

Der folgende Beitrag beschreibt die Situation der Jugendsozialarbeit im Zusammenhang mit der Diskussion um Qualitätssicherungs- und management-Konzepte und stellt ein entsprechendes Pilotprojekt der AWO vor. Er ist als Artikel in der Zeitschrift der Arbeiterwohlfahrt „Theorie und Praxis der sozialen Arbeit“ (TUP) 1/2003 erschienen.

QUALITÄTSMANAGEMENT IN DER JUGENDBERUFSHILFE – EIN AWO-PILOTPROJEKT

Klaus Wagner

Die Diskussion über die Notwendigkeit zur Einführung von QM-Systemen in Einrichtungen der Jugendberufshilfe hat bisher nicht zu einem allgemeinen Selbstverständnis in dieser Frage und auch nur sporadisch zu praktischen Konsequenzen vor allem im Hinblick auf QM-Systeme nach der DIN EN ISO 9000:2000 geführt. Ursachen dafür sind zum einen in immer noch vorhandenen inhaltlichen Vorbehalten und zum anderen in der mit nicht unerheblichem Einsatz von Ressourcen verbundenen Umsetzung solcher QM-Systeme zu sehen. Es steht also für viele noch unbeantwortet die Frage nach dem Verhältnis von Aufwand und Nutzen im Raum. Die Arbeiterwohlfahrt hat diese Frage als Verband für sich insgesamt positiv beantwortet und ein spezifisches AWO-Qualitätsmanagementkonzept basierend auf der ISO-Norm entwickelt, das nach und nach in allen Feldern der sozialen Arbeit eingesetzt werden soll.

Im folgenden sollen am Beispiel der Jugendberufshilfe die Argumente für den Einsatz von anerkannten QM-Verfahren zusammengetragen und ein entsprechendes Pilotprojekt der AWO vorgestellt werden. Dazu werden zunächst kurz die Rahmenbedingungen unter denen Jugendberufshilfe stattfindet genannt, das Konzept des AWO-QM dargestellt, der methodische Ansatz der DIN EN ISO 9000:2000 erläutert und schließlich die praktische Umsetzung im Rahmen des Pilotprojektes in der Jugendberufshilfe geschildert.

Die Rahmenbedingungen der Jugendberufshilfe

Die Träger und Einrichtungen der Jugendberufshilfe wurden in den vergangenen Jahren vor erhebliche Herausforderungen gestellt:

- gravierende Veränderungen des Arbeitsmarktes und steigende Anforderungen an die Zielgruppen der Jugendsozialarbeit,
- die ständigen Stop-and-Go-Entscheidungen in der Arbeitsmarktpolitik und entsprechender gesetzgeberische Aktivitäten,
- die europäische Entwicklung mit der ständigen Auflage neuer Programme und den wechselnden Förderbedingungen einerseits und den Problemen nationalstaatlicher Institutionen bei ihrer Umsetzung andererseits,
- die mit der Vereinigung der beiden deutschen Staaten verbundene Aufgabe zum völligen Neuaufbau von Einrichtungen,
- die überwiegend auf Teilnehmer/-innen bezogene Förderung,
- Verschärfung der Konkurrenzsituation durch Ausschreibungsverfahren,
- steigende Anforderungen an Qualitätsnachweise bei gleichzeitiger Verknappung der Fördermittel.

Auch die inhaltlichen Anforderungen steigen ständig weiter. So sind neue Aufgaben zu erschließen wie professionelle Arbeitsvermittlung, fundierte Potentialanalyse, betriebsförmige Gestaltung von Qualifizierungsangeboten, lokale Netzwerkarbeit, Internationalisierung, um nur die wichtigsten zu nennen.

Nicht alle Träger und Einrichtungen konnten oder wollten sich auf Dauer diesen inhaltlichen und strukturellen Anforderungen aussetzen. Insgesamt führen dies Bedingungen immer wieder zur Entlassung von Mitarbeiter/-innen oder gar zur Schließung von Einrichtungen. Damit gehen Ressourcen hinsichtlich qualifizierten Personals und erworbener Erfahrungen an der einen Stelle verloren um an einer anderen wieder neu aufgebaut zu werden.

Auch wenn hier grundsätzliche Reformen der Arbeitsmarktpolitik notwendig sind, um die Rahmenbedingungen für die Arbeit der Träger zu verbessern, sind darüber hinaus Maßnahmen zur Organisationsentwicklung und Qualitätssicherung in den Einrichtungen erforderlich. Die Erfahrungen zeigen, dass sich Einrichtungen der Jugendberufshilfe auf dem Markt über eine längere Zeit nur dort behaupten können, wo es gelingt, eine ständig vorausschauende und aktuelle Tendenzen sofort aufgreifende Entwicklung von Konzepten, ihre Vermittlung in die Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit und ihre erfolgreiche Umsetzung zu realisieren.

Das AWO-QM-Konzept

Auch in anderen Bereichen der sozialen Arbeit hat u.a. mit dem Einsatz neuer Steuerungsmodelle durch kommunale Verwaltungen und perspektivisch im Rahmen der europäischen Entwicklung mit der Definition sozialer Dienste als „Sozialwirtschaft“ eine Ökonomisierung der sozialen Arbeit eingesetzt. Insgesamt wird hier eine Gefahr für die Entwicklung und Einhaltung von Qualitätsstandards gesehen, obwohl von Zuwendungsgebern, öffentlichen Trägern der Sozial- und Jugendhilfe Sozialversicherungsträgern und staatlichen Kontrollinstanzen noch nie so viel Forderungen hinsichtlich der Erfüllung solcher Standards gestellt wurden. Damit wird die Notwendigkeit für die Träger deutlich, die Steuerungsfähigkeit zur Sicherung und Entwicklung der Dienstleistungsqualität einerseits und der Existenz von Einrichtungen im schärfer werdenden Wettbewerb andererseits zu erhöhen. (s. QM als Methode für einen ständigen Verbesserungsprozess in der sozialen Arbeit, NDV, 3/2002,)

Der Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt hat, ausgehend von diesen Veränderungen der Rahmenbedingungen sozialer Arbeit ein Qualitätsmanagement-Konzept auf der Basis der DIN EN ISO 9000:2000 entwickelt. Dabei ist von folgenden Überlegungen ausgegangen worden:

Für die systematische Entwicklung von Qualität ist ein Management erforderlich, das die angestrebte Qualität klar definiert, das Verhältnis von Kosten und Leistung optimiert, alle Bereiche des Unternehmens erfasst, sich an den Anforderungen der Kunden orientiert und sich an einem Leitbild orientiert, das den Wertorientierungen der AWO entspricht.

Es wurden folgende Kriterien für das Managementkonzept festgelegt: 1. Es soll international anerkannten Verfahrensstandards für Qualitätsmanagement entsprechen. 2. Es soll die aus dem Leitbild der Arbeiterwohlfahrt abgeleitete Unverwechselbarkeit im Sinne AWO-spezifischer Qualitätsforderungen definieren und sichern. 3. Es soll nach interna-

tional anerkannten Verfahren durch unabhängige Institutionen überprüfbar und zertifizierbar sein.

Als Grundlage dient die mit der Revision in 2000 erheblich modifizierte DIN EN ISO Norm 9000:2000. Sie beinhaltet eine verstärkte Prozess- und Kundenorientierung, die Möglichkeit auf das einzelne Unternehmen zugeschnittene Entwicklungen von QM-Verfahren und die Kompatibilität dieser Norm mit anderen QM-Modellen. Damit wurden Voraussetzungen geschaffen, die Organisation auf der Basis dieser Norm in Richtung des Total Quality Management (TQM) entwickeln zu können.

Dem entspricht die Zielsetzung des AWO-Konzeptes, nämlich ein flexibles Qualitätsmanagement-System für alle Betriebsformen sozialer Arbeit innerhalb der Arbeiterwohlfahrt, einschließlich der Geschäftsstellen als Managementzentralen, zu erhalten, das DIN EN ISO Verfahrenstandards und AWO-spezifische Qualitätsanforderungen integriert, Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2000 ermöglicht und bei Erfüllung beider Anforderungen ein AWO-Qualitätsmanagement-Zertifikat ermöglicht (Projekt AWO Qualitätsmanagement, Hrsg.: AWO-Bundesverband e.V., 2000). Dieses Konzept setzt voraus, dass eine „Tandem“-Zertifizierung erfolgt, d.h. neben den Normforderungen werden gleichzeitig AWO-spezifische Qualitätsforderungen in die Zertifizierung einbezogen.

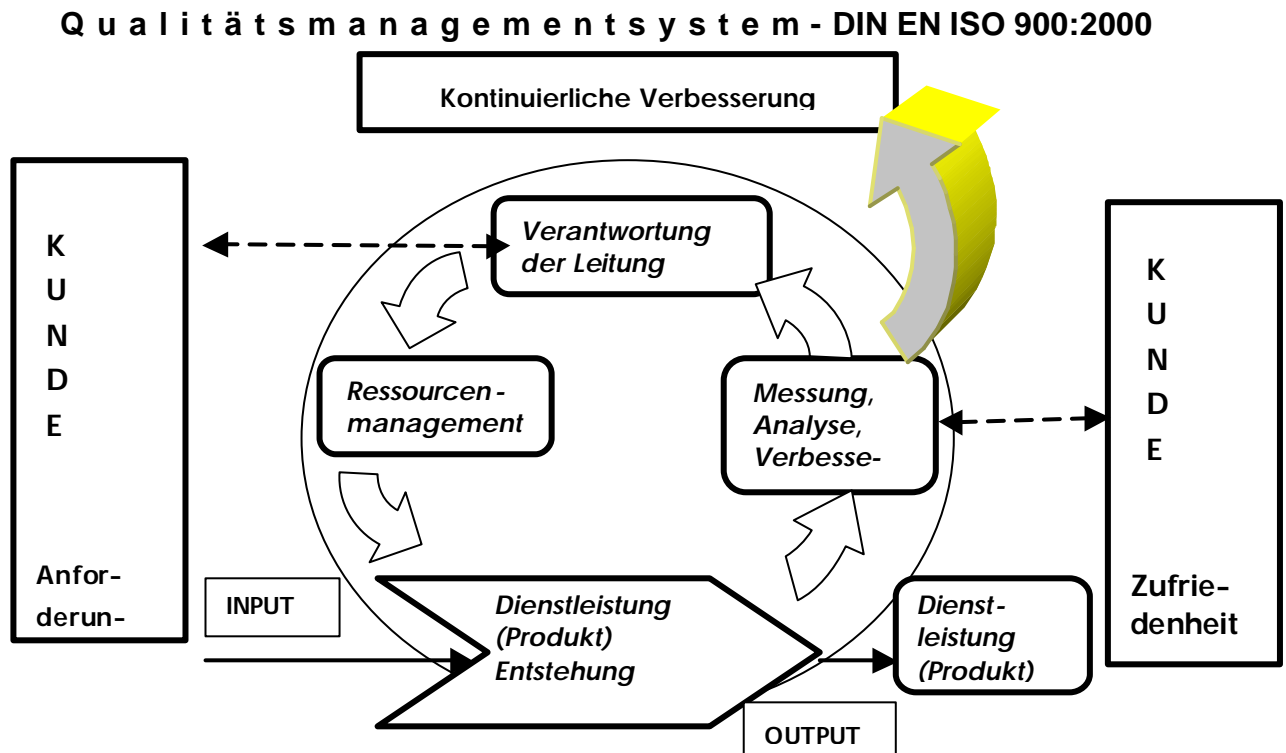
Entsprechend den Strukturen der AWO unterstützt der Bundesverband mit seiner Stabsstelle „AWO-Qualitätsmanagement“ die Gliederungen bei der Umsetzung dieses Konzeptes mit folgenden Maßnahmen:

- Es werden Pilotprojekte in den Arbeitsfeldern der sozialen Arbeit durchgeführt, um für die jeweils spezifischen Anforderungen praktische Erfahrungen zu sammeln, auszuwerten und Trägern und Einrichtungen als Arbeitshilfen zur Verfügung zu stellen.
- Für alle Arbeitsfelder entstehen im Laufe der Zeit Muster-Qualitätshandbücher, die als Leitfaden für die Erstellung unternehmensspezifischer Handbücher dienen. Für einige Bereiche wurden bereits entsprechende Muster-QM-Handbücher fertiggestellt und veröffentlicht.
- Der Bundesverband hält ein Beratungsangebot in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Sozialplanung (gos) für die Einrichtungen bei der Einführung eines QM-Systems nach dem AWO-Konzept vor.
- Im Rahmen der Akademie Helene Simon (AHS) des Bundesverbandes werden Ausbildungen für Qualitätsfachleute wie Qualitätsmanagementbeauftragte, Qualitätsmanager und Qualitätsauditoren nach den Standards der Norm durchgeführt.

Das QM-System nach DIN EN ISO 9000:2000

Dem QMS nach dieser internationalen Norm liegt ein prozessorientiertes Organisationsverständnis zu Grunde, das besagt: In einer Organisation wirken Personen in einem Gefüge von Verantwortungen; Befugnissen und Beziehungen an einem gemeinsamen Ziel zusammen. Die dabei entstehenden Prozesse werden verstanden als Gesamtheit von in Wechselbeziehung zueinander stehenden Abläufen, Vorgängen und Tätigkeiten, durch die Eingaben (Werkstoffe, Energien, Informationen) in Ergebnisse umgewandelt werden.

Die in einer Organisation entstehende Vielzahl von Prozessen bilden ein komplexes Netzwerk mit Schnittstellen zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten. Ein systemorientiertes Management hat die Aufgabe, dieses System miteinander in Wechselwirkung stehender Prozesse zu erkennen, zu verstehen und zu lenken. Das Prozessmodell der DIN EN ISO 9000:2000 stellt die wesentlichen Unternehmensprozesse in einem Regelkreis der kontinuierlichen Verbesserung dar.



Dieses Modell ist in dem konkreten Prozess der Einführung eines QM-Systems auf die jeweiligen spezifischen Anforderungen des einzelnen Unternehmens anzupassen. In der Konsequenz bedeutet die Prozessorientierung die Abkehr von einer funktional hierarchischen Organisationsstruktur hin zu ablaufforientiertem Denken und Handeln. D.h., die Struktur folgt dem Prozess und nicht umgekehrt. Qualität ist nur mit Hilfe eines stabilen, gelenkten Prozesses zu realisieren bzw. zu verbessern. Qualitätsmanagement ist also Prozessmanagement.

Der Qualitätsbegriff dieser Norm ist ein umfassender. Nicht nur die Qualität des Ergebnisses der Prozesse ist von Bedeutung (welche Ergebnisse erwarten die Kunden). Im Sinne der Kundenorientierung ist auch die Qualität des Potentials eines Unternehmens (was trauen ihm die Kunden zu) und die Qualität des Prozesses (was erwarten die Kunden von der Art der Leistungserbringung) wichtig für den Erfolg eines Unternehmens (vgl. Prozessorientiertes Qualitätsmanagement – Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9000:2000).

Für das QM-System gelten folgende Grundsätze, die von der Normenfamilie der ISO 9000, 9001 und 9004 für die Entwicklung einer Qualitätspolitik und der ständigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit einer Organisation formuliert werden:

Kundenorientierung:

Die Organisation muss die Erfordernisse der Kunden ermitteln, verstehen und deren Anforderungen erfüllen.

Führung:

Bestimmung über die einheitliche Zielsetzung, die Richtung der Organisation und das interne Umfeld, in dem sich Personen voll und ganz für die Erreichung der Ziele der Organisation einsetzen können.

Einbeziehung der Mitarbeiter/innen:

Mitarbeiter/innen bilden das Wesen einer Organisation. Ihre vollständige Einbeziehung ermöglicht den Einsatz ihrer Fähigkeiten zum Nutzen der Organisation.

Prozessorientierter Ansatz

Die Effizienz der Organisation lässt sich durch die Beherrschung der Abläufe in den Prozessen erhöhen.

Systemorientierter Managementansatz

Durch das durch Erkennen, Verstehen und Leiten miteinander in Wechselwirkung stehender Prozesse lässt sich die Effizienz der Organisation erhöhen.

Ständige Verbesserung:

Verbesserung der Gesamtleistung stellt ein permanentes Ziel der Organisation dar.

Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung:

Entscheidungen beruhen auf der logischen und intuitiven Analyse von Daten und Informationen.

Lieferantenbeziehung zum gegenseitigen Nutzen:

Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen zwischen der Organisation und ihren Lieferanten erhöhen die Wertschöpfungsfähigkeit beider Seiten.

Eine besondere Verantwortung liegt hier bei der Leitung. Die Einführung eines Qualitätsmanagements sollte auf einer strategischen Entscheidung beruhen, und die Umsetzung entsprechender Maßnahmen zur Steuerung und ständigen Verbesserung des Systems muss in der Verantwortung der „Obersten Leitung“ liegen.

Qualitätsmanagement und pädagogische Prozesse

In der Auseinandersetzung um die Sinnhaftigkeit des Einsatzes von Qualitätsmanagementverfahren in der Jugendhilfe werden immer wieder folgende kritische Positionen, insbesondere hinsichtlich der Gestaltung pädagogischer Prozesse, formuliert, die hier einer kurzen Betrachtung unterzogen werden sollen:

- *Qualitätsmanagement mit seinen festgelegten Verfahrensregelungen steht im Gegensatz zu den Anforderungen eines kreativen pädagogischen Prozesses.*

Diese Aussage basiert auf einem grundlegenden Missverständnis. Das Ziel von Qualitätsmanagement ist das Gestalten und Stabilisieren von Ablaufprozessen in einer Organisation und nicht die Gestaltung pädagogischer Interaktionsprozesse. Indem QM die gesamte Organisation mit dem Führungskonzept, dem Personal- und Finanzmanagement, dem Zusammenwirken der verschiedenen Organisationseinheiten mit ihren Ablaufprozessen in den Blick nimmt, organisiert es die Rahmenbedingung für die pädagogische Interaktion. Damit werden zum einen durch Missmanagement entstehende schädliche

Einflüsse (z.B. Demotivierung der Mitarbeiter/-innen) verhindert und zum anderen durch Werte orientiertes systematisches QM positive Impulse (Förderung von Mitarbeiter/-innen) gesetzt. Ausgangspunkt für das Qualitätsmanagement ist das formulierte, dokumentierte Ziel des pädagogischen Prozesses, dem die Rahmenbedingungen entsprechend zugeordnet werden müssen. Nur beherrschte Prozesse liefern gute Ergebnisse. (s. Arbeit an einem Qualitätsmanagement-System, Klaus Ingo Gierke, TuP 9/2000)

- *Die Wirkungen von pädagogischen Prozessen auf intrapersonale Entwicklungen lassen sich hinsichtlich von Zusammenhängen zwischen bestimmten Aktivitäten in der Interaktion und bestimmten Folgen nicht messen, und deshalb sind auch Ursachen von Erfolg oder Misserfolg kaum zu analysieren.*

Ein wesentliches Ziel von QM ist es Prozesse auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und Veränderungsbedarfe zu identifizieren, um die Ergebnisse ständig zu verbessern. Für die Kontrolle der Ergebnisse pädagogischer Prozesse bedeutet das, sowohl Ziele als auch Standards müssen klar definiert und die Ziele müssen operationalisierbar sein. Darüber hinaus werden systematisch kritische Erfolgsfaktoren wie Ressourcen (z.B. entsprechend der Aufgabe qualifiziertes Personal einzusetzen), Konzepte (entsprechend des aktuellen Standes der Fachdiskussion) und der Zeitfaktor (was kann in welchem Zeitrahmen realistischerweise erreicht werden) einbezogen. Im Rahmen einer entsprechend systematischen Überprüfung der Zielerreichung und einer Analyse der Ergebnisse lässt sich nachvollziehen, wie gewünschte Ergebnisse mit bestimmten Rahmenbedingungen und Konzepten korrespondieren. Dies eröffnet Möglichkeiten - indirekt - Einfluss auf den Prozess der pädagogischen Interaktion zu nehmen.

- *Der vom QM verwendete Begriff des Kunden ist kaum auf die Zielgruppen der Jugendhilfe zu übertragen, da sie nicht wie auf dem freien Markt eigene Entscheidungen über den Kauf von Dienstleistungen treffen können und im komplizierten Verhältnis des pädagogischen Prozesses keine einfache Kunden - Lieferantenbeziehung hergestellt werden kann.*

Auch wenn der klassische Kundenbegriff auf soziale Dienstleistungen nur bedingt anwendbar ist, so ist es doch unabdingbar die Zufriedenheit des Nutzers ins Zentrum der Qualitätsentwicklung zu rücken. Im Rahmen des AWO-QM-Systems wird der Kunde als Kooperationspartner bei der Erstellung der Dienstleistung gesehen. Die Wünsche und Einschätzungen des Kunden werden genutzt, um die Dienstleistung zu konzipieren und zu verbessern. Dabei geht es in dem Prozess der Erstellung der Dienstleistung genauso wie bei der Erstellung eines Produktes darum, bereits bei der Planung die Wünsche und Bedarfe der Kunden, mit seiner Beteiligung, hinsichtlich der Rahmenbedingungen hier die aktuelle Lebenssituation, die Entwicklungsprognose hinsichtlich vorhandener Stärken und Schwächen und Perspektiven wie Schulabschluss, Berufsausbildung und Arbeitsmarktsituation in einen Zusammenhang zu bringen. Es geht also in dem pädagogischen Prozess darum den Kunden an der Erarbeitung einer dynamischen aber realistischen Perspektive zu beteiligen. Bei der weiteren Umsetzung des pädagogischen Prozesses ist eine Beteiligung des Kunden per se notwendig, sonst sind die Erfolgsaussichten gleich null. Im übrigen muss die Tatsache, dass der Nutzer sozialer Dienstleistungen oft keine Alternative hat, dazu führen, die Verantwortung des Anbieters hinsichtlich der Qualität umso ernster zu nehmen. (s. Schädlich, Meißner, Haß, 2001).

- *Der erhebliche bürokratische Aufwand, der mit einem QM verbunden ist verschlingt Ressourcen, die besser für die pädagogische Arbeit eingesetzt werden sollten.*

Ein Ziel von QM ist es gerade durch die Gestaltung möglichst effizienter Abläufe Ressourcen, die durch Reibungsverluste verloren gehen, für den eigentlichen Prozess der Dienstleistungserstellung (zurück) zu gewinnen. Dies erfordert klare Verfahren und Zuständigkeiten, die dokumentiert werden müssen, damit sie in der Organisation kommuniziert werden können. Selbstverständlich muss hier eine entsprechende Balance zwischen Aufwand und Nutzen erreicht werden. Das aber gerade ist eine zentrale Aufgabe des QM.

Struktur und Verlauf des Pilotprojektes „Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe“

Der Bundesverband unterstützt, wie oben bereits beschrieben, die Einführung des AWO-QM-Konzeptes in die Praxis der sozialen Arbeit auch mit Hilfe von Pilotprojekten, die von der Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Sozialplanung (gos) im Auftrag des Bundesverbandes durchgeführt werden. Im Bereich der „Hilfen zur Erziehung“ und der „Jugendberufshilfe“ wurde Anfang des Jahres ein solches Pilotprojekt begonnen. An diesem Projekt sind drei Einrichtungen beteiligt.

Zunächst wird ein Muster-Qualitätsmanagement-Handbuch als Leitfaden für die Erstellung von einrichtungsspezifischen Handbüchern erstellt. Dies geschieht in Arbeitsgruppen mit Expert/innen aus den Einrichtungen mit Unterstützung eines Projektleiters der gos. Die Funktion dieser Muster-QM-Handbücher besteht darin, Empfehlungen zur Umsetzung der AWO-Qualitätsforderungen und der Anforderungen der DIN EN ISO 9001 für das jeweilige Praxisfeld zu geben. „Die Muster-QM-Handbücher verzichten ganz bewusst darauf, Prozessbeschreibungen, Verfahrensanweisungen, Konzeptionen, Checklisten u. a. für die konkrete Umsetzung verbindlich vorzugeben. Es ist ausdrücklich nicht das Ziel des AWO-QM-Konzeptes, die Dienstleistungserbringung zu standardisieren. Die Muster-QM-Handbücher stellen also Leitfäden dar, die Einrichtungen und Träger darin unterstützen, die jeweiligen konkreten Lösungen zur Umsetzung dieser Anforderungen vor Ort eigenständig zu erarbeiten. Der damit verbundene Entwicklungsprozess ist für das Qualitätsbewusstsein im Unternehmen, für die Praxisgerechtigkeit und die Lebendigkeit des konkreten Qualitätsmanagementsystems eine unverzichtbare Voraussetzung“ (Wittenius, 2000).

Als weitere Hilfestellung für die Träger und Einrichtungen werden in den Musterhandbüchern arbeitsfeldspezifische Materialien zur Verfügung gestellt. Sie können im Sinne von „best-practice“ Anregungen und Orientierungshilfen geben. Das Muster-QM-Handbuch besteht aus drei Teilen.

Teil I: Wegweiser

Dieser Teil enthält neben dem Inhaltsverzeichnis im Wesentlichen Formalien wie den Geltungsbereich des Handbuches, also die Bezeichnung der Einrichtung und der entsprechenden Dienstleistung, organisatorische Hinweise für die Benutzung des Handbuches, Begriffe und Definitionen und eine Querverweismatrix, in der die einzelnen Prozesse den Normforderungen zugeordnet sind.

Teil II: Führung und Organisation

In diesem Teil werden die Aufgaben und Prozesse auf der Grundlage der ISO-Norm beschrieben im Zusammenhang mit der Verantwortung der Leitung wie Leitbild, Qualitäts-

politik, Organisation des Unternehmens und des QM-Systems, Qualitätsplanung, Lenkung der Dokumente, Personalmanagement, Sozialmarketing, Qualitätscontrolling inklusive der zusätzlichen AWO-spezifischen Standards zur Wirtschaftlichkeit des Handelns, zur Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zur Beteiligung der Kunden, zum Management freiwilliger sozialer Arbeit, zur gesellschaftliche Verantwortung und zur Schonung der natürlichen Ressourcen.

In diesem Teil des Handbuches werden also Kernprozesse im Bereich der Führung und Organisation beschrieben, die übergreifend als Grundlage für die Organisation des Management in allen Arbeitsfeldern gelten.

Teil III: Dienstleistungsprozesse

Im Teil drei werden in verschiedenen Kapiteln die Kernprozesse der Dienstleistungserbringung und ihre Standards - im Sinne der AWO-spezifischen Anforderung an die Fachlichkeit des Handelns – beschrieben. im Rahmen der Struktur des Arbeitsfeldes Jugendberufshilfe (Berufsvorbereitung, Berufsausbildung, qualifizierende Beschäftigung) sind dies Prozesse wie „Aufnahme und Einführung“, „individuelle Förderplanung“, „Praktika“, „Nachbetreuung“, „Kommunikation und internen Organisation“, „Kooperation und Vernetzung“ (Zusammenarbeit z.B. mit anderen Bildungseinrichtungen und sozialen Diensten und mit örtlichen Akteuren der Arbeitsmarktpolitik). Darüber hinaus sind weitere, hinsichtlich der pädagogischen Konzeption, übergreifende Prozesse wie ist zu beschreiben wie „Krisenintervention“ (welches Verfahren wird im Fall einer Krisensituation angewandt) und „Dokumentation und Evaluation“, in dem dargelegt wird wie Qualitätsziele, die pädagogischen Prozesse mit ihren pädagogischen Standards und die Prozesse der Ablauforganisation reflektiert, bewertet und weiterentwickelt werden. Dieser Teil des Handbuches muss auf die je spezifische n Anforderungen und Prozesse für jedes Arbeitsfeld gesondert erarbeitet werden.

Der weitere Verlauf des Pilotprojektes besteht in den folgenden Schritten:

1. Ausbildung von Qualitätsbeauftragten (QB) in den Einrichtungen. Die ISO Norm fordert die Einsetzung eines Qualitätsbeauftragten bei der „Obersten Leitung“. Seine Aufgabe besteht in der Unterstützung des Managements bei der Implementierung, Aufrechterhaltung und ständigen Verbesserung des QM-Systems. Darüber hinaus ist es sinnvoll, je nach der Größe einer Einrichtung auch für einzelne Arbeitsbereiche, im Falle der Jugendberufshilfe etwa für die Berufsvorbereitung, für die Berufsausbildung und für die Beschäftigungsprojekte Kolleg/-innen als Qualitätspersonal auszubilden.
2. Bestandsaufnahme des Ist-Zustandes der Organisation durch Kunden- und Mitarbeiter/innenbefragung und durch Erhebung der bisherigen Abläufe in der Organisation. Im Pilotprojekt werden die Ergebnisse der Erprobung der Befragungsinstrumente in Handbüchern zusammengefasst, die als Arbeitshilfen dann auch anderen Einrichtungen zur Verfügung stehen.
3. Der eigentliche Qualitätsentwicklungsprozesses setzt ein mit der Formulierung eines Leitbildes in Verantwortung der „Obersten Leitung“. In Qualitätszirkeln und Arbeitsgruppen werden dann, ausgehend von den Ergebnissen der Bestandserhebung, den Ergebnissen der Kunden- und Mitarbeiterbefragung unter Einbeziehung des Leitbildes die Prozesse in der Organisation einer gründlichen Prüfung unterzogen und gewünschte Abläufe in Prozessbeschreibungen dokumentiert. Zur Steuerung dieses Pro-

zesses wird ein Lenkungsgremium eingerichtet, das für die Freigabe der Qualitätsdokumente zuständig ist.

4. Es wird ein Qualitätsmanagement-Handbuch als Dokumentation des QM-Systems erstellt, das die Kernprozesse für die Bereiche Führung und Organisation und Dienstleistungserbringung beschreibt. Das QM-Handbuch dient zum einen als ein Bestandteil des Nachweises für die Umsetzung des QM-Systems und zum anderen bietet es den Mitarbeiter/-innen Orientierung hinsichtlich der festgelegten Prozesse und Verfahren.
5. In der nächsten Phase erfolgt die Implementierung des QM-Systems in den Einrichtungen.
6. Danach beginnt die Vorbereitung auf die Zertifizierung mit der Durchführung interner Audits, für die Mitarbeiter/-innen entsprechend geschult werden. Damit wird das Funktionieren des QM-Systems in der Praxis der Organisation überprüft. Die Ergebnisse werden ausgewertet, ggf. werden Korrekturmaßnahmen festgelegt und umgesetzt. Die Ergebnisse der Audits werden ebenfalls dokumentiert und stellen einen weiteren Teil des Nachweises für die wirksame Umsetzung des QM-Systems dar. Anschließend erfolgt ein Voraudit, d.h. eine Vorprüfung der Dokumente durch den externen Zertifizierer vor dem eigentlichen Zertifizierungsverfahren. Die Ergebnisse werden ausgewertet und ggf. in Veränderungen der Dokumente und Verfahren umgesetzt.
7. In der anschließenden letzten Phase des Projektes erfolgt die Durchführung des Zertifizierungsaudits durch einen externen Zertifizierer. Dazu gehört eine Prüfung des QM-Handbuches und die Prüfung der Anwendung des QM-Systems im laufenden Arbeitsprozess der Organisation. Ziel des Audits ist es festzustellen, ob die dokumentierten Verfahren und Standards entsprechend der Forderungen der ISO-Norm und der spezifischen AWO-Forderungen in der Praxis umgesetzt werden.

In allen Phasen dieses Projektes werden die Einrichtungen von der gos beratend unterstützt. Die bisher gemachten Erfahrungen bei der Einführung von QM-Systemen zeigen, dass ohne eine externe Beratung die große Gefahr besteht, dass der Prozess irgendwann stecken bleibt und eine erhebliche Frustration bei den Mitarbeiter/-innen hervorgerufen wird, abgesehen von den verschwendeten Ressourcen.

Für die Einführung eines QM-Systems bis zur Zertifizierung ist in der Regel mit einem Zeitraum von 2 bis 3 Jahren zu rechnen. Ist das Zertifizierungsaudit erfolgreich verlaufen, wird ein Zertifikat ausgestellt, das für drei Jahre gilt. Pro Jahr erfolgt ein Überprüfungsaudit durch den externen Zertifizierer in dem jeweils bestimmte Teilbereiche des QM-Systems überprüft werden. Nach drei Jahren erfolgt ein Wiederholungsaudit in dem das gesamte QM-System erneut geprüft wird.

Literatur:

AWO-Bundesverband e.V. (Hg.): Projekt AWO Qualitätsmanagement, 2000

Gierke, K.I.: Arbeit an einem Qualitätsmanagement-System, TuP 9/2000

DIN EN ISO 9000:2000, Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe, Deutsches Institut für Normung, Berlin

Kommentar zur neuen ISO 9001:2000, Ian Campbell, Augsburg, 2000

Wagner, K.W. (Hg.): Prozessorientiertes Qualitätsmanagement – Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9000:2000, Wien, München 2001

Wittenius, U.: Qualitätspolitische Grundlagen der Arbeiterwohlfahrt/Muster-Qualitätsmanagement-Handbuch Ambulante Pflegedienste/Handbuch für die Qualitätsentwicklung in Tageseinrichtungen für Kinder, TuP 10/2000

Wittenius, U.: Dokumente zum Qualitätsmanagement – Konzept der Arbeiterwohlfahrt, TuP 11/2000

Diller, A.: Das Musterqualitätshandbuch für Kindertageseinrichtungen, TuP 12/2001

Brückers, R./Engel, M./Wittenius, U.: Qualitätsmanagement als Methode für einen ständigen Verbesserungsprozess in der sozialen Arbeit, NDV, 3/2002

Schädlich, D./Meißner, A./Haß, M.: Entscheidend ist: Man muss es wollen!“ – Nachhaltigkeit und Qualität in der Sozialen Arbeit, Blätter der freien Wohlfahrtspflege, 9+10/2001