

Rolf-Joachim Heger
Qualitätsbeauftragter

Qualitätsentwicklung als Prozess - über die Rolle(n) des Qualitätsbeauftragten

1. Das Einstiegsverfahren

Qualität ist inzwischen zu einer zentralen Vokabel auch und gerade in der Sozialen Arbeit geworden. Institutionen und Mitarbeiter/innen, die dieser Diskussion bisher eher reserviert gegenüber standen, erkennen zunehmend deren Relevanz und Umsetzungsnotwendigkeit. Auch die finanziellen Spielräume der öffentlichen Hand und die damit verbundenen geringeren Alimentierungsmöglichkeiten sozialer Dienstleistungen verändern die Rahmenbedingungen, auf die seitens der Einrichtungen reagiert werden muss. Die Legitimation der geleisteten Arbeit wird vor diesem Hintergrund notwendiger denn je, qualifiziertere Anforderungen die logische Folge davon. Und so verlangt die Qualitätsdebatte eine stärkere institutionelle Profilierung der inhaltlichen Schwerpunkte, die Entwicklung nachvollziehbarer Kernkompetenzen, klar erkennbare Adressatenorientierungen und eine Optimierung in den einzelnen Arbeitsprozessen.

Wenn nun das Stichwort Qualität einen derartigen Stellenwert für die Einrichtungen der Sozialen Arbeit bekommen hat, bedarf es eines Verfahrens der praxisgerechten Implementierung. Ein Weg besteht darin, einen externen Berater zu verpflichten, der ein Qualitätsmanagement-System (QM-System) quasi „von außen“ einführt, dies möglichst schnell und unkompliziert, dabei Anleitung und Unterstützung gibt und auch eine umfassende Interventionstiefe berücksichtigt, die auf sehr konkrete Prozessgestaltungen abzielt. Die innerbetriebliche Motivation und der Beteiligungseifer können darunter leiden, anstelle der Mitarbeiter/innen definiert er die Qualitätspolitik und die Leitung fühlt sich „entlastet“. Fehlende oder nur geringe Feldkenntnisse können Widerstände in der jeweiligen Institution produzieren wie auch das Problem, daß nach Beendigung des gesamten Prozesses meistens keine kontinuierliche Weiterführung und Entwicklung des Systems mehr gewährleistet ist.

Ein anderer Weg - und den beschritt die Leitung der Stiftung SPI - liegt in der Benennung eines Qualitätsbeauftragten, der den gesamten Prozess von Anfang an sowohl initiiert, fachlich begleitet als auch die Qualitätsmaßnahmen koordiniert. In dieser grundlegenden Rolle eines Organisators kommt es darauf an, die Akzeptanz für diese Funktion bei der Leitung und bei den Mitarbeitern/-innen zu haben, dafür umfassende Kenntnisse der Arbeitsinhalte und der Umsetzung eines Qualitätssystems vorzuweisen und keine direkte Leitungsfunktion innezuhaben. Dies stößt gelegentlich auf Irritation, da doch gerade die Sicherung der Qualität einer Einrichtung als „Führungsaufgabe“ eine typische Leitungsfunktion darstellt. Zugleich geht das Qualitätsmanagement davon aus, dass die Herstellung von Qualität und deren kontinuierliche Verbesserung nur dann gelingen kann, wenn es zur Aufgabe und damit zum Selbstverständnis aller Mitarbeiter/-innen wird. Der Qualitätsbeauftragte hat deshalb im gesamten Prozess zwar eine herausgehobene, aber keine bestimmende Funktion. Dies erklärt die Rollenvielfalt und manchmal auch deren -diffusion.

2. Der Qualitätsbeauftragte als Organisator

Der vorrangig organisatorische Aspekt bei der Arbeit eines Qualitätsbeauftragten liegt in der Entwicklung und Umsetzung einer unternehmensspezifischen Schrittfolge für die Implementierung des QM-Systems. Denn das Qualitätsmanagement erschöpft sich nicht ausschließlich in der Realisierung eines Leitfadens und der Zertifizierung eines darauf abgestellten Systems, sondern ist einzubetten in die vorherrschende Organisationskultur und -struktur. Diese wird in der Stiftung SPI dadurch charakterisiert, dass deren Managementsystem auf unterschiedliche Kundenebenen (die Ebene der Gremienvertretung, der Auftraggeber/Vertragspartner/Zuwender und die der Außenvertretung) wie auch darauf abgestellter interner Bezugssysteme (Controlling, Öffentlichkeitsarbeit, Auflagen/Beschlüsse für die Geschäftsbereiche) aufgebaut ist.

Für die Leitung der Stiftung SPI haben sich vor diesem Hintergrund die folgende Phaseneinteilung bis zur Zertifizierung als sinnvoll erwiesen:

Phase 1	Festlegen des Unternehmenszwecks/Leitbild	Ableiten aus der Satzung: Die konkreten Zwecke der Stiftung SPI resp. Erfüllung der Vorgaben des Stifters
Phase 2	Qualität als Begriff festlegen	Qualitätspolitik konkret definieren: Was lässt sich an präzisen Zielen und Zwecken aus der bisherigen Stiftungsarbeit ableiten?
Phase 3	Qualitätspolitik festlegen	Was garantiert die Stiftung SPI wem? Wofür steht die Stiftung SPI? Was sind die Kriterien der Stiftungsarbeit? (= Definition der Qualitätsziele)
Phase 4	Kundendefinition	Wer sind die Kunden - extern und intern? (z. B. Bundesministerien, Senatsverwaltungen, Bezirksamter, Geschäftsbereiche, ...) Was wollen die Kunden (positiver Aspekt)? Worüber beschweren sich die Kunden (negativer Aspekt)? Was bietet die Stiftung SPI ihren Kunden?

Phase 5	Schlüsselprozesse definieren und festlegen	<p>Welche Funktionen werden in der SPI-Leitung ausgeübt (z. B. in der Administration, der Projektbearbeitung, der Öffentlichkeitsarbeit, der Außenkontakte ...)?</p> <p>Klärung und Beschreibung dieser Funktionen mit der Orientierung des Zusammenhangs: Wie spielen diese Funktionen ineinander; d. h. wer kommuniziert mit wem (= Prozesse)?</p> <p>Aufstellung eines Organigramms</p> <p>Definition von Schlüsselprozessen nach folgender Logik:</p> <p>Verantwortung des Managements</p> <p>Ressourcenmanagement</p> <p>Prozessmanagement</p> <p>Messung, Analyse und Verbesserung</p>
Phase 6	Erarbeitung von Qualitätskriterien in den einzelnen Prozessen	<p>Kriterien der Nachprüfbarkeit (z. B. Zeitkomponente, inhaltliche Vorgaben, Stiftungsvorgaben, Budgetlinien)</p> <p>Wie wird die Arbeit konkret umgesetzt? Wie und wodurch erfolgt die Sicherstellung der Leistungen des Personals?</p>
Phase 7	Dokumentation	<p>Innerer Aufbau einer Dokumentation aus den vorhandenen Darlegungen der einzelnen Prozesse (Handbuch mit den notwendigen Anweisungen)</p>
Phase 8	Internes Audit	bereichsspezifischer Fragebogen
Phase 9	Zertifizierungsverfahren	externe und unabhängige Auditierung

Ein solcher Phasenplan bedarf der weiteren Präzisierung der zeitlichen Planung mit der Leitung der Stiftung SPI („...Wann kann begonnen werden, wie umfänglich sind die einzelnen Phasen und wann soll spätestens das Zertifikat vorliegen...?“) sowie der Bereitstellung notwendiger Ressourcen (wie etwa Schreibkapazitäten, Schulungsbudget, PC-Programme u.ä.).

3. Der Qualitätsbeauftragte als Berater

Ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem setzt voraus, dass die Leitung der Stiftung SPI eine klare Qualitätspolitik vorgibt. In deren Rahmen sind die wichtigsten Standards und Kriterien zu entwickeln, wobei die Erwartungen der (potentiellen) Kunden einen zentralen, aber nicht den alleinigen Bezugspunkt darstellen. Denn relevant hierfür ist auch die Trägerphilosophie, d. h. die Eingebundenheit in die Vorgaben und Orientierungen der Arbeiterwohlfahrt als Stifter. Hierbei hat der Qualitätsbeauftragte die beratende Funktion, diese Zielsetzungen und Rationalitätsmuster präzise zu formulieren helfen, die dann in das QM-Handbuch eingehen, um gegenüber Dritten - den internen wie externen Kunden - die notwendigen Klarheiten, Kompetenzen und Potentiale der Stiftung herauszustellen.

Im Vorgriff auf eine revidierte Fassung der ISO-Norm 9000 ff. wurden die Leitbilder und Standards sozialer Arbeit unter das Strukturelement „Verantwortung des Managements“ subsumiert. Hier finden sich alle stiftungstypischen Ansätze der Qualitätsziele und deren Umsetzung in konkrete Politik. Neben diesen kundenorientierten Leitbildern sozialer Arbeit lag die besondere Gewichtung der interessen gebundenen Festlegungen in der Ableitung eines Kriterien- und Qualitätskatalogs sowohl für die fachliche Steuerung/Kooperation zwischen öffentlichen und privaten Trägern der Jugend-, Sozial- und Gesundheitshilfe (von der Angebotsvielfalt bis hin zur Sicherstellung betriebswirtschaftlichen Know-hows) als auch in der Darstellung zusätzlicher Standards, abgeleitet aus der wissenschaftlichen Forschung, der Praxisevaluation sozialer Träger und der best-practice-Modelle in entsprechenden Handlungsfeldern. Kriterien hierfür waren sowohl präventive, partizipative wie auch integrative Ansätze der bisherigen Stiftungsarbeit.

Für den Qualitätsbeauftragten in beratender Funktion ging es nun nicht ausschließlich um die Festlegung und Einhaltung von Standards und Normen, sondern verstärkt auch um die (Weiter-) Entwicklung der Qualitätsmerkmale. Denn der Wandel vom reinen Anbieter Sozialer Arbeit hin zum Nachfragemarkt mit einer sehr viel ausgeprägteren Kundenorientierung verlangt von der Stiftung SPI zwangsläufig kontinuierliche Verbesserungen und Innovationen. Diese spezifische Leistungsausrichtung auf besondere Zielgruppen hin und die Erfassung ihrer Bedürfnisse - quasi ein Aspekt modernen Marketings - gewinnen zunehmend an Relevanz. Denn das Gelingen sozialer respektiver sozialpädagogischer Interventionen wird immer abhängiger von den genauen Kenntnissen der Lebens-, Problem- und Bedarfslagen der sich ausdifferenzierenden Nutzer/-innengruppen. Erst auf dieser Grundlage sind erfolgversprechende Konzepte und Angebote zu entwickeln. Dies hat die Stiftung SPI bereits in den Leitbildern der Sozialen Arbeit berücksichtigt und geht nun auch in das QM-System im Rahmen des Strukturelements „Prozessmanagement“ ein. Der Qualitätsbeauftragte hat bei der Dokumentation dieser kundenbezogenen Prozesse („...*Wenn SPI bestellt wird, ist auch SPI zu bekommen...*“), die über die Ermittlung der Kundenanforderungen, die gezielte Projektentwicklung, -akquisition und -steuerung sowie über die Vertrags- und Nachweisprüfung gehen, die notwendigen Vorgaben zu prüfen und sie normgerecht zu erfassen. All diese Prozesse verpflichten die Leitung der Stiftung SPI gegenüber ihren Kunden zur genauen Planung und Lenkung der sozialen Dienstleistungen.

Neben dieser externen Kundenorientierung liegt in der Prozessausrichtung der einzelnen Geschäftsbereiche ein weiteres internes Qualitätsprofil: Hier wird die Ausgestaltung und Umsetzung der Dienstleistungserbringung dokumentiert und die notwendigen Steuerungs- und Umsetzungselemente beschrieben unter besonderer Berücksichtigung der Verfügbarkeit von Arbeitsspezifikationen, geeigneter Umgebung und vorhandener Arbeits- und Prüfmittel.

4. Der Qualitätsbeauftragte als Animator

Neben der Integration der verschiedenen Qualitätsmerkmale und -ebenen hat der Beauftragte auch die partizipative Komponente zu berücksichtigen; d.h., da ein QM-System nicht wirkungsvoll „von oben herab“ eingeführt werden kann, bedarf es der Bereitschaft aller Mitarbeiter/-innen, sich darauf einzulassen und mitzuwirken. Denn oft wissen diese am besten, welche qualitativen Ansprüche der Nutzer/-innen bestehen und wie der organisatorische Rahmen für deren Erfüllung zu gestalten ist. Die erfolgreiche Etablierung eines QM-Systems ist somit von einem hohen Maß an innerbetrieblicher Kommunikation abhängig.

Bei der Leitung der Stiftung SPI bezog sich diese Einbindung - abgesehen vom Institutsdirektor - auf die Arbeitsbereiche der Verwaltung und des Rechnungswesens. Auch hier war es ohne gravierende Probleme möglich, die kontinuierliche Sicherung und Verbesserung der Qualität der Arbeit als Ziel des Handelns zu vermitteln. Dies ist generell nur durch „animierende“ und unterstützende Einsicht und Überzeugung, nicht durch Verordnung zu gewährleisten. Zum Scheitern verurteilt sind qualitätssichernde Maßnahmen, die sich allein auf die sozialen Kompetenzen beschränken, während Wirtschafts- und Verwaltungsbereiche ebenso herausgehalten werden wie Zulieferer, Vertragspartner oder öffentliche Planungsinstanzen. Da Qualitätssicherung oft auf Verhaltensänderungen der Mitarbeiter/-innen zielt, ist sie ein auf Dauer angelegtes Programm. In vielen Untersuchungen sind Qualitätskonzepte deshalb gescheitert, weil sie über einen kurzfristigen Aktionismus nicht hinaus kamen.

Nachdem die Qualitätsdiskussion in der Stiftung SPI in Gang gesetzt worden ist, gilt es deren kontinuierliche Fortführung und Sicherung zu gewährleisten. Für die Mitarbeiter/-innen ist es wichtig, ihre Erfahrungen so einbringen zu können, dass profunde Antworten auf die Qualitätsfragen gefunden werden. Dabei geht es immer um zwei Fragenkomplexe: „Was ist richtig und wichtig für eine gute Arbeit?“ Und: „Wie erreicht man, dass das Richtige auch getan wird?“ Eine solche interne Kundenpfadstruktur wird über eine PC-gerechte „black box“ realisiert, in der die relevanten Qualitätsfragen aufgeführt sind und die als kontinuierliches internes Audit benutzt wird. Damit wird einerseits die Normanforderung erfüllt, die auch in einer dazu erstellten Verfahrensanleitung beschrieben ist, wie auch der begleitenden Überprüfung der operationalisierten Qualitätsmerkmale. Der Qualitätsbeauftragte hat hier die Aufgabe der Auswertung und der Kommunikation der Ergebnisse in den Leitungsprozess der Stiftung. Wichtig hierzu ist auch - und die Norm fordert dies nachhaltig - dass die Mitarbeiter/-innen sich in den möglichen Änderungsprozess einbringen können. Somit müssen sie auf einem aktuellen Wissensstand sein, was wiederum die Forderung nach angemessenen Weiterbildungsmöglichkeiten unterstreicht. Dies umso mehr, da Qualitätssicherung die Kostenprofile der sozialen Arbeit durchaus verändert (z. B. andere Kooperationsbeziehungen, veränderte Finanzierungsmodalitäten, professionelle Medienstandards u. ä.). Die damit verbundene Anpassung verlangt von den Mitarbeitern/-innen ein hohes Maß an Flexibilität und ein neues, vielgestaltiges Engagement. Hier hat der Qualitätsbeauftragte in Verbindung mit der Leitung der Stiftung SPI die notwendige Überzeugungsarbeit zu leisten.

5. Der Qualitätsbeauftragte als Reflexionspartner

Deutlich wird, dass die Einführung eines QM-Systems die Gesamtentwicklung der Stiftung SPI grundlegend beeinflusst. Daraus ist die Konsequenz zu ziehen, dass das Qualitätsmanagement eng mit der strategischen Planung der Stiftung SPI zu verknüpfen ist. So haben natürlich die ausgebildeten Kompetenzen erheblichen Einfluss auf die Qualität der zu erbringenden Leistungen. Die getroffenen Festlegungen hinsichtlich notwendiger Kernkompetenzen und dazugehörige Prozesse der Projektentwick-

lung, -planung und -umsetzung sind mit den vorrangigen Qualitätsmerkmalen und Standards abzustimmen. Über Akquisitionsmaßnahmen sind frühzeitig erfolgsversprechende Angebote zu entwickeln, die den Bedürfnissen und Interessen der jeweiligen Kunden adäquat entsprechen. Hier hat das ausgereifte QM-System der Leitung der Stiftung SPI seine Stärken, lassen sich doch eine Vielzahl von Daten und Erkenntnissen über Geschäftsfelder, Kompetenzen sowie Angebots- und Nachfragesituationen liefern, und können Controlling- und Budgetierungsschritte vorgenommen werden, die eine effektive Planung ermöglichen. Der Qualitätsbeauftragte hat dafür Sorge zu tragen, dass dieses System als fachlich begründetes, normspezifisch ausgewiesenes, leitungs- und mitarbeiter/-innengerechtes, ständig verbessertes und kundenorientierter ausgewiesen wird. Der kontinuierliche und reflektierte Austausch darüber gewährleistet die Funktionsfähigkeit des dokumentierten QM-Systems.