

Qualitätsmanagement in der Freien Wohlfahrtspflege am Beispiel der Entwicklung eines AWO Kreisverbandes

Ein Aufsatz von Jens H. Ahrens

Berlin, Juni 2005

Vorbemerkung

Ein soziales Dienstleistungsunternehmen muss neben der Erfüllung seines originären Auftrages in Zeiten leerer öffentlicher Kassen vor allem wirtschaftlich arbeiten. Dazu gehören neben einer klaren Struktur und einem guten Management besonders eine funktionierende, zeitnahe und auswertbare Abbildung des Betriebes. Diese wohl für jedes Unternehmen geltenden Merkmale müssen nach Auffassung des Verfassers in sozialen Dienstleistungsunternehmen in besonderer Weise berücksichtigt werden.

Soziale Dienstleister unterliegen – vor allem in der gemeinnützigen Wohlfahrtspflege – besonderer öffentlicher Beobachtung. Durch ihre Abhängigkeit von öffentlichen Aufträgen als Leistungserbringer des Staates hat sich eine Sichtweise entwickelt, die sie schnell dem Vorwurf aussetzt, als Kostgänger der öffentlichen Hand Vorteile anzunehmen. Sie werden damit in einen Topf geworfen mit vermeintlich unstrukturierter und teurer öffentlicher Verwaltung, die nach herrschender Auffassung abgebaut und weitgehend beseitigt werden muss, weil sie den Eigentümern / Steuerzahlern angeblich wegnimmt, was ihnen gehört. Es soll hier nicht untersucht werden, ob und welchen Beitrag die Wohlfahrtspflege selbst zu diesem Image geleistet hat. Jedenfalls ist das Argument in der Welt und wurde zuletzt vom Institut der deutschen Wirtschaft¹ erneuert.

Die freie Wohlfahrtspflege kann diesen Vorwurf, der in Wahrheit sicher eher ein Marketinginstrument potentieller Mitbewerber **mit** Gewinnerzielungsabsicht ist, nur entkräften, wenn sie äußerst diszipliniert Transparenz herstellt.

Dabei kann sie natürlich nur überzeugen, wenn sie die Methoden und Instrumente des wirtschaftlichen Prozesses konsequent nutzt. Es sei an dieser Stelle daran erinnert, dass in der Vergangenheit gescheiterte Unternehmungen der Wohlfahrtspflege häufig schon an ihrer eigenen betriebswirtschaftlichen Abbildung gestrauchelt sind. Bereits die einfache Frage nach einem Jahresabschluss nach HGB wurde zum Problem, Unternehmen „flogen im Blindflug“, ohne leiseste Ahnung, welchen wirtschaftlichen Risiken sie ausgesetzt waren. Die wenig zeitnah hergestellten Jahresabschlüsse – oft mehr als 12 Monate nach Jahresschluss zur Kenntnis genommen – und „Wirtschaftspläne“ – nach der Art öffentlicher Haushalte auf der Basis von Wunschdenken erstellt – waren einzige Grundlage für die „Steuerung“ der Unternehmungen.

Der Verfasser hat mit diesen Erkenntnissen im Rücken versucht, praktisch nachzuweisen, dass es durchaus möglich ist, wirtschaftliche Gesichtspunkte mit sozialen Aufgaben zu verbinden.

¹ Auf den Schultern der Schwachen, Wohlfahrtsverbände in Deutschland, Institut der deutschen Wirtschaft (IW) Köln, Hrsg., Juni 2004

Sein auf vier Worte verkürztes Motto

„Wirtschaftlich denken, sozial handeln!“

hat Eingang gefunden in das im Juni 2004 zertifizierte Qualitätshandbuch der Berliner AWO-Kindertagesstätten.

Die Organisation der internen Abläufe

Das Erfordernis der angemessenen und zeitnahen Abbildung des Betriebes war zunächst auf die reinen finanzwirtschaftlichen Prozesse bezogen worden. So wurde das Hauptaugenmerk als erstes auf die buchhalterische und bilanzielle Abbildung gelegt. Außerdem war es als zweckmäßig erkannt worden, die Gehaltsabrechnung – als bis dahin häufige Quelle des Ärgerisses der Beschäftigten – selbst durchzuführen, weil auf Beanstandungen sofort reagiert und zugleich die notwendigen Daten unmittelbar in die Finanzbuchhaltung übertragen werden können. Durch die Implementierung der notwendigen jeweils aktuellen Technik und die erforderliche personelle Ausstattung ist es inzwischen seit vielen Jahren Standard, die Bücher tagesgenau zu führen.

Die gleich bleibend hohe Geschwindigkeit macht es dem Rechnungswesen möglich, konsolidierte Monatsabschlüsse bis zur Mitte des Folgemonats vorzulegen. Der Jahresabschluss liegt – wie in den meisten Wirtschaftsunternehmen auch – am Ende des ersten Quartals des Folgejahres prüfbar vor. Um die ehrenamtlichen Revisoren nicht zu überfordern, hat der Verein schon vor Jahren entschieden, den Empfehlungen des AWO Bundesverbandes zu folgen und jeden Jahresabschluss unabhängigen Wirtschaftsprüfern zur Testierung vorzulegen.

Mit der schlagkräftigen und schnellen Buchhaltung ist der Geschäftsführung ein wirksames Instrument gegeben, das es ermöglicht, auf finanzielle Schieflagen des Vereins unmittelbar und angemessen zu reagieren. Mit Hilfe dieses Instruments konnte der Kreisverband wirksame Entscheidungen frühzeitig zu treffen. So war es erforderlich geworden, aus wirtschaftlichen Gründen über die Fortsetzung eines traditionell integralen Bestandteils seines Leistungsangebotes zu entscheiden. Nach einer intensiven Beobachtungsphase wurde der Betrieb des „Fahrbaren Mittagstisches“ wegen rückläufiger Wirtschaftlichkeit eingestellt. Das Personal konnte gleichwohl in anderen Einrichtungen untergebracht werden.

Mit wachsender Betriebsgröße ist die qualitative Leistungsfähigkeit zunehmend schwieriger überschaubar. Die Qualität der Dienstleistungen kann – abgesehen von den finanzwirtschaftlichen Vergleichsdaten – nur schwer miteinander verglichen werden. Die eigene Anschauung der Geschäftsleitung als ihr alleiniges Steuerungsinstrument erweist sich bei wachsender Anzahl von Betriebsstätten als ungeeignet. Sie kann weder überprüft noch als Nachweis genutzt werden.

Der Betrieb hat aber interne Gründe, seine Leistungsangebote zu überprüfen. Er ist gehalten, seinen Ressourceneinsatz zu optimieren. Dazu muss er den Grad der Leistungserfüllung in den Betriebsteilen kennen. Dies ist jedoch nur objektivierbar, wenn es Kennzahlen gibt, die die Leistungserfüllung nachweist und vergleichbar macht. Außerdem müssen aus dem Vergleich der Kennzahlen Folgerungen gezogen werden, die Einfluss auf die Weiterentwicklung des Produktes und damit die Platzierung am Markt haben. Die in der sozialen Arbeit übliche Trennung von Leistungsnehmer (Kunde 1) und Leistungsfinanzierer (Kunde 2) macht es dabei schwierig, die tatsächlichen Kosten an die Kunden weiter zu geben. Während den Kunden 1 in erster Linie die Kompatibilität des Produktes mit seinen Ansprüchen interessiert, muss der Kunde 2 – Staat oder Versichertengemeinschaft – in Zeiten leerer Kassen stark an der Kostensatz-Schraube drehen. Die Fragestellung des Betriebes an die Kennzahlen der Leistungserbringung lautet deshalb, wie mit dem vorhandenen Mitteleinsatz die optimale Leistung erbracht werden kann und was getan werden muss, um auch in den nächsten Zeitperioden die optimale Leistung zu erbringen.

Der Verein hatte die strategische Entscheidung getroffen, den Betrieb zu diversifizieren. Abstrakt bedeutet dies vor allem, dass er unterschiedliche Produkte mit unterschiedlichen Leistungsprofilen zu unterschiedlichen Preisen anbietet. Das Prinzip, Leistungsangebote auf ihre Qualität hin zu überprüfen und das Ergebnis der Prüfung seinen Kunden zugänglich zu machen, ist ihnen jedoch gemeinsam.

Die Ermittlung von verifizierbaren Kennzahlen ist in der Dienstleistung und erst recht in der sozialen Arbeit noch nicht so lange Stand der Diskussion. So stellt sich immer wieder die Frage, wie denn die Kennzahlen strukturiert sein müssen, um als verbindlich und nachvollziehbar gelten zu können. Dies ist insbesondere in den Bereichen schwierig, in denen stark auf mentale Zustände rekuriert wird. Wie misst man Bildung, wie Sozialisation? Wann sind Potentiale entwickelt?

In der betrieblichen Debatte muss sich aber durchsetzen, dass es zunächst nicht auf akademische Fragestellungen ankommt. Vielmehr müssen die Beteiligten Vereinbarungen treffen und dokumentieren, anhand der Dokumentation die Zielerreichung überprüfen und anhand des Vergleiches der ermittelten Kennzahlen die Sinnhaftigkeit des Handelns überprüfen. Dieser Prozess ist ständig – auf einander aufbauend – zu wiederholen. Am Ende so eines Prozesses befindet man sich folgerichtig mitten in der Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems. Ebenso wie in der Buchführung ist der Weg zu externer Zertifizierung dann nicht mehr weit.

Die DQS GmbH schreibt auf ihrer Homepage: „Die Umstellung auf die ISO 9001:2000 ist eine anspruchsvolle, aber lohnende Aufgabe. Betrachtet man die Organisationen mit einem ISO-Zertifikat gemäß neuer Norm nach Branchen, so ist derzeit festzustellen, dass die Dienstleistenden unter ihnen zu den Pionieren der

ISO 9001:2000-Anwendungen gehören. In diesen Branchen gibt es bei der DQS auch den größten Zuwachs an Neukunden. Offensichtlich wird diese Norm von Dienstleistern sehr positiv aufgenommen. Bis Ende 2001 hatten weltweit kaum mehr als 10 % aller Organisationen ein Zertifikat nach ISO 9001:2000. Seit Anfang 2002 rückt das Thema jedoch zunehmend in den Mittelpunkt. Denn am **14. Dezember 2003** haben Zertifikate nach ISO 9001:1994 ihre Gültigkeit verloren. (...) Wollen Organisatoren die ISO 9001:2000 konstruktiv für sich nutzen, so wird in weiten Bereichen ein Umdenken nicht ausbleiben; besonders dann nicht, wenn zusätzlich der Leitfaden zur Leistungsverbesserung, ISO 9004:2000, hinzugezogen wird. Die konsequente Ausrichtung auf die Erfüllung von Kundenforderungen, die Prozessorientierung, die Ermittlung und Einführung von Kennzahlensystemen bzw. Messmethoden sowie die kontinuierliche Systemverbesserung werden bis auf weiteres die zentralen Fragen des Qualitätsmanagements sein.“²

Diese Fragen stellten sich auch im AWO Kreisverband, als Ende der neunziger Jahre AWO Kindertagesstätten im Siegerland ein Modellprojekt zur Qualitätsentwicklung akquirierten. Zu diesem Zeitpunkt waren Kindertagesstätten bereits zu einem erheblichen Standbein des Trägers geworden. Da die Teilnahme von Berliner Tagesbetreuungseinrichtungen an einem Modellprojekt in Nordrhein-Westfalen als nicht praktikabel angesehen wurde, gleichwohl aber der urbane Raum vor ähnlichen strukturellen Problemen stand, lag ein eigenständiges Projekt nahe.

Qualitätsmanagement ist Organisationsentwicklung

Bundesweit setzt sich in der Arbeiterwohlfahrt mehr und mehr durch, das Qualitätsmanagementsystem auf Grundlage der internationalen Normenreihe DIN EN ISO 9000ff. in Verbindung mit eigenen – inhaltlichen – AWO-Standards zu entwickeln.

Als Vorteile der ISO-Basierung werden häufig genannt:

- Steigerung der Wirtschaftlichkeit
- Risiko-Management und Vorbeugung vor Organisationsverschulden
- Steigerung der Nutzerzufriedenheit
- Transparenz der Qualitätsstands
- Mitarbeitermotivation

Worin liegt der daraus abgeleitete Nutzen? Die Verfechter nennen:

- Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit

² DQS GmbH, Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen, Frankfurt 2004, <http://www.dqs.de/>

- Erweiterung des Kundenstammes
- Unterstützung des positiven Betriebsklimas
- Imagesteigerung und Vertrauensgewinn Kunden, Personal und Mitwelt
- Zeit- und Kostenersparnis

Manche der vorstehenden Punkte werden vorerst noch nicht in der Form nachweisbar sein. Dennoch kann eines bereits jetzt eindeutig festgestellt werden:

Bevor mit der Entwicklung eines eigenen QMS begonnen wurde, sind die Handelnden, was die Erfüllung z.B. gesetzlicher Notwendigkeiten betraf, in einer gewissen laienhaften Blauäugigkeit durch die Welt gelaufen. Man kannte zwar eine ganze Reihe gesetzlicher Mindestanforderungen etwa in der Hygiene. Man war im Prinzip auch sicher, dass die Anforderungen eingehalten wurden. Regelmäßige Überprüfungen führten sogar nur selten zu Beanstandungen. Dennoch waren natürlich keinerlei gesicherte Erkenntnis darüber vorhanden, ob die Forderungen auch **stets** eingehalten wurden, geschweige denn gab es entsprechende Dokumente. Durch die Entwicklung der standardisierten Nachweise wurde beim Träger daher einen erheblichen Beitrag zum Riskmanagement geleistet. Er ist zukünftig wesentlich besser gerüstet, den möglichen Vorwurf eines Organisationsverschuldens abzuwehren.

Zwei weitere Vorteile innerhalb des Unternehmens können auch jetzt schon – unmittelbar nach der ersten Zertifizierung des Qualitätsverbundes der Berliner AWO Kitas im Juni 2004 – genannt werden:

- Das Handbuch gibt Sicherheit. Alle Beschäftigten wissen genau, wie die Arbeitsabläufe geregelt sind, welche Aufgaben sie haben und wie diese erledigt werden.
- Das Qualitätsmanagementsystem steigert das Qualitätsniveau durch Fehlerfrüherkennung und -vermeidung.

Es ist eine Binsenweisheit, festzustellen, dass Sicherheit und Fehlervermeidung Zufriedenheit bei Beschäftigten und Kunden erzeugen. Dennoch ist es nicht von der Hand zu weisen, dass diese Effekte nach der Einführung des Qualitätsmanagementsystems eintraten. Die Sicherheit wurde aus der Erfüllung eingegangener Verpflichtungen geschöpft, die mit der Ausformulierung des Qualitätshandbuches Verbindlichkeit erlangten. Die Verpflichtungen waren darüber hinaus transparenter für die Nutzer der Kindertageseinrichtungen geworden. Eltern und auch Kinder – aber nicht zuletzt der Kostenträger – kennen das Produkt jetzt genauer und können abschätzen, welche Betreuungsleistungen der Träger erbringen wird.

Noch wichtiger als die Optimierung des laufenden Prozesses scheint aber die Möglichkeit zu sein, aus der regelmäßigen Evaluation der Betriebsleistungen die Potentiale des Systems weiter zu entwickeln. Die dafür jetzt vorhandenen Instrumente lassen erwarten, dass damit ein weiterer Sprung in der Leistungserbringung möglich wird.

Bislang war die Leistungserbringung nahezu ausschließlich abhängig vom persönlichen Engagement einzelner Beschäftigter. Sie war damit weder planvoll noch ableitbar. Dies ändert sich mit der Einführung verbindlicher Standards dahingehend, dass bestimmte Leistungen von den Kunden ebenso wie vom Betrieb eingefordert werden können. Damit ändert sich zwar nichts an der Notwendigkeit engagierter Beschäftigter, das Engagement wird aber einer anderen Ebene zugeordnet. Es zeigt sich in der Kreativität der Leistungserbringung und ihrer Weiterentwicklung. Dabei ist die klare Regelung der Verantwortlichkeit behilflich. Sie stärkt auch die Übernahme von Verantwortung durch die Beschäftigten.

Personalentwicklung

In der Wirtschaft wird das Personal häufig als „Humankapital der Betriebe“ bezeichnet. Folgerichtig soll die Personalentwicklung den Wert des Humankapitals steigern. Ihre Prozesse müssen deshalb den Anspruch erfüllen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch zu binden und zu entwickeln. Sie müssen im Rahmen des Qualitätsmanagements erzeugt werden und liefern die notwendigen Benchmarks für die tägliche Arbeit.

Durch gezielte Personalentwicklung gewinnt der Betrieb die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die er braucht und verbessert ihre Leistung durch transparente Beurteilungs- und (wenn möglich) Anreizsysteme sowie gezielte Weiterentwicklung. Die Personalentwicklung beinhaltet damit alle Maßnahmen der Organisation zur Ausbildung und Erhaltung der beruflichen Qualifikation ihrer Beschäftigten. Sie wird dann optimal genutzt, wenn der quantitative und qualitative Personalbedarf der Organisation dauerhaft sicher gestellt ist.

Dienstleistungsunternehmen sind besonders auf funktionsfähige Instrumente der Personalentwicklung angewiesen. Die erforderliche Qualität muss bereits in der Personalgewinnung und -auswahl erzeugt werden. Gerade die Wohlfahrtspflege mit ihren begrenzten finanziellen Ressourcen hat deshalb ein hohes Interesse daran, bereits vor Beginn einer arbeitsvertraglichen Verpflichtung optimale Entscheidungen treffen zu können. Beschriebene, standardisierte Prozesse schon in diesem Stadium sind daher besonders hilfreich für die Entscheidungsträger. Es hat sich dabei gezeigt, dass die verbindliche Festlegung der Inhalte zu besetzender Stellen für die Personalauswahl sehr zweckmäßig ist. Eine klare Stellenbeschreibung konnte die geeigneten Bewerberinnen oder Bewerber von den weniger

geeigneten trennen, denn das Auswahlgremium war von vorn herein in der Lage, sehr viel gezielter (als zuvor) auszuwählen. Aber auch die Bewerber/innen selbst hatten bereits durch die den Standards entsprechenden internen und externen Ausschreibungen eine zutreffende Vorstellung von den an sie gestellten Erwartungen.

Die Arbeitsgestaltung hat Grundlagen erhalten, die durch die hohe Verbindlichkeit der Prozesse vor allem der Zusammenarbeit, der Dokumentation und der Evaluation neue Sicherheit erzeugen. Man ist nicht mehr nur auf seine eigene fachliche Kompetenz festgelegt, sondern erhält durch die Vereinbarung bestimmter Regelungen eine zusätzliche Orientierung. Darüber hinaus vermeidet man unspezifischen Rechtfertigungsdruck gegenüber Dritten denn die vorhandenen Instrumente halten aufgrund ihrer erfolgten externen Überprüfung der Diskussion jederzeit stand.

Ein weiteres Instrument der Personalführung und -beurteilung ist die Einführung eines Systems von Zielvereinbarungen. Dieses steht bislang im Prozess der Qualitätsentwicklung in der Wohlfahrtspflege wohl noch am Anfang. Unter einer Zielvereinbarung wird das gemeinsame Festlegen anzustrebender Ergebnisse für einen bestimmten Zeitraum in knapper, schriftlicher Form verstanden. Dies geschieht im Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, also im Sinne der Mitarbeiter-Partizipation.

Bei der Anwendung von Zielvereinbarungssystemen werden die Ziele einzelner Unternehmenseinheiten und Mitarbeiter systematisch erarbeitet, so dass eine einheitliche Ausrichtung auf die übergeordneten Unternehmensziele gewährleistet ist. Im ersten Schritt werden Ziele im Kontext der Gesamtorganisation definiert, die die Grundlage für den weiteren Zielvereinbarungsprozess darstellen. Nach dem Top-Down-Prinzip werden anschließend auf allen Ebenen der Organisation Ziele für einzelne Unternehmenseinheiten bis hin zu einzelnen Mitarbeitern definiert, die aus den jeweils übergeordneten Zielen abgeleitet sind.

In diesen Kontext gehört auch die zielgerichtete Nutzung von Fortbildungsmöglichkeiten. Die AWO in Berlin hat bei der Entwicklung ihres Qualitätsmanagementsystems dem Thema Fortbildung eine hohe Priorität eingeräumt. Zielgerichtet bedeutet in diesem Zusammenhang Abschied von der Beliebigkeit. So, wie zuvor bei der Vereinbarung der gemeinsamen Ziele der Zusammenhang von Beschäftigung und Unternehmen hergestellt wurde, ordnen sich auch die Gesichtspunkte der Fortbildungsgewinnung den Unternehmenszielen unter. Die Beschäftigten können sich darauf verlassen, dass sie dann in den Genuss der als erforderlich erkannten Fortbildung kommen, wenn die Voraussetzungen erfüllt sind, die durch das QMS festgelegt sind.

Veränderungen in der Unternehmenskultur

Bei der Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems für die Kindertagesstätten der AWO in Berlin ist eine Reihe von Effekten eingetreten, die erhofft aber nicht zwingend erwartet worden waren. Die Beschäftigten haben sich zunächst sehr intensiv mit den bundesweit gültigen Leitsätzen der Arbeiterwohlfahrt beschäftigt. Die Diskussionen in den Einrichtungen waren ausgesprochen Ziel führend und haben weitgehend eine neuerliche, erheblich erhöhte Identifikation der Beschäftigten mit ihren Einrichtungen und Trägern erzeugt. Die Teams diskutierten den Einfluss der AWO Leitsätze auf ihre Arbeit und entwickelten in einer Reihe von Qualitätszirkeln Definitionen für ihr eigenes unternehmens- und einrichtungsbezogenes Leitbild. Das Ergebnis fand Eingang in das Handbuch. Diese Diskussion wird natürlich zyklisch fortgesetzt werden müssen, um auch zukünftig hinzukommenden Beschäftigten die Chance der Beteiligung und Identifikation zu geben.

Aus der Diskussion der Leitsätze hat sich eine neue Begründung für das pädagogische Handeln in den Kindertagesstätten ergeben. Die demokratische, multikulturelle und partizipatorische Grundlage der AWO findet ihre Fortsetzung in der pädagogischen Arbeit der Beschäftigten in den Trägern und Einrichtungen. Das Vermitteln dieser Werte an Kinder ist Grundlagenarbeit und führt nicht nur zu *sozialer* Bildung.

Die mit dem QMS entwickelte ständige Rückkoppelung der Tageseinrichtungen mit ihren Nutzern zeigt, dass für diese Form der Werteorientierung ein großer Bedarf besteht. Die Einrichtungen der AWO werden stark nachgefragt und können sich aufgrund ihrer hohen, bildungsorientierten Ausprägung gut behaupten. Darüber hinaus lässt sich inzwischen durch die fachlich gesicherte Dokumentation der pädagogischen Arbeit der erfolgreiche Einsatz der Instrumente nachweisen. So ist beispielsweise die Sprachförderung als eines der pädagogischen Standbeine sichtbar erfolgreich gerade in den Wohngebieten mit hohem Anteil von Menschen nichtdeutscher Herkunftssprache.

Dabei ist es von großer Bedeutung, die Maßnahmen passgenau und zielorientiert einzusetzen. Dies ist jedoch nur möglich, wenn der Regelkreislauf

Plan - Do - Check - Act

eingehalten wird und damit jederzeit ein Prozess abläuft, der nachvollziehbar geplant und durchgeführt wurde, der evaluiert und dessen Ergebnisse in das Handeln der nächsten Zeitperiode einbezogen wurde.

Es hat sich gezeigt, dass der Umgang mit Fehlern einen nicht unerheblichen Einfluss auf die Bewältigung des Arbeitsalltags hat. Eine beschriebene und nachvollziehbare Reaktion auf Fehler schafft ein erhebliches Maß an Sicherheit und damit auch erneut Zufriedenheit. Wenn sich alle Beteiligten sicher sein können, dass die Be-

schäftigung mit Fehlern nicht primär Existenz bedrohend für ihre Verursacher ist, ergibt sich zwangsläufig eine entspanntere Haltung zum eigentlichen Problem und seiner Lösung. Im Vordergrund muss daher in der Tat die Problemlösung und nicht die Maßregelung stehen. Dies kann natürlich nicht bedeuten, dass Verantwortung sozusagen auf das System abgewälzt wird. Im Zweifel muss bei schwerwiegenden Fehlleistungen nach wie vor auch mit Konsequenzen zu rechnen sein. Eine gemeinsame Anstrengung des gesamten Systems jedoch, den identifizierten Fehler zu beheben und sein Lernpotential zu nutzen, solche Probleme zukünftig vermeiden zu können, schafft hier durchaus einen Paradigmenwechsel.

Hier befindet sich der Verein noch am Anfang seiner Entwicklung. Es ist bislang noch keineswegs allgemein als verstanden zu betrachten, dass das „Eingeständnis“ einer Fehlleistung positiv zu bewerten ist. Es kann auch noch nicht als gesichert gelten, dass die im Handbuch beschriebenen Prozesse der Fehlerbewältigung in erster Linie der zukünftigen Vermeidung von Wiederholung gelten. Dennoch ist mit diesen Vorgaben eine hoffnungsvolle Entwicklung begonnen worden, die Raum lässt, nicht nur technische, sondern vor allem auch pädagogische Prozesse kritisch und selbstkritisch zu hinterfragen.

Außenwirkung des Qualitätsmanagementsystems

Mit der Einführung ihres Qualitätsmanagementsystems erhofften sich die Verantwortlichen

- Imagesteigerung
- Visualisierung des hohen Qualitätsstandards
- Nutzen der ISO-Zertifizierung als Marketingstrategie
- Erhöhung der Kundenorientierung
- Schaffung einer Vertrauensbasis gegenüber potentiellen und Verstärkung des Vertrauens bei den vorhanden Nutzern

Man kann bereits jetzt feststellen, dass die Strategie aufgegangen ist. Berlin ist zurzeit damit beschäftigt, die noch zu mehr als Zweidritteln in öffentlicher Trägerschaft befindlichen Kindertagesstätten zur Hälfte an Träger der freien Jugendhilfe zu übertragen. Die gerade erfolgte Zertifizierung der AWO Kindertageseinrichtungen hat insbesondere bei Eltern und Erzieherinnen den Effekt erzeugt, das AWO Qualitätsniveau als besonders bemerkenswert hervorzuheben. Die Nachfrage der zu übertragenden Einrichtungen nach der Trägerschaft durch die AWO ist damit spürbar gewachsen. Insbesondere in Diskussionen mit Teams und Eltern zeigt sich ein Wiedererkennungseffekt bei der Beschreibung des Qualitätsentwicklungs- und Zertifizierungsverfahrens. Die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000:2000 ff. ist ihnen

häufig aus eigenen Zusammenhängen oder denen ihrer Partner geläufig und erzeugt Vertrauen in die Kompetenz des potentiellen neuen Trägers.

Die Behauptung von Merchel³, der Informations- und Orientierungswert eines Zertifikates sei gering, ist daher kaum nachzuvollziehen. Dies mag noch gelten, wenn die Unabhängigkeit des Zertifikates bezweifelt werden muss. Bei der Berufung auf weltweit gültige Standards ist dies geradezu abwegig. Ebenso könnte man den Betrieb eines Fahrzeuges mit abgelaufenem TÜV-Zertifikat mit dieser Begründung fortsetzen, schließlich fährt es ja noch. Das beste Argument für die notwendige Einführung von zertifizierbaren Qualitätsstandards und die Zertifizierung der Einrichtungen Sozialer Arbeit liefert der Autor an anderer Stelle selbst: „Zum zweiten ist die bisherige Organisationskultur in Einrichtungen der Sozialen Arbeit mit ihren professionellen Orientierungen und ihren formalisierungskritischen Tendenzen (mit zugegeben vielen Nachteilen im Hinblick auf mangelnde Verbindlichkeit) nicht dazu angetan, das Thema offen aufzunehmen.“⁴

Zwar mag es stimmen, dass in der Arbeit mit Menschen aufgrund der sie betreffenden individuellen Gegebenheiten Formalisierung und Typisierung schwierig sind. Dennoch ist dies gerade dann aber dringend erforderlich, wenn die Ergebnisse der Arbeit nur erzielt werden können, wenn sie mit öffentlichen Mitteln finanziert werden. Die Subsidiarität öffentlicher Leistungen erfordert geradezu die Entwicklung von nachvollziehbaren Standards und die Überprüfung ihrer Wirksamkeit. Wenn dies die Träger selbst tun, erreichen sie zugleich einen wirksamen Schutz der erhobenen und evaluierten Daten, denn es bleibt ihnen überlassen, welche Form der Auswertung den öffentlichen Händen zur Beurteilung überlassen wird. Zweifellos jedenfalls hat der Staat als Handlungsbevollmächtigter der Gesellschaft Anspruch darauf, die Erreichung des finanzierten Zweckes in anerkannter Form nachgewiesen zu bekommen.

Die Berufung auf ein unabhängiges Zertifikat wird dabei beiden Seiten gerecht. Die aus dem Erwerb des Zertifikates resultierenden und nicht bestreitbaren Kosten sind in diesem Sinne gut angelegtes Geld. Die Wohlfahrtspflege ist deshalb gut beraten, den teilweise schon zurückgelegten Weg fortzusetzen, insbesondere, wenn sie beabsichtigt, die unvermeidliche Konkurrenz mit Gewinn orientierten Unternehmen zu bestehen.

³ Merchel, Joachim Prof. Dr. phil., Dipl.-Päd., Fachhochschule Münster, Fachgruppe Organisation und Management, Zertifizierung und Qualitätssiegel: Risiken für den Prozess der Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit, in: Speck (Hrsg.) "Qualitätsentwicklung in sozialen Einrichtungen", München 2004

⁴ a.a.o.