

Bernburg
Dessau
Köthen



Hochschule Anhalt (FH)

Hochschule für
angewandte Wissenschaften

Fachbereich Landespflege,
Ökotropnologie, Landwirtschaft

Qualitätsmanagement in Großhaushalten (Band 4)

DIN EN ISO 9000 ff. - Muss es immer Zertifizierung sein?

Ergebnis eines Pilotprojektes "Leonardo da Vinci" im Auftrag der
Europäischen Kommission

Prof. Dr. Margot Steinell
Dipl.-oec. troph. (FH) Annegret Schade

Bernburg 2000



Das Projekt wurde mit Unterstützung der
Europäischen Gemeinschaft im Rahmen des
Programms Leonardo da Vinci durchgeführt.

Der Inhalt spiegelt nicht notwendigerweise die
offizielle Auffassung der Europäischen
Kommission wider.

Kontakt:

Hochschule Anhalt (FH)
Frau Prof. Dr. Margot Steinell
Strenzfelder Allee 28

D-06406 Bernburg

Tel.: ++49 (0) 3471 301-216

Fax: ++49 (0) 3471 301-218

E-Mail: steinel@loel.hs-anhalt.de

INHALTSÜBERSICHT

VORWORT	SEITE 5
CURRICULUM ZUR SCHULUNG DER HAUSWIRTSCHAFTLICHEN FÜHRUNGSKRÄFTE	SEITE 9
BEGLEITHEFT ZUR ÜBUNG	SEITE 45
CURRICULUM ZUR HAUSINTERNEN SCHULUNG DER HAUSWIRTSCHAFTLICHEN AUSFÜHRUNGSKRÄFTE	SEITE 83
LITERATUR	SEITE 89

Vorwort

Die Qualität hauswirtschaftlicher Leistungen im hauswirtschaftlichen Dienstleistungsbetrieb gewinnt zunehmend an Bedeutung. Nicht zuletzt wird die Qualität eines Altenpflegeheimes oder Krankenhauses durch die Qualität hauswirtschaftlicher Leistungen bestimmt.

Mit Einführung der Pflegeversicherung sind Altenpflegeeinrichtungen verpflichtet, sich an Qualitätssicherungsmaßnahmen zu beteiligen. Dies betrifft nicht nur die Pflege, sondern auch Unterkunft und Verpflegung. Gleichzeitig nimmt der Kostendruck im Gesundheits- und Sozialwesen zu. Anfallende Kosten werden minimiert und Arbeitsstellen gestrichen.

Um eine kontinuierliche und dauerhafte Verbesserung der Qualität hauswirtschaftlicher Leistungen zu erreichen und die Qualität an die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden anzupassen, ist die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen sinnvoll. Durch ein gut funktionierendes Qualitätsmanagementsystem kann die Qualität ständig überprüft werden, fehlerhafte Leistungen und Schwachstellen im Produktionsprozess können sofort erkannt und korrigiert werden, ohne dass dabei zusätzliche Kosten entstehen.

Zu dieser Thematik arbeitete die Hochschule Anhalt (FH), unterstützt durch die Europäische Union, an einem transnationalen Pilotprojekt, mit dem Titel:

**Zusatzqualifizierung
„Qualitätsmanagement in Großhaushalten“
zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen
für hauswirtschaftliche Mitarbeiterinnen.**

Hauswirtschaftliche Führungskräfte interessierter Großhaushalte konnten an berufsbegleitenden Schulungen zum Thema „Qualitätsmanagement in der Hauswirtschaft“ teilnehmen und das zur Einführung von Qualitätsmanagementsystemen notwendige Fachwissen erwerben.

Die Zusatzqualifizierung besteht aus folgenden 10 Schulungskomplexen.

Schulungs- komplex	Titel
1	Qualität und Qualitätsmanagement - Worum es in der Hauswirtschaft geht (4 Schulungstage ¹)
2	Management – Wie ist zu erreichen, was erreicht werden soll? (3 Schulungstage)
3	HACCP & Co – Viele Wege führen zum Ziel (2 Schulungstage)
4	DIN EN ISO 9000 ff. – Muss es immer Zertifizierung sein? (2 Schulungstage)
5	Qualitätsmanagement im Bereich Verpflegung – Gratwanderung zwischen Vollkornnudeln und Gänsebraten (4 Schulungstage)
6	Qualitätsmanagement im Bereich Wäschepflege – Wie kommt die richtige Wäsche zur rechten Zeit an den rechten Ort? (2 Schulungstage)
7	Qualitätsmanagement im Bereich Reinigung – Ist das Zimmer in 7,44 min wirklich sauber? (2 Schulungstage)
8	Outsourcing / Insourcing - Sind Fremde immer besser? (2 Schulungstage)
9	Externe Beratung im Unternehmen – Vier Augen sehen mehr als zwei (1 Schulungstag)
10	Facility Management – Alter Wein in neuen Schläuchen? (2 Schulungstage)

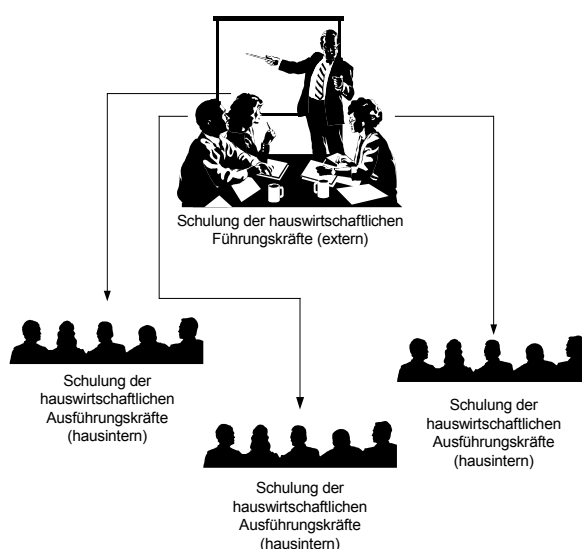
Die Schulung findet auf zwei Ebenen statt. Zunächst werden hauswirtschaftliche Führungskräfte geschult. Diese geben ihr Wissen in einem zweiten Schritt in Form von hausinternen Schulungen an ihre Mitarbeiterinnen (hauswirtschaftliche Ausführungskräfte) weiter.

¹ Ein Schulungstag entspricht 8 Unterrichtseinheiten zu je 45 Minuten.

Das Curriculum zur Schulung besteht aus 10 Bänden. Zu jedem der genannten Schulungskomplexe gibt es einen Band.

Die Bände 1-8 sowie 10 bestehen aus folgenden drei Teilen:

- Curriculum zur Schulung der hauswirtschaftlichen Führungskräfte
- Begleitheft zur Übung
- Curriculum zur hausinternen Schulung der hauswirtschaftlichen Ausführungskräfte.



In diesem Band steht die DIN EN ISO 9000 ff. im Mittelpunkt. Dabei entscheidet die Einrichtung selbst, welche Ideen der Norm umgesetzt werden. Die Inhalte der Norm werden stark vereinfacht vorgestellt. Mit praktischen Beispielen wird ein Bezug zur Hauswirtschaft hergestellt. Durch parallele Aufgaben wird beispielhaft demonstriert, mit welchen Alltagsfragen sich ein Unternehmen befassen wird, wenn die entsprechenden Elemente der Norm umgesetzt werden.

Strebt ein Unternehmen die Zertifizierung an, ist es empfehlenswert, sich weiterführend mit der DIN EN ISO 9000 ff. auseinander zusetzen.

Weiterhin werden Aufbau und Inhalt eines Qualitätsmanagementhandbuches besprochen.

Außerdem bekommen die Schulungsteilnehmerinnen einen kurzen Einblick in TQM (Total Quality Management) und in das Umweltmanagementsystem nach DIN EN ISO 14001.

Zusammenfassend werden zum Schluss die Qualitätsmanagementmethoden und -systeme, die in Band 3 und 4 besprochen worden sind, wiederholt. Überschneidungen und Unterschiede werden festgestellt.

Hinweise zur sprachlichen Regelung

Das vorliegende Projekt hat das Ziel, hauswirtschaftliche Mitarbeiterinnen im Qualitätsmanagement zu schulen, um ihre Arbeitsmarktchancen im Vergleich zu männlichen Bewerbern zu verbessern. Die Zielgruppe der vorliegenden Weiterbildungsmodule sind deshalb (weibliche) hauswirtschaftliche Mitarbeiterinnen. Sie sind Schu-

lungsteilnehmerinnen, wenn sie Führungskräfte sind, oder hauswirtschaftliche Mitarbeiterinnen, wenn sie Ausführungskräfte sind.

Aus diesem Grund wird für die Zielgruppe des Projektes sprachlich immer die weibliche Form gewählt. Das bringt Vor- und Nachteile.

Der Vorteil liegt darin, dass die beteiligten Frauen sprachlich direkt in Zusammenhang gebracht werden mit Managementfunktionen. Dies kann helfen, der derzeitigen unterdurchschnittlichen Beteiligung von Frauen in Managementfunktionen (im Vergleich zum Frauenanteil im Ausführungsbereich) entgegenzuwirken.

Der Nachteil liegt darin, dass männliche Mitarbeiter dadurch sprachlich ausgeschlossen werden, obwohl ein Qualitätsmanagementsystem nur dann erfolgreich eingeführt werden kann, wenn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter daran beteiligt sind und geschult werden.

Für männliche hauswirtschaftliche Mitarbeiter ist also eine Übertragung der Inhalte notwendig.

Für alle anderen Personengruppen (Kundinnen und Kunden, Bewohnerinnen und Bewohner usw.) wurde versucht, eine sprachliche Regelung zu finden, die männliche und weibliche Personen einschließt. Im Einzelfall wurde davon abgewichen, wenn dies zur Sinnentstellung oder Unlesbarkeit geführt hätte.

***Curriculum
zur Schulung
der hauswirtschaftlichen
Führungskräfte***



INHALTSVERZEICHNIS

<u>1</u>	<u>Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000 ff.</u>	15
<u>1.1</u>	<u>Anliegen und Entwicklung der DIN EN ISO 9000 ff.</u>	15
<u>1.1.1</u>	<u>Anliegen der DIN EN ISO 9000 ff.</u>	15
<u>1.1.2</u>	<u>Entwicklung der DIN EN ISO 9000 ff.</u>	15
<u>1.2</u>	<u>Inhalt des Entwurfes der „neuen“ DIN EN ISO 9001</u>	21
<u>1.2.1</u>	<u>Einleitung</u>	21
<u>1.2.2</u>	<u>Anwendungsbereich</u>	21
<u>1.2.3</u>	<u>Verweisungen auf andere Normen</u>	22
<u>1.2.4</u>	<u>Begriffe</u>	22
<u>1.2.5</u>	<u>Qualitätsmanagementsystem</u>	22
<u>1.2.6</u>	<u>Verantwortung der Leitung</u>	24
<u>1.2.6.1</u>	<u>Verpflichtung der Leitung</u>	24
<u>1.2.6.2</u>	<u>Kundenorientierung</u>	25
<u>1.2.6.3</u>	<u>Qualitätspolitik</u>	25
<u>1.2.6.4</u>	<u>Planung</u>	25
<u>1.2.6.5</u>	<u>Managementbewertung</u>	26
<u>1.2.6.6</u>	<u>Verwaltung</u>	26
<u>1.2.7</u>	<u>Management der Mittel</u>	28
<u>1.2.7.1</u>	<u>Bereitstellung der Mittel</u>	28
<u>1.2.7.2</u>	<u>Personal</u>	28
<u>1.2.7.3</u>	<u>Einrichtungen</u>	29
<u>1.2.7.4</u>	<u>Arbeitsumgebung</u>	29
<u>1.2.8</u>	<u>Produktrealisierung</u>	29
<u>1.2.8.1</u>	<u>Planung der Realisierungsprozesse</u>	30
<u>1.2.8.2</u>	<u>Kundenbezogene Prozesse</u>	30
<u>1.2.8.3</u>	<u>Entwicklung</u>	31
<u>1.2.8.4</u>	<u>Beschaffung</u>	32
<u>1.2.8.5</u>	<u>Produktion und Dienstleistungserbringung</u>	33
<u>1.2.8.6</u>	<u>Prüfmittellenkung</u>	34
<u>1.2.9</u>	<u>Messung, Analyse und Verbesserung</u>	34
<u>1.2.9.1</u>	<u>Planung</u>	34
<u>1.2.9.2</u>	<u>Messung und Überwachung</u>	34
<u>1.2.9.3</u>	<u>Lenkung von Fehlern</u>	35
<u>1.2.9.4</u>	<u>Datenanalyse</u>	35
<u>1.2.9.5</u>	<u>Verbesserung</u>	36
<u>1.3</u>	<u>Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 ff.</u>	36
<u>2</u>	<u>Qualitätsmanagementhandbuch</u>	37
<u>2.1</u>	<u>Inhaltlicher Aufbau</u>	37
<u>2.1.1</u>	<u>Allgemeiner Teil</u>	37
<u>2.1.2</u>	<u>Spezieller Teil</u>	38
<u>2.2</u>	<u>Formaler Aufbau</u>	39

<u>3</u>	<u>Einblicke in Total Quality Management (TQM)</u>	40
<u>4</u>	<u>Einblicke in Umweltmanagement</u>	41
<u>5</u>	<u>Zusammenfassung von Qualitätsmanagementsystemen und -methoden</u>	42

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Überblick über die Kernnormen der DIN EN ISO 9000 ff.: 1994	18
Abbildung 2: Modell und Struktur der DIN EN ISO 9000 ff.: 2000	19
Abbildung 3: TQM-Modell	40

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Abkürzung „DIN EN ISO“	15
Tabelle 2: Überblick über die Elemente der DIN EN ISO 9000 ff.: 1994	18
Tabelle 3: Aufbau der DIN EN ISO 9000 ff.: 2000	19
Tabelle 4: Inhalt der DIN EN ISO 9001: 2000 im Überblick	21
Tabelle 5: Anregung zur Qualitätsplanung	26
Tabelle 6: Grundgedanken von TQM	40

—

1 Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000 ff.

1.1 Anliegen und Entwicklung der DIN EN ISO 9000 ff.

1.1.1 Anliegen der DIN EN ISO 9000 ff.

DIN EN ISO 9000 ff. ist eine Norm für Qualitätsmanagementsysteme. Diese Norm beschreibt, wie das Qualitätsmanagementsystem in einem Unternehmen zu gestalten ist, um letztendlich die Qualität der Produkte oder Leistungen sicherzustellen.

Die DIN EN ISO 9000 ff. ist eine Systematik zur Sicherstellung von Vorgehensweisen, die eigentlich selbstverständlich sind, aber die in der Praxis nicht immer so umgesetzt werden. Die Systematik ist eine Hilfestellung, um das eigene Qualitätsmanagementsystem dahingehend zu überprüfen, ob etwas Wichtiges vergessen wurde. Wichtig an der Norm ist nicht die Systematik selbst, sondern das, was daraus gemacht wird. Der Betrieb entscheidet, was er umsetzt und was nicht, es sei denn er strebt eine Zertifizierung an. Über Zertifizierung soll an späterer Stelle noch einmal gesprochen werden.

Wenn sich ein Betrieb mit den einzelnen Forderungen der Norm auseinandersetzt, werden Lücken im eigenen Qualitätsmanagementsystem deutlich.

Eine vollständige Umsetzung der Norm ist sehr zeitaufwendig. Der Aufwand ist abhängig von den Voraussetzungen des Betriebes, d.h. von dem Qualitätsmanagementsystem, das bereits in dem Betrieb existiert. Je nach Einrichtung kann eine vollständige Umsetzung der Norm zwei bis drei Jahre dauern.

Die Abkürzung „DIN EN ISO“ steht für folgende Begriffe:

DIN	Deutsche Industrie Norm
EN	Europäische Norm
ISO	Internationale Organisation für Standardisierung

Tabelle 1: Abkürzung „DIN EN ISO“

1.1.2 Entwicklung der DIN EN ISO 9000 ff.

Die Erstausgabe der Norm auf internationaler Ebene erfolgte 1987 durch die Internationale Organisation für Standardisierung. Auf eine nähere Erläuterung der Inhalte der ersten Ausgabe soll an dieser Stelle verzichtet werden, da diese keine Gültigkeit mehr hat.

Diese erste Ausgabe wurde bereits im Jahr 1994 ergänzt. Sie besteht nach der Ergänzung aus vier Kernnormen (ISO 9000 – 9004). Die Norm 9004 Teil 2 bezieht sich dabei auf Dienstleistungen.

(nach Buser et al. 2000, S. 9)

Die DIN EN ISO 9000 ff.: 1994 besteht aus 20 Elementen, die in der folgenden Tabelle aufgeführt und kurz beschrieben sind.

Element	Sicherstellung, dass...	Kann beispielsweise erreicht werden, indem...
1 Verantwortung der obersten Leitung	die Zielsetzungen und Verantwortlichkeiten in allen Ebenen geklärt und verstanden werden.	die Heimleitung die Qualitätspolitik bestimmt.
2 Qualitätsmanagementsystem	die Systematik des gesamten Qualitätsmanagements sichtbar und nachvollziehbar ist.	ausgehend von dem Leitbild Ziele festgelegt werden. Das Qualitätsmanagementhandbuch ist darauf ausgerichtet, die Mitarbeiterinnen anzuleiten, die Ziele zu erreichen.
3 Vertragsprüfung	die Erfordernisse der Kunden verstanden werden und nur realistische Verträge geschlossen werden.	spezielle Kundenwünsche in den Heimvertrag aufgenommen werden.
4 Designlenkung	nur Produkte entsprechend Markt- und/oder Kundenanforderungen entwickelt werden.	ein Innovationsteam zur Entwicklung neuer Leistungen gebildet wird.
5 Lenkung der Dokumente des Qualitätsmanagementhandbuches	nur geeignete Anweisungen gegeben und diese in der jeweils aktuellen Form beachtet werden.	alle Kontrollblätter in der Küche alle 6 Monate überprüft werden, ob diese noch den aktuellen Anforderungen entsprechen.
6 Beschaffung	nur geeignete Produkte beschafft und eingesetzt werden.	die Küchenleiterin in den Entscheidungsprozess über den Kauf eines neuen Küchengerätes involviert ist.
7 Lenkung der von Kundinnen und Kunden bereitgestellten Produkte	die besonderen Verpflichtungen beachtet werden, die mit den vom Kunden und von der Kundin bereitgestellten Produkten verbunden sind.	mit der bewohnereigenen Wäsche sorgsam umgegangen wird.
8 Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit von Produkten	im Problemfall die Entstehungsgeschichte und der Verbleib fehlerhafter Produkte nachvollziehbar ist, um den Schaden zu begrenzen und die Ursachen zu beseitigen.	jede Reinigungsmitarbeiterin die Bereiche entsprechend ihres Dienstplanes reinigt.
9 Prozesslenkung	alle notwendigen Maßnahmen unternommen werden, damit keine fehlerhaften Produkte produziert werden.	sorgfältig und unter Beachtung der Arbeitsanweisungen gearbeitet wird.

Element	Sicherstellung, dass...	Kann beispielsweise erreicht werden, indem...
10 Prüfungen	die Qualitätsanforderungen erfüllt sind (Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität).	regelmäßige Wareneingangskontrollen stattfinden.
11 Prüfmitte- überwachung	Fehlmessungen bzw. Fehlscheidungen verhindert werden.	die Messfühler und Thermometer in regelmäßigen Abständen geeicht werden.
12 Prüfstatus	keine Produkte versehentlich verarbeitet oder den Kunden ausgeliefert werden, deren Qualität nicht nachgewiesen wurde.	nur die Speisen ausgegeben werden, die auf der linken Abstellfläche bereitgestellt werden.
13 Lenkung fehlerhafter Produkte	fehlerhaft erkannte Produkte nicht versehentlich weiterverarbeitet, ausgeliefert oder benutzt werden.	auszubessernde Wäschestücke von der Wäschereimitarbeiterin gesichtet werden. Die Mitarbeiterin trifft die Entscheidung darüber, ob das Wäschestück ausgebessert oder entsorgt wird.
14 Korrektur- und Vorbeugmaßnahmen	ein wiederholtes Auftreten bekannter Fehler vermieden wird.	eine Reinigungsmitarbeiterin ihren Kolleginnen erzählt, dass es wichtig ist, die Chemikalien ordnungsgemäß an ihren Platz zu stellen, denn sie hat heute versehentlich nach der falschen Chemikalie gegriffen.
15 Handhabung, Lagerung, Verpackung, Konservierung und Versand	die Qualität der Produkte nicht durch den Umgang mit ihnen beeinträchtigt wird.	eine Trennung in reine und unreine Seite in der Wäscherei eingehalten wird. Damit wird die Rekontamination der Wäsche verhindert.
16 Lenkung von Qualitätsaufzeichnungen	durchgeführte Maßnahmen des Qualitätsmanagements nachvollziehbar sind.	die Kontrolllisten für die Temperatur in den Kühlräumen im Archiv mind. 12 Monate aufbewahrt werden.
17 Interne Audits	das Qualitätsmanagementsystem regelmäßig auf seine Wirksamkeit und Eignung hin überprüft und bewertet wird.	die Qualitätsbeauftragte einmal im Jahr mit den Abteilungsleiterinnen über die Funktionalität des Qualitätsmanagementsystems spricht und die Kenntnisse des Personals stichprobenartig überprüft.
18 Schulung	hinreichend qualifiziertes Personal verfügbar ist.	der Schulungsbedarf der hauswirtschaftlichen Mitarbeiterinnen ermittelt wird.

Element	Sicherstellung, dass...	Kann beispielsweise erreicht werden, indem...
19 Wartung (Kundendienst)	die Eignung und Verfügbarkeit der Produkte aufrechterhalten bleiben.	eine ständige Kommunikation mit der Kundin/dem Kunden angestrebt wird. Dazu werden Befragungen zur Qualität durchgeführt.
20 Statistische Methoden	Stichproben richtig entnommen und bewertet werden.	die Anzahl der Kundinnen und Kunden, die befragt werden müssen, um aussagefähige Ergebnisse zu erhalten, ermittelt wird.

Tabelle 2: Überblick über die Elemente der DIN EN ISO 9000 ff.: 1994

Die folgende Abbildung zeigt einen Überblick über den Zusammenhang zwischen den einzelnen Kernnormen.

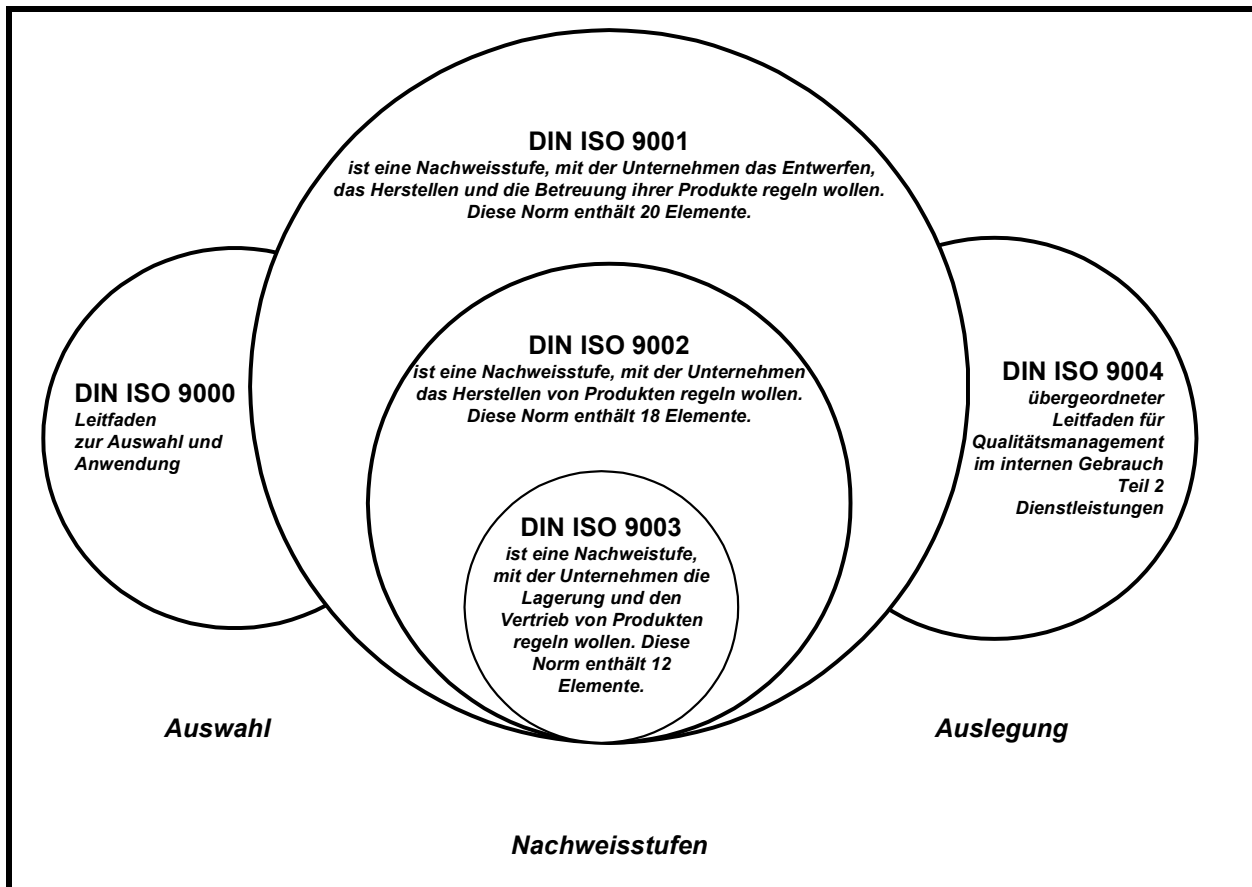


Abbildung 1: Überblick über die Kernnormen der DIN EN ISO 9000 ff.: 1994

Im Zuge einer ständigen Verbesserung erforderten folgende Kritikpunkte bezüglich der DIN EN ISO 9000 ff.: 1994 eine Neugestaltung des Regelwerkes.

Kritikpunkte an der Fassung von 1994 sind vor allem,

- dass die Norm zu Qualitätsmanagementsystemen mit eher statischem Charakter führt,
- eine zu technische und produktorientierte Auslegung,
- eine zu geringe Einbindung der Unternehmensleitung,
- eine geringe Übertragbarkeit auf Dienstleistungen,
- eine geringe Anwenderfreundlichkeit und
- eine geringe Kompatibilität mit anderen Managementsystemen.

(nach Buser et al. 2000, S. 9)

Die „neue“ Version der Norm ist noch nicht verabschiedet (Stand November 2000). Sie besteht derzeit nur als Entwurf (E). Ende 2000 oder Anfang 2001 soll die neue Fassung die alte Fassung von 1994 ablösen.

(nach Buser et al. 2000, S. 10)

Die DIN EN ISO 9000 ff.: 2000 soll wie folgt aufgebaut sein:

DIN EN ISO 9000: 2000 (Entwurf)	enthält „Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe“
DIN EN ISO 9001: 2000 (Entwurf)	enthält „Qualitätsmanagementsysteme – Forderungen“
DIN EN ISO 9004: 2000 (Entwurf)	enthält „Qualitätsmanagementsysteme – Leitfaden zur Leistungsverbesserung“

Tabelle 3: Aufbau der DIN EN ISO 9000 ff.: 2000

(nach Buser et al. 2000, S. 10)

Die nachstehende Abbildung zeigt ein Modell zur Struktur der neuen Fassung.

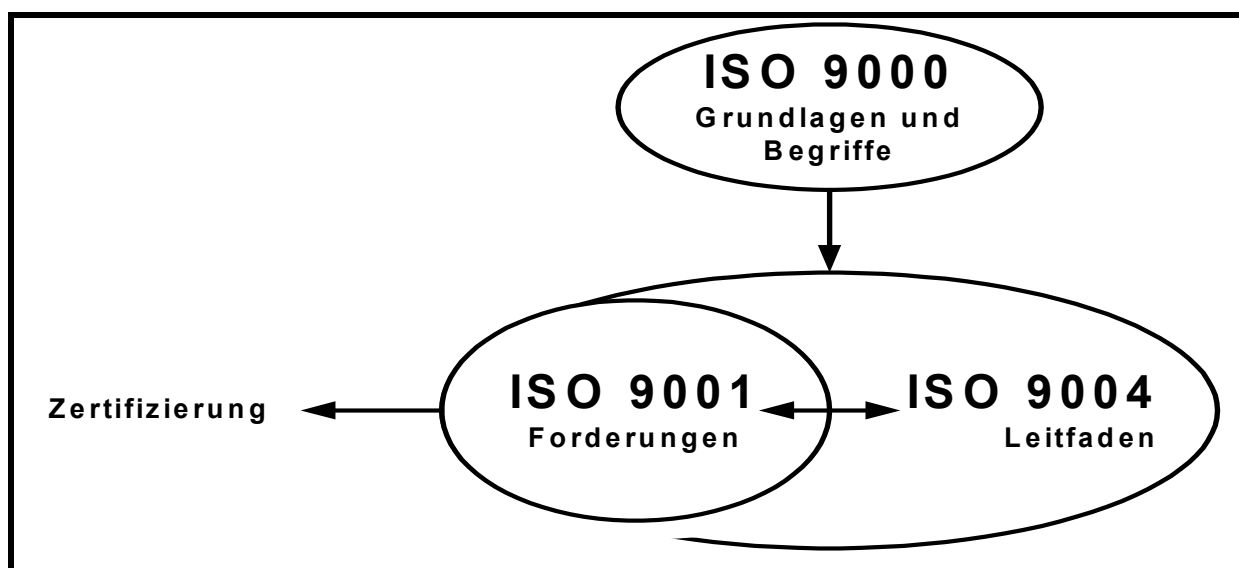


Abbildung 2: Modell und Struktur der DIN EN ISO 9000 ff.: 2000

(nach Buser et al. 2000, S.13)

Mit dieser neuen Fassung sind folgende Änderungen verbunden.

Formale Änderungen:

Es gibt nur noch ein Anforderungsmodell und nur noch einen Leitfaden. Beide sind auf alle Organisationsgrößen, Produkte und Dienstleistungen anwendbar.

Die Forderungen sind straffer und neutraler formuliert.

Das Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9000 ff.: 2000 und das Umweltmanagementsystem nach DIN ISO EN 14001 sind formal gut aufeinander abgestimmt.

Inhaltliche Änderungen und neue Schwerpunkte:

Der gesamte Ansatz der neuen Fassung ist stärker prozessorientiert.

Es wird mit der neuen Fassung eine Basis für ein integriertes Management (Qualitäts-, Umwelt-, Finanz- und Sicherheitsmanagement) gegeben.

Kundenorientierung spielt eine noch stärkere Rolle. Die bezieht sich insbesondere auf die Identifizierung und die Umsetzung der Kundenerwartungen, die Ermittlung der Kundenzufriedenheit und die Kundenkommunikation.

Die neue Fassung enthält eine Verpflichtung zum Ermitteln und Analysieren von Systemmessgrößen.

Ständige Verbesserung steht noch stärker im Vordergrund.

Daraus ergibt sich die Konsequenz für den/die Anwender/-in, dass das Qualitätsmanagementsystem weiterentwickelt und an die neuen Anforderungen angepasst werden muss.

(nach Buser et al. 2000, S. 11)

Im Folgenden soll die Gliederung der „neuen“ Fassung der DIN EN ISO 9000 ff. einen Überblick über Aufbau der Norm geben.

0	Einleitung
0.1	Allgemeines
0.2	Prozessorientierter Ansatz
0.3	Beziehung zu ISO 9004
0.4	Verträglichkeit mit anderen Managementsystemen
1	Anwendungsbereich
1.1	Allgemeines
1.2	Zulässige Ausschlüsse
2	Verweisungen auf andere Normen
3	Begriffe
4	Qualitätsmanagementsystem
4.1	Allgemeine Forderungen
4.2	Allgemeine Forderungen zur Dokumentation
5	Verantwortung der Leitung
5.1	Verpflichtung der Leitung
5.2	Kundenorientierung
5.3	Qualitätspolitik
5.4	Planung
5.5	Verwaltung
5.6	Managementbewertung
6	Management der Mittel
6.1	Bereitstellung von Mitteln
6.2	Personal
6.3	Einrichtungen
6.4	Arbeitsumgebung

7	Produktrealisierung
7.1	Planung der Realisierungsprozesse
7.2	Kundenbezogene Prozesse
7.3	Entwicklung
7.4	Beschaffung
7.5	Produktions- und Dienstleistungserbringung
7.6	Prüfmittellenkung
8	Messung, Analyse und Verbesserung
8.1	Planung
8.2	Messung und Überwachung
8.3	Lenkung von Fehlern
8.4	Datenanalyse
8.5	Verbesserung

Tabelle 4: Inhalt der DIN EN ISO 9001: 2000 im Überblick
(nach Buser et al. 2000 S. 37 ff.)

1.2 Inhalt des Entwurfes der „neuen“ DIN EN ISO 9001

Im Folgenden wird nun näher auf den Inhalt der „neuen“ Fassung eingegangen. Insbesondere soll der Frage nachgegangen werden, wie die Norm auf den hauswirtschaftlichen Betrieb übertragen werden kann.

1.2.1 Einleitung

In der Einleitung werden folgende vier Kerngedanken aufgegriffen:

- Unter dem Gliederungspunkt „Allgemeines“ wird dargelegt, dass das Qualitätsmanagementsystem so flexibel sein soll, dass es sich an die betriebspezifischen Gegebenheiten anpassen lässt. Die Norm ist entsprechend den Forderungen der Praxis zu gestalten. Qualitätsmanagementsysteme müssen daher nicht einheitlich sein, sondern werden von dem Unternehmen selbst bestimmt.
- Des Weiteren ermutigt die Norm zu einem „prozessorientierten Ansatz“. Dies ist allerdings nicht als Forderung zu verstehen.
- Die Norm ISO 9001 weist auf die ISO 9004 hin. ISO 9004 ist ein umfangreicher Leitfaden zur Leistungsverbesserung. Dabei entscheidet das Unternehmen selbst, inwieweit der Leitfaden umgesetzt werden soll.
- Die Norm ist formal auf ISO 14001: 1996 ausgerichtet und ermöglicht damit die Integration verwandter Managementsysteme.

(nach Buser et al. 2000, S. 43 f.)

1.2.2 Anwendungsbereich

Die Norm soll ihre Anwendung in allen Organisationen finden. Das gilt nicht nur für Unternehmen der Wirtschaft, sondern auch für Institutionen, gemeinnützige Organisationen, Verbände etc.

Gründe für die Anwendung der Norm können Forderungen von außen (Kundinnen und Kunden oder Behörden) sein. Ein Unternehmen kann sich aber auch selbst zur Anwendung der Norm verpflichten.

In der alten Fassung der Norm war es möglich, ausgewählte Elemente auszuschließen. Unternehmen konnten sich dann nach ISO 9002 oder 9003 zertifizieren lassen. Diese Differenzierung ist in der „neuen“ Norm nicht mehr zulässig. Es können aber dennoch Normforderungen ausgeschlossen werden, die begründet werden müssen.

Die Ausschlüsse dürfen sich aber nur auf den Punkt 7 „Produktrealisierung“ beziehen.

Beispielsweise der Ausschluss des Abschnittes „Entwicklung“ ist gerechtfertigt, wenn im Unternehmen keine Entwicklung erfolgt.

(nach Buser et al. 2000, S. 44 f.)

1.2.3 Verweisungen auf andere Normen

In Punkt „Verweisungen auf andere Normen“ wird der Leser auf die Norm ISO 9000: 2000 hingewiesen, in der Grundlagen und Begriffe für Qualitätsmanagementsysteme enthalten sind.

(nach Buser et al. 2000, S. 46)

1.2.4 Begriffe

Es gelten die Begriffe, die in ISO 9000: 2000 definiert sind. Hingewiesen sei noch auf eine begriffliche Besonderheit im Vergleich zur „alten“ Fassung von 1994.

Das Wort „Organisation“ bezeichnet das Unternehmen, das die Norm anwendet. Der frühere Begriff war „Lieferant“. Der Begriff „Lieferant“ bezeichnet heute den „Unter-auftragsnehmer“.

Die Auffassung des Begriffes „Produkt“ ist in der neuen Fassung weitergefasst. Produkt wird als Ergebnis von Prozessen verstanden. Damit werden auch Dienstleistungen erfasst.

(nach Buser et al. 2000, S. 46)

1.2.5 Qualitätsmanagementsystem

Unter dem Punkt „Qualitätsmanagementsystem“ werden zunächst allgemeine Forderungen beschrieben. Sie werden im Folgenden erläutert.

Erkennen der für das Qualitätsmanagementsystem relevanten Prozesse

Unter Qualitätsmanagement versteht man ein sich selbst überprüfendes System, das dafür sorgt, dass Produkte oder Leistungen die jeweils geforderten Eigenschaften haben (vgl. Band 1).

Prozesse des Qualitätsmanagements sind jene Prozesse, die zum „Managen“ der Qualität notwendig sind.

Dazu gehören:

- ☞ Planung des Qualitätsmanagements (z.B. Qualitätspolitik festlegen, Ziele formulieren)
- ☞ Installieren von Qualitätsmanagement (z.B. Arbeitsanweisungen erstellen, Schnittstellen festlegen, Qualitätsmanagementhandbuch erstellen)
- ☞ Anwenden von Qualitätsmanagement in der täglichen Praxis (z.B. Arbeiten nach den Vorgaben der Arbeitsanweisungen, des Schnittstellenkataloges, des Qualitätsmanagementhandbuches)
- ☞ Kontrollieren des Qualitätsmanagements (z.B. Kontrolle bezüglich Einhaltung und Aktualität der Vorgaben zum Qualitätsmanagement).

Festlegen der Abfolge der Prozesse, der Wechselwirkungen zwischen den Prozessen und der Schnittstellen

Sind die gesamten Prozesse des Qualitätsmanagements festgelegt, müssen diese in eine zeitlich logische Abfolge gebracht werden. Es ist z.B. zuerst die Qualitätspolitik

festzulegen, erst dann können Qualitätsziele formuliert werden. Ein Vorgehen in umgekehrter Reihenfolge ergibt wenig Sinn. Betrachtet man dieses Beispiel weiter, ist festzustellen, dass es eine gegenseitige Beeinflussung (Wechselwirkung) zwischen den beiden Prozessen, Festlegen der Qualitätspolitik und Festlegen der Qualitätsziele gibt. Die Qualitätsziele werden durch die Qualitätspolitik bestimmt. Diese Beziehung sollte sich ein Unternehmen, das sich mit Qualitätsmanagement auseinandersetzt, vor Augen halten.

Entwickelt beispielsweise die oberste Leitung die Qualitätspolitik (das Leitbild) und die Hauswirtschaftleitung entwickelt daraus die Ziele für die Hauswirtschaft, kann man auch von einer Schnittstelle sprechen (vgl. Band 3). Über diese Schnittstellen sollte sich das Unternehmen ebenfalls im Klaren sein.

Sicherstellung der Durchführung und der Lenkung der Prozesse

In dem Punkt „Sicherstellung der Durchführung und der Lenkung der Prozesse“ geht es darum, zu gewährleisten, dass Prozesse nicht nur geplant, sondern auch eingeführt und vor allem umgesetzt bzw. kontrolliert werden. Dies geschieht nicht von selbst. Wie dies wirklich erreicht werden soll, muss festgelegt werden. Dazu sind Prozesse zu lenken oder zu steuern. Es wird an dieser Stelle noch nicht die Durchführung und die Lenkung der Prozesse selbst besprochen, sondern es wird nur festgelegt, wie die Durchführung und Lenkung der Prozesse sichergestellt werden kann.

Gewährleistung der notwendigen Informationsflüsse

Entschließt sich eine Einrichtung für Qualitätsmanagement, dauert es oft sehr lange, bis diese Information alle Mitarbeiterinnen erreicht. Wie Informationen schnell zu allen Mitarbeiter/-innen gelangen, sollte das Unternehmen festlegen. Dabei ist es vorerst unerheblich, welche Informationen das sind.

Für jeden Qualitätsmanagementprozess ist u.a. festzulegen:

- ☞ Welche Informationen sind für wen notwendig?
- ☞ Wer entscheidet darüber?
- ☞ Wer gibt diese Informationen an wen?
- ☞ Wie werden diese Informationen schnellstmöglich weitergegeben?

Messen, Überwachen und Analysieren der Prozesse mit dem Ziel der ständigen Verbesserung

Auch ein Qualitätsmanagementsystem sollte unter dem Aspekt der ständigen Verbesserung nach angemessener Zeit aktualisiert werden. Die einzelnen Prozesse müssen von Zeit zu Zeit hinterfragt werden. Dazu sind neuste wissenschaftliche Erkenntnisse zum Qualitätsmanagement einzuholen. Diese sind mit dem derzeit bestehenden Qualitätsmanagementsystem zu vergleichen und Veränderungen sind vorzunehmen. Entsprechende Festlegungen dazu müssen getroffen werden. Ein aktueller Anlass für Betriebe, die bereits nach einem Qualitätsmanagementsystem der ISO 9000 ff. arbeiten, wäre beispielsweise die Anpassung der alten Fassung der Norm an die neue.

Lenken und Leiten der Prozesse in Übereinstimmung mit der Norm

Durch beispielsweise eine externe Überprüfung kann die Übereinstimmung der Prozesse des Qualitätsmanagementsystems mit dem Grundgedanken der Norm überprüft werden. Bei Nichtübereinstimmung werden Änderungen vorgenommen.

In Aufgabe **4/1 (Begleitheft zur Übung)** erarbeiten die Schulungsteilnehmerinnen beispielhaft, wie diese Forderung in die Praxis umgesetzt werden kann.

Weiterhin werden in diesem Abschnitt der Norm Aussagen über die Forderungen zur Dokumentation getroffen. Unter dem Begriff Dokumentation werden zweierlei Dinge verstanden. Das sind zum einen die **Vorgabedokumente**. Das können Arbeitsanweisungen, Spezifikationen, Leitfäden oder Pläne sein, die in dem Qualitätsmanagementhandbuch enthalten sind. Andererseits versteht man unter Dokumentation auch die **Nachweisdokumentation**. Das sind Aufzeichnungen, Listen oder Protokolle, die von den Mitarbeiterinnen während der täglichen Arbeit ausgefüllt werden. Die Organisation entscheidet dabei selbst über die Art und die Tiefe der Dokumentation.

Dokumentation ist nur noch für folgende bestimmte Verfahren (Verfahren = „festgelegte Art und Weise, eine Tätigkeit oder einen Prozess auszuüben“) gefordert:

- Lenkung von Dokumenten
- Lenkung von Qualitätsaufzeichnungen
- Internes Audit
- Lenkung von Fehlern
- Korrekturmaßnahmen
- Vorbeugemaßnahmen.

Diese Verfahren werden später näher erläutert.

(nach Buser et al. 2000, S. 47 f.)

In **Aufgabe 4/2 (Begleitheft zur Übung)** stellen die Teilnehmerinnen die Dokumente zum Qualitätsmanagement in den jeweiligen Einrichtungen zusammen.

1.2.6 Verantwortung der Leitung

Der obersten Leitung werden in der Neufassung der Norm mehr Aufgaben zugeschrieben, als das bisher der Fall war. Dies bedeutet nicht, dass die Leitung alle diese Aufgaben selbst zu übernehmen hat. Diese Aufgaben können delegiert werden, die Verantwortung bleibt aber bei der obersten Leitung.

Das Kapitel gliedert sich in:

- ☞ Verpflichtung der Leitung
- ☞ Kundenorientierung
- ☞ Qualitätspolitik
- ☞ Planung
- ☞ Verwaltung
- ☞ Managementbewertung.

1.2.6.1 Verpflichtung der Leitung

Die Leitung ist zu folgenden Punkten verpflichtet:

- ☞ die Bedeutung der Erfüllung der Kundenanforderungen zu vermitteln, d.h. aufzuzeigen, wie wichtig es dem Betrieb ist, die Kundenanforderungen zu erfüllen
- ☞ Qualitätspolitik und Ziele festzulegen
- ☞ Managementbewertung durchzuführen
- ☞ zur Leistungserbringung erforderliche Mittel zur Verfügung zu stellen.

1.2.6.2 Kundenorientierung

Die Leitung ist verpflichtet,

- ☞ die Kundenerwartungen zu ermitteln,
- ☞ Kundenerwartungen in Forderungen umzusetzen
- ☞ und damit Kundenerwartungen zu erfüllen.

Ein einfaches Beispiel soll zeigen, wie diese Forderung der Norm in die Praxis umgesetzt werden kann.

In Kundenbefragungen werden Anforderungen der Kundinnen und Kunden an die Speisenqualität erfasst. Diese Kundenbefragung geht von der obersten Leitung aus, aber die Durchführung der Befragung wird von den Mitarbeiterinnen realisiert. Ein Ergebnis der Befragung lautet, dass die Speisen insgesamt zu fett sind. Um diese Kundenwünsche zu erfüllen, lautet die Forderung an die Küche: sparsamer Umgang mit Fett.

1.2.6.3 Qualitätspolitik

Qualitätspolitik sollte nicht neu erfunden werden. Qualitätspolitik ist ein Teil der Unternehmenspolitik. Die Qualitätspolitik sollte so formuliert sein, dass

- sie angemessen und verständlich ist
- sie die Verpflichtung zur Erfüllung von Forderungen der Norm enthält (trifft nur zu, wenn eine Zertifizierung angestrebt ist)
- sie die Verpflichtung zur ständigen Verbesserung enthält
- sich aus der Qualitätspolitik Qualitätsziele festlegen lassen.

Zur Qualitätspolitik sollten bereits vorhandene Ansätze genutzt werden. Diese sind je nach Einrichtung im Leitbild oder in der Unternehmensphilosophie zu finden. Für die Qualitätspolitik verantwortlich ist die oberste Leitung.

1.2.6.4 Planung

Zur Planung gehört das Formulieren von Qualitätszielen. Die Thematik „Ziele“ ist im Band 1 ausführlich behandelt worden. Aus diesem Grund soll dieses Thema an dieser Stelle nicht näher besprochen werden. Ausgehend von dem „Oberziel“, der Qualitätspolitik, sind die Qualitätsziele so zu formulieren, dass sie messbar und bewertbar sind.

Sind Qualitätsziele formuliert, gilt es ausgehend von den Zielen Maßnahmen zu entwickeln. Diese können in einem Maßnahmenplan niedergeschrieben werden.

In dem Maßnahmenplan sollten folgende Punkte bedacht werden.

- Welches Qualitätsziel ist zu erreichen?
- Wie kann dieses Ziel erreicht werden?
- Welche Mittel sind dazu notwendig?
- Wer ist für die Maßnahme zuständig?
- Wie kann die Wirksamkeit der Maßnahme (Grad der Zielerreichung) gemessen werden?
- Welcher Zeitrahmen ist realistisch?

Es ist empfehlenswert, sich im Alltagsgeschäft die Zeit zu nehmen, einen Plan zu erstellen. Eine Anregung zur Erstellung eines solchen Planes ist in der folgenden Tabelle gegeben.

Qualitätsziel	Maßnahme	Mittel	Zuständigkeit	Kriterien für die Zielerreichung	Zeitraumen
Erhöhung des Hygienebewusstseins bei den Mitarbeiterinnen	Aufzeigen von Gefahren und Risiken im Rahmen einer Schulung	Kompetente Schulungsleiterin, Seminarraum	Hauswirtschaftsleitung	Händewaschen erfolgt ordnungsgemäß, Sauberkeit am Arbeitsplatz	8 Wochen

Tabelle 5: Anregung zur Qualitätsplanung

1.2.6.5 Managementbewertung

Das Qualitätsmanagementsystem sollte von der obersten Leitung regelmäßig bewertet werden. Zielsetzung dabei ist:

- Sicherstellung von Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems
- Ermittlung des Änderungsbedarfes für das Qualitätsmanagementsystem, die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele.

Zur Bewertungsgrundlage können u.a. herangezogen werden:

- Ergebnisse von Audits,
- Ergebnisse der Messung der Kundenzufriedenheit.

(nach Buser et al. 2000, S. 49 ff.)

1.2.6.6 Verwaltung

In dem Kapitel „Verwaltung“ geht es nicht um die Verwaltung der Einrichtung. Kerngedanke ist hier die Verwaltung des Qualitätsmanagementsystems.

Dazu betrachtet die Norm folgende Aspekte:

- ☞ Verantwortung und Befugnis
- ☞ Beauftragte/-r der obersten Leitung
- ☞ Interne Kommunikation
- ☞ Qualitätsmanagementhandbuch
- ☞ Lenkung der Dokumente (Vorgabedokumente)
- ☞ Lenkung der Qualitätsaufzeichnungen (Nachweisdokumente).

Diese einzelnen Aspekte werden nachstehend erläutert.

Verantwortung und Befugnis

Verantwortlichkeiten sind in einer Einrichtung eindeutig zu klären. Die Norm fordert, dass die Verantwortlichkeiten jeder Mitarbeiterin der Organisation bekannt sind.

Verantwortlichkeiten sind zu entnehmen aus:

- Organigrammen
- Funktionsbeschreibungen / Stellenbeschreibungen
- Verfahrensanweisungen / Arbeitsanweisungen
- Prozessdatenblättern.

Beauftragte/-r der obersten Leitung

Die oberste Leitung ist verpflichtet, eine oder mehrere Personen zu benennen, die als „Qualitätsbeauftragte“ fungieren. Handelt es sich um mehrere Personen, sind diese Personen gleichrangig und arbeiten in einem Team zusammen. Dies ist sinnvoll, wenn es sich um eine große Einrichtung handelt, oder die Einrichtung aus mehreren Häusern besteht.

Dabei soll die Berichterstattung der Qualitätsbeauftragten gegenüber der obersten Leitung erfolgen.

Bei allen Aktivitäten sollte sich die Qualitätsmanagementbeauftragte an den Kundenwünschen orientieren.

Interne Kommunikation

Die Kommunikation innerhalb einer Einrichtung sollte sichergestellt werden. Dies kann beispielsweise erreicht werden durch:

- regelmäßige interne Sitzungen
- regelmäßige Kurzbesprechungen
- regelmäßige Aushänge, Umläufe, Kurzmitteilungen oder Zeitungen
- regelmäßige Informationen via Intranet.

Qualitätsmanagementhandbuch

Laut der Norm besteht die Verpflichtung, ein Qualitätsmanagementhandbuch zu erstellen. Darin sollten vor allem enthalten sein:

- der Anwendungsbereich des Qualitätsmanagementsystems und die Ausschlüsse (z.B. Eigentum der Kundinnen und Kunden spielt in unserem Krankenhaus kaum eine Rolle. Aus diesem Grund wird das Verfahren 7.5.3 Eigentum der Kundin/des Kunden ausgeschlossen)
- die dokumentierten Verfahren oder Verweise darauf (z.B. die Beschreibung des Verfahrens „Moppreinigung“ ist im Raum 145 ausgehängt).

Das Qualitätsmanagementhandbuch muss laut der Neufassung der Norm nicht mehr eigenständig sein. Es kann z.B. Bestandteil des Unternehmenshandbuches sein.

Welche Anforderungen an ein Qualitätsmanagementhandbuch gestellt werden und wie diese Anforderungen realisiert werden können, wird in diesem Band an späterer Stelle besprochen.

Lenkung der Dokumente (Vorgabedokumente)

Oft werden in einer Einrichtung zahlreiche Dokumente entwickelt, die mehr oder weniger zum Einsatz kommen. Dieser Abschnitt der Norm befasst sich mit der Lenkung oder der Verwaltung der Dokumente.

Dabei sollte u.a. Folgendes festgelegt werden:

- ☞ Angemessenheitsprüfung
- ☞ Freigabe
- ☞ Aktualisierung
- ☞ Versionskontrolle
- ☞ Verfügbarkeit
- ☞ Archivierung
- ☞ Kennzeichnung.

Lenkung der Qualitätsaufzeichnungen (Nachweisdokumente)

In diesem Abschnitt der Norm geht es um die Verwaltung von Qualitätsaufzeichnungen (Nachweisdokumenten / Protokolle).

Das Lenkungsverfahren soll sich dabei auf die Kennzeichnung, die Aufbewahrung und die Beseitigung beziehen.

Die Norm verlangt eine Lenkung für folgende Aufzeichnungen:

- Ergebnisse der Managementbewertung
- Aufzeichnungen über Schulungen und Qualifikationen
- Bewertung der Produktanforderungen
- Bewertung und Änderung der Entwicklungsergebnisse
- Ergebnisse der Lieferantenbewertung
- Rückverfolgbarkeitskennzeichnungen
- Ergebnisse der Prüfmittelkalibrierung
- Produktfreigaben.

In **Aufgabe 4/3 (Begleitheft zur Übung)** erfassen die Schulungsteilnehmerinnen den Ist- und den Soll-Zustand der Lenkung der Dokumente und Qualitätsaufzeichnungen in ihren Einrichtungen.

1.2.7 Management der Mittel

1.2.7.1 Bereitstellung der Mittel

Die Leitung ist verpflichtet, die zur Leistungserstellung notwendigen Mittel zu bestimmen und bereitzustellen. Der Begriff „Mittel“ schließt alle Ressourcen mit ein, d.h. Personal, Geld, Zeit, Maschinen, Informationen etc.

Die Bereitstellung der Mittel muss geplant werden, dazu gehören folgende Planungsaufgaben:

- Budgetplanung
- Investitionsplanung
- Instandhaltungsplanung
- Personalplanung.

1.2.7.2 Personal

Die Norm besagt: „Mitarbeiterinnen mit übertragener Verantwortung müssen qualifiziert werden“. Dies erfordert eine Nachweisführung der Aus- und Weiterbildung. Demgegenüber stehen die Verantwortungsbereiche der entsprechenden Mitarbeiterinnen.

Eine Einrichtung verpflichtet sich, das Personal weiterzubilden. Die Norm setzt dabei folgende vier Schwerpunkte:

- Ermittlung des Schulungsbedarfes
- Anbieten bedarfsgerechter Schulungen und Beurteilung von deren Wirksamkeit
- Führen von Aufzeichnung über Ausbildung, Erfahrungen, Schulungen und Qualifikationen
- Förderung der Motivation der Mitarbeiterinnen.

In **Aufgabe 4/4 (Begleitheft zur Übung)** erarbeiten die Teilnehmerinnen in kleinen Gruppen, wie diese Forderung der Norm in die Praxis umgesetzt werden kann.

1.2.7.3 Einrichtungen

Unter „Einrichtungen“ werden alle technischen Anlagen, die Ausstattung der einzelnen Arbeitsbereiche (Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstände), unterstützende Dienstleistungen, Kommunikationsmittel, Transportmittel etc. verstanden.

Der Bedarf dieser Einrichtungen ist zu ermitteln und die Einrichtungen sind bereitzustellen.

Es ist empfehlenswert, nur jene Einrichtungen zu betrachten, die in der Vergangenheit problembehaftet waren oder es in absehbarer Zeit sein können. Ein Beispiel für mögliche Probleme in der Zukunft sind die 1999 prognostizierten Probleme mit der Computertechnik im Jahr 2000.

1.2.7.4 Arbeitsumgebung

Des Weiteren beschäftigt sich die Norm mit der Arbeitsumgebung. Unter Arbeitsumgebung werden alle Bedingungen, unter denen Menschen arbeiten, zusammengefasst. Diese Bedingungen können physikalischer, sozialer oder psychologischer Art sein. Faktoren in der Arbeitsumgebung werden ermittelt und unter den Gesichtspunkten Gesundheitsschutz und Arbeitsschutz gelenkt.

(nach Buser et al. 2000, S. 60 ff.)

In **Aufgabe 4/5 (Begleitheft zur Übung)** entwickeln die Teilnehmerinnen eine Checkliste zur Arbeitsumgebung in den Leistungsbereichen der Hauswirtschaft.

Diese Checkliste kann zur Erfassung des Ist-Zustandes genutzt werden. Alle bereits erreichten Anforderungen können mit einem Haken versehen werden, alle noch nicht erreichten Anforderungen sind in die Praxis umzusetzen.

Dabei ist festzulegen, was erreicht werden soll, womit dies zu erreichen ist, wer dafür zuständig ist, ob eventuell Kontrollen dazu notwendig sind und ob die Mitarbeiterinnen gegebenenfalls geschult werden müssen.

1.2.8 Produktrealisierung

Realisierungsprozesse sind Prozesse, die benötigt werden, um die Leistung zu erstellen. Gemeint sind hier nicht mehr die Prozesse des Qualitätsmanagements, sondern die Prozesse, die in einem Unternehmen tagtäglich ablaufen, um die Leistung zu erstellen oder die Produkte herzustellen. Für die Hauswirtschaft sind die Realisierungsprozesse alle hauswirtschaftlichen Prozesse, z.B. Zubereitung eines Mittagessens, Bügeln der Wäsche oder Reinigen der sanitären Anlagen. Bei der Produktrealisierung setzt die Norm folgende Schwerpunkte:

- ☞ Planung der Realisierungsprozesse
- ☞ Kundenbezogene Prozesse
- ☞ Entwicklung
- ☞ Beschaffung
- ☞ Produktion und Dienstleistungserbringung
- ☞ Prüfmittellenkung.

Diese Schwerpunkte werden nachfolgend besprochen.

1.2.8.1 Planung der Realisierungsprozesse

Im Abschnitt „Planung der Realisierungsprozesse“ geht es um die Planung der Prozesse für die Leistungserstellung. Ausgehend von den Qualitätszielen wird ein Prozessplan erstellt. Das bedeutet übertragen für die Hauswirtschaft:

- ☞ Planung der Zubereitung eines Mittagessens
- ☞ Planung des Bügelns der Wäsche
- ☞ Planung der Reinigung der Sanitäranlagen.

Die Planung der Realisierungsprozesse vollzieht sich in drei Schritten:

1. Planung der Eingaben (z.B. Material, Informationen etc.)

Kernfragen hierzu können sein:

- ☞ Welche Arbeitsmittel/Arbeitsgegenstände sind zur Erstellung der Leistung notwendig?
- ☞ Welche Geräte sind zur Erstellung der Leistung notwendig?
- ☞ Welches Personal ist zur Erstellung der Leistung notwendig?
- ☞ Welche Rohstoffe sind zur Erstellung der Leistung notwendig?

2. Planung der Abfolge der Tätigkeiten

Die Reihenfolge der Tätigkeiten kann am besten in Form eines Fließdiagramms dargestellt werden (vgl. HACCP).

3. Planung der Ergebnisse (z.B. Erzeugnisse, Leistungen etc.)

Die Planung der Ergebnisse ist gleichzusetzen mit einer Leistungsbeschreibung. Leistungen können hinsichtlich folgender Aspekte beschrieben werden:

- ☞ Qualitätsniveau der Leistung
- ☞ Zeitpunkt/Zeitdauer der Leistung
- ☞ Ort der Leistungserbringung etc.

In Aufgabe **4/6 (Begleitheft zur Übung)** erarbeiten die Teilnehmerinnen einen Plan zur Erstellung einer hauswirtschaftlichen Leistung.

Die eben gelöste Aufgabe zeigt Parallelen zu anderen bereits besprochenen Themen. Hinter dem Punkt Planung der Eingaben, verbirgt sich nichts anderes als Planung der Struktur. Wird die Abfolge der Tätigkeiten geplant, so ist dies mit der Prozessplanung gleichzusetzen. Planung der Ergebnisse ist Ergebnisplanung. Die Einteilung in Struktur, Prozess und Ergebnis sind in Band 1 im Zusammenhang mit Qualitätsdimensionen (Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität) und in Band 3 im Zusammenhang mit dem Regelkreis (Einteilung in Struktur- Prozess- und Ergebnis-kriterien) besprochen worden. Die ISO bezieht sich auf den gleichen Grundgedanken, verwendet nur andere Namen.

1.2.8.2 Kundenbezogene Prozesse

Kundenbezogene Prozesse sind im Sinne der Norm alle die Prozesse, in denen der Betrieb mit dem Kunden oder der Kundin über die Leistung in Kontakt tritt. So versteht die Norm unter kundenbezogenem Prozess zum Beispiel den Vertragsschluss zwischen einer Bewohnerin/einem Bewohner und einem Altenpflegeheim. In dem Vertrag ist u.a. geregelt, welche Leistungen angeboten werden. Das Ausgeben des Mittagessens an die Bewohner/-innen ist kein kundenbezogener Prozess im Sinne der Norm.

Die Norm empfiehlt dazu drei Schritte.

1. Zunächst werden die Kundenanforderungen ermittelt. Das kann durch Befragungen oder Marktanalyse geschehen.
2. Im zweiten Schritt werden die Produkte/Leistungen einer Produktbewertung unterzogen. Dies erfolgt aus der Perspektive des Anbieters. Die Bewertung bezieht sich auf die Widerspruchslosigkeit und die Erfüllbarkeit der Forderungen an das Produkt/die Leistung. Der Betrieb beantwortet sich selbst die Frage, ob er die Leistung so leisten kann, wie sie von der Kundin oder dem Kunden gewünscht werden.
3. Die Norm schreibt weiterhin eine ständige Kommunikation mit der Kundin/dem Kunden vor. Diese bezieht sich insbesondere auf:
 - Produktinformation
Beispiel: In einem Informationsblatt ist der Umfang der hauswirtschaftlichen Leistungen dargestellt.
 - Anfragen- und Auftragsbearbeitung
Beispiel: Individuelle Kundenwünsche werden weitestgehend berücksichtigt. Die Entscheidung darüber trifft die jeweilige Bereichsleitung.
 - Beschwerden/Reaktion der Kundinnen und Kunden
Beispiel: Kummerkasten, Bereitstehen aller Mitarbeiterinnen für Lob und Kritik, Heimbeirat etc.

1.2.8.3 Entwicklung

Unter Entwicklung ist die Entwicklung neuer Produkte oder Leistungen zu verstehen. Der Begriff „Entwicklung“ lässt sich dabei unterschiedlich weit definieren. Beispielsweise verfügen größere Konzerne der Automobilindustrie über eine separate Abteilung, die sich ausschließlich mit der Weiterentwicklung der Produkte beschäftigt. Lebensmittelkonzerne verfügen ebenfalls über eine solche Abteilung.

Welche Entwicklungen finden im hauswirtschaftlichen Bereich einer Altenpflegeeinrichtung statt? Mit Sicherheit verfügt kein Großhaushalt über eine eigene Entwicklungsabteilung. Entwicklung sollte dennoch auch in einem Großhaushalt, und sei es nur ein Altenpflegeheim mit 50 Bewohnern und Bewohnerinnen, eine Rolle spielen.

Entwicklung ist überall zu finden. Schon, wenn das Frühstück, das bislang mittels Tablettensystem an die Bewohner/-innen abgegeben wird, demnächst in Form eines Buffets angeboten werden soll, kann man von Entwicklung sprechen. Diese Entwicklung vollzieht sich in ganz anderen Dimensionen als die Entwicklung einer neuen Eissorte in einer großen Lebensmittelfirma.

Die Entwicklung in einem Großhaushalt erscheint überschaubar. Aus dieser Sicht sind nur wenige Instrumentarien zum Management oder zur Lenkung der Entwicklung notwendig. Werden jedoch keine Festlegungen zum Thema Entwicklung/Weiterentwicklung der Leistung getroffen, kann es passieren, dass Entwicklung im Alltagsgeschäft untergeht. Ein vollständiges Außerachtlassen der Instrumentarien zur Lenkung und zum Management von Entwicklung ist demnach nicht von Vorteil.

Das Kapitel Entwicklung ist in der Norm sehr detailliert beschrieben. Aus den oben beschriebenen Gründen sind aus den Vorgaben der Norm nur wenige Gedanken aufgegriffen worden, die Schulungsteilnehmerinnen als Anregung verstehen sollten.

Zunächst sollte es eine **Ansprechpartnerin** geben, die sich mit Entwicklung beschäftigt. Das kann beispielsweise die Qualitätsbeauftragte oder die Hauswirtschaftsleiterin sein.

Liegt der Gegenstand/eine Idee für eine Neu- bzw. Weiterentwicklung vor, erfolgt die **Planung und Umsetzung der Neu- oder Weiterentwicklung.**

Ein praktisches Beispiel soll verdeutlichen, wie dies erfolgen kann.

Die Küche eines Altenpflegeheimes möchte in Zukunft das Leistungsangebot erweitern und zusätzlich „Essen auf Rädern“ anbieten.

Die Phasen des Entwicklungsprozesses stellen eine Abfolge der Schritte dar, die für die Umsetzung der Idee notwendig sind. Das bedeutet für das Beispiel, zunächst den Markt zu analysieren. Weitere Schritte werden festgelegt.

Es sollte weiterhin geklärt werden, mit welchen Mitteln und nach welchen Kriterien die neue Idee bewertet werden soll. Ein Bewertungskriterium kann bezogen auf das Beispiel die Annahme durch die Kundinnen und Kunden sein. Haben in der ersten Woche mindestens 10 Kunden und Kundinnen das neue Angebot „Essen auf Rädern“ angenommen, fällt die Bewertung gut aus.

Verantwortlichkeiten müssen festgelegt werden. Das gilt zum einen für die Einführung von „Essen auf Rädern“, zum anderen auch für die Erstellung der Leistung nach der Einführung.

Um Schnittstellenprobleme von Anfang an zu vermeiden, werden die Schnittstellen erfasst und absehbare Schnittstellenprobleme sofort geklärt (vgl. Band 3).

Geklärt werden muss weiterhin, wie die Kommunikation mit der Kundin/dem Kunden erfolgen soll. Zum Beispiel erscheint eine Anzeige über das neue Angebot „Essen auf Rädern“ in der lokalen Presse.

Die neu- oder weiterentwickelte Leistung muss den Anforderungen der Kundinnen und Kunden und des Gesetzgebers entsprechen. Informationen aus früheren Entwicklungen/Erfahrungen können dabei genutzt werden.

Die Leistungen von „Essen auf Rädern“ entsprechen in dem Beispiel den gleichen Anforderungen wie die Speisen für die Bewohnerinnen und Bewohner im Heim.

Anhand einer Checkliste kann das Ergebnis der Entwicklung, sowohl kurzfristig als auch langfristig überprüft werden.

1.2.8.4 Beschaffung

Der Beschaffungsprozess wird als eigenständiger Prozess verstanden. Teilprozesse der Beschaffung sind:

- Bedarfsermittlung,
- Ausschreibungen,
- Lieferantenauswahl,
- Bestellungen,
- Wareneingangsprüfung,
- Rücksendungen etc.

Die Norm schreibt eine Lenkung der Beschaffungsprozesse vor. Beschaffungsprozesse sind zu beschreiben. Weiterhin besteht die Verpflichtung zur Bewertung der beschafften Produkte. Dies kann durch Wareneingangskontrollen erfolgen.

Die Teilnehmerinnen tauschen sich in **Aufgabe 4/7 (Begleitheft zur Übung)** über die Teilprozesse der Beschaffung aus. Die Gruppe sucht gemeinsam nach Schwachstellen und Lösungsansätzen.

1.2.8.5 Produktion und Dienstleistungserbringung

Hier geht es um den reinen Produktionsprozess der Leistung oder des Produktes.

Die Norm setzt dabei folgende Schwerpunkte:

- ☞ Lenkung der Produktion und der Dienstleistungserbringung
- ☞ Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit
- ☞ Eigentum der Kundin oder des Kunden
- ☞ Produktkonservierung
- ☞ Prozessüberprüfung.

Diese Punkte werden weiterführend besprochen.

Lenkung der Produktion und der Dienstleistungserbringung

Unter Lenkung der Produktion und der Dienstleistungserbringung ist zu verstehen:

- Erstellen von Arbeitsanweisungen
(z.B. für die Zubereitung von Hackfleischgerichten)
- Einsatz geeigneter Ausrüstungen
(z.B. Festschreiben des richtigen Desinfektionsmittels zur Reinigung des Fleischwolfes)
- Einsatz geeigneter Prüfmittel
(z.B. Festschreiben des Thermometers, das zur Bestimmung der Kerntemperatur von Hackfleischspeisen zu verwenden ist)
- Überwachungstätigkeiten
(z.B. Festlegen, wie die Bestimmung der Kerntemperatur zu erfolgen hat)
- Verfahren der Ausgabe
(z.B. Festlegen, wie die Ausgabe an den Bewohner/die Bewohnerin zu erfolgen hat).

Kennzeichnung der Rückverfolgbarkeit

Die Rückverfolgbarkeit der Produkte sollte gegeben sein, d.h. es sollte genau nachvollziehbar sein, wer den Kartoffelsalat zubereitet hat, welche Salatcreme verwendet worden ist, wann die Salatcreme geliefert worden ist, wer die Waren bei der Lieferung überprüft hat (Wareneingangsprüfung) etc.

Weiterhin sollte der Prüfstatus des Produktes erkennbar sein, d.h. die Mitarbeiterin, die mit der Schicht beginnt, sollte mit einem Blick sehen, ob die entsprechenden Waren schon von der Kollegin überprüft worden sind.

Um dieser Forderung Rechnung zu tragen, können sich kleine Einrichtungen auch mit einfachen Regelungen verhelpen. Beispielsweise ist die Salatcreme in einem Karton von einer Lieferung, Salatcreme wird immer bei der Firma Maierhof bestellt. Ein anderes Beispiel zum Prüfstatus kann sein, dass der Wärmewagen bereits auf Vollständigkeit überprüft worden ist, wenn er an der Tür steht.

Um der Norm gerecht zu werden, sind diese Regelungen nicht nur „Abmachungen“ zwischen Kolleginnen, sondern sie sind so festzuschreiben, dass es jederzeit nachlesbar und verständlich ist, wenn durch Krankheit etc. Kolleginnen ausfallen und vertreten werden müssen.

Eigentum der Kundin oder des Kunden

Die Norm schreibt weiterhin die Sicherstellung des sorgfältigen Umgangs mit Kundeneigentum vor.

In einem Altenpflegeheim bringen Kundinnen und Kunden zahlreiche persönliche Gegenstände mit, angefangen vom Bild der Enkelkinder über eigene Wäsche, eigene Möbel usw. Hauptsächlich kommt die Hauswirtschaft mit diesen Gegenständen in

Berührung. Wie mit diesen Gegenständen umzugehen ist, ist festzulegen. Dieser Aspekt der Norm ist in einem Altenpflegeheim besonders wichtig, da Beschuldigungen über Diebstahl des Öfteren vorkommen.

Produktkonservierung

Wird ein Produkt hergestellt oder eine Leistung erbracht und erst später an die Kundin/den Kunden abgegeben, spricht man von Produktkonservierung.

Die Eigenschaften eines Produktes sollten bis zur Abgabe an die Kundin oder den Kunden gewahrt werden. Dies ist in der Kennzeichnung, Handhabung, Verpackung und Lagerung sicherzustellen. Dies kann in einer Arbeitsanweisung dargestellt werden.

Dieses Kapitel ist für die Hauswirtschaft wenig von Bedeutung, da die hauswirtschaftlichen Leistungen meist ohne zeitliche Verzögerung oder nur mit sehr geringer zeitlicher Verzögerung an die Kundin/den Kunden abgegeben werden.

Prozessüberprüfung

Es besteht die Verpflichtung, den Prozess zu überprüfen. Die Sicherstellung der Prozessqualität trägt sehr wesentlich zur Sicherstellung der Ergebnisqualität bei. Prozessüberprüfung beinhaltet die Überprüfung einzelner Prozessparameter. Hygienemanagement oder ein betriebliches Eigenkontrollsystem nach den Grundsätzen von HACCP sind Maßnahmen im Sinne der Norm.

Hier werden eindeutig Überschneidungspunkte mit HACCP genannt. Darauf wird am Ende des Curriculums in der Zusammenfassung der Qualitätsmanagementmethoden eingegangen werden.

1.2.8.6 Prüfmittellenkung

Zur Prüfung eingesetzte Prüfmittel müssen geeignet sein. Sie müssen gewartet und kalibriert werden. Wie dies zu erfolgen hat, muss festgelegt werden.

(nach Buser et al. 2000, S. 64 ff.)

1.2.9 Messung, Analyse und Verbesserung

Im Sinne einer ständigen Verbesserung der Leistungen, sind die Leistungen ständig zu bewerten. Es sind Messungen durchzuführen. Die Messergebnisse müssen analysiert werden. Sofern sie nicht dem Standard entsprechen, sind Verbesserungen vorzunehmen.

1.2.9.1 Planung

Die Norm fordert, dass Prüftätigkeiten (Messungen und Analysen) umfangreich geplant werden müssen. Die Planung umfasst u.a. die Festlegung der zuständigen Personen für die Durchführung der Prüfung bis hin zur Auswertung der Prüfergebnisse.

1.2.9.2 Messung und Überwachung

Messung und/oder Überwachung kann verschiedentlich betrachtet werden. Am wichtigsten ist dabei die Kundenzufriedenheit. Weiterhin werden Parameter in Prozessen gemessen und überwacht. Damit wird die Prozessqualität gesichert. Parameter von Produkten werden ebenfalls gemessen und überwacht. Das sichert die Ergebnisqualität. Daneben wird weiterhin das Qualitätsmanagementsystem überwacht. Dies kann durch interne Audits erfolgen.

Bestimmung der Kundenzufriedenheit

Die Kundenzufriedenheit ist das Maß aller Dinge. Es ist festzulegen, wie die Informationen der Kundinnen und Kunden beschafft werden, und wie diese ausgewertet und genutzt werden.

Beispiel: regelmäßige mündliche Befragungen der Kundinnen und Kunden durch eine neutrale Person.

Messung und Überwachung von Prozessen

Für die Überwachung der Prozesse sind geeignete Kriterien zu finden und festzuschreiben.

Beispiel: regelmäßige Messung der Kühlhaustemperatur

Messung und Überwachung von Produkten/Leistungen

Für die Überwachung der Produkte/Leistungen sind geeignete Kriterien zu finden und festzuschreiben.

Beispiel: Verkostung der produzierten Speisen durch das Küchenpersonal

Messung und Überwachung des Qualitätsmanagementsystems durch interne Audits

Das Qualitätsmanagementsystem soll regelmäßig überprüft werden. Dies geschieht u.a. durch regelmäßige interne Audits. Wie diese Audits zu erfolgen haben, sollte festgeschrieben werden.

1.2.9.3 Lenkung von Fehlern

Wird bei einer Kontrolle festgestellt, dass ein Produkt/eine Leistung fehlerbehaftet ist, so muss geregelt sein, wie in diesem Fall zu verfahren ist, z.B.

- ab wann (ab welchem Grenzwert) ein Produkt/eine Leistung nicht mehr an die Kundinnen und Kunden abgegeben werden darf (z.B. ein Jogurt, bei dem das Mindesthaltbarkeitsdatum abgelaufen ist, ist nicht mehr an die Kundin/den Kunden abzugeben)
- wie fehlerhafte Produkte/Leistungen zu behandeln sind (z.B. Jogurt, bei dem das Mindesthaltbarkeitsdatum abgelaufen ist, ist zu werfen)
- was zu tun ist, wenn fehlerhafte Produkte/Leistungen bereits an die Kundin/den Kunden ausgeliefert/abgegeben worden sind (z.B. beanstandet eine Kundin den Jogurt, dessen Mindesthaltbarkeitsdatum abgelaufen ist, bekommt sie einen frischen Joghurt. Das Personal entschuldigt sich bei der Kundin. Der Fehler wird in das dafür vorgesehene Buch notiert.)
- Sonderfreigaberegungen (z.B. Jogurt, dessen Haltbarkeitsdatum überschritten ist, kann von den Mitarbeiterinnen in den Pausen verzehrt werden.)

1.2.9.4 Datenanalyse

Gewonnene Daten sind unmittelbar und zielorientiert zu nutzen. Statistische Methoden sind dazu einzusetzen.

Zum Beispiel kann die Häufigkeit der Fehler in der Wäschepflege statistisch analysiert werden. Es kann herausgefunden werden, ob die zeitlichen Abstände zwischen den einzelnen Fehlern im Laufe eines Jahres zu- oder abnehmen. Daraus kann eine Entwicklung abgeleitet werden.

1.2.9.5 Verbesserung

Planung der kontinuierlichen Verbesserung

Kontinuierliche Verbesserung geschieht nicht von selbst. Sie muss geplant und koordiniert werden.

Bei der Planung einer kontinuierlichen Verbesserung sind zu berücksichtigen:

- Qualitätspolitik und -ziele
- Ergebnisse interner Audits
- Ergebnisse von Datenanalysen
- Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen
- Managementbewertungen.

Korrekturmaßnahmen

Korrekturmaßnahmen sind festzulegen. Dazu gehören zunächst folgende Schritte:

- Fehlererkennung
- Ursachenermittlung
- Ermittlung des Handlungsbedarfes.

Sind die Korrekturmaßnahmen festgelegt, sind diese umzusetzen, die Ergebnisse sind aufzuzeichnen und zu bewerten.

Vorbeugemaßnahmen

Die Norm verpflichtet weiterhin zum Festlegen von Vorbeugemaßnahmen. Dabei werden folgende Schritte empfohlen:

- Fehlerursachenerkennung (Welche Fehler könnten auftreten, was könnten die Ursachen dafür sein?)
- Maßnahmenfestlegung (Was ist zu tun, um die eventuellen Fehlerquellen zu minimieren?)
- Ergebnisaufzeichnung (Ist der eventuelle Fehler trotz Vorbeugemaßnahme aufgetreten?)
- Bewertung (Ist die Vorbeugemaßnahme geeignet?)

(nach Buser et al. 2000, S. 73 ff.)

1.3 Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 ff.

Eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 ff. besagt, dass das Unternehmen über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, das der ISO-Norm entspricht.

Eine Zertifizierung nach ISO 9000 ff. sagt nichts über die Qualität der Produkte/Leistungen einer Einrichtung aus.

Es ist anzunehmen, dass die Leistungen einer zertifizierten Einrichtung von besserer Qualität sind, als von einer Einrichtung, die sich nicht mit Qualitätsmanagement beschäftigt, denn es wird nachweislich zur ständigen Verbesserung der Qualität beigetragen. Ebenso gut kann aber auch eine nicht-zertifizierte Einrichtung den gleichen oder sogar einen höheren Qualitätsstandard anbieten.

2 Qualitätsmanagementhandbuch

Das Handbuch beschreibt das Qualitätsmanagementsystem. Es ist die Bedienungsanleitung zum Qualitätsmanagement und sollte von allen Mitarbeiterinnen verstanden und benutzt werden. Das Qualitätsmanagementhandbuch sollte kein neues bürokratisches System sein. Es sollte mitarbeitergerecht aufgebaut sein und wichtige für die Qualität relevante Punkte beinhalten.

Der Aufbau muss an die betriebsinternen Gegebenheiten angepasst werden. Dennoch wird eine Aufteilung in zwei völlig separate Teile empfohlen:

Der allgemeine Teil des Qualitätsmanagementhandbuches beinhaltet Philosophie und allgemeine Grundlagen und Abläufe. Der spezielle Teil erläutert die Leistungserstellung im einzelnen.

2.1 Inhaltlicher Aufbau

2.1.1 Allgemeiner Teil

Der allgemeine Teil ist für die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und den Kundinnen und Kunden sowie Lieferanten gedacht. Jeder der folgenden Punkte sollte in jeweils etwa einer Seite abgehandelt werden. Keinesfalls sollte der Umfang dieses Teils mehr als 20 – 25 Seiten betragen. Das Unternehmen sollte sich bewusst werden, dass es an diesen Aussagen des allgemeinen Qualitätsmanagementhandbuches gemessen wird. Darum sollten keine leeren Phrasen und Versprechungen aufgeschrieben werden.

Gliederungsvorschlag des allgemeinen Teils

1. Inhaltsverzeichnis
(Dieses sollte übersichtlich und logisch sein.)
2. Einführung
(In der Einführung können kurz Historie der Einrichtung, Gründe und Weg zum Qualitätsmanagementsystem beschrieben werden.)
3. Qualitätsphilosophie
(In der Qualitätsphilosophie sollte dem Leser/der Leserin die Einstellung der Unternehmensführung zum Qualitätsmanagement deutlich werden.)
4. Ziele und Geltungsbereich
(Der Geltungsbereich sollte für den Leser/die Leserin eindeutig sichtbar werden. Ausgehend von der Unternehmensphilosophie werden Qualitätsziele dargestellt.)
5. Definitionen und Abkürzungen
6. Organisationsstrukturen
(Um dem Leser/der Leserin einen Einblick in die Struktur der Einrichtung zu ermöglichen, empfiehlt es sich, diese in Form eines Organigramms darzustellen.)
7. Verantwortlichkeiten und Befugnisse
(Unter diesem Punkt sind Verantwortlichkeiten und Befugnisse zum Qualitätsmanagement darzustellen.)
8. Gemeinsame Grundlagen der Prozeduren
(Allgemein geltende „Spielregeln“ für das Unternehmen können hier niedergeschrieben werden.)
9. Kontrolle von Abweichungen und deren Korrektur
(Gemeinsame Richtlinien zur Behandlung von Abweichungen und Schwachstellen können unter diesem Punkt niedergeschrieben werden.)

10. Qualitätsdokumente
(Grundsätze der Dokumentation, Gründe der Dokumentation und allgemeine Regelungen der Dokumentation, z.B. Aufbewahrungsort und -zeit der Dokumente, Logik der Nummerierung sind hier zu nennen.)
11. Schulung und Training
(Grundregeln für Bedarfsermittlung an Schulungen und spätere Teilnahme an Schulungen können festgehalten werden.)
12. Interne Qualitätsaudits
(Allgemeine Regelungen für Audits werden hier niedergeschrieben, z.B. Zeiträume und Umfang der Prüfung.)

2.1.2 Spezieller Teil

Der zweite und spezielle Teil des Qualitätsmanagementhandbuches ist das Nachschlagewerk für die Mitarbeiterinnen. Dieser Teil ist hauptsächlich für den internen Gebrauch bestimmt, sollte aber so aufgebaut sein, dass ggf. auch externe Personen (Kundinnen/Kunden oder Lieferanten) die Möglichkeit zur Einsicht haben können. Betriebsgeheimnisse, Patente oder andere vertrauliche Informationen gehören nicht in ein Qualitätsmanagementhandbuch.

Gliederungsvorschlag des speziellen Teils

1. Inhaltsverzeichnis
(Dieses sollte übersichtlich und logisch sein.)
2. Einführung
(Sinn, Zweck, Umfang, Geltungsbereich, Verantwortlichkeiten sind hier darzustellen. Dieser spezielle Teil kann sich beispielsweise ausschließlich auf die Hauswirtschaft beziehen.)
3. Definition und Abkürzung
4. Prozesse der Leistungserstellung
(Alle Prozesse der Leistungserstellung (entsprechend des Geltungsbereiches dieses speziellen Teils) werden beschrieben.)
5. Behandlung fehlerhafter Einheiten
(Die Behandlung fehlerhafter Einheiten kann an dieser Stelle gesondert aufgeführt werden. Es ist ebenfalls möglich, diesen Gliederungspunkt in „4. Prozesse der Leistungserstellung“ zu integrieren.)
6. Qualitätsdokumente
(Die Beschreibung der Dokumentation für den speziellen Geltungsbereich (z.B. Hauswirtschaft) erfolgt in diesem Kapitel.)
7. Schulung und Training
(Hier werden u.a. die Art und Weise der Schulung und der Schulungsplan festgeschrieben.)
8. Interne Qualitätsaudits
(Zusätzlich zu den allgemeinen Regelungen (vgl. Allgemeiner Teil des Qualitätsmanagementhandbuches) werden ggf. spezielle Regelungen für Audits niedergeschrieben.)

2.2 Formaler Aufbau

Allgemein gilt auch für den Aufbau des Qualitätsmanagementhandbuches, dass die einzelnen Prozesse immer nach dem gleichen Schema beschrieben werden. Deshalb ist eine zentrale Koordinierung notwendig. Wird in der Pflege und in der Hauswirtschaft ein Qualitätsmanagementhandbuch erstellt, kann auf eine Zusammenarbeit der beiden Bereiche keinesfalls verzichtet werden.

Beschriebene Tätigkeiten müssen leicht nachvollziehbar sein, was auch für die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen von Vorteil ist.

Notwendig ist eine logisch nachvollziehbare Nummernvergabe der einzelnen Prozessbeschreibungen. Es sollte ein einheitlicher Papierkopf für alle Prozessbeschreibungen entwickelt werden.

Ein Prozess kann anhand der folgenden Gliederung beschrieben werden:

1. Deckblatt
(Jede Darstellung eines Prozesses kann mit einem Deckblatt beginnen.)
2. Einführung
(Hier erfolgt eine kurze Erläuterung des Prozesses. Dabei ist eine möglichst einfache Ausdrucksweise zu verwenden.)
3. Umfang und Geltungsbereich
(Geltungsbereiche sind so klar zu definieren, dass sich jede betroffene Mitarbeiterin erkennt)
4. Referenzen
(Welche anderen Kapitel des Qualitätsmanagementhandbuches (allgemeiner oder spezieller Teil) gelten, wird hier beschrieben.)
5. Definitionen
(Fachausdrücke und Abkürzungen werden erklärt, sofern dies nicht zentral geregelt ist.)
6. Details der Prozesse
(Einzelheiten und Arbeitsabläufe werden beschrieben. Dazu sind klare und kurze Sätze zu formulieren. Ablaufdiagramme dienen dem besseren Verständnis.)
7. Verantwortlichkeiten
(Verantwortlichkeiten sind eindeutig und klar festzulegen. Verantwortung darf dabei nicht von „oben“ aufgesetzt werden, Verantwortung muss auch angenommen werden.)
8. Dokumentation
(Ganz speziell nur für den Prozess geltende Angaben zur Dokumentation werden an dieser Stelle niedergeschrieben.)
9. Anhang
(Formblätter für die Nachweisdokumente werden angehängt.)

(nach Glaap 1993, S. 83 ff.)

Der formale Aufbau wird nochmals an dem in **Aufgabe 4/8 (Begleitheft zur Übung)** dargestellten Beispiel deutlich. Die Schulungsteilnehmerinnen beschreiben in dieser Aufgabe einen Prozess der Leistungserstellung.

3 Einblicke in Total Quality Management (TQM)

Wer sich mit Qualitätsmanagement auseinandersetzt, stößt in der Literatur zwangsläufig auf den Begriff TQM. Aus diesem Grund soll dieses Kapitel einen kurzen Einblick in TQM geben.

Die Abkürzung TQM steht für Total Quality Management (Totales Qualitätsmanagement). Die folgende Tabelle beschreibt die Bedeutung und den Grundgedanken von TQM.

T	TOTAL	...das heißt Einbeziehung aller Personengruppen (Kundinnen/Kunden, Mitarbeiterinnen und Lieferanten)
Q	QUALITY	...das heißt konsequente Orientierung aller Aktivitäten an den Anforderungen der Kundinnen und Kunden
M	MANAGEMENT	...das heißt die übernommene Verantwortung und Initiative der obersten Leitung

Tabelle 6: Grundgedanken von TQM

(nach Bruhn 1998, S. 32 ff.)

TQM ist keine Norm. Von der Europäischen Gesellschaft für Qualität (EFQM) ist ein Modell zum TQM herausgegeben worden. Das Modell besteht aus 9 Kriterien, die in der nachfolgenden Abbildung dargestellt sind. Die Wertigkeit der einzelnen Kriterien ist prozentual festgelegt.

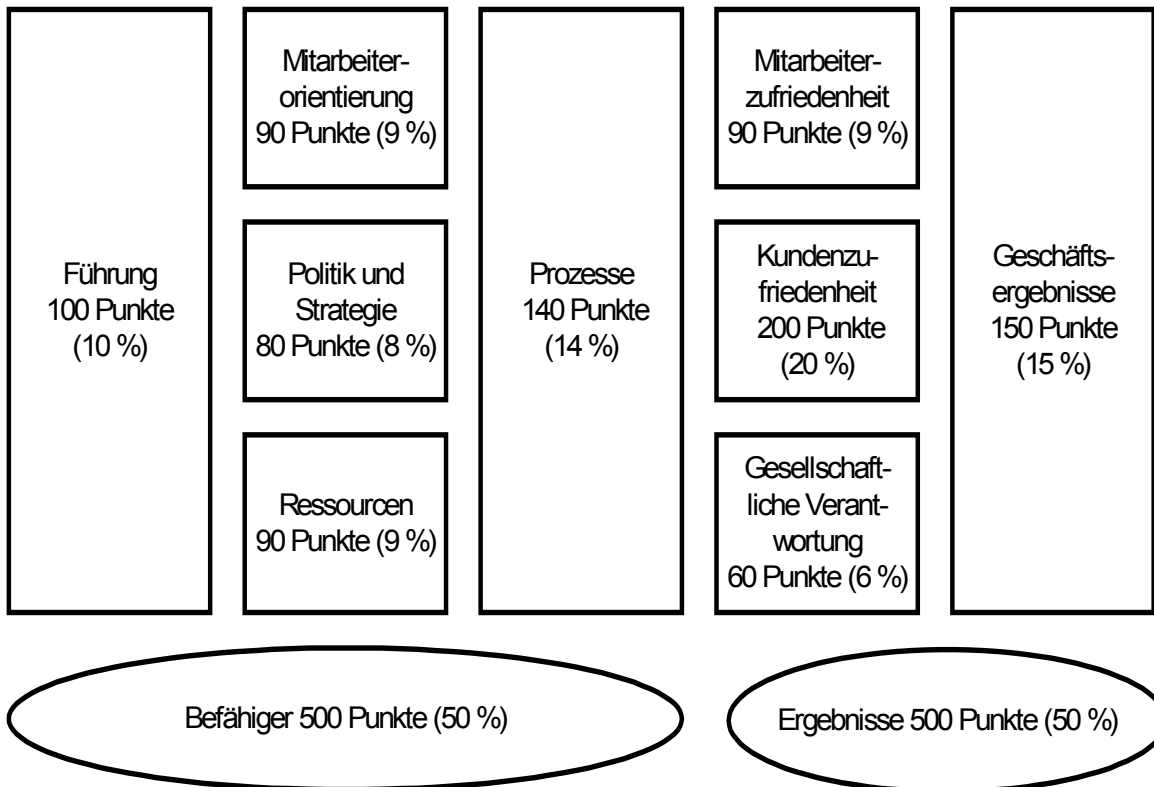


Abbildung 3: TQM-Modell

(nach <http://www.deutsche-efqm.de>)

TQM unterscheidet zwischen „Befähiger“ und „Ergebnisse“. Beide Aspekte sind gleichwertig.

Unter Befähiger wird dabei alles das verstanden, was von dem Unternehmen direkt geleistet wird. Das sind Führung, Politik und Strategie, Mitarbeiterorientierung und die Ressourcen sowie die Prozesse. Verglichen mit den Qualitätsdimensionen könnte man sagen, dass unter Befähiger alles das verstanden wird, was Struktur und Prozesse sind.

Unter Führung wird das Verhalten der Führungskräfte verstanden, das darauf gerichtet ist, das Unternehmen zu umfassender Qualität zu führen. Führung wird entsprechend der Kriterien mit max. 100 Punkten bewertet.

Mitarbeiterorientierung beinhaltet den Umgang mit den Mitarbeiterinnen, d.h. Planung, Einsatz, Qualifikation, Fürsorge etc.

Politik und Strategie beinhaltet u.a. das Leitbild und deren Umsetzung.

Unter dem Aspekt Ressourcen wird die Art und Weise des Ressourceneinsatzes (insbesondere finanziell und materiell) verstanden.

Prozesse sind im Sinne von TQM alle Prozesse, die zur Leistungserstellung notwendig sind.

Auf der anderen Seite stehen die Ergebnisse. Auf der Ergebnisseite ist die Kundenzufriedenheit der Aspekt mit der höchsten Gewichtung, gefolgt von dem Geschäftsergebnis, der Mitarbeiterzufriedenheit und der gesellschaftlichen Verantwortung.

TQM lässt mehr Kreativität als die DIN EN ISO 9000 ff. zu. Die DIN EN ISO 9000 ff. ist eine sehr gute Anleitung zum Qualitätsmanagementsystem. Sie schränkt jedoch die Kreativität etwas ein. Schwachpunkte sind bei der Norm auch die ungewichteten Einzelpunkte, die gleichwertig nebeneinander stehen. TQM sieht eine Gewichtung vor. Einige wichtige Aspekte (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit) bleiben in der DIN EN ISO 9000 ff. unberücksichtigt.

Die ISO-Norm betrachtet hauptsächlich Arbeitsabläufe. TQM erfasst stärker die Struktur.

TQM ist umfassender als die DIN EN ISO 9000 ff. Die DIN kann als Teil von TQM betrachtet werden.

4 Einblicke in Umweltmanagement

Die DIN EN ISO 14001 ist eine Norm für Umweltmanagementsysteme.

Zwischen dem Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9000 ff. und dem Umweltmanagementsystem nach ISO 14001 gibt es zahlreiche Gemeinsamkeiten und Synergien. Es besteht eine breite organisatorische Übereinstimmung der Elemente. Einige Elemente tragen den gleichen Namen und weisen formal vergleichbare Forderungen auf (Verantwortung der Leitung). Die neue Version der DIN EN ISO 9000 ff. ist noch stärker an die Systematik der Umweltnorm angepasst.

Ebenso wie bei der ISO 9000 ff. müssen gemäß der Umweltmanagementnorm Handbücher und Dokumentationen erstellt werden.

Im Folgenden sind die Elemente des Umweltmanagementsystems nach DIN EN ISO 14001 dargestellt.

1. Festlegung der Umweltpolitik mit definierten Zielen durch die oberste Leitung
2. Ermittlung der Umweltaspekte
3. Einführung von Umweltmanagementprogrammen mit definierten Verantwortlichkeiten, Mitteln und Zeitrahmen zur Verwirklichung der Umweltziele
4. Festlegung von Organisationsstrukturen und Verantwortlichkeiten im Umweltmanagementsystem
5. Durchführung von Schulungsmaßnahmen im Umweltmanagementsystem
6. Entscheidung über Kommunikation mit externen interessierten Kreisen
7. Dokumentation, Lenkung der Dokumente, Ablauflenkung und Aufzeichnungen im Umweltmanagementsystem
8. Einführung von Notfallvorsorge und -maßnahmen
9. Einführung von Überwachungs- und Messverfahren für konkrete Umweltaspekte
10. Einführung von Korrektur- und Vorsorgemaßnahmen bei umweltrelevanten Abweichungen
11. Durchführung eines Umweltmanagementsystem-Audits
12. Bewertung der Wirksamkeit des Umweltmanagementsystems durch die oberste Leitung

(nach Völker 1998, S. 75 ff.)

5 Zusammenfassung von Qualitätsmanagementsystemen und -methoden

In dem vorliegenden und in dem vergangenen Band (Band 3 und 4) sind Qualitätsmanagementsysteme besprochen worden. Hier sind die einzelnen Systeme noch einmal zusammenfassend aufgeführt:

- ☞ HACCP
- ☞ Qualitätszirkel
- ☞ Regelkreis nach Schlüter/Poser
- ☞ DIN EN ISO 9000 ff.
- ☞ TQM.

Es konnten zum Teil Gemeinsamkeiten, zum Teil sogar Überschneidungen und zum Teil aber auch Unterschiede zwischen den einzelnen Qualitätsmanagementmethoden festgestellt werden.

An welcher Stelle Großhaushalte, die schon über ein eigenes kleines Qualitätsmanagementsystem verfügen, das allerdings keiner dieser Qualitätsmanagementmethoden vollständig entspricht, ansetzen können, soll im folgenden Abschnitt deutlich werden.

Im Verpflegungsbereich ist vom Gesetzgeber die Einhaltung besonderer Richtlinien zur Sicherstellung der hygienischen Qualität vorgeschrieben.

Die LMHV (Lebensmittelhygieneverordnung) schreibt ein Eigenkontrollsystem vor. Dieses lehnt sich stark an den Grundsätzen von **HACCP** an. HACCP ist eine Methode zum Qualitätsmanagement, in der es darum geht, Risiken zu erkennen und diese durch Festlegen von kritischen Kontrollpunkten und kritischen Grenzwerten zu beherrschen. HACCP ist gebräuchlich als Methode zur Beherrschung der hygienischen Risiken. Hygienische Risiken sind die Risiken, die sehr ernst zu nehmen sind, denn

hygienisches Risiko bedeutet gesundheitliche Gefahr. Trotz dieser Sichtweise gibt es neben den hygienischen Risiken weitere Risiken, z.B. das ökonomische der das öko-

logische Risiko (vgl. Band 3). Dies bedeutet, dass HACCP als Methode durchaus auf andere Aspekte (Risiken) und in anderen Bereichen anwendbar ist.

Immer und besonders dann, wenn etwas verändert werden soll, um letztlich die Qualität zu verbessern oder dann, wenn neue Systeme eingeführt werden, müssen Menschen miteinander kommunizieren.

Kommunikation ist meist mit Problemen verbunden, die zum Teil organisatorischer Art sind. Der **Qualitätszirkel** gibt einen organisatorischen Rahmen für die Kommunikation der Mitarbeiterinnen vor. Der Qualitätszirkel sagt jedoch wenig über den Weg zur Lösungsfindung aus. Mit den 7 Schritten des **Regelkreises nach Schlüter/Poser** ist ein Leitfaden zur Problemlösung gegeben. Der Regelkreis kann als Ergänzung zum Qualitätszirkel verstanden werden.

Die Norm **DIN EN ISO 9000 ff.** ist eine Norm für ein Qualitätsmanagementsystem. Ist die Norm erfüllt, kann sich das Unternehmen zertifizieren lassen. Aber auch ohne Zertifizierung lohnt es sich für eine qualitätsbewusste Einrichtung, Teilaspekte der Norm zu berücksichtigen.

Einige Ansätze der DIN EN ISO 9000 ff. und des HACCP sind dabei identisch. Welche das sind, diskutieren die Teilnehmerinnen *in Aufgabe 4/8 (Begleitheft zur Übung)*.

Das Ergebnis der Aufgabe 4/8 zeigt, dass ein Teil der Gedanken der ISO schon im HACCP berücksichtigt wird. Eine konsequente Umsetzung des HACCP-Systems ist schon ein wesentlicher Schritt zur Erfüllung der DIN EN ISO 9000 ff. Weiterhin können ergänzend zu der DIN EN ISO 9000 ff. Aspekte von **TQM** betrachtet werden.

Die **DIN EN ISO 14001** ist keine Norm des Qualitätsmanagements. Diese Norm beschreibt ein Umweltmanagementsystem. Da sich der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9000 ff. und der Aufbau eines Umweltmanagementsystems nach DIN EN ISO 14001 einander sehr ähneln, ist es für einen Betrieb, der bereits eines der Managementsysteme eingeführt hat, recht leicht, das andere System einzuführen.

Es ist den Einrichtungen selbst überlassen, welche Schritte und Methoden umgesetzt werden. Zunächst sind bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems die bereits vorhandenen Managementstrukturen zu analysieren und sich mit den einzelnen Methoden auseinander zu setzen. Dann erst ist eine Entscheidung über das Einführen eines oder mehrere Systeme oder Methoden zu treffen.

Begleitheft zur Übung



INHALTSVERZEICHNIS

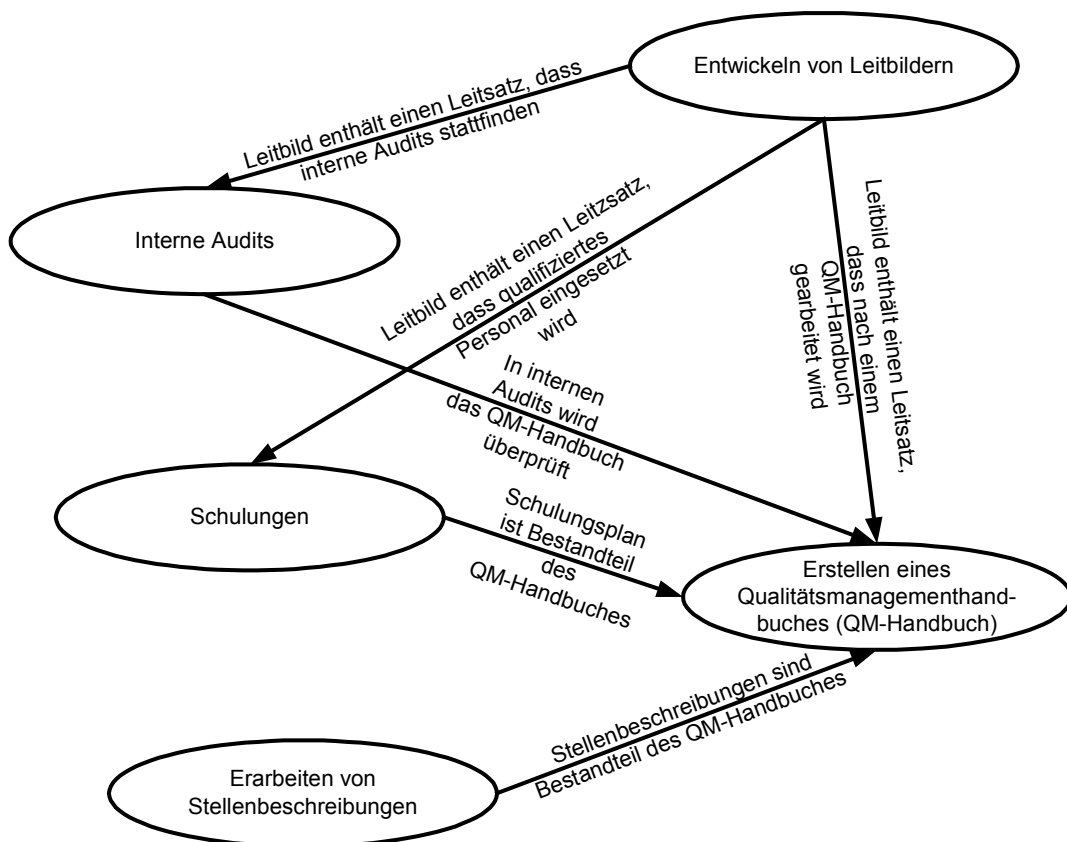
<u>Aufgabe 4/1 – Qualitätsmanagementsystem</u>	49
<u>Aufgabe 4/2 – Dokumentation</u>	53
<u>Aufgabe 4/3 – Lenkung der Dokumente und Qualitätsaufzeichnungen</u>	56
<u>Aufgabe 4/4 – Management der Mittel am Beispiel Personal</u>	62
<u>Aufgabe 4/5 – Arbeitsumgebung</u>	64
<u>Aufgabe 4/6 – Planung der Realisierungsprozesse</u>	66
<u>Aufgabe 4/7 – Beschaffung</u>	68
<u>Aufgabe 4/8 – Beschreibung eines Prozesses zur Leistungserstellung</u>	70
<u>Aufgabe 4/9 – Vergleich von HACCP und DIN EN ISO 9000 ff.</u>	79
<u>Lösung zu Aufgabe 4/9 – Vergleich von HACCP und DIN EN ISO 9000 ff.</u>	81

Aufgabe 4/1 – Qualitätsmanagementsystem

Sammeln Sie gemeinsam mit der Seminarleitung 10 – 20 Prozesse des Qualitätsmanagements und schreiben Sie die Prozesse auf Karten. Bilden Sie dann 2 Arbeitsgruppen und teilen Sie die Karten auf die Arbeitsgruppen auf, so dass jede Gruppe über die gleiche Anzahl von Karten verfügt.

- Finden Sie in der Gruppe heraus, inwieweit sich die Prozesse gegenseitig beeinflussen. Stellen Sie Ihr Ergebnis graphisch auf einem Flipchart dar, indem Sie die Karten anpinnen und mit Pfeilen die Einflüsse darstellen.
- Stellen Sie für einen Prozess beispielhaft dar, wie die Durchführung und die Lenkung der Prozesse sichergestellt werden kann.
- Stellen Sie ebenfalls für einen Prozess beispielhaft dar, welcher Informationsfluss notwendig ist und wie dieser sichergestellt werden kann.

Beispiel für Teilaufgabe a):



Beispiel für Teilaufgabe b):

Prozess:	<i>Schulungen</i>
Sicherstellung der Durchführung und Lenkung:	<ul style="list-style-type: none"> ☞ <i>Schulungsbeauftragte benennen</i> ☞ <i>Schulungsbedarf ermitteln</i> ☞ <i>Schulungsplan erstellen</i> ☞ <i>Schulungsangebote kritisch beurteilen</i> ☞ <i>Dokumentation</i> ☞ <i>Kontrollen durch die Qualitätsbeauftragte</i> ☞ <i>...</i>

Beispiel für Teilaufgabe c):

Notwendige Informationen	Von wem?	An wen?	Sicherstellung des Informationsflusses durch
<i>Schulungsangebote (Zeit, Ort und Dauer der Schulung)</i>	<i>Qualitätsmanagementbeauftragte</i>	<i>alle Mitarbeiterinnen</i>	<i>Bekanntgabe bei Beratungen und an Pinnwänden in den Bereichen</i>
<i>Schulungsteilnehmerinnen an allen bisherigen Schulungen</i>	<i>Bereichsleitungen</i>	<i>Qualitätsbeauftragte</i>	<i>Bekanntgabe der aktuellen Informationen im Qualitätszirkel, Dokumentenmappe für Schulungen im Archiv</i>
<i>...</i>			

Notizen:

Prozess:	
Sicherstellung der Durchführung und Lenkung:	

Notwendige Informationen	Von wem?	An wen?	Sicherstellung des Informationsflusses durch

Für den Verpflegungsbereich:

Vorgabedokumente	Nachweisdokumente
<i>Hygieneplan</i>	<i>Protokoll zur Kühltemperatur an den Kühlräumen</i>

Für den Wäschepflegebereich:

Vorgabedokumente	Nachweisdokumente
<i>Stellenbeschreibungen</i>	<i>Waschbuch (Anzahl der gewaschenen Maschinen pro Tag)</i>

Für den Reinigungsbereich:

Vorgabedokumente	Nachweisdokumente
<i>Reinigungsplan</i>	<i>Anwesenheitsliste der Reinigungsmitarbeiterinnen</i>

Aufgabe 4/3 – Lenkung der Dokumente und Qualitätsaufzeichnungen

Diese Aufgabe bezieht sich auf die Ergebnisse der vorangegangenen Aufgabe.

- a) *Beschreiben Sie anhand der folgenden Tabelle den Ist-Zustand der Lenkung der Vorgabedokumente, die in Ihrer Einrichtung bereits vorhandenen sind.*

Inwieweit sehen Sie Defizite in der Lenkung?

Ergänzen Sie mit einer anderen Farbe den Soll-Zustand in der Tabelle.

Ergänzen Sie weiterhin Angaben zur Lenkung der Dokumente, die künftig eingeführt werden können.

- b) *Beschreiben Sie, wie die in Ihrer Einrichtung bestehenden Nachweisdokumente gekennzeichnet werden und wie deren Aufbewahrung geregelt ist.*

Inwieweit sehen Sie Defizite in der Lenkung (Kennzeichnung und Aufbewahrung) dieser Dokumente (Qualitätsaufzeichnungen)?

Ergänzen Sie mit einer anderen Farbe den Soll-Zustand.

Ergänzen Sie weiterhin Angaben zur Lenkung der Dokumente, die künftig eingeführt werden können.

Formblatt für Aufgabe 4/3 a)

Dokument	Angemessenheitsprüfung	Freigabe	Aktualisierung	Versionskontrollen	Verfügbarkeit	Archivierung	Kennzeichnung
Arbeitsanweisung in der Reinigung	durch QBA ¹ in Zusammenarbeit mit HWL ²	durch QBA	durch QBA und HWL	durch QBA	in allen notwendigen Bereichen, sichergestellt durch die HWL	durch QBA	Mit Kürzel der Abteilung (RE)

¹ Qualitätsbeauftragte
² Hauswirtschaftsleitung

Dokument	Angemessenheitsprüfung	Freigabe	Aktualisierung	Versionskontrolle	Verfügbarkeit	Archivierung	Kennzeichnung

Dokument	Angemessenheitsprüfung	Freigabe	Aktualisierung	Versionskontrolle	Verfügbarkeit	Archivierung	Kennzeichnung

Aufgabe 4/4 – Management der Mittel am Beispiel Personal

- a) Erarbeiten Sie einen Plan, wie bei der Ermittlung des Schulungsbedarfes vorgegangen werden kann.
- b) Erarbeiten Sie Kriterien zur Beurteilung der Wirksamkeit einer Schulung. Nehmen Sie als Beispiel einen fiktiven Schulungsinhalt an (z.B. Schulung zur Diätetik, Schulung zur Anwendung eines neuen Reinigungsgerätes, Schulung zur Verbesserung der Arbeitsorganisation in der Wäschepflege).

Bilden Sie zur Lösung der Aufgaben drei Gruppen. Jede Gruppe bearbeitet einen der hauswirtschaftlichen Bereiche (Verpflegung, Reinigung, Wäschepflege).

Stellen Sie Ihre Ergebnisse in der Gruppe zur Diskussion.

Notizen:

*Beispiel für den Reinigungsbereich:
Aufgabe 4/4 a)*

Absprache mit der Hauswirtschaftsleitung

Die Hauswirtschaftsleitung analysiert den Bildungsbedarf ihrer Mitarbeiterinnen. Die QBA spricht mit der Hauswirtschaftsleitung über den Schulungsbedarf.

Information über Weiterbildungsangebote im Reinigungsbereich

Die QBA informiert sich auf dem Bildungsmarkt über Schulungsangebote zu Themen der Reinigung.

Befragung der Mitarbeiterinnen

Die QBA stellt die aktuellen Weiterbildungsangebote den Reinigungsmitarbeiterinnen im Rahmen einer Dienstberatung vor. Die Reinigungsmitarbeiterinnen können sich für interessante Angebote vormerken lassen und können selbst Themen vorschlagen. Die QBA lässt den Mitarbeiterinnen Bedenkzeit bis zur nächsten Dienstberatung.

Aufgabe 4/4 b)

Schulung zur Anwendung eines neuen Reinigungsgerätes

Die Mitarbeiterinnen, die auf an der Schulung teilgenommen haben, berichten der Hauswirtschaftsleitung über die Schulung. Dazu stellt die Hauswirtschaftsleiterin gezielte Fragen, z.B.:

Wie wird dieses Gerät bedient?

Für welche Tätigkeit ist dieses Gerät geeignet bzw. nicht geeignet?

Wo würden Sie bei uns im Haus das Gerät einsetzen?

Aufgabe 4/5 – Arbeitsumgebung

Welchen konkreten Anforderungen muss die Arbeitsumgebung entsprechen, um Gesundheits- und Arbeitsschutz für die hauswirtschaftlichen Mitarbeiterinnen zu gewährleisten?

Erarbeiten Sie dazu eine Checkliste für die Leistungsbereiche der Hauswirtschaft (Verpflegung, Reinigung und Wäschepflege). Beziehen Sie sich dabei auf ergonomische Anforderungen an den Arbeitsplatz sowie auf Anforderungen an das Arbeitsklima.

Beispiel

Checkliste für die Arbeitsumgebung im Wäschepflegebereich

<i>Ergonomische Anforderungen an den Arbeitsplatz Das Bügelbrett ist höhenverstellbar. Je nach Größe der Mitarbeiterin wird die Höhe neu eingestellt. ...</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Anforderungen an das Arbeitsklima Die Mitarbeiterinnen werden nicht überfordert. ...</i>	<input checked="" type="checkbox"/>

Checkliste für die Arbeitsumgebung im Verpflegungsbereich

<i>Ergonomische Anforderungen an den Arbeitsplatz Die Fliesen in der Küche sind rutschfest. ...</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Anforderungen an das Arbeitsklima Die Mitarbeiterinnen stehen nicht ständig unter Zeitdruck. ...</i>	<input checked="" type="checkbox"/>

Checkliste für die Arbeitsumgebung für den Reinigungsbereich

<i>Ergonomische Anforderungen an den Arbeitsplatz Schwere Gegenstände werden stets von zwei Mitarbeiterinnen getragen. ...</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
<i>Anforderungen an das Arbeitsklima Die Arbeit der Reinigungskräfte erfährt im Betrieb eine Wertschätzung. ...</i>	<input checked="" type="checkbox"/>

Checkliste für die Arbeitsumgebung für den Bereich

<i>Ergonomische Anforderungen an den Arbeitsplatz</i>	
<i>Anforderungen an das Arbeitsklima</i>	

Aufgabe 4/6 – Planung der Realisierungsprozesse

Die Schulungsteilnehmerinnen teilen sich in mindestens drei kleine Arbeitsgruppen auf.

Gruppe 1:

Wählen Sie eine Verpflegungsleistung aus und beschreiben Sie diese hinsichtlich

- ☞ Planung der Eingaben
- ☞ Planung der Tätigkeiten
- ☞ Planung der Ergebnisse.

Gruppe 2:

Wählen Sie eine Reinigungsleistung aus und beschreiben Sie diese hinsichtlich

- ☞ Planung der Eingaben
- ☞ Planung der Tätigkeiten
- ☞ Planung der Ergebnisse.

Gruppe 3:

Wählen Sie eine Leistung der Wäschepflege aus und beschreiben Sie diese hinsichtlich

- ☞ Planung der Eingaben
- ☞ Planung der Tätigkeiten
- ☞ Planung der Ergebnisse.

Beispiel:

Leistung	Zubereitung von Schnitzel, Kartoffeln, Gemüse und Dessert für die Bewohner/-innen eines Altenpflegeheimes
Eingaben	☞ Zutaten, Personal, Arbeitsmittel, Arbeitsgegenstände, Rezepturen...
Tätigkeiten	☞ Panieren der Schnitzel, Kochen der Kartoffeln...
Ergebnisse	☞ Würziges Schnitzel, Kartoffeln garniert mit Petersilie; Essenszeit von 12 – 13.00 Uhr...

<i>Leistung</i>	
<i>Eingaben</i>	
<i>Tätigkeiten</i>	
<i>Ergebnisse</i>	

Aufgabe 4/7 – Beschaffung

In einem Rollenspiel wird der Beschaffungsprozess eines hauswirtschaftlichen Bereiches (Verpflegung, Reinigung oder Wäschepflege) analysiert. Dazu stellt sich eine Schulungsteilnehmerin zur Verfügung.

Weitere sechs Schulungsteilnehmerinnen sind das Auditorenteam.

Die am Rollenspiel beteiligte Personen gehen wie folgt vor:

- 1. Die Schulungsteilnehmerin entscheidet sich für einen Teilbereich der Hauswirtschaft, den sie bearbeiten möchte.
(Beispiel: Verpflegungsbereich)*
- 2. Die Schulungsteilnehmerin nennt Güter, die für diesen Bereich beschafft werden.
(Beispiel: Lebensmittel, Arbeitsmittel/Arbeitsgegenstände, Reinigungsmittel, Küchengeräte, Personal)*
- 3. Die Schulungsteilnehmerin nennt die Güter, bei deren Beschaffung sie etwas verändern möchte.
(Beispiel: Küchengeräte und Personal)*
- 4. Das Auditorenteam befragt die Schulungsteilnehmerin nach den einzelnen Teilprozessen der Beschaffung (Bedarfsermittlung, Ausschreibungen, Lieferantenauswahl, Bestellungen, Wareneingangsprüfung und Rücksendungen).*

Jedes Mitglied in dem Auditorenteam fragt nach einem Teilprozess der Beschaffung.

Die Befragung sollte so gestaltet werden, dass das Auditorenteam am Ende der Befragung eine Vorstellung darüber hat, wie die einzelnen Teilprozesse ablaufen. Dazu gehört neben der Beschreibung der Teilprozesse auch eine Beschreibung des zeitlichen Ablaufes, das Nennen der Zuständigkeiten und das Beschreiben der Kommunikationswege. Das Auditorenteam sollte die Fragen so stellen, dass Lücken aufgedeckt werden.

Die Fragen sollten, u.a. mit folgenden Fragewörtern beginnen:

Wer...?

Wann...? Wie oft...?

Was...?

Wie...?

Lösungsvorschläge werden von dem Auditorenteam als Alternative angeboten.

Alle weiteren Teilnehmerinnen überprüfen, ob die Fragen des Auditorenteams geeignet sind, um Schwachstellen in der Beschaffung zu erkennen.

Diese Übung wird von der Seminarleitung moderiert.

Beispiel:

<i>Auditorenteam:</i>	<i>Wer ist für die Beschaffung der Küchengeräte, z.B. eines neuen Kombidämpfers zuständig?</i>
<i>Schulungsteilnehmerin:</i>	<i>Die Küchenleiterin.</i>
<i>Auditorenteam:</i>	<i>Entscheidet sie allein über die Anschaffung des neuen Gerätes?</i>
<i>Schulungsteilnehmerin:</i>	<i>Nein, sie darf nur neue Geräte vorschlagen, die Heimleitung trifft die Entscheidung.</i>
<i>Auditorenteam:</i>	<i>Wer bestimmt die Anforderungen an das neue Gerät?</i>
<i>Schulungsteilnehmerin:</i>	<i>Die Heimleitung entscheidet nur über den Preis. Alle weiteren Anforderungen spielen kaum eine Rolle.</i>
<i>Auditorenteam:</i>	<i>Wäre es im Sinne der Qualitätsverbesserung nicht günstiger, die Küchenleitung und die Heimleitung besprechen gemeinsam Anforderungen und Preis der Geräte?</i>
...	

Notizen:

--

Aufgabe 4/8 – Beschreibung eines Prozesses zur Leistungserstellung

Wählen Sie einen Prozess der Leistungserstellung in der Hauswirtschaft und beschreiben Sie diesen analog des folgenden Beispiels. Wählen Sie einen solchen Prozess aus, bei dem Probleme auftreten, die die Qualität beeinträchtigen. Arbeiten Sie in Gruppen zusammen.

Beispiel:

Firmenlogo	Seniorenzentrum „Leben“		Qualitätslogo
	Nr.: _____	Datum: _____	
	Titel: Speiseplanung		
Speiseplanung			
<p><u>1. Einführung</u> <i>Es ist unser Unternehmensziel, die Verpflegung unserer Bewohner/-innen an den ernährungsphysiologischen und sensorischen Anforderungen zu orientieren. Dies muss bereits bei der Aufstellung der Speisepläne berücksichtigt werden.</i></p> <p><u>2. Umfang und Geltungsbereich</u> <i>Diese Prozedur ist für die routinemäßige Speiseplanung folgender Mahlzeiten gültig: Frühstück, erste Zwischenmahlzeit, Mittagsmahlzeit, zweite Zwischenmahlzeit, Abendbrot Diese Prozedur gilt nicht für die Menüplanung bei Feierlichkeiten (z.B. Weihnachtsfeier, Geburtstagsfeier etc.) und außerordentliche Veranstaltungen (z.B. Tanzabend).</i></p> <p><u>3. Referenzen</u> <i>AQH (Allgemeines Qualitätsmanagementhandbuch) 3.05 Festlegung der Unternehmensziele SQH 5.07 (Spezielle Qualitätsmanagementhandbuch) Feiern und außerordentliche Veranstaltungen...</i></p> <p><u>4. Definitionen</u> <i>Siehe zentraler Teil</i></p>			
Freigabe: _____	Bearbeitung: _____	Änderung: _____	Seite: 1 von 4

Firmenlogo	Seniorenzentrum „Leben“		Qualitätslogo
	Nr.: _____	Datum: _____	
	Titel: Speiseplanung		
<p><u>5. Details der Prozedur</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Vorbereitung der Speiseplanung Die Küchenleitung erfasst einmal monatlich die eingegangenen Wünsche, Anregungen und Kritiken (bezüglich Verpflegung) der Bewohner/-innen. Sie erarbeitet weiterhin montags einen Vorschlag des Speiseplanes für die übernächste Kalenderwoche. Grundlage für den Wochenspeiseplan ist der 8-wöchige Speiseplan, der bereits vorliegt, aber saisonal angepasst werden muss. ☞ Aufstellung des Speiseplanes Ein Team, bestehend aus der Küchenleiterin, der Diätassistentin und einem/-r Vertreter/-in des Heimbeirates trifft einmal wöchentlich zusammen. Der von der Küchenleitung vorgeschlagene Speiseplan wird diskutiert und ergänzt. ☞ Genehmigung des Speiseplanes Die Hauswirtschaftsleitung genehmigt den Speiseplan durch ihre Unterschrift. ☞ Bekanntgabe des Speiseplanes Der Speiseplan für die folgende Kalenderwoche wird spätestens freitags an die Wohnbereiche verteilt. ☞ Änderung des Speiseplanes Kurzfristige Änderungen sind möglich und werden im Speiseraum und in den Wohnbereichen schnellstmöglich bekannt gegeben. 			
Freigabe: _____	Bearbeitung: _____	Änderung: _____	Seite: 2 von 4

Firmenlogo	Seniorenzentrum „Leben“		Qualitätslogo
	Nr.: _____	Datum: _____	
	Titel: Speiseplanung		
<p>☞ Ablaufdiagramm (Dieses Ablaufdiagramm erarbeiten Schulungsteilnehmerinnen und Seminarleiterin gemeinsam.)</p>			
Freigabe: _____	Bearbeitung: _____	Änderung: _____	Seite: 3 von 4

Firmenlogo	Seniorenzentrum „Leben“		Qualitätslogo
	Nr.: _____	Datum: _____	
	Titel: Speiseplanung		
<p>6. Verantwortlichkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ <i>Es ist die Verantwortung der Küchenleitung, die Wünsche, Anregungen und Kritiken der Bewohner/-innen in der Speiseplanung zu berücksichtigen.</i> ☞ <i>Es ist die Verantwortung der Küchenleitung, einen Plan vorzubereiten.</i> ☞ <i>Es ist die Verantwortung des Teams (Küchenleiter/-in, Diätassistent/-in, Vertreter/-in des Heimbeirates), einen Speiseplan zu erstellen.</i> ☞ <i>Es ist die Verantwortung der Hauswirtschaftsleitung, den Speiseplan zu genehmigen. Kurzfristige Änderungen bedürfen nicht der Genehmigung der Hauswirtschaftsleitung.</i> ☞ <i>Es ist die Verantwortung der Küchenleitung, die Dokumentation zu führen.</i> <p>7. Dokumentation</p> <p><i>Die Wünsche, Anregungen und Kritiken der Bewohner/-innen werden entsprechend der zeitlichen Abfolge in den Ordner „Qualitätsbeurteilungen in der Verpflegung“ abgeheftet. Diese Dokumente werden 5 Jahre aufbewahrt.</i></p> <p><i>Jeweils eine Kopie der Speisepläne werden in den Ordner „Speisepläne“ abgeheftet. Die Pläne werden 1 Jahr aufbewahrt.</i></p> <p>8. Anhang entfällt</p>			
Freigabe: _____	Bearbeitung: _____	Änderung: _____	Seite: 4 von 4

(nach Gustav Werner Stiftung zum Bruderhaus (Hrsg.) 1998)

Firmenlogo	Seniorenzentrum „Leben“		Qualitätslogo
	Nr.: _____	Datum: _____	
	Titel:		
Freigabe: _____	Bearbeitung: _____	Änderung: _____	Seite: 1 von 5

Firmenlogo	Seniorenzentrum „Leben“		Qualitätslogo
	<i>Nr.:</i> _____	<i>Datum:</i> _____	
	<i>Titel:</i>		
Freigabe: _____	Bearbeitung: _____	Änderung: _____	Seite: 2 von 5

Firmenlogo	Seniorenzentrum „Leben“		Qualitätslogo
	Nr.: _____	Datum: _____	
	Titel:		
Freigabe: _____	Bearbeitung: _____	Änderung: _____	Seite: 3 von 5

Firmenlogo	Seniorenzentrum „Leben“		Qualitätslogo
	<i>Nr.:</i> _____	<i>Datum:</i> _____	
	<i>Titel:</i>		
Freigabe: _____	Bearbeitung: _____	Änderung: _____	Seite: 4 von 5

Firmenlogo	Seniorenzentrum „Leben“		Qualitätslogo
	Nr.: _____	Datum: _____	
	Titel:		
Freigabe: _____	Bearbeitung: _____	Änderung: _____	Seite: 5 von 5

Aufgabe 4/9 – Vergleich von HACCP und DIN EN ISO 9000 ff.

Betrachten Sie den Inhalt der DIN EN ISO 9001 und markieren Sie die Aspekte, die bereits beim Qualitätsmanagement nach den Grundsätzen von HACCP erfüllt werden.

Inhalt der DIN EN ISO 9001	
0	Einleitung
0.1	Allgemeines
0.2	Prozessorientierter Ansatz
0.3	Beziehung zu ISO 9004
0.4	Verträglichkeit mit anderen Managementsystemen
1	Anwendungsbereich
1.1	Allgemeines
1.2	Zulässige Ausschlüsse
2	Verweisungen auf andere Normen
3	Begriffe
4	Qualitätsmanagementsystem
4.1	Allgemeine Forderungen
4.2	Allgemeine Forderungen zur Dokumentation
5	Verantwortung der Leitung
5.1	Verpflichtung der Leitung
5.2	Kundenorientierung
5.3	Qualitätspolitik
5.4	Planung
5.4.1	Qualitätsziele
5.4.2	Qualitätsplanung
5.5	Verwaltung
5.5.1	Allgemeines
5.5.2	Verantwortung und Befugnis
5.5.3	Beauftragter der obersten Leitung
5.5.4	Interne Kommunikation
5.5.5	Qualitätsmanagementhandbuch
5.5.6	Lenkung von Dokumenten
5.5.7	Lenkung von Qualitätsaufzeichnungen
5.6	Managementbewertung
5.6.1	Allgemeines
5.6.2	Eingaben für die Bewertung
5.6.3	Ergebnisse der Bewertung

6 6.1 6.2 6.2.1 6.2.2 6.3 6.4	Management der Mittel <i>Bereitstellung von Mitteln</i> <i>Personal</i> <i>Zuordnung von Material</i> <i>Schulung, Bewusstsein und Fähigkeit</i> <i>Einrichtungen</i> <i>Arbeitsumgebung</i>
7 7.1 7.2 7.2.1 7.2.2 7.2.3 7.3 7.3.1 7.3.2 7.3.3 7.3.4 7.3.5 7.3.6 7.3.7 7.4 7.4.1 7.4.2 7.4.3 7.5 7.5.1 7.5.2 7.5.3 7.5.4 7.5.5 7.6	Produktrealisierung <i>Planung der Realisierung</i> <i>Kundenbezogene Prozesse</i> <i>Ermittlung der Kundenanforderungen</i> <i>Bewertung der Produktforderungen</i> <i>Kundenkommunikation</i> <i>Entwicklung</i> <i>Entwicklungsplanung</i> <i>Entwicklungseingaben</i> <i>Entwicklungsergebnisse</i> <i>Entwicklungsbewertung</i> <i>Entwicklungsverifizierung</i> <i>Entwicklungsvalidierung</i> <i>Lenkung von Entwicklungsänderungen</i> <i>Beschaffung</i> <i>Lenkung der Beschaffung</i> <i>Beschaffungsangaben</i> <i>Verifizierung von beschafften Produkten</i> <i>Produktions- und Dienstleistungserbringung</i> <i>Lenkung der Produktion und Dienstleistungserbringung</i> <i>Kennzeichnung der Rückverfolgbarkeit</i> <i>Eigentum der Kundin/des Kunden</i> <i>Produktkonservierung</i> <i>Prozessvalidierung</i> <i>Prüfmittellenkung</i>
8 8.1 8.2 8.2.1 8.2.2 8.2.3 8.2.4 8.3 8.4 8.5 8.5.1 8.5.2 8.5.3	Messung, Analyse und Verbesserung <i>Planung</i> <i>Messung und Überwachung</i> <i>Kundenzufriedenheit</i> <i>Interne Audits</i> <i>Messung und Überwachung von Prozessen</i> <i>Messung und Überwachung von Produkten</i> <i>Lenkung von Fehlern</i> <i>Datenanalyse</i> <i>Verbesserung</i> <i>Planung der ständigen Verbesserung</i> <i>Korrekturmaßnahmen</i> <i>Vorbeugemaßnahmen</i>

Lösung zu Aufgabe 4/9 – Vergleich von HACCP und DIN EN ISO 9000 ff.

Inhalt der DIN EN ISO 9001	
0	Einleitung
0.1	Allgemeines
0.2	Prozessorientierter Ansatz
0.3	Beziehung zu ISO 9004
0.4	Verträglichkeit mit anderen Managementsystemen
1	Anwendungsbereich
1.1	Allgemeines
1.2	Zulässige Ausschlüsse
2	Verweisungen auf andere Normen
3	Begriffe
4	Qualitätsmanagementsystem
4.1	Allgemeine Forderungen
4.2	Allgemeine Forderungen zur Dokumentation
5	Verantwortung der Leitung
5.1	Verpflichtung der Leitung
5.2	Kundenorientierung
5.3	Qualitätspolitik
5.4	Planung
5.4.1	Qualitätsziele
5.4.2	Qualitätsplanung
5.5	Verwaltung
5.5.1	Allgemeines
5.5.2	Verantwortung und Befugnis
5.5.3	Beauftragter der obersten Leitung
5.5.4	Interne Kommunikation
5.5.5	Qualitätsmanagementhandbuch
5.5.6	Lenkung von Dokumenten
5.5.7	Lenkung von Qualitätsaufzeichnungen
5.6	Managementbewertung
5.6.1	Allgemeines
5.6.2	Eingaben für die Bewertung
5.6.3	Ergebnisse der Bewertung

6 6.1 6.2 6.2.1 6.2.2 6.3 6.4	Management der Mittel <i>Bereitstellung von Mitteln</i> <i>Personal</i> <i>Zuordnung von Material</i> <i>Schulung, Bewusstsein und Fähigkeit</i> <i>Einrichtungen</i> <i>Arbeitsumgebung</i>
7 7.1 7.2 7.2.1 7.2.2 7.2.3 7.3 7.3.1 7.3.2 7.3.3 7.3.4 7.3.5 7.3.6 7.3.7 7.4 7.4.1 7.4.2 7.4.3 7.5 7.5.1 7.5.2 7.5.3 7.5.4 7.5.5 7.6	Produktrealisierung <i>Planung der Realisierung</i> <i>Kundenbezogene Prozesse</i> <i>Ermittlung der Kundenanforderungen</i> <i>Bewertung der Produktforderungen</i> <i>Kundenkommunikation</i> <i>Entwicklung</i> <i>Entwicklungsplanung</i> <i>Entwicklungseingaben</i> <i>Entwicklungsergebnisse</i> <i>Entwicklungsbewertung</i> <i>Entwicklungsverifizierung</i> <i>Entwicklungsvalidierung</i> <i>Lenkung von Entwicklungsänderungen</i> <i>Beschaffung</i> <i>Lenkung der Beschaffung</i> <i>Beschaffungsangaben</i> <i>Verifizierung von beschafften Produkten</i> <i>Produktions- und Dienstleistungserbringung</i> <i>Lenkung der Produktion und Dienstleistungserbringung</i> <i>Kennzeichnung der Rückverfolgbarkeit</i> <i>Eigentum des Kunden</i> <i>Produktkonservierung</i> <i>Prozessvalidierung</i> <i>Prüfmittellenkung</i>
8 8.1 8.2 8.2.1 8.2.2 8.2.3 8.2.4 8.3 8.4 8.5 8.5.1 8.5.2 8.5.3	Messung, Analyse und Verbesserung <i>Planung</i> <i>Messung und Überwachung</i> <i>Kundenzufriedenheit</i> <i>Interne Audits</i> <i>Messung und Überwachung von Prozessen</i> <i>Messung und Überwachung von Produkten</i> <i>Lenkung von Fehlern</i> <i>Datenanalyse</i> <i>Verbesserung</i> <i>Planung der ständigen Verbesserung</i> <i>Korrekturmaßnahmen</i> <i>Vorbeugemaßnahmen</i>

(nach Fink et al. 1996, S. B2.03)

Curriculum
zur hausinternen Schulung
der hauswirtschaftlichen
Ausführungskräfte



INHALTSVERZEICHNIS

1	Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000 ff.	87
2	Qualitätsmanagementhandbuch	88
3	Zusammenfassung zum Qualitätsmanagement	88

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Abkürzung „DIN EN ISO“	87
------------	------------------------	----

1 Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000 ff.

DIN EN ISO 9000 ff. ist eine Norm, die bestimmt, wie die Qualität zu managen ist. Ist die Norm erfüllt, kann das Unternehmen ein Zertifikat bekommen.

Die Abkürzung „DIN EN ISO“ steht für folgende Begriffe:

DIN	Deutsche Industrie Norm
EN	Europäische Norm
ISO	Internationale Organisation für Standardisierung

Tabelle 1: Abkürzung „DIN EN ISO“

Die DIN EN ISO 9000 ff. schreibt beispielsweise in einem hauswirtschaftlichen Betrieb vor:

- ☞ dass es eine/einen Qualitätsmanagementbeauftragte/-n geben soll, die/der sich mit der Qualität der Leistungen beschäftigt
- ☞ dass es Ziele für die Reinigung, Wäsche und Verpflegung gibt,
- ☞ dass jede Mitarbeiterin eine Stellenbeschreibung hat,
- ☞ dass jede Mitarbeiterin das Recht und die Pflicht zur Weiterbildung hat,
- ☞ dass die Temperatur in den Kühlräumen täglich aufgeschrieben werden muss,
- ☞ dass die Bewohner/-innen zu fragen sind, ob sie mit der Leistung zufrieden sind,
- ☞ dass Veränderungen eintreten müssen, wenn die Bewohner/-innen unzufrieden sind,
- ☞ dass regelmäßige Besprechungen zwischen den Mitarbeiterinnen stattfinden müssen,
- ☞ dass die Geräte, mit denen gearbeitet wird immer in Ordnung sein müssen,
- ☞ dass immer genügend Personal vorhanden sein muss,
- ☞ dass immer die richtigen Lieferanten ausgewählt werden müssen, die auch immer pünktlich liefern müssen
- ☞ dass immer nachvollziehbar sein muss, wann welche Mitarbeiterin für die Reinigung der Flure zuständig ist,
- ☞ dass Gegenstände, die die Bewohner/-innen der Einrichtung anvertrauen, immer sorgfältig behandelt werden müssen, usw.

2 Qualitätsmanagementhandbuch

Das Qualitätsmanagementhandbuch ist die „Bedienungsanleitung“ für jede Mitarbeiterin. (vgl. Band 1)

Da das Qualitätsmanagementhandbuch in jeder Einrichtung individuell aufgebaut ist, ist hier der Inhalt vom Curriculum zur Schulung der hauswirtschaftlichen Führungskräfte nicht an die hauswirtschaftlichen Ausführungskräfte weiterzugeben. Es ist vielmehr sinnvoll, das Qualitätsmanagementhandbuch zu entwickeln und es dann den hauswirtschaftlichen Ausführungskräften vorzustellen. Wichtig ist es vor allem, nach der Einführung des Qualitätsmanagementhandbuches zu erfragen, ob die Mitarbeiterinnen mit der „Bedienungsanleitung“, zurechtkommen.

3 Zusammenfassung zum Qualitätsmanagement

Verschiedene Methoden zum Qualitätsmanagement sind vorgestellt worden:

- ☞ HACCP
- ☞ Qualitätszirkel
- ☞ Regelkreis (7 Schritte)
- ☞ DIN EN ISO 9000 ff.

An dieser Stelle teilt die hauswirtschaftliche Führungskraft den Mitarbeiterinnen mit, welche Methode oder welche Methoden in Zukunft umgesetzt oder angewendet werden sollen.

Literatur:

Bruhn, M.: Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements. Qualitätscontrolling für Dienstleistungen. Berlin : Springer Verlag 1998

Buser, H. et al.: Bund für Lebensmittelrecht und Lebensmittelkunde e.V. (Hrsg.) : Leitfaden Qualitätsmanagement. Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements in Lebensmittelunternehmen auf Basis der „neuen“ ISO 9000 ff.:2000. Bonn : Institut für Lebensmittelwissenschaft und -information GmbH 2000

Fink, M. et al.: Qualitätsmanagement. Handbuch für hauswirtschaftliche Dienstleistungen. Berufsverband Hauswirtschaftlicher Fach- und Führungskräfte e.V. Losebl.-Ausg. 1996

Glaap W.: ISO 9000 leichtgemacht. Praktische Hinweise und Hilfen zur Entwicklung und Einführung von QS – Systemen. München : Carl Hanser Verlag 1993

Gustav Werner Stiftung zum Bruderhaus (Hrsg.): QM Ein Beitrag zum Qualitätsmanagement in der Altenpflege. Qualitätsmanagementhandbuch. Reutlingen : Diakonie-Verlag 1998

Völker, C.: Die Integration eines Umweltmanagementsystems in das Qualitätsmanagementsystem eines Catering-Unternehmens. In: Hauswirtschaft und Wissenschaft (1998) 2, S. 75-80

Video:

Altenpflege. Aus- und Fortbildung durch Video: Perspektiven der Altenpflege. Im Mittelpunkt steht der Mensch!?. DIN ISO im Pflegeheim. Hannover : Vincentz Verlag 1997

Internet:

<http://www.deutsche-efqm.de>