

M. Christine Klöber
Ralf Klöber

Erfolg ist planbar

**Qualitätsmanagement
für hauswirtschaftliche
Führungskräfte**

4. überarbeitete Auflage



Verlag Neuer Merkur GmbH

Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2011 Verlag Neuer Merkur GmbH

Verlagsort: Postfach 60 06 62, D-81206 München

Alle Urheberrechte vorbehalten. Vervielfältigungen bedürfen der besonderen Genehmigung.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von den Autoren nach bestem Wissen erstellt und von ihnen und dem Verlag mit größtmöglicher Sorgfalt überprüft. Gleichwohl sind inhaltliche Fehler nicht vollständig auszuschließen. Daher erfolgen alle Angaben ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages oder des Autors. Sie garantieren oder haften nicht für etwaige inhaltliche Unrichtigkeiten (Produkthaftungsausschluss). Im Text sind Warennamen, die patent- oder urheberrechtlich geschützt sind, nicht unbedingt als solche gekennzeichnet. Aus dem Fehlen eines besonderen Hinweises oder des Zeichens ® darf nicht geschlossen werden, es bestehe kein Warenschutz.

Erfolg ist planbar – Qualitätsmanagement für hauswirtschaftliche Führungskräfte
4. überarbeitete Auflage 2011
ISBN 978-3-937346-60-1

Lektorat: Esther Zierer, Robert Schwabe

Layout: Peter Hänssler

Titelgestaltung: Dagmar Papic

Druck: Konrad Tritsch Print und digitale Medien GmbH, Ochsenfurt-Hohestadt

Inhaltsverzeichnis	5
Preface	9
Grußwort	11
Vorwort	13
Einführung	15
Teil 1 – Grundlagen	21
1 Geschichtlicher Vorspann	23
2 Qualitätsbegriffe	27
2.1 Qualität, Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagement-Systeme.....	27
2.1.1 Qualität	27
2.2 Definitionen	30
3 Gesetzliche Rahmenbedingungen	34
4 Beschreibung von Qualitätsmanagement-Systemen	55
4.1 Stuktur-, Prozess- und Ergebnisqualität.....	55
4.1.1 Strukturqualität.....	55
4.1.2 Prozessqualität.....	56
4.1.3 Ergebnisqualität	57
4.2 Qualitätsmanagemen-System.....	59
4.3 DIN EN ISO 9001:2008	62
4.3.1 Übersicht der Elemente der ISO 9001:2008	64
4.3.2 Verantwortung der Leitung	65
4.3.3 Management von Ressourcen.....	67
4.3.4 Produktrealisierung.....	68
4.3.5 Messung, Analyse und Verbesserung.....	70
4.3.6 Übersicht der Elemente der ISO 9004:2009	72
4.3.7 Hintergründe zur ISO	74
4.3.8 Folgen der Revision.....	76
4.4 Total Quality Management.....	81
4.5 Social Responsibility – Von der weißen Weste.....	88
4.6 EFQM.....	90
4.6.1 Die RADAR-Bewertungsmatrix.....	98
4.6.2 Das Prinzip der Selbstbewertung.....	98
4.6.3 Fachbegriffe des EFQM.....	101
4.7 KTQ® - Kooperation für Transparenz und Qualität	105
5 Prozessmanagement	115
5.1 Detailwissen zum Prozessmanagement.....	117
5.2 Definitionen Prozessmanagement.....	118
5.3 Darstellung von Prozessen.....	124
5.4 Prozesssteuerung	125

5.5	Prozessarten	127
5.6	Formale Kriterien für die Prozessbeschreibung	128
5.7	Der Prozesskreislauf.....	132
5.8	Dokumentation der Prozesse.....	133
6	Benchmarking.....	136
7	Umweltmanagement	138
7.1	EMAS-Verordnung	139
7.2	Umweltbeauftragten-Verordnung	142
7.3	Responsible Care, Sustainable Development	143
8	Six Sigma	151
9	Risiko- und Notfallmanagement	155
10	Kaizen	161
11	RAL-Gütezeichen	165
12	Auswahl eines Qualitätsmanagement-Systems	169
12.1	Changemanagement.....	170
13	Qualitätsmanagement-Handbuch.....	177
13.1	Erstellen des Qualitätsmanagement-Handbuchs.....	177
13.2	Hauswirtschaftshandbuch.....	179
13.3	Struktur des Qualitätsmanagement-Handbuchs	180
13.3.1	Dokumentenlayout und Begriffsklarheit	182
13.3.2	Teil 1 des Qualitätsmanagement-Handbuchs	185
13.3.3	Teil 2 des Qualitätsmanagement-Handbuchs	186
13.3.4	Teil 3 des Qualitätsmanagement-Handbuchs (Anhänge).....	187
13.4	Stufen der Handbucherstellung.....	190
13.4.1	Bildung einer Arbeitsgruppe.....	191
13.4.2	Sammlung der qualitätsrelevanten Unterlagen	191
13.4.3	Erstellung des organisatorischen Teils	192
13.4.4	Entwurf von Teil 2 des Qualitätsmanagement-Handbuchs.....	193
13.4.5	Pflege des Qualitätsmanagement-Handbuchs.....	194
13.4.6	Aufwand und Nutzen.....	195
13.5	Layout von Handbüchern	196
14	Hauswirtschaftskonzept.....	202
14.1	Zielfindung – Strategieentwicklung.....	203
14.2	Leitbild.....	206
15	Qualitätsmanagement – ein Zusatzjob.....	209
16	Audits und Zertifizierung.....	219
16.1	Audits	219
16.1.1	Auditarten	219
16.1.2	Planung eines Audits.....	223
16.1.3	Der Auditplan.....	225
16.2	Zertifizierung.....	230

16.2.1	Der Sinn einer Zertifizierung.....	230
16.3	Weltqualitätstag.....	235
17	Grundlagen der Qualitätsverbesserung.....	237
17.1	Qualitätskosten.....	238
17.2	Qualitätsverbesserungsinstrumente.....	242
17.2.1	Qualitätszirkel.....	242
17.2.2	Qualitätswerkzeuge und Methodenkompetenz.....	247
18	Kundenorientierte Prozesse.....	265
18.1	Das ABC der Kundenorientierung.....	265
19	Beschwerdemanagement.....	285
19.1	Fehler als Chance nutzen.....	285
19.2	Reklamationen sind keine Beschwerden!.....	287
19.3	Sechs Schritte zur richtigen Beschwerdebearbeitung.....	288
20	Mitarbeiterorientierte Prozesse.....	304
20.1	Einarbeitungskonzeption.....	305
20.2	Fort- und Weiterbildung.....	312
20.2.1	Fortbildungskonzeption.....	314

**Teil 2 – Praktische Beispiele für hauswirtschaftliche
Dienstleistungsprozesse331**

1	Sie stehen in den Startlöchern zur Umsetzung.....	333
2	Beispiele für das Reinigungsmanagement.....	337
2.1	Reinigungskonzept.....	337
2.1.1	Strukturqualität der Reinigung (Beispiel Altenhilfe).....	339
2.1.2	Prozessqualität in der Reinigung.....	348
2.1.3	Ergebnisqualität in der Reinigung.....	354
2.2	Gesetze, Verordnungen, Richtlinien, Empfehlungen.....	363
3	Beispiele für das Management von Verpflegungsleistungen.....	365
3.1	Praxisbeispiele.....	366
3.2	Gesetze, Verordnungen, Richtlinien, Empfehlungen.....	381
4	Beispiele für das Management der Wohnumfeldgestaltung.....	384
4.1	Beispiele.....	385
4.2	Gesetze, Verordnungen, Richtlinien, Empfehlungen.....	401
5	Beispiele für das Management der hauswirtschaftlichen Beratungs-, Betreuungs- und Serviceleistungen.....	403
5.1	Praxisbeispiele.....	404
6	Beispiele für das Management der Wäscheleistungen.....	407
6.1	Praxisbeispiele.....	410
6.2	Gesetze, Verordnungen, Richtlinien, Empfehlungen.....	420

Adressenübersicht.....	422
Glossar.....	424
Literaturhinweise.....	441
Stichwortverzeichnis.....	443

Preface

Quality management has become a cliché among NGOs as well as entrepreneurs since the 1980's. Concepts inherent in the discipline of quality management have defined the focus of continuing education for product developers and social marketers as the quality assurance cover for the everyday work of professionals. There is no doubt that academic disciplines geared towards theory and the practical applications of their known skills in the lives of people in all walks of life should be subject to Quality Management. The notion that the planned pursuit of quality leads to success is not just common sense, it should be the mantra for all managers. It is to this notion of excellence and success through planning that I endorse the book "Success can be planned – Quality Management for Executives in Home Economics" written as a guide for home economics professionals.

The first part of "Success can be planned" explains the basics of quality management. A history of QM is given as well as a definition of the concept. Authors Ralf and M. Christine Klöber explain the legal basis to quality management and describe current (German) QM systems such as DIN EN ISO 9001/2008, TQM, EFQM, KTQ, environmental management or the RAL-quality label. In the following chapters, they deal with the questions of how to pick the appropriate system and how much a good quality management system costs.

The book does not stop at the theoretical conception of quality management. The authors also provide methods in practice for quality management, risk management, press relations management and the management of complaints. They explain how you can keep track of your actions concerning quality management, for example with a QM manual. One chapter also focuses on customer and staff orientation because the executive has to know about his/her staff's competences and he/she should have a concept of instruction and further training.

In the second part of the book, Ralf and M. Christine Klöber give several examples from practice. In each chapter, the ideal management of one of the different areas of home economics like, catering, cleaning, laundry, home design and decorating are explained and examined by means of a conceptual overview, structure-process-outcome and a collection of relevant laws, regulations, guidelines and commendations. “Success can be planned” is now available in the fourth edition, revised and updated, and offers a blend of theoretical and practical knowledge concerning quality management in home economics. This updated volume should be a welcomed reference for modern practitioners.

Dr. Geraldene B. Hodelin
Associate Professor, University
of Technology, Kingston, Ja-
maica
President, International Fede-
ration for Home Economics
(IFHE) 2008-2012



Grußwort

Als hätten es die Autoren des Buches schon damals gewusst: Ihr Buch hieß und heißt bis heute nicht nur *Erfolg ist planbar*, sondern der Erfolg des Buches war offensichtlich bereits eingeplant. Wie wäre es sonst zu erklären, dass Sie heute die bereits vierte grundlegend überarbeitete Auflage in Händen halten?

Der Umgang mit Qualitätsmanagement-Systemen gehört heute in das Standardrepertoire jeder hauswirtschaftlichen Führungskraft und ist aus der täglichen Arbeit im Betrieb nicht mehr wegzudenken. Hieran hatte das vorliegende Buch einen wesentlichen Anteil. Nur wenige Autoren haben es geschafft, ein Buch zu verfassen, in dem Theorie und Praxis gleichermaßen zum Tragen kommen. *Erfolg ist planbar* gehört mit Sicherheit dazu und ist zu einem *Muss* im Bücherregal geworden.

Vor zehn Jahren hätten die meisten von uns noch wenig mit EFQM, RADAR, KTQ und DIN EN ISO 9001:2000 anfangen können. Doch die Autoren haben alle Leser behutsam in die Begrifflichkeiten eingeweiht und den Transfer in die Praxis angebahnt. Sie finden hier nicht nur Hinweise zur Kundenorientierung, Tipps zur Einbindung der Mitarbeiter und zur Gestaltung von Dokumentationen, sondern explizite Praxisbeispiele aus den Kernbereichen der Hauswirtschaft, in denen ein Qualitätsmanagement-System durchzuführen ist.

Wir können das Buch allen ans Herz legen, die im hauswirtschaftlichen Dienstleistungsmanagement Verantwortung tragen. Nutzen Sie *Erfolg ist planbar* als Nachschlagewerk und als Handwerkszeug in einer Branche, in der die Weiterentwicklung von Dienstleistungen für Menschen ein glücklicher Umstand ist und nicht lästiges Beiwerk. Denn: Es gibt eine Lehre aus dem Spiel von Ebbe und Flut. Alles ändert sich. Was bleibt, ist der Wechsel.

Mit herzlichen Grüßen

Ute Krützmann und Anne Göbbels

Vorsitzende des Berufsverbandes Hauswirtschaft e.V.

Vorwort

Qualität – Qualitätssicherung – Qualitätsentwicklung sind Schlüsselbegriffe für Dienstleistungen von Seiten der Nachfrage und des Angebotes. Dabei sind nicht nur das *Was*, sondern auch das *Wie* der Präsentation der Leistungen und die Ressourcen der Leistungserstellung gefragt.

Das trifft auch für alle hauswirtschaftlichen Dienstleistungen zu, die einen entscheidenden Beitrag zur Versorgung und Lebensgestaltung unterschiedlicher Personengruppen bieten.

Die Erfüllung dieser Aufgaben z. B. in Einrichtungen der Alten- und Behindertenhilfe, in Krankenhäusern, Kur-/Rehabilitationskliniken und Sanatorien wie auch in Akademien, Heimvolkshochschulen, in Mensen und in der Betriebsgastronomie erfordert qualifizierte hauswirtschaftliche Fach- und Führungskompetenz. Mit der Gestaltung des Leistungsangebotes, der Planung des Einsatzes von Ressourcen und der Führung des Personals ist ein hoher Grad von Verantwortung verbunden.

Die Vielfalt von sozialpolitischen, ökonomischen und ökologischen Rahmenbedingungen fordert Produkt- und Prozessqualität der Dienstleistungen und insbesondere Ergebnisqualität, verbunden mit Sorgfalts- und Fürsorgepflicht für den Gesundheits- und Umweltschutz und einen hohen Grad an Sparsamkeit des Mitteleinsatzes bei geringer werdenden finanziellen Verfügbarkeiten. Darin liegt einerseits das Problem der *unendlichen* Forderungen aus der jeweiligen Sicht, andererseits auch die Chance, Leistungsangebote gezielt nach Bedarfsstrukturen auszurichten.

Voraussetzung dazu ist aber, die Komplexität der Situation zu erfassen und dabei Zusammenhänge nicht außer Acht zu lassen. Hierzu benötigen verantwortliche Fachkräfte ein Handwerkszeug, das geeignet ist, Probleme anzufassen und die richtigen Handgriffe zu tun, um die Leistungsprozesse bedarfsentsprechend und effektiv zu gestalten.

Mit der vorliegenden Buchkonzeption werden konkrete Möglichkeiten aufgezeigt, Handlungskompetenz zu erwerben.

Vermittelt werden Grundlagen des Qualitätsmanagements und deren Umsetzung im sozialen Kontext der jeweiligen Einrichtung und ihrer Leistungsangebote für einen spezifischen Kundenkreis.

Die praxiserprobten Handlungsanleitungen beinhalten Beispiele zu Konzepten einer breiten Palette hauswirtschaftlicher Leistungsangebote und Prozessbeschreibungen in Form von Flussdiagrammen, ergänzt durch Checklisten.

Damit steht ein umfangreiches Instrumentarium für eine professionelle Betriebsführung zur Verfügung, das über den hauswirtschaftlichen Leistungsbereich hinaus auch für die Kooperation mit anderen Leistungsbereichen interessant ist.

Ein Dankeschön ist an die Autoren Christine Klöber und Ralf Klöber zu richten, die auf Basis ihrer Praxiserfahrungen als Führungskräfte in unterschiedlichen Einrichtungen und als Berater und Trainer ihr fachtheoretisches Wissen, methodisches Geschick und ihre Sozialkompetenz zur Verfügung stellen. Hauswirtschaftlichen Fachkräften wie auch Auszubildenden und an hauswirtschaftlicher Qualifikation Interessierten liegt damit ein Angebot vor, das ihnen hilft, schrittweise und zielgerichtet die Qualität für den Lebensraum der Bewohner und das Arbeitsfeld der Mitarbeiter in den Einrichtungen zu verwirklichen.

Mögen Sie es nutzen, denn *Qualität* kostet nichts – *Nichtqualität* kostet.

Dr. Margarete Sobotka
Herborn, im Oktober 2003

4.3 DIN EN ISO 9001:2008

**„Wer einen Fehler gemacht hat und ihn nicht korrigiert,
begeht einen zweiten.“**

Konfuzius (551 – 479 v. Chr.), chinesischer Philosoph

Die DIN EN ISO 9001:2008 ist eine europäische Norm.

DIN steht für Deutsches Institut für Normung,

EN steht für Europäische Norm,

ISO steht für International Standardisation Organisation und

9001:2008 steht für die Nummerierung der Norm und das Jahr, in dem sie in Kraft getreten ist, also die Normanpassung aus dem Jahr 2008.

Sie kann von jeder Organisationsart genutzt werden. Ein industrielles Produktionsunternehmen, eine Verwaltung oder eine soziale Dienstleistungsorganisation: Sie alle können ihre Qualität mithilfe dieses Systems managen. Zur Erläuterung:

Die Norm – im Weiteren nur kurz ISO 9001 genannt – beschreibt ein Qualitätsmanagement-System, das sich in seiner Struktur an vier elementaren Bereichen orientiert:

- Verantwortung der Leitung,
- Management von Ressourcen,
- Produktrealisierung sowie
- Messung, Analyse und Verbesserung.

Der amerikanische Qualitätsmanager William Edwards Deming hat in dem nach ihm benannten Deming- bzw. PDCA-Zyklus) beschrieben, dass alle Qualitätsprozesse folgendem Gesetz folgen:

plan	–	planen
do	–	handeln
check	–	prüfen
act	–	reagieren

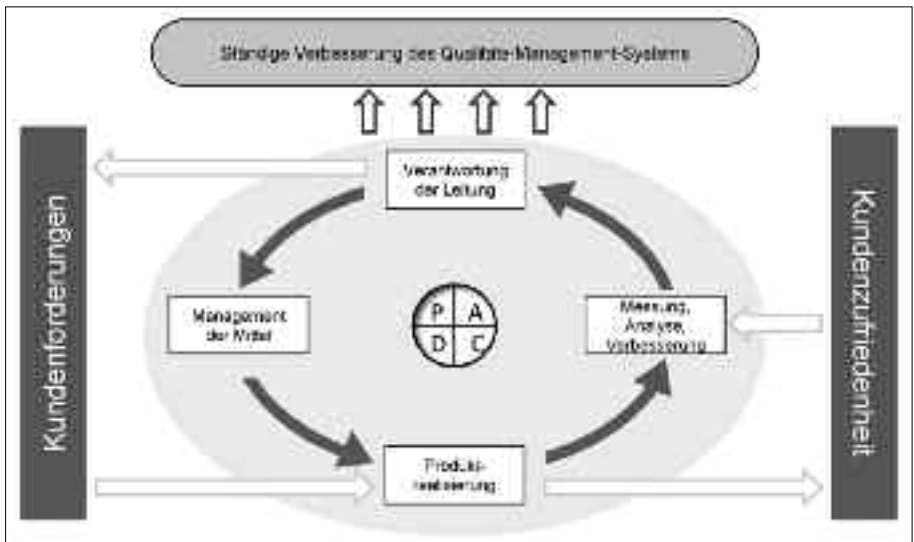
Der etwas erweiterte Qualitätskreis (Abb. 4.1) ist für Mitarbeitende gut geeignet, um das System einfach zu erklären.



Abb. 4.1
Quelle: Radke P., Wilmes D.: Die Kriterien des EQA umsetzen, München 2000

Der Deming-Zyklus für den gesamten Qualitätsprozess sieht so aus:

Abb. 4.2
Quelle: DQS 2000



4.3.1 Übersicht der Elemente der ISO 9001:2008

Diese Norm besteht aus acht Grundelementen.

1	Anwendungsbereich
2	Normative Verweisungen
3	Begriffe
4	Qualitätsmanagement-System
4.1	Leiten und Lenken von Systemen und Prozessen
4.2	Dokumentation
4.3	Anwendung von Qualitätsmanagement-Grundsätze
5	Verantwortung der Leitung
5.1	Allgemeine Anleitung
5.2	Erfordernisse und Erwartungen interessierter Parteien
5.3	Qualitätspolitik
5.4	Planung
5.5	Verantwortung, Befugnis und Kommunikation
5.6	QM-Bewertung
6	Management der Ressourcen
6.1	Allgemeine Anleitung
6.2	Personen
6.3	Infrastruktur
6.4	Arbeitsumgebung
6.5	Informationen
6.6	Lieferanten und Partnerschaften
6.7	Natürliche Ressourcen
6.8	Finanzen
7	Produktrealisierung
7.1	Allgemeine Anleitung
7.2	Prozesse bezüglich interessierter Parteien
7.3	Entwicklung
7.4	Beschaffung
7.5	Produktion und Dienstleistungserbringung
7.6	Lenkung von Prüfmitteln
8	Messung, Analyse und Verbesserung
8.1	Allgemeine Anleitung
8.2	Messung und Überwachung
8.3	Lenkung von Fehlern
8.4	Datenanalyse
8.5	Verbesserung

Tab. 4.3

Was bedeutet das Modell der ISO 9001 für das Qualitätsmanagement in der Hauswirtschaft?

Im Folgenden werden die vier elementaren Bereiche erläutert, um ihre Anwendbarkeit auf das Management der Hauswirtschaft zu veranschaulichen.

4.3.2 Verantwortung der Leitung

Hiermit ist laut ISO 9001 die Verantwortung der obersten Leitung innerhalb einer Organisation gemeint. Teile der Verantwortung und Anforderungen kann von der obersten Leitung auf die Leitung der hauswirtschaftlichen Abteilung weitergegeben werden.

Die oberste Leitung hat die Verantwortung dafür, dass der Qualitätsprozess überhaupt initiiert wird, die Qualitätspolitik festgeschrieben und Qualitätsziele formuliert werden. Ohne diese Voraussetzungen können der Qualitätsprozess und die Qualitätsmanagement-Maßnahmen nicht geplant und umgesetzt werden.

Die Qualitätspolitik muss sich mit den Inhalten und Aussagen des Leitbilds decken.

Die Aussagen des Leitbilds bezüglich der Organisation müssen durch die Mitarbeiter der Organisation umgesetzt und gelebt werden (siehe Kapitel 20 *Mitarbeiterorientierte Prozesse*).

Unter der Verantwortung der Leitung fallen viele Aufgaben:

- Kundenorientierung, Schaffung eines Bewusstseins zur Erfüllung der Kundenanforderungen,
- Erfassung der Kundenerwartungen und -forderungen,
- Erreichen von Kundenvertrauen,
- Festlegung der Unternehmensziele,
- Tätigkeiten und Mittel zur Erreichung von Qualitätszielen bereitstellen,
- Zugang zu gesetzlichen Forderungen ermöglichen, die qualitätsrelevant sind,
- Befugnisse, Aufgaben und Verantwortungen festlegen und vermitteln,

- Beauftragten der obersten Leitung festlegen (Qualitätsbeauftragte),
- Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen,
- Erstellen eines Managementreviews.

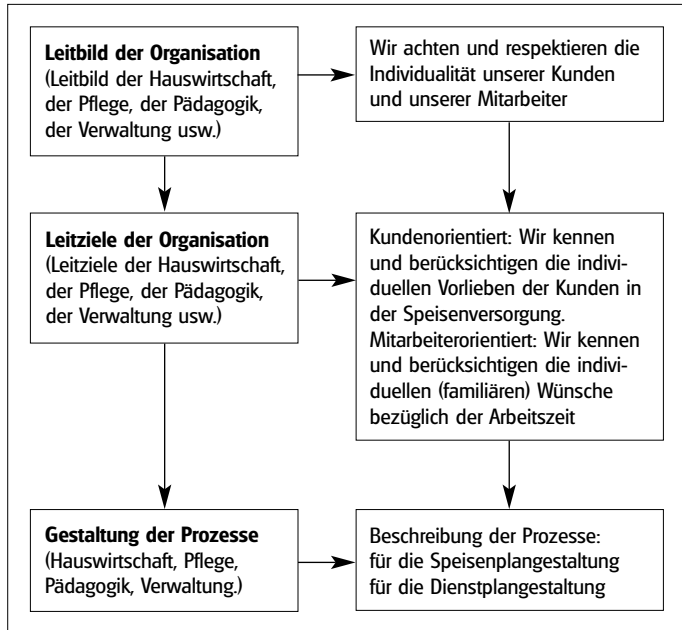


Abb. 4.3
Quelle: K. Beuting-
Lampe,
Erfolg ist planbar,
1. Auflage

Für die Leitung ist es oberstes Gebot, die Wünsche, Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden zu ermitteln. Nur so haben Sie als Hauswirtschaftsleitung die Möglichkeit, mit Ihren Mitarbeitern die Prozesse sinnvoll zu gestalten. Zufriedene Kunden und ständige Qualitätsverbesserung können erreicht werden.

Die oberste Leitung benennt eine Qualitätsbeauftragte, die eine Stabsfunktion hat. Durch ihre Zusammenarbeit mit allen Mitarbeitenden aller Abteilungen können der Aufbau und die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements durch hohe Bereichsfachkompetenz gut vorangebracht werden. Qualitätsbeauftragte sind Berater bei der Prozessgestaltung und sorgen dafür, dass die oberste Leitung über den Stand der Qualitätsentwicklung in der Organisation stets gut informiert ist.

Die Qualitätsbeauftragte bzw. Beauftragte der obersten Leitung hat für Sie als Hauswirtschaftsleitung beratende Funktion. Sie kann Ihnen bei der Auswahl von Qualitätsmethoden und -werkzeugen helfen oder Sie bei den Prozessbeschreibungen und -verbesserungen unterstützen. Die Prozessgestaltung selbst obliegt, durch Ihre eigene Fachkompetenz, Ihnen und Ihren Mitarbeitern.

Die oberste Leitung muss die Verantwortlichkeiten und Weisungsbefugnisse innerhalb der gesamten Organisation eindeutig regeln und die innerbetrieblichen Kommunikationsstrukturen festlegen.

Der Kreislauf der Verantwortung der Leitung schließt sich mit einer regelmäßigen Bewertung des Qualitätshandelns und den entstandenen Ergebnissen. Hierzu wird ein Geschäftsbericht mithilfe eines Rückblicks (= Review) erarbeitet. Sie erkennen, die Oberste Leitung muss nicht das gesamte Wissen über Qualitätsmanagement haben, aber voll und ganz hinter der Sache selbst stehen. Sie muss motivieren, Feedback geben und ggf. auch Feinjustierungen vornehmen.

Nicht vergessen: Qualitätsbeauftragte heißen mittlerweile offiziell BOL, *Beauftragte der obersten Leitung*.

4.3.3 Management von Ressourcen

Die Organisation muss Ressourcen evaluieren, definieren und bereitstellen, die für die Erstellung und Verbesserung des Qualitätsmanagement-Systems erforderlich sind. Unter *Ressourcen* werden in der Qualitätssprache Geld-, Produktions- und Hilfsmittel sowie personelle Mittel, Produktionsmittel, Strukturen und Arbeitsumgebung verstanden.

Hauswirtschaftliche Ressourcen sind z. B. die Mitarbeiterschaft, die Infrastruktur (Gebäudeteile, Räumlichkeiten, deren Ausstattung, wie z. B. Großküche oder Wäscherei). Aber auch die sächliche Ausstattung wie PC, Arbeitskleidung, Geräte und Maschinen. Nicht zu vergessen sind die Dinge, welche die Einhaltung von Hygiene- und Arbeitsschutzmaßnahmen garantieren.

Um die Prozesse im Qualitätsmanagement-System planen zu können, muss die Hauswirtschaft auf all diese Ressourcen jederzeit zurückgreifen können.

Personalressourcen bedeuten u. a.:

- Schulung, Qualifizierung und Kompetenzentwicklung für eine hohe und sichere Qualitätssicherung,
- Personalbeschaffung.

Das Management der personellen Mittel wird im Kapitel 20 *Mitarbeiterorientierte Prozesse* näher erläutert. Andere Ressourcen sind beispielsweise:

- Informationspolitik strukturieren,
- menschliche und physische Aspekte der Arbeitsumgebung sichern oder
- Rohstoffeinsatz planen und sichern.

4.3.4 Produktrealisierung

In der ISO 9001 wird allgemein von Produkten gesprochen, gemeint sind damit immer Produkte und Dienstleistungen. Hauswirtschaftliche Produkte sind beispielsweise die einzelnen Bestandteile eines Frühstücksbüffets, hauswirtschaftliche Dienstleistungen sind z. B. die Hilfestellung, die den Kunden für das Nutzen des Büffets angeboten werden.

Produktrealisierung bedeutet damit immer zweierlei: Produkte und Dienstleistungen.

Die Produktrealisierung besteht aus vielen Einzelaufgaben, wie z. B.:

- Entwicklungsvorgaben geben und prüfen,
- Machbarkeitsprüfungen für Kundenanforderungen,
- Planung und Validierung von Prozessen,
- Kennzeichnung, Rückverfolgbarkeit von Produkten,
- Wartung,
- Beschaffungsmanagement.

Alle Produkte und Dienstleistungen lassen sich in Prozessen beschreiben. Ein Prozess wird dadurch charakterisiert, dass er Arbeitsschritte beschreibt, die nacheinander ausgeführt werden und die durch einen eindeutigen Anfangs- und einen ein-

deutigen Endpunkt begrenzt sind. Um diese theoretische Definition etwas griffiger zu machen, schauen Sie sich einmal einen alltäglichen Arbeitsprozess in Ihrer Einrichtung an.

Der hauswirtschaftliche Prozess *Erstellung des Frühstücksbüffets* hat einen eindeutigen Beginn, er hat mehrere Arbeitsschritte, die die Mitarbeiter in einer sinnvollen Reihenfolge nacheinander ausführen, und er hat ein eindeutiges Ende. Damit dieser Prozess durchgeführt werden kann, müssen im Vorfeld Überlegungen getroffen werden.

Der Prozess wird geplant

Der Prozess steht im Zusammenhang mit anderen Prozessen, die in der Küche Ihrer Einrichtung gestaltet werden. Er wird sinnvoll in den Gesamtablauf eingebettet. In unserem Beispiel bedeutet das, dass er beginnt, wenn der Prozess zur Festlegung des Verpflegungsangebots beendet ist. In der Planung ist als Nächstes zu bedenken, welches Ziel und welchen Zweck Sie mit dem Angebot verfolgen. Sie handeln nach den Vorgaben von Ernährungsstandards und einer guten Hygienepaxis, Sie richten sich nach den gesetzlichen Vorschriften, Sie kennen und handeln nach rationellen Arbeitsmethoden.

Der Prozess wird durchgeführt und gelenkt

Ihre Mitarbeiter haben klare Vorgaben, nach denen sie vorgehen können. Sie wissen, warum sie das Buffet erstellen, und haben eine eindeutige Arbeitsanweisung, nach der sie arbeiten. Im Qualitätsmanagement wird dafür die Vokabel *beherrschbar* eingesetzt. Der Prozess läuft unter beherrschbaren Bedingungen ab, weil:

- Sie ihn geplant haben,
- Sie mit einer Arbeitsanweisung die Bedingungen geschaffen haben, nach der Ihre Mitarbeiter vorgehen können und
- Sie durch ein Checklistensystem die Voraussetzungen dafür schaffen, dass und wie das Arbeitsergebnis überprüft wird.

Bitte beginnen Sie nicht, über Checklisten alles und jede Kleinigkeit festzuschreiben und überprüfen zu wollen. Eigen-

verantwortung wird so schnell abtrainiert. Wenn wir uns kundenbezogene Prozesse anschauen, so müssen bei dieser Prozessrealisierung noch einige Aspekte mehr beachtet werden.

Praktische Beispiele zur Prozessgestaltung sind im zweiten Teil des Buches ausführlich dargestellt. Nun zum 4. Element.

4.3.5 Messung, Analyse und Verbesserung

In den letzten 30 Jahren hat sich die Qualitätssicherung von der Qualitätskontrolle an einzelnen Produktgruppen zu einer produktunabhängigen Qualitätsfähigkeit des gesamten Unternehmens weiterentwickelt. Diese Entwicklung dürfte auch noch nicht beendet sein. Im Gegenteil, durch die Notwendigkeit differenzierter Managementsysteme zu einem integrierten Managementsystem wie Total Quality Management (TQM) und bereichsspezifischen Normen, werden Unternehmen in die Pflicht genommen. War die ursprüngliche ISO 9000 Normenreihe noch eindeutig hardware-orientiert, so ist der aktuelle Stand eindeutig im Dienstleistungsgesellschaftsbereich angekommen.

Die ISO 9001:2008 als auch die ISO 9004:2000 fordern im Kapitel 7 Verifizierung und Validierung. Unter Verifizierung versteht man eine Untersuchung, die bestätigt, dass die festgelegten Forderungen auch wirklich nachweisbar erfüllt wurden. Am praktischen Beispiel: Das fertige Produkt oder die angebotene Dienstleistung hat alle Spezifikationen zu erfüllen, die zu Beginn ihrer Entwicklung/des Designs festgelegt wurden. Unter dem Begriff Validierung hingegen versteht man eine Untersuchung, die bestätigt, dass besondere Forderungen für einen bestimmten Verwendungszweck erfüllt wurden. Auch hier ein praktisches Beispiel: Ihre Dienstleistungen bzw. Produkte müssen den Forderungen und Erwartungen ihrer Kunden bzw. des Marktes voll entsprechen.

Da die ISO 9001 ein Instrument der ständigen Qualitätsverbesserung ist, werden in diesem Kapitel die Möglichkeiten beschrieben, nach denen Sie sowohl Ihre Planung als auch Ihr Ressourcenmanagement und Ihre Produktrealisierung verbessern können.

Wenn Sie immer im Auge behalten, dass Sie die Kundenzufriedenheit erhöhen wollen und Ihre Qualitätsziele weiterentwickeln möchten, finden Sie hier die richtigen Mittel dazu.

Die zentralen Fragen, die Sie sich zu Ihrem Qualitätsmanagement stellen, können sein:

- Wird die Qualitätspolitik von der obersten Leitung getragen und vorgelebt?
- Sind allen Mitarbeitern die hauswirtschaftlichen Ziele bekannt?
- Sind die hauswirtschaftlichen Ziele geeignet, die Kundenanforderungen zu erfüllen?
- Finden dazu Kunden- und Mitarbeiterbefragungen statt? Wie werden sie gestaltet und bewertet?
- Ist festgelegt, wie auf Fehler reagiert wird?
- Ist festgelegt, auf welche Weise Vorbeugemaßnahmen für möglicherweise auftretende Fehler getroffen werden?
- Ist festgelegt, wie mit fehlerhaften Produkten umgegangen wird?
- Werden interne Audits durchgeführt?

Die folgenden Begriffe sind für die ständige Qualitätsverbesserung (für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, kurz: KVP) relevant.

Sofortmaßnahme

Eine Sofortmaßnahme ist die unmittelbare Reaktion auf einen entdeckten Fehler.

Beispiel: Bei der Kontrolle des Frühstücksbüffets stellen Sie fest, dass einzelne Komponenten nicht den Qualitätsanforderungen entsprechen, die Sie definiert haben. Sie informieren die Servicemitarbeiterin, damit sie die Mängel beseitigen kann.

Korrekturmaßnahme

Dies ist eine Maßnahme, die getroffen wird, um die möglichen Ursachen der oben geschilderten Fehler zu beheben.

Beispiel: Sie erfahren durch eine Kundenbefragung, dass den Kunden der vegetarische Brotaufstrich immer zu scharf ist. Sie weisen an, dass die entsprechenden Rezepte verändert werden.

Vorbeugemaßnahme

Bei einer Vorbeugemaßnahme wird überlegt, welche möglichen Fehler bei einem Prozess auftreten können und welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um diese im Vorhinein zu verhindern.

Beispiel: Um sicherzustellen, dass Ihre Wohnbereichsbewohner immer ihre speziellen Sonderkostformen erhalten, werden die einzelnen Diäten mit Farben gekennzeichnet.

Lenkung von fehlerhaften Produkten

Hier wird festgelegt, wie mit fehlerhaften Produkten umgegangen wird.

Beispiel: Auf einem Wohnbereich ist mangelhafte Inkontinenzware geliefert worden. Durch eine generelle Arbeitsanweisung zum Umgang mit fehlerhaften Produkten können die Mitarbeiter sicher handeln.

Ziel dieser Maßnahmen ist es, dass sich eine Organisation ständig verbessern kann. Instrumente wie:

- Beschwerdemanagement,
- Kundenbefragung,
- Vorschlagswesen,
- Mitarbeitermotivation und -förderung

sollen die oberste Leitung unterstützen, mit ihren Mitarbeiterinnen eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen.

4.3.6 Übersicht der Elemente der ISO 9004:2009

Diese Norm besteht aus neun Grundelementen: