

Qualitätsmanagement- Transparenz- Kompetenz

Grundlagen zur Entwicklung von Qualitätsstandards und Qualitätsmanagementhandbüchern für den Wohnungslosenhilfebereich am Beispiel der Qualitätsgemeinschaft Soziale Dienste Berlin (QSDB)

Bereits 1997 gab es u. a. im Bereich der Wohnungslosenhilfe erste Überlegungen zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystemes. Anlass waren die Zuwendungsaufgaben, die die Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales den von ihr geförderten Einrichtungen und Diensten gemacht hatte. In der Liga der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege Berlin verständigten sich daraufhin 4 Verbände, die Caritas, die Diakonie, das DRK und die Jüdische Gemeinde auf eine gemeinsame Qualitätsoffensive. Vorbild war die im Bundesland Brandenburg gegründete „Qualitätsgemeinschaft Pflege“, eine von der Liga- Brandenburg initiierte Gütegemeinschaft für den Pflegebereich.

In Berlin entschlossen sich die Paritätler und die AWO jeweils eigene Wege bei der Entwicklung eines Qualitätssystems für die ihnen angeschlossenen Einrichtungen und Dienste zu gehen. Für unsere verbandsübergreifende Qualitätsinitiative konnten wir als kompetente Kooperationspartner die beiden konfessionellen Fachhochschulen (KFB und EFB) in Berlin gewinnen. Insbesondere die Rektorin der Ev. Fachhochschule, Frau Meinhold, hatte sich bis dahin schon bundesweit einen Namen durch zahlreiche Veröffentlichungen zum Thema gemacht. Die Kooperation und wissenschaftliche Begleitung wurde mit den Fachhochschulen vereinbart gemäß der Grundüberlegung, dass:

- „Klienten, Professionelle und Träger von Diensten ein gemeinsames Interesse an Qualitätsentwicklung haben.
- Qualitätssicherung und –kontrolle mit geringstmöglichem Zeit- und Kostenaufwand auch für kleinere Anbieter realisierbar sein muss.
- Das System mittelfristig zertifizierbar sein muss“.

Wir wollten folgendes erreichen:

- „Die kontinuierliche Verbesserung und Sicherung der Qualität in der Sozialen Arbeit zum Wohle der Hilfesuchenden
- Mehr Sicherheit und Transparenz für alle Hilfesuchenden und deren Angehörige,
- Allgemeine Qualitätsstandards für Soziale Dienste in Berlin als Orientierung für alle Einrichtungen und als Grundlage für eine zukünftig mögliche Zertifizierung zu entwickeln.
- Alle am Hilfeprozess Beteiligten (Klienten, deren Angehörige, Kostenträger, Mitarbeiter, Leitungen und Unternehmen) sollen auch in die Sicherung und Entwicklung der Qualität einbezogen werden. Es soll ein Kommunikationsprozess entstehen der Kooperation zur Folge hat“.

Bisher wurde erarbeitet:

In einem von der EFB moderierten Workshop (1998) ein „Leitfaden zur Entwicklung von Qualitätsstandards für Soziale Dienste Berlin“. Ziel war es, den ca. 45 Teilnehmern aus 30 Einrichtungen und Diensten der 4 beteiligten Wohlfahrtsverbände ein Bewusstsein für Qualitätsfragen in den eigenen Projekten zu vermitteln und eine Anleitung zur Entwicklung von Qualitätsstandards zu geben. Neben einer Einführung in das Qualitätsmanagement vermittelt der Leitfaden eine umfängliche Beschreibung der erforderlichen Maßnahmen zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in Sozialen Diensten und Einrichtungen. Der Leitfaden wird ergänzt durch eine reichhaltige Beispielsammlung sowie durch ein Glossar.

In den Workshops war ausreichende Gelegenheit auf Vorbehalte und Bedenken der Teilnehmer einzugehen und ein Bewusstsein für die Notwendigkeit und den Nutzen der Qualitätssicherung und –entwicklung in den Sozialen Dienstleistungsbetrieben zu wecken. Dies konnte nicht von vornherein vorausgesetzt werden, da viele Mitarbeiter/innen durch die vorangegangenen erheblichen Strukturveränderungen in ihren Diensten (Konsolidierung, Finanzierungsumstellung, Trägerwechsel usw.) verunsichert und skeptisch waren.

Der in den Workshops entwickelte und von der Fachhochschule dokumentierte Leitfaden wurde im Dezember 1998 anlässlich der Gründungsveranstaltung der QSDB einer breiten Fachöffentlichkeit vorgestellt. Er ist im Internet unter www.qsdb.de frei zugänglich.

Auf der Basis des „Leitfadens“ wurden mit der Ev. Fachhochschule in einer weiteren Workshopreihe im Laufe des Jahres 1999 gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen Referenzhandbücher für die Bereiche des Allgemeinen Sozialdienstes (ASD) und der Wohnungslosenhilfe erarbeitet.

In einem aufwendigen Prozess, der sich über mehrere Monate erstreckte, entwickelten die Mitarbeiter/innen Handbücher, die allgemein auf ihre Arbeitsbereiche zugeschnitten wurden. Anhand des Leitfaden-Rasters entwickelten die Praktiker aus ihrem Erfahrungsschatz beispielhafte Handbücher. Ziel war es, eine Grundlage zur konkreten Entwicklung von Qualitätsmanagement in den Einrichtungen zu schaffen. Die Veranstaltungen hatten folglich sowohl den Charakter einer Fortbildung als auch den eines Workshops. Die Mitarbeiter/innen wurden zunehmend sicherer im Umgang mit den Instrumenten des Qualitätsmanagements und begannen ebenfalls, ihre Erkenntnisse in die Organisationen hinein zu tragen. Im Bereich der Wohnungslosenhilfe wurde im Laufe des Workshops neben dem Referenzhandbuch ein Musterhandbuch entwickelt. Studierende der Ev. Fachhochschule setzten die noch abstrakten Rahmenüberlegungen der Workshopteilnehmer/innen bezogen auf ein „Übergangswohnheim-Muster“ um. Auf diese Weise wurde der nächste wohl komplizierteste Schritt - die konkrete Einführung der Strukturen des Qualitätsmanagements bei „echten“ Projekten - beispielhaft vorweg genommen. Sowohl die Referenzhandbücher als auch das Musterhandbuch sind bei der QSDB als CD erhältlich.

Auf der Grundlage der Referenzhandbücher wurden im Jahre 2000 in einer über 10-monatigen Workshopreihe einrichtungsspezifische Qualitätshandbücher entwickelt.

Die einzelnen Kapitel des Referenzhandbuches wurden im Rahmen der Workshoptermine jeweils vorbesprochen und sollten von den Teilnehmer/innen in

den folgenden Wochen in den Projekten umgesetzt werden. Da das Erstellen von Handbuchseiten immer nur das Ergebnis umfangreicher Diskussionsprozesse im Team sein kann, ergaben sich sehr unterschiedliche Bearbeitungsstände. *Zu beachten ist in diesem Zusammenhang vor allem auch die Unterstützung des gesamten QM- Prozesses durch die Leitung des Trägers als unerlässliche Grundlage zum Gelingen des Prozesses.* Die in der Zeit zwischen den Sitzungen von den Teilnehmern gemachten Erfahrungen und Problemstellungen wurden in den Folgesitzungen diskutiert. Der geplante Austausch von Handbuchseiten unter den Projekten kam aber eher schleppend voran; besonders bei den konkurrierenden Angeboten im Bereich des §72 BSHG wurde von einem Träger der Austausch sogar komplett verweigert. Im Ganzen wurde die externe Begleitung gemeinsam mit anderen Projekten von den beteiligten Mitarbeiter/innen als hilfreich erlebt.

Problemanzeigen/Interventionen im Laufe bzw. nach Beendigung der Workshopreihe

- Von Seiten der Verbände wurde im Laufe der 3 Workshopreihen versucht den Teilnehmern und Diensten zu vermitteln, dass nicht die Anzahl der erstellten QM-Handbuchseiten, sondern deren konkrete Anwendung also der „alltägliche Nutzen“ entscheidend für die erfolgreiche Implementierung ist, Motto: „Weniger ist oft mehr“.
- In der 2. und 3. Workshopreihe waren jeweils ein bis zwei von den Trägern delegierte Mitarbeiter/innen aus den Einrichtungen (in der Regel QM- Beauftragte oder QM-Verantwortliche) beteiligt. Deshalb haben wir versucht, mit einem speziellen Workshop für Geschäftsführer und Leitungsmitarbeiter/innen die Einbeziehung der Leitungen sicher zu stellen.
- Die Einbeziehung aller weiteren Kolleg/innen in den Dienststellen sollte eigentlich parallel zu den laufenden Workshops sichergestellt werden, dies ist nur bei einem Teil der Dienste erfolgt und muss bei anderen noch nachgeholt werden, bzw. erfolgt zur Zeit.

Qualitätsmanagement als Zukunftsperspektive - Wohin geht die Reise?

Wenn der Wind zunimmt bauen die einen Mauern und
die anderen Segelschiffe, um zu neuen Ufern zu kommen.

(Chin. Sprichwort)

5 Gründe für die Einführung eines umfassenden QM-Systems bei Anbietern Sozialer Dienstleistungen

1. Gesetzliche Verpflichtungen (§ 93 BSHG; SGB 11 § 80, KJHG § 77/78, LHO § 44 und u.a.)
2. QM ist ein Marketing-Instrument
3. QM ist ein Instrument der Unternehmenssteuerung
4. QM als Identifikationsfaktor
5. QM ist ein Instrument der Professionalisierung

QM als gesetzliche Verpflichtung

Außer im Bereich der Pflegeversicherung sind die gesetzlichen Vorgaben für die Entwicklung und Sicherung der Qualität in sozialen Dienstleistungsbetrieben relativ allgemein gehalten. Das heißt, die Einrichtungen und Dienste haben einen relativ großen Spielraum in der Ausgestaltung ihrer Qualitätsmaßnahmen. Im Wesentlichen legen die Kostenträger Wert auf folgende Punkte:

- Beschreibung der Zielgruppe
- Beschreibung von Zweck und Ziel der Leistung
- Beschreibung der Leistungserbringung
- Messung der Zielerreichung und Evaluierung der Ergebnisse
- Erhebung von Zahlen und Daten für die Sozialplanung
- Entwicklung und Anwendung von Instrumenten zur Kundenzufriedenheit

Diese Anforderungen bewegen sich weit unterhalb der Anforderungen, die ein umfassendes Qualitätsmanagement an die Betriebe stellt. Allerdings ist es aus meiner Sicht angezeigt diese Anforderungen der Kostenträger-Seite unbedingt zu erfüllen, da ansonsten ähnlich wie im Bereich der Pflegeversicherung die Festschreibung externer Kontrollen früher oder später erfolgen wird. Diese Lösung wird nicht nur teuer, sie geht vermutlich auch zu Lasten der Mittel, die heute noch für die Betroffenen zur Verfügung stehen. Außerdem ist zu befürchten, dass die sozialen Dienstleister insbesondere der Freien Wohlfahrtspflege ihre Anwaltsfunktion für die betroffenen Klienten verlieren werden. Diese wird dann an die Zertifizierer und Verbraucherorganisationen übergehen. Dies würde ein Paradigmenwechsel bezüglich unseres eigenen Verständnisses bedeuten.

Die nachfolgenden 4 Punkte beziehen sich im Wesentlichen auf die interne Unternehmensstruktur. Sie sollen helfen, Soziale Dienstleistungen unter veränderten Rahmenbedingungen zu erbringen und den Unternehmen auch in Zukunft ein „auskömmliches Überleben“ zu sichern.

QM ist ein Marketing-Instrument

Die über 20 Mitglieder der QSDB sind Träger von weit über 100 Einrichtungen und Diensten der unterschiedlichsten Fachbereiche. Viele Mitglieder werben bereits heute auf ihren Faltblättern, ihren Kopfbögen, auf ihren Internet-Seiten sowie bei Verhandlungen mit Kostenträgern mit der Mitgliedschaft in der Qualitätsgemeinschaft Soziale Dienste Berlin.

Einer der nächsten Schritte bei der Weiterentwicklung der QSDB wird die Festlegung von Standards und im Folgeschritt die Erreichung bzw. Erfüllung dieser Standards durch die Mitglieder sein.

Bereits heute besteht grundsätzlich die Möglichkeit einer externen Zertifizierung über unseren Kooperationspartner die EFB bei einer externen Zertifizierungsgesellschaft. Allerdings raten wir z. Z. unseren Mitgliedern nicht vorschnell zur Zertifizierung, sondern eher zur Zurückhaltung im Hinblick auf die erheblichen Kosten, die insbesondere im Anwendungsbereich von den Trägern kaum zu erbringen sind. Im Moment sehen wir allenfalls bei Einrichtungen wie den Behindertenwerkstätten, die als Zulieferer für bereits zertifizierte Betriebe arbeiten, einen konkreten Zertifizierungsbedarf. Darüber hinaus könnte in anderen Bereichen die jeweilige Konkurrenzsituation (Sozialstationen) eine Zertifizierung erforderlich machen.

Unabhängig von den bereits genannten Punkten kann man ein bekanntes Zitat wie folgt umformulieren: „Verbessere Deine Qualität, und rede darüber“.

Qualität ist ein Instrument der Unternehmenssteuerung

Durch die systematische und kontinuierliche Durchdringung aller Unternehmensstrukturen auf allen Ebenen (Prozesse, Strukturen und Ergebnisse) und deren ständiger Überprüfung mit der Maßgabe zu verbessern bzw. Neues zu entwickeln und Fehler zu vermeiden, wird QM zum entscheidenden Steuerungsinstrument für ein Unternehmen. Die Komplexität der hierfür erforderlichen Maßnahmen erfordert allerdings eine möglichst breite horizontale Verlagerung der Kompetenzen. Dies führt zu einem „Wandel der Führungsaufgaben“ in Richtung Selbstorganisation.

„Lautete früher die Frage: Wie führe *ich* ein Unternehmen?, so stellt sie sich heute: Wie führen *wir* ein Unternehmen? Für die Zukunft wird gelten: Wie führt *sich* ein Unternehmen?“ (Eversheim, QM für Dienstleister ISBN 3-540-60967-9)

Qualitätsmanagement ist also sowohl Controlling-System für das gesamte Unternehmen als auch innovatives Weiterentwicklungssystem.

Qualitätsmanagement als Identifikationsfaktor

QM sieht die Einbindung und Gestaltungsbeteiligung aller Mitarbeiter/innen des Unternehmens grundsätzlich vor. Dies betrifft natürlich im wesentlichen den jeweiligen Zuständigkeits- und Kompetenzbereich der Mitarbeiter.

Flache Hierarchien, die regelmäßige Überprüfung aller Bereiche auf Änderungsbedarf beziehungsweise Regelungsnotwendigkeit wie im QM vorgesehen (KVP), gibt den Mitarbeiter/innen die Möglichkeit und die Kompetenz sich jederzeit mit Ideen und Vorschlägen einzubringen und z.B. in Qualitätszirkeln Veränderungen anzuregen, mitzugestalten, zu erproben und gegebenenfalls erneut zu ändern. Diese enge Einbeziehung aller Mitarbeiterinnen in die Gestaltung ihrer Arbeit und damit des Unternehmens bewirkt hohe Motivation und Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen.

Wenn es gelingt, solch ein innovatives Klima im Unternehmen zu bewirken, werden „Burn-out-Syndrom“ und „Innere Immigration“ die Ausnahme im Berufsalltag werden.

Qualitätsmanagement ist ein Instrument der Professionalisierung.

Neben den allseits bekannten Methoden der Sozialarbeit, die im Laufe ihres Berufslebens von Sozialarbeiter/innen oft genug vernachlässigt werden (die Wohnungslosenhilfe ist m.E. hier besonders gefährdet) ist QM eine weitere Methode, die die Arbeit systematisiert, transparenter und messbarer macht und damit der Legitimation der Arbeit dient.

Sowohl die Verpflichtung zu systematischem Arbeiten, als auch die Offenlegung und konkrete Beschreibung der Prozesse und Strukturen und erst recht die Ermittlung und Offenlegung (intern u. teilweise extern) von Daten und Kennzahlen führen zu vielfältigen Ängsten sowohl bei der Leitung als auch bei den Mitarbeiter/innen die wir ernst nehmen müssen. Deshalb sollte hier nicht überstürzt, sondern maßvoll Schritt für Schritt vorangegangen werden.

Meine Überzeugung ist es, dass das Berufsbild der Sozialarbeit dringend einer Auffrischung und Stärkung bedarf, QM kann hierfür ein sehr geeignetes Instrument sein, wenn ein entsprechendes Bewusstsein bei den Mitarbeiterinnen vorhanden und QM eingeführt und angewandt wird .

Unsere bisherigen Erfahrungen sind, dass dort, wo Kolleg/innen und Mitglieder von uns sich auf den Weg gemacht und sich auf diese Methode eingelassen haben, schon jetzt, wo wir alle noch am Anfang stehen, erstaunliche Erfolge erzielt.

Ich kann Ihnen nur Mut machen sich mit dem System des QM vertraut zu machen.
Ich bin mir sicher, sie werden sich von dem Nutzen für die soziale Arbeit und für ihre Einrichtung überzeugen.

Berlin,20.09.2001

Hermann Pfahler
Referent für Wohnungslosenhilfe u. QM-Beauftragter im Diakonischen Werk Berlin-
Brandenburg e.V.