

## **ASPEKTE DER QUALITÄTSSICHERUNG**

### **Qualitätssicherung durch ‚Lean-Management‘**

#### **I. Vorbemerkung**

Sozialpolitik und soziale Sicherungselemente erhalten in der europäischen Politik langsam die Bedeutung, die ihnen auf Grund ihrer politischen Dimension zukommt. Soziale Sicherheit ist ein Stabilitätsfaktor in jedem regionalen, nationalen politischen Raum, bestimmte Sicherungsniveaus sind deshalb Voraussetzung für einen Beitritt zur EU. Die Möglichkeit der Inanspruchnahme von Sozialleistungen in jedem EU-Land, die Exportfähigkeit von Sozialleistungen, die Niederlassungsfreiheit und damit die Möglichkeit des freien Zugangs zu den Märkten für Anbieter aus allen EU-Ländern<sup>1</sup>, sind Anlaß, um über Qualitätssicherung im sozialen Bereich auf europäischer Ebene nach zu denken. Dieses Symposium leistet u.a. einen Beitrag hierzu.

#### **II. Ausgangslage**

Bedingt durch die Verschiebung der Altersstrukturen, hat sich eine expandierende „Age industry“ mit einem entsprechenden „Care industry“-Sektor entwickelt. Diese – glaubt man Alfred T. Hoffmann – hat nicht nur europäische Ausmaße, sondern nimmt bereits globale Ausmaße an. Hierdurch verändert sich die auf Senioren und Seniorinnen orientierte Arbeit mit ihren entsprechenden Pflegeleistungen von einer angebotsorientierten Versorgungsstruktur zu einer nachfrageorientierten Dienstleistungsstruktur. Die nachfrageorientierte Dienstleistungsstruktur geht einher mit Veränderung der Finanzierungssysteme.<sup>2</sup>

Die in Europa, ja weltweit zu konstatierende Stabilisierung bzw. Reduktion der öffentlichen Sozialausgaben hat eine Umstrukturierung der öffentlichen Ausgabenpolitik zur Folge. In Zukunft werden verstärkt wenn nicht ausschließlich die Personen finanzielle Zuweisungen erhalten, *„die auf eine öffentliche Förderung in besonderer Weise angewiesen sind. Anders ausgedrückt bedeutet dies, daß zum einen in zunehmendem Maße private Einkommen in die Finanzierung von Pflegeleistungen eingebracht und*

---

<sup>1</sup> Vgl. Thomas Klie: Ein buntes Lernfeld – Qualität sozialer Dienstleistungen in Europa – Was bringt die EU? In: Hochschulbrief der Evangelischen Fachhochschulen Darmstadt, Freiburg, Ludwigshafen, Reutlingen-Ludwigsburg, Nr 26, 2000, S. 35

<sup>2</sup> vgl. Alfred T. Hoffmann: Globale Trends in der Pflegeindustrie. In: Harald Blonski (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der Altenpflege. Methoden – Erfahrungen – Entscheidungshilfen. Hagen 1998, S. 21-22

zum anderen private Investoren in den Pflegemarkt .. drängen werden“ Diese Öffnung der Pflegemärkte führt zu unterschiedlichen Konzepten. Hier sind zu nennen das Konzept „managed care“ in Abgrenzung zum traditionellen „care management“. Das letztere geht vom alten Menschen aus und fragt nach seinen „Ressourcen, den Beeinträchtigungen, den Interessen, den Wünschen, den Bedürfnissen und der Persönlichkeit“, um dann „die individuelle Pflege ... so zu gestalten und zu organisieren, daß dieser ein Höchstmaß an Lebensqualität in seiner speziellen Situation erfährt“. „Managed care“ dagegen definiert die Leistung abstrakt, d.h. „durch Krankheitsbilder, allgemeine Beeinträchtigungen oder allgemein anerkannte Pflegebedarfe“ Es wird „keine umfassende .. Versorgung angestrebt, sondern nur die Erbringung vorher vereinbarter Pflegeleistungen“<sup>3</sup>. Konzepte wie „Managed care“ und „care management“, Mischformen oder andere werden auf einem Pflegemarkt von privat-kommerziellen und gemeinnützigen Anbietern konkurrieren, in dem der „Kunde“ entscheidet, von welchem Anbieter er was kaufen will. Unterstützt durch Selbsthilfeorganisationen und Verbraucherschutzorganisationen wird der ältere und alte Mensch mit dafür Sorge tragen, daß die bereits 1991 von den Vereinten Nationen festgelegten Grundrechte für alte Menschen wie das auf „Würde, Selbstbestimmung, gesellschaftliche Teilhabe, Zugang zu Gesundheitsdiensten und auf optimale Pflege“<sup>4</sup> auf dem Pflegemarkt zur Geltung kommen. Der Anbieter auf diesem Markt wird jedoch nur durch eine Steigerung der Produktivität, d.h. durch eine Verbesserung der Organisation, des Managements und der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter überleben. Dieses benötigte Qualitätsmanagement kennt zwei grundsätzliche Ausrichtungen: das vorrangig technisch-administrative und das wertorientierte Konzept. Das technisch-administrative, das aus dem Bereich der industriellen Fertigung kommt, wie zum Bsp. die Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff in Deutschland, muß folgende Erwartungen erfüllen:

- „die Kunden erwarten eine bestimmte Qualität der Produkte und Leistungen
- die Mitarbeiter erwarten Zufriedenheit mit ihrer Arbeit und ihrer Karriere
- die Eigentümer erwarten ein bestimmtes Ergebnis des Kapitaleinsatzes
- die Lieferanten erwarten eine andauernde Geschäftsverbindung
- die Gesellschaft erwartet verantwortungsvolles Handeln“<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> ebd. S. 23

<sup>4</sup> ebd. S. 25

<sup>5</sup> Klaus Offermann: Überprüfbare Qualitätsmanagement-Modelle. Von der ISO 9000 zum Europäischen Qualitätspreis. In: Harald Blonski (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der Altenpflege. Methoden – Erfahrungen – Entscheidungshilfen. Hagen 1998, S. 37

Das wertorientierte Qm-System aus England „Homes for Living in“ zieht die folgenden Prinzipien als Orientierung heran: \* *Privatheit* \* *Würde* \* *Unabhängigkeit* \* *Wahlfreiheit* \* *Rechtssicherheit* \* *Selbstverwirklichung*. Das Anliegen des Canadian Council on Health Services Accreditation – im „A Client-Centered Approach“ Konzept entwickelt – „ist es, die Erreichung optimaler Qualität der Gesundheitsleistungen mit effizienter Nutzung vorhandener Ressourcen zu verbinden. Hierbei stützt sich der Council auf folgende Werte:

- *Achtung gegenüber den Menschen*
- *Ehrlichkeit, Integrität und Vertrauen*
- *Kontinuierliche Selbstbeobachtung und –prüfung*
- *Kontinuierliche Beratung mit anderen Diensten der Pflege und anderen relevanten Dienstleistern*
- *Teamarbeit und Interdisziplinarität*
- *Erfüllung und Übertreffen der Kundenbedürfnisse und –erwartungen*
- *Kontinuierliche Qualitätsverbesserung*
- *Betonung der Pflege- bzw. Dienstleistungsergebnisse.“<sup>6</sup>*

Im folgenden Abschnitt wird der Versuch unternommen , wertorientiertes Qualitätsmanagement zur Qualitätssicherung bei gleichzeitigen Einsparungsmaßnahmen umzusetzen.

### **III. ‚Lean Management‘**

In den 80er Jahren ist in der Industrie ein ‚epochaler Wandel des Rationalisierungsparadigmas‘ von der punktuellen Rationalisierung zur systemischen Rationalisierung festzustellen. D.h.. „*Steigerungen der Arbeitsproduktivität werden in der Wirtschaft heute nicht mehr dadurch erreicht, daß – wie bei der wissenschaftlichen Betriebsführung nach F.W. Taylor – ... der einzelne Arbeitsablauf zu optimieren versucht wird, sondern dadurch, daß der Gesamtbetrieb umfassend reorganisiert wird. An die Stelle der Effizienzsteigerung am einzelnen Arbeitsplatz tritt der Gedanke der Systemoptimierung.*“<sup>7</sup> Im Bereich der sozialen Dienste ist dieser Ansatz bisher wenig zur Anwendung gekommen, denn hier wird – zumindest in vielen Bereichen die dem Autor bekannt sind – der Kostendruck durch Rationalisierungsmaßnahmen wie „*Ersetzen qualifizierter durch unqualifizierte Kräfte, Standard-Zeitvorgaben, Normierung des*

---

<sup>6</sup> Alfred T. Hoffmann: Globale Trends...a.a.O., S. 28/29

*Leistungsangebots, Zeitoptimierungsversuche, zunehmende Technisierung, Abbau des ... Personals etc.*“<sup>8</sup> versucht – obwohl es nach außen hin natürlich anders verkauft wird.

Das in der gewerblichen Wirtschaft akzeptierte ‚Lean Management‘ will ein an der Wertschöpfung der Institution orientiertes Konzept entfalten, das stets den Gesamtzusammenhang von Wirtschaftlichkeit, Qualität der Leistungen, Arbeitsorganisation, Mitarbeitermotivation und Marktsituation berücksichtigt und sich auf das wirklich notwendige konzentriert.

Unter diesem Aspekt wurden im Aja Textor-Goethe-Haus 5 Fragestellungen bzw. Prinzipien<sup>9</sup> entwickelt:

- 1.) Was ist das Wesentliche, das Wertschöpfende? Der wertschöpfende Bezugspunkt ist der Kunde, die Klientin, der Patient, das was sie/ er wirklich braucht, d.h. dies ist das Prinzip „**Spezifikation des Wertes**“.
- 2.) Was gehört im Sinne des Bezugspunktes 1 zum Wesentlichen? Diese Wertüberprüfung kann u.U. eine Dezentralisierung, eine Straffung des Angebotes mit sich bringen, d.h. zu einer „**Konzentration auf den Wertschöpfungsstrom**“ führen = Prinzip 2
- 3.) Welche im Unternehmen anzutreffenden Verfahren, Abläufe tragen nicht, nur unwesentlich oder nur mit unnötigen Aufwand zur Wertschöpfung bei? Diese Überprüfung ist das Prinzip „**Flow**“
- 4.) Werden die Leistungen zum richtigen Zeitpunkt erbracht? Leistungen zum falschen Zeitpunkt sind Ressourcenverschwendung. Das Prinzip „**Pull**“, die Leistungen zum richtigen Zeitpunkt erbringen.
- 5.) Die Aufforderung zum ständigen Bemühen das System, die Abläufe zu vereinfachen, zu perfektionieren. Das Prinzip „**Perfection**“ für jeden Mitarbeiter, jeder Mitarbeiterin, jeden Kunden, jeder Kundin zur Selbstverständlichkeit werden lassen.<sup>10</sup>

Einige Schlagworte, -sätze zur Konkretion der einzelnen Prinzipien:

---

<sup>7</sup> Michael Brater, Anna Markus: Das Schlanke Heim – Lean Management in der stationären Altenpflege. Hannover 1999, S. 14

<sup>8</sup> ebd.

<sup>9</sup> Die Ausführungen basieren auf einem vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie im Rahmen des Programms „Arbeit und Technik“ geförderten Modellprojektes: “Flexible und situative Arbeitsorganisation in der stationären, integrativen Pflege orientierter und desorientierter alter Menschen. Entwicklung und Realisierung eines bewohner- und mitarbeiterorientierten Organisations- und Qualifikationskonzeptes.

### Zum Prinzip **Spezifikation des Wertes** :

Grundlage ist die spezifische Identität des Unternehmens: Frage: „Wofür sind wir eigentlich da?“. Die Dienstleistung für den Kunden muß immer unter dem Gesichtspunkt des konkreten Nutzen, den der Kunde daraus zieht, betrachtet werden. Kundennutzen = inhaltlicher Wert, der mit der Leistung gestiftet wird. Die radikale Kundenorientierung führt zu den Fragen „Was will der Kunde, was wertschätzt er?“. Dieser Wille, Nutzen des Kunden jedoch darf nicht vermutet, erdacht oder gedeutet werden, **er muß erforscht werden.**

Für den sozialen Bereich heißt dies: Was zählt die Institution, das Heim zu seinem unveräußerlichen Bestand, zu seinem konzeptionellen Kern? Oder „*Was sehen wir als unseren eigentlichen Auftrag? Für wen sind wir da? Für welche Bedürfnisse sind wir zuständig? ... Was sind die Grundlagen und Werte für das, was wir tun? Welche wesentlichen Ideen stehen hinter unserer Dienstleistung? Welches Menschenbild ist Vorbild unseres Handelns? „Was erwarten wir von unseren Mitarbeitern und wie sehen wir sie?... Wie sehen wir die Stellung unserer Einrichtung im sozialen, kommunalen, wirtschaftlichen und kulturellen Umfeld?*“<sup>11</sup>

In Bezug auf den Bedarf der Zielgruppe ist festzuhalten, daß wenn die subjektiven Bedürfnisse geäußert werden, diese jedoch mit den objektiven Bedürfnissen nicht übereinstimmen müssen. Hier kann, wenn nur einseitig dem Ansatz auf die Konzentration des Wertschöpfungsprozesses gefolgt wird, d.h. nur die vordergründigen Wünschen des Kunden erfüllt werden, es zu einer objektiven Verschlechterung der Lage des Klienten/ Patienten kommen. Um jedoch den Kunden als Subjekt im Wirtschaftsprozeß ernsthaft mit einzubeziehen, die Bereitstellung der falschen Dienstleistungen zu verhindern, muß eine Analyse der äußeren und inneren (biographischen) Lebenslage durchgeführt werden. Ergänzt wird sie durch die Erfahrung im Umgang mit diesen Klienten sowie generelle Ergebnisse der Altersforschung. Assoziative Gespräche mit Kunden [Kamingespräche] sowie der potentielle „Erfahrungsaustausch“ zwischen Klienten und Professionellen bei jeder Begegnung und standardisierte Bewohnerbefragungen zu konkreten Leistungskomponenten ergänzen diesen Forschungskomplex für den Leitbild- und Konzeptentwicklungsprozeß. „*Ein Schlankes Heim kann und will es nicht allen mit allem Recht machen, sondern es orientiert sich*

---

<sup>10</sup> vgl. Michael Brater....a.a.O., S. 16

<sup>11</sup> ebd. S. 24

*an bestimmten Zielgruppen und Angebotsschwerpunkten, die es auch in seiner Öffentlichkeitsarbeit vertritt.“<sup>12</sup>*

Zum Prinzip **Konzentration auf den Wertschöpfungsprozeß** :

Wird die Produktivitätsverbesserung im konventionellen Unternehmen durch die ‚Taylorisierung‘ (pro eingesetzter Arbeitseinheit bessere Ergebnisse) erreicht, geht das lean management umgekehrt vor: Vom geforderten Arbeitsergebnis, dem konkreten Kundennutzen, ausgehend, wird untersucht, mit welchem geringst möglichen Aufwand dies erreicht werden kann. Im ‚schlanken Denken‘ errechnet sich der Wert einer Leistung nicht aus dem Aufwand, der in ihr steckt, sondern allein aus dem Nutzen für denjenigen, dem sie zugute kommt. Die unternehmerische Ausgangsfrage ist: Was wird gebraucht ? Sich auf den Kundennutzen zu konzentrieren, schließt auch die Frage mit ein, was kann günstiger, besser durch andere erbracht werden. Betriebsbereiche werden zu eigenen Unternehmen verselbständigt (outsourcing) Dies kann unter Wertschöpfungsgesichtspunkten günstiger sein, da z.Bsp. Fixkosten in variable Kosten verwandelt und Ressourcen nur kurzfristig gebunden werden. Das Unternehmen wird durch den Bezug externer Leistungen und durch den Abbau von organisatorischem Ballast liquider, preiselastischer und es verringert Auslastungs- und Amortisationsrisiken. Die konsequent prozeßorientierte Organisation steht im Vordergrund

Die Wertschöpfungskette beruht auf der Ko-erstellungstheorie, nach der die personennahe Dienstleistung aus der Kooperation von Leistungserbringer und Kunden hervorgeht. Sie kennt die 4 Ebenen: 1: Leistungsangebot des Hauses entwickeln (Akquisitionsphase) 2.) Leistungsangebot individualisieren, d.h. auf jeden Kunden muß die Ebene 1 zugeschnitten werden 3) die Leistung muß situativ realisiert und 4. die Leistungen müssen dokumentiert und fortentwickelt werden ( Nach-Kontaktphase).

Die situative Leistungserbringung verlangt, daß jeder einzelne Professionelle zu einem selbstorganisierten Handeln fähig ist, d.h. hoch qualifiziert ist.

Das Prinzip **Flow**.

Das Ideal ist, den kürzesten und direktesten Weg der Leistungserbringung zu realisieren. D.h. jedoch **nicht** die Arbeitsabläufe organisatorisch durch zu planen, zu formalisieren und so weit wie möglich zu standardisieren, denn diese tayloristische Or-

---

<sup>12</sup> vgl. ebd. S. 34

ganisationsform setzt einen hohen Planungs- und Kontrollaufwand voraus, ist stör- und fehleranfällig, und kommt dem Kunden nicht oder nur bedingt zu Gute. Der schlanke Ansatz verzichtet auf diese Elemente. Die Teilarbeiten werden durch **Kommunikation** der miteinander Arbeitenden koordiniert. Die Mitarbeiter werden so eingesetzt, daß sie eine vielseitige Arbeit haben, die ihre Kreativitätspotentiale, ihre Fähigkeiten zur Selbststeuerung und Selbstorganisation, zur Absprache untereinander und zur Selbstregulierung im Team beansprucht. Die Nutzung möglichst aller Potentiale heißt jedoch nicht, daß jeder Mitarbeiter alles macht. Die Arbeit wird weiterhin auf verschiedene Schultern verteilt, jedoch unterbleiben die starren Zuschreibungen von Teilarbeiten zu einzelnen Mitarbeitern. Es wird den in Arbeitsgruppen zusammenarbeitenden überlassen, wie sie die Arbeit untereinander aufteilen und sich gegenseitig stützen. Dieses System funktioniert jedoch nur über die „Identität des Unternehmens“, d.h. der Identifikation der Mitarbeiter mit den zentralen Ideen und Werten der Institution, für deren Realisierung sie sich einsetzen. Motivation wird zur Produktivkraft in einem lean-Unternehmen.<sup>13</sup>

Auf den Altenheimbereich umgesetzt heißt dies: „flow“ benötigt Gruppen qualifizierter, mitdenkender, souveräner, selbstverantwortlicher und verantwortungsfähiger Pfleger/ -innen, die innerhalb ihres Zuständigkeitsbereichs und eines groben Zeitrahmens (Arbeitsbeginn, Essenszeiten, Schichtübergabe) flexibel auf die situativen Bedürfnisse der Bewohner eingehen, ohne durch standardisierte Pflegeabläufe und -leistungen behindert zu werden. Pflegeorganisatorisch wird ein Patenschaftsmodell (primary nursing) für eine Pflegende/ einen Pfleger über 3 – 4 Personen eingeführt. Die Abstimmungs- und Integrationsaufgaben für die notwendige „rund-um-die-Uhr-Betreuung“ wird vom Team über eine selbstverwaltete Organisation (Ämter, Übergaben, Besprechungen, Absprachen Informationsflüsse), einem flexiblen System der Dienstplanung und einer eigenen Budgetverantwortung vollzogen. Dies alles setzt teamfähige Mitarbeiter/-innen und eine gemeinsame Orientierung an gemeinsamen Leitideen und Qualitätsmaßstäben voraus, d.h. die Pflegekräfte sind in das System der Qualitätssicherung mit einzubinden. Die Pflegedokumentation ist als ein Instrument der Selbststeuerung und –koordination des Teams zu sehen. Da die klassischen Führungsaufgaben für die Führungskräfte (Planung, Anweisung, Kontrolle Korrektur) praktisch wegfallen, übernehmen die Führungskräfte neue Rollen als Berater, Unterstützer, Helfer, Coach und greifen nur ein, wenn sie bemerken, „daß die Mitar-

---

<sup>13</sup> vgl. ebd. S. 77 - 85

*beiter/-innen alleine nicht zurecht kommen [können]. Dieses .. (Leitungskonzept) ist zugleich ein Lern- und Entwicklungskonzept für die Mitarbeiter/-innen, die damit schrittweise und >>gesichert<< in ihre neuen Aufgaben im schlanken Heim hineinwachsen können“<sup>14</sup>*

Das Prinzip ‚Pull‘, auf Abruf arbeiten.

Die tayloristisch-fordistische Vorstellung von effizienter unternehmerischer Vorgehensweise beruht auf der Denkfigur, daß Unternehmenspläne zielgerichtet verwirklicht werden. Der Unternehmer weiß was der Kunde will, was gut und richtig für ihn ist, es muß dem Kunden über das marketing klar gemacht werden. Lean Management dagegen ist Auftragsproduktion: ist der Leistungsempfänger bekannt, dann löst sein konkreter Auftrag den Beginn der Arbeit, der Leistung aus. Der Kunde erhält hier eine starke Mitbestimmungsmöglichkeit. Im Dienstleistungsbereich bedeutet das tayloristisch-fordistische System Arbeit nach festen Mustern und Abläufen. *„Will ein Dienstleistungsunternehmen ‚lean‘ werden, muß es .. diese betrieblichen Vorgaben vergessen und mit dem Kunden gemeinsam herausfinden, was dieser wann, in welcher Qualität und in welcher Form haben möchte.“<sup>15</sup>* Wenn er etwas nicht will, fällt es weg.

Konventionelle Arbeitsorganisation im Heimbereich ist stark fragmentiert und damit fremdbestimmt. Im „lean-Heim“ besteht die Gefahr, daß diese Tendenz durch das starke Eingehen auf den Klienten noch ansteigt. Um dieses zu verhindern, um dem „burn-out“-Syndrom der Mitarbeiter vorzubeugen, müssen gemeinsam mit den Heimbewohnern Maßnahmen ergriffen werden, die Hetze, Zeitdruck und Fremdbestimmung zurückzudrängen. Quellen für Arbeitsunterbrechungen und –störungen müssen erforscht und auf ein Minimum reduziert werden. Um das Prinzip „Pull“ zu realisieren, muß die *„Kultur des assoziativen Dialogs zwischen Pflegenden und Gepflegten, der auf der wechselseitigen Wahrnehmung der Bedürfnisse des anderen beruht“<sup>16</sup>* eingeführt und durchgehalten werden. Offene Absprachen über die Möglichkeiten, auf die Bedürfnisse des anderen einzugehen, sind hierzu notwendig.

Außerdem müssen die Mitarbeiter lernen, pro-aktiv zu handeln. Sie müssen potentielle Abläufe um den Klienten im Voraus durchdenken, sich auf die entsprechenden Ereignisse einstellen und versuchen die Situation selbst aktiv zu

<sup>14</sup> ebd. S.132

<sup>15</sup> ebd. S. 136

<sup>16</sup> ebd. S. 159



Ereignisse einstellen und versuchen die Situation selbst aktiv zu gestalten. „*Proaktives Handeln ist ein Teil des umfassenderen selbstorganisierten Handelns*“. Es bietet die Möglichkeit, „*sich ganz auf situative Bewohnerwünsche einzustellen, ohne jedoch selbst unter Zeitdruck und in Hetze zu geraten. Selbstorganisiertes Handeln ist lernbar und muß ...Bestandteil der fachlichen Kompetenz der Pflegenden werden.*“<sup>17</sup>

Das Prinzip „Pull“ fordert im personennahen Dienstleistungsbereich eine Arbeitshaltung, die die Dienstleistung, hier die Pflege, als einen erfahrungsgeleiteten dialogischen Prozeß sieht, im dem sich die Fachkraft unbefangen auf den Gegenüber einläßt, diesen mit allen Sinnen wahrnimmt, intuitiv sowie assoziativ aber sachgemäß handelt.<sup>18</sup>

Das Prinzip **Perfection** – das Heim ständig verbessern.

Ein schlankes Unternehmen zu sein, bedeutet ein dynamisches Unternehmen zu sein. D.h. ein Unternehmen, das „lean“ als permanenten Entwicklungs- und Überprüfungsauftrag begreift und diesen Auftrag kontinuierlich mit Hilfe geeigneter Instrumente erfüllt.

Unverzichtbar sind dafür Verfahren zur Qualitätssicherung und –entwicklung, die alle Mitarbeiter einbindet und den Prinzipien der „kontinuierlichen Verbesserung“ gehorchen, um so die im Leitbild aufgezeigten selbst gesetzten Werte und Ziele zu optimieren Im Aja-Textor-Goethe Haus wurde das GAB<sup>19</sup>-Verfahren zur Qualitätssicherung und –entwicklung eingesetzt, dessen Eckpunkte sind: Formulierung der Qualitätsziele, der Handlungsleitlinien und Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität in den Qualitätszirkeln. Die Arbeit in den dezentralen Qualitätszirkeln folgt den Schritten: 1.) Beschreibung des Ist-Zustandes des Handelns; 2.) Beurteilung des Ist-zustandes; 3. Verbesserungsvorschläge sammeln; 4.) Aushandeln des neuen Soll-Zustandes; 5.) Erprobung des Soll-Zustandes; 6.) Auswertung der Erprobung.<sup>20</sup>

Ein schlankes Heim ist eine lernende Organisation in der die Mitarbeiter sich den neuen Herausforderungen stellen und Raum haben, in ihrer Arbeit selbst die benötigten fachlichen, mentalen und sozialen Fähigkeiten zu entwickeln. Die strukturellen und sozialen Arbeitsformen in einer „lean“-Organisation geben zugleich die optimalen Bedingungen für die notwendigen Lernprozesse. Lernprozesse die durch Maßnah-

---

<sup>17</sup> ebd. S. 160

<sup>18</sup> vgl. ebd.

<sup>19</sup> GAB = Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung, D-81241 München. Tel: 00\*49\*89886551

<sup>20</sup> vgl. Michael Brater, ... a.a.O. S.168 - 170

men wie Lernpartnerschaften, Auswertungs- und Rückblickstreffen unterstützt und intensiviert werden können; Lernprozesse in denen die Führungskräfte als Moderatoren, Begleiter und Unterstützer auftreten.<sup>21</sup>

**Schlußbemerkung:**

*„Ein schlankes Unternehmen zu sein, ist .. ein dynamisches Prinzip, keine bestimmte Organisationsform. Schlank ist keine neue Organisationslehre, sondern ein kritisches Frageprinzip. Schlanke Prinzipien repräsentieren eine persönliche Haltung, eine Grundüberzeugung, nach der es bei allem wirtschaftlichen Handeln darauf ankommt, Bedürfnisse anderer Menschen so gut und so genau wie nur möglich und auf dem einfachsten und direktesten Weg zu erfüllen.“<sup>22</sup>*

---

<sup>21</sup> vgl. ebd. S.191-192

<sup>22</sup> ebd. S. 161/162