

Einführung eines Qualitäts-Selbst-Managements

Qualität in der Sozialen Arbeit, verstanden als umfassender Begriff und ganzheitliches Modell, ist ein relationales, wert- und interessengebundenes Konzept, dessen Bestimmung sich im dialogischen Prozess unter Beteiligung der diversen AkteurInnen vollzieht und einen dynamischen und kontinuierlichen Prozess der Verbesserung darstellt. Doch die Einführung eines so verstandenen Qualitätskonzeptes verläuft nicht nur reibungslos. Ein Verlaufsbericht

Antje Goy | Silke Stark | Doris Stölzle

Träger heute werden als Dienstleistungsunternehmen definiert und als Organisationen mit ihren spezifischen Angeboten miteinander verglichen. Geldgeber sind, schon aus Gründen der eigenen Legitimation, an den Darlegungen zur Bestätigung der Qualität einer Organisation interessiert. Qualitätsmanagementsysteme als prozessorientierter Ansatz sind dabei von besonderer Bedeutung. Diese zu definieren, in einem angemessenen Regelsystem umzusetzen und kontinuierlich weiterzuentwickeln – Qualität also als permanenten Verbesserungsprozess zu implementieren – ist heutige Aufgabe und Herausforderung jedes Unternehmens.

Auf Grund der aktuellen politischen Debatte, zukünftig Maßnahmen ausschließlich an zertifizierte Träger zu vergeben, wurde im Bildungswerk des Alzeyer und Wormser Handwerks gGmbH die Auseinandersetzung mit dem Thema »Qualitätsmanagement und Qualitätsstandards« vom Leitungsteam um das Thema der Zertifizierung des Bildungswerks ergänzt.

hiba-Praxisbegleitung als Impuls

Im Juni 2003 fand eine zweitägige Einführungsveranstaltung »Qualitätsentwicklung im Bildungswerk«, unter der Moderation der externen Beraterin Dr. Antje Goy im Rahmen der hiba-Praxisbegleitung statt. Neben dem Leitungsteam und einer Vertreterin der Verwaltung nahm ein Mitglied des Betriebsrates sowie jeweils eine weitere

Vertretung der beiden größten Teams im Hause teil. Ziel war es, die Bedeutung von QM-Systemen für die Einrichtung zu beleuchten und einen Überblick über die verschiedenen Qualitätsmanagementkonzepte zu bekommen.

Diese Informationen dienten als Grundlage, die eigene Position im Hinblick auf die Passgenauigkeit eines QM-Systems für die eigene Bildungseinrichtung klären zu können und darauf aufbauend eine angemessene Prozessstrategie zu entwickeln. Im Verlauf der Veranstaltung gelangten die Teilnehmenden zu der Erkenntnis, dass die gängigsten und am weitesten etablierten Qualitätsmanagementsysteme – DIN EN ISO 9000ff: 2000 und EFQM – sowohl Vor- als auch Nachteile im Hinblick auf die eigenen Einrichtungsziele haben. Für den weiteren Qualitätsentwicklungsprozess wurde eine gemeinsame Vorgehensweise erarbeitet, die in drei Stufen verläuft: Selbstevaluation, DIN EN ISO 9000ff: 2000 und EFQM.

Selbstevaluation als Grundlage

Es wurde der Beschluss gefasst, sich zunächst intensiv mit dem Thema Selbstevaluation auseinander zu setzen, da diese ein zentraler Bestandteil beider Qualitätsysteme ist. Zudem stellt Selbstevaluation eine permanente Reflexion über den Status Quo der praktizierten Arbeit sicher. Daran wird sich die Einführung des Qualitätssystems DIN EN ISO 9000ff: 2000 anschließen, das als internationale Norm aner-

kannt ist. Auf Grund seiner ganzheitlichen Ausrichtung erscheint das EFQM-Konzept für das Bildungswerk passgenauer, sodass die Ausrichtung nach diesem System zusätzlich angestrebt wird.

Im Hinblick auf die Prozessgestaltung wurde beschlossen, alle MitarbeiterInnen der Einrichtung am weiteren QM-Prozess verpflichtend zu beteiligen und an entsprechenden Veranstaltungstagen von regulären Arbeitsaufgaben freizustellen. Es galt nun für die TeamleiterInnen, durch ausführliche Informationen über die Inhalte der Praxisbegleitung die jeweiligen KollegInnen für das Thema zu sensibilisieren und zur Mitarbeit zu motivieren.

Nach der Praxisbegleitung durch die hiba gmbh fanden unter externer Begleitung vier einrichtungsübergreifende Workshops und Plenumsveranstaltungen statt. Das gesamte Bildungswerk blieb für Teilnehmende an diesen Tagen geschlossen.

Qualität ist als ein Konstrukt mit hoher Komplexität zu sehen,

- da mehrdimensionale Betrachtungsweisen divergierende Definitionen und Bewertungen von Qualität ermöglichen,
- weil die für das Zustandekommen von Hilfebezügen bedeutsamen subjektiven Faktoren der Beziehungsgestaltung nur begrenzt messbar sind und
- da wichtige Aspekte sozialpädagogischen Handelns auf subjektiven Momenten der Interaktion gründen.

Im Rahmen dieser ersten zweitägigen Arbeitstagung setzten sich die MitarbeiterInnen intensiv mit dem Qualitätsbegriff sowie den unterschiedlichen Dimensionen von Qualität und der Sinnhaftigkeit eines QM-Systems und seiner Bedeutung für die Existenzsicherung der Bildungseinrichtung auseinander.

Um dem Anspruch von Selbstevaluation gerecht zu werden, wurden Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themen gebildet wie z. B. »Dokumentation und Ergebnissicherung« sowie »Informations- und Arbeitsfluss«. Eine besondere Rolle spielte dabei die Ergebnissicherung sozialer Arbeit angesichts schwierig herzustellender Ursache-Wirkungs-Beziehungen.

Leitbild gemeinsam entwickeln

Bei den MitarbeiterInnen sind sehr vielfältige Anschauungen im Hinblick auf das Selbstverständnis und die Ziele der Bildungseinrichtung vorhanden. Daraus resultierte der nächste Arbeitsschritt: die Formulierung eines gemeinsamen Leitbildes. Kleingruppen diskutierten, bearbeiteten und ergänzten dazu die von der Geschäfts-

gruppen einen zweiten Leitbildentwurf, der bis zum nächsten Teamtag von allen MitarbeiterInnen diskutiert werden konnte.

Die dritte Plenumveranstaltung widmete sich ausschließlich der Überarbeitung dieses zweiten Leitbildentwurfs. Neben der erneuten Prüfung der inhaltlichen Aussagen stand die formale Gestaltung im Vordergrund. Es galt, gemeinsam beispielsweise Vereinbarungen über die Wortwahl, die Länge des Leitbilds und die Reihenfolge der Leitsätze zu treffen.

Die letzte Plenumveranstaltung fand im März 2004 statt. Die VertreterInnen des Entwicklungsteams stellten die Endfassung des Leitbildes vor: Zur besseren Übersicht waren die einzelnen Leitsätze mit Überschriften versehen worden, die den Kern der Aussagen des jeweiligen Leitsatzes in Form von Schlagworten wiedergeben. Die Veranstaltung endete mit der Verabschiedung des Leitbildes und sich daran anschließenden Vereinbarungen über die offizielle Einführung und Verbreitung des Leitbildes nach innen und außen. An dieser Stelle endete die Zusammenarbeit mit der externen Prozessbegleiterin.

Kritische Reflexion des Entwicklungsprozesses

Bei der Entwicklung des Qualitätsmanagementprozesses ist es wichtig, alle Organisationsmitglieder mit einzubeziehen. Dies ist für alle mit einem erhöhten Zeit- und Arbeitsaufwand verbunden. Über die aktive Teilnahme an den Plenumveranstaltungen hinausgehend sind alle Organisationsmitglieder zur intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema aufgerufen, beispielsweise in Form der Dokumentation der Veranstaltungen, internen Diskussion der aktuellen Entwicklung, auch im Hinblick auf maßnahmespezifische Zielsetzungen und mögliche Weiterentwicklungen. Das Engagement und die Bereitschaft der MitarbeiterInnen als auch der Führungskräfte, sich reflexiv mit der eigenen Arbeit sowie auch den Einrichtungszielen zu beschäftigen, wirken sich unmittelbar auf das Prozessdesign aus.

Der bisherige Entwicklungsprozess wurde von Höhen und Tiefen begleitet. Neben Phasen des Weiterkommens in Bezug auf die Prozessgestaltung und Ziel-

erreichung stellten sich »Momente der erlebten Stagnation« ein. Es war der Anspruch, unter Beteiligung aller Organisationsmitglieder ein Leitbild zu entwickeln. Problematisch zeigte sich hierbei, dass nicht alles, was erneut engagiert diskursiv ausgehandelt wurde und konsensfähig war, per se zur qualitativen Verbesserung des Leitbildes beitrug. Andererseits war es auf diesem – eher anstrengenden – Weg jedem Organisationsmitglied möglich, seine Vorstellungen einzubringen und so direkt Einfluss auf die Erarbeitung des Selbstverständnisses des Bildungswerks zu nehmen.

Mit jedem weiteren »Quali-Teamtag« sank die Zahl der anwesenden MitarbeiterInnen. Darüber hinaus zeigten MitarbeiterInnen zunehmend Motivationsprobleme in Bezug auf aktive Beteiligung am Ge-

Mischung als Erfolgsmodell

Die ursprüngliche Idee zur Entwicklung und Einführung von Qualitätsmanagementsystemen liegt darin begründet, dass potenzielle GeschäftspartnerInnen und Geldgeber beurteilen können, ob ihr Gegenüber grundsätzlich über die Voraussetzungen verfügt, hohe Qualität zu liefern.

Schnell mutierten Qualitätsmanagementsysteme zu Entscheidungshilfen zur Mittelvergabe, obwohl insbesondere die Norm DIN EN ISO 9000ff: 2000 kaum Aussagen über die Ergebnisse liefert. Was in technischen Industriezweigen zur Optimierung von Abläufen im Sinne einer differenzierten Prozessbeschreibung angemessen erscheint, ist heute im Kontext eines umfassenden Qualitätsmanagements – das die Bewertung von Prozessen nur dann als erfolgreich ansieht, wenn sie durch entsprechende Ergebnisse belegt sind – lediglich eine Facette. Ganzheitliche Modelle heute verbinden Prozessbeschreibungen mit Ergebnisbewertungen, verbinden Technik mit Geisteshaltung und verbinden häufig, insbesondere in den Bereichen Bildung und Soziale Arbeit, unterschiedliche Qualitätsmanagementsysteme miteinander mit dem Ziel, die spezifische Qualität ihrer Dienstleistungen kontinuierlich zu dokumentieren, zu steuern und zu verbessern.

Das Leitbild

- ist eine profilierte und motivierende Darstellung über Wertorientierungen, Normen und Ziele einer Organisation.
- stellt die Verdichtung des Handlungswissens einer Organisation dar.
- fußt auf den Visionen einer Organisation und ist somit Grundlage für das Funktionieren von Zielsystemen.
- ist ein verbindlicher Maßstab für die Qualität der Prozesse und der Kommunikation.

führung formulierten Leitsätze. Um die Weiterentwicklung des Leitbildes bis zur nächsten Plenumsveranstaltung zu beschleunigen, wählten die MitarbeiterInnen ein Entwicklungsteam – bestehend aus Teamleitungen und KollegInnen.

Im Verlauf der folgenden drei Wochen gestaltete das Entwicklungsteam unter Einbezug der Ergänzungen, Anmerkungen und Neuformulierungen aus den Klein-

samtprozess. Es wurde vermehrt Kritik im Hinblick auf Aufwand und Kosten dieses Prozesses formuliert und die Sinnhaftigkeit einer Leitbildentwicklung generell in Frage gestellt.

Im Leitungsteam wurden diese Entwicklungen diskutiert und Ideen zu den beobachteten Verhaltensweisen gesammelt:

- Auf Grund spezifischer Vorgaben einiger Ausschreibungen war es nicht in allen Maßnahmen möglich, Schulungseinheiten ausfallen zu lassen. Einigen MitarbeiterInnen war die Teilnahme an allen Veranstaltungen daher verwehrt.
- Das Leitungsteam hatte die verpflichtende Teilnahme aller Organisationsmitglieder beschlossen. Eine mögliche Auswirkung dieses »Top-Down«-Prozesses lag darin, dass sich MitarbeiterInnen in ihrer Entscheidungsfreiheit im Hinblick auf ihre freiwillige Mitwirkung eingeengt fühlten.
- Wenn Qualitätsentwicklung im Leitungsteam als oberste Priorität eingestuft wird, führt die Abwesenheit oder Verspätung von Mitgliedern des Leitungsteams auf Seiten der MitarbeiterInnen zu Irritationen.
- Durch die differierenden beruflichen Selbstverständnisse der verschiedenen Berufsgruppen fanden die MitarbeiterInnen unterschiedlich leicht Zugang zum Thema.
- Veränderungsprozesse bedeuten unter anderem Abschied von Vertrautem. Mit der Einführung eines QM-Systems werden bestehende Strukturen und Arbeitsprozesse analysiert und optimiert. Die Sorge, dass dies eine vermehrte Kontrolle individuellen Handelns bedeutet und vertraute Rahmenbedingungen verändert werden, führt zu Handlungsunsicherheit und der Tendenz, die Einführung von QM-Systemen abzulehnen.

Widerstände als Entwicklungsaufgabe

Im Leitungsteam wurden der Umgang mit den beschriebenen Widerständen und die Erarbeitung angemessener Handlungsstrategien als Entwicklungsaufgabe definiert. Es bestand Einigkeit darüber, bei zukünftigen

Qualitätsveranstaltungen weiterhin alle MitarbeiterInnen zu beteiligen. Es setzt sich mittlerweile die Auffassung durch, dass es ein wertvoller Bestandteil eines gelingenden Qualitätsmanagementprozesses ist, bestehende Skepsis und Widerstände Gewinn bringend für die Arbeitsprozesse der Einrichtung zu nutzen.

Im Qualitätsentwicklungsprozess ist es einmal mehr Leitungsaufgabe, für Transparenz zu sorgen, MitarbeiterInnen zu motivieren, Vereinbarungen und Absprachen einzuhalten und Gefordertes vorzuleben.

Die Prozessbegleitung durch eine externe Fachkraft wurde als hilfreich und anregend erlebt.

Neben Fachkenntnis, Moderation und Strukturierung der Plenumstreffen unterstützte sie die Beteiligten beim Träger darin, die im Rahmen der ersten Plenumsveranstaltung gesteckten Ziele innerhalb der Zeitvorgabe zu erreichen.

Zusammenfassend ist festzuhalten: Die Mühe hat sich gelohnt! Gemäß dem Motto »Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile« wurde der regelmäßige maßnahmeübergreifende Austausch mit KollegInnen und die gemeinsame Erarbeitung eines Themas von den MitarbeiterInnen als Bereicherung empfunden. Das Bildungswerk in seiner Gesamtheit an vielfältigen Maßnahmen, Strukturen und unterschiedlichen Persönlichkeiten rückte in den Fokus der Aufmerksamkeit.

Es wurde gemeinsam ein Leitbild entwickelt, das die breite Zustimmung der Organisationsmitglieder findet. Dies trägt wesentlich zur Identifikation mit der Einrichtung bei und fördert die Bereitschaft, Formuliertes auch in die Praxis umzusetzen und mit Leben zu füllen.

Im Hinblick auf die weitere Prozessgestaltung ist die konkrete Vorgehensweise, mit Blick auf die begrenzten finanziellen Ressourcen der Einrichtung, noch nicht endgültig entschieden. Im Leitungsteam werden verschiedene Modelle diskutiert:

- Qualifizierung einer Mitarbeiterin zur Qualitätsbeauftragten, die als interne Expertin den weiteren Qualitätsentwicklungsprozess steuert und kontrolliert;
- kontinuierliche Beratung durch eine externe Prozessbegleitung;
- Neueinstellung eines Mitarbeiters, der über Wissen und Erfahrung im Bereich der Einführung und Implementierung

Das Bildungswerk des Alzeyer und Wormser Handwerks gGmbH

Qualität ist für den Träger, der überregional für Kinder, Jugendliche und Erwachsene differenzierte Dienstleistungsangebote im wirtschaftlichen, beruflichen und sozialen Bereich entwickelt und durchführt, Markenzeichen und Programm gleichermaßen.

Die dort tätigen 59 MitarbeiterInnen beschäftigen sich bereits seit mehreren Jahren mit Qualitätsentwicklung und Qualitätsstandards in der eigenen Einrichtung. Am Anfang stand die Frage, wie die Qualität der sozialpädagogischen Arbeit nachgewiesen werden kann. Sowohl die Darstellung von Entwicklungsverläufen der Teilnehmenden als auch die Verbesserung der Leistungsstandards durch Selbstevaluation waren handlungsleitende Ansätze.

Mit der Einführung von »Horizont«, ein den eigenen Bedürfnissen entsprechend konfiguriertes teilnehmerbezogenes Dokumentationssystem, wurde dem Anliegen der computerunterstützten systematischen Verlaufs- und Ergebnisdokumentation Rechnung getragen.

von Qualitätsmanagementsystemen verfügt und die Entwicklungsprozesse im Bildungswerk koordiniert;

- verschiedene Kombinationsmöglichkeiten der internen und externen Prozessbegleitung.

Eine Entscheidung bezüglich der weiteren Vorgehensweise ist im Leitungsteam aber bereits vorab erneut gemeinsam getroffen worden: Die Partizipation aller Organisationsmitglieder am Qualitätsentwicklungsprozess.

*Dr. Antje Goy
Organisationsentwicklung,
Beratung, Coaching
info@goyorga.de*

*Silke Stark
ist Teamleiterin einer
berufsvorbereitenden Maßnahme
beim Träger und Koordinatorin
im QM-Prozess*

*Doris Stölzle
ist Geschäftsführerin des
Bildungswerks des Alzeyer und
Wormser Handwerks gGmbH
Albigerstr. 12
55232 Alzey*