

## QUALITÄTSMANAGEMENT

# Handbücher entrümpeln



**VON ELISABETH BAUM-WETZEL**

Elisabeth Baum-Wetzel studierte Volkswirtschaft und Soziologie an der Universität zu Köln. Sie war jeweils mehrere Jahre tätig bei den Bundesverbänden von Arbeiter-Samariter-Bund e. V. und Malteser Hilfsdienst e. V. Von 2007 bis 2012 war sie Geschäftsführerin des Bundesverbandes Häusliche Kinderkrankenpflege e. V. Seit 2013 berät sie freiberuflich Verbände zu Organisation und Qualitätsmanagement.

[www.baum-wetzel.de](http://www.baum-wetzel.de)

**Die Entbürokratisierung sollte im eigenen Haus beginnen. So sind manche organisationsinterne Regelwerke wahre Bürokratiemonster anstatt als Führungsinstrument zu dienen. Mit sieben Fragen lassen sich Qualitätshandbücher auf den Prüfstand stellen.**

»Bürokratie« bezeichnet gemeinhin eine kurzsichtige und engherzige Beamtenwirtschaft, die kein Verständnis für die praktischen Bedürfnisse des Volkes zeigt.

Diese Definition beschreibt leider auch treffend den Zustand, in dem sich das Qualitätsmanagement der meisten Wohlfahrtsverbände und Sozialunternehmen heute befindet: Es herrschen dicke Ordner oder endlose Dateien, die aus dem PC oder einem Regal drohend auf die Mitarbeiter herunterschauen. Qualitäts-handbücher heißen diese Ungetüme und ihre bloße Existenz und Leibesfülle rufen dem Mitarbeiter zu: »Wir haben Recht und du hast keine Ahnung.« Es interessiert wenig, dass kaum jemand all die Texte lesen und nachvollziehen kann.

Genau darin besteht die bürokratische Herrschaft der Handbücher. »Doch, dieses Formular müssen sie auch noch ausfüllen, das steht so in Verfahrensanweisung 09-16.« Mit so einem Argument wird jede Skepsis im Keim erstickt, denn wer hat schon Lust die angesprochene Verfahrensanweisung zu lesen? Im Zweifel ist sie mehrere Seiten dick und so umständlich formuliert, dass sie nur nach mehrmaligem Lesen zu verstehen ist. Da füllt man doch lieber das nächste Formular aus, selbst wenn es dem zuvor ausgefüllt täuschend ähnlich ist.

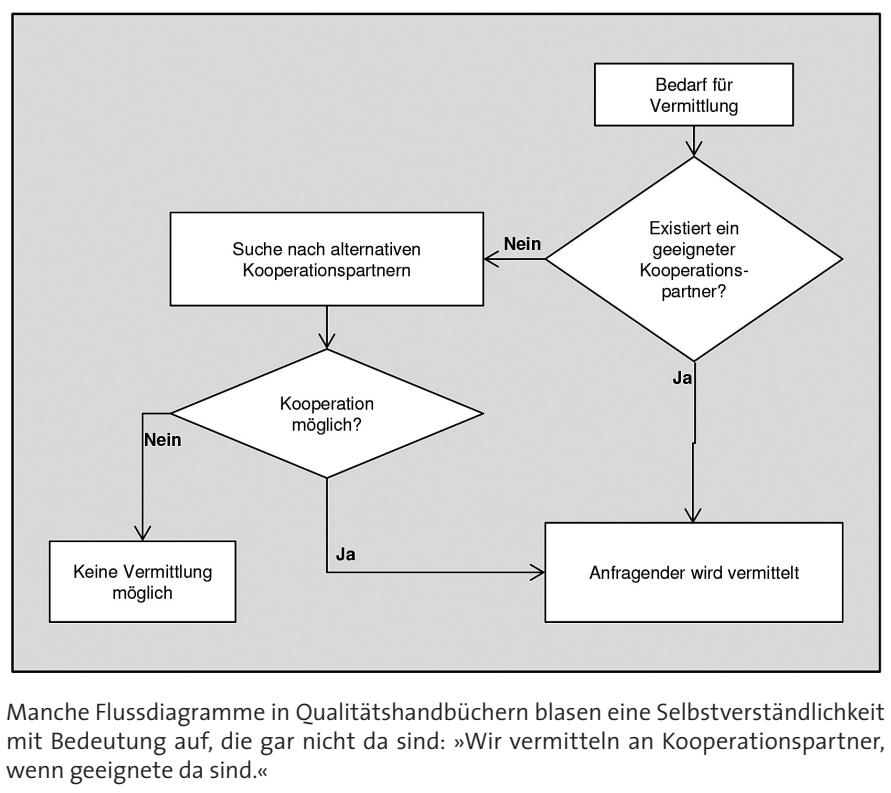
Ein anschauliches Beispiel für die Unninnigkeit vieler Qualitätsdokumente ist manches Flussdiagramm (vgl. Abb.). Das gezeigte Flussdiagramm ist kurz und vergleichsweise leicht nachzuvollziehen. Es sollte uns daher nicht besonders erschrecken (im Vergleich zu anderen, seitenlangen und verzweigten Flussdiagrammen).

Auf den zweiten Blick erschreckt es aber sehr wohl: Es fehlt jegliche Aussage. In einem Satz zusammengefasst steht hier: »Wir vermitteln an Kooperationspartner, wenn geeignete da sind.« Die Darstellung in einem Flussdiagramm bläst diese Selbstverständlichkeit mit Bedeutung und Wichtigkeit auf, die gar nicht da sind. Und so geht es weiter in unzähligen Flussdiagrammen und langatmigen Qualitäts-Dokumenten.

Insbesondere im Namen von DIN ISO werden zahllose Seiten erstellt, gespickt mit Fachwörtern, ellenlangen Umschreibungen und unsinnigen Grafiken. Angeblich muss das so sein, weil die DIN ISO dies erfordert. Dass Qualitätshandbücher den Mitarbeitern helfen sollen, gute Arbeit zu machen, ist fast vollständig aus dem Blickfeld geraten.

Entbürokratisierung in Wohlfahrtsverbänden muss daher unbedingt auch als Aufschrei der Mitarbeiter in Richtung Qualitätsmanagement verstanden werden, der so lauten könnte: »Verschont uns mit Flussdiagrammen, bewahrt uns vor Beamtendeutsch, löscht unsinnige Dokumente. Sagt uns einfach, was wir tun und was wir lassen sollen.« Entbürokratisierung in Wohlfahrtsverbänden und Sozialunternehmen eröffnet zudem die Chance, Qualitätsmanagement endlich so zu nutzen, wie es eigentlich gedacht ist: als Führungsinstrument!

Denn ein gutes Qualitätshandbuch spart Zeit, Geld und Nerven. Es verhindert endlose Diskussionen um dieselben Themen, das Beantworten der ewig gleichen Nachfragen der Mitarbeiter, Missverständnisse und Fehler bei der Arbeit. Und



Manche Flussdiagramme in Qualitätshandbüchern blasen eine Selbstverständlichkeit mit Bedeutung auf, die gar nicht da sind: »Wir vermitteln an Kooperationspartner, wenn geeignete da sind.«

nicht zuletzt sorgt es durch gleiche Regeln für alle für Gerechtigkeit am Arbeitsplatz.

Das alles wird aber nur erreicht, wenn Qualitätshandbücher lesbar sind und tatsächlich gelesen werden. Was heißt das nun konkret für die Sozialwirtschaft?

Es gilt, sowohl jedes einzelne Qualitätsdokument als auch die Dokumentensammlungen namens Qualitätshandbücher mit sieben Fragen auf den Prüfstand zu stellen.

### **Erste Frage: Ist die Gesamt-Gliederung aller Dokumente schlüssig?**

Welcher Mitarbeiter muss welche Regelung kennen – was gilt übergreifend für alle Mitarbeiter, was gilt nur für bestimmte Dienstleistungen, was gilt nur für bestimmte Standorte? Wie muss demnach das Handbuch gegliedert werden, damit jeder schnell findet, was er sucht?

Es ist bereits eine Herausforderung für einen einzelnen Dienst, ein einfaches und verständliches Handbuch zu erstellen. Wesentlich schwieriger ist es für Wohlfahrtsverbände und große Träger, die mehrere Dienstleistungen an verschiedenen Standorten erbringen. Hier sind verschiedene Regelungen erforderlich: zum einen spezielle Regelungen, die nur für den einzelnen Standort gelten; zum anderen allgemeine Regelungen, die für eine

Dienstart an mehreren Standorten gelten. Dazu zählt beispielsweise der Ablauf von Pflegevisiten an allen Standorten des Verbandes. Weiterhin gibt es Regelungen, die alle Dienststarts des Verbandes betreffen, wie die Einstellung neuer Mitarbeiter oder das jährliche Mitarbeitergespräch. Diese verschiedenen Regelungen müssen so gegliedert und aufbereitet werden, dass jeder Mitarbeiter schnell überblicken kann, was ihn betrifft und was nicht.

Je größer ein Verband oder ein Unternehmen ist, desto mehr Ebenen und Arbeitsbereiche gibt es und umso notwendiger sind schriftliche Regelungen. Umso größer ist gleichzeitig die Gefahr, unübersichtliche Papierberge zu erzeugen, die am Ende niemand mehr überblicken kann und daher auch nicht beachtet.

### **Zweite Frage: Sind alle Qualitätsdokumente erforderlich?**

Was müssen die Mitarbeiter tatsächlich wissen, um sich in ihrem täglichen Arbeiten sicher fühlen zu können? Dies wird konkret von mir erwartet, dass soll erreicht werden, diese Pflichten und diese Rechte habe ich. Das und nur das sollte schriftlich geregelt und im Qualitäts handbuch enthalten sein. Alles andere kann gestrichen werden.

Und da kommt in der Regel so einiges zusammen. Viele Handbücher enthalten

Selbstverständliches wie das erwähnte Flussdiagramm zur Vermittlung an Kooperationspartner. Solche Regelungen sollten dem Mitarbeiter erspart bleiben, er wird sich sonst nicht ernst genommen fühlen. Auch eine Beschreibung, wie das Qualitätshandbuch aufgebaut ist, braucht kein Mensch. Dazu ist schließlich das Inhaltsverzeichnis da. Ist es unverständlich, braucht es keinen erläuternden Text, sondern die Gliederung selbst muss verbessert werden.

Weiterhin enthalten viele Qualitäts handbücher manche Auszüge aus Gesetzestexten, bundesweit gültigen Rahmenrichtlinien oder Ähnlichem. So finden sich in vielen Qualitätshandbüchern Auszüge aus den Empfehlungen des Robert-Koch-Instituts zur Hygiene und Desinfektion, Auszüge aus dem Arbeitszeitgesetz, der Gefahrstoffverordnung, dem Infektionsschutzgesetz, dem Medizinprodukte-Gesetz, der Pflegetransparenz-Vereinbarung sowie Auszüge aus dem SGB V, SGB XI, SGB XII, SGB VIII etc.

Dabei geht die Wahrscheinlichkeit gegen Null, dass irgendjemand diese Texte liest. Und dies kann auch gar nicht gewünscht werden, würde es doch viel zu viel Zeit kosten, läse jeder Mitarbeiter alle Gesetze, die seiner Arbeit zugrunde liegen. Stattdessen ist es Aufgabe des Fachvorgesetzten oder des Qualitätsbeauftragten, einschlägige Gesetze zu kennen.

Die für die Arbeit wichtigen Vorgaben müssen dann in verständliche Handlungsanweisungen für die Mitarbeiter übersetzt werden oder in Checklisten oder Formulare einfließen. Denn der Mitarbeiter will wissen, was er zu tun oder zu lassen hat, möglichst konkret – es interessiert ihn höchstens noch, welches Gesetz die Grundlage dieser Vorgabe ist. Es sollte also höchstens auf ein Gesetz oder eine Verordnung verwiesen werden. Aber diese selbst lesen und verstehen müssen – bitte nicht! Die berühmten »mitgliedenden Unterlagen (MGU)« können daher aus allen Qualitätshandbüchern guten Gewissens gestrichen werden.

Weiterhin können Dokumente entfernt werden, die nur einen oder sehr wenige Mitarbeiter betreffen, wie eine Beschreibung der Erstellung von Verfahrensanweisungen oder zur Lenkung von Dokumenten. Auch Aufgaben, die nur Führungskräfte erledigen oder betreffen, wie die Budgeterstellung oder die Personalbemessung brauchen nicht im allgemeinen Qualitätshandbuch geregelt zu werden.

### Dritte Frage: Sind Inhalte doppelt und dreifach enthalten?

Häufig wird zu einem Thema ein Text, ein Flussdiagramm und ein Formular oder eine Checkliste erstellt, obwohl Formular oder Checkliste weitgehend selbsterklärend sind. Typisches Beispiel ist die Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Hierzu finden sich in vielen Handbüchern drei oder mehr verschiedene Dokumente. Sind Formular oder Checkliste vorhanden, reicht es in den allermeisten Fällen vollkommen aus, darauf hinzuweisen, dass Checkliste oder Formular genutzt

genden Personen andere Dienste vermittelt, ist selbstverständlich und muss nicht extra gesagt werden. Wichtig und interessant wäre dagegen eine Liste mit Firmen, Telefonnummern und Ansprechpartnern von Diensten, an die regelmäßig und mit guten Erfahrungen vermittelt wurde. So kann das Handbuch dem Mitarbeiter eine Handlungssicherheit geben.

Steht im Qualitätshandbuch nichts oder nichts Konkretes, das für seine Tätigkeit wichtig ist, warum soll er es dann überhaupt lesen? So ist in wenigen Handbüchern beschrieben, wie die Verteilung von Urlaub geregelt wird oder in

## »Ein wirklich gutes Qualitätshandbuch spart Zeit, Geld und Nerven«

werden müssen. Weitere Erläuterungen sind in aller Regel entbehrlich.

Checklisten zählen in kleinen Schritten auf, was zu tun ist. Daher sind Checklisten bei den meisten Menschen beliebt – egal, worum es sich handelt. Denn sie bilden eine hilfreiche Gedankenstütze – man weiß, dass alles Wichtige aufgeschrieben ist und nicht vergessen werden kann, etwa wie ein Einkaufszettel. So ist der Kopf frei für Wichtigeres.

Gleichzeitig dienen Checklisten als Nachweis, dass eine Tätigkeit erledigt wurde. Mit Formularen ist es ähnlich, sie dienen zur Übermittlung von Informationen und diese liegen gleich schriftlich vor. Grundsätzlich sollten Checklisten und Formulare etwa 70 Prozent des Gesamtumfangs eines Qualitätshandbuchs ausmachen; sie sind die eigentlichen Steuerungsinstrumente.

### Vierte Frage: Beantwortet das Handbuch wichtige Fragen der Mitarbeiter?

Viele Qualitätshandbücher füllen mehrere Ordner und beantworten trotzdem nicht die wichtigsten Fragen der Mitarbeiter.

Es ist beispielsweise für alle Mitarbeiter wichtig zu wissen, wie und von wem Dienstpläne erstellt werden und wie Mitarbeiter ihre Wünsche dazu einbringen können. Dasselbe gilt für Urlaub, Fortbildungen, Besprechungen usw. Was sind die Rechte der Mitarbeiter und welche konkreten Pflichten hat er bei dem jeweiligen Thema?

Auch hier ist das Flussdiagramm ein gutes Beispiel. Dass ein Verband anfra-

geln der Reihenfolge Wünsche der Mitarbeiter zum Dienstplan berücksichtigt werden – dies sind aber Fragen, die alle Mitarbeiter sich stellen und die im Kollegenkreis ausführlich diskutiert werden.

### Fünfte Frage: Sind die Überschriften und Dateinamen im Handbuch sprechend?

Eigentlich sollte der Blick ins Inhaltsverzeichnis oder in die Ordnerstruktur des elektronischen Handbuchs den Mitarbeiter erkennen lassen, wo er das Dokument findet, das ihm seine Frage beantwortet. Schon am Titel eines Dokumentes sollte dessen Inhalt ersichtlich sein. So wird das Suchen wesentlich erleichtert und niemand muss ein Dokument erst überfliegen, um zu erfahren, dass das gesuchte Thema darin gar nicht behandelt wird.

Es hat sich bewährt, im Dateinamen immer anzugeben, um welches Dokument es sich handelt und welcher Inhalt geregelt wird. Das klingt banal, ist es aber nicht. Sie werden sich wundern, wie oft viele Dokumente (vielleicht auch in Ihrem Handbuch?) unklar bezeichnet sind. Um ein typisches Beispiel zu geben: Immer wieder finden sich Dokumente, die etwa als »Anlage 1 zum Vertrag« bezeichnet sind. Warum nennt man ein Dokument nicht besser »Formular Bankeinzug Pflegkunde«? Statt »Formular 1 zur Verfahrensanweisung Einarbeitung« und »Formular 2 zur Verfahrensanweisung Einarbeitung« sind »Checkliste Einarbeitung« und »Protokollvorlage Abschlussgespräch Einarbeitung« aussagekräftigere Titel.

### Sechste Frage: Sind die Dokumente so verständlich formuliert, dass beim ersten Lesen klar wird, wer was tun muss?

Manchmal lesen sich Qualitätshandbücher wie Behördenbriefe: viele Fachbegriffe, alles sehr umständlich und abstrakt. Auch nach mehrmaligem Lesen versteht man nicht so richtig, was zu tun ist. Das führt nicht nur zu Unsicherheit bei den Mitarbeitern, sondern auch zu Verdruss. Bald hat keiner mehr Lust, in das Handbuch hineinzuschauen.

Deshalb: In jedem Dokument sollte konkret beschrieben werden, wer was zu tun hat. Prüfen Sie das einfach mal nach. Benennt die Handlungsanweisungen wirklich, wer handeln soll? Findet sich hier in einfachen Worten, was zu tun ist? Oder enthalten die Dokumente vielleicht doch lange und verschachtelte Sätze, unnötige Fachbegriffe oder nicht erklärte Abkürzungen?

### Siebte Frage: Ist die Sprache im Qualitätshandbuch positiv?

Ähnliches gilt für die Sprache, die sich in Qualitätshandbüchern findet. Sie verrät letztlich die Unternehmenskultur. Spricht aus den Dokumenten eine kooperative Führungskraft, die den Mitarbeitern ihre Vorstellungen vermitteln und erklären will? Oder spricht ein Ober-Beamter, der seinen Mitarbeitern wenig zutraut und alles mit Vorschriften und Verboten vorgeben will?

Regelmäßig unterschätzt wird die Bedeutung und Wirkung der Sprache in Qualitätshandbüchern: »Solange ein Mitarbeiter oder eine in häuslicher Gemeinschaft mit ihm lebende Person an einer übertragbaren Krankheit im Sinne des Infektionsschutzgesetzes (§ 34) leidet, darf der Mitarbeiter keinen Fahrdienst ausüben. Dies gilt auch, wenn eine andere Krankheit die Eignung als Fahrzeugführer beeinträchtigt. Derartige Krankheiten sind dem Dienstgeber unverzüglich anzuzeigen.«

Dieser Satz illustriert sehr gut, warum viele Qualitätshandbücher in Wohlfahrtsverbänden und Betrieben nicht gelesen werden: Die wesentlichen Aussagen erschließen sich nicht beim ersten Lesen, der Satz wirft stattdessen sogar weitere Fragen auf: Was sind übertragbare Krankheiten im Sinne des § 34 des Infektionsschutzgesetzes – muss ich die etwa kennen? Wer ist genau mit Dienstgeber

gemeint? Nach der Lektüre dieses Absatzes kann sich im Mitarbeiter ein ungutes Gefühl ausbreiten: Ist es gesetzeswidrig, wenn ich § 34 des Infektionsschutzgesetzes nicht kenne? Verstärkt wird das ungute Gefühl durch die unfreundliche Sprache. Besonders die Redewendung »unverzüglich anzuseigen« und der Einschub »oder eine in häuslicher Gemeinschaft mit ihm lebende Person« erinnert an Gesetzestexte oder Behördenbriefe.

Ein Betriebsklima, das von Vertrauen und Kooperation geprägt ist, klingt anders. Der Abschnitt kann verständlicher und weniger bedrohlich formuliert werden, beispielsweise so: »Mitarbeiter, die krank sind, bleiben bitte zuhause. Bitte achten Sie besonders darauf, nicht mit ansteckenden Krankheiten zur Arbeit zu kommen – auch wenn nicht Sie, sondern ihr Lebenspartner eine ansteckende Krankheit hat, kann dies gefährlich für unsere Fahrgäste sein. Bitte teilen Sie Ihre Erkrankung so schnell wie möglich Ihrem Vorgesetzten mit, damit er umplanen kann.«

Aufgeblasene, verschachtelte Sätze in Behördensprache schinden zunächst Ein-

druck und wirken wichtig. Und manche Qualitätsbeauftragte erliegen offenbar der Versuchung, so ihre eigene – nicht immer unumstrittene – Wichtigkeit zu illustrieren. Oder Sie übernehmen gleich ganze Textpassagen oder Sätze aus Gesetzestexten, einfach deshalb, weil es schnell geht. Außerdem kann der Qualitätsbeauftragte dann keine Fehler machen. Die Kehrseite dieser Herangehensweise ist jedoch, dass die Kollegen von solchen Textpassagen eingeschüchtert oder sogar abgeschreckt werden. In der Folge fragen sie zukünftig lieber bei Kollegen nach, als im Qualitätshandbuch nachzulesen und sich dabei dumm zu fühlen.

Kurze verständliche und eindeutige Texte für Qualitätshandbücher zu formulieren, ist anstrengend und zeitaufwendig. Diese Investition lohnt sich aber, denn die Zeit, die eine Person aufwendet, um einen guten Text zu formulieren, wird im Idealfall um ein Vielfaches kompensiert, wenn viele Kollegen einen Text auf Anhieb verstehen. Allerdings braucht der Qualitätsbeauftragte eine gewisse Größe dafür, denn diese Anstrengung bleibt leider unsichtbar.

## Fazit

Ein schlechtes Qualitätshandbuch schadet einem Wohlfahrtsverband oder einem Sozialunternehmen mehr, als wenn er gar keines hätte! Denn ein unklares, überfrachtetes Qualitätshandbuch schüchtert Mitarbeiter ein und demotiviert sie.

Weil schlechte Handbücher in der Folge gar nicht gelesen werden, tritt genau das ein, was eigentlich vermieden werden soll: dieselben Fehler wiederholen sich, Wichtiges wird vergessen oder doppelt gemacht und über dieselben Fragen wird wieder und wieder diskutiert. Ist kein Handbuch vorhanden, müssen Vorgesetzte dagegen klare Ansagen machen.

Ein gutes Qualitätshandbuch ist übersichtlich gegliedert und einfach und konkret formuliert. Es beantwortet wesentliche Fragen der Mitarbeiter. Durch allgemeingültige Regeln schafft es zudem Gerechtigkeit. Ein solches Handbuch wird von Mitarbeitern gerne genutzt. So unterstützt und flankiert es die Arbeit der Führungskräfte eines Verbandes.



### Unternehmerische Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit

Von Prof. Dr. Stefan Schaub und Dr. Michael Trappe

2014, ca. 300 S., brosch., ca. 48,- €

ISBN 978-3-8487-1269-4

Erscheint ca. Oktober 2014

[www.nomos-shop.de/22563](http://www.nomos-shop.de/22563)

Vielfach wird soziale Arbeit durch selbstständige Unternehmer erbracht: „Freie Mitarbeiter“, „Subunternehmer“, „Honorarkräfte“, „Pauschalisten“, „freelancer“ – die Begriffe sind zahlreich und die Fragen ebenfalls. Denn der Gesetzgeber hat im rechtlichen Rahmen der Selbstständigkeit manches offen gelassen. Die Betroffenen werden damit einer Art „Lernprozess“ unterworfen, ob sie Gewerbetreibende sind, wie weit Umsatzsteuerbefreiungen reichen, ob Rentenversicherungspflicht besteht etc.

Das Handbuch bringt konkrete Erläuterungen zu diesem gesetzlichen Rahmen. Die Darstellung wird durch zahlreiche Praxisbeispiele veranschaulicht. So soll das gesetzliche Dickicht gelichtet werden, das oft die Freude an der Selbstständigkeit zu überwuchern droht.

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter 07221/2104-37  
Portofreie Buch-Bestellungen unter [www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)  
Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



**Nomos**