

# **WIRKUNGEN VON QUALITÄTSMANAGEMENT IN DER PRAXIS**

Ein Aufsatz von Hans-Joachim Anscheid

Nürtingen, Juli 2005

## Vorbemerkung

1989 war ich Mitglied eines kleinen Teams, das sich mit dem Thema "Qualitätssicherung in der stationären Altenhilfe" auseinandersetzte. Die Ergebnisse mündeten in ein Pilotprojekt, das von der Robert-Bosch-Stiftung gesponsert und von dem Diakonischen Werk Württemberg und dem Caritasverband Freiburg i.B. begleitet wurde. Es endete 1995, mit der Zertifizierung der 2 Modelleinrichtungen nach den Internationalen Standards für Organisationen (ISO), ein Qualitätsmanagementmodell, das bisher überwiegend in der Industrie ihren Verwendungszweck erfüllte. Damit wurde Neuland betreten. In der Folge haben die Ergebnisse dazu beigetragen, dass sich Qualitätsmanagement auch für viele Bereiche der sozialen Arbeit erschlossen hat. Seit dieser Zeit befasste ich mich mit dem Thema „Wirkungen von Qualitätsmanagement in der Praxis“. Bis zum heutigen Tage habe ich meine Schwerpunkte auf die Qualitätsverbesserung und die Weiterentwicklung von Qualitätsmanagementsystemen (QMS) gelegt. Mir war dabei immer besonders wichtig, Theorie und Praxis miteinander zu verbinden. Mich begleiten nach wie vor Fragen wie: „Machen wir das Richtige und machen wir das Richtige richtig?“

Als einer der ersten Qualitätsmanagementbeauftragten eines großen sozialen Dienstleiters und darüber hinaus in verschiedenen anderen Funktionen z. B. als Dozent, insbesondere im Auftrag der Diakonischen Akademie Deutschland, Projektleiter im Diakonischen Institut für Qualitätsmanagement und Forschung, Berater, System-Auditor und EQA-Assessor, auch in Industrie und Handel, durfte ich oft die Perspektiven wechseln. Hierbei konnte ich sehr unterschiedliche und umfassende Erfahrungen sammeln. Mein Dank gilt dem Stiftungsrat und Vorstand der Samariterstiftung, die mir dabei vertrauensvoll einen großen Frei- und Handlungsrahmen einräumten. Meine Beobachtungen und Erkenntnisse fasse ich, ohne verallgemeinern zu wollen, in diesem Bericht zusammen. Es besteht dabei jedoch nicht der Anspruch, alle Handlungsfelder der Sozialen Arbeit abzubilden.

Die Grundidee eines QMS, Strukturen und Prozesse zu entwickeln, in deren Mittelpunkt die Kundenorientierung in der Praxis steht, gewinnt an Boden und zeigt die ersten Früchte.

Dabei räume ich ein, dass ein QMS keine Wunder bewirken kann.

- Es kann nicht leisten was eine Unternehmensführung bislang nicht in der Lage war umzusetzen.
- Es ist kein geeignetes Mittel gegen Führungsdefizite, verschleppte Personalprobleme, Anfrage- bzw. Belegungsschwierigkeiten und schlechtes Betriebsklima.
- Es kann aber dazu beitragen, Strukturen und Prozesse transparent und Veränderungen möglich zu machen.

Als eine vertrauensbildende Maßnahme gegenüber Interessenspartnern, vor allem auf der europäischen sowie der Bund- und Länderebene, gewinnen Qualitätsmanagement-Systeme eine immer größer werdende Bedeutung, z. B. Europäischer Sozialfond (ESF).

Ich zitiere aus dem ESF-Check-Up – eine Selbstbewertung für Projektträger, im Auftrag des Sozialministeriums Baden-Württemberg vom Februar 2003. „Vor-Ort-Stichprobenkontrollen bei Projektträgern haben gezeigt, dass bei der Durchführung von Projekten teilweise noch erhebliche Verbesserungspotenziale genutzt werden müssen. Als wirksame Verbesserungsmaßnahmen bieten sich angesichts der festgestellten Schwachstellen vor allem QM-Systeme, so zum Beispiel nach DIN EN ISO 9000:2000 ff an.

Die wesentlichen Anforderungen an ESF-Förderprojekte von EU, Bund und Land könnten optimal erfüllt werden, wenn QM-Systeme aufgebaut und implementiert würden. Solche QM-Systeme helfen der Förderbehörde, die Aufgabenumsetzung transparenter zu machen sowie die Qualität und die Ergebnisse der Prozesse besser zu bewerten und innovative Konzepte und Modelle zu vergleichen. Den Projektträgern selbst bringt ein QM-System Sicherheit in den Prozessen und Effizienz beim Ressourceneinsatz.“

Die Zertifizierung wird vorerst vom Sozialministerium nicht verlangt, sie wird jedoch, vor allem Trägern größerer Projekte, nachdrücklich empfohlen. Der Trend, dass weltweite und europäische Standards für Organisationen in Zukunft in Non-Profit Organisationen nachgewiesen werden müssen, ist erkennbar. Ein Blick über den Tellerrand der Bundesrepublik Deutschland in die osteuropäischen Länder macht dies deutlich. Zum Beispiel erhielt eine große Polizeibehörde in Polen 2004 den „DEKRA-Award“ verliehen. Mit der Zielsetzung „Wir produzieren Sicherheit“ wurden diese Behörde 2003 nach der ISO 9001:2000 zertifiziert.

Die nachfolgenden Feststellungen und Beobachtungen zu den Auswirkungen von QM in der Praxis beziehen sich auf die acht Prinzipien eines QM, nach den Internationalen Standards für Organisationen (Abschnitt 4.3 ISO 9004:2000).

***„Organisationen hängen von ihren Kunden ab und sollten daher gegenwärtige und zukünftige Erfordernisse der Kunden verstehen, deren Anforderungen erfüllen und danach streben, deren Erwartungen zu übertreffen.“***

Stand der Begriff „Kunde“ in der Vergangenheit im Mittelpunkt leidenschaftlicher und kontrovers geführten Diskussionen und Auseinandersetzungen, ist heute die Kundenorientierung in die soziale Arbeit eingezogen. In allen gut geführten

---

<sup>1</sup> Zitat aus DIN EN ISO 9004:2000, 0.2 a-h Grundsätze des Qualitätsmanagements

sozialen Organisationen ist sie Ausgang, Mittelpunkt und Schlüssel aller strategischen und operativen Überlegungen geworden. Sie spielt die entscheidende Rolle beim Aufbau und der Weiterentwicklung eines systematischen Qualitätsmanagements. Zuerst als Störung, Provokation, ja Kulturschock empfunden, wurden die Begrifflichkeiten Kunde, Kundenorientierung in eine Wertediskussion miteinbezogen, die zu einem Perspektivwechsel beigetragen hat. Langsam entsteht in fast allen Branchen der sozialen Arbeit eine neue Kultur des professionellen Dienstes am Nächsten.

Der Paradigmenwechsel von Organisationen, die sich nur auf sich konzentrieren, hin zu einer kundenbezogenen Marktorientierung ist eingeläutet und in die soziale Arbeit eingezogen. Das ist nicht mehr rückgängig zu machen. Wer heute nicht unter „Denkmalschutz gestellt“ werden will, muss auf die sich rasant verändernden Rahmenbedingungen reagieren und die organisatorischen Voraussetzungen dafür schaffen, um am Markt bestehen zu können. Der Markt sieht eben aus der Kundenperspektive ganz anders aus.

Nach wie vor bleibt jedoch die Herausforderung, die zum Teil noch vorhandenen historisch begründeten, verkrusteten Organisationsstrukturen aufzubrechen, der neuen Sicht der Dinge anzupassen und umzusetzen unter dem Motto „die Organisation ist für den Kunden da und nicht umgekehrt.“ Leider ist es noch immer keine Seltenheit, dass bei Aufbau- und Ablauforganisation die Kundensicht ausgeblendet wird, um vorrangig Personalprobleme zu lösen. In der Regel werden damit jedoch neue Probleme geschaffen.

Oft stört der sogenannte „Kunde“ bei Strukturveränderungen, er steht dabei eher im Wege, als im Mittelpunkt. Das Entstehen und Wachsen einer neuen Kultur benötigt Zeit und unterstützende Prozesse.

Die Auseinandersetzung und das Beschäftigen mit den internationalen Qualitätsmanagementmodellen führten zur Entwicklung und Umsetzung von wichtigen und zum Teil unverzichtbaren, Prozessen und Standards wie:

- Beschwerdemanagement
- Umgang mit Fehlern, Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen
- Kommunikation mit den Kunden
- Betriebliches Vorschlagswesen
- Marktanalysen und Marktbeobachtungen usw.
- Standardisierte und systematische Kundenbefragungen

Auch in Zeiten immer knapper werdender Mittel und Ressourcen, können soziale Dienstleister die Erwartungen ihrer so genannten „Kunden“ durchaus bei weitem übertreffen. Kunden wollen nichts Unmögliches. Sie wollen nur nicht verschaukelt

werden. In Sachen Zuverlässigkeit, Verbindlichkeit, Freundlichkeit und Wertschätzung sollten soziale Organisationen sich von anderen Branchen nicht übertreffen lassen. Auch das hilft beim Sparen. Jede nicht eingehende Reklamation und Beschwerde bedeutet für alle mehr Ressourcen (Zeit) einzusparen.

***„Führungskräfte schaffen die Übereinstimmung von Zweck und Ausrichtung der Organisation. Sie sollten das interne Umfeld schaffen und erhalten, in dem sich Personen voll und ganz für die Erreichung der Ziele der Organisation einsetzen können.“<sup>2</sup>***

„Eine Voraussetzung ist, dass die strategischen und operativen Ziele der Organisation, vom Management erarbeitet, für alle Beteiligten verständlich formuliert, dokumentiert und auf allen Ebenen der Organisation in geeigneter Weise kommuniziert werden. Diese Ziele müssen mit der Satzung, dem Leitbild, den Konzepten und Prospekten und der gelebten Wirklichkeit im Einklang stehen“ (Prof. Dr. Hanns Haas, DAD). Ihr Erreichen muss messbar sein. Für das Gelingen dieses systematischen Prozesses ist die Qualität des Managements entscheidend. Es gibt immer weniger Leitungskräfte, die ihre Unternehmen allein mit Gefühl und Erfahrung steuern.

Die Anforderungen der internationalen Standards für Organisationen beginnen zu greifen. Qualitätsmanagement-Modelle sind weitgehend als Steuerungsinstrument erkannt und werden als Führungsinstrument genutzt.

Die Managementbewertung, ein hilfreicher Führungsprozess, ist zum Teil umgesetzt. Die einfache Formel lautet: Ziele setzen, Ergebnisse bestimmen, Maßnahmen zur Zielerreichung einleiten, die Wirkungen der Maßnahmen überprüfen und gegebenenfalls verbessern. Beherrscht die Leitung diese einfache Formel, erfüllt sie zum größten Teil bereits die Anforderungen der internationalen Standards für Organisationen. Das ist auch das ganze Geheimnis eines Qualitätsmanagements. Interne und externe Qualitätsaudits fördern diesen Prozess, indem die Qualität des Managements auf den Prüfstand gestellt wird (QM = Qualität des Managements). Sie tragen dazu bei, dass sich das gesamte System kontinuierlich und systematisch verbessert.

Im Übrigen hat die bisherige Praxis gezeigt, dass die Einführung, Umsetzung und Weiterentwicklung eines internen systematischen QMS nur dann gelingt, wenn die Leitung ihre Verantwortung für diesen Prozess wahrnimmt und aktiv mitgestaltet. Politik, Strategie und Führungsprozesse können nicht delegiert werden. An diesen Punkten stößt ein Qualitätsmanagementbeauftragter an seine Grenzen. „ Die Treppen sollten sinnvollerweise besser von oben nach unten gekehrt werden.“

---

<sup>2</sup> a.a. Ort

### ***Ohne Visionen lässt sich nichts entwickeln.***

Nach dem Vorbild des St. Galler Managementmodells und im Zuge der Implementierung von Qualitätsmanagementmodellen sind mit großem personellen und materiellen Aufwand Leitbilder entwickelt worden, mit dem Ziel einer neuen Grundsteinlegung, um soziale Dienstleistungsunternehmen in die Zukunft zu führen. Auf Hochglanzbroschüren gedruckt liegen sie zum Teil noch in den Schubladen oder hängen verschämt in Korridoren und Besprechungsräumen. Einige Träger gehen aber dazu über, diese öffentlich zu machen und sich an ihren Kernaussagen und der gelebten Wirklichkeit von ihren Kunden prüfen und messen zu lassen!

Nach wie vor besteht in vielen Organisationen ein Umsetzungsproblem. Es fehlt oft ein Aneignungs- und Weiterentwicklungskonzept. Edgar Stein, ein bedeutender englischer Soziologe bringt es auf den Punkt „Das einzig wirklich Wichtige, was Führungskräfte tun, ist eine Kultur zu schaffen und zu managen“. Bei viel zu vielen Anbietern sozialer Dienstleistungen ist die Basis für eine durchgängige und vertrauensvolle Unternehmenskultur bis heute noch längst nicht geschaffen. Demzufolge stoßen neue Managementansätze und Methoden immer wieder auf Ablehnung bei der Mitarbeiterschaft, weil sie mit zu geringem persönlichem Engagement seitens der Führungskräfte ohne Beteiligung der MitarbeiterInnen eingeführt werden. Eine dem Leitbild entsprechende Dienstleistungs- und Unternehmenskultur bildet sich in einem Unternehmen nur dann, wenn sich die Leitung aktiv, sichtbar und glaubhaft engagiert. Führung ist auch eine Dienstleistung für die Mitarbeitenden und könnte durchaus auch messbar sein. Im eigenen Interesse sollten die in vielen Organisationen entwickelten und dokumentierten Führungsgrundsätze an der Realität, möglichst mit externer Hilfe, gemessen werden. Selbst-, und Fremdwahrnehmung klaffen oft extrem auseinander. An dieser entscheidenden Stelle besteht ein großer Nachholbedarf.

### ***„Auf allen Ebenen machen Personen das Wesen einer Organisation aus, und ihre vollständige Einbeziehung ermöglicht, ihre Fähigkeiten zum Nutzen der Organisation einzusetzen.“<sup>3</sup>***

Es ist irrig zu meinen, dass mit QM der Satz „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ eingeführt wurde. QM hat ein anderes Ziel: Es setzt zur Einführung mehr Vertrauen voraus und muss Vertrauen geben in die Mitarbeiterschaft und Transparenz unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wachsen lassen.

Stieß Qualitätsmanagement in der Phase, als es von oben nach unten eingeführt und angeordnet wurde, mangels Informationen, Wissen und Vorbildern, auf große Skepsis bis hin zur Ablehnung in der breiten Mitarbeiterschaft, so sind es heute

---

<sup>3</sup> a. a. Ort

Mitarbeiter und ihre Vertretungen, die eine Implementierung wünschen. Sie erhoffen sich von diesen Maßnahmen mehr Transparenz, Handlungssicherheit und die Beendigung einer bislang noch vorherrschenden Kultur der Beliebigkeit. Einher geht dabei auch der Wunsch, durch Erfolgskontrollen am Arbeitsplatz, von der Führung wahrgenommen zu werden und Wertschätzung zu erfahren. Insofern ist Qualitätsmanagement auch zu einer vertrauensbildenden Maßnahme gegenüber der Mitarbeiterschaft geworden.

In vielen Organisationen der sozialen Arbeit, die sich mit der Qualität ihrer Mitarbeiterschaft befassen, hat sich im Zeitalter der Transparenz viel getan. Es entstanden mit einem hohen Beteiligungsgrad und mit einem großen Engagement der Mitarbeiterschaft längst fällige Standards und Prozesse, die dokumentiert vorliegen. Somit sind auch die Ergebnisse überprüf- und messbar geworden. Sie dienen der Erfolgskontrolle mit wertschätzendem Ansatz.

#### Beispiele:

- Personalfördergespräche (Erfolgskontrolle, Zielvereinbarungen)
- Stellenbeschreibungen (Ziele, Verantwortlichkeiten, Aufgaben, Stellenprofile)
- Innerbetriebliches Beschwerdemanagement
- Betriebliches Vorschlagswesen
- Fort- und Weiterbildungsplanung

Arbeits- und Gesundheitsschutz als vorbeugende Maßnahmen stellen den Mitarbeitenden in den Mittelpunkt. Die Anforderungen, Vorgaben und Standards der Berufsgenossenschaft für Gesundheit und Wohlfahrtspflege werden zum Teil in das bestehende QM-System der ISO 9001:2000 integriert. Sie werden seit 2005 durch ein Prämiensystem der Berufsgenossenschaft honoriert. An dieser Stelle findet ein „Return on Investment“ spürbar statt.

***„Ein erwünschtes Ergebnis lässt sich effizienter erreichen, wenn Tätigkeiten und dazugehörige Ressourcen als Prozesse geleitet und gelenkt werden.“<sup>4</sup>***

Hatten in der Vergangenheit viele Anbieter sozialer Dienstleistungen ihre liebe Not damit, ihre Aufbauorganisation dokumentiert darzulegen, so ist es eine legitime Anforderung eines systematischen QMS, dies schleunigst nachzuholen und sie gekonnt mit ihrer Ablauforganisation durch ein Prozessmanagement zu verbinden. Es geht um eine Verknüpfung aller wertschöpfenden Prozesse. Z. B. könnten Führungs- und unterstützende Prozesse durchaus noch feiner mit den

---

<sup>4</sup> a. a. Ort

Hauptdienstleistungsprozessen, mit denen Geld verdient wird, verknüpft werden. Im Mittelpunkt steht die Kundenorientierung, die zu messbaren Ergebnissen führt.

In allen lernenden Organisationen sind die wertschöpfenden Prozesse identifiziert und z.B. in Form einer so genannten „Prozesslandkarte“ übersichtlich und unterschiedlich dokumentiert dargelegt. Sie wird als eine wertvolle Orientierungshilfe genutzt um die Wechselwirkungen der einzelnen Prozesse zu erkennen, um sie miteinander im Schnittstellenbereich zu verbinden. Gerade an diesen Stellen ist das Abteilungs- und Bereichsdenken in kleinen Schritten zurückgedrängt worden. Die gemeinsam aufeinander abgestimmten Prozesse haben in der Regel die Zusammenarbeit erleichtert und das Verständnis untereinander gefördert. Die Wiederentdeckung der eigenen Verantwortung hat begonnen.

Es ist eine Frage der Zeit bis sich die Organisationsstrukturen nach der Prozessverantwortlichkeit und von der Kundensicht her aufbauen.

***„Erkennen, Verstehen, Leiten und Lenken von miteinander in Wechselwirkung stehenden Prozessen als System tragen zur Wirksamkeit und Effizienz der Organisation beim Erreichen der Ziele bei.“<sup>5</sup>***

Prozess- und systemorientierter Ansatz eines Qualitätsmanagementsystems sind nicht voneinander zu trennen. Es ist und bleibt eine ständige Herausforderung für alle Beteiligten, ihre Gewohnheiten, Besitzstände, Kommunikations- und Informationsstrukturen zu überdenken. Es gilt offen zu sein für Neuerungen und Verbesserungen.

In vielen Organisationen wird derzeit über die vorhandene Informationsflut geklagt und über die Kommunikations- und Besprechungskultur gespöttelt. Witze machen die Runde: „Wenn du einsam bist, gehe zu Besprechungen“, „Besprechungen sind eine gute Alternative zur Arbeit“, „In Besprechungen gehen viele rein, aber es kommt wenig heraus“. Besprechungen können jedoch als Teil des Prozesses „Kommunikation mit den Kunden/Interessenspartnern“ gezielter genutzt werden. Die Frage ist noch offen und muss von jeder Organisation, vor allem von den Führungskräften, beantwortet werden. „Steht der Kunde/ Interessenspartner im Mittelpunkt der Kommunikations- und Informationsstruktur?“ Kommunikation ist die Lebensader einer jeden Organisation. Es ist unbestritten, dass eine formelle Struktur notwendig ist. Es muss jedoch die Frage erlaubt sein, welche Kosten durch unstrukturierte und wenig zielorientierte Besprechungen entstehen. Zum Beispiel kostet ein Besprechungstag mit zwanzig Personen bei einem durchschnittlichen Stundensatz von € 30,00 bereits € 4.800, dabei sind die Fahr- und Sachkosten nicht inbegriffen.

---

<sup>5</sup> a. a. Ort

Ein Ziel könnte sein: Weniger Besprechungen, diese aber zielorientierter, kürzer und effektiver zu gestalten, wie in vielen wissenschaftlichen Untersuchungen nachgewiesen wurde. Vorschläge zu Verbesserungen sind nachzulesen. An dieser Stelle bestehen nach wie vor hohe qualitätsbezogene Verluste.

***„Die ständige Verbesserung der Gesamtleistung der Organisation stellt ein permanentes Ziel der Organisation dar.“<sup>6</sup>***

Eine Sache gelingt nur dann, wenn man sie nicht „zerredet oder mit dem Argument nicht machbar ablehnt“, sondern in dem man sie ausprobiert.

Diesem Grundsatz folgend haben sich die Pioniere des Qualitätsmanagements in der sozialen Arbeit auf dem Weg gemacht und dementsprechend gehandelt. Dabei ging es nicht um die Weiterentwicklung und das Weitermachen in den bestehenden Denkmustern und Strukturen, sondern um die Unterbrechung und Beendigung einer Kultur des Jammerns, Wehklagens und der Forderung nach mehr finanziellen Mitteln. Es ging um einen Perspektivwechsel und um einen neuen Ansatz.

Inzwischen ist der Motor eines systematischen Qualitätsmanagements der „ständige Verbesserungsprozess“ fast überall angeworfen. Oft noch stotternd werden die Drehzahlen langsam erhöht.

Auf allen Ebenen und in allen Branchen und Bereichen sozialer Arbeit werden in Qualitätszirkeln und Projektarbeiten die bisherigen Arbeitsweisen reflektiert, überprüft und verbessert. Die Ergebnisse aus Prozessen wie internes und externes Qualitäts-audit, Selbstbewertung, Beschwerdemanagement, Kommunikation mit den Kunden, betriebliches Vorschlagswesen, rücken langsam in den Mittelpunkt der Kundenorientierung und der betrieblichen Ziele. Ein gut ausgebildeter QMB unterstützt diese Prozesse und verfügt über einen gut gefüllten Werkzeugkoffer.

Das Benchmarking als Methode, um miteinander, voneinander und untereinander zu lernen und Synergieeffekte zu nutzen, könnte überall besser eingesetzt werden. Auch hier sollten wir öfter einmal die Perspektive wechseln und über den eigenen Tellerrand schauen. Es lohnt sich, die Organisation auch mit anderen Branchen zu vergleichen, so wie es die Samariterstiftung, mit Sitz in Nürtingen, ein diakonischer Träger der Alten- Behindertenhilfe und des Gesundheitswesens, mit ihrer Bewerbung um den Deutschen Qualitätspreis, dem Ludwig-Erhard-Preis, nach dem EFQM-Modell praktiziert hat.

„Die Glühbirne wäre auch nicht erfunden worden, wenn immer nur die Kerze weiterentwickelt worden wäre“. Also, öfters mal die Perspektive wechseln.

---

<sup>6</sup> a. a. Ort

## **„Wirksame Entscheidungen beruhen auf der Analyse von Daten und Informationen.“<sup>7</sup>**

Eine Voraussetzung für ein gelungenes Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit ist die Entscheidungsfreudigkeit, Tatkraft und Entschlossenheit der Akteure, vor allem die der Führungskräfte.

„Auch zum Zögern muss man sich entschließen“ (P.G. Hanselmann, DAD). Diese Aussage findet man leider noch allzu häufig in den oberen Etagen sozialer Unternehmen. Die verantwortlichen Ebenen wünschen sich hier mehr Entscheidungsfreudigkeit, Klarheit und Transparenz.

Methoden, die zu einer systematischen Entscheidungsfindung beitragen, könnten durchaus besser eingesetzt werden und würden zu einem Ergebnis führen, das nachvollziehbar ist. Das Qualitätsmanagement lehrt uns an dieser Stelle auch kreative Methoden und Werkzeuge einzusetzen, als Hilfestellung für eine wirksame und nachvollziehbare Entscheidung.

Bei weitreichenden Entscheidungen geht es vor allem darum, dass Informationen und Wissen im Vorfeld gesammelt, aufbereitet und strukturiert werden, so dass sie die Politik und Strategie unterstützen. Dass wirksame Entscheidungen auf der Basis einer guten Marktanalyse und Marktbeobachtungen getroffen werden können, wird durch die Weiterentwicklung und Verbesserung der Internationalen Qualitätsmanagementmodelle deutlich. Nachdem die Regelwerke für den sozialen Bereich entdeckt und erschlossen wurden, blieben sie doch für die potenziellen Anwender schwer versteh- und umsetzbar. Aus diesen Gründen wurde die ISO 9000:1987 durch einen Leitfaden für Dienstleister 1994 unterstützt. Mit dem Prozessmodell der ISO 9000:2000 ff wurden weitere Anforderungen der Kunden/Interessenspartner an dieses Produkt berücksichtigt und umgesetzt. In einem nächsten Schritt ist beabsichtigt, dieses Regelwerk weiter zu vereinfachen. Galt das EFQM-Modell bis dahin für Industrie und Handel, so wurden 1998 der Öffentliche Dienst und soziale Einrichtungen miteinbezogen. Die Impulse aus dem Gesundheits- und Sozialbereich sind als Funke in Industrie und Handel überggesprungen.

Mit Controllingkenntnissen könnten durchaus Zahlen, Daten und Informationen für betriebliche Entscheidungsprozesse besser aufbereitet und genutzt werden. Der Abschnitt 8 der ISO 9004:2000 „Messung, Analyse und Verbesserung“ könnte noch stärkere Beachtung finden. Die Ergebnisse einer differenzierten und fachlich qualitativen Managementbewertung sind eine gute Hilfe auf dem Weg zu einer systematischen und transparenten Entscheidungsfindung.

---

<sup>7</sup> a. a. Ort

**„Eine Organisation und ihre Lieferanten sind voneinander abhängig. Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen erhöhen die Wertschöpfungsfähigkeit beider Seiten.“<sup>8</sup>**

Leben und leben lassen – so könnte man vereinfacht dieses Prinzip übersetzen und doch ist dabei vieles zu beachten, was uns ein systematisches Qualitätsmanagement empfiehlt.

Entscheidend für den Aufbau und das Gelingen eines umfassenden Qualitätsmanagements, ist die Identifikation und die Ermittlung der Erwartungen unserer Interessenspartner. Dieser Schritt ist in fast allen Bereichen sozialer Arbeit vollzogen.

In der Regel sind der systemorientierte Ansatz und die daraus resultierenden Wechselwirkungen zur Umwelt erkannt. Der Versuch einer Vernetzung mit allen Interessenspartnern ist in vollem Gange.

Ziel ist es, in einem „kooperativen Wettbewerb“ Synergieeffekte zu nutzen und sich mit den unterschiedlichen Qualitäten zu ergänzen. Damit sind alle auf dem richtigen Weg, eine Anforderung der Kostenträger zu erfüllen, die im übrigen wichtige Interessenspartner sind. Diese Enddeckungen und Feststellungen sollten möglichst schnell unsere bisherigen Feindbilder verblassen lassen.

In diesem Ansatz geht es aber auch um wichtige Prozesse, wie Vertragsprüfung, Vertragsschließung, Einkauf und Beschaffung, Lieferantenauswahl und um eine systematische Bewertung unserer Hauptlieferanten. Wir sind alle gut beraten, unsere bisherigen Qualitätskriterien – wie Beziehungen, Sympathie, allein der Preis ist ausschlaggebend – zu überdenken und diese mit anderen Qualitätskriterien zu ergänzen, die dann zu einem objektiveren sachlicheren Ansatz der Entscheidungsfindung und Auswahl von Lieferanten führen können.

**Wer die Regeln eines Spieles nicht kennt, ist ein schlechter Mitspieler.**

Vor Beginn der Qualitätsoffensive hatten einige fortschrittliche Dienstleistungsunternehmen sogenannte Organisationshandbücher. In der Regel bestanden sie in ihrem Aufbau aus Elementen der Strukturqualität. Diese Dokumentensammlung wurde meist weder systematisch gelenkt, überprüft, noch aktualisiert. Sie stellte eher ein Problem der Qualitätssicherung dar. Immerhin kann sie als ein Vorläufer des Qualitätsmanagementhandbuches (QMH) bezeichnet werden, das sich zwischenzeitlich zu einem zentralen Instrument der Qualitätssicherung weiterentwickelt hat. Auch mit einem QMH bleibt es eine Herausforderung, das Problem der „Lenkung von Dokumenten, Daten und Qualitätsaufzeichnungen“ in den Griff zu bekommen. Fast in jedem internen und

---

<sup>8</sup> a. a. Ort

externen Qualitätsaudit gibt es in diesem Bereich Feststellungen und Abweichungen. Die Dokumentation erfüllt zwar in den meisten Fällen die Mindestanforderungen an eine Qualitätssicherung, wie den Umgang mit Fehlern, Korrektur und Vorbeugemaßnahmen sowie dem Prozess des internen und externen Audits, das durch die Selbstbewertung (Anhang A der ISO 9001:2000) in einigen wenigen Unternehmen ergänzt wurde. Diese Prozesse müssen noch an vielen Stellen an die Realität angepasst und besser eingeübt werden. Zum Beispiel der Umgang mit Fehlern. Es wird noch lange dauern, bis eine Fehlerkultur Fuß fasst, die die auftretenden Fehler in erster Linie als Chance zur Verbesserung der Arbeit betrachtet. Nach wie vor liegt der Schwerpunkt auf der Suche nach Schuldigen. Besser wäre es, die Suche zu verkürzen und sich auf die Lösungen zu konzentrieren.

Immer wieder taucht die Frage auf, wie die Standards und Spielregeln, die im QMH dokumentiert sind, in der täglichen Arbeit besser gelebt werden können.

Klar ist es, dass es nicht ausreicht, ein Qualitätshandbuch zu erstellen, das dann in irgendwelchen Schubladen oder Regalen verschwindet oder nur dem Prestige der Einrichtung dient. Es kommt darauf an, dass mit dem QMH der Alltag verändert wird und immer wieder über Innovationen nachgedacht und eine kritische Einschätzung von Erfolgen und Misserfolgen in der Arbeit ermöglicht wird. Das QMH ist dabei eine gute Grundlage und ermöglicht einen Soll-Ist-Vergleich (Instrument der Qualitätssicherung).

Im QMH sind bekanntlich alle organisatorischen Regeln, Standards, Prozesse und Vorgaben der Unternehmensführung dokumentiert dargelegt. Sie sind für alle Mitarbeitenden, einschließlich der Geschäftsführung, verbindlich. Erstmalig wurde damit eine Grundlage für eine sachliche Auseinandersetzung geschaffen. Die Chance dieses Regelwerk im Sinne einer ständigen Verbesserung der Arbeit einzusetzen, könnte in allen Bereichen der sozialen Arbeit noch besser genutzt werden.

Oft wird auch der Vorwurf laut, dass die Dokumentation zu umfangreich sei und zu tiefe Regelungen und viele Selbstverständlichkeiten enthalte. An dieser Stelle sei festgehalten: Die Regelungstiefe bestimmt das Unternehmen. Sie wird von keinem QM-Modell vorgegeben. Leider sind Selbstverständlichkeiten in der Praxis oft nicht selbstverständlich. Das fängt beim Telefonieren an und setzt sich in der täglichen Arbeit fort. Trotzdem kann es nur sinnvoll sein, diese Regelwerke schlank zu halten. Vieles könnte als Arbeitsanweisung am jeweiligen Arbeitsplatz liegen.

## Zusammenfassung

Qualität, Qualitätsmanagement, Qualitätsweiterentwicklung und -sicherung sind Aufgaben der Gegenwart und eine Herausforderung für die Zukunft sozialer Dienstleister.

Über dieses Ziel sollten wir uns einig sein. Über den Weg können wir uns weiter konstruktiv auseinandersetzen, auch streiten.

Wurde in der Vergangenheit Qualitätsmanagement als eine Art Modeerscheinung betrachtet, etwas, was aus der Industrie kommt, und für die soziale Arbeit daher nicht brauchbar, geeignet und tauglich ist, beargwöhnt, belächelt und oft totgesagt, hat es doch die soziale Arbeit bereichert und diese Landschaft belebt. Ein neues Berufsbild ist im Laufe der Entwicklung entstanden.

Qualitätsmanagement-Beauftragte, Qualitäts-Koordinatoren entlasten und unterstützen mit ihrer Fachkompetenz Leitung und Mitarbeitende mit dem Schwerpunkt „Prozessmanagement Mit ihrer Arbeit leisten sie einen unverzichtbaren Beitrag zur Verbesserung der Zusammenarbeit auf allen Ebenen ihres Unternehmens und fördern den Qualitätsgedanken. Die ersten Zertifizierungen, nach den internationalen Standards für Organisationen, waren Ereignisse mit Signalwirkung. Gleichzeitig haben die Ergebnisse eine bunte Vielfalt von Qualitätsentwicklungsprojekten, Entwicklungen von branchenspezifischen Qualitätsstandards und -modellen, bis hin zu Bewerbung um den Deutschen Qualitätspreis, dem Ludwig-Erhard-Preis (L.E.P.), nach dem EFQM-Modell ausgelöst (Samariterstiftung in Nürtingen). Die Kriterien dieses Modells standen auch Pate bei einem gelungenen europäischen Projekt „Benchmarking in der Altenhilfe“. Durchgeführt wurde es von dem ehemaligen Diakonischen Institut für Qualitätsmanagement und Forschung in Berlin. Teilgenommen haben 13 europäische Länder. Zugegeben ist dies nur ein winzig kleiner Schritt auf dem Weg des Zusammenwachsens unterschiedlicher Kulturen, aber immerhin eine kleine Zugangsmöglichkeit, gemeinsame Standards in der sozialen Arbeit zu entwickeln und voneinander zu lernen.

Es gibt heute eine Vielzahl von zertifizierten Organisationen im Gesundheits- und Sozialwesen nach unterschiedlichen Standards und Modellen. Längst sind sie fit und kompetent genug, das für sie geeignete Modell auszuwählen oder sich aus dieser Vielfalt von Handlungsanweisungen und Empfehlungen (so sind diese Modelle auch zu verstehen) das auszuwählen, was dem Ziel und Zweck ihrer Organisation entspricht. Sie haben damit ihre Organisation nach vorne gebracht. Die Werkstätten für Menschen mit Behinderungen nutzen z.B. die Zertifizierung als Maßnahme zur Umsetzung des Normalisierungsprinzips. Sie haben damit den Beweis angetreten, dass Menschen mit Behinderungen der Industrie in Sachen

Qualität, Qualitätsentwicklung, Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in keiner Weise nachstehen und berechenbare Partner für Industrie und Handel sind.

Klar ist inzwischen, dass es nicht entscheidend, ist zertifiziert zu sein, oder die Frage welches Modell zu Grunde gelegt wird, sondern, dass die sozialen Organisationen in die Zukunft geführt werden. Der Wettbewerb zwingt uns zunehmend, nachweisbare Qualität zu erbringen, die sich an den Anforderungen unserer Kunden/Interessenspartner orientiert.

Bei Qualität sitzen wir alle in einem Boot. Der Kern dieser Botschaft ist die Haltung die ich abschließend mit einem Zitat von Mahatma Gandhi formulieren möchte:

**„Sei du selbst die Veränderung, die du dir für diese Welt wünschst“ und ich füge hinzu „die du dir für deine Organisation und deinen Arbeitsbereich wünschst“.**