

# QM<sup>08</sup>

## Na klar!

Festschrift  
zur bestandenen Zertifizierung  
des Fachbereichs Pflegen, Wohnen & Leben  
des Caritasverbandes für die Region  
Mönchengladbach-Rheydt e.V.



Der „QM-Song“-Chor – ein kleiner (aber lauter) Teil unseres Fachbereiches

### **Aus dem Inhalt:**

Grußwort von Otto Nieswand ..... Seite 2  
QM beim RCV MG-RY im Laufe der Zeit..... Seite 2-8  
Von Schafen und Leit(d)tieren..... Seite 3

Teamarbeit zählt sich aus ..... Seite 6  
PWL hat es geschafft..... Seite 8  
Die kleine Abkürzungsfibel..... Seite 8



## Liebe Kolleginnen und Kollegen!



*Es ist geschafft!  
Der gesamte Fachbereich  
Pflegen, Wohnen & Leben ist in  
rekordverdächtiger Zeit zertifi-  
ziert worden – der „verdiente  
Lohn“ nach nur anderthalb  
Jahren (!), in denen wir zu einer*

*starken, leistungsfähigen Gemeinschaft zusammenge-  
wachsen sind.*

*Ich möchte mich an dieser Stelle ganz herzlich für Ih-  
ren enormen Einsatz bedanken! Ohne die Arbeit, den  
Willen, die Kraft und Energie jedes einzelnen Mitarbei-  
ters des Fachbereichs hätten wir unser gemeinsames  
Ziel nicht erreichen können.*

*Einige Kolleginnen haben in dieser „Festschrift“ Erinne-  
rungen, Gedanken und Fotos zusammengestellt, die  
in Wort und Bild einen (natürlich subjektiven) Rückblick  
auf die letzten Monate geben. Jeder von uns wird  
rückblickend seine eigenen Erinnerungen an diese Zeit  
behalten. In die Zukunft schauend bin ich mir sicher,  
dass wir alle zusammen mit der Zertifizierung des  
Fachbereichs Pflegen, Wohnen & Leben einen enorm  
wichtigen Beitrag zur Etablierung unseres Verband-  
es als zukunftsorientiertes und wettbewerbsfähiges  
Dienstleistungsunternehmen geleistet haben.*

Herzliche Grüße

Otto Nieswand

### Impressum

Verantwortlich für den Inhalt: Eveline Hensen, Christiane Droste-Zachowski

Für Textbeiträge und Informationen danken wir: Waltraud Grusemann, Ursula Kessing, Maria Offermanns, Otto Nieswand

Layout und Satz: Phosphon – Agentur für digitale Kommunikation, Neuss

Druck: TS-Druck GmbH, Mönchengladbach

## ***EQMBRCVMGRY – Der chronologische Ablauf einer Erfolgsstory!***

### ***2000***

Im Mai startete ein Projekt des DiCV Aachen zur Einführung eines QMS für Pflegestationen, an dem sich alle sieben RCV des Bistums beteiligten.

Die Teilnahme an diesem Projekt war beim RCV MG-RY der Startschuss für die Ausbildung von QMB und die Entwicklung eines QMS für den Ambulanten Pflegedienst.

### ***2001 und 2002***

Auch die Stationären Einrichtungen des RCV MG-RY begannen, ein QMS einzuführen. In diesem Anfangsstadium entwickelte allerdings jede Einrichtung ihr eigenes QMS.

Von einheitlichen Systemen und Prozessen oder Synergieeffekten konnte an dieser Stelle noch lange nicht die Rede sein.



## Von Schafen und Leit(d)tieren...

Ein Rückblick von Eveline Hensen

**Im September 2006 wurde bei uns im Caritasverband der Startschuss für die Reform der Altenhilfe gegeben. Eine strukturelle Veränderung in den Fachbereichen Stationäre Altenhilfe und Ambulante Pflegedienste sollte diese beiden Fachbereiche zu einem gemeinsamen zusammenführen.**

**Der Leitgedanke war: Alles aus einer Hand für den Kunden.**

Die Leitungen machten ihre ersten Erfahrungen mit der Veränderung in der neuen Kommunikationsstruktur *erweitertes Leitungsteam*. Alle Einrichtungsleitungen, Pflegedienstleitungen und Fachbereichsleitungen wurden mit den QMB's an einen Tisch gesetzt und standen als Teamleitungen recht verwirrt wieder auf: „Wer ist denn nun von wem die Teamleitung?“, „Hier also sollen die Entscheidungen für den neuen Fachbereich getroffen werden!“, „Kann das überhaupt funktionieren?“...

Bildlich gesehen stand eine Herde von zweiundzwanzig Schäfchen, mit unterschiedlichen Professionen, Interessen, Ideen und Vorstellungen am Beginn ihrer

Entwicklung zur Leit(d)herde.

Als erstes wurden Regeln festgelegt: Wann und wo trifft die Herde zusammen? Welche wichtigen Entscheidungsthemen kommen auf die Tagesordnung? Wortbeiträge werden zeitlich begrenzt. Arbeitsaufträge werden verteilt. Wer schreibt Protokoll? Welche Schnittchen, Kekse etc. werden gereicht? Usw.

*Nach der ersten Entscheidungsrunde wurde die stolze Herde mit Zuckerkuchen belohnt*

Jetzt konnte es losgehen. Das erste erweiterte Leitungsteam nahm seine Arbeit auf. Der Fachbereich bekam seinen neuen Namen „Pflegen, Wohnen & Leben“. Der erste Qualitätsmanagementprozess wurde freigegeben, wenn auch noch keiner so richtig wusste, was er da soeben freigegeben hatte. Schön brav folgte die Herde der Leit(d)hammelin und fällte die ersten Entscheidungen nach dem soziokratischen Prinzip: Die Mehrheit entscheidet, und der Rest wird gefragt, ob er mit dieser Entscheidung leben kann.

**bis Mai 2003**

Durchführung des Projektes für die Pflegestationen mit dem DiCV Aachen. Hierbei wurden Prozesse entwickelt, in QZ der Region auf eigene Bedürfnisse zugeschnitten und geschult. Der Profit aus diesen ersten Prozessen:

- Einführung eines einheitlichen Systems von Pflegevisiten
- Einführung von Mitarbeitervisiten zur Entwicklung der Fachlichkeit der MA

- Einführung der straighten Urlaubsplanung
- Steuerung der Fortbildungsplanung
- Einführung eines Besprechungsprotokolls, das eine Zeitsteuerung vorgab

Nach und nach wurden die Bereiche HND, MMD und Familienpflege zu den Ambulanten Diensten zugeordnet.



Nach der ersten Entscheidungsrunde wurde die stolze Herde mit Zuckerkuchen belohnt und auf die vielen anderen Schäfchen in den Teams losgelassen.

*„Das machen wir schon immer so“  
oder  
„Da fehlt ja noch ein Formular“*

Nun fing die Arbeit erst richtig an. Jeder Prozessverantwortliche, mit einem Arbeitsauftrag aus dem erweiterten Leitungsteam versorgt, machte sich auf den Weg, um sich zu kümmern. Die Prozesse wurden in mühevoller Kleinarbeit in Qualitätszirkeln entwickelt. Die Arbeitsschritte und Tätigkeiten wurden im Team aufeinander abgestimmt und abgeglichen, denn schließlich wollten wir das Rad ja nicht neu erfinden. Viele kleine Puzzleteile ergaben so irgendwann einen Prozess. Vom Qualitätszirkel für gut befunden, wurde der Prozess dann im erweiterten Leitungsteam freigegeben. Zweiundzwanzig (Team-)Leittiere nickten: „Da kann ja eigentlich nichts mehr schief gehen bei so viel Führungskompetenz.“

Wie aber konnten diese neuen, theoretisch entwickelten Spielregeln mit Leben gefüllt werden? Nichts leichter als das! Die QM-Schulungen wurden einge-

führt. Alle Teamleitungen erhielten Schulungen für die neuen Prozesse und den Auftrag, diese im eigenen Team als Multiplikator zu schulen. Aber wie schult man die Spielregeln, mit Prozessblatt, Flussdiagramm, Formularen und Checklisten, wenn man selber noch nicht so richtig weiß, wo es lang geht und die Begriffe wie Fachchinesisch klingen? Eine Entscheidung des erweiterten Leitungsteams musste her.

Die QMB's wurden als so genannte *Unterstützer* in die Teams geschickt und halfen der QM-Leitherde auf die Sprünge. Mit viel Arbeitseinsatz machten sich die Mitarbeiter neben dem normalen Tagesablauf auf den Weg und lernten Prozesse, Arbeitsabläufe, Prozesslandschaft und Checklisten zu verstehen, um nach komplizierten Erklärungen festzustellen: „Das machen wir schon immer so“ oder „Da fehlt ja noch ein Formular“.

*„Alles wird gut, denn es gibt  
den Verbesserungsvorschlag!“*

An dieser Stelle hatten wir das Kernstück eines Qualitätsmanagementsystems erreicht: Die Weiterentwicklung wurde in Form von KVP's eingeführt! Seitdem gab es für unsere gesamte große Herde keine wirkli-

### Mai 2003

Ende des Projektes des DiCV Aachen mit abschließendem Audit durch die Projektleiter, bei dem die Zertifizierungsreihe des QMS bestätigt wurde.

### 2004

Erstes Systemaudit/erste Managementbewertung durch Herrn Harder von der Strategus Consulting GmbH. Dieses Audit brachte noch kein zufriedenstellendes Ergebnis.

Die Kupf stieß zu den Ambulanten Diensten und wurde ebenfalls mit einem Prozess versehen.



chen Beschwerden oder Fehler mehr: „Alles wird gut, denn es gibt den Verbesserungsvorschlag!“ Jeder, der einen Verbesserungsvorschlag hatte oder dem z.B. noch ein Formular fehlte, konnte diesen einreichen. Zum Leidwesen der Kümmerer und QMB's. Denn glaubten diese eben noch, sie seien fertig, so ging die Arbeit für sie schon wieder von vorne los: „Wer findet sich in dem Dschungel von KVP's überhaupt noch zurecht?“

### *Der gefürchtete kahlköpfige Hammel Stratego drehte seine Runde...*

Zwischenzeitlich wurde das eine oder andere Schäfchen unruhig und wusste nicht mehr so recht, wo es hingehörte. Damit sich die Herde nicht aus den Augen verlor, wurden alle mit einem rot-weißen Erkennungssticker ausgestattet und sangen auf ihrem Weg den QM-Song.

Allmählich wurde es Zeit, die Spielregeln zu überprüfen. In internen und externen Audits wurden sie durchleuchtet. Eine kleine Herde von schwarzen Schafen (Auditoren) wurde für diese besondere Aufgabe vorbereitet und auf die Teams losgelassen.

Mit anfänglicher Scheu und Prüfungsangst saßen nun auserwählte Mitarbeiter vor den Auditoren und durften für das gesamte Team Rede und Antwort stehen. Kurz durchgeatmet stand schon der nächste Auditor auf der Wiese: Der gefürchtete kahlköpfige Hammel Stratego drehte seine Runde und versetzte so manch eine Teamleitung in Angst und Schrecken. Was die schwarzen Schafe übersehen hatten wurde mit Sicherheit von ihm aufgespürt. Die Ergebnisse wurden dann dem erweiterten Leitungsteam berichtet, um die weitere Vorgehensweise zu entscheiden. Berge von Maßnahmen wurden festgelegt, die bis zur Zertifizierung abgearbeitet werden mussten.

### *„Schluss jetzt. Es reicht! Wir wollen endlich zertifiziert werden, damit die gefühlte Mehrarbeit ein Ende hat!“*

Jetzt kam der Endspurt: Schnell noch ein QMBchen zum Coachtermin überreden, das Büro aufräumen und nett dekorieren, die Dokumentation zum x-ten Mal neu schreiben, den Keller ausmisten und – ach ja, fast vergessen – die Maßnahmen aus der To-Do-Liste abarbeiten. Fertig! Jetzt konnten die Zertifizierer kommen. Aber nein! Schon wieder erweitertes

## 2004 und 2005

In Zusammenarbeit mit Herrn Harder erfolgte der Aufbau der BSC in Verknüpfung mit dem QMS nach DIN EN ISO 9001:2000 für alle Ambulanten Dienste und Stationären Einrichtungen des RCV MG-RY.

Eine Prozesslandschaft mit Führungs-, kundenorientierten und Unterstützungs-Prozessen wurde beschrieben. Ziele und Kennzahlen wurden festgelegt. Die neue Aufgabe des Prozessverantwortlichen wurde kreiert.

## 08. März 2005

Zertifizierung der Ambulanten Dienste



Leitungsteam. Diesmal stand die Managementbewertung auf der Tagesordnung. Jetzt mussten auch noch Zahlen geliefert und bewertet werden.

„Schluss jetzt. Es reicht! Wir wollen endlich zertifiziert werden, damit die gefühlte Mehrarbeit ein Ende hat und wir wieder Arbeiten können.“

Wir sind gut! Wir sind eine Starke Gemeinschaft und gehen den Weg gemeinsam! Die Zertifizierer können ruhig kommen. Wir werden es ihnen schon zeigen.“

*Zertifizierung 2008 – Na klar!*

## *Teamarbeit zahlt sich aus!*

*Gedanken zur Zusatzausbildung „Führen mit und in Teams“ von Waltraud Grusemann*

**Schon immer (seit Caritasgedenken) sind die „Ambulanten Dienste“ und die „Stationären Einrichtungen“ zwei getrennte Bereiche.**

**Wie sollen diese beiden Bereiche lernen, zusammen als Team zu arbeiten und sich als eine Einheit zu verstehen? Das geht doch gar nicht! Oder doch?...**

Beim Caritasverband Mönchengladbach-Rheydt konnte der Gegenbeweis erbracht werden. Am 01. September 2006 wurde der neue Superfachbereich „Pflegen, Wohnen & Leben“ ins Leben gerufen. Alle Führungskräfte erhielten eine Zusatzausbildung mit der Bezeichnung „Führen mit und in Teams“. Diese sollte, so die Theorie, die Führungskräfte dazu befähigen,

**1. September 2006**

Stichtag für die strukturelle Zusammenlegung der Bereiche „Ambulante Dienste“ und „Stationäre Einrichtungen“ zum neuen Fachbereich „Pflegen, Wohnen & Leben“

**20. und 21. Oktober 2007**

Zertifizierung des Fachbereichs „Verwaltung RCV“



sich selbst in einem neuen Team der Führungskräfte zusammenzufinden aber vor allen auch ihre Mitarbeiter in Teams zusammenzuführen und diese bei ihren vielen Herausforderungen auf dem Weg zur Zertifizierung zu coachen.

Blasse Theorie?! Zusammenwachsen kann man doch nicht lernen! Doch, es geht. Hier und heute sind wir ein Team, sind wir ein zertifizierter Fachbereich! Nicht zuletzt dank der besagten Zusatzausbildung „Führen mit und in Teams“.

Am 10. Januar 2007 ging es los. Siebenunddreißig Führungskräfte starteten, um gemeinsam ein Führungsleitbild zu entwickeln, das eigene Führungsverhalten mit anderen Führungskräften zu beleuchten und abzustimmen, Lösungsstrategien zu entwickeln, Mitarbeiter-Coaching zu erlernen, das eigene Zeitmanagement zu verbessern, den Umgang mit Konflikten souveräner zu handhaben, und und und.

Es bildeten sich neun Projektgruppen und jede bekam jeweils eine Projektarbeit als „Hausaufgabe“. Diese Projektarbeiten wurden erst viel bestöhnt, doch bildeten sie an jedem Seminartag einen Höhepunkt. Aus einer dieser Projektarbeiten sind z.B. unsere Sticker

und der QM-Song hervorgegangen. Das allerwichtigste Ergebnis aber ist:

*Wir sind jetzt ein Team!*

Wir arbeiten zusammen. Wir holen uns gegenseitig Hilfe voneinander. Wir sind füreinander da! Hierfür noch einmal Dank an Herrn Nieswand und Frau Broekmann – die Initiatoren dieser Ausbildung – sowie an Herrn Kaszmek, unseren Trainer, der nicht zuletzt aufgrund seiner Persönlichkeit immer eine Atmosphäre erzeugte, die Vertrauen schaffte und in der das Arbeiten und Lernen Freude machte.



**10. bis 14. März 2008**

Zertifizierung des Fachbereichs  
„Pflegen, Wohnen & Leben“

Fortsetzung folgt:

Das **EQMBRCVMGRY** geht weiter: ...

**2010**

... Mit Blick in die Zukunft ist der RCV MG-RY bistumsweit der erste Caritasverband mit einem gesamtverbandlichen QMS.



## PWL hat es geschafft

### Rätselhaftes von MOF

Nach harter Arbeit ist es vollbracht. Der Fachbereich PWL hat sich mit der engagierten Zusammenarbeit aller MA weiterentwickelt. Nun heißt es nicht mehr ARD (Ahnen; Deuten; Raten), sondern alle arbeiten nach dem Motto ZDF (Zahlen; Daten; Fakten). Unter *alle* verstehen wir den GF, die FBL, die P, die QMB's, sowie alle TL und MA. Nachdem sich relativ freiwillig PDL und HWL sowie FBL, P und QMB zur PV gemeldet hatten, konnten die Prozesse erarbeitet und von den QMB's ins QMH eingepflegt werden.

So wurden neue KeZ für alle Prozesse entwickelt.

In vielen Stunden, die zeitweise den BU sprengten, wurden alle MA von PDL, KL und WBL die PB mit den dazugehörigen F\_, CL\_ und LL\_ geschult.

Für den CPD mit seinen acht CPT, der FP, dem HND und den MMD war das aktive Leben des QM nichts Neues mehr, denn es stand schon die Erfahrung von vielen PC's im Raum.

An Hand von F\_, CL\_ und LL\_ wurden bei vielen FB per DO die Feinheiten des QM's allen MA des Fachbereichs nahe gebracht. Bei den monatlich stattfindenden Leitungsteamsitzungen sorgten die KL in Absprache mit der HWL für das leibliche Wohl der TN.

Für eine optimale Vorbereitung auf die Zertifizierung wurden alle Einrichtungen mehrfach von A besucht, die dann eine B abgaben. So wurde festgestellt wer noch eine individuelle Unterstützungsmaßnahme durch eine der beiden QMB's erhalten durfte.

Alle MA der WB wurden von ihrer WBL verpflichtet, ihre DB auf das dafür vorgesehene F\_ festzuhalten und diese chronologisch in PO aufzubewahren.

Auch die VW hat durch die Einhaltung des QM die Möglichkeit ihren AB effizienter zu gestalten.

Zum Schluss sei gesagt: Durch das QM haben wir klare Vorgaben, wie unter anderem der DP mit seinen Besonderheiten: F, S, N, SU, ST, U und UU aussehen muss; denn der DP ist ja für die meisten neben dem QM das Wichtigste. Immerhin sind durch ihn unsere Freizeit und unsere Finanzen geregelt.

Die Abkürzungen sind bestimmt für alle MA des Fachbereiches PWL klar, denn sie kennen die erste Seite des QMH. Falls nicht: „Wer lesen kann ist klar im Vorteil“.

MfG, MOF

### Abkürzungsfibel für alle Nicht-Kenner der Qualitätsmanagement-Materie

**MA:** Mitarbeiter  
**PV:** Prozessverantwortlicher  
**QZ:** Qualitätszirkel  
**QMS:** Qualitätsmanagement-System  
**QMB:** Qualitätsmanagement-Beauftragter  
**BSC:** Balanced Scorecard  
**F:** Frühdienst  
**A:** Auditor

**AB:** Arbeitsbereich  
**B:** Bewertung  
**DB:** Dienstbesprechung  
**DO:** Dienststörung  
**DP:** Dienstplan  
**N:** Nachtdienst  
**P:** Projektleiterin  
**PC:** Prozesscontrolling  
**PO:** Protokollordner

**S:** Spätdienst  
**ST:** Studien-/Schultag  
**SU:** Sonderurlaub  
**U:** Urlaub  
**UU:** Unbezahlter Urlaub  
**FB:** Fachbereich  
**EQMBRCVMGRY:** Erfolgreiches Qualitätsmanagement beim regionalen Caritasverband Mönchengladbach-Rheydt