

Erfahrungen und Ergebnisse eines Modellprojektes der Qualitätsgemeinschaft Soziale Dienste e. V.

Die Qualitätsgemeinschaft Soziale Dienste e. V. ist ein Zusammenschluss der 4 Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege in Berlin:

Caritasverband für das Erzbistum Berlin e. V.

Deutsches Rotes Kreuz, Landesverband Berliner Rotes Kreuz e.V.

Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz e.V.

Jüdische Gemeinde zu Berlin

sowie deren rechtlich selbstständige Mitglieder.

Die beteiligten Organisationen haben folgende Ziele:

- kontinuierliche Verbesserung und Sicherung der Qualität in der sozialen Arbeit zum Wohle der Hilfesuchenden
- mehr Sicherheit und Transparenz für alle Hilfesuchenden und deren Angehörigen
- allgemeine Qualitätsstandards für soziale Dienste in Berlin und Brandenburg als Orientierung für alle Einrichtungen und als Grundlage für eine in Zukunft mögliche Zertifizierung zu entwickeln
- alle am Hilfeprozess Beteiligten (Klienten, deren Angehörige, Kostenträger, Mitarbeiter/Innen, Leitungen und Unternehmen) sollen in die Sicherung und Entwicklung der Qualität einbezogen werden. Es soll ein Kommunikationsprozess entstehen, der Kooperation zur Folge hat.

Ausgangssituation

Die nachfolgenden Aspekte kennzeichnen die Ausgangssituation, die bei der Umsetzung von Qualitätsmanagement in sozialen Dienstleistungsbetrieben bedacht und berücksichtigt werden sollten.

Gesellschaftlicher Strukturwandel

Die gesamtgesellschaftlichen Veränderungen gehen auch an der Freien Wohlfahrtspflege nicht vorbei. Ich möchte hier nur einige Stichworte nennen, die soziale Dienstleister wesentlich betreffen.

- der Wandel von der Industriegesellschaft zur Mediengesellschaft
- der Wegfall der Privilegien der Freien Wohlfahrtspflege
- Dienstleistungserbringung unter Marktbedingung und
- die verschärfte Konkurrenzsituation (freie gewerbliche Anbieter, öffentliche Anbieter, gemeinnützige Anbieter untereinander)

Sozialarbeit als Profession

Sozialarbeit konnte in den letzten 20 Jahren als Profession nicht in erforderlichem Maße überzeugen. Das Berufsbild konnte nicht hinreichend gestärkt und in der Gesellschaft etabliert werden. Die Folge ist, dass die Effektivität der Sozialarbeit häufig in Frage gestellt wird. Sozialarbeiter/Innen werden als die Händchenhalter der Versager belächelt.

Zwei Faktoren haben meines Erachtens hierzu wesentlich beigetragen.

1. Die mangelnde Methodik und die mangelhafte fachlich fundierte Darstellung der Arbeit. Sozialarbeiter/Innen, deren wichtigstes Handwerkszeug das gesprochene Wort ist, waren und sind vielfach nicht in der Lage, ihre Arbeit und deren Wirksamkeit entsprechend darzustellen.
2. Die Skandalisierung sozialer Arbeit hat zwar kurzfristige Erfolge gezeigt in Form einer Vielzahl neuer Projekte, den Nachweis über den Erfolg ihrer Arbeit ist sie aber im wesentlichen schuldig geblieben.

Sozialarbeit und Betriebswirtschaft

Qualitätsmanagement als Methode der Betriebswirtschaft ist der Sozialarbeit generell suspekt. Der Betriebswirtschaft wird häufig die Verantwortung für soziale Ausgrenzung angelastet (Arbeitslosigkeit, Wohnungslosigkeit). Außerdem wird häufig unterstellt, dass die "komplexe soziale Beziehungsarbeit" nicht unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachtet werden kann.

Traditionen der christlichen Wohlfahrtspflege

Hilfeleistungen, die bisher aus der freiwilligen Christenpflicht (Dienst am Nächsten) von sozialen Einrichtungen erbracht wurden, sind zu Dienstleistungen (ab-)gewertet worden; zu Dienstleistungen für die es eine konkrete Auftragserteilung auf Grund von gesetzlichen Ansprüchen und/oder vertraglichen Vereinbarungen gibt und Dienstleistungen, für die ein Preis (Entgelt/Kostensatz) vereinbart wird.

Bei Zuwendungen sieht das noch immer etwas anders aus, hier wird häufig erwartet, dass Eigenmittel vom Dienstleister eingebracht werden (Fehlbedarfsfinanzierung). Aber auch im Zuwendungsbereich wird zunehmend Dienstleistung im klassischen Sinne erbracht. Zielvereinbarungen und Zielfestschreibungen sowie Erfolgskontrollen werden gemäß der Haushaltsordnungen verpflichtend. Das heißt, dass Dienstleistungen, die früher aus christlicher Nächstenliebe erbracht wurden, zu Auftragsarbeiten werden im Rahmen der allgemeinen staatlichen Vor- und Fürsorge auf Grundlage der entsprechenden Gesetze.

Gesetzliche Vorgaben zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

Nicht zuletzt die gesetzlichen Vorgaben in so gut wie allen Leistungsgesetzen schreiben Qualitätssicherung und –entwicklung zwingend vor, so dass davon auszugehen ist, dass Qualitätssicherung keine Frage des “Ob” sondern nur noch des “Wie” ist.

Qualitätsmanagement als komplexes System der Organisationsdurchdringung

Die vorbenannte Ausgangslage, aber auch das komplexe Systems eines Qualitätsmanagements setzt eine hohe Akzeptanz der Mitarbeiter/Innen voraus. Das heißt, sie gilt es frühzeitig in den gesamten Prozess einzubeziehen und insbesondere an der Entwicklung zu beteiligen. Nur Mitarbeiter/Innen, die vom Nutzen für ihre tägliche Arbeit überzeugt sind, lassen sich auf eine solch umfassende Umstrukturierung ihrer Arbeit ein und entwickeln die Bereitschaft, das Erarbeitete auch anzuwenden. Und wenn das Erarbeitete sich in der Praxis nicht bewähren sollte, muss für sie die Chance zur Änderung sicher sein.

Qualitätsmanagement bei sozialen Dienstleistern/Innen setzt eine wesentlich höhere Kompetenz voraus, als dies bei “normalen Dienstleistungen” der Fall ist.

Beim Friseur entscheidet der abschließende Blick in den Spiegel und das Nicken des Kunden/der Kundin über seine/ihre Zufriedenheit.

In einem Beratungsprozess geht es um Motivationsaufbau, Verhaltensänderung, um Erlernen neuer Kompetenzen, um Erhöhung von Frustrationstoleranz, um Verarbeitung von Rückschlägen und um Bewältigung von Krisensituationen.

Erfolge sind nur mit speziellen Evaluationsmethoden messbar, die häufig klientenbezogen und/oder fachbereichsbezogen entwickelt werden müssen. Hier sind die Fachkompetenz und die Kreativität der Berater unerlässlich, um die Evaluation und Darstellung dieser Prozesse geht es wesentlich.

Einbeziehung der Mitarbeiter/Innen in die Erarbeitung eines QM-Systems am Beispiel der QSD

Im Winter 97/98 konnten wir in Berlin die beiden konfessionellen Fachhochschulen für Sozialarbeit als kompetente Kooperationspartner für unser Vorhaben, Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems für die sozialen Dienste in unserem Mitgliedsbereich, bzw. in unserer Trägerschaft gewinnen.

Die Kooperation mit den Fachhochschulen haben wir aus zwei Gründen gesucht:

1. Wir wollten einen externen Kooperationspartner in dem Bewusstsein, dass "der Prophet im Heimatland nicht gilt" und
2. weil wir einen kompetenten Partner mit einem entsprechenden Erfahrungshintergrund im Boot haben wollten und die wissenschaftliche Begleitung durch die Fachhochschulen als wichtig ansahen.

Im Mai und Juni 1998 wurden von der Evangelischen Fachhochschule Berlin zwei einwöchige Workshops angeboten. In diesen Workshops wurde mit den Teilnehmern/Innen der "Leitfaden zur Entwicklung von Qualitätsstandards für soziale Dienste in Berlin" erarbeitet. 45 Teilnehmer, sowohl Projektmitarbeiter als auch Leitungskräfte aus 39 unterschiedlichen Einrichtungen und Diensten waren an der Erarbeitung des Leitfadens beteiligt. Die breite fachliche Basis wurde bewusst gewählt, um den Leitfaden fachrichtungsübergreifend zu gestalten und damit möglichst vielen Anbietern sozialer Dienstleistungen als Arbeitshilfe zur Entwicklung eines QM-Systems zu nutzen.

Nach der redaktionellen Bearbeitung wurde der Leitfaden im Dezember 1998 der Öffentlichkeit vorgestellt.

In einem 2. Schritt gingen wir im Frühsommer 1999 daran, wieder in Form von Workshops, fachrichtungsbezogene Qualitätsstandards zu entwickeln. Als Arbeitsform wurde in der bewährten Form der Workshops gearbeitet. Exemplarisch wurden die "Allgemeinen Sozialdienste ASD" und die "Wohnungslosenhilfeprojekte" ausgewählt. Weitere Fachrichtungen werden folgen.

Die Durchführung der Workshops lag wieder in den bewährten Händen der Evangelischen Fachhochschule Berlin. In ergänzenden Veranstaltungen wurden die verbands- und trägerspezifischen Thematiken und Hintergründe erarbeitet.

Im September 1999 lagen die Ergebnisse, je ein Referenzhandbuch für den ASD und für die Wohnungslosenhilfe vor. Für die Wohnungslosenhilfe wurde außerdem ein „Musterhandbuch Übergangwohnheim“ erarbeitet.

Alle drei Handbücher und der Leitfaden sind auf einer CD-Rom über die QSD erhältlich.

Seit Februar 2000 arbeiten die Einrichtungen und Dienste der Wohnungslosenhilfe und des ASD an der Erstellung ihrer einrichtungsbezogenen Qualitätshandbücher. Es sind 15 Einrichtungen der Caritas, der Diakonie und des Roten Kreuzes beteiligt. Die Moderation des Prozesses hat INIB, ein Institut der Evangelischen Fachhochschule Berlin, übernommen.

Ergebnisse

Die Ergebnisse beziehen die Leitfadententwicklung und die Entwicklung der Referenzhandbücher ein.

Alle Teilnehmer/Innen an den Veranstaltungen sind mit der QM-Terminologie vertraut, sie haben das komplexe System einer umfassenden Qualitätssicherung bei der Erarbeitung des Leitfadens und der Referenzhandbücher kennen- und teilweise auch anwenden gelernt. Sie waren an der Erarbeitung der bisherigen Arbeitsergebnisse direkt beteiligt und konnten für ihre Arbeit wichtige Anliegen einbringen.

Die Teilnehmer/Innen sind sich bewusst, dass Qualitätssicherung und –entwicklung zukünftig unerlässlich sind, um den Anforderungen der Kostenträger zu entsprechen und die Ergebnisse sowohl in fachlicher als auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht stets im Blick zu haben und an deren Verbesserung weiter zu arbeiten.

Die Motivation der beteiligten Mitarbeiter/Innen an der ständigen Qualitätsverbesserung ist nach wie vor hoch, das können wir aus den Rückmeldungen und den Anforderungen, die an die Qualitätsgemeinschaft gestellt werden, erkennen.

Besonders positiv wurde das gemeinsame verbandsübergreifende Vorgehen von allen Beteiligten gewertet. Auch für die Zukunft wurde dies ausdrücklich gewünscht, dem werden wir gerne folgen. Erste konkrete Beispiele von Vernetzungen und Kooperationen, auch trägerübergreifend, haben sich in den Diensten vor Ort daraus entwickelt.

Besonders positiv hat sich ausgewirkt, dass nach beiden Arbeitsphasen, sowohl bei der Leitfadententwicklung als auch nach der Erarbeitung der Referenzhandbücher konkrete Arbeitsergebnisse, schwarz auf weiß gedruckt, vorlagen.

Es gibt aber auch Ängste und Befürchtungen, hier sind besonders zu nennen:

- Die notwendige Unterstützung durch die Leitungen und die konkrete Beauftragung durch die Leitung der Qualitätsbeauftragten wurde von einigen Teilnehmern/innen in Frage gestellt.
- Die Umsetzung in den Einrichtungen und Diensten (Wie werden die Kollegen/Innen reagieren ?) wurde als schwierig eingeschätzt.
- und die Befürchtung, dass die Einführung eines QM-Systems die zusätzliche Bürokratisierung der Arbeit zur Folge hat, zu Lasten der inhaltlichen Arbeit.

Diese Vorbehalte werden wir bei der weiteren Entwicklung entsprechend berücksichtigen, insbesondere die Überorganisation gilt es zu vermeiden. Ein angemessenes QM-System muss einrichtungsbezogen konkreten Nutzen bringen und darf die Arbeit nicht behindern, sie muss sie erleichtern. Das heißt QM muss:

- die Arbeit strukturieren
- den Mitarbeiter/Innen Sicherheit geben
- muss zeitnah die erforderlichen Daten liefern (fachliches und wirtschaftliches Controlling)
- muss die Arbeit erleichtern (zielgerichtetes systematisches Vorgehen)
- muss die Professionalität weiterentwickeln und sichern

Qualitätsmanagement muss für alle Beteiligten konkreten Nutzen haben.

Qualitätsmanagement muss Hilfsmittel bleiben und darf nicht Selbstzweck sein.

4.8.2000

Hermann Pfahler,

Referent für Wohnungslosenhilfe beim Diakonischen Werk Berlin Brandenburg-schlesische Oberlausitz e. V.

Paulsenstrasse 55/56, 12163 Berlin Tel.030 82097-291, Fax -246, E-mail:

Aus " wohnungslos 4/2000" Zeitschrift der BAG Wohnungslosenhilfe