

QM-Entwicklung und Zertifizierung von AWO-Kreisverbänden

Eine Typisierung entlang der Erfahrungen im gos-Pilotprojekt.

Das Projekt: Gegenstand und Ziele

Gegenstand des gos-Pilotprojekts „Pre-TestZertifizierung von Kreisverbänden“ ist die Entwicklung und Implementierung von zertifizierungsfähigen QM-Systemen in drei ausgewählten AWO-Kreisverbänden, angeleitet und moderiert durch zwei AWO-Auditoren als Berater- und Trainerteam.

Den Objektbereich für das Projekt bilden die drei teilnehmenden Kreisverbände mit allen zugeordneten Betrieben und Geschäftsstellen. Dieser umfasst insgesamt ca. 65 Prozessfelder (mit dem Begriff „Prozessfelder“ bezeichnen wir innerbetriebliche Verfahrenskreise, die in der QM-Dokumentation beschrieben und einer/einem Prozessverantwortlichen zugeordnet sind; ein „Betrieb“ kann aus einem oder mehreren Prozessfeldern bestehen) und 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in nahezu allen Dienstleistungs- und Servicebereichen der sozialen Arbeit. In Abbildung 1 geben wir einen Überblick über die in das Projekt eingebundenen Arbeitsfelder:

Kreisverband Fürth-Land e.V.	Stadtkreis Gießen e.V. Gemeinnützige Gesellschaft für Soziale Dienste mbH	Unterbezirk West-Münsterland
Zirndorf	Gießen	Bocholt
Geschäftsstelle Stationäre Pflege Ambulante Pflege MSHD Essen auf Rädern Kindertagesstätten Horte Kurvermittlung	Geschäftsstelle Stationäre Pflege Teilstationäre Pflege Ambulante Pflege Betreutes Wohnen Essen auf Rädern Kindertagesstätten Therapeutisches und pädagogisches Kinderzentrum Therapeutische Behandlungsstelle Hilfen für Personen nach § 72 BSHG (HWA) Wärmestube Beratungsstellen Fahrdienst	Geschäftsstelle Ambulante Pflege MSHD Essen auf Rädern Mobile Familienbildung Sozialzentrum Kindertagesstätten Beratungsdienste für Migranten und Spätaussiedler Sucht- und Drogenberatung Betreuungsverein Schuldner- und Insolvenzberatung Kur und Erholung
ca. 12 Prozessfelder	ca. 25 Prozessfelder	ca. 30 Prozessfelder

Abbildung 1: Arbeitsfelder

Maßgeblich für die Auswahl gerade dieser drei Kreisverbände war die Intention, jeweils typische bzw. typisierbare AWO-Organisationen auf eine externe Zertifizierung vorzubereiten, die real existierende Gruppen von Kreisverbänden mit ihren spezifischen Struktur-

merkmalen wie Betriebsgröße, Organisationsform, QM-Ressourcen und regionalem Bezug repräsentieren.

- Der Kreisverband Fürth-Land e. V. ist in einer ländlichen Region mit der Geschäftsstelle in Zirndorf angesiedelt und besitzt seinen Arbeitsschwerpunkt in einem großen Altenpflegezentrum.
- Der Stadtkreis Giessen e. V. ist ein städtisch orientierter Verband mit einem umfangreichen Dienstleistungsangebot (Schwerpunkt Pflegezentrum und -verbund), das unter dem Dach einer gGmbH mit dem Stadtkreis als Alleingesellschafter zusammengefasst ist.
- Der Unterbezirk West-Münsterland mit Sitz in Bocholt ist ein flächenmäßig weit ausgehender Verband mit zahlreichen regionalen Dienstleistungsangeboten (Schwerpunkt Kindertagesstätten).

Angesichts der gewollten Heterogenität der beteiligten Kreisverbände und ihrer zahlreichen Arbeitsfelder, der großen Zahl beteiligter Mitarbeitergruppen und der Einbeziehung der Geschäftsstellen und aller Organisationsebenen bis zu den Vorständen werden an die Projektplanung und –durchführung ganz erhebliche und zum Teil qualitativ neue Herausforderungen gestellt. Anhand einiger Beispiele werden wir verdeutlichen, dass die Untersuchung komplexer Organisationsstrukturen von Kreisverbänden im Rahmen extern begleiteter QM-Implementierung durchaus mit Beratungs- und Moderationsprozessen im Sinne von klassischer Unternehmensberatung vergleichbar ist. Entsprechend umfassend sind die operativen Ziele für die externe Beratung bei der Projektdurchführung definiert:

Das Beratungskonzept in diesem Projekt ist darauf ausgerichtet,

- einen komplexen anwendungsorientierten Informationspool zur Entwicklung und Implementierung eines normorientierten QM-Systems auf der Grundlage der AWO-Qualitätsforderungen und der DIN EN ISO 9001:2000 bereitzustellen, aufzuarbeiten und nutzerbezogen zu vermitteln,
- die Kreisverbände bei der Erstellung einer normkonformen und anwendungsorientierten QM-Dokumentation (Handbuch, Dokumente und Aufzeichnungen) zu beraten und anzuleiten,
- von Projektbeginn an möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Betriebe und Funktionsebenen aktiv in den Informationstransfer und in die Arbeitsprozesse zur QM-Entwicklung einzubeziehen,
- bereits zum Beginn des Projekts strukturierte QM-Bestandserhebungen in allen Bereichen unter Beteiligung möglichst vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchzuführen,
- parallel zur QM-Entwicklungsarbeit gemeinsam mit den örtlichen QMB planvoll Trainingseinheiten zur Vorbereitung auf interne und externe Auditsituationen in den Geschäftsstellen und allen Betrieben durchzuführen und auszuwerten,
- im Verlauf des Projektes bedarfsorientiert spezielle Schulungsangebote zu entwickeln und umzusetzen (Moderation von Q-Zirkeln, Durchführung interner Audits, Durchführung von Management-Reviews),

- von Beginn an über den gesamten Projektverlauf hinweg Probleme, Widerstände und Störungen offen anzusprechen und gemeinsam zu bearbeiten und dabei spezifische Probleme einzelner Mitarbeitergruppen über die Beratung der Führungskräfte bei der Zieldefinition zu berücksichtigen,
- Austauschstrukturen der QMB der beteiligten Kreisverbände untereinander und mit QMB aus anderen Projekten aufzubauen und zu nutzen, sowie
- die Leitungen (Prozessverantwortlichen) und QMB im Verlauf des Beratungsprozesses in die Lage zu versetzen, die eingeleiteten Prozesse weitgehend selbständig zu planen, zu moderieren, zu steuern und zu überprüfen.

Alle Beteiligten gehen davon aus, dass die angestrebte externe Zertifizierung nach dem AWO-Tandem-Konzept in der ersten Hälfte des Jahres 2003 ein wichtiges strategisches Zwischenziel sowohl der QM-Implementierung, als auch zur inhaltlichen Fundierung und Bewertung von Organisationsentwicklungsprozessen darstellt, deren Ergebnisse über die beteiligten Gliederungen hinaus Beachtung finden werden.

Vor diesem Hintergrund geben wir mit diesem Zwischenbericht auch Hinweise dafür, wie die im Verlauf des Projekts gewonnenen Erkenntnisse über die Probleme, Anforderungen, Strategien und Lösungen im Zusammenhang mit der QM-Implementierung zur Weiterentwicklung organisations- bzw. verbandsstrategischer Konzepte genutzt werden können.

Verlauf und erste Ergebnisse

Struktur und Kommunikation

Grundlage eines Praxisprojekts zur QM-Implementierung und Zertifizierungsvorbereitung in gegliederten Unternehmensstrukturen, wie sie AWO-Kreisverbände mit ihren Betrieben und Regie- bzw. Serviceeinheiten aufweisen, ist eine genaue Untersuchung der jeweiligen Unternehmensverfassung im Sinne von übergeordneten Entscheidungs- und Zuordnungsstrukturen. Dabei entsteht bereits in der Phase der ersten Beratungseinheiten mit der Leitung und im Verlauf der Bestandsanalysen Klärungsbedarf hinsichtlich grundlegender Zuordnungsentscheidungen:

- Wer ist die „Oberste Leitung“ im Sinne der DIN EN ISO 9001:2000 (Geschäftsführung oder Vorstand bzw. Aufsichtsrat) und wer repräsentiert die „Oberste Leitung“ mit den entsprechenden Kompetenzen im Rahmen des Projektes? (vgl. hierzu auch die Ausführungen zu Vorstand und Geschäftsführung).
- Wie sollen die Betriebe und Arbeitsfelder des Unternehmens im Hinblick auf die Anforderungen einer systematischen QM-Entwicklung (und der Zertifizierung), aber auch unter organisatorischen und Marketing-Gesichtspunkten sinnvoll spartenorientiert und regional gruppiert und hierarchisch eingeordnet werden?
- Ist die Benennung von Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB) erfolgt, bekannt gemacht und in der Aufbauorganisation dokumentiert?

Angesichts der Vielzahl der beteiligten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und der Verschiedenartigkeit der zum Objektbereich gehörenden Arbeitsfelder müssen (ebenfalls in der

Anfangsphase eines solchen Projekts) QM-orientierte Arbeits- und Kooperationsstrukturen etabliert und weiterentwickelt werden. Über diese Strukturen ist auch der Einsatz der externen Berater und die sinnvolle Verteilung der Beratungs- und Trainingsressourcen in den beteiligten Kreisverbänden geregelt. Bei der Umsetzung des Pilotprojektes hat sich das folgende Kommunikationssystem bewährt:

Gremium	Teilnehmer	Moderation	Frequenz
Qualitätskonferenz (oberstes Beschlussorgan zur Steuerung des QM-Prozesses über alle Betriebe)	Oberste Leitung, QMB, Betriebsleitungen und die Leitungskräfte auf Einrichtungs- und Abteilungsebene (differiert in der Benennung zwischen den Projektgliederungen), weitere Prozessverantwortliche aus den Arbeitsbereichen, Betriebsrat, externe Berater	Externe Berater und QMB	2 mal jährlich
Steuerungskreis (als arbeitsfähiges Koordinations- und Abstimmungsgremium)	Oberste Leitung, QMB, Betriebs- bzw. Bereichsleitungen, bei Bedarf externe Berater	Oberste Leitung	monatlich
Qualitätszirkel (als ständige „Impulsgeber“ des QM-Prozesses oder themenorientiert)	QMB, QB, am Thema beteiligte Mitarbeiter (übergreifend oder arbeitsfeldbezogen)	QZ-Moderator	gemäß interner Vereinbarungen

Abbildung 2: Empfohlene Gremienstruktur

In der Effektivitätsbewertung der (projektbezogenen) Gremienarbeit wurde schnell deutlich, dass weder die räumliche Entfernung der Einzelbetriebe, noch die Unterschiedlichkeit der Arbeitsfelder oder die rechtliche Verfassung der Kreisverbände sich nachweisbar negativ auf die Gremienarbeit und die Begleitprozesse auswirkten. Im Gegenteil: Gerade für weitflächig organisierte Verbände bzw. für Vertreterinnen und Vertreter unterschiedlicher Praxisfelder (vgl. Abb. 1) bieten die qualitätsbezogene Gremienarbeit in den moderierten Workshops des Projektes und der arbeitsfeldübergreifende Austausch in Qualitätszirkeln eine gute Gelegenheit zur Wahrnehmung der mitunter überraschenden Vielfalt im Dienstleistungsspektrum des eigenen Kreisverbandes. Mithin fördert diese Wahrnehmung aller Beteiligten auch die selbstbewusste Entwicklung einer übergreifenden Verbands- und Organisationsidentität. Dieser Effekt sollte bei der Planung und Durchführung weiterer Projekte zur Zertifizierungsvorbereitung und Organisationsentwicklung in AWO-Gliederungen bei der Festlegung des jeweiligen Objektbereichs beachtet werden (aufgrund entsprechender eigener Erfahrungen der Verfasser sind diese positiven Effekte auch im Rahmen von projektorientierten (temporären) Zusammenschlüssen mehrerer AWO-Organisationen zur gemeinsamen (und gemeinsam finanzierten!) Zertifizierungsvorbereitung/OE zu erwarten).

Entgegen verschiedener Thesen und Befürchtungen zeigte sich, dass auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den unteren Hierarchiebereichen nach einer entsprechenden Grundinformation und Anleitung motiviert sind, sich engagiert und ergebnisorientiert mit der Gestaltung ihrer eigenen Arbeitsprozesse auseinanderzusetzen.

Eine Gruppe mit besonderen Problemen bei der QM-Implementation stellten nach den Erfahrungen im Pilotprojekt vielmehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der mittleren Führungsebene dar, deren Leitungskompetenz von langjähriger Berufserfahrung und weniger von operationalisierbaren Anforderungs- und Entwicklungsprofilen abgeleitet wurde. Solche Konstellationen sind nach unserer Einschätzung eher in ländlich bzw. regional geprägten Einrichtungen und Diensten anzutreffen. Bei der im Konzept vorgesehenen QM-Beratung speziell für diese Mitarbeitergruppe sollten allerdings auch die für traditionelle regionalisierte AWO-Strukturen typischen Kundenbedürfnisse berücksichtigt werden.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass sich für die am Modellprojekt beteiligten Kreisverbände bei der Auswertung ihrer jeweiligen Markt- und Nachfrageanalysen inhaltlich und zum Teil fachlich unterschiedliche Entwicklungsoptionen für die Dienstleistungsbetriebe ergeben. Beispielhaft können hier die Frage der Trägerschaft stationärer Pflegeeinrichtungen oder die Bedeutung regional verfügbarer familiärer Sorgepotenziale für die ambulante Pflege genannt werden. Nach den Erfahrungen im Pilotprojekt ist es sinnvoll, auch diese unternehmensstrategischen Fragestellungen im Rahmen der QM-Gremien und der Beratungsprozesse zu bearbeiten, um damit die notwendigen Management-Entscheidungen systematisch vorzubereiten und umzusetzen.

Dienstleistungsmanagement und Verbandsziele

Bei der Umsetzung der eingangs beschriebenen Projektkonzeption wird deutlich, dass zwei (über die Normanwendung zu systematisierende) Projektziele in den Kreisverbänden von zentraler Bedeutung sind:

- Die Befähigung des Managements zur projektbezogen geplanten, dokumentierten und offensiv kommunizierten Prozesslenkung und zur Bewertung der Projektfortschritte in allen Bereichen der Organisation.
- Die Optimierung des Ressourceneinsatzes und der Prozesse in den Geschäftsstellen, verbunden mit der Entwicklung bzw. Stärkung der Leistungsprofile von Geschäftsstellen als internen Dienstleistern für alle Subsysteme der Kreisverbände.

Diese seit Jahren im Zusammenhang mit Entwicklungszielen von Verbandsorganisationen genannten Kompetenzfelder können nach den Erfahrungen im gos-Projekt auf der Grundlage der Normsystematik besonders nachhaltig bearbeitet werden, weil die Implementierung eines zertifizierungsfähigen QM-Systems die Akteure zur genauen Festlegung von (internen wie externen) Anforderungen und Prozessparametern zwingt. Das bedeutet für die Ressourcenplanung der Berater, dass der Gruppe von Führungskräften im Unternehmen (Geschäftsführer, Abteilungsleiter, Einrichtungsleiter, Bereichsleiter in den Einrichtungen) und der Qualität der Abläufe in den Geschäftsstellen besondere Aufmerksamkeit zu widmen ist.

Dabei konnte im Rahmen des Pilotprojekts die Erwartung bestätigt werden, dass die notwendigen Festlegungen, die Organisationsabläufe sowie die Prüf- und Bewertungsprozesse im Rahmen einer gGmbH-Struktur besonders klar strukturiert und für alle Beteiligten nachvollziehbar realisiert werden können. Das hängt nach Auffassung der Projektteilnehmer damit zusammen, dass das sehr anschauliche analytische Modell der internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen im Konzept und im zentralisierten Wirtschaftsbetrieb einer Kreisverbands-GmbH eine grundlegende Rolle spielt, insbesondere hinsichtlich der persönlichen Verantwortungen und der Informationspflichten der Leitungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter sowie hinsichtlich der entwickelten Servicementalität in den Geschäftsstellen.

Interessanterweise ist gleichzeitig festzustellen, dass die in allen drei Gliederungen konzeptionell verankerte und operativ gewollte Einbindung ehrenamtlicher Verbandsarbeit in den beiden Kreisverbänden ohne gGmbH-Struktur besonders intensiv und vielgestaltig betrieben wird, dies insbesondere in Anbindung an Einrichtungen, Zentren, Begegnungsstätten und Projekte, die sich erst am Anfang des Weges zu einem QM-orientierten professionellen AWO-Dienstleistungsverständnis befinden.

Bei der Auswertung der Projekterfahrungen ist deshalb zu beachten, dass einerseits in allen drei beteiligten Kreisverbänden trotz ihrer jeweils besonderen Strukturbedingungen ein Zertifizierungsprojekt unter einer gemeinsamen Zielperspektive realisiert werden kann, andererseits aber die Umsetzung eines „ganzheitlichen“ AWO-Verbandskonzeptes zur Zusammenführung verbandlicher und unternehmerischer Aktivitäten auf Kreisverbandsebene von zusätzlichen Voraussetzungen abhängig ist.

Dazu gehören regional bisher kaum entwickelte zeitgemäße AWO-Konzepte zur Verknüpfung von Organisation und freiwilligem Engagement, verbunden mit entsprechenden normativen Festlegungen in den jeweiligen QM-Systemen, die in den Gliederungen und ihrem Umfeld nicht nur als symbolische Traditions-Additive zu einem ansonsten modernen Dienstleistungsdesign wahrgenommen werden (aus verbandspolitischer Sicht dürfte die Tatsache interessant sein, dass keiner der drei Kreisverbände für die Qualitätsentwicklung nennenswerte relevante Beziehungen zur nächsthöheren AWO-Gliederungsebene unterhält).

Vorstand und Geschäftsführung

Die seit Jahren innerverbandlich sehr populäre Forderung nach einer klaren und konstitutionell verankerten Aufgabenteilung zwischen Vorstand bzw. Aufsichtsrat einerseits und Geschäftsführung der Kreisverbände andererseits, gewinnt unter der Perspektive der Implementierung eines zertifizierungsfähigen QM-Systems eine neue Richtung: Während nicht wenige Verbandsvertreter in einer strikten Trennung zwischen (ehrenamtlichem) Verbandsbereich und Unternehmensführung bis hin zur Ausgründung von Unternehmenselementen in GmbH eine zukunftsfähige Lösung sehen, werden bei der Umsetzung von normorientierten QM-Systemen in Gesamtorganisationen wie AWO-Kreisverbänden gerade an die Qualität der funktionalen Verknüpfung von Vorstands- und Geschäftsführungsaufgaben differenzierte Anforderungen gestellt.

Eine besondere Bedeutung erhält das Gleichgewicht von Geschäftsführungskompetenz und Vorstandsverantwortung in kleineren Gliederungen. Organisatorische und wirtschaft-

liche Notwendigkeiten verhindern hier unter Umständen den Einsatz eines hauptamtlichen Geschäftsführers; statt dessen übernehmen Vorstand bzw. benannte Vorstandsvertreter geschäftsführende Aufgaben im Unternehmensbereich. Für Unternehmensführung wie Qualitätsmanagement gleichermaßen ist in diesen Fällen eine unmissverständliche Regelung von Verantwortung und Kompetenz erforderlich, die – und in diesem Detail stecken viele Teufel – verbindlich dokumentiert und konsequent gelebt werden muss.

Nach den Erfahrungen im Pilotprojekt ist die wichtigste Voraussetzung für die QM-Implementierung auf allen Arbeitsebenen der Organisation die Festlegung und die erfolgreiche Kommunikation der Organisationsziele und der Qualitätspolitik in einer für alle Arbeitsfelder handhabbaren und sinnstiftenden Form. Alle strategischen und operativen Entscheidungen, alle Steuerungs- und Entwicklungsprozesse sowie alle internen Bewertungen von Prüfergebnissen müssen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Konkretisierung dieser qualitätspolitischen Vorgaben zu identifizieren sein.

Die Grundsatzentscheidung des Vorstandes zum Qualitätsmanagement leitet das so genannte „operative Geschäft“ der Geschäftsführung. Die Ermittlung betriebsbezogener Zielfelder, die regelmäßige und vollständige Überprüfung der Zielerreichungsgrade, die Implementierung von Maßnahmen bis hin zum Managementreview werden auf dieser Grundlage im Geschäftsbetrieb der Gliederung realisiert.

Anders gewendet: Viele der zu Beginn des Pilotprojekts offen thematisierten typischen Organisationsprobleme bei der Einführung von QM-Systemen (Sicherung einer offenen und kritikfähigen Kommunikationsstruktur, Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Engagement und Beteiligung der Leitungskräfte, Bereitstellung von personellen, zeitliche und finanziellen Ressourcen usw.) konnten im weiteren Verlauf von den Beteiligten dann am besten aufgegriffen und bearbeitet werden, wenn es ein klares Bekenntnis des Vorstandes bzw. des Aufsichtsrates zum Qualitätsmanagement und direkt daraus abgeleitete Zielvorgaben gab, die sich als zentrale Elemente der jeweiligen QM-Dokumentation (z. B. im Handbuch) wiederfinden (bezeichnenderweise führte eine zeitweilig in einem der beteiligten Vorstände geführte Diskussion über Weiterführung oder Abbruch des Projekts sofort zu einem vorübergehenden spürbaren Einbruch in den QM-Aktivitäten auf allen Ebenen des Kreisverbandes).

Diese, auf den ersten Blick triviale Feststellung muss an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich herausgestellt werden, weil die Bedeutung des eindeutigen Bekenntnisses der Organisationsspitze zu Qualitätsmanagement und der Umsetzung in anwendungsfähigen Zielvorgaben für das „operative Geschäft“ nach unseren Erfahrungen regelmäßig unterschätzt wird, und zwar auf allen Funktionsebenen von Verbandsorganisationen.

Bezogen auf das beschriebene Untersuchungsinteresse zur Typisierung von Kreisverbänden am Beispiel Qualitätsmanagement hat sich gezeigt, dass die zeitgemäße Wahrnehmung von Managementaufgaben durch Vorstände/Aufsichtsräte und Geschäftsführungen dort am ehesten gelingt, wo – unabhängig von Vereins- oder GmbH-Satzung – die Überwindung tradierter AWO-Strukturen nicht im Sinne von Trennung, sondern mit einer neuen Qualität der kooperativen Arbeitsteilung zwischen ehrenamtlichen Vorständen und hauptamtlichen Geschäftsführungen auf der Grundlage gemeinsamer Qualitätsziele und entsprechender Standards für alle Akteure realisiert wird.

Ausblick

Eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung der beschriebenen verbands- und unternehmensstrategischen Ziele im Rahmen des QM-Entwicklungsprozesses in den Kreisverbänden ist eine systematische qualitätsbezogene Qualifizierung und ggf. Begleitung der Leitungskräfte (Prozessverantwortliche) auf allen Ebenen. Im Hinblick auf die Steuerungsverantwortung der Geschäftsführungen in komplexen Organisationen wie AWO-Kreisverbänden sollten insbesondere die im Normkapitel 5 der ISO 9001:2000 beschriebenen Forderungen vollständig und nachhaltig als zentrales Entwicklungsthema innerhalb eines QM-Projektes unternehmensbezogen bearbeitet werden. Dabei wird schnell deutlich, dass nicht nur angesichts der komplexen Binnenstrukturen, sondern auch angesichts notwendiger Reaktionen auf Veränderungen in der Unternehmensumwelt die Verfügbarkeit von aussagefähigen Daten, aggregiert als Kennzahlen für das Management, von existenzieller Bedeutung für die Organisation ist. Die Beschreibung und Anwendung entsprechender Datentableaus in Anlehnung an das mehrdimensionale „Balanced-scorecard“-Konzept wird daher im weiteren Verlauf des Projekts eine wichtige Rolle spielen.

Noch immer gilt Qualitätsmanagement auch in vielen AWO-Gliederungen als zusätzlicher Aufwand, den man sich eigentlich nur in Zeiten vermeintlicher Prosperität leisten kann. In wirtschaftlichen Notlagen werden dann gerade jene QM-Ressourcen abgebaut, über deren systematische Anwendung die eine oder andere Defizitentwicklung rechtzeitig abgewendet bzw. korrigiert werden könnte. Im Pilotprojekt „Zertifizierung von Kreisverbänden“ spielt deshalb die Entwicklung und Verbreitung eines AWO-Organisationsverständnisses, in dem ein funktionierendes QM-System als wesentliche Voraussetzung für die Wirtschaftlichkeit von AWO-Unternehmen erkannt wird, eine große Rolle.

Bei der Endredaktion der QM-Handbücher, als Teil der geforderten QM-Dokumentation, nahm die Bearbeitung der Frage, wie umfangreich und wie (prozessfeldbezogen) differenziert die Handbuchelemente sein müssen, relativ großen Raum ein. Auch wenn wir eine allgemeingültige Dokumentationsvorgabe für nicht sachgerecht halten, ist im Pilotprojekt eine deutliche Tendenz der Reduzierung der Handbuchvolumina auf die von der Norm geforderten Festlegungen festzustellen. Die darüber hinaus für die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung des QM-Systems und zur Sicherung der festgelegten Dienstleistungsqualität erforderlichen Dokumente und Aufzeichnungen werden bedarfsorientiert gelenkt, ohne dass im Einzelfall die Suche in einem umfangreichen Handbuch notwendig ist.

Entgegen unserer ursprünglichen Annahmen werden bei der Erstellung, Abstimmung und Vervollständigung der QM-Dokumentationen relativ viele externe Beratungskapazitäten gebunden. Die zunächst als problematisch eingeschätzte Implementierung des Systems und die Durchführung erster interner Audits (unter Verwendung der AWO-Prüflisten und der TÜVCERT-Auditvorgaben) im Pilotprojekt wird dagegen von den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern engagiert und mit Erfolg realisiert. Dies liegt nach Auffassung aller Beteiligten nicht zuletzt an der konzeptionellen Projektvorgabe, frühzeitig alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den QM-Entwicklungsprozess einzubeziehen. Nach unseren praktischen Erfahrungen und angesichts der überaus positiven Resonanz in den entsprechenden Moderations- und Trainingssequenzen empfehlen wir zur Visualisierung der Prozessstrukturen die Verwendung von Flussdiagrammen.

Zum Abschluss dieses zunächst nur schlaglichtartigen Zwischenberichts über ein ungewöhnliches Zertifizierungsprojekt soll noch einmal auf den erheblichen inhaltlichen, planerischen und organisatorischen Aufwand hingewiesen werden, der mit dem Projekt für die beteiligten Kreisverbände, die Berater und die gos verbunden ist. Wenn wir aus Anlass dieses Zwischenberichts feststellen können, dass im bisherigen Verlauf die vereinbarten Teilziele erreicht werden konnten, so ist dies unserer Meinung auch das Verdienst der in den drei Kreisverbänden tätigen QMB. Wir möchten die Gelegenheit nutzen, um Gaby Nickel, Monika Kittler, Christa Kleine Ruse, Ulrich Flasche und Bernd Hennig bereits heute für ihren Einsatz zu danken.

Veröffentlicht in:

Rainer Brückers (Hg): Tandem QM – Das integrierte QM-Konzept in der sozialen Arbeit; Bonn 2003; S. 224 – 232. (Zu beziehen über die gos – Gesellschaft zur Organisationsentwicklung und Sozialplanung, Oppelner Straße 130, 53119 Bonn.)