



B E S T Ä T I G U N G

Die
DQS GmbH
Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen

bescheinigt hiermit der

**Lebenshilfe für Menschen mit geistiger Behinderung
Landesverband Bayern e.V.**

Kitzinger Straße 6
91056 Erlangen

dass das

„Muster Qualitätsmanagement Handbuch Offene Hilfen“
Ausgabestand 15.12.2003 Version I vom 28.01.2004
den Anforderungen

**der DIN EN ISO 9001
Ausgabe 2000**

entspricht.

Frankfurt am Main, 2003-12-08

Dipl.-Ing. S. Heinloth
GESCHÄFTSFÜHRER

Inhaltsverzeichnis

Version 01

01/2004

Seite 1 von 207

Vorwort	3
A Das Projekt „Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Behindertenhilfe“	
A.1 Ausgangslage	4
A.2 Zielgruppe und Ziele	4
A.3 Konzeption des Projektes	5
A.4 Projektteilnehmer	6
B Qualitätsmanagement in den Offenen Hilfen	
B.1 Geltungsbereich des Muster-Qualitätsmanagement-Handbuch	7
B.1.1 Geltungsbereich und Handhabung des Muster-Qualitätsmanagement-Handbuch	8
B.1.2 Anwendung des Muster-Qualitätsmanagement-Handbuchs	10
B.1.3 Grafik zur Anwendung des Muster-Qualitätsmanagement-Handbuchs in der Praxis	12
B.1.4 Leistungsfähigkeit des Muster-Qualitätsmanagement-Handbuchs	13

A Das Projekt „Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Behindertenhilfe“

A.1 Ausgangslage

Das Projekt „Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Behindertenhilfe“ ist ein Folgeprojekt des in den Jahren 1997 bis 1999 verbandsintern durchgeführten Projekts zur Einführung von Qualitätsmanagement in Wohnstätten der Lebenshilfe in Bayern.

Der Lebenshilfe-Landesverband Bayern verfolgte das Ziel, die Ergebnisse des Projektes aufzugreifen, weiter zu entwickeln und im Sinne der Nutzung von Synergieeffekten einer erweiterten Zielgruppe zur Verfügung zu stellen. Auf diesem Hintergrund wurde ein Antrag beim Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen auf Projektförderung gestellt.

Das Projekt mit dem Titel „Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Behindertenhilfe“ wurde von Seiten des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen in das Aktionsprogramm „Qualitätsmanagement und Informationstechnik im Sozialbereich“ aufgenommen. Der Förderzeitraum belief sich auf zwei Jahre.

A.2 Zielgruppe und Ziele

Zielgruppe:

Neben den Wohnstätten wurden als erweiterte Zielgruppe die Dienste der Offenen Hilfen in das Projekt „Qualitätsmanagement in der Behindertenhilfe“ aufgenommen.

Durch das Projekt „Qualitätsmanagement in Wohnstätten der Lebenshilfe“ konnte eine Diskussion geführt werden, was Qualität für Wohnstätten der Lebenshilfe heißt. Die Erfahrungen und Ergebnisse wurden im Muster-Qualitätsmanagement-Handbuch für Wohnstätten veröffentlicht. Um diese Ergebnisse auf einer breiteren Ebene zu diskutieren und Erfahrungen anderer Träger zu integrieren, sollte der Bereich Wohnstätten trägerübergreifend ausgeschrieben werden.

Um den gleichen Diskussionsprozess und eine damit einhergehende Profilschärfung den Diensten der Offenen Hilfen zu ermöglichen, wurde dieser Bereich verbandsintern ausgeschrieben.

Ziele:

Ziel des Projektes war es, Maßnahmen zum Aufbau sowie zur dauerhaften Beibehaltung einer systematischen Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in den genannten Einrichtungen einzuleiten und durchzuführen. Im Konkreten sollten die teilnehmenden Einrichtungen und Dienste folgende Ziele erreichen:

- Erhebung von Qualitätsstandards, um einen Organisationsentwicklungsbedarf zu ermitteln und Veränderungsmaßnahmen einzuleiten
- Förderung eines qualitätsorientierten Bewusstseins im Alltagshandeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Sicherstellung der Dokumentation des Prozesses der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in einem Handbuch, das mittels EDV erstellt wird und über die Lebenshilfe hinaus in Einrichtungen und Diensten anderer Träger anwendbar ist.

A Das Projekt „Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Behindertenhilfe“

A.3 Konzeption des Projektes





Aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen und der verschiedenen Rahmenbedingungen, die an Qualitätsmanagement in den beiden Bereichen gestellt werden müssen, wurde nach zahlreichen Rücksprachen mit Praktikern und Fachleuten entschieden, zwei speziell auf das jeweilige Arbeitsfeld zugeschnittene Projekte anzubieten.

Demzufolge wurden die beiden Projekte

1. „Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in den Diensten der Offenen Hilfen der Lebenshilfe“ und
2. „Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in vollstationären Einrichtungen für Erwachsene mit geistiger Behinderung“

konzipiert und durchgeführt. Beiden Projekten war ein Konzept zugrunde gelegt, das die Vermittlung von einerseits theoretischen Kenntnissen zum Themenkreis Qualitätsmanagement und andererseits von handlungsorientiertem Wissen zu gleichen Teilen berücksichtigte.

Die vier zentralen Bausteine des Konzeptes waren:

I. Projekttreffen 	II. Projektaufgaben 	III. Praxis 	IV. Beratung 
Vermittlung theoretischer Inhalte mit Hilfe von Skripten	Konkrete Aufträge zur Einführung von Qualitätsmanagement	Umsetzung der Projektaufgaben vor Ort	Unterstützung bei individuellen Frage- und Problemstellungen

Die Vermittlung der theoretischen Inhalte fand für jede Projektgruppe an vier jeweils zweitägigen Projekttreffen statt. Die Grundlagen, Instrumente sowie ausgewählte Themen aus dem Kontext Qualitätsmanagement wurden an diesen Seminartagen vermittelt.

Die Projektaufgaben waren der „rote Faden“, an dem sich die Teilnehmer bei der Einführung von QM orientieren konnten. Sie wurden, für alle Projektteilnehmer, jeweils am Ende eines Projekttreffens festgelegt und sollten bis zum darauffolgenden Treffen in der Praxis umgesetzt werden.

Die Umsetzung der Projektaufgaben wurde im anschließenden Projekttreffen im Rahmen eines themenzentrierten Austauschs diskutiert und in konkrete Handlungsvorschläge übergeführt. Dabei hatten die Projektteilnehmer den Freiraum, die Projektaufgaben und die Einführung von Qualitätsmanagement ihren Gegebenheiten vor Ort anzupassen. Eine flexible und dennoch zielorientierte Arbeitsweise wurde so für jeden Projektteilnehmer möglich.

Der Prozess der Umsetzung und Einführung von Qualitätsmanagement verlief in den einzelnen Diensten sehr unterschiedlich. Die Projektteilnehmer wurden bei konkreten Frage- und Problemstellungen, die mit „ihrem“ Einführungsprozess von Qualitätsmanagement verbunden waren, von der Projektleiterin individuell beraten und vor Ort unterstützt.

Die Struktur, dass viele Dienste der Offenen Hilfen von nur einem hauptamtlichen Mitarbeiter geführt werden, veranlasste die Projektleitung zu einem späteren Zeitpunkt dazu, einen weiteren Konzeptbaustein aufzunehmen. Die Methode der „Kollegialen Beratung“ wurde eingeführt. Parallel zu den Projekttreffen konnten sich die Teilnehmer in dieser Runde zu Fragen und Problemstellungen gegenseitig beraten.

B. Qualitätsmanagement in den Offenen Hilfen

B.1 Geltungsbereich des Muster-Qualitätsmanagement-Handbuchs

Das vorliegende Muster-Qualitätsmanagement-Handbuch (MQH) des Lebenshilfe Landesverbandes Bayern bietet

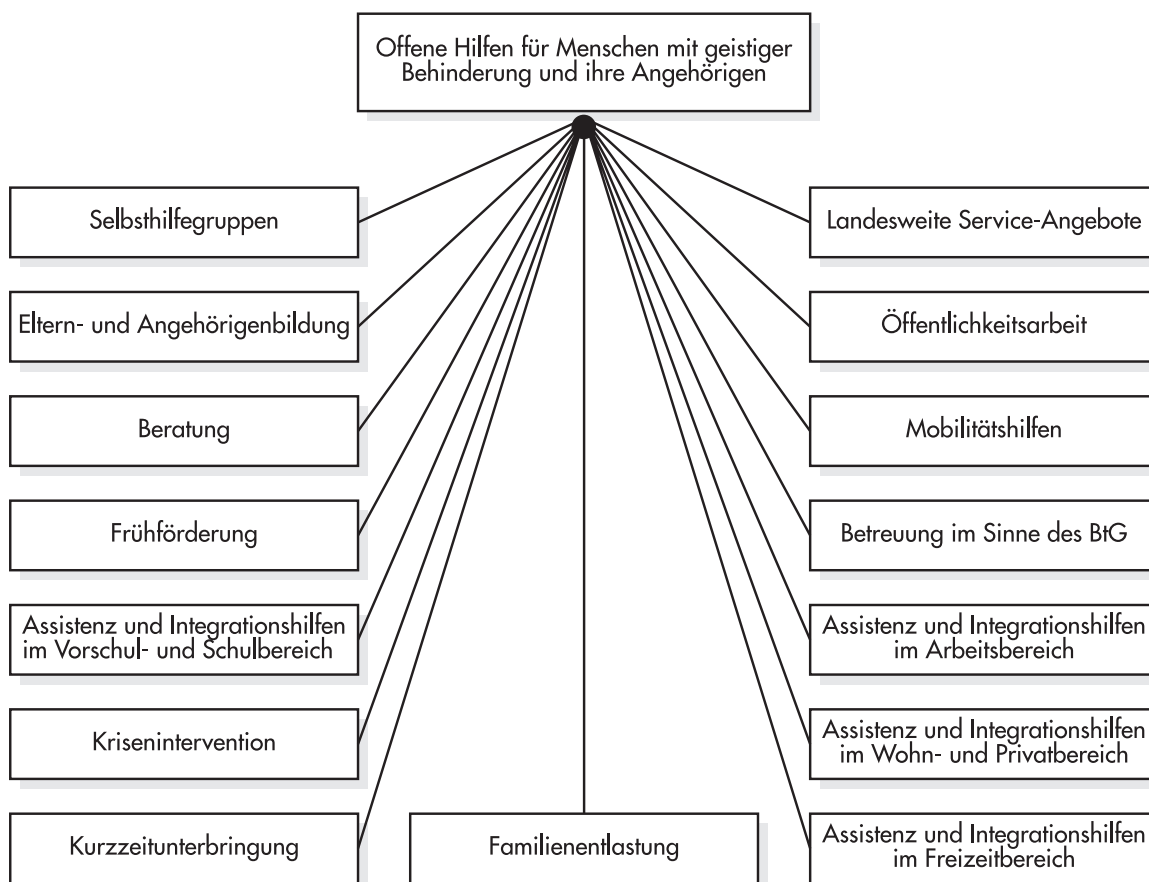
- Geschäftsführern
- Leitern der Offenen Hilfen
- Mitarbeitern im Bereich der Offenen Hilfen

eine Orientierungshilfe zum Aufbau und zur Ausgestaltung eines eigenen Qualitätsmanagementsystems und eines Qualitätsmanagement-Handbuchs auf der Grundlage der DIN EN ISO 9001:2000.

Besondere Berücksichtigung finden im MQH die Familientastenden Dienste (FeD) im Aufgabenfeld der Offenen Hilfen (OH).

Zur Klärung:

Der Begriff „Offene Hilfen“ ist bundesweit nicht einheitlich definiert. Einer Empfehlung der Bundesvereinigung der Lebenshilfe zufolge stellen die nachfolgend aufgeführten Systembausteine das gesamte Spektrum der „Offenen Hilfen“ dar:



(Bundesvereinigung der Lebenshilfe für geistig Behinderte e.V. 121)

B. Qualitätsmanagement in den Offenen Hilfen

Das „Muster-Qualitätsmanagement-Handbuch“ bezieht sich auf die in Bayern gängigen Systembausteine der „Offenen Hilfen“ und verwendet den in diesem Bundesland üblichen Sprachgebrauch.

Entsprechend der Ausführungen zur Zwischenabstimmung der Leitsätze der Offenen Hilfen in Bayern bilden nachfolgende Bausteine das Gesamtsystem der „Offenen Hilfen“ ab:

1. Familientlastender Dienst
2. Integrative Freizeit- und Begegnungsangebote
3. Bildungsangebote für Erwachsene
4. Beratung behinderter Menschen und ihrer Angehörigen
5. Unterstützung von Selbsthilfegruppen
6. Tagesstrukturierende Maßnahmen der Offenen Hilfen
7. Assistenz und Integrationshilfen
8. Ambulanter Pflegedienst
9. Kurzzeitpflege

Insbesondere ist darauf hinzuweisen, dass die Bezeichnung „Familientlastender Dienst“ (FeD) verwendet wird. In anderen Bundesländern wird im gleichen Sinne von „Familienunterstützenden Diensten“ gesprochen. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass sich aufgrund dieses unterschiedlichen Sprachgebrauchs keine erheblichen Unterschiede ergeben.

B.1.1 Geltungsbereich und Handhabung des Muster-Qualitätsmanagement-Handbuchs

Das Muster-Qualitätsmanagement-Handbuch für den Bereich der „Offenen Hilfen“ ist in folgende drei Teile

- **A Einleitung**
- **B Hauptteil**
- **C Schlussbemerkung**

gegliedert. Der Einleitung ist ein Vorwort vorangestellt und an die Schlussbemerkung schließt sich der Anhang an. Die drei Teile untergliedern sich jeweils in Kapitel und Unterkapitel.

Zur Orientierung und als Lesehilfe ist nachfolgend beispielhaft ein Auszug der Gliederung angeführt, dem sich kurze inhaltlichen Erläuterungen anschließen.

B. Qualitätsmanagement in den Offenen Hilfen

Version 01

01/2004

Seite 9 von 207

Auszug aus der Gliederung:**Vorwort****A Das Projekt „Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Behindertenhilfe“****B Qualitätsmanagement in den Offenen Hilfen**

- B.1 Geltungsbereich des Muster-Qualitätsmanagement-Handbuchs
 - B.1.1 Geltungsbereich und Handhabung des Muster-Qualitätsmanagement-Handbuchs
 - B.1.2 Anwendung des Muster-Qualitätsmanagement-Handbuchs
 - B.1.3 Grafik zu Anwendung des Muster-Qualitätsmanagement-Handbuchs
 - B.1.4 Leistungsfähigkeit des Muster-Qualitätsmanagement-Handbuchs
- B.2 Zugrunde gelegte Instrumente für Qualitätsmanagement
- B.3 Angewandtes Qualitätsmanagement in den Diensten der Offenen Hilfen

C Schlussbemerkung**Anhang**

In der **Einleitung (A)** des MQH werden die wichtigsten Rahmendaten des Projektes „Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Behindertenhilfe“ kurz beschrieben.

Im **Hauptteil (B)** des MQH erhält der Leser zunächst Informationen über den Aufbau, die Handhabung und die Leistungsfähigkeit des MQH.

Anschließend werden die für das abgebildete Qualitätsmanagementsystem herangezogenen Instrumente näher vorgestellt.

Um das Managementsystem und die Ablaufprozesse eines Dienstes abbilden zu können, wird hier in Auszügen die Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. dargestellt. Insbesondere wird auf die DIN EN ISO 9001:2000 Bezug genommen.

Um speziell für den FeD Qualitätsstandards definieren zu können, wird das Instrument AQUA (Arbeitshilfe zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in Offenen Hilfen) in Auszügen beschrieben.

Das Kapitel „Angewandtes Qualitätsmanagement in den Diensten der Offenen Hilfen“ bildet das „Herzstück“ des vorliegenden Handbuchs. Die Gliederung dieses Kapitels orientiert sich an der DIN EN ISO 9001:2000 und stellt gleichzeitig einen Vorschlag zur Gliederung des jeweils eigens zu erstellenden Qualitätsmanagement-Handbuchs dar.

Weiterhin befindet sich in diesem Kapitel ein aus den Erfahrungen der Projektteilnehmer entwickelter Leitfa- den, der einen idealtypischen Verlauf der Einführung von Qualitätsmanagement abbildet.

Entsprechend den einzelnen Unterkapiteln finden sich zahlreiche Tipps, Praxisbeispiele, Textbausteine und Checklisten, an denen sich die Dienste bei der Erstellung eigener Dokumente und Schlüsselprozesse orientieren können.

Ein kurzes Resümee wird in der **Schlussbemerkung (C)** gezogen.

Im Anhang des MQH befinden sich ein QM-Glossar, ein Abkürzungsverzeichnis und eine Literaturliste.

B. Qualitätsmanagement in den Offenen Hilfen

Zur Klärung:

Ergebnis des Projektes „Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Behindertenhilfe“ sind zwei Muster-Qualitätsmanagement-Handbücher:

- a) „Muster-Qualitätsmanagement-Handbuch Offene Hilfen“ (1. Auflage)
- b) „Muster-Qualitätsmanagement-Handbuch Wohnen“ (2. Auflage)

Die DIN EN ISO 9001:2000 gibt durch ihre Gliederung eine Grundstruktur vor, wie das Managementsystem einer Gesamtorganisation oder eines Teilbereichs der Gesamtorganisation abgebildet werden kann. Das in beiden Handbüchern abgebildete Managementsystem orientiert sich an der DIN EN ISO 9001:2000 und gewährleistet somit eine einheitliche Grundstruktur.

Hierdurch wird sichergestellt, dass bei der Zusammenführung der Ergebnisse möglichst geringe Reibungsverluste entstehen.

Für die Evaluation und Überprüfung der Dienstleistungsqualität kann entsprechend des gewählten Untersuchungsbereichs das passgenaue Instrument wie

- AQUA – im Bereich der FeD oder
- LEWO II – für den Bereich der vollstationären Einrichtungen

ergänzend hinzugezogen werden.

Durch die einheitliche, den beiden Muster-Qualitätsmanagement-Handbüchern zugrunde gelegte Systematik werden Reibungsverluste bei der Zusammenführung der Ergebnisse vermieden, ohne jedoch auf die Analyse der speziellen Dienstleistungsqualität im gewählten Bereich verzichten zu müssen.

B.1.2 Anwendung des Muster-Qualitätsmanagement-Handbuchs

Grundsätzlich kann das „Muster-Qualitätsmanagement-Handbuch“ (MQH) als „ständiger Begleiter“, als Ideen- und Methodenratgeber im Qualitätsmanagementprozess verstanden und angewendet werden.

Das Muster-Qualitätsmanagement-Handbuch beschreibt die theoretischen Grundlagen von Qualitätsmanagement und gibt in Form eines Leitfadens einen idealtypischen Verlauf der Einführung von Qualitätsmanagement wieder. Dieser stellt für alle am Prozess der Einführung von Qualitätsmanagement Beteiligten einen „übergeordneten Fahrplan“ dar.

Bevor Qualitätsmanagement auf der Ebene der Praktiker eingeführt werden kann, muss die oberste Führungsebene (Vorstand und Geschäftsführung) eine grundsätzliche Entscheidung zur Einführung von QM treffen.

Selbst wenn QM nur für den „Teilbereich“ der Offenen Hilfen und nicht für den gesamten Träger eingeführt werden soll, müssen auf dieser Ebene zahlreiche Entscheidungen getroffen und etliche Aufgaben übernommen werden.

B. Qualitätsmanagement in den Offenen Hilfen

Version 01

01/2004

Seite 11 von 207

Daher sollte die Geschäftsführung bzw. der Vorstand zunächst das MQH lesen. Hierdurch erhalten die für den Prozess Verantwortlichen einen Überblick über die theoretischen Hintergründe und die Ansatzpunkte des im MQH niedergelegten Qualitätsmanagementsystems.

Auf dem Hintergrund dieser Informationen und Impulse wird es möglich, eine Entscheidung zu treffen, in welchem Umfang QM eingeführt werden soll. Dieser Entscheidung entsprechend werden die Rahmenbedingungen (z.B. Zeit, Geld etc.) definiert, um das Gelingen des Vorhabens zu sichern.

Wurden die grundsätzlichen Entscheidungen getroffen, gilt es möglichst viele Mitarbeiter, vor allem aber die Leitung des Dienstes, in den Prozess zu integrieren.

Auf der Ebene der Praktiker findet die konkrete Auseinandersetzung mit der Qualität des Dienstes bzw. des FeD statt.

Um die Dienstleistungsqualität in diesem speziellen Bereich erheben und systematisch weiterentwickeln zu können, wurde das Instrument AQUA (Arbeitshilfe zur Qualitätsentwicklung für Familienunterstützende und Familienentlastende Dienste) in das beschriebene Qualitätsmanagementsystem integriert.

Das vom Zentrum für Planung und Evaluation Sozialer Dienste der Universität – Gesamthochschule Siegen entwickelte Instrument ist für den im MQH beschriebenen Einführungsprozess von QM grundlegend. Daher wird den Lesern und Anwendern des MQH empfohlen, dieses Instrument ebenso als Ergänzung heranzuziehen.

Für die Definition der Abläufe und Verfahrensweisen des Dienstes können den Mitarbeitern die zahlreichen Textbausteine, Vorlagen und Praxisbeispiele aus dem MQH an die Hand gegeben werden.

Durch die Verlaufs- und Ergebnisdokumentation aller im Qualitätsprozess durchgeführten Maßnahmen und erzielten Ergebnisse erarbeitet der Dienst nach und nach sein eigenes Qualitätsmanagement-Handbuch (QM-HB). Die Gliederung im vierten Kapitel des vorliegenden Muster-Qualitätsmanagement-Handbuchs stellt einen Vorschlag dar, wie das diensteigene Qualitätsmanagement-Handbuch aufgebaut sein könnte.

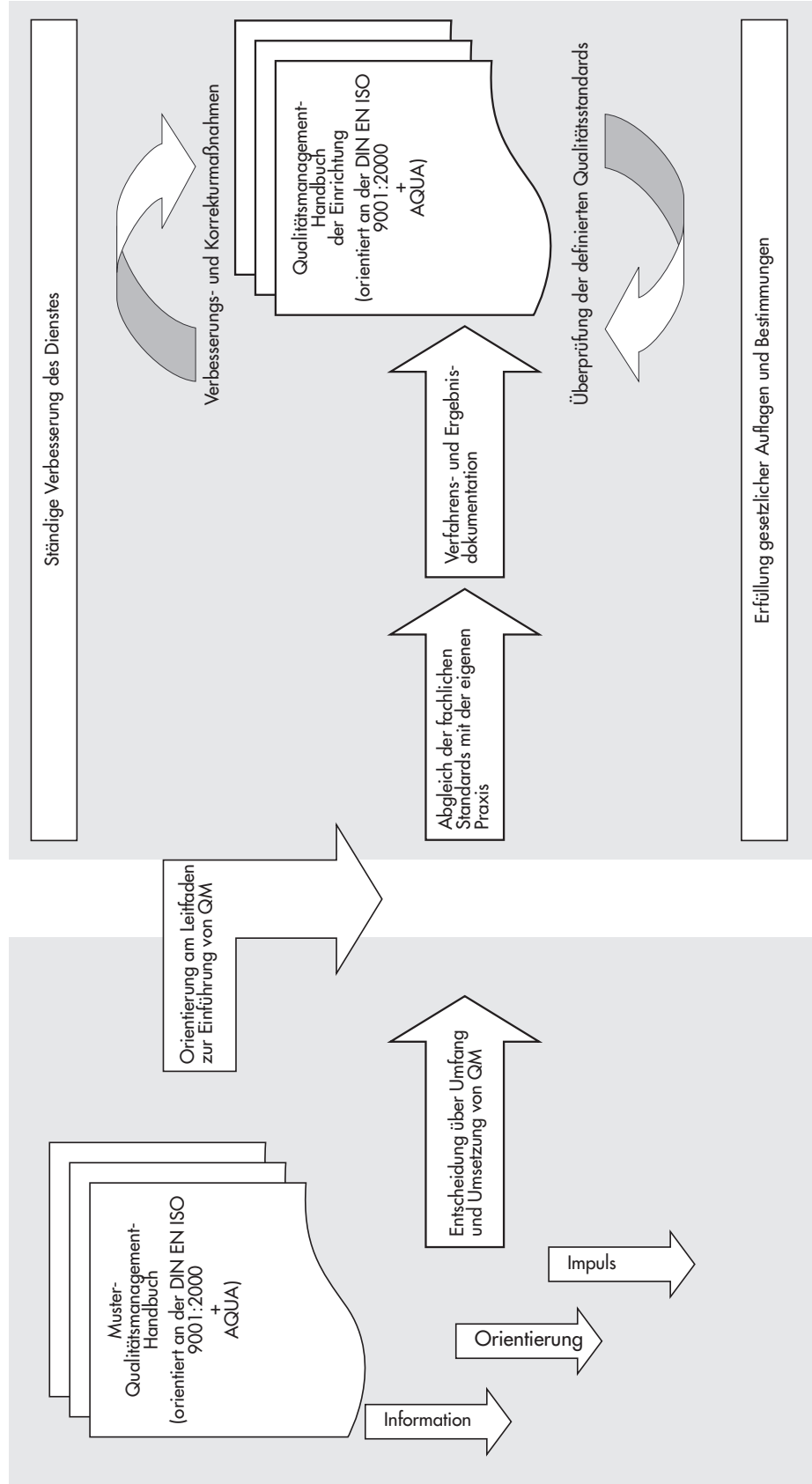
Das mit individuellen Prozessen und Unterlagen gefüllte Handbuch gibt für Außenstehende die definierten Qualitätsstandards des Dienstes wieder.

Durch die regelmäßig wiederkehrende Überprüfung der festgeschriebenen Standards wird in der Organisation ein ständiger Verbesserungsprozess, ein sogenannter Qualitätsentwicklungsprozess in Gang gesetzt.

Das MQH kann somit vor allem in der Anfangs- und ersten Realisierungsphase als Orientierungshilfe zur erfolgreichen Implementierung von QM eingesetzt werden.

B. Qualitätsmanagement in den Offenen Hilfen

B.1.3 Grafik zur Anwendung des Muster-Qualitätsmanagement-Handbuchs in der Praxis



B. Qualitätsmanagement in den Offenen Hilfen

B.1.4 Leistungsfähigkeit des Muster-Qualitätsmanagement-Handbuchs

Aussagen darüber, welchen Beitrag das vorliegende „Muster-Qualitätsmanagement-Handbuch“ zum Prozess der Einführung von Qualitätsmanagement in den Diensten vor Ort leisten kann, wo aber auch die Grenzen der Leistungsfähigkeit liegen, verdeutlicht nachstehende Aufzählung:

Das Arbeiten mit dem „Muster-Qualitätsmanagement-Handbuch“ gibt :

- allgemeine Informationen zur Zielsetzung und zu den Rahmenbedingungen des im Vorwort näher beschriebenen Projektes „Qualitätsmanagement in der Behindertenhilfe“
- einen Abriss über gesetzliche Grundlagen, die Qualitätsmanagement (QM) fordern bzw. Einrichtungen und Dienste zu QM verpflichten
- Informationen zum Instrument AQUA, das die Evaluation und Überprüfung fachlich definierter Qualitätsstandards im Bereich der Familienentlastenden Dienste ermöglicht
- Informationen über die DIN EN ISO 9001:2000, mit Hilfe derer das Management-System eines Dienstes bzw. eines Trägers abgebildet werden kann
- eine Orientierungshilfe zum Aufbau und zur Ausgestaltung eines eigenen Qualitätsmanagementsystems auf der Grundlage der DIN EN ISO 9001:2000
- Empfehlungen zum idealtypischen Verlauf der Einführung von Qualitätsmanagement
- Hinweise über Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten im Rahmen des Gesamtprozesses der Einführung von Qualitätsmanagement
- Anregungen und Hilfestellung bei der Erarbeitung eines eigenen Qualitätsmanagement-Handbuchs mittels:
 - ⇒ zahlreicher Muster-Beispiele aus der Praxis, die als Orientierungshilfe dienen können, z.B. Dokumente, Schlüsselprozesse etc.
 - ⇒ praktischer Arbeitshilfen wie z.B. Planungsformulare, Dokumentenvorlagen, Checklisten etc.

Das „Muster-Qualitätsmanagement-Handbuch“ kann nicht:

- einen für alle Ansprüche und Rahmenbedingungen geeigneten Leitfaden zur Einführung von Qualitätsmanagement vorgeben
- Aussagen treffen, welcher Umfang und welches Qualitätsmanagementsystem für den jeweiligen Dienst geeignet ist
- Garant für eine qualitativ hohe Arbeit des Dienstes vor Ort sein
- für jeden Dienst „passgenaue“ Dokumente und Unterlagen bereitstellen
- den Qualitätsstandard vor Ort wiedergeben
- **den eigenen Prozess der Einführung von Qualitätsmanagement ersetzen**
- den Anspruch auf Vollständigkeit erheben