriterien sind in den Kernprozessen abbildet. Die Führungs- und Unterstützungsprozesse sind zu einem überwiegenden Anteil deckungsgleich.

Mit dem Bundesrahmenhandbuch **Diakonie-Siegel KiTa/Evangelisches Gütesiegel BETA**, 2009 herausgegeben und 2015 überarbeitet, unterstützen das Diakonische Institut für Qualitätsentwicklung (DQE) und die Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e. V. (BETA) die in der BETA zusammengeschlossenen Landesverbände, Träger und Einrichtungen bei der Qualitätsentwicklung und Profilbildung. Es ist speziell für diakonische-evangelische Tageseinrichtungen für Kinder entwickelt worden.



Seit dem 1. April 2007 gilt, dass sich stationäre Einrichtungen der medizinischen Rehabilitation an einem einheitlichen, unabhängigen Zertifizierungsverfahren für das einrichtungsinterne Qualitätsmanagement, das die Spitzenverbände der Rehabilitationsträger im Rahmen der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation (BAR) nach § 20 Abs. 2a S.1 SGB IX vereinbaren, zu beteiligen haben. Zur Umsetzung haben sich auf der Ebene der BAR die zuständigen Rehabilitationsträger auf eine Vereinbarung zum einrichtungsinternen Qualitätsmanagement verständigt, die am 1. Oktober 2009 in Kraft getreten ist.

Das DQE hat in Zusammenarbeit mit dem Evangelischen Fachverband für Frauengesundheit e. V. (EVA) 2009 das Bundesrahmenhandbuch **Diakonie-Siegel Vorsorge und Rehabilitation für Mütter/Mutter-Kind** und 2014 das **Diakonie-Siegel Beratung für medizinische Vorsorge und Rehabilitation für Mütter und Väter** herausgegeben. Das Bundesrahmenhandbuch Diakonie-Siegel Vorsorge und Rehabilitation für Mütter/Mutter-Kind ist entsprechend der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation anerkannt.

Das Bundesrahmenhandbuch **Diakonie-Siegel medizinische Rehabilitation** ist 2010 herausgegeben und entspricht der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation anerkannt. Erarbeitet wurde es vom Arbeitsfeld Medizinische Rehabilitation, Prävention und Selbsthilfe der Diakonie Deutschland und dem DQE in Zusammenarbeit mit einer Projektgruppe bestehend aus Fachleuten des Arbeitsfeldes der medizinischen Rehabilitation.

Das Bundesrahmenhandbuch **Diakonie-Siegel Fachstelle Sucht** ist ebenfalls im Jahr 2010 erschienen und erfüllt die Anforderungen der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation. Herausgeber sind der Gesamtverband für Suchthilfe e. V. (GVS) und Diakonische Institut für Qualitätsentwicklung der Diakonie Deutschland.

Mit dem Landesrahmenhandbuch **Diakonie-Siegel Schuldnerberatung**, das in Kooperation des Diakoni-

schen Institutes für Qualitätsentwicklung (DQE) der Diakonie Deutschland mit dem Diakonischen Werk evangelischer Kirchen in Niedersachsen e. V. entwickelt wurde, ist für den Bereich der Schuldnerberatung auf Basis der bereits bestehenden Diakonie-Siegel Bundesrahmenhandbücher entwickelt worden. Die arbeitsfeldspezifischen Inhalte wurden durch eine Arbeitsgruppe von Expertinnen und Experten erarbeitet. Das Rahmenhandbuch wurde 2015 herausgegeben.

Mit dem Evangelischen Fachverband für Arbeit und soziale Integration e. V. (EFAS) hat das DQE in 2016 das Bundesrahmenhandbuch **Diakonie-Siegel Arbeit und soziale Integration** herausgegeben. Dieses Bundesrahmenhandbuch bezieht Anforderungen der Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung mit ein.

Das Bundesrahmenhandbuch **Diakonie-Siegel Schutz und Beratung bei häuslicher und sexualisierter Gewalt** ist ein Leitfaden für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems in Unterstützungseinrichtungen bei häuslicher und sexualisierter Gewalt. Die Erarbeitung des Bundesrahmenhandbuches erfolgte in Zusammenarbeit des DQE mit Expertinnen und Experten aus den Arbeitsfeldern Schutz und Beratung bei häuslicher und sexualisierter Gewalt, den diakonischen Landesverbänden und der Abteilung Hilfen für Frauen im Zentrum Kinder, Jugend, Familie und Frauen und ist 2016 erschienen.

2016 hat die Diakonie mit dem Unabhängigen Beauftragten der Bundesregierung für Fragen sexuellen Kindesmissbrauchs (UBSKM) eine Vereinbarung getroffen, in der festgelegt wurde, auf die Implementierung von Schutzkonzepten innerhalb der eigenen Strukturen hinzuwirken und ein **Diakonie-Siegel Schutzkonzepte vor sexualisierter Gewalt** zu entwickeln. Mit diesem Bundesrahmenhandbuch setzt die Diakonie die Vereinbarung neben Veranstaltungen, Fortbildungen etc. weiter um. Das Bundesrahmenhandbuch ist als Leitfaden für die Entwicklung, Implementierung und Umsetzung eines Schutzkonzeptes gestaltet. Dabei wird die Gliederungsstruktur der



bisher entwickelten Bundesrahmenhandbücher als Leitfäden für die Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems genutzt. In dieser Struktur werden in diesem Leitfaden der Rahmen sowie die Ziele und spezifischen Qualitätskriterien definiert, die für die Entwicklung und Implementierung eines Schutzkonzeptes vor sexualisierter Gewalt notwendig sind. So können die Kriterien und Anforderungen dem einrichtungsinternen (Qualitäts-) Managementsystem zugeordnet und integriert werden.

Zielgruppen des Bundesrahmenhandbuches **Diakonie-Siegel Fort- und Weiterbildung** sind diakonische und kirchliche Träger und Einrichtungen, die mit Qualitätsmanagement in Bildungseinrichtungen dazu beitragen, dass die Bedürfnisse aller am Lernprozess beteiligten Menschen verstanden und erfüllt werden. Dieses Handbuch wurde mit Expertinnen und Experten aus den Fachgebieten und der Bundesarbeitsgemeinschaft Fort- und Weiterbildung in der Diakonie und dem DQE erarbeitet und ist 2018 herausgegeben worden. Zurzeit wird das Rahmenhandbuch in einem Netzwerk von Trägern von evangelischen Bildungseinrichtungen implementiert.

Im Januar 2019 ist die aktualisierte Fassung des in 2014 erstmalig erschienenen Bundesrahmenhandbuchs **Diakonie-Siegel Migrationsfachdienste** herausgegeben worden. Die Erarbeitung erfolgte in Zusammenarbeit mit Fachleuten aus den Arbeitsfeldern Migration, Integrationsberatung und -begleitung sowie Flüchtlings- und Asylpolitik.

Das Diakonie-Siegel zeigt die besondere Qualität der diakonischen Angebote und Leistungen. Es erfüllt die Anforderungen an moderne Gütezeichen in Bezug auf Anspruch, Unabhängigkeit, Überprüfbarkeit und Transparenz.

Die Diakonie-Siegel Bundesrahmenhandbücher verstehen sich als Leitfäden zur Qualitätsentwicklung und als ein Angebot zur Weiterentwicklung der Leistungsqualität. Eine Zertifizierung gehört nicht zu den zentralen Zielen, ist aber für interessierte Organisationen möglich. Die Bundesrahmenhandbücher legen die inhaltlichen Anforderungen dar, die für die Zertifizierung nach dem Diakonie-Siegel erfüllt sein müssen. Auf Wunsch kann zu der Vergabe der Diakonie-Siegel eine Zertifizierung nach der international anerkannten Qualitätsnorm DIN EN ISO 9001 erfolgen.

Mit den Diakonie-Siegeln bietet die Diakonie Deutschland ihren Mitgliedern, Trägern, Einrichtungen und Diensten ein Diakonie-spezifisches System zur Qualitäts- und Organisationsentwicklung. Durch die Orientierung am Prozessmodell, mit den Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozessen ist eine Grundlage für ein QM-Gesamtsystem einer Trägerorganisation mit verschiedenen Versorgungsaufträgen vorhanden.

»Die Diakonie-Siegel Bundesrahmenhandbücher verstehen sich als Leitfäden zur Qualitätsentwicklung.«

GRUSSWORT

Dr. Sven-Olaf Obst, Leiter der Unterabteilung 31 im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ),

Sehr geehrte Frau Loheide (Vorstand Sozialpolitik Diakonie Deutschland),
sehr geehrte Frau Backhaus (Vorstandsmitglied Deutscher Evangelischer Verband für Pflege und Altenhilfe (DEVAP e.V.)),
sehr geehrte Frau Letzner (Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V.),
sehr geehrter Herr Dr. Sommerhoff (Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ)),
sehr geehrte Frau Klede (Leiterin Diakonisches Institut für Qualitätsentwicklung),
sehr geehrte Damen und Herren,



Dr. Sven-Olaf Obst,
 Leiter der Unterabteilung 31
 im Bundesministerium für
 Familie, Senioren, Frauen und
 Jugend (BMFSFJ)

1. Glückwunsch und Würdigung »20 Jahre Diakonie-Siegel«

vielen Dank für die Einladung zu Ihrem Festakt »20 Jahre Diakonie-Siegel«.

Ich freue mich, Ihnen im Namen des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) zu Ihrem Jubiläum zu gratulieren und möchte Ihnen hiermit die Glückwünsche unseres Hauses überbringen.

Ich tue dies als Leiter der Unterabteilung, die für die Zusammenarbeit mit und Förderung der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege zuständig ist. Wir haben also ganz viele vor allem querschnittliche Berührungspunkte und stehen in einem regelmäßigen vertrauensvollen – und wenn es sein muss auch kritischen – Dialog miteinander.

So z. B.
 – über die Förderung Ihrer zentralen und internationalen Aufgaben und deren Wirksamkeit,
 – ihre vielfältigen Maßnahmen und Einrichtungen der Flüchtlingshilfe, wo wir gerade eine wissenschaftliche Begleitung auf den Weg gebracht haben.

Denn darum geht es: die Freie Wohlfahrtspflege als plurale und subsidiär tätige Säule des deutschen Sozialstaats in der Wahrnehmung ihrer vielfältigen gesellschaftlichen Aufgaben zu stärken, die sie nah bei und für die Menschen in unserem Land ausführen.

Und zwar so, dass sie gerne angenommen wird und Vertrauen genießt.

Und Vertrauen gewinnt man ganz wesentlich auch durch Qualität – und damit bin ich beim Anlass Ihrer heutigen Veranstaltung!

»20 Jahre Diakonie-Siegel«. Das heißt auch 20 Jahre professionelles und nachhaltiges Qualitätsmanagement in den unterschiedlichen diakonischen Einrichtungen und Diensten.

Mit dem Diakonischen Institut für Qualitätsentwicklung (DQE) und den Bundesrahmenhandbüchern »Diakonie-Siegel« leisten Sie seit 1999 einen wichtigen Beitrag zur Qualitätsentwicklung in der Freien Wohlfahrtspflege.

Qualität ist ein hohes Gut. Das gilt vor allem für die Freie Wohlfahrtspflege mit ihren über 118.000 Einrichtungen und Diensten, in denen sich insgesamt über vier Millionen Haupt- und Ehrenamtliche für die Gemeinschaft einsetzen.



Die Freie Wohlfahrtspflege trägt entscheidend zur effektiven Lösung sozialer und gesellschaftlicher Herausforderungen in Deutschland bei. Dabei orientiert sie sich am Gemeinwohl und der Verantwortung für hilfebedürftige Menschen.

Hieraus leitet sich ein Qualitätsanspruch ab. Ziel der Wohlfahrtspflege ist es, die Lebenslagen hilfebedürftiger Menschen zu verbessern. Das erfordert eine gute Qualität sowohl bei den Leistungsangeboten sowie bei den Fachkräften.

2. Qualitätsentwicklung aus Sicht des BMFSFJ (Pflege, Kindertagesbetreuung)

Der Prozess der **Qualitätsentwicklung** in der Wohlfahrtspflege wird aus Sicht des **Bundesfamilienministeriums sehr begrüßt**.

Deshalb haben wir uns in dieser Legislaturperiode auf den Weg gemacht, die Bedingungen in der Pflege und der Kindertagesbetreuung zu verbessern.

Mit dem **Pflegeberufegesetz (PflBG)** haben wir die Grundlage für eine zukunftsfähige und qualitativ hochwertige neue Pflegeausbildung geschaffen.

Durch eine **Modernisierung der Ausbildungsinhalte, mehr Praxisanleitung im Betrieb, eine bessere Ausstattung der Pflegeschulen mit Personal** und Lehrmitteln, eine bedarfs- und kompetenzorientierte Ausbildung und eine Erhöhung der Einsatz- und Aufstiegsmöglichkeiten der Pflegekräfte wollen wir mehr Menschen für die Pflegeberufe gewinnen.

Hierzu tragen auch die Abschaffung des Schulgelds und die Sicherstellung einer angemessenen Ausbildungsvergütung bei. Der erste Ausbildungsjahrgang wird 2020 starten.

Seit dem 1. Januar ist das **Gute-Kita-Gesetz** in Kraft. Damit beteiligt sich der Bund erstmals systematisch und verlässlich an den **Kosten für Qualität in der Kindertagesbetreuung** und der Kindertagespflege. **Mit 5,5 Milliarden Euro bis 2022**.

Der Bund unterstützt die Länder dabei, Kindertagesbetreuung und Kindertagespflege richtig gut zu machen: **Für mehr Qualität und weniger Gebühren, Verbindlichkeit in der Zielsetzung und Freiheit in der Umsetzung**.

Wir stellen den Ländern mit dem Gute-Kita-Gesetz einen **Instrumentenkasten** zur Verfügung, aus dem sie passende Maßnahmen auswählen können.

- Ein Land mag sich auf eine Verbesserung des **Fachkraft-Kind-Schlüssels** konzentrieren.
- Ein anderes Land setzt vielleicht auf **längere Öffnungszeiten**.
- Ein drittes investiert darin, dass den **Kitaleitungen mehr Zeit für ihre Leitungsaufgaben** bleibt.

Mit dem sogenannten Instrumentenkasten trägt das Gute-Kita-Gesetz auch dem Ansatz der BETA Rechnung.

Das Gute-Kita-Gesetz bietet den Ländern zudem die Möglichkeit, die **Gebühren zu senken**. Wir haben die Staffelung der Elternbeiträge, wie es zuvor schon durchgehend in den Kommunen selbstverständlich war, verpflichtend gemacht und schaffen für Familien, die Wohngeld und Kinderzuschlag erhalten, die Beiträge ganz ab. Damit machen wir Kitas für geringverdienende Familien gebührenfrei.

Mit diesen Maßnahmen wollen wir dazu beitragen, dass die Qualität sozialer Arbeit weiterhin auf einem hohen Niveau bleibt und entsprechend weiterentwickelt wird. Dies wollen wir mit den Verbänden der Freien Wohlfahrtspflege gemeinsam tun.

Daran knüpft auch die von der Bundesregierung im September 2018 eingesetzte Kommission Gleichwertige

»Das Thema Qualitätsverbesserung in der Freien Wohlfahrtspflege im Allgemeinen sowie in den Diensten und Einrichtungen der Diakonie im Besonderen, ist für das BMFSFJ von großem Interesse.«

Lebensverhältnisse (GLV) an. Im Einsetzungsbeschluss wurde festgehalten, dass das Zusammenleben und der gesellschaftliche sowie kulturelle Zusammenhalt in Deutschland einer guten und soliden Grundlage und fairen Chancen auf echte Teilhabe für alle Bürgerinnen und Bürger im gesamten Bundesgebiet bedürfen. In sechs Facharbeitsgruppen wurde versucht, aus ganz verschiedenen Blickwinkeln Vorschläge und Handlungsoptionen zu entwickeln, so auch in der vom BMFSFJ geleiteten Facharbeitsgruppe (FAG) 6 »Teilhabe und Zusammenhalt der Gesellschaft«. Diese hat sich mit den Rahmenbedingungen »für eine teilhabeorientierte solidarische Gesellschaft beschäftigt und Vorschläge für das Zusammenleben von Jung und Alt in den Kommunen in ganz Deutschland sowie die Förderung des ehrenamtlichen Engagements vor Ort« vorgelegt. Ein Teil dieser Vorschläge betrifft u.a. die Frage, wie die Qualität in der Kindertagesbetreuung weiterentwickelt werden kann. Die Ergebnisse sollen im Juli vorgestellt werden.

3. Bundesrahmenhandbuch »Schutzkonzepte vor sexualisierter Gewalt«

Gute Qualitätsstandards sind vor allem auch bei Beratungsangeboten erforderlich. Das gilt insbesondere für die Beratung zum Schutz vor häuslicher und sexualisierter Gewalt.

Der Umfang häuslicher Gewalt ist nach wie vor erschreckend hoch. Eine Studie der Agentur der Europäischen Union für Grundrechte (FRA) von 2014 hat ergeben, dass 35 Prozent der Frauen in Deutschland in ihrem Leben schon einmal körperliche Gewalt, sexuelle Gewalt oder beides erlebt haben.

Solche Gewalterfahrungen wirken sich meist langfristig auf die körperliche und seelische Gesundheit aus. Deshalb ist die Beratung dieser Frauen so wichtig.

Das Handbuch gibt einen Rahmen für verlässlich gute Beratung von Frauen, die Gewalt erfahren haben. Es ist ein Qualitätshandbuch, das zeigt, welche vielfältigen Angebote und Leistungen das Unterstützungssystem für Frauen erbringt.

Deshalb möchte ich an dieser Stelle der Diakonie und den beteiligten Organisationen für ihr Engagement danken, mit dem sie die Erstellung des Bundesrahmenhandbuchs »Schutz und Beratung bei häuslicher und sexualisierter Gewalt« möglich gemacht haben.

4. Qualitätsmanagement und Wirksamkeit von Leistungen

Gute Qualität ist ein Wesensmerkmal der Freien Wohlfahrtspflege in Deutschland. Die Leistungen müssen zielgerichtet bei den Menschen ankommen und ihnen in ihrer jeweiligen Lebenslage helfen.

Qualitätsstandards und Qualitätsentwicklung sind für die Wirksamkeit von Leistungen daher sehr wichtig. Das BMFSFJ steht zum Thema Wirkungsorientierung mit den Wohlfahrtsverbänden in einem engen Dialog.

5. Schluss

Das Thema Qualitätsverbesserung in der Freien Wohlfahrtspflege im Allgemeinen sowie in den Diensten und Einrichtungen der Diakonie im Besonderen, ist für das BMFSFJ von großem Interesse.

Lassen Sie uns auch in den nächsten 20 Jahren auf dem Gebiet der Qualitätsentwicklung weiter eng zusammenarbeiten.

Ich habe mich sehr gefreut, heute bei Ihnen sein zu dürfen. Ich danke Ihnen für Ihre wichtige Arbeit und gratuliere zu 20 Jahren Diakonie-Siegel!



20 JAHRE DIAKONIE-SIEGEL PFLEGE (DSP)

Renate Backhaus, Diakonisches Werk Bayern,
stv. Vorsitzende Deutscher Evang. Verband für Altenarbeit und Pflege

Die ersten Überlegungen und die ersten Stunden zum DSP

Bereits zum Ende der 90-er Jahre zeichnete sich ab, dass wir in der Pflege auf einen Fachkräftemangel zusteuern und wir uns wegen des sich abzeichnenden Personalmangels auf MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund einstellen müssen. Zudem diskutierten wir wiederkehrende Themen wie Gewalterfahrungen in der Pflege und gegenüber Pflegenden oder führten Fachdiskussionen zu den Expertenstandards in der Pflege. Es wurde deutlich, in den Pflegeeinrichtungen wird es kontinuierliche Organisationsentwicklungsprozesse geben, die zu steuern sind. Das brachte die Initiative hervor.

Beteiligte und Ideenverbreitung zum BRH DSP

Von Hamburg, Schleswig-Holstein über Mecklenburg-Vorpommern bis nach Baden-Württemberg und Bayern sollten Lösungsvorschläge für ambulant-pflegerische Dienste, Tagespflegeeinrichtungen und stationäre Pflegeeinrichtungen entwickelt werden. Die Idee zum Bundesrahmenhandbuch Diakonie-Siegel Pflege (BRH DSP) wurde bundesweit angenommen und zunächst mit einer Version 0 als erstes Bundesrahmenhandbuch entwickelt. Heute ist es eins von 12 Bundesrahmenhandbüchern. Wir sind schon

stolz darauf, dass unsere Ausarbeitung als Vorbild für die weiteren Handbücher genutzt werden konnte.

Bis heute sind wir bei der dritten Version angekommen, die Überarbeitung für die vierte Version steht an. Unser Anspruch lautet, stets die fachlichen Neuerungen einzuarbeiten und dennoch keine zu häufigen Änderungen vorzunehmen. Das bedeutet eine intensive Absprache mit Diskussionen in der Arbeitsgruppe. Eine weitere Überarbeitungsschleife brachte die DIN-EN-ISO, an der wir uns bereits orientiert hatten und nun als weiteres einheitliches, übersichtliches Qualitätsmanagementsystem einführen. Mit dem BRH DSP konnten wir für ein diakonisches Pflegeverständnis werben, dass bundesweit gilt und in die Pflegesprache übersetzt war.

Eine Arbeitshilfe von dqe stellt die noch immer gültige Begründung für eine Einführung eines Diakonie-Siegels vor (Auszug, Berlin 2013, S.6): »Diese übertragen ein international etabliertes QM-System (DIN ISO) in das Sozial- und Gesundheitswesen und erweitern es um zentrale Merkmale evangelischer Einrichtungen – also um das, was wir dann das diakonische Profil nennen. Rahmenhandbücher stellen Anforderungskataloge dar, mit deren Hilfe Einrichtungen und Träger ihre bestehende Leistungsqualität selbst bewerten, hinterfragen und weiterentwickeln können... Grundlage für die Erstellung der Diakonie-Siegel Rahmenhandbücher sind die in den Arbeitsfeldern vorherrschenden und z. T. auch schon schriftlich präzisierten Beschreibungen

gen der Leistungs- bzw. Beratungsqualität. Zu den zentralen Zielen des Qualitätsmanagements zählen:

- Herstellung von Transparenz und Verbindlichkeit.
- Standardisierung von zentralen Prozessen unter Beachtung der externen und internen Anforderungen (wo möglich und sinnvoll)
 - > Führungsprozesse – Kernprozesse
 - Unterstützungsprozesse.
- Förderung von Kontinuität in der Leistungserbringung und Vermeidung von Wissensverlust durch ausscheidende MitarbeiterInnen.
- Gezielte Schaffung von individuellen Gestaltungsspielräumen entsprechend der Profession der MitarbeiterInnen.
- Sicherung der Professionalität durch systematische Personalentwicklung.
- Sicherstellung von MitarbeiterInnenzufriedenheit durch aktive Einbeziehung und echte Mitwirkungsmöglichkeiten...

Eine gemeinsame Grundlage ist für alle Beteiligten in einer Pflegeeinrichtung vorhanden, die dennoch einrichtungsindividuelle Verfahren und Eigenheiten in der Region zulässt. Ob eine Zertifizierung erfolgt, ist freigestellt und kann je nach Marktsituation erforderlich werden. Erfreulich sind der Zuspruch von den KollegenInnen der Caritas und die Rückmeldungen der Pflegekassenverbände.

»Mit dem BRH DSP konnten wir für ein diakonisches Pflegeverständnis werben, dass bundesweit gilt und in die Pflegesprache übersetzt war.«

Qualität beginnt von oben – Chefsache und ist nicht delegierbar

Im Jahr 1995 wurde die Pflegeversicherung von der Bundesregierung als neue fünfte Versicherungssäule beschlossen. Die Forderungen aus der Gesellschaft nach bezahlbarer Pflege wurden gleichzeitig mit Qualitätsanforderungen gesetzlich festgelegt. Bis heute stellen sich die Pflegeeinrichtungen den Qualitätsprüfungen durch den Medizinischen Dienst der Krankenkassen (MDK) und in stationären Pflegeeinrichtungen zusätzlich den Prüfbehörden der jeweiligen Länder (»Heim«aufsichten). Die verschiedenen Gesetzesänderungen brachten neue Inhalte und Anforderungen und führten bspw. zu einer Umstellung von einer händisch geführten auf eine EDV-gestützten Pflegedokumentation oder zum neuen Strukturmodell mit SIS sowie aktuell zur Einführung des Indikatorenmodells zur Ergebnisqualität. Jede Neuausrichtung bedeutet für eine Pflegeeinrichtung eine Konzeptentwicklung mit einer Anpassung zu den bestehenden Verfahren, die nicht allein von den Pflegekräften zu bewältigen sind.

Die Pflegepraxis ist auf die Unterstützung aus der Verantwortungsebene, dem Vorstand, der Geschäftsführung und Leitung angewiesen. Allzu oft ist von den Pflegekräften zu hören, eine Umsetzung wird an die Pflegekräfte delegiert »ihr macht das schon«. MitarbeiterInnen formulieren »von oben erhalten wir kaum Unterstützung und

werden allein gelassen«, so kommt schwerlich ein gemeinsames Verständnis zur Qualität zustande.

Das »Top-down und Bottom-up-Prinzip« ist nachweislich umzusetzen. Vom Abstrakten, Allgemeinen, Übergeordneten schrittweise hin zum Konkreten, Speziellen, Untergeordneten kombiniert mit der umgekehrten Richtung. Zwei grundsätzlich verschiedene Denkrichtungen, um komplexe Sachverhalte zu verstehen, zu beschreiben und darzustellen. Dieses Verständnis und Haltung benötigen wir in den Führungsebenen bis zur Fachpraxis, damit unsere diakonischen Qualitätskriterien bei allen in der Organisation lebendig werden.

Den Fragenden, ob wir überhaupt ein Handbuch benötigen, können wir sagen: JA! Bundesweit können wir nur gemeinsam unsere diakonische Pflege vertreten, Beliebigkeit verhindern und Fachlichkeit auf sicherem Qualitätsniveau halten. Das ist unsere diakonische Stärke – unser diakonisches Profil. Für die Öffentlichkeit und unsere Öffentlichkeitsarbeit ist es das Fundament zu einer qualitätsgesicherten Pflege, die bei der Beratung beginnt und in der Begleitung und Versorgung von Pflegebedürftigen mündet.

DANK an die Diakonie Deutschland – Kollegen und Kolleginnen in den Bundesländern

Seit 1999 begleitet uns die Diakonie Deutschland und vor allem Frau Annette Klede, Diakonisches Institut für Qualitätsentwicklung, als kompetente und verlässliche Partnerin zu allen Qualitätsthemen im BRH DSP. Ohne ihr Engagement und ihren Einsatz wären wir heute nicht so gut aufgestellt. Stellvertretend bedanke ich mich ebenso bei den Kollegen und Kolleginnen der verschiedenen Bundesländer, die unermüdlich und mit gleicher Hoffnung, Vertrauen und Zuversicht auf unser BRH DSP setzen und damit ein gutes Angebot für Pflegebedürftige und ihre Angehörigen entwickeln und Qualität vertreten können.

Alles Gute für die nächsten 20 Jahre – herzlichen Glückwunsch zu dem bis heute Erreichten!

Renate Backhaus

Diakonisches Werk Bayern,
stv. Vorsitzende Deutscher Evang.
Verband für Altenarbeit und Pflege

10 JAHRE BUNDESRAHMEN- HANDBUCH DIAKONIE-SIEGEL KITA/ EVANGELISCHES GÜTESIEGEL BETA

Martina Letzner, Geschäftsführerin Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V.

Heute möchte ich Ihnen von einem gelungenen Kooperationsprojekt des DQE mit der BETA berichten.

Die Bundesvereinigung evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. (BETA) ist ein Fachverband der Diakonie und vertritt die Interessen evangelischer Träger und Trägerverbänden auf Bundesebene. Dazu gehören 9.500 evangelische Tageseinrichtungen für Kinder mit mehr als 63.000 Mitarbeitenden und ca. 550.000 Plätzen für Kinder zwischen 0 und 12 Jahren.

Warum hat sich die BETA für ein Bundesrahmenhandbuch zur Qualitätsentwicklung entschieden?

- Um systematisch Prozesse in den Blick zu nehmen
- Grundstandards für Qualitätsentwicklung (evangelisches Profil und pädagogische Prozesse) in evangelischen Kindergärten zu implementieren
- Evangelisches Gütesiegel, wenn gewünscht
- Erweiterte ISO-basierte Zertifizierung nach Diakonie-Siegel KiTA



Martina Letzner,
Geschäftsführerin
Bundesvereinigung
Evangelischer
Tageseinrichtungen
für Kinder e.V.

Wie verlief der Prozess?

2006 Gründung einer bundesweiten BETA-Arbeitsgruppe zur Erstellung der Broschüre »Qualitätsprofil für evangelische Tageseinrichtungen für Kinder«, die als Grundlage für die Erstellung des geplanten Bundesrahmenhandbuches dient.

2007 Im Juni Beschluss der Mitglieder zum Evangelischen Gütesiegel.

BETA und das DQE erstellen ein Projektkonzept und beantragen Drittmittel bei der Glücksspirale.

Ziele Einheitliche Basis für Qualitätsstandards, Schärfung des evangelischen Profils der ev. Tageseinrichtungen für Kinder durch integrierte Religionspädagogik, Strukturierung der Prozesse, systematische Qualitätsentwicklung sowie Dokumentation.

Ab November Bildung einer Projektgruppe zur Erarbeitung des Handbuches unter Leitung der BETA und des DQE (Diakonisches Institut für Qualitätsentwicklung).

Herausfordernd, aber immens wichtig war die Konsensbildung für die Formulierung der Qualitätsziele und -kriterien, denn es galt, mit dem Handbuch die Akzeptanz in allen Bundesländern und Landeskirchen zu erlangen.



Gelungen ist dies mit der bahnbrechenden Idee der schwarz- blauen Systematik:

BLAUE PROZESSE

= Erwerb des Evangelischen Gütesiegels

SCHWARZE PROZESSE

= Zertifizierung nach dem Diakonie-Siegel Kita; enthält alle Anforderungen der DIN EN ISO als zusätzliche Option

Mit dem QM-System wurde eine ISO-basierte breite Akzeptanz erreicht und gleichzeitig das evangelische Profil und die pädagogische Arbeit in angemessener Weise abgebildet unter Einbeziehung der eigenen Kulturen und QM-Systeme in den unterschiedlichen Mitgliedsverbänden. In dem Zusammenhang wurde vom Evangelischen Plus oder i-Tüpfelchen zur herkömmlichen DIN-ISO gesprochen.

2009 Veröffentlichung der ersten Version des Rahmenhandbuches.

Das Bundesrahmenhandbuch wird in vier Multiplikatorenschulungen in den unterschiedlichen Regionen vorgestellt. Das Diakonische Werk Hamburg startet als erste Region die Qualitätsentwicklung mit dem Bundesrahmenhandbuch.

2015 Aktualisierung und Erweiterung des Rahmenhandbuches

2018 Beschluss der Mitgliederversammlung zu Regelungen zum Gütesiegel Kommunal

2019 Aktualisierung des Prozesses Kinderschutz

Das Bundesrahmenhandbuch ist eine Erfolgsgeschichte geworden, denn der überwiegende Anteil der evangelischen Kitas nutzt das Bundesrahmenhandbuch zur internen und externen Evaluation.

Es wurden 6.600 Exemplare verkauft und 850 Kitas wurden bislang mit dem Evangelischen Gütesiegel zertifiziert.

Noch immer machen sich evangelische Kitas auf den Weg, um eine systematische Qualitätsentwicklung zu implementieren.

Ich gratuliere, auch im Namen des BETA-Vorstandes ganz herzlich zum 20-jährigen Jubiläum und danke für die konstruktive und kreative Zusammenarbeit. Alles Gute!

»Mit dem QM-System wurde eine ISO-basierte breite Akzeptanz erreicht und gleichzeitig das evangelische Profil und die pädagogische Arbeit in angemessener Weise abgebildet«

PERSPEKTIVEN DES QM – QUALITÄTSMANAGEMENT NEU GEDACHT

von Dr. Benedikt Sommerhoff,
Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V., Frankfurt

Qualität ist von Menschen für Menschen. Wer einen Beruf in der sozialen Dienstleistung gewählt hat, wer dort seine Berufung erkennt, will für andere Menschen Gutes tun. Qualität ist Gutes. Klienten, die in der Betreuung sozialer Dienstleister stehen, haben ein Recht auf Qualität. Soweit, so gut. Neben die Ambition, Gutes zu tun, gehört gutes Handwerk, nämlich Qualität professionell erbringen zu können. Das ist eine Frage fachlich-methodischer Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einerseits. Das ist aber auch eine Frage der systemischen Qualitätsfähigkeit der Organisation.

Die fachlich-methodische Kompetenz erwerben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der sozialen Dienstleister zunächst einmal im Verlaufe ihrer Ausbildung. Sie bauen sie während ihrer beruflichen Tätigkeit durch Arbeitserfahrungen, Supervision und berufsbegleitende Qualifizierung weiter aus und bringen sie immer wieder auf einen aktuellen Stand des Wissens. Insbesondere die Supervision ist dabei ein Alleinstellungsmerkmal in den sozialen Branchen und ein Fundament der Qualitätssicherung.

Systemisch die Qualitätsfähigkeit der Organisation herzustellen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Es ist eine kollektive organisationsentwicklerische Herausforderung der Leitung und weiterer Führungskräfte der Organisation. Wird sie als Aufgabe alleinig einer Organisationseinheit Qualitätsmanagement zugewiesen, ist sie nicht erfolgreich zu lösen. Denn dann wird es immer wieder dazu kommen, dass »die Organisation« Interventionen des Qualitätsmanagements ignoriert und konterkariert. Das Belehren der Leitungen und Belegschaften über die Bedeutung des Qualitätsmanagements und der Qualität sind Ausdruck einer Entfremdung. Das ist aber nicht die Entfremdung der Organisation von der Qualität, sondern vielmehr die Entfremdung des Qualitätsmanagements von den Bedürfnissen der Leitungen, nachgeordneter Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir müssen Wege finden, mit dem Qualitätsmanagement die Qualitätsambition der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufzugreifen und besser zu unterstützen.

Drei Schlüsselfragen stellen sich dem Qualitätsmanagement:

1. Ist das, was wir tun wirksam, d. h. verbessert es die Qualitätsfähigkeit der Organisation und führt es zu besserer Qualität?
2. Warum sind die Akzeptanz des Qualitätsmanagements und seiner Protagonistinnen in so vielen unserer Organisationen so gering?
3. Welches sind die neuen Anforderungen und die neuen Möglichkeiten der Welt 4.0?

Die Bezeichnungen Welt 4.0 oder Arbeitswelt 4.0 sollen unsere so stark von den Techniken der Digitalisierung geprägte Umwelt bezeichnen. Viele erkennen die vierte industrielle Revolution, die auch eine Gesellschaftliche ist. Sie ist geprägt von einer nie dagewesenen Innovationsdynamik. Nie zuvor in der Menschheitsgeschichte hatten wir so viel, so viele tiefgehende und sich so schnell global verbreitende Innovationen. Diese Situation stellt uns als Mitglied der Gesellschaft aber auch als Mitglied einer Organisation vor neue Herausforderungen. Somit steht auch das Qualitätsmanagement vor neuen Herausforderungen, die die folgende Tabelle kurz herleitet und benennt.

| PHÄNOMEN | AUSPRÄGUNG | HERAUSFORDERUNG |
|--|---|--|
| Innovation und Disruption lösen unüberschaubare Dynamiken aus. | Vielzahl, Tiefe und Verbreitungsgeschwindigkeit von Innovation und Disruptionen stellen Unternehmen schnell und immer wieder vor neue Herausforderungen. Die Innovation, das Bessere, ist die Schwester der Qualität, des Guten. Wir stehen unter hohem Innovationsdruck und dem Risiko von Disruptionen, auch bei den sozialen Dienstleistungen. | Wie können wir selbst innovativer sein und die Disruptionen der anderen überleben? |
| Das Internet ist ein neuer sozialer Handlungsraum. | Mit dem Internet ist nicht einfach ein technisches Netz entstanden. Die Menschen haben sich eine neue Welt geschaffen, in der ganz neuartige Interaktionen und Geschäftsmodelle möglich sind. Aus der Perspektive der Menschen früherer Zeitalter ist dies eine geradezu magische Welt, in der die Naturgesetze und alte Gewissheiten nicht mehr gelten. | Wie nutzen wir die Möglichkeiten dieses neuen Handlungsraums? |
| Die Bedeutung des Menschen steigt trotz oder sogar wegen gleichzeitiger Verdrängung durch Nutzung der Technik. | Der Mensch erhält Unterstützung durch Technik (z. B. Augmented Reality) ist aber auch hochgradig überfordert und hat Angst, von der Technik verdrängt zu werden. Die einen treiben Innovation und Veränderung mit Lust voran, andere erhöhen den Widerstand dagegen. Der Anteil von Zeitarbeit, prekärer Arbeit und (schein)selbstständiger Arbeit steigt anteilig. Es entsteht eine Zweiklassengesellschaft von Erwerbstätigen. | Wie gestalten wir die Organisation so, dass ihre Menschen Qualität und Innovation erzeugen wollen, können und dürfen? |
| Die Automatisierung schreitet voran und umfasst jetzt alle Tätigkeitsbereiche. | Über Jahrzehnte haben wir vornehmlich das Handling, die Bearbeitung und den Transport von Gütern automatisiert. Inzwischen hat auch die Dienstleistung einen hohen Automatisierungsgrad und die Automatisierung stößt in immer mehr Tätigkeiten vor, darunter auch planerische und kreative Tätigkeiten sowie auch die Dienstleistungen am Menschen. | Wie nutzen wir die Möglichkeiten der Automatisierung in der Qualitätssicherung? |
| Qualität braucht Stabilität – die Welt 4.0 ist geprägt durch die Perpetuierung der Veränderung. | Die klassischen Qualitätsmanagementansätze sind in und für Zeiten stabiler Prozessorganisationen entstanden. Innovationsmanagement und Qualitätsmanagement gelten als inkompatibel. In der Welt häufigerer, tiefgehender und schneller um sich greifender Veränderung gilt es, die Balance zwischen notwendiger Stabilität und notwendiger Veränderung neu zu finden. | Wie finden wir die richtige Balance zwischen notwendiger Veränderung und notwendiger Stabilität? |
| Das hohe Maß an Veränderung hat eine Schub von Agilisierung ausgelöst. | Agilisierung ist eine (von mehreren?) plausible Antwort auf die Veränderungs- und Innovationsdynamiken. Agilität hat es immer gegeben, wir sind aber jetzt noch besser darin geworden, weil wir es müssen. Das QM weiß meistens noch nicht, mit dieser Dynamik umzugehen. | Wie machen wir das QM selbst agil und wie kann das QM das agile Unternehmen gestalten helfen? |
| Alles ist mit allem vernetzt. | Noch nie waren Unternehmen, Menschen und Maschinen bzw. Computer in so großen Netzwerken so komfortabel miteinander verbunden. Qualität und Innovation entstanden immer schon aus der Vernetzung. Nun aber sind die Netzwerke viel dynamischer geworden. Das Unternehmen und seine Partner sind nicht mehr die einzig praktikable Möglichkeit, Arbeitsteilung zu organisieren. | Wie können wir in wabernden Netzen Qualitäts- und Innovationsfähigkeit herstellen? Wie kann ich Möglichkeiten der Vernetzung nutzen? |
| Alles ist transparent – dennoch grassiert die Täuschung. | Alles ist recherchierbar, über Produkte, Anbieter, Kunden etc. herrscht große Transparenz. Uns stehen Unmengen an Daten zur Verfügung. Dennoch erkennen wir oft den Wald vor lauter Bäumen nicht. Jeder macht sich seine eigene Wahrheit. Fakten werden zu Meinungen deklariert, Meinungen zu Fakten erklärt. Qualität und Innovation werden häufig nur noch simuliert, es ist viel Täuschung im Spiel. Wir legen häufig die echten Fehler und echten Ursachen nicht offen. | Wie leben und erhalten wir Qualitätsehrlichkeit? |
| Wir haben gleichzeitig Regulierungslücken und Überformalisierung. | Die technologische und gesellschaftliche Entwicklung schreitet so schnell voran, dass Regelwerke, Normen und Gesetze nicht mehr mithalten. Es gibt eine wachsende Regulierungslatenz. Gleichzeitig steigt die Zahl der Regeln, auch der ungeeigneten und einander widersprüchlichen Regeln. Märkte aber auch Organisationen sind zunehmend überformalisiert. | Wie gestalten wir Managementsysteme die den formalen Anforderungen gerecht werden und funktionieren? |



Ob wir Qualitätsmanagement in einer sozialen Organisation betreiben oder an generischen Regelwerken mitarbeiten, wie den Diakonie-Siegeln, wir müssen uns mit diesen Herausforderungen befassen, sie für unseren Arbeitskontext noch viel konkreter beschreiben.

Die Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V. sieht die folgenden Trends, Perspektiven und Lösungsansätze für eine Weiterentwicklung und sicherlich auch zumindest teilweise die Neuentwicklung des Qualitätsmanagements. Auch sie gilt es, für die soziale Dienstleistung konkreter zu fassen und weiter zu differenzieren und zu spezifizieren. Die folgende Auflistung soll Anregungen dazu bieten:

Differenzierung von Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement

Zunächst einmal gilt es, die so unterschiedlichen Aufgaben Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement besser oder überhaupt zu differenzieren. Qualitätsmanagement ist Arbeiten an der Organisation, um systemisch ihre Qualitätsfähigkeit herzustellen. Qualitätssicherung ist Arbeiten am Prozess und am Produkt, um Qualitätsmerkmale herzustellen und Fehler und Verschwendung zu reduzieren. Qualitätsmanagement ist Dienstleistungsoptimierung. Diese so unterschiedlichen, wenn auch miteinander thematisch verwandten Aufgaben benötigen ganz unterschiedliche Kompetenzen und Dispositionen, unterschiedliche Typen, die sie vorantreiben.

Integration der Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung kann viel stärker in die Wertschöpfung integriert werden. Mitarbeiter in den Kernprozessen müssen die Qualität ihrer sozialen Dienstleistung am Menschen selbst professionell sichern können. Dazu benötigen sie Zeit, Kompetenzen und Werkzeuge.

Digitalisierung der Qualitätssicherung

Eine weitgehende Digitalisierung der Qualitätssicherung ist die Voraussetzung für eine fortschreitende Automatisierung. Sie ermöglicht es auch, Qualitätsdaten zu sammeln, auszuwerten und auffällige Muster zu erkennen, die Erkenntnisse über die Wirksamkeit und Verbesserungspotenziale von Prozessen verschaffen. Sie dienen auch der z. T. gesetzlich geforderten Nachweisführung.

Automatisierung der Qualitätssicherung

Viele Tätigkeiten der Qualitätssicherung, wie zum Beispiel eine Pflegedokumentation, können mit heutiger und mehr noch mit zukünftiger Technologie weitgehend automatisiert werden. Das entlastet die Mitarbeiter zeitlich und erleichtert auch die automatisierte Auswertung und Weiterverarbeitung relevanter Daten, ebenfalls zu Zwecken der Qualitätssicherung.

Einsatz von Simulationstechniken in der Qualitätssicherung

Der Einsatz von Techniken der Virtualisierung und Simulation kann bei Konzeption und Planung unterstützen. So lassen sich Varianten von Prozessen und auch Konzepte mit geringem Aufwand testen, so dass sie vor dem Einsatz besser ausgereift werden können.

Partnerübergreifende Qualitätssicherung

Qualität entsteht aus der Vernetzung. Auch soziale Dienstleister können Qualität meistens nur im Verbund mit Partnern erbringen. Deshalb muss die Qualitätssicherung das gesamte Partnernetz und gemeinsame Prozesse umfassen, es reicht nicht, die Qualitätssicherung nur in den Grenzen der eigenen Organisation und eigenen Prozesse zu betreiben.



Dr. Benedikt Sommerhoff von der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. stellt Lösungsansätze zur kritischen Reflektion des eigenen Wirkens und Auftretens vor.

Integration des Qualitätsmanagements

Unter Integration verstand das QM bisher meistens seine Integration mit Arbeitssicherheits- oder Umweltmanagement. Und zu oft stellt das Qualitätsmanagement den am weitesten formalisierten aber in seiner Bedeutung marginalen Seitenzweig des eigentlichen gelebten Managementsystems dar. Viel relevanter ist aber die Integration mit Compliance, Risikomanagement, Controlling, Personalentwicklung.

Qualitätsmanagement als Organisationsentwicklung

Es gilt, das Qualitätsmanagement als organisationsentwicklerische Aufgabe anzulegen. Qualitätsmanagerinnen müssen Kompetenzen und Werkzeuge für die Organisationsentwicklung haben und diese Aufgabe kollektiv mit der Leitung und anderen Organisationsentwicklern, wie z. B. Leitung, IT-Verantwortlichen oder Personalentwicklern angehen.

Agiles Qualitätsmanagement

Das QM ist häufig zu selbstbezogen, zu starr, zu unbeweglich, zu langsam. Es kann auf Basis agiler Techniken und Prinzipien seine Nutzerorientierung erhöhen und seine Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit noch erheblich ausbauen.

Rückbau von Überformalisierung

Überformalisierung und die durch sie begünstigten Zielkonflikte, Widersprüchlichkeiten und Dysfunktionalitäten vieler Regeln und ganzer Regelwerke stimulieren, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter »informale Ausweichbewegungen« machen. Dadurch kann eine Sozialisation zum Regelbruch erfolgen. Wir müssen dringend derart überformalisierte Systeme deformalisieren.

Schlüssel für eine bessere Wirksamkeit und Akzeptanz des Qualitätsmanagements und der Qualitätssicherung ist die Bereitschaft der Qualitätsmanagerinnen und -manager, die eigene bisherige Arbeit, die Paradigmen, Methoden und das eigene Wirken und Auftreten kritisch zu reflektieren und wo dies nötig ist, grundlegend zu verändern. Dieser Beitrag soll die Herausforderungen aufzeigen und Ideen für Lösungsansätze skizzieren. Fertige Lösungen gibt es nicht. In Zeiten des Umbruchs müssen wir sie miteinander erarbeiten.

»Klienten, die in der Betreuung sozialer Dienstleister stehen, haben ein Recht auf Qualität.«

WORKSHOP

MANAGEMENT NACH DIN EN ISO 9001:2015 UND DIAKONISCHE EINRICHTUNGSKULTUR – WIE GEHT DAS ZUSAMMEN?

Susanne Hohenschild

Qualitätsmanagementbeauftragte der reneatec Gesellschaft, Düsseldorf

Die Qualitätsmanagementnorm DIN EN ISO 9001 hat mit der Revision im Jahr 2015 einen deutlichen Entwicklungsschritt gemacht. Einen Schritt vom **Management der Qualität** zu einem **umfassenden Managementsystem** einer Organisation /eines Unternehmens. Damit verbunden scheint allerdings die Frage bzw. Befürchtung sozialer/ diakonischer Einrichtungen: Prallen bei der Einführung eines QM-Systems, das so weitreichend das Führungssystem berührt, nicht divergierende Wertesysteme aufeinander? Oder kann – im Umkehrschluss – die Einführung eines QM-Systems die Entwicklung einer diakonischen Einrichtungskultur sogar unterstützen und schärfen?

Wie äußert sich christliches Selbstverständnis in diakonischen Einrichtungen und was prägt die Kultur einer Organisation, die ein QM-System umsetzt?

In der Kürze der Zeit können diese Fragen natürlich nicht vertiefend erarbeitet, sondern nur feststellend diskutiert werden: Diakonie ist Ausdruck des Glaubens und äußert sich in christlicher Nächstenliebe. »Jeder Mensch ist ein Geschöpf Gottes« prägt die christliche Nächstenliebe; so sind diakonische Hilfen beschaffen, so werden Unterstützungsangebote gestaltet. Eine Kultur des Helfens, der Menschenfreundlichkeit, des Vertrauens und der Verantwortung kann als Charakteristikum diakonischer Einrichtungskultur beschrieben werden. Als Charakteristikum einer »Qualitätskultur« kann die Verpflichtung auf Qualität genannt werden. Organisationen, die sich der Qualität verpflichtet fühlen, sind bestrebt, ihr Handeln so zu gestalten, dass sie die Erwartungen und Anforderungen der Menschen, die ihre Angebote nutzen, qualitativ erfüllen.

Um mit dem Ergebnis der Diskussion in der Arbeitsgruppe zu beginnen: Ein QM-System kann die Entwicklung und Schärfung einer diakonischen Einrichtungskultur unterstützen (wenn man sich dafür Zeit nimmt und Zeit gibt).

Im Folgenden einige Gedanken und Überlegungen dazu:

- Die Anforderungen der DIN EN ISO in **Kapitel 4** (Kontext der Organisation) bieten durch ihre Fragestellungen,

mit denen sich Organisationen auseinander setzen müssen, einen Raum für Diskussionen, die eine Schärfung des diakonischen Profils unterstützen können.

Was wird unter Kontext der Organisation verstanden?
»Kombination interner und externer Themen, die eine Auswirkung auf die Vorgehensweise einer Organisation hinsichtlich der Entwicklung und des Erreichens ihrer Ziele haben.« (ISO 9000).

»Das Verstehen des Kontextes einer Organisation ist ein Prozess. Dieser Prozess bestimmt Faktoren, die Zweck, Ziele und Nachhaltigkeit der Organisation beeinflussen. Er berücksichtigt **innere Faktoren**, z. B. Werte, Kultur, Wissen, und Leistungen der Organisation. Er berücksichtigt ebenso externe Faktoren, z. B. gesetzliche, technologische, wettbewerbsbezogene, marktbezogene, kulturelle, soziale und ökonomische Umfeldler.« (ISO 9000).

Die Auseinandersetzung mit den inneren Faktoren, den Werten, der Kultur etc. fordert genau die Auseinandersetzung mit der Ausgestaltung diakonischen Handelns in der Organisation als strategischem Element.

- Einen weiteren interessanten Ansatz bietet die Anforderung der DIN EN ISO **Kapitel 4.2**. »Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien«.

Wer sind interessierte Parteien?

»Anspruchsgruppe, Person oder Organisation, die eine Entscheidung oder Tätigkeit beeinflussen kann, die davon beeinflusst sein kann, oder die sich davon beeinflusst fühlen kann« (ISO 9000).

»Der Begriff der interessierten Parteien ist weiter gefasst, als ein allein auf dem Kunden liegender Fokus. Es ist wichtig, alle relevanten interessierten Parteien zu berücksichtigen. Ziel des Prozesses, den Kontext der Organisation zu verstehen, ist die Bestimmung ihrer interessierten Parteien ...« (ISO 9000).

»Das Verstehen des Kontextes einer Organisation ist ein Prozess. Dieser Prozess bestimmt Faktoren, die Zweck, Ziele und Nachhaltigkeit der Organisation beeinflussen.«

Mit den »interessierten Parteien« wird in der Regel ein Stakeholder Ansatz verbunden. Und das heißt, Organisationen orientieren sich vorrangig an den Stakeholdern, die entscheidende Auswirkungen auf die Organisation und ihre »Positionierung am Markt« haben, also an denen, die über die größte Wirkmächtigkeit verfügen, wie z. B. Geld- bzw. Fördergebern.

Für diakonische Einrichtungen kann anhand dieser Normforderung die Entwicklung eines ethisch geprägten Anspruchsgruppenkonzeptes eine interessante Entwicklungsfrage sein: Interessierte Parteien nicht nur nach ihrer Wirkmächtigkeit, sondern auch nach dem Grad ihrer Betroffenheit zu sehen.

Der Normpunkt 4.2. bietet noch einen weiteren interessanten Entwicklungsansatzpunkt: Um die Anforderungen interessierter Parteien zu identifizieren, nutzen Organisationen u. A. den Weg, die interessierten Parteien aktiv in diesen Prozess einzubeziehen, d. h., sie konkret und systematisch nach ihren Erwartungen, Wünschen und Anforderungen zu befragen.

Der diakonische Anspruch, den hilfebedürftigen Mensch als Zentrum ihres Handelns zu sehen, macht aus ihm mehr als einen »Kunden«. Dieser Anspruch will ihn nicht zum Objekt des Hilfehandelns machen. Durch die Anregung der Norm können Organisationen zu einem Instrument kommen, mit dem sie den Anspruch, Betroffene einzubeziehen konkret umsetzen. Angeregt durch die Anforderungen des Qualitätsmanagements kann hier ein systematisches Instrument zur Einbeziehung der Betroffenen in die Gestaltung von Hilfen und Leistungen entstehen.

Dieses Instrument kann natürlich auch erweitert werden um die Einbeziehung der Mitarbeitenden.

- Leitbilder, Qualitätspolitiken und Führungsgrundsätze sind Begriffe und Anforderungen aus der Welt des Qualitätsmanagements, mit denen alle Organisationen und Unternehmen, die QM-Systeme implementiert haben »plakativ« ihre grundsätzlichen Aussagen zu Visionen, Werten und Ansprüchen nach innen und außen transparent machen.

Über die plakativen Aussagen hinaus, müssen Leitbilder und Führungsgrundsätze aber erkennbar in den Prozessen leben. Die Aussagen sollten operationalisiert sein und praktisch umgesetzt werden in den Kern- und Führungsprozessen. Also wird sich diakonische Kultur in den Prozessen abbilden und optimale Prozesse als eine unverzichtbare Voraussetzung für diakonische Einrichtungsqualität sichtbar.

Mit der starken Prozessorientierung der DIN EN ISO und den detaillierten Anforderungen an die Definition von Prozessen kann auch hier ein Ansatzpunkt für die Schärfung einer diakonischen Einrichtungskultur gesehen werden.

Die Prozessorientierung unterstützt ein weiteres Grundanliegen diakonischen Handelns, in dem sie die Frage der Wirkung (was wurde durch unsere Hilfeleistung nachhaltig erreicht?) von Hilfen fassbarer macht. Durch Kennzahlen und Indikatoren (und Messprozesse) bieten sich Ansätze für ein wirkorientiertes Handeln, dass auch darlegt werden kann.

- Es lassen sich noch weitere Anforderungspunkte der DIN EN ISO nennen, die durch ihre Denkanregungen bei der Ausgestaltung diakonischer Einrichtungskultur unterstützen:
 - Das geforderte risikobasierte Denken (Kapitel 6.1) bietet Potenziale durch eine Erweiterung der Sicht der Risikoidentifikation. Neben einer organisationsorientierten Risikobetrachtung kann eine klientenorientierte Risikoidentifikation den Blickwinkel erweitern.
 - Die Anforderungen aus dem Kapitel 7.1.3.: Wie setze ich die »Bewahrung der Schöpfung«, den verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen konkret in alltagstaugliches Handeln in meinem Managementsystem um.

Resümee: Organisationen, die über Zeitressourcen verfügen und die Einführung eines QM-Systems als reflektorisches Organisationsentwicklungsinstrument nutzen, können damit auch ihr diakonisches Profil schärfen.

WORKSHOP

ZERTIFIZIERUNGSAUDITS NUTZENORIENTIERT GESTALTEN

Manuela Striebel-Lugauer

Dipl. Pflegewirtin FH, Freie Auditorin EQ ZERT

Der Workshop hat zu einem Diskurs hinsichtlich des Nutzens/ der Argumente einer Zertifizierung im Hinblick auf die nutzenorientierten Gestaltung von Zertifizierungsaudits eingeladen.

Bei der Frage nach der nutzenorientierten Gestaltung von Zertifizierungsaudits wurden sowohl die Erwartungen und Wünsche in Bezug auf die Zertifizierungsgesellschaft bzw. dem Auditteam als auch die Rolle der Einrichtung hinsichtlich der nutzenorientierten Gestaltung (Vorbereitung, Mitwirkung, Umgang Ergebnisse) erarbeitet bzw. diskutiert.

Schwerpunkte:

- Impulse für den Nutzen einer Zertifizierung
- Impulse hinsichtlich der Aspekte zur Auswahl der Zertifizierungsgesellschaft – Erwartungen an die Zertifizierungsgesellschaft/ Auditteam/ Auditablauf/ Ergebnis
- Inputs zur Vorbereitung/ Mitgestaltung von Zertifizierungsaudits durch die Organisation unter dem Aspekt des Nutzens für die Organisation.

»Qualität und Wirtschaftlichkeit statt Kontrolle und Bürokratie«

Unter diesem Leitgedanken betrachtet sich EQ ZERT als Zertifizierungspartner qualitätsbewusster Unternehmen und Einrichtungen.

Vorteile der Zertifizierung – Nutzen für Einrichtungen

Die Einführung eines Managementsystems im Vorfeld einer Zertifizierung

- schafft Transparenz innerhalb der gesamten Organisation, um Stärken, Schwachstellen und Verbesserungspotenziale zu erkennen und Entscheidungen nicht auf Grundlage von Vermutungen, Hoffnungen und Theorien, sondern auf Basis von bekannten Fakten treffen zu können, schafft Sicherheit, dass alle entscheidenden Dinge innerhalb der gesamten Organisation ausreichend und eindeutig geregelt sind und effektiv funktionieren
- schafft bei internen und externen Interessenpartnern Vertrauen, dass deren Erfordernisse und Erwartungen erfüllt werden und dass eine fortlaufende Verbesserung der Leistung stattfindet

Die Zertifizierung

- Die Zertifizierung eines Qualitätsmanagementsystems bestätigt interessierten Kreisen die Qualitätsfähigkeit der Organisation.
- Die Zertifizierung ist ein unvergleichliches Instrument, eine ganze Organisation mit ihren Mitarbeitern in positive »Aufruhr« zu versetzen.
- Die Zertifizierung kann Ressourcen und Fähigkeiten freisetzen und auf ein gemeinsames konkretes Ziel fokussieren.
- Die Zertifizierung führt zu einem Abschluss, den ein neutraler Außenstehender beurteilt – Zertifikate haben dann die Wirkung von Siegerurkunden oder Auszeichnungen, über die man sich wirklich freut und auf die jeder stolz sein kann, sofern er daran beteiligt war.
- Die Zertifizierung ist, wenn richtig genutzt, der Zwang zur Ständigen Verbesserung, gewissermaßen unter fachkundiger Aufsicht.
- Die jährlichen Zyklen der Zertifizierung sind hervorragend geeignete Fixpunkte, um notwendige Veränderungen zu stabilisieren und Verbesserungen durchzusetzen.
- Die Dienstleistung des Zertifizierers kann genutzt werden, um das Managementsystem nicht nur aufrechtzuerhalten, sondern, auch mit Hilfe von Hinweisen des neutralen Experten, kontinuierlich weiterzuentwickeln – vorausgesetzt man hat den richtigen Zertifizierer ausgewählt.



Manuela Striebel-Lugauer und die Teilnehmenden des Workshops diskutieren über die nutzenorientierte Gestaltung von Zertifizierungsaudits.

Zertifizierung

Prüfung der Dokumentation

- Feststellung ob zu allen relevanten Anforderungen entsprechende Regelungen vorhanden sind
- Unwesentlich in welcher Form und Struktur die Regelungen vorliegen
- Klare Hinweise wo Abweichungen, Schwachstellen, Verbesserungspotenzial anhand der Dokumentation gesehen wird

Zertifizierungsaudit:

Stufe 1: Grundsätzliche Zertifizierungsfähigkeit

Stufe 2: Prüfung der Umsetzung der Anforderungen der Zertifizierungsgrundlage

Themenschwerpunkt 1:

Was trägt der **Auditor/Auditteam** durch sein Auftreten dazu bei Zertifizierungsaudits nutzenorientiert zu gestalten?/ Was sollte ein Auditor vermeiden.

- Zuhören ohne sich an die Wand reden lassen
- Den Auditierten gekonnt bei langen Monologen unterbrechen
- Verbesserungspotenziale aufzeigen (was) ohne zu beraten (wie)
- Neue funktionierende Lösungen anerkennen, auch wenn diese nicht seiner Musterlösung entsprechen
- Loben und nicht nur kritisieren
- Nach Konformitäten und nicht nach Abweichungen/Schwachstellen suchen
- Sich auch überzeugen lassen wenn geeignete Nachweise vorhanden sind
- Zu seiner Aussage/Entscheidung stehen, wenn kein geeigneter Nachweis vorliegt
- Auch bei persönlichen Angriffen freundlich und fair bleiben
- Seine Aussagen/Entscheidungen begründen können
- Eine angemessene Anzahl Mitarbeiter einbeziehen
- Durch Fragetechnik Angst vor der Prüfungssituation nehmen

Themenschwerpunkt 2:

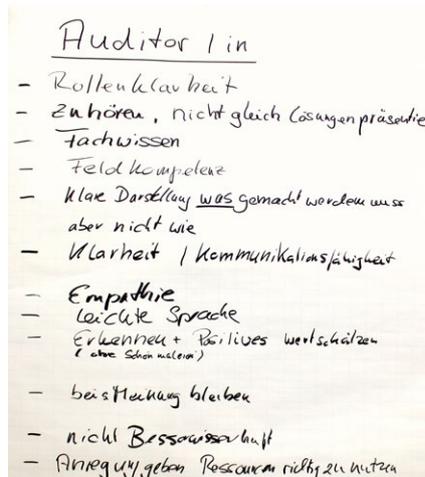
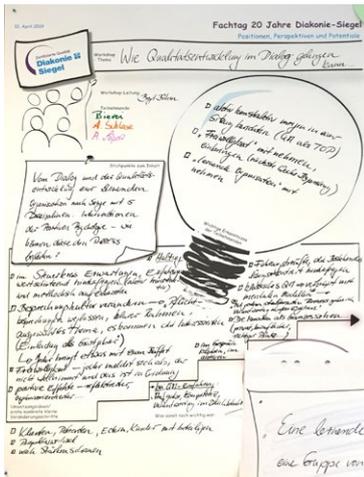
Was ist wichtig für den **Auditablauf** – wie sollte dieser gestaltet sein? Was ist förderlich hinsichtlich des Nutzens, was hinderlich?

- Anhand von Nachweisen Angemessenheit und Wirksamkeit der festgelegten Regelungen prüfen
- Keine Schreibtischaudits
- Audits vor Ort mit Einbezug der Mitarbeitenden in seinem Aufgaben- und Verantwortungsbereich
- Nachweise zu ausgewählten Beispielen
- Bewertung der Angemessenheit:
 - Sind die beschriebenen Systematiken geeignet die Ziele zu erreichen?
 - Werden die Regelungen von allen Mitarbeitenden verstanden und beachtet?
 - Kann anhand von Beispielen eine effektive Umsetzung der festgelegten Vorgehensweisen nachvollzogen werden?

Themenschwerpunkt 3:

Was sollte der **Bericht** beinhalten um einen Nutzen für die Organisation darzustellen

- Vorgefundene Situation muss nachvollziehbar dargestellt sein
- Konkreter Nutzen für die Weiterentwicklung des Managementsystems
- Abweichungen und Schwachstellen klar benannt
- Positive Weiterentwicklungen aufzeigen
- Wirksamkeit/Umsetzung durchgeführte Maßnahmen zu Abweichungen und Schwachstellen aus dem letzten Audit
- ZahlenDatenFakten z. B. Entwicklung Beschwerde-Fehlermanagement



Ergebnisse des Workshops

Themenschwerpunkt 4:

Was ist die **Rolle der Organisation** um ein Zertifizierungsaudit nutzenorientiert zu gestalten – Vorbereitung / Mitwirkung / Nutzung der Ergebnisse?

- Einbezug der Mitarbeitenden
- Fehler und Verbesserungspotenzial als Chance sehen
- Chance der Zertifizierung nutzen im Sinne einer Lernenden Organisation
- ...

Zertifizierungsaudit im Überblick

- Z** Zusammenarbeit der Mitarbeitenden durch Einbezug fördern
- E** Ergebnisse als Motivation für die Mitarbeitenden
- R** Reflektion der geleisteten Arbeit
- T** Transparenz der geleisteten Arbeit
- I** Identifikation der Mitarbeitenden mit den Zielen der Organisation
- F** Führung durch Einbezug der Mitarbeitenden und Ziele
- I** Ideenaustausch anregen
- Z** Ziele und Zielerreichung reflektieren
- I** Impulse für Verbesserungspotenzial / Weiterentwicklung erhalten
- E** externer Blick um blinde Flecke zu erkennen
- R** Ressourcen und Fähigkeiten erkennen
- U** Unzufriedenheit durch Mitgestaltung vorbeugen
- N** Nichtkonformität als Chance nutzen
- G** Gemeinsam schaffen wir es
- S** Spaß
- A** Aufmerksam zuhören
- U** Unterlagen / Dokumente und Nachweise sichten
- D** Durchführung prüfen
- I** Identifizieren von Verbesserungspotenzial
- T** Transparente Darstellung der Ergebnisse mit positiver Bestätigung für Geleistetes und richtungsweisender Darstellung von Verbesserungspotenzial

WORKSHOP

QUALITÄTSMANAGEMENT SCHLANK GESTALTEN?

Ingo Bräu
Lösungsorientierte QM-Beratung & Audits

Qualitätsmanagementsysteme leiden häufig an mangelnder Akzeptanz oder bringen zumindest viele Mitarbeitende dazu, Qualitätsmanagement immer direkt mit umfangreicher Dokumentation, schwieriger Anwendung und aufwendiger Pflege zu verbinden.

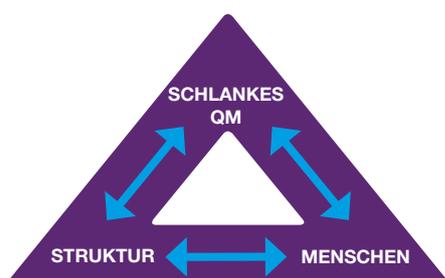
Der Wunsch nach einem »schlanken Qualitätsmanagement« ist hörbar. Aber was ist das eigentlich und wenn es das überhaupt gibt, wie geht das?

Vorsicht vor dem Versprechen, ein schlankes QM sei schon ein dünnes Qualitätsmanagementhandbuch, weniger Formulare oder einfache Kundenbefragungen. Sicher kann das auch dazu gehören; es ist schon zielführend sich von unnötigen Ballast in der Handhabung und Praktikabilität des QM-Systems und seiner Dokumentation zu trennen. Schlankes QM ist aber noch mehr!

Folgende Thesen wurden im Workshop aufgestellt und diskutiert:

Schlankes Qualitätsmanagement ist zielführend, praktikabel und akzeptiert. Niemand in der Organisation empfindet es als »zusätzlich zu dem was ich als Mitarbeiter sowieso schon alles zu tun habe«. Wir machen nicht unsere Arbeit **und** QM sondern wir arbeiten so, dass wir Qualität erzeugen. Qualitätsmanagement ist arbeiten an der Organisation um sie systematisch qualitätsfähig zu machen. QM ist nicht zusätzlich sondern bildet ab, was Leitung und Mitarbeitenden mit Hilfe von Prozessen und Verfahren tun, um gute Ergebnisse zu erzielen.

Um das hinzubekommen sollten wir »strukturelle Aspekte« und »menschliche Aspekte« sowie ihre Wechselwirkungen berücksichtigen.



A) Strukturelle Aspekte für ein schlankes QM

- Klare Sprache; so schreiben, dass die Nutzer es verstehen
- Bei QM Systemen nach DIN ISO 9001:2015 sollten zunächst die Kapitel 4.1 (Kontext der Organisation) sowie Kapitel 4.2 (Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien) sorgfältig bearbeitet werden. Daraus lässt sich der Anwendungsbereich des QMS (Kapitel 4.3) sicher festlegen, woraus sich wiederum sicher die Prozesse bestimmen lassen (Kapitel 4.4), welche die Organisation benötigt, um die ermittelten Erwartungen im entsprechendem Kontext zu erfüllen ...
- Die Organisation legt die Prozesse fest, die sie für das QMS benötigt. Aber eben auch nur diese. → vermeiden Sie als Prozess zu beschreiben, was nicht unbedingt als solcher beschrieben werden muss. Wo reicht vielleicht auch ein Verfahren, eine Arbeitsanweisung, eine Checkliste o. ä.. Der Grund dafür, möglichst wenig über Prozesse darzustellen liegt auf der Hand. Die Anforderungen an einen Prozess entsprechend der ISO 9001:2015 sind hoch. Und noch eines ist wichtig. In den Handbüchern der Diakonie-Siegel wird »Prozess« genannt, was nach der ISO gar kein Prozess sein muss. Es kann auch hilfreich sein, »große Prozesse« bzw. Hauptprozesse in mehrere Teilprozesse zu unterteilen.
- Die Organisation legt auch fest, was ausgeschlossen werden kann. Die Ausschlüsse müssen natürlich begründbar sein. Benötigt die Organisation z. B. unbedingt Kapitel 8.3 (Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen) oder die Kalibrierung von Messmitteln?
- Welche Lieferanten sind wirklich »qualitätsrelevant« oder sind relevant zur Sicherung des Datenschutzes. Nur diese müssen auch regelmäßig bewertet werden.
- Zum Thema »Durchführung und Auswertung von Befragungen und Bewertungen lässt sich allgemein sagen: So wenig Fragen wie möglich. Welche Fragen sind wirklich überhaupt nur relevant bzw. zielführend für die Organisation? Welche Technik bzw. Software kann genutzt werden, um die Auswertung zu erleichtern? Wie gehe ich mit den Ergebnissen um, bzw. wie (effizient) fließen diese in Verbesserungen ein?



»Gehen Sie in kleinen überschaubaren Schritten voran, justieren Sie immer wieder nach.«

- Ähnliches gilt für Nachweisdokumente. Halten Sie diese knapp, exakt, übersichtlich und vor allem sinnvoll. »Überformalisieren« Sie nichts. Wo kann auch hier Technik und EDV zur Vereinfachung herangezogen werden.
- Nutzen Sie ein für Ihre Organisation bzw. ihr QMS angemessenes softwaregestütztes Dokumentenmanagement
- ...

Sicherlich lässt sich auch noch an vielen anderen Ansatzpunkten darüber diskutieren, was ein schlankes QM ist bzw. wie es verschlankt werden kann. Gehen Sie in kleinen überschaubaren Schritten voran, justieren Sie immer wieder nach. Leben Sie den ständigen Wandel im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Veränderung.

B) Menschliche Aspekte für ein schlankes Qualitätsmanagement

- Auch hier kann wieder die ISO 9001:2015 helfen. Im Kapitel 5. (Führung & Verpflichtung) ist dargelegt, wie wesentlich die Verantwortung der Leitung für das QMS ist. Nur wenn die mittleren Leitungsebenen und die Mitarbeitenden wirklich mitgenommen, angeleitet und unterstützt werden, wenn es der obersten Leitung gelingt die Sinnhaftigkeit des Systems immer wieder zu kommunizieren und zu fördern, wenn sie ausreichend Ressourcen zur Verfügung stellt und immer wieder kleine wie große Verbesserungen fordert, fördert, unterstützt und die Kundenzufriedenheit als wichtiges Ziel vorlebt, kann QM als Managementsystem akzeptiert werden und damit auch schlank sein. → Kommunikation ist sicher nicht alles, aber ohne Kommunikation ist alles nichts!
- Schauen Sie auch in die Kapitel 7.1.6 (Wissen der Organisation) 7.2 (Kommunikation), 7.3 (Bewusstsein) und 7.4 (Kommunikation) der ISO 9001:2015. Vor allem der Punkt 7.3 (Bewusstsein) macht noch einmal klar, wie bedeutsam die Haltung zu einem (Qualitäts-)Managementsystem ist.
- Die Organisation sollte also ihre Mitarbeitenden immer einbeziehen, regelmäßig informieren, klare Zuständigkeiten festlegen sowie für klar beschriebene und geregelte Schnittstellen sorgen.

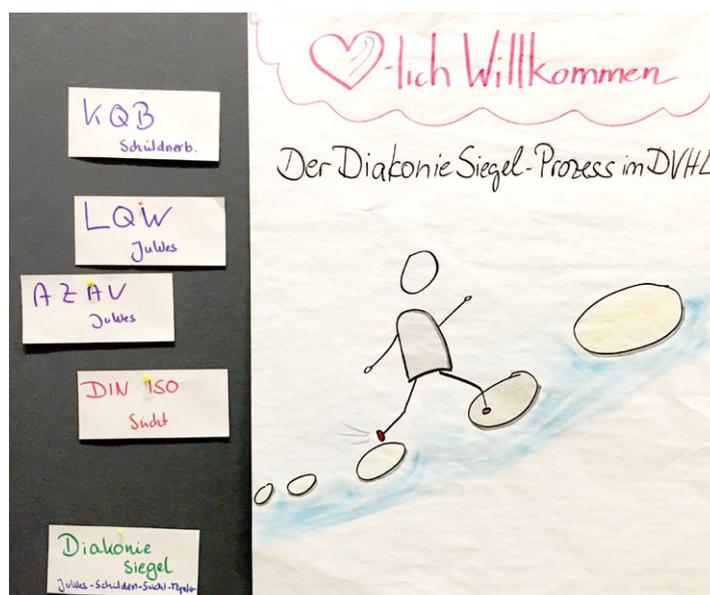


Im Workshop wurden Wege zu einem schlanken Qualitätsmanagement diskutiert.

WORKSHOP

IMPULSE AUS DER PRAXIS

Jörg Engmann & Sandra Heuer
Diakonieverband Hannover-Land



Vorbereitung des Workshops:

Zu Beginn unserer Vorbereitungen fragten wir uns, was kann für die Menschen, die sich mit dem Diakonie-Siegel beschäftigen interessant sein? Welche Inhalte und Erfahrungen unserer praktischen Arbeit, mit unserem Qualitätsmanagement, könnten von Interesse sein?

Da wir uns seit vielen Jahren mit dem Thema des Qualitätsmanagements und den unterschiedlichen Qualitätsmanagementsystemen, die in den einzelnen Fachbereichen unseres Verbandes installiert sind, beschäftigen, fielen uns spontan viele Themen ein, über die wir berichten könnten. Gleichzeitig wurde uns jedoch auch deutlich, dass unsere Sicht sehr eingeschränkt ist, da wir bereits von dem QM-System überzeugt sind. So entstand die Idee, eine Befragung zum Thema QM und Diakonie-Siegel unter den Mitarbeitenden des Diakonieverbandes Hannover-Land durchzuführen, um aus erster Hand berichten zu können, wie auch die Personen, die sich bisher weniger intensiv mit dem Thema beschäftigten und doch gleichzeitig so wichtig für die Umsetzung des QM-Prozesses sind, denken. Dieses Ergebnis sollte nicht nur für den Workshop von Nutzen sein, sondern auch für die Weiterarbeit an unserem Qualitätsprozess.

Unter Mitwirkung der Qualitätsbeauftragten entwickelten wir einen Fragebogen, der die relevanten Fragen nach positiven und negativen Erfahrungen, Erwartungen und Wünschen thematisierte. Auch statistische Daten wie beispielsweise zu den Vorerfahrungen mit den verschiedenen Qualitätsmanagementsystemen wurden erhoben. Die Ergebnisse erwarteten wir mit Spannung.

Der Rücklauf von knapp 50 % lässt einen Trend der Einschätzungen erkennen, über den wir uns im Workshop konstruktiv austauschen können. Intern werden wir darüber hinaus eruieren, wie die zweite Hälfte der Mitarbeitenden denkt und warum die Fragebögen nicht zurückgesandt wurden.

Ablauf des Workshops:

Nach einer kurzen Vorstellungsrunde, in der auch die besonderen Interessen und Fragestellungen der Teilnehmenden abgefragt wurden, wurden die Workshopteilnehmenden aufgefordert, den von uns entworfenen Fragebogen so zu beantworten, wie sie vermuten, dass ihre Mitarbeitenden antworten würden. In einem nächsten Schritt wurden die Einschätzungen der Teilnehmenden mit den Ergebnissen des Fragebogens des Diakonieverbandes Hannover-Land abgeglichen und diskutiert. Als Rahmen und Ziel der Diskussion standen die folgenden Fragen im Mittelpunkt:

- Was motiviert MA?
- Was ist der Mehrwert für die MA?
- Was ist der Mehrwert für die Einrichtung?

Auswertung des Workshops:

Es entstand eine rege Diskussion. Festzustellen ist, dass sich, trotz der sehr unterschiedlichen Arbeitsgebiete, die Erwartungen, Ängste und Wünsche der Mitarbeitenden sehr ähneln. Beispielsweise ist die Befürchtung der Mitarbeitenden, nicht ausreichend zeitliche Ressourcen für den Prozess zu bekommen, oder inhaltlich überfordert zu werden, immer wieder genannt worden. Gleichzeitig scheint die Hoffnung nach mehr Transparenz und vereinfachten Strukturen als Ergebnis der QM-Arbeit alle Teams zu einen. Es wurde als bedeutend angesehen, immer wieder den Gewinn der QM-Arbeit im Allgemeinen und des Diakonie-Siegels im Besonderen zu thematisieren, um dadurch ein positives und produktives Arbeitsklima zu erhalten und Befürchtungen zu reduzieren. Vor allem die Herausarbeitung des eigenen diakonischen Profils wurde hierbei als wichtig und interessant empfunden. Einig waren wir uns alle darüber, dass wir neue Ideen, Impulse und Fragestellungen mit in unsere Einrichtungen nehmen werden.

Wir möchten uns nochmals bei allen Workshopteilnehmenden für die angeregten Diskussionen, die offene Arbeitsatmosphäre und die konstruktiven Gedanken und Ideen bedanken. Es hat uns viel Freude bereitet.

DIALOG – UNTERREDUNG, GESPRÄCH

WIE QUALITÄTSENTWICKLUNG IM DIALOG GELINGEN KANN

Birgit Böhm,
Auditorin, Assessorin, Coach Positive Psychologie

Die Teilnehmenden gehen im Dialog aufeinander zu und verständigen sich in der offenen Begegnung. Sie tauschen sich miteinander aus, hören einander aufmerksam zu und sprechen aus, was sie denken und wollen und was ihnen wichtig ist (Kronberger Kreis für Dialogische Qualitätsentwicklung e. V.)

»Eine Lernende Organisation ist eine Gruppe von Menschen, die einander brauchen, um etwas zu erreichen, und die im Laufe der Zeit kontinuierlich ihre Fähigkeit ausweiten, das zu erreichen, was sie wirklich anstreben.«¹

Nach SENGE kann eine Organisation beurteilt werden, ob sie sich auf dem Weg zur Lernenden Organisation befindet, wenn die sogenannten Kerndisziplinen von den Mitarbeitern einer Organisation gelebt werden.

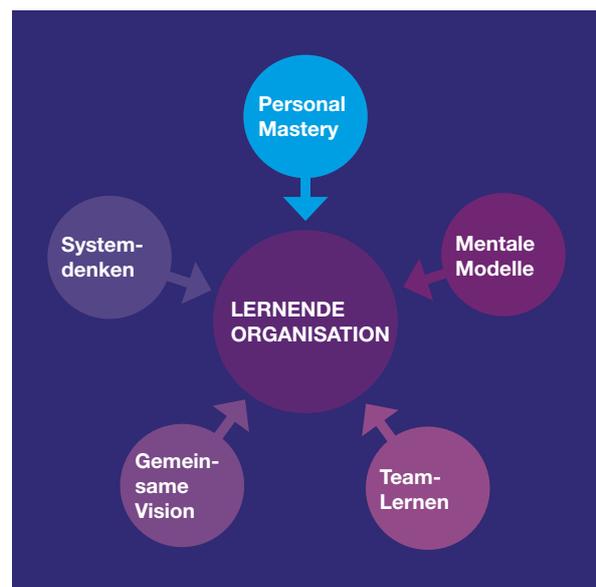


Abbildung 1: Die 5 Kerndisziplinen der Lernenden Organisation

¹ Vgl. Senge, 1998, S. 403



Jede Disziplin repräsentiert einen anderen Aspekt der Lernenden Organisation. Sie zusammen ermöglichen ein Muster andauernder Veränderung.

»Eine Disziplin ist ein Entwicklungsweg, auf dem man bestimmte Fertigkeiten oder Kompetenzen erwirbt. Das Ausführen einer Disziplin bedeutet, dass man nie aufhört zu lernen. Man kommt niemals an. Eine Disziplin zu meistern, ist ein lebenslanger Prozess.«²

Die Disziplin des Systemdenkens ist der Grundstein für die Weltanschauung einer Lernenden Organisation.³

»Im weitesten Sinne umfasst das Systemdenken eine große und relativ amorphe Sammlung von Methoden, Werkzeugen und Prinzipien, die alle darauf zielen, dass man die Wechselwirkungen von Kräften erkennt und sie als Teil eines gemeinsamen Prozesses begreift.«⁴

»Der gemeinsame Leitgedanke der Ansätze des Systemdenkens besagt, »dass das Verhalten aller Systeme bestimmten allgemeinen Prinzipien folgt, die man erforschen und beschreiben kann.«⁴

Personal Mastery ist der Geist der Lernenden Organisation. »Menschen, die einen hohen Grad an Personal Mastery entwickeln, teilen einige grundlegende Merkmale. Sie zeichnen sich durch eine besondere Entschlossenheit aus, die hinter ihren Visionen und Zielen steht. Diese Menschen empfinden eine Vision als Berufung und nicht nur als gute Idee. Sie betrachten die »gegenwärtige Realität« als Verbündeten, nicht als Feind. Sie haben gelernt, Veränderungskräfte zu erkennen und zu nutzen, anstatt sie zu bekämpfen. Sie sind enorm wissbegierig und immer bemüht, die Realität klarer zu erkennen. Sie fühlen sich anderen Menschen und dem Leben verbunden und wissen doch zugleich um ihre Einzigartigkeit. Sie fühlen sich als Teil eines umfassenden Schöpfungsprozesses, den sie beeinflussen, aber nicht einseitig steuern können.«⁵

»Menschen mit einem hohen Grad an Personal Mastery leben, um zu lernen. Sie kommen niemals an«. Personal Mastery ist ein Prozess, eine lebenslange Disziplin. Diese Menschen sind sich ihrer eigenen Ungewissheit, Inkompetenz und Schwächen deutlich bewusst, und sie verfügen über ein starkes Selbstvertrauen.⁶ Sie sind engagierter, zeigen mehr Initiative, fühlen sich für Ihre Arbeit verantwortlich und lernen schneller.⁷

Mentale Modelle sind Bilder, Annahmen und Geschichten, die Menschen von sich selbst, von ihren Mitmenschen, von Institutionen und von jedem anderen Aspekt der Welt in ihren Köpfen tragen. Mentale Modelle bestimmen darüber, was wahrgenommen wird. Menschen können sich in den komplexen Umgebungen der Welt nur mit mentalen Landkarten zurechtfinden; und all diese mentalen Entwürfe sind fehlerhaft und unvollständig.⁸

Alle Menschen haben tief verwurzelte mentale Modelle. Daher können zwei Menschen ein und dasselbe Ereignis beobachten und es im Nachhinein unterschiedlich beschreiben, weil sie gemäß ihrer mentalen Modelle auf jeweils andere Details geachtet haben.⁹

Der Ansatz des Systemdenkens kann durch mentale Modelle zunichte gemacht werden.¹⁰ Die Tatsache, dass viele Ideen nie im Unternehmen verwirklicht werden und hervorragende Strategien graue Theorie bleiben, ist auf diese tief verwurzelten inneren Vorstellungen zurückzuführen.¹¹

² Vgl. Senge, 1998, S. 20

³ Vgl. Senge, 1998, S. 89

⁴ Vgl. Senge, Fieldbook, 1997, S. 102

⁵ Vgl. Senge, 1998, S. 175

⁶ Vgl. Senge, 1998, S. 175

⁷ Vgl. Senge, 1998, S. 176

⁸ Vgl. Senge, Fieldbook, S. 271

⁹ Vgl. Senge, 1998, S. 214

¹⁰ Vgl. Senge, 1998, S. 217

¹¹ Vgl. Senge, 1998, S. 213

»Auf ihrer einfachsten Ebene ist eine Vision die Antwort auf die Frage: »Was wollen wir erschaffen?«

Daher liefert diese Disziplin Ansatzpunkte, wie Menschen lernen, ihre Vorstellungen, die sie an vertraute Denk- und Handlungsweisen binden, wahrzunehmen, zu überprüfen und zu verbessern – ein entscheidender Schritt auf dem Weg zur Lernenden Organisation.¹²

 **»Eine Vision ist ein Bild der Zukunft, die man gestalten möchte, beschrieben im Präsens, so als ob die Dinge sich in diesem Moment ereignen würden. Die Formulierung der »gemeinsamen Vision« macht deutlich, wohin man gehen will und wie man sein wird, wenn man dort angekommen ist.«**

Die Vision verändert die Beziehung der Menschen zum Unternehmen. Es ist nicht länger »deren Unternehmen«, sondern die Mitarbeiter sprechen in diesem Fall von »unser Unternehmen«.¹³ Diese Vision ist ein erster Schritt zur Zusammenarbeit von Menschen, die einander misstrauen, da durch die Vision eine gemeinsame Identität geschaffen wird.¹⁴

»Eine gemeinsame Vision ist keine Idee. ... Sie ist eher die Kraft im Herzen der Menschen, eine Kraft von eindrucksvoller Macht. Sie mag durch eine Idee inspiriert sein, aber wenn sie einmal weitergegeben wird – wenn sie stark genug ist, um mehr als einen Anhänger zu gewinnen –, ist sie nicht länger eine bloße Abstraktion. Sie ist greifbar. Menschen betrachten sie, als ob sie tatsächlich existierte. Nur wenige Kräfte im menschlichen Dasein sind so machtvoll wie eine gemeinsame Vision.«¹⁵

»Auf ihrer einfachsten Ebene ist eine Vision die Antwort auf die Frage: »Was wollen wir erschaffen?« So wie persönliche Visionen Bilder oder Vorstellungen sind, die Menschen in ihren Köpfen und Herzen tragen, sind auch gemeinsame Visionen Bilder, die von allen Mitgliedern einer Organisation geteilt werden. Sie erzeugen ein Gefühl von Gemeinschaft, das die Organisationen durchdringt und die unterschiedlichsten Aktionen zusammenhält.«¹⁶

Menschen, die tatsächlich eine Vision haben und in ihrer Organisation teilen, fühlen sich einander verbunden, vereint durch ein gemeinsames Ziel.¹⁷

Heutzutage werden in vielen Unternehmen wichtige Entscheidungen von Teams getroffen. Daher ist die Notwendigkeit des Team-Lernens von großer Bedeutung. Ein einzelner kann unentwegt lernen, ohne dass das Unternehmen davon profitiert. Wenn Teams lernen, »werden Sie zu einem Mikrokosmos für das Lernen in der ganzen Organisation«.¹⁸

 **»Das Team-Lernen ist der Prozess, durch den ein Team seine Fähigkeit, die angestrebten Ziele zu erreichen, kontinuierlich ausrichtet und erweitert.«¹⁹**

Grundlagen für diesen Prozess sind eine gemeinsame Vision und dass die Teammitglieder einen hohen Grad an Personal Mastery haben.²⁰

¹² Vgl. Senge, 1998, S. 213

¹³ Vgl. Senge, 1998, S. 254

¹⁴ Vgl. Senge, 1998, S. 254

¹⁵ Vgl. Senge, 1998, S. 251 f

¹⁶ Vgl. Senge, 1998, S. 252

¹⁷ Vgl. Senge, 1998, S. 252

¹⁸ Vgl. Senge, 1998, S. 287

¹⁹ Vgl. Senge, 1998, S. 287

²⁰ Vgl. Senge, 1998, S. 287

Das Team-Lernen innerhalb von Organisationen umfasst drei wichtige Bereiche:

- **Es ist notwendig, dass das Team gründlich über komplexe Fragen nachdenkt und neue Einsichten gewinnt. Teams müssen lernen, wie sie sich zunutze machen können, dass eine Gruppe potenziell mehr weiß als der Einzelne.**
- **Es besteht die Notwendigkeit zu innovativem, koordiniertem Handeln. Jedes Teammitglied vertraut den anderen und kann sich darauf verlassen, dass alle sich gegenseitig in ihrem Handeln ergänzen.**
- **Teams spielen eine große Rolle für andere Teams. Ein lernendes Team fördert also kontinuierlich andere lernende Teams, indem es die Praktiken und Fertigkeiten des Team-Lernens verbreitet. Obwohl das Team-Lernen individuelle Fertigkeiten und Kenntnisse umfasst, ist es eine kollektive Disziplin.²¹**

Psychische Grundbedürfnisse

**Self Determination Theory,
Deci & Ryan, 2000**

Autonomie – Selbst entscheiden, Herr seines eigenen Handelns zu sein

Kompetenz – Sich wirksam erleben, Selbstwirksamkeit und Vertrauen in das eigene Können

Beziehung – Verbunden sein, Gefühl der Zugehörigkeit

Die vier Kommunikationsstile

**Shelly Gable, 2004, Gable, Reis,
Impett & Asher, 2004**

Wie aktiv oder passiv ist die Antwort?

Wie konstruktiv oder destruktiv ist die Antwort?

Gable und Kollegen konnten nachweisen, dass die aktiv konstruktive Art des Antwortens zu beiderseitigem Nutzen beiträgt.

Bei passiven oder destruktiven Antworten erleben die Gesprächspartner Stress und andere negative Gefühle.

²¹ Vgl. Senge, 1998, S. 288

WORKSHOP

ANDERS INTERN AUDITIEREN – VOM NUTZLOSEN RITUAL ZUR FUNKTIONIERENDEN POTENZIALANALYSE

Dr. Benedikt Sommerhoff

Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ)

»Das Audit, QM-Regelwerke und die QM-Zertifizierung prägen die Wahrnehmung der Unternehmensleitungen, Führungskräfte und Mitarbeiter über das, was Qualitätsmanagement ist, mehr als alles andere. Und sie prägen sie in einer Art und Weise, die für die Qualität, das Qualitätsmanagement und die Qualitätsmanagerinnen und Qualitätsmanager problematisch ist. Wo das Qualitätsmanagement das Image hat, bürokratisch und nicht wertschöpfend zu sein, führe ich das ganz wesentlich darauf zurück, dass Mitarbeiter erleben, wie Qualitätspersonal viel Energie in ritualisierte, letztlich fast nutzlose Audits investiert. Audits, die zu allem Überfluss auch den Mitarbeitern Zusatzaufwände verschaffen und sie zwingen, ihre Arbeit und ihre Prozesse anders darzustellen, als sie im Alltag ablaufen.«

Dr. Benedikt Sommerhoff

Beitrag auf DGQ Blog – Anders Auditieren – vom nutzlosen Ritual zur funktionierenden Potenzialanalyse



Dr. Benedikt Sommerhoff im Dialog mit den Teilnehmenden des Fachtags.

WORKSHOP

NACHHALTIGE QUALITÄTSENTWICKLUNG FÄNGT IM KOPF AN – GRUNDANNAHMEN DES QUALITÄTSMANAGEMENTS HINTERFRAGEN

Elisabeth Trubel

Auditorin, Facilitatorin, Mediatorin, Beraterin

Nachhaltig erfolgreiche QM-Entwicklung fängt im Kopf an

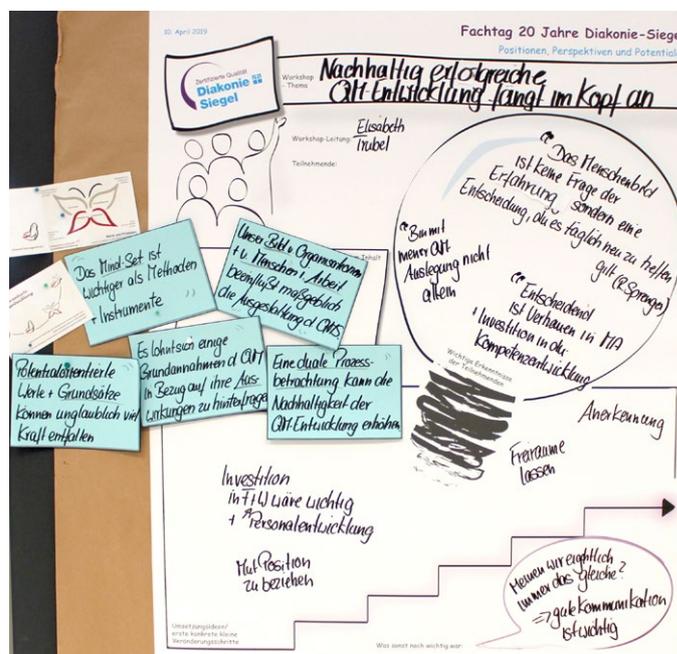
Während ich darüber nachdachte, wie ich Organisationen unterstützen könnte, die mich angefragt hatten, sie bei der Verschlankung ihres QM-Systems zu beraten, stolperte ich über einen Artikel in einem Gesundheitsmagazin mit der Überschrift »Erfolgreich Abnehmen fängt im Kopf an«.

Ist das beim QM nicht ganz genau so? Der Gedanke ließ mich nicht mehr los. Nicht wenige Organisationen klagen über ein unüberschaubar gewordenen Maß an Regelungen, die alle irgendwann mit gut gemeinter Absicht erstellt worden sind. Die gut gemeinten Absichten stehen auch immer noch im Raum und werden zum Teil auch hartnäckig verteidigt. Aber gut gemeint heißt ja noch lange nicht auch gut gemacht. Oft haben die Regelungen nicht die gewünschten Ergebnisse erzielt. Wer kennt z. B. nicht formvollendete Prozessbeschreibungen zum Fehlermanagement, die kaum einer anwendet und die in der Regel nicht zu einer verbesserten Fehlerkultur geführt haben. Ist es möglicherweise genauso schwer, den Ballast an wenig nutzenstiftenden Regelungen wieder los zu werden, wie das ein oder andere Pfund Genussspeck am eigenen Bauch?

Von den zahlreichen Ratschlägen, die das Gesundheitsmagazin für mich zum erfolgreichen Abnehmen bereit hielt, wurden zwei ganz besonders hervorgehoben:

1. Weit verbreitete Ernährungsirrtümer entlarven
2. Persönliche Lebensregeln zum Thema Ernährung kritisch hinterfragen

Was mich zu der Frage brachte: »Gibt es solche hartnäckigen Mythen wie Fett macht fett oder neuerdings: Weizen macht dumm, auch im Qualitätsmanagement?



Ja, es gibt eine ganze Menge davon. Diesen sind wir ja nicht zuletzt in unserem Denkraum für eine potenzialorientierte Qualitätsentwicklung schon seit einiger Zeit auf der Spur. Dass Kennzahlen Klarheit und Objektivität liefern, ist z. B. so ein Mythos. Glauben Sie nicht? In der Rubrik: Stimmt das eigentlich? möchte ich Sie einladen, diesen Grundsatz zu hinterfragen.

Und wie ist es mit den persönlichen Lebensregeln zum Thema Ernährung? Also Überzeugungen wie: Ohne Schokolade kann ich nicht leben oder Übergewicht liegt bei uns in der Familie. Gibt es sowas auch im QM? Auch diese Frage konnte ich sehr schnell und eindeutig mit Ja beantworten. Wer kennt nicht den Satz: Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser oder die Überzeugung, dass durch Regeln und Standards Beziehungen zwischen Menschen wirksam gesteuert werden können. Meine Gedanken dazu möchte ich Ihnen in den nächsten Blogbeiträgen gerne erläutern.



Elisabeth Trubel zieht in ihrem Workshop Vergleiche zwischen Jo-Jo-Effekten in der Ernährung und im Qualitätsmanagement: »Mühselig hat sich die Organisation dazu durchgerungen, das QM-System um 20 Regeln zu erleichtern, während heimlich still und leise schon gleich 10 neue dazu gekommen sind.«

Was mir durch die Anregungen im Gesundheitsmagazin und dem vielleicht etwas gewagten Vergleich deutlich geworden ist: Wir können nicht gegen unsere Grundüberzeugungen handeln, sonst erleben wir den berühmten Jo-Jo-Effekt auch im QM: Mühselig hat sich die Organisation dazu durchgerungen, das QM-System um 20 Regeln zu erleichtern, während heimlich still und leise schon gleich 10 neue dazu gekommen sind. Unsere Grundannahmen sind tiefe innere Wahrheiten, die uns als Faustregeln helfen, durch den Alltag zu kommen. Sie haben ihre Wurzeln häufig im sozialen Umfeld (berufliche und familiäre Sozialisation) und wirken gerne im Unbewussten. Unsere Grundannahmen sind wichtig, um im Alltag entscheidungs- und handlungsfähig zu sein. Aber nicht alle Grundannahmen fördern unsere persönliche Entwicklung bzw. die von Teams und Organisationen. Nicht selten handelt es sich dabei um sehr starke Verallgemeinerungen, die inhaltlich auf wackeligen Füßen stehen und die es lohnt, kritisch zu hinterfragen und ggf. neu zu fassen. Unser Gehirn strebt nach Kohärenz, d. h. nach Übereinstimmung zwischen Denken und Handeln. Wollen wir unser Verhalten verändern, so gelingt das nur, wenn

wir uns mit unseren bewussten und unbewussten mentalen Modellen auseinandersetzen. Ansonsten werden wir immer wieder in alte Verhaltensmuster zurückfallen. Nachhaltig erfolgreiche QM-Entwicklung basiert daher nicht in erster Linie auf passenden Methoden und Instrumenten, sondern auf dem »richtigen« Mind Set.

»Nachhaltig erfolgreiche QM-Entwicklung basiert nicht in erster Linie auf passenden Methoden und Instrumenten, sondern auf dem »richtigen« Mind Set.«

POTENZIALORIENTIERTE QUALITÄTSENTWICKLUNG

Entwicklung eines neuen Bundesrahmenhandbuches Diakonie-Siegel soziale Unternehmen und diakonische Werke

Qualitätsentwicklung in allen Arbeitsfeldern und in den Führungs- und Unterstützungsprozessen verbindend und potenzialorientiert unterstützen

Ausgangssituation

Mit den 12 Bundesrahmenhandbüchern setzen sich die Diakonie-Siegel mit vielen zentralen Aufgabenfeldern Diakonischer Werke und Verbände auseinander. Aber bei weitem nicht mit allen. Die Vielfalt diakonischer Arbeit ist sehr groß, und es gibt keine Bestrebungen, diese Vielfalt

vollständig in Bundesrahmenhandbüchern abzubilden. Ein Qualitätsentwicklungsprozess in einem diakonischen Werk, der sich nur auf Teilbereiche der Arbeit bezieht kann allerdings auch als Aufteilung in zwei Klassen wahrgenommen werden. Um einen verbindenden Qualitätsentwicklungsprozess innerhalb eines ganzen Diakonischen Werkes anzustoßen ist es empfehlenswert, die Diskussion und die Definition von Qualitätskriterien nicht nur partiell anzugehen, sondern alle Arbeitsfelder mitzunehmen. Dies ist umso wichtiger, je mehr es gelingt, potenzialorientierte und damit positiv erlebte Qualitätsentwicklungsprozesse zu etablieren.

Diakonie

Diakonie Siegel soziale Unternehmen und diakonische Werke

Qualitätsentwicklung in allen Arbeitsfeldern und in den Führungsprozessen verbindend und potentialorientiert unterstützen

Die vorhandenen Bundesrahmenhandbücher bündeln

BUNDESRAHMEN-HANDBUCH
Diakonie-Siegel
soziale Unternehmen
und Diakonische Werke

Um die Vielfalt diakonischer Arbeit vor Ort in den Blick zu nehmen, soll das neue Bundesrahmenhandbuch in einem Kapitel universelle Anforderungen an die Kernprozesse diakonischer Werke und Verbände beschreiben. D. h. in dem neuen Bundesrahmenhandbuch wird keine konkrete Fachlichkeit beschrieben, sondern eine arbeitsfeldübergreifende Anleitung zur Ermittlung und Definition bedeutender Qualitätskriterien unter Beachtung des diakonischen Profils gegeben. Parallel dazu soll geprüft werden, in wie weit die für die erste Zielsetzung zu entwickelnde Synopse alle Bundesrahmenhandbücher auf ein allgemein gültiges und generalistisch anwendbares Maß reduziert werden kann.

Zielgruppe des neuen Bundesrahmenhandbuches

Zur Zielgruppe zählen zum einen Komplexträger, die mit mehreren Diakonie-Siegeln arbeiten möchten und zum anderen Diakonische Werke und Verbände, die mit Blick auf das gesamte Leistungsangebot einen Qualitätsentwicklungsprozess imitieren bzw. bündeln möchten.

Zielsetzungen:

- Es soll eine Synopse der Führungs- und Unterstützungsprozesse zwischen allen 12 vorhandenen Diakonie-Siegeln abbilden und
- einen potenzialorientierten Qualitätsentwicklungsprozess in Diakonischen Werken und Verbänden unterstützen und dabei die Vielfalt diakonischer Arbeit vor Ort berücksichtigen.

Projektförderung

Das Projekt wird mit Mitteln der Glücksspirale gefördert. Dies ermöglicht zum einen die Durchführung mit Hilfe von externer Begleitung. Dies wird durch Elisabeth Trubel erfolgen, die bereits die Entwicklung von sieben Bundesrahmenhandbüchern im Auftrag des DQE begleitet hat. Zum anderen werden durch die Projektmittel auch die Tagungskosten sowie die Reise- und eventuelle Übernachtungskosten der Projektteilnehmenden abgedeckt, so dass diesen kein zusätzlicher finanzieller Aufwand entsteht. In der Projektgruppe soll darüber beraten werden, wie die Arbeit mit dem Bundesrahmenhandbuch nach dessen Fertigstellung z. B. durch eine Arbeitshilfe oder eine begleitete Implementierungsphase unterstützt werden kann.

Eine Zertifizierung gehört nicht zu den zentralen Projektzielen, ist aber für interessierte Werke und Verbände möglich. Denkbar sind dabei im Wesentlichen zwei Varianten:

1. Ein Diakonisches Werk erhält nach einem positiv durchlaufenen Zertifizierungsverfahren verschiedene fachspezifische Zertifikate (z. B. Diakonie-Siegel Pflege, Diakonie-Siegel Migration und Diakonie-Siegel Kita), wobei die Führungs- und Unterstützungsprozesse nur einmal begutachtet werden.
2. Ein Diakonisches Werk erhält nach einem positiv durchlaufenen Zertifizierungsverfahren das Diakonie-Siegel Diakonischer Werke und Verbände für sein gesamtes Leistungsangebot. Auch hier werden die Führungs- und Unterstützungsprozesse nur einmal auditiert. Soweit keine Arbeitsfelder ausgeschlossen werden, finden in allen Leistungsbereichen Begutachtungsgespräche statt.
3. Als dritte Variante ist es ebenfalls möglich in einem integrierten Verfahren das eher universelle Zertifikat Diakonie-Siegel Diakonischer Werke und Verbände durch einzelne fachspezifische Siegel (z. B. Diakonie-Siegel Arbeit und soziale Integration) zu ergänzen.



Gefördert durch die

GlücksSpirale

VON  **LOTTO**®



»Das neue Bundesrahmenhandbuch bietet einen allgemeinen Rahmen zur Regelung der unterschiedlichen Kernprozesse.«

Zum Nutzen eines Diakonie-Siegel basierten QM-Systems

Ein QM-System auf Basis des Diakonie-Siegels bringt viele Vorteile mit sich. Es

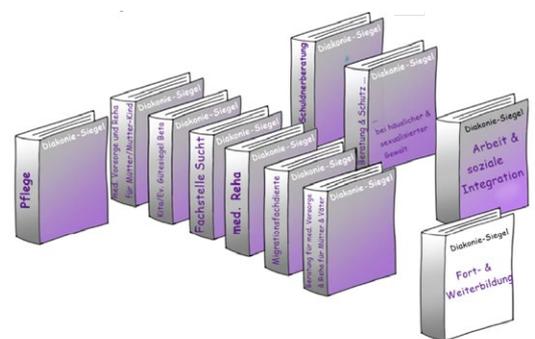
- schafft Transparenz, hilft bei der Klärung von Verantwortungsstrukturen und der Steuerung der zentralen Prozesse
- definiert fachspezifische Qualitätskriterien und kann somit für interne und externe Qualitätsvergleiche genutzt werden
- schärft das diakonische Profil und unterstützt dessen Verankerung im Arbeitsalltag.
- fördert ein zielorientiertes Vorgehen, bereitet Reflexionsprozesse vor und unterstützt damit Wirkungsorientierung.
- sichert einen sorgfältigen Umgang mit dem spezifischen Wissen der Organisation
- legt den Grundstein für systematische organisationsinterne Lern- und Entwicklungsprozesse
- ermöglicht ein kooperatives und arbeitsteiliges Vorgehen zusammen mit anderen Organisationen (z. B. in Rahmen von Netzwerken)

Das Bundesrahmenhandbuch Diakonie-Siegel soziale Unternehmen und diakonische Werke bietet einen allgemeinen Rahmen zur Regelung der unterschiedlichen Kernprozesse. Dieser allgemeine Rahmen kann durch die einzelnen fachspezifischen Diakonie-Siegel ergänzt werden. Zur Zeit liegen folgende Bundesrahmenhandbücher vor.

- Diakonie-Siegel Arbeit und soziale Integration
- Diakonie-Siegel Beratung für medizinische Vorsorge und Rehabilitation für Mütter und Väter
- Diakonie-Siegel Fachstelle Sucht
- Diakonie Fort- und Weiterbildung
- Diakonie Kindertagesstätten
- Diakonie-Siegel Medizinische Rehabilitation
- Diakonie-Siegel Migration
- Diakonie-Siegel Pflege
- Diakonie-Siegel Schuldnerberatung
- Diakonie-Siegel Schutz und Beratung bei häuslicher und sexualisierter Gewalt
- Diakonie-Siegel Schutzkonzepte
- Diakonie-Siegel Vorsorge- und Rehabilitation für Mütter / Mutter-Kind

Zielgruppen des Bundesrahmenhandbuches

Zielgruppen dieses Bundesrahmenhandbuches sind diakonische und kirchliche Träger und Organisationen, die mit Hilfe eines Qualitätsmanagements (QM) dazu beitragen möchten, dass die Anforderungen aller am Prozess der Leistungserbringung beteiligten Menschen verstanden und erfüllt werden.



Link zum Erklärfilm Diakonie-Siegel Bundesrahmenhandbücher: player.vimeo.com/video/294579346

»Wenn schon der Flügelschlag eines Schmetterlings die Welt verändern kann, welche Potenziale können wir wohl entfalten, wenn wir nur unsere bisherigen Grundannahmen zum Qualitätsmanagement überprüfen?«



Zauberhafter Abschluss: Marcus Bieri, Haus WaldQuelle, Evangelischer Fachverband für Frauengesundheit e. V.



**Diakonie Deutschland
Evangelisches Werk
für Diakonie und Entwicklung e. V.**
Caroline-Michaelis-Straße 1
10115 Berlin

**Diakonisches Institut
für Qualitätsentwicklung**
Annette Klede (Leitung)
Melanie Jantke (Organisation)
Telefon +49 30 652 11-1655
dqe@diakonie.de

www.diakonie-dqe.de