Qualitätsmanagement (QM) in sozialen Dienstleistungsprojekten

Werkzeugkoffer

Teil I: Grundlagen

Institut für Beratung und Projektentwicklung

erstellt 1997 ©

1. Was will IBPro mit diesem Werkzeugkoffer ?

Die Auseinandersetzung mit Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement (QS/QM) bekommt aufgrund der allgemeinen Mitteleinsparungen immer größere Bedeutung. Entscheidende Konsequenzen daraus sind:

1. Eine ergebnisorientierte (OUT-PUT-) Präsentation der Tätigkeit des Projekts.
2. Eine intensivere Auseinandersetzung mit den Kunden (NutzerInnen, Zuschußgebern, Trägern).
3. Damit verbundene organisatorische Maßnahmen im Projekt.

4. Praxisbezogene Informationen und Anregungen geben zum Thema Qualitätsverbesserung im sozialen Dienstleistungsprojekt, die Sie möglichst einfach ausprobieren können.

Dabei ist uns klar, daß es kein "Kochbuch" für Qualitätssicherung gibt.

Diese Broschüre soll ein paar wichtige Orientierungshilfen geben, die die Qualität Ihrer Dienstleistung, auch in einem kleinen Projekt mit 1-2 MitarbeiterInnen, verbessern bzw. einen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß (KVP) einleiten.

Wir haben uns bemüht die betriebswirtschaftlichen Begriffe soweit dies angemessen war zu "übersetzen".

Ergänzend dazu steht Ihnen ein Glossar im Kapitel 3 zur Verfügung.

Schwerpunkt dieses Werkzeugkoffers ist neben den praktischen Anleitungen zum Aufbau eines QM-Systems die Beschäftigung mit Zielen, Abläufen und Führungsaufgaben im Projekt.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg für Ihre Projektarbeit

Ihr IBPro-Team

2. Überblick der einzelnen Kapitel

Teil I: Grundlagen

Kapitel 1: Was ist ein QM-System für soziale Dienstleistungsprojekte? Begriffe wie Qualität, Qualitätsmanagementsystem(QM),Ergebnis- Struktur- und Prozeßqualität werden beschrieben.

Kapitel 2: Warum QM für soziale Dienstleistungsprojekte? Welche Relevanz hat die DIN ISO 9000ff? Welche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen sind bei der QM-Einführung zu beachten? Ein QM-System-Modell wird vor gestellt.

Kapitel 3: Ein Glossar soll Ihnen helfen die Bedeutung der verwendeten Begriffe schnell und eindeutig zu erklären.

Teil II: Arbeitsmaterialien

Kapitel 4: An einem konkreten Beispiel wird der Einführungsprozeß eines QM-Systems aus der Sicht eines Projektmitarbeiters beschrieben. 10 Phasen stellen die Meilensteine innerhalb dieser System-Einführung in einem fiktiven Projekt dar und geben einen Eindruck wie die einzelnen Bestandteile eines QM-Systems im Projekt erarbeitet und umgesetzt werden könnten.

Kapitel 5: Praktische Tips und Hinweise in Form von Checklisten, Formularen und Vorgehensweisen zu den 10 Einführungsphasen finden Sie in diesem Kapitel. Eine Zusammenstellung davon können Sie bei IBPro als Diskette bestellen. Anhand eines Fraqebogens sollen Ihre Rückmeldungen die Qualität dieser Broschüre weiter verbessern.

Der vorliegende Werkzeugkoffer, der aufgrund neuerer Erkenntnisse und Erfahrungen weiterentwickelt wird, ist als Basismaterial gedacht.

3. Inhaltsverzeichnis: Teil I - Grundlagen

		Seite
1.	Was will IBPro mit diesem Werkzeugkoffer ?	2
2.	Überblick der einzelnen Kapitel	3
3.	Inhaltsverzeichnis 4	

Kapitel 1: QM-Systeme - Qualität - Qualitätssicherung 6

1.1.	Der Begriff - Qualitätsmanagementsystem (QM) -	6
1.1.1.	Die DIN EN ISO 9000ff	6
1.1.2.	Die Dokumentation des QM-Systems	8
1.2.	Der Begriff - Qualität -	9
1.2.1.	Ergebnis-, Struktur- und Prozeßqualität	11
1.3.	Der Begriff - Qualitätssicherung -	13
1.3.1.	Unterschied in Profit- und Nonprofitorganisationen	14
1.3.2.	Qualitätssicherung in sozialen Projekten	15

Kapitel 2: Die Implementierung eines QM-Systems in einem sozialen Dienstleistungsprojekt 17

2.1.	Motive für die Implementierung eines QM-Systems	17
2.2.	Die DIN EN ISO 9000 ff. - Relevanz für die Projekte	19
2.3.	Voraussetzungen für ein QM-System	21
2.3.1.	Ziele	21
2.3.2.	Qualitätsstandards	22
2.3.3.	Ablaufprozesse	24
2.3.4.	Führung und Führungskultur	26
2.4.	Ein QM-System - Modell	29
2.4.1.	Dienstleistungen oder Produkte eines Projekts	32

Kapitel 3: 35

3.1.	Glossar - Begriffe definieren, übersetzen und entwirren helfen	35
	Schlußbemerkung	40

Inhaltsverzeichnis: Teil II - Arbeitsmaterialien

Seite

Kapitel 4: Exemplarischer Aufbau eines QM-Systems 6

4.1. QM-System-Einführung bei ALDI 7
4.2. Meilensteine der QM-Einführung bei ALDI 9

4.2.1 Phase 1: QM-Projektstart im Team 10
4.2.2. Phase 2: Das QM-Team und seine Arbeit 11
4.2.3. Phase 3: Bestehende Dokumente in QM-Form bringen 15
4.2.4. Phase 4: QM-Ziele, Abläufe, Standards definieren und vertiefen 19
4.2.5. Phase 5: Bewertungskriterien und Meßmethoden finden 25
4.2.6. Phase 6: Effektivität contra Effizienz (Weniger ist Mehr!) 28
4.2.7. Phase 7: Die QM-Testphase - Zweifel 30
4.2.8. Phase 8: Konsequenzen der Selbstbeschäftigung durch die QM-Einführung 31
4.2.9. Phase 9: Es geht um die ständige Verbesserung ! 33
4.2.10.Phase 10: Dienstleistung des „Möglichen“ und TQM 35

Kapitel 5: Tips und praktische Hilfen für die QM-Einführung 40

5.1. Arbeitsmaterialien zu den 10 Phasen 40
5.2. Fragebogen: QS-System zum Werkzeugkoffer 118

Kapitel 1: QM-Systeme - Qualität - Qualitätssicherung

1.1. Der Begriff -QM-System-

Ein Qualitätsmanagement-System ist ein **strukturiertes Modell** mit einer genauen Darstellung der Aufbau- und Ablauforganisation. Dieses Modell soll der Sicherung der Qualität dienen. Die Einführung eines QM-Systems bedeutet die große Anzahl der Vorgänge innerhalb einer Organisation im Hinblick auf die erforderliche Qualität zu koordinieren.
Das Ziel eines QM-Systems ist das ständige Bemühen des Unternehmens oder der Organisation, die Kundenerwartungen zu erfüllen. Es geht darum, den Prozeß der Herstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung (DL) kontinuierlich zu verbessern.
Die Implementierung des Systems bedeutet keinesfalls eine Garantie für hohe Qualität. Es bedeutet **vielmehr die Voraussetzung für die Fähigkeit Qualität zu liefern.**

Ein **Qualitätsmanagementsystem** sagt nichts über die Sinnhaftigkeit der Dienstleistung oder des Produkts aus, sondern über die Prozesse, die zur festgelegten Durchführung der Dienstleistung notwendig sind (Marketingprozeß, Designprozeß, Prozeß zur Erbringung der Dienstleistung, Dienstleitungsausführung). Der Ablauf der Prozesse und deren Optimierung steht im Vordergrund des QM-Systems.

Das bedeutet etwas überspitzt formuliert, daß z.B. Rentenberatung mit Vorschulkindern eine mögliche Projekt-Dienstleistung sein kann, die anhand eines QM-Systems geplant und durchgeführt wird, auch wenn es eine noch so unsinnige Dienstleistung ist. Die MitarbeiterInnen dieses Projekts können dies so definieren und wenn sie es schaffen ihren Klienten und vor allem dem Zuschußgeber bzw. Träger dies als mögliche, sinnvolle Aktivität zu "verkaufen", orientiert sich das QM-System (nur) an der optimalen Umsetzung.

1.1.1. Die DIN EN ISO 9000 ff

Die DIN EN ISO 9000ff eine mittlerweile **weltweit anerkannte Norm** zur Gestaltung von QM-Systemen stellt allgemeine Regeln und Vorgehensweisen zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in Unternehmen, auch für Dienstleistungsunternehmen, zur Verfügung.

Die DIN EN ISO 9000 ist die Basis für die Anwendung der Regeln, sie zeigt die Unterschiede zwischen den grundsätzlichen Qualitätskonzepten auf und gibt eine Anleitung zur Anwendung.

Die DIN EN ISO 9001-9003 geben ein detailliertes Modell für ein QM-System an. **Nur diese Normenreihen sind zertifizierbar**. Folgende 20 Elemente werden beschrieben und bei der Zertifizierung überprüft:

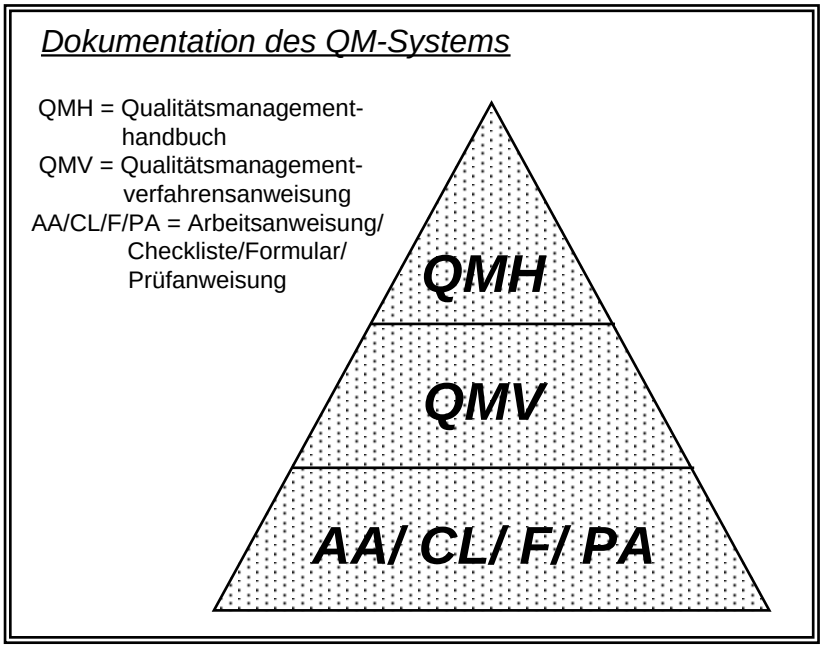
1. Verantwortung der Leitung (Qualitätspolitik, Qualitäts-Ziele)
2. QM-System (Handbuch, Verfahrensanweisungen)
3. Vertragsprüfung (Verträge zur Regelung der Zusammenarbeit)
4. Designlenkung (Planung, Konzeptionierung der Dienstleistung)
5. Lenkung der Dokumente und Daten (Pläne, Informationen)
6. Beschaffung (Sachmittel, Räumlichkeiten, Material)
7. Lenkung der vom Kunden bereitgestellten Produkte (Regelung des Umgangs mit vom Klienten bereitgestellten Produkten)
8. Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit (Unterlagen, Briefe)
9. Prozeßlenkung (Steuerung und Lenkung der Maßnahmen)
10. Prüfunge (Test, Verfahren zur Überprüfung der Dienstleistung)
11. Prüfmittelüberwachung (Überwachung geeigneter Methoden)
12. Prüfstatus (Ergebnisse der Prüfung, Teilergebnisse)
13. Lenkung fehlerhafter Produkte (Schwachstellen, Reklamation)
14. Korrektur und Vorbeugemaßnahmen (Fehlerverhinderung)
15. Handhabung, Lagerung, Verpackung, Versand, Konservierung
16. Lenkung der Aufzeichnungen (Datensicherung, Ablage)
17. Interne Qualitätsaudits(Erfahrungsaustausch, Verbesserungen)
18. Mitarbeiter-Schulung (Fortbildung intern/extern)
19. Wartung, Kundendienst (vor, während und nach der DL)
20. Statistische Methoden (Beschreibung: Methoden, Anwendung)

Wird im Projekt eine Zertifizierung angestrebt, ist eine Orientierung an diesen 20 Elementen notwendig.

Die DIN EN ISO 9004 enthält Vorschläge für ein QM-System, die über die zertifizierbaren Normenreihen hinausgehen. Sie kann als übergeordneter **Leitfaden** für die Implementierung eines QM-Systems betrachtet werden. Teil 2 dieser Norm berücksichtigt besonders **Qualitätsaspekte, die in Dienstleistungsunternehmen wirksam sind**.

1.1.2. Die Dokumentation des QM-Systems

Die Dokumentation aller Aktivitäten ist ein entscheidendes Element des QM-Systems. Sämtliche qualitätsrelevanten Aktivitäten, Abläufe und Auswertungen müssen dokumentiert werden.



Folie 9

Die Dokumentation des QM-Systems erfolgt auf drei Ebenen:

- **Qualitätsmanagement-Handbuch**
- **Qualitätsmanagement-Verfahrensanweisungen**
- **Arbeitsanweisungen/Checklisten/Formularen/Prüfanweisungen**

Mit welcher Ebene begonnen wird, sollte von jedem Unternehmen individuell entschieden werden.

Das Qualitätsmanagementhandbuch (QMH)

Die oberste Ebene der Dokumentationspyramide bildet das QM-Handbuch. Das QM-Handbuch enthält Angaben zur **Qualitätspolitik, zur Struktur der Organisation, zu den Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten.** Es beschreibt die **Aufbauorganisation** des Unternehmens und sollte in allgemeiner Form gehalten werden.
Das Handbuch besitzt **repräsentativen Charakter** und ist die Grundlage für kontinuierliche Verbesserung. Kunden und Zuschußgeber können anhand des QM-Handbuchs eine externe Beurteilung der Organisation vollziehen.

Die Verfahrensanweisungen (QMV)

Die Qualitätsmanagement-Verfahrensanweisungen beschreiben die genaue Form der **Ablauforganisation.** Hier sind die internen Durchführungsbestimmungen für Ablaufpläne und Verantwortlichkeiten aufgezeigt sowie die **Festlegung der Kompetenzen** zu den qualitätsbezogenen Tätigkeiten. Verfahrensanweisungen sollten immer mit denzuständigen MitarbeiterInnen erstellt werden um Transparenz und Verständlichkeit zu ermöglichen. QMV müssen jederzeit den zuständigen MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen. Hierin befinden sich außerdem die Hinweise auf die entsprechenden AA/CL/F/PA.

Arbeitsanweisungen / Checklisten / Formulare / Prüfanweisungen (AA/CL/F/PA)

AA/CL/F/PA bilden die Grundlage der Dokumentationspyramide. Hier wird jede qualitätsrelevante Tätigkeit exakt beschrieben. Sie erleichtern die Durchführung der Arbeitsschritte im Projekt und ermöglichen eine Rückverfolgbarkeit der Tätigkeit in den entsprechenden Projektphasen.

1.2. Der Begriff - Qualität -

Der Begriff Qualität ist der zentrale Punkt bei der Beschäftigung mit einem QM-System. Nach der **DIN ISO 8402** wird Qualität folgendermaßen beschrieben:

„Unter Qualität versteht man die Eigenschaften und Merkmale eines Produktes oder einer Tätigkeit, die sich auf Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse beziehen".

Folglich ist die Qualität ein **subjektiver Begriff**. Das bedeutet, daß Qualität keine absolute, unveränderliche Größe ist, die sich objektiv in eindeutigen Merkmalen festlegen läßt.
Hinter den Erwartungen (der Kunden) stehen Wertvorstellungen und unterschiedliche Interessen, die es gemeinsam auszuhandeln gilt.
Die Merkmale und Eigenschaften von Qualität sind sowohl quantitativer wie auch qualitativer Ausprägung. Das Urteil über die Höhe der Qualität fällt letztlich immer der Kunde also der „Nutzer" des Produktes bzw. der Dienstleistung. Er fällt das Urteil aufgrund des Dienstes, den ihm das Produkt oder die Dienstleistung erbringt.

Auch der Kunde eines sozialen Dienstleistungsprojekts stellt mehr oder weniger bewußt bestimmte Anforderungen an die Beschaffenheit einer Dienstleistung.

Qualität muß stets anhand der Anspruchserwartungen des Kunden definiert werden (Kundenorientierung).

Für ein Unternehmen bzw. für eine Dienstleistungsorganisation ist Qualität nicht nur am Endprodukt meßbar, sondern während des gesamten Entstehungsprozesses.

Der Kunde hat einen Anspruch die angebotene Dienstleistung in einer immer gleichen Beschaffenheit / Qualität, möglichst unabhängig von Personen und Zeitpunkt, zu bekommen. Wobei Beschaffenheit nicht gleichbedeutend mit "Bestleistung" assoziiert wird.

Wie jeder Kunde stellt auch jeder Nutzer eines sozialen Dienstleistungsprojekts mehr oder weniger bewußt bestimmte Anforderungen an die Beschaffenheit eines Produktes oder einer Dienstleistung.

Dienstleistungen können **unterschiedliche Ausprägungen** besitzen:

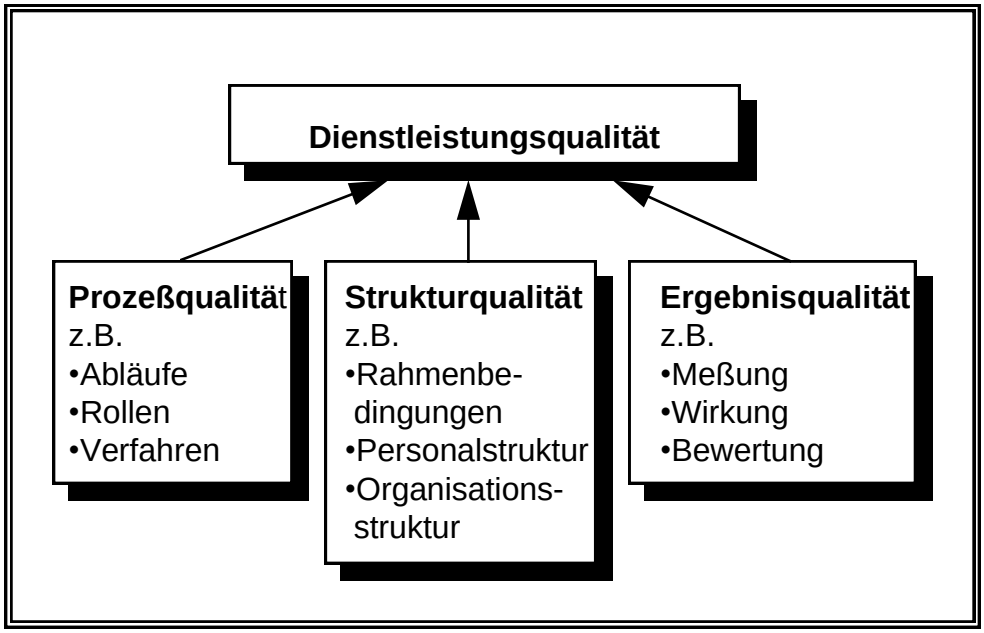
* Verkauf eines Produktes (z.B. Rollstuhl, Fahrrad, Buch)
* Übernahme von Arbeiten durch Dritte (z.B. Recycling von Altmetall, Altenpflege, Fortbildung)
* immaterielle Leistungen (z.B. Beratung über Sozialhilfe)

Qualität muß stets anhand der **Ziele** des Dienstleisters (Projekt) und den Anspruchserwartungen der Kunden (NutzerInnen und Zuschußgeber) definiert werden (Kundenorientierung).

Die Dienstleistung "Beratung von Arbeitslosen" wird in einer Selbsthilfegruppe für Arbeitslose eine andere Ausprägung haben als in einem Qualifizierungsprojekt (mit Ausbildungsplätzen und einer speziellen Wiedereingliederungsbetreuung). Ist in dem einen Fall das zwanglose Informationsgespräch eine Anregung für weitere Aktivitäten, kann in dem anderen Fall, aufgrund der arbeitsrechtlichen Fürsorgepflicht Beratung bis zur Auflage einer begleitenden Therapie verstanden werden.

Die Dienstleistungsqualität muß für Klienten, Zuschußgeber und KollegInnen im Team an den selbst definierten Ansprüchen des Dienstleistungsprojekts **meßbar bzw. nachvollziehbar sein**.

1.2.1. Ergebnis -, Struktur- und Prozeßqualität



Folie 6

Bei der Ausprägung der Messbarkeit der Dienstleistungsqualität ist die Art bzw. der Focus der Qualitätsmessung wichtig.

Ergebnisqualität:

Ist der Focus auf das **Ergebnis der sozialen Dienstleistung** gerichtet (z.B. die Wirkung einer Fortbildungsmaßnahme auf das Verhalten am Arbeitsplatz), so ist es ein entscheidender Aspekt die Ziele zuvor entsprechend eindeutig und klar zu formulieren, damit das Ergebnis auch an den **SOLL-Vorgaben gemessen** bzw. verglichen werden kann. Sind die Ziele nicht oder nur sehr unscharf formuliert, ergeben sich die allseits bekannten Bewertungsprobleme.
Somit stellt die out-put-orientierte Zuschussmittelvergabe durch gemeinsam formulierte **Zielvereinbarungen einen qualitativen Fortschritt** in der Mittelvergabe und Ergebniskontrolle dar, erfordert jedoch vom Zuschußgeber und den Projekten eindeutigere Zielformulierungen.

Strukturqualität:

Ist der Focus auf die **Struktur d.h. die Rahmenbedingungen** gerichtet, die es (überhaupt) ermöglichen die angebotene Dienstleistung in der definierten Qualität anzubieten, gilt es der Frage nachzugehen, ob diese vorhanden Strukturqualitäten, also die Räumlichkeiten, Einrichtung, Personalkapazitäten, die Organisationsstruktur, Mitarbeitermin-

destqualifikationen etc. ausreichend, unterstützend oder eher hinderlich sind?

Die Beantwortung dieser Frage muß in erster Linie vom Team im Projekt getroffen werden. Hier stellt sich die Frage nach den Mindeststandards bzw. einem Vergleich mit ähnlich arbeitenden Projekten und den dazu notwendigen Voraussetzungen.

Schließlich ist es kaum möglich z.B. von einem Jugendhaus mit 4 Halbtagsstellen einen offenen Betrieb von 30 Stunden pro Woche zu verlangen obwohl 2 KolleInnen regelmäßig krank sind. Einem Beratungsprojekt zwar ein ausreichendes Telefonbudget zu gewähren, aber aufgrund der ständig kaputten Telefonanlage kann Beratung nur bedingt stattfinden, da kein Geld für eine neue Anlage vorhanden ist.

Eine intensive **Definition von Mindeststandards** hat Vor- und Nachteile. Zum einen werden damit die Mindestanforderungen an pädagogisch wirkungsvolle Arbeit konkreter definiert. Sie können damit auch offensiver eingeklagt werden. Andererseits werden auch die Unmöglichkeit mancher Projekt-Konzeption oder Zuschussgebervorstellungen eher deutlich.
Wird die Definition von Mindeststandards, in Zeiten der allgemeinen Mittelkürzungen, als ein politisches Druckmittel benutzt, besteht die Gefahr, daß sich dies ggf. existentiell gegen das Projekt auswirkt. Wenn z.B. trotz vorhandener, bekannter Engpässe die Projekttätigkeit fortgeführt wird, obwohl diese mit den Qualitätsaussagen und Standards des Projekts nicht mehr vereinbar sind, begibt sich das Projekt in Zugzwang.

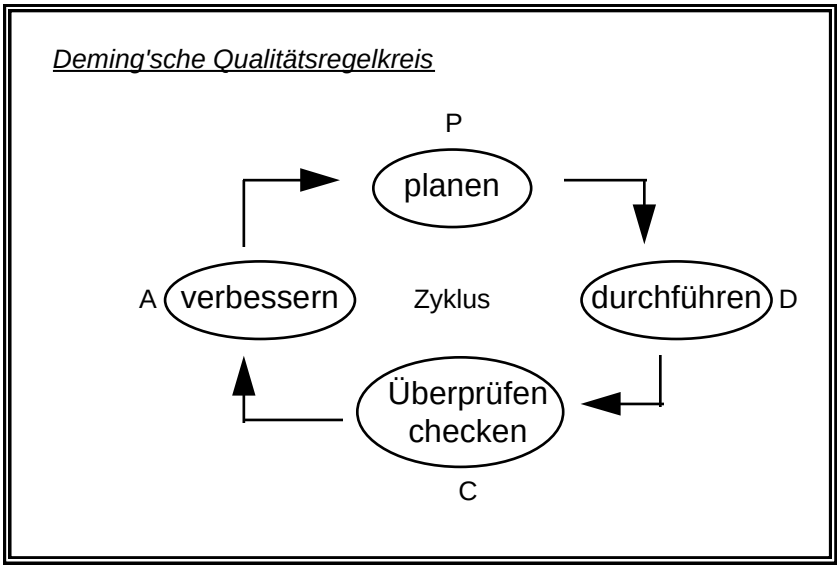
Prozeßqualität:

Liegt der Focus auf der Prozeßqualität, d.h. dass **Abläufe, Zuständigkeiten, Rollen, Verfahren, Arbeitsanweisungen** innerhalb des Projekts qualitativ verbessert werden, sind einzelne Normen und Methoden der DIN EN ISO 9000ff auch auf soziale Dienstleistungsprojekte übertragbar.

Der **Schwerpunkt dieses Werkzeugkoffers liegt in der Sicherung und Dokumentation bestehender Prozesse.** Neben bekannten Methoden, wie z.B. der Konzeptentwicklung, ist QM ein geeigneter Weg die Qualität der Projekttätigkeit nachhaltig zu verbessern.

Schließlich sind noch so ausgefeilte Ziele, Methoden und Bewertungssysteme für eine geplante Maßnahme zweitrangig, wenn ein Glied in der Prozeßkette von der Entwicklung bis zur Umsetzung vergessen wurde bzw. ständig Probleme bereitet: Wenn z.B. zwar das Faltblatt mit wunderbarem Lay-Out rechtzeitig fertiggestellt wurde, aber der Versand nicht erfolgen kann, weil der Drucker nicht liefert.

1.3. Der Begriff - Qualitätssicherung -



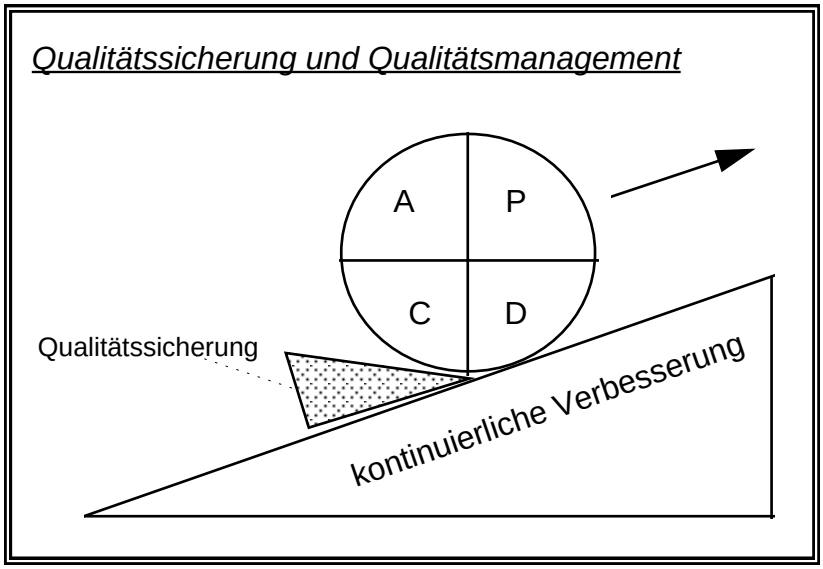
Folie 7

Jede Leistungserbringung läßt sich in Form eines **Qualitäts-regelkreises** darstellen. In jeder Phase des Prozesses wird durch Steuerung und Transparenz Qualitätssicherung bewirkt.

Der Qualitätsregelkreis von E. Deming zeigt dieses grundlegende Prinzip des sich **ständig weiterbewegenden Zyklus´** auf. Die **ständige Verbesserung** der Prozesse gilt hierbei als dauerhafte Verpflichtung der gesamten Organisation. Die Qualitätssicherung umfaßt dabei alle Maßnahmen zur Sicherung der Qualität.

Während das Qualitätsmanagement die Qualitätspolitik und Richtung (kontinuierliche Verbesserung, Kundenzufriedenheit, ...) aufzeigt, wirkt Qualitätssicherung wie ein Keil, der den Prozeß stabilisiert.

Bei unzureichender Sicherung bewegt sich der Prozeß unweigerlich auf ein niedrigeres Niveau zurück.



Folie 9

Beispiele für Sicherungsmaßnahmen in einem sozialen Projekt:

* Durch geeignete Organisation muß sichergestellt sein, daß Rückmeldungen von SeminarteilnehmerInnen von über fehlende Anreisebeschreibungen sofort geändert, d.h. neue Ausschreibungen ggf. erstellt und an die Teilnehmer versandt werden.

* Aktuelle rechtliche Voraussetzungen (neue Gesetze) müssen allen Beratern im Projekt durch möglichst ausführliche Ausführungsbestimmungen bzw. ergänzende Informationen zugänglich gemacht werden. Es muß sichergestellt sein, daß diese Berater die neuen Informationen auch in geeigneter Weise an die Ratsuchenden weiterleiten.

* Es muß sichergestellt sein, daß die Beschwerde eines behinderten Patienten über eine unsachgemäße Behandlung durch einen Mitarbeiter im Projekt, an eine Person seines Vertrauens weitergeleitet werden kann. Die Klärung erfolgt anhand eines internen Verfahrens. Dieses Verfahren regelt, wer verantwortlich ist und das (Zwischen-) Ergebnis spätestens nach 2 Tagen dem Patienten mitteilt.

1.3.1. Unterschied in Profit- und Nonprofitorganisationen

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Profit- und Nonprofitorganisationen ist der **Zweck** des Unternehmens. Unterscheidet man Profit- und Nonprofit-Organisationen, stehen bei letzteren mehr die **sozialen, kommunikativen, zwischenmenschlichen Prozesse** im Vordergrund, weniger bzw. gar nicht der erwirtschaftete Gewinn.

In produzierenden Unternehmen wie z.B. der Automobilindustrie unterliegt die Beurteilung von Qualität in **höherem Maße meßbaren Kriterien** (die Zielgrößen wie z.B. Gewinn, Shareholder value sind leichter meßbar). In sozialen Dienstleistungsunternehmen kann die Qualität des Produkts oder die Dienstleistung nicht am finanziellen Umsatz gemessen werden, da viele Leistungen unentgeldlich erbracht werden.

Die Inhalte der NutzerInnenrückmeldungen spielen bei der Erbringung einer sozialen Dienstleistung eine wesentlich größere Rolle. Die Betonung liegt eindeutig auf der **subjektiven und objektiven Rückmeldung** des Kunden über dessen Vorstellungen zur erbrachten Dienstleistung.
Die Motivation der Mitarbeiter, die Unternehmenskultur, die zwischenmenschlichen Beziehungen, die Ausstrahlung der Mitarbeiter auf den Kunden sind wichtige Indikatoren **(Sanfte-Fakten).**
Kriterien für eine Bewertung dieser Indikatoren zu finden ist erheblich schwieriger als für betriebswirtschaftliche **(Harte-Fakten**). Eine allzu starke Anlehnung an eine betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise greift hier zu kurz.

So kann das Kriterium der Kundenzufriedenheit in sozialen Einrichtungen nur bedingt verwendet werden, da eine qualitativ hochwertige Dienstleistung (z.B. Drogenentzug) nicht unbedingt an der Zufriedenheit des Klienten gemessen werden kann.

Außerdem sind bei den meisten Non-Profit-Organisationen zwei grundsätzliche Kundengruppen zu unterscheiden. Die NutzerInnen der Dienstleistungen des Projekts als KlientInnen, BesucherInnen, TeilnehmerInnen etc. auf der einen Seite und die Zuschußgeber auf der anderen Seite. Beide Seiten mit teilweise sehr unterschiedlichen Interessenslagen.

1.3.2. Qualitätssicherung in sozialen Projekten

Es ist die Aufgabe eines Dienstleistungsanbieters seine Dienstleistung in der geforderten und vorausgesetzten Qualität anzubieten, um den Erwartungen der NutzerInnen zu entsprechen.

Dies bedeutet jedoch nicht, daß die NutzerIn alleine über die Erfüllung der angebotenen Qualität entscheidet, sondern speziell im Arbeitsfeld der sozialen Dienstleistungsprojekte auch pädagogische und ethische Aspekte Berücksichtigung finden.

Ein wesentlicher Faktor, im Unterschied zu anderen Dienstleistungsunternehmen, ist in sozialen Projekten die **Fähigkeit des Klienten zur aktiven Mitarbeit,** z.B. im Unterschied zum Autohändler oder dem Pizzadienst.

Das Prinzip der "Hilfe zur Selbsthilfe " ist Bestandteil jeglicher sozialen Arbeit und hat die Selbständigkeit der Person zum Ziel. Ausgangspunkt ist die aktuelle psycho-soziale Lage des Klienten, die es zu berücksichtigen gilt.

Im Unterschied zu anderen Dienstleistungsbereichen stellt sich für den Kunden im Sozialbereich die "Marktsituation" grundlegend anders dar:

- Er ist meist in einer (oder mehreren) psycho-sozialen Notlagen
- Es gibt keine offiziellen Beurteilungskriterien für die sozialen Dienstleistungsprojekte
- Die Beratung und Betreuung erfolgt in manchen Fällen "auf eigenes Risiko"(Die Folgen der gegebenen Ratschläge sind nicht einklagbar!)
- Der Erfolg bei der Erbringung der Dienstleistung ist sehr personenabhängig (BeraterIn und NutzerIn)
- Rechtsgrundlagen sind nur teilweise vorhanden
- Es gibt keinen transparenten Markt für die "Nutzer" = Klienten

Die Schwierigkeit, aber auch Herausforderung liegt im Definieren, Dokumentieren und Gestalten möglicher individueller Veränderungsprozesse der Kunden, damit die soziale Arbeit nachvollziehbar, auch für den Kunden selbst kontrollierbar wird.
Geeignete und akzeptierte Maßnahmen sind dafür zu entwickeln.
Kontrakte und Vereinbarungen können eine Grundlage sein.

Kapitel 2: Die Implementierung eines QM-Systems in einem sozialen Dienstleistungsprojekt

2.1. Motive für die Implementierung eines QM-Systems

Die Thematik -Qualitätsmanagement- geistert durch die Projektlandschaft; auch für die zuständigen SachbearbeiterInnen auf der Zuschussgeberseite eine **ständige Herausforderung nach mehr Qualität** in der Bewertung der Projekte.

Kosteneinsparungen im Sozialbereich, leere Kassen in den Ländern und Kommunen zwingen dazu die vorhandenen Ressourcen noch besser zu nutzen. Der Trend zur Ökonomisierung der sozialen Tätigkeit bekommt in wirtschaftlichen Krisenzeiten eine erneute Dynamik.

Neue Formen der gegenseitigen Abklärung von Erwartungshaltungen, Mittelvergabe nach Qualitätskriterien, Controlling-Verfahren zwischen Projekt und Zuschußgeber sind die Konsequenzen.

Management - Instrumente werden als strategische Lösungen angesehen

Konzepte aus der Managementlehre werden auf die sozialen Dienstleistungsprojekte übertragen, um Kosteneinsparungen und mehr Effektivität zu erzielen.

Sind bereits Führungskräfte in der Wirtschaft mit den ständig **neu erscheinenden Managementtechniken überfordert**, stellen sich hier auch für den Sozialbereich oft schwer zu bewältigende Anforderungen. Auch werden Managementtechniken im Sozialpädagogenstudium erst seit kurzem angeboten.

Prozeßsteuerung, Qualitätssicherung und Kundenorientierung sind die **neuen Schlüsselwörter** für Qualitätssteigerung im Sozialbereich. Doch wer liefert die Transferarbeit für die soziale Dienstleistung?

Mit der internationalen Norm DIN EN ISO 9000ff, als Regelwerk zur Einführung eines QM-Systems im Projekt wird gehofft die Probleme vor Ort "in den Griff" zu bekommen.

Das Spannungsfeld an Meinungen innerhalb sozialer Dienstleistungsprojekte liegt zwischen den folgenden beiden Extrempositionen:

1. **Zwischenmenschliche (= soziale) Beziehungsprozesse sind qualitativ erfassbar und quantifizierbar** (= meßbar) und lassen sich durch entsprechende Verfahren überprüfen, kontrollieren, steuern)!
   Praktisch bedeutet dies oft, daß auf der einen Seite die Effizienz der Projekttätigkeit in NutzerInnen/Tage berechnet wird, ohne auf die sonstigen Faktoren näher einzugehen.

2. **Soziale Beziehungsprozesse sind** so komplex, daß es **nicht** möglich ist diese in irgendeiner Form qualitativ **zu erfassen.** Quantitative Meßmethoden sind nicht aussagefähig genug. Oftmals werden Zielvorgaben so unspezifisch formuliert, wie z.B. "Soziale Kompetenz verbessern", so daß sie mit seriösen Methoden nicht mehr überprüftbar sind.

Die Herausforderung liegt im Finden von Beurteilungssystemen für die Wirkung der „Sanften-Fakten“ wie Sympathie, Ambiente der Einrichtung, Beratungsgespräch, niederschwellige Angebote etc., die innerhalb der Beziehungsprozesse zwischen Pädagogen und Nutzern ablaufen oder existieren.

Wie kann man diese "Sanften-Fakten" von sozialen Beziehungsprozessen in aussagefähige und nachprüfbare Qualitätsaussagen verwandeln?

Die entscheidende Transferarbeit besteht darin, aus den vorhandenen **Managementtechniken die wirklich relevanten Ansätze** herauszufinden, die im Projekt sinnvoll zu nutzen sind, und auf das Machbare zu reduzieren.

Das bedeutet im Fall eines sinnvollen Qualitätsmanagements für soziale Dienstleistungsprojekte alle vorhandenen praktikablen Methoden und Vorgehensweisen zur Qualitätssicherung kritisch zu überprüfen und nur diese Teile zu übernehmen, die den Anforderungen im Projekt dienlich sind.

Welche Vorteile kann nun ein QM-System einem sozialen Projekt bringen?

Ein ganzheitliches und durchgängiges QM-System, das mitarbeiter- und kundenorientiert ist, ermöglicht fähige Prozesse in qualitativ hohe Tätigkeiten umzusetzen. Die gilt auch für die soziale Dienstleistung.
Ein QM-System bietet durchaus folgende **positive Aspekte** für die praktische Arbeit:

- ⇨ effektiveres Arbeiten
- ⇨ überschaubare Organisationsformen
- ⇨ motivierte und qualifizierte Mitarbeiter
- ⇨ transparente und fähige Prozesse
- ⇨ Fehlervermeidung
- ⇨ Kosteneinsparung
- ⇨ erfolgreiche Dienstleistungen
- ⇨ zufriedene Kunden

Die Implementierung eines QM-Systems ist sicher kein **„aller Heilmittel**“ und hat auch nicht den Anspruch. Aber es ist ein Weg auch für soziale Dienstleistungsorganisationen ihre Tätigkeit qualitativ zu verbessern und neue Konzepte zu entwickeln.

Viele Bereiche bleiben in einem QM-System **unberücksichtigt** (Ökologie, Sozialfähigkeit, u.a.). Insofern ist es wichtig ein QM-System als Instrument zu betrachten, welches zu einem **ganzheitlichen Managementkonzept** führen kann.

Bei der Einführung eines QM-Systems darf nicht vergessen werden, daß sich **das System an die Organisation anpassen** muß und nicht umgekehrt. Mit dieser Betrachtungsweise ist es möglich ein durchaus fähiges QM-System für soziale Dienstleistungen zu schaffen.

2.2. Die DIN EN ISO 9000ff. - Relevanz für die Projekte

Eine Zertifizierung kostet Geld pro Projekt. Im Bereich der regelgeförderten Projekte ist deshalb die wichtigste Instanz, die über die **Notwendigkeit einer Zertifizierung** nach DIN EN ISO 9000ff entscheidet, der Zuschußgeber. Doch hier sind kaum zusätzliche Fördermittel zu erwarten.

Außerdem ist das Regelwerk der DIN EN ISO 9000ff **nicht speziell für soziale Dienstleistungsprojekte** entwickelt worden und bedarf einer intensiven **Anpassung** (hoher projektinterner und externer Beratungsaufwand), ist jedoch als Orientierung sehr nützlich.

Die DIN EN ISO 9000ff dokumentiert ausschließlich die **Aufbau- und Ablaufprozesse**. Der Schwerpunkt der DIN EN ISO 9000ff. liegt in der Verbesserung dieser Abläufe (mehr Transparenz, kürzere Wege, Klare Regelung der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten durch ausführliche Dokumentation, Nachvollziehbarkeit etc.).

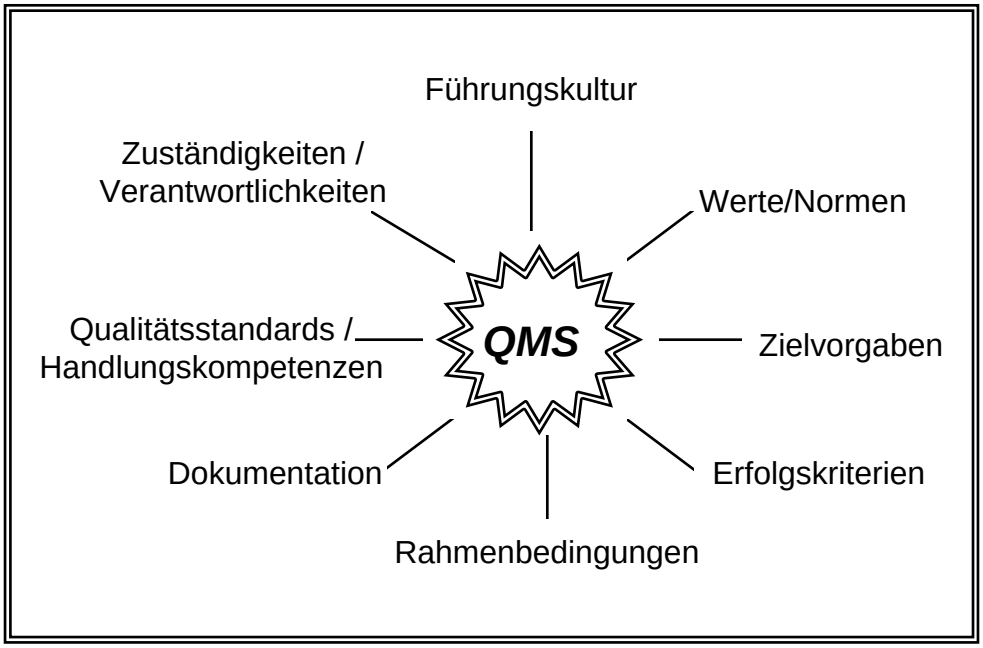
Diese Prozesse haben vordergründig erst einmal keine Auswirkungen auf die Inhalte der angebotenen Dienstleistung. Z.B. ist durch ein QM-System nach DIN EN ISO 9000ff nicht die Verbesserung (im Sinne einer intensiveren Klientenorientierung) der Beratungstätigkeit im Arbeitslosenprojekt geregelt, sondern nur die **Voraussetzungen** dafür.

Vielfach ist die Normierung von hochkomplexen Prozessen in den Projekten eher hinderlich, da sie der speziellen Qualität mit kurzfristigen Herausforderungen flexibel und "kreativ" umzugehen, massiv entgegenwirken.

Fordert ein weiterer Zuschußgeber ein QM-System als Voraussetzung (z.B. EU-Mittel, ab einer bestimmten Zuschußhöhe), so ist meist noch zu klären, ob dies unbedingt einer Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9000ff bedarf oder ggf. ein QM-System erstellt wird, das sich an die Normenreihe anlehnt.

2.3. Voraussetzungen für ein QM-System

Die Beschäftigung mit einem QM-System konfrontiert immer wieder mit den verschiedensten Problemfeldern.



Folie 1

Diese Problemfelder lassen sich weitgehend in vier Aspekte einordnen:

1. Ziele
2. Qualitätsstandards
3. Ablaufprozesse
4. Führung und Führungskultur

2.3.1. Ziele

Die Formulierung von Zielen für / mit und zwischen Menschen ist und bleibt ein Problem. Schließlich sind viele Ebenen zu berücksichtigen (Werte, Normen, aktuelle Befindlichkeiten etc.).

Die Herausforderung der pädagogischen Arbeit mit Menschen ist es, zielorientiert zu handeln. Menschen (als soziale "Ziel - Systeme") sind ständig in Bewegung und Veränderung. Damit ist die Zielsetzung der Projekttätigkeit wichtigste Ausgangsbasis für ein erfolgreiches QM-System.

Bei der Definition der Zielsetzung im Projekt müssen verschiedene Aspekte berücksichtigt werden:

- **Zielvorgaben** unterschieden werden, je nach Rahmenbedingungen orientiert an Zuschußgeber, Träger oder an Gesetzen.
- Die Formulierung von **umsetzbaren Zielen (**Jahresziele) aus der vorhandenen Konzeption in einem überschaubaren Zeitrahmen.
- Die dazu notwendigen **Bewertungskriterien** für die jeweilige Zielerreichung (Erfolgskriterien).
- Eine genaue Beschreibung der **Zielgruppen** (Kunden/NutzerInnen) und den angebotenen Dienstleistungen (Angebote, Maßnahmen, Aktivitäten).

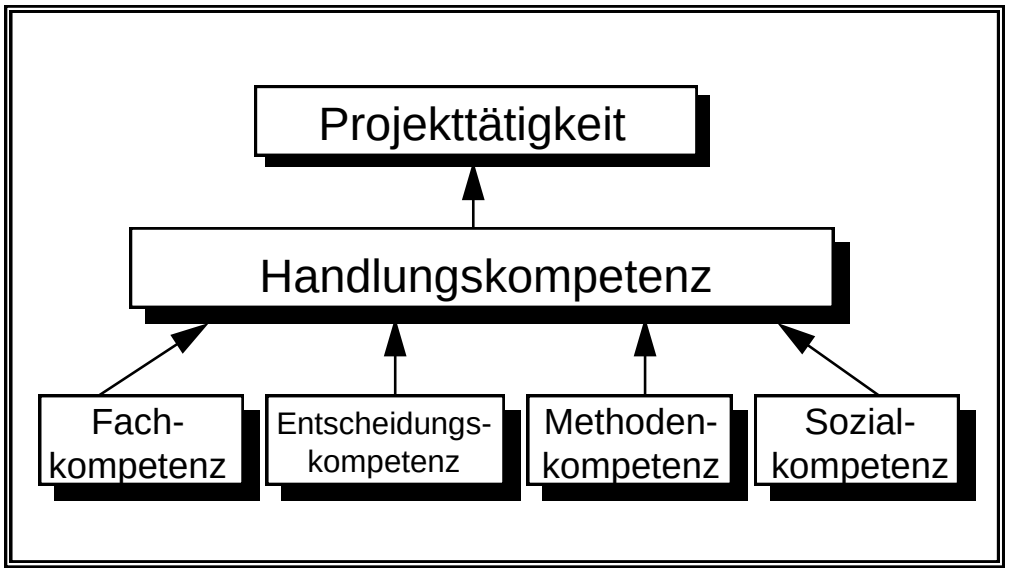
Sind die Ziele und Erfolgskriterien bekannt, erleichtert dies die Erstellung eines sinnvollen **Berichtssystems** im Projekt und damit die **Ergebniskontrolle** und **Dokumentation** gegenüber den verschiedenen Interessensgruppen (Träger, Zuschußgeber, Klienten, Fachbasis).

Je genauer die Ziele im Projekt formuliert (operationalisiert = meßbar) sind, desto einfacher ist es, den entsprechenden QM - Prozess zu organisieren.

2.3.2. Qualitätsstandards

In sozialen Dienstleistungsprojekten ist die Qualität der Tätigkeit mehr noch als in allen anderen Dienstleistungsbereichen, wie Banken, Versicherungen etc., direkt von der **Beziehungsfähigkeit der MitarbeiterIn abhängig.**

Vielschichtige Qualifikationen sind gefordert, zum einen durch die teilweise sehr **heterogenen Zielgruppen**, zum anderen wegen der Komplexität der verschiedenartigen Tätigkeiten (multi-funktionale Tätigkeiten und Rollen) in der Kleinstorganisation.



Folie2

Erst eine **differenzierte Handlungskompetenz** aus:

*** Fachkompetenz**
*** Entscheidungskompetenz**
*** Methodenkompetenz**
*** Sozialkompetenz**

am Arbeitsplatz gewährt auch eine **erfolgreiche Projekttätigkeit**.

Neben der eigentlichen Fachkompetenz z.B. im Bereich der Beratungsarbeit mit Drogenabhängigen, kommen immer weitere z.T. "**verdeckte" Kompetenzanforderungen** hinzu. Sei es z.B. der Umgang mit Computern da das interne Berichtssystem nur noch per PC geregelt wird.

In jedem Projekt gibt es den sogenannten Verwaltungsbereich. Die Aufgaben und Abläufe sind vielfach für alle Projekte ähnlich bzw. gleich (Jahresbericht erstellen, Buchhaltung, Korrespondenz).

Sind die Tätigkeiten zwischen ProjektmitarbeiterInnen und dem potentiellen NutzerInnen genau benannt, lassen sich Regeln bzw. Standards über die **Verbindlichkeiten, den Umgangsstil, Methodeneinsatz, Qualifikationsvoraussetzungen**, einzelne Tätigkeiten und die möglichen Erfolgskriterien differenzierter ableiten.
Verwaltungstechnische, aber auch inhaltliche Tätigkeiten können entsprechend der nachfolgenden Fragestellung standardisiert werden:

Was ist sinnvoll zu standardisieren?

Bestehende Qualitätsstandards im Projekt

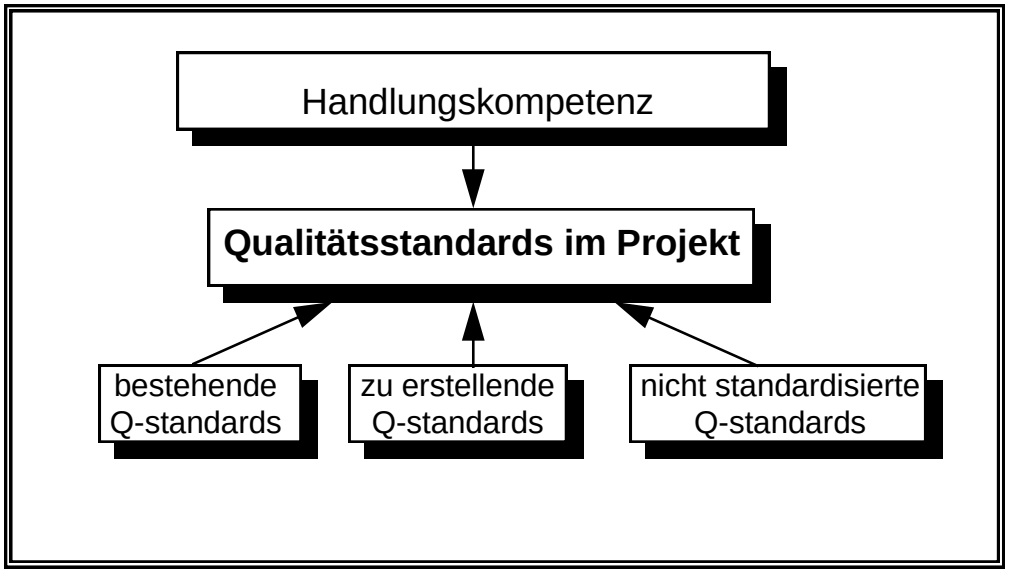
Betrachtet man die pädagogischen Beziehungs- und Arbeitsfelder im Projekt genauer, lassen sich bereits bestehende Projektbedingungen (z.B. aus der Konzeption oder aus Werbebroschüren) zu eindeutigen Standards zusammenfassen.

Zu erstellende Qualitätsstandards

Ferner gibt es ggf. Bereiche im Projekt in denen zusätzlich Qualitätsstandards, gemeinsam mit den jeweiligen Mitarbeiter Innen, formuliert werden können.

Nicht standardisierbare Qualitätsstandards

Besonders wichtig ist es, eindeutig die Bereiche zu benennen, in denen es **nicht** sinnvoll oder möglich ist, Qualitätsstandards zu formulieren, um die Flexibilität und Kreativität des Projekts nicht zu behindern.



Folie 3

Mindestqualifikationen und Standards sollen für die Kunden eine **Orientierungshilfe** und für die MitarbeiterInnen des Projekts **Anregungen für die Weiterentwicklung** geben.

Zusätzlich sollten auch Verfahren zur Überprüfung der Umsetzung dieser Kompetenzen am Arbeitsplatz definiert werden, damit sich die **Kompetenzen auch wirklich auf die Praxis auswirken.**

2.3.3. Ablaufprozesse

Transparenz im Projekt

Wie sieht die konkrete Projektpraxis aus, welche eigentlichen Problemfelder werden durch unklare Projektprozesse verdeckt und aus welchen Gründen?

* Wer hat den Ein- und Überblick im Projekt?
* Wie werden diese Informationen weitergeleitet?
* Wie ist dieses Erfahrungswissen dokumentiert?

Eingefahrene Verfahrensweisen hinterfragen und ggf. durch Weglassen den Aufwand reduzieren (Geschäftsprozessoptimierung)

Bei langjährig tätigen Projekten gibt es viele Ablaufprozesse, die sich bewährt haben. Die einzelnen Schritte sind allen Beteiligten bekannt und können jederzeit, z.B. bei Krankheit, von anderen KollegInnen übernommen werden.

Andererseits können sich auch **Rituale "einschleifen**", die einfach so gemacht werden, weil es immer schon so gemacht wurde.

Das sogenannte **Beharrungsvermögen** in einem sozialen System ist enorm. Besonders wenn es sich um sensible, d.h. konfliktträchtige Aspekte handelt.

Streichen von unnötigen Projektprozessen setzt bei geeignetem methodischen Herangehen große Energien frei.

Formale Klärung der Rollen legt Macht- und Einflußbereiche offen und reduziert die "gewissen Nieschen" im Projekt (wie z.B. das „Aussitzen von Entscheidungen“).

Systemisch betrachtet werden bei einer qualitativen Veränderung des Gesamtsystems die Beharrungskräfte (= Personen im Team) besonders aktiv und einfallsreich. Daher ist es sinnvoll **mit** diesen **Beharrungskräften und nicht gegen sie** zu **arbeiten**, denn ein noch so ausführlich ausgearbeitetes Verfahrensmodell ist jederzeit "hintergehbar" bzw. kann massiv behindert werden.

Visualisierte Projektprozesse schaffen Transparenz und Vorteile!

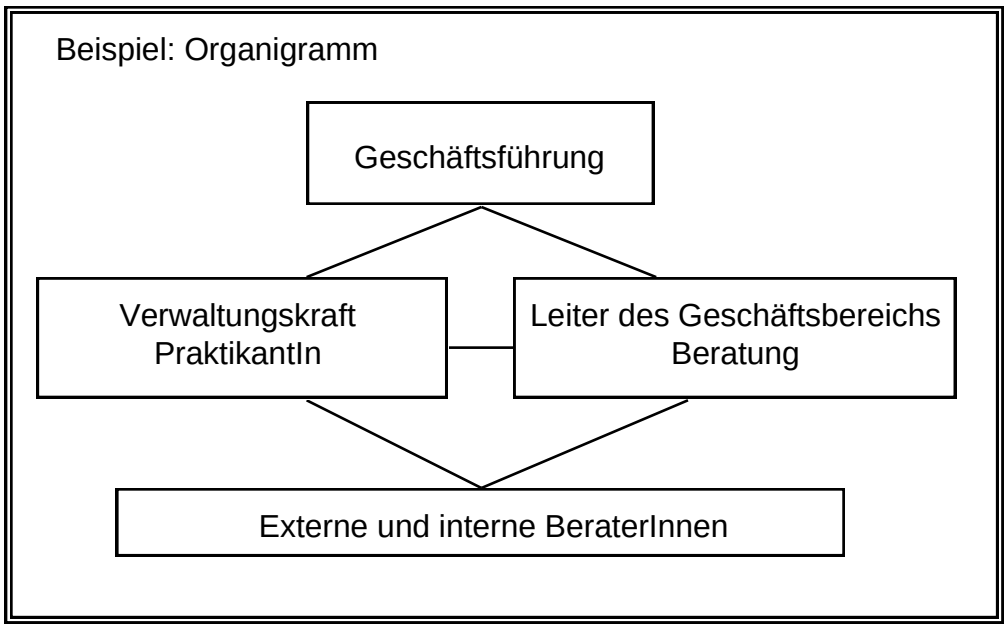
- Prozeßketten helfen bei der Umsetzung der Tätigkeiten Lücken und Schwächen im Projekt zu erkennen
- Stärken und Schwächen der MitarbeiterInnen im Team können konstruktiv einbezogen werden
- Kernprozesse fokussieren das vorhandene Engagement auf die wichtigsten Aspekte
- Ablaufprozesse werden realistisch gestaltet
- Nachvollziehbar dokumentierte Ablaufprozesse zeigen auf wie Tätigkeiten am effektivsten umgesetzt werden
- Visualisierte Abläufe erleichtern den Einarbeitungsaufwand für neue MitarbeiterInnen und geben Außenstehenden schnellen Überblick
- Die interne Arbeitsteilung wird sichtbar

Folie 4

2.3.4. Führung und Führungskultur

Ziele, Standards und Abläufe bilden jedoch nur einen Teilaspekt der Projektrealität. Die vierte und ausschlaggebende Voraussetzung für den Erfolg eines QM-Systems ist die **Art und Weise wie Führung** im Projekt **gelebt wird**.

Mit Hilfe des Organigramms ist es möglich die formale und tatsächliche Aufbauorganisation im Projekt darzustellen und einen ersten Überblick über Hierarchie im Projekt zu geben.



Die informelle und formelle Führung im Projekt

Jeder der selbst in einem Projekt arbeitet, weiß über die informelle Führung im Projekt und die sehr unterschiedlichen Verhaltensweisen beim Umgang mit der Rollenverteilung. So ist oft nicht der Geschäftsführer der wichtigste Entscheidungsträger, sondern der Mitarbeiter X. Daraus ergeben sich vielfach sehr kuriose Verhaltensweisen und besondere Formen mit diesem Führungsvakuum um zu gehen.

Die Führungsaufgabe wird in vielen Projekten von den zuständigen Personen nicht oder zu wenig wahrgenommen. Dies offen anzusprechen bedeutet, ein gleicht ein Tabu zu brechen wie z.B. das Thema: "Im Projekt sind alle gleich!". Dadurch wird es oftmals schwierig einzelne Führungsaufgaben bewußt wahrzunehmen oder offen zu delegieren. Die gegenseitige inhaltliche Unterstützung durch Delegation an andere Projektmitglieder wird **risikoreich und konfliktgeladen.**

Die Abläufe im Projekt werden meist sehr allgemein formuliert; wer die systematische Kontrolle bzw. Unterstützung in welcher Form durchführen soll, wird nicht definiert.

Meist arbeitet jedes Projektmitglied völlig selbständig in seinen Arbeitsbereichen. Es herrscht "**Autonomie"** im Arbeitsbereich mit all seinen Vor- und Nachteilen. Eine Absprache findet zwar in den regelmäßigen Treffen statt, fällt jedoch ein Mitarbeiter z.B. wegen Krankheit kurzfristig aus, kann es u.U. schwierig werden seine Aufgaben zeitweise mit zu übernehmen.

Autonomes Arbeiten erscheint auf den ersten Blick als die "leichtere Version" für alle Beteiligten. Im Konfliktfall bedeutet dies jedoch für den Verantwortlichen Position beziehen zu müssen und die Regelungen zur Lösung der vorhandenen Probleme auch anzuwenden. Ist dies nicht der Fall, wird das aktive Handeln des Führungsverantwortlichen gefordert.

Man weiß zwar um die Stärken und Schwächen der KollegInnen, jedoch diese Schwächen offen und konstruktiv, durch geeignete Unterstützung aufzufangen, ist oftmals tabu. So entstehen intensive **Vermeidungsstrategien.** Es wird versucht ohne diese Schwächen offen anzusprechen, trotzdem eine Verhaltensänderung der KollegInnen zu erreichen.

So ist z.B. eine Kollegin der absolut kreative Geist im Team, wenn es jedoch darum geht dies organisatorisch umzusetzen, werden ihre Grenzen sehr schnell offenkundig. Sie will aber **alles selber machen**. Es beginnt ein (im Team teilweise jahrelanges altbekanntes) Spiel. Die graphische Gestaltung der Flugblätter für eine geplante Veranstaltung gelingt ihr ohne große Mühe. Sie ist jedoch total überfordert die notwendigen Zuschußanträge bzw. Berichte zu schreiben und macht alle im Team verrückt, wenn es dann doch nicht rechtzeitig klappt.

Klare Rollen im Projekt klären die Zuständigkeiten und reduzieren Konflikte

Der **angewandte Führungsstil** im Projekt ist das grundlegendes Problem. Die Führungsverantwortung wird zwar oft kooperativ formuliert, aber bei der Umsetzung fühlen sich die Führungskräfte in ihrer Rolle doch manchmal überfordert.

Eine formale Definition der Rollen kann bei Problemen in Zusammenhang mit z.B. einzelnen Projekt-Prozessen, der Aufbauorganisation, den Projektverantwortlichkeiten in den einzelnen Geschäftsbereichen, weiterhelfen.

Wer z.B. ist Geschäftsführer, Berater für ratsuchende KlientInnen, wer übernimmt die Büroorganisation, ist verantwortlich für das Seminarprogramm etc.?

Eine klare **Abgrenzung der Verantwortlichkeiten** kann eine Überforderung und auch diverse Rollenkonflikte im Projekt vermeiden helfen.

In vielen Kleinstprojekten (z.B. bei 2-3 MitarbeiterInnen) wird die Geschäftsführung als Nebensache betrachtet. Es ist keine Zeit vorhanden und es werden keine Notwendigkeiten gesehen, diese Aspekte genauer zu definieren. Dafür gibt es regelmäßige Besprechungen, bei denen aktuelle Probleme ad-hoc geklärt werden können.

Die Führungskultur in sozialen Dienstleistungsprojekten ist in den letzten Jahren im Wandel begriffen. Die öffentliche Diskussion über **soziale Managementtechniken** führte dazu auch offener Themen wie Hierarchie und Führung offener in der praktischen Projektarbeit anzusprechen.

Ist dieses Klima auch in Ihrem Projekt vorhanden, so ist eine wesentliche Voraussetzung für ein QM-System geschaffen. Der kontinuierliche Verbesserungsprozeß (KVP) kann eingeleitet werden.

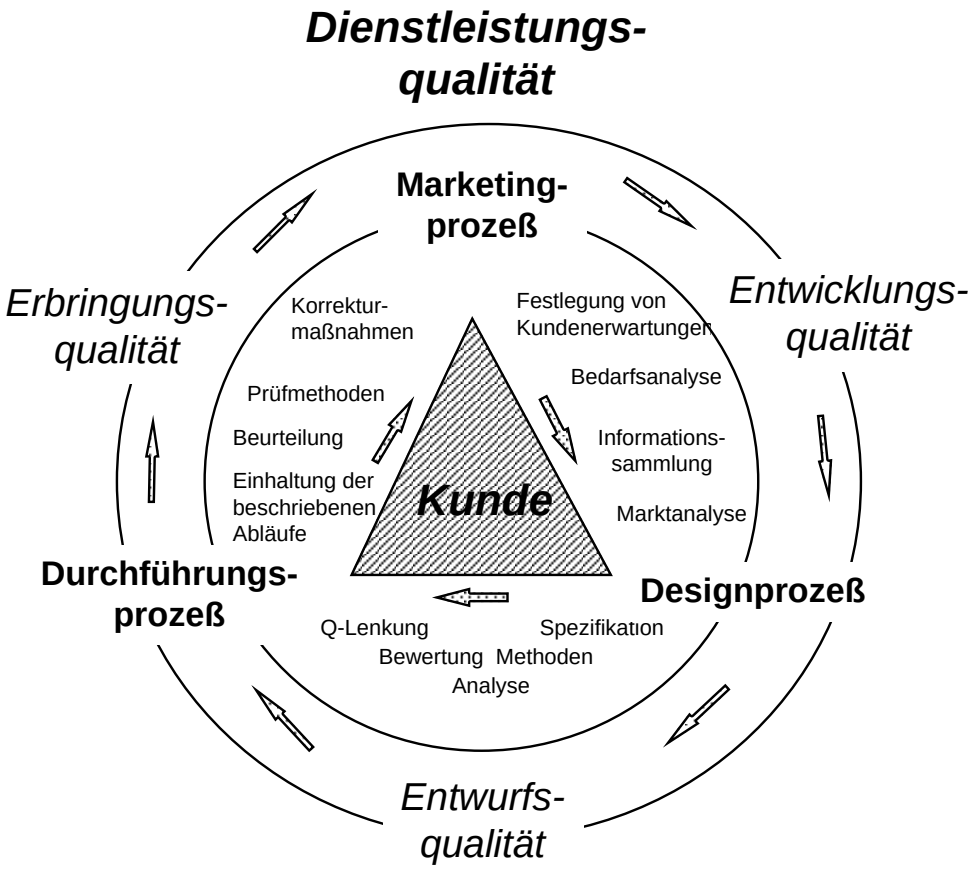
2.4. Ein QM-System - Modell

Als Orientierungs- und Leitfaden für die Implementierung des QM-System dient die DIN EN ISO 9004, Teil 2. Dieser baut auf den in der Reihe **DIN EN ISO 9000-9004 aufgeführten Grundsätzen des QM-Systems auf.**

Qualitätskreis

Das QM-System wird als **dynamischer Prozeß** betrachtet. Der Qualitätsanspruch der angebotenen Dienstleistungen wird in einzelnen Qualitäten dargestellt. Dies fordert ein systematisches Vorgehen bei den angebotenen Dienstleistungen vom Marketingprozess bis zum Durchführungsprozess. Damit ist deren kontinuierliche Verbesserung impliziert.

Der Qualitätskreis soll diese Dynamik ausdrücken.



Der Marketingprozess

Die Hauptleistung des Marketingprozesses liegt in der Aufgabe den **Bedarf und die Nachfrage** von Dienstleistungen zu ermitteln und zu fördern, sowie Verfahren zur Planung und zur Verwirklichung von entsprechenden Marktaktivitäten aufzustellen.

Aufgrund der Marktforschung und Marktanalyse werden die Kundenerwartungen und -erfordernisse ermittelt.

Die Entwicklungsqualität

Die Qualität der Entwicklung der Dienstleistungen wird erreicht durch verschiedene Methoden der **Marktanalyse** und deren Auswertung im Team der Einrichtung.

Der Designprozess

Aufgrund der Auswertung des Marketingprozesses erfolgt die **Spezifikation des Dienstleistungsangebots**. Sie umfaßt die genaue Beschreibung der Dienstleistungsmerkmale, eventuelle Veränderungen vorhandener Designplanung und eine Analyse der geplanten Dienstleistungen, um potentiellen Fehlern entgegen zu wirken.

Während des Designprozesses werden Annahmekriterien, Qualitätsmerkmale und -standards definiert, entwickelt und geprüft.

Die Entwurfsqualität

Die Entwurfsqualität wird erreicht durch **definierte Minimalanforderungen und Qualitätsstandards, die während des gesamten Prozesses Gültigkeit haben und überprüft werden.**

Während des Designprozesses werden alle Arbeitstechniken und Tätigkeiten die zur Erfüllung der Qualitätsanforderungen notwendig sind definiert, analysiert und bewertet.
Problembereiche und mögliche Fehler werden in jeder Entwurfsphase aufgezeigt, um den Bedarf für eine eventuelle Änderung zu identifizieren.
Änderungen des Dienstleistungsentwurfs werden geplant, dokumentiert, geprüft und bewertet.

Für die Erstellung der Dienstleistungsmaßnahmen finden alle qualitätsrelevanten Tätigkeiten besondere Berücksichtigung. Hierzu zählen die vollständige **Festlegung der Anforderungen** an den Entwurf, die **Schaffung notwendiger Schnittstellen** in den entsprechenden Be-

reichen und Zuständigkeiten, die **Weitergabe von Planungsergebnissen** an die zuständigen Verantwortlichen und **die Festlegung geeigneter Prüfmethoden** sowie letztlich die **Freigabe des Entwurfs**.

Durchführungsprozess

Für die Umsetzung und Realisierung einer jeden Dienstleistungsaktivität werden von der Geschäftsführung die **spezifischen Verantwortlichkeiten** zugewiesen.
Die Einsatzbedingungen für die Dienstleistungen sind so beschaffen, daß sie **realisierbar, prüfbar und lenkbar** sind.
Der Durchführungsprozeß beinhaltet die Einhaltung aller existierenden und beschriebener Abläufe, von der Entwurfsphase bis zur Designphase.
Bewertungen, Prüfmethoden und Korrekturen erfolgen **während und im Anschluß an jede Dienstleistungsmaßnahme.**

Erbringungsqualität

Die Qualität der durchgeführten Dienstleistung zeichnet sich aus durch **Ergebnisqualität, Strukturqualität und Prozessqualität**.

Ergebnisqualität bezieht sich unmittelbar auf die Zielerreichung, während Strukturqualität abzielt auf die Rahmenbedingungen während und nach den durchgeführten Maßnahmen. Die Prozessqualität bezieht sich auf die einzelnen Abläufe ebenso während und nach den jeweiligen Maßnahmen.

Um die Qualität während der Durchführung der Dienstleistung zu gewährleisten werden die KlientInnen soweit wie möglich in die Gestaltung der Ziele und in die Gewichtung der Inhalte mit einbezogen, um so während der Realisierung flexibel auf Ihre Erwartungen reagieren zu können.

Die Beurteilung der Dienstleistung durch den Kunden ist das Hauptkriterium für das Einschätzen der Erbringungsqualität. Durch geeignete **Evaluierungs- und Bewertungsmethoden** wird die Beurteilung dokumentiert und ausgewertet. Ständige Bewertung und Ermittlung der Kundenzufriedenheit ermöglicht Korrekturmaßnahmen zur unmittelbaren Steigerung der Kundenzufriedenheit.

Zwischen der Beurteilung der Kunden und der Beurteilung der ProjektmitarbeiterInnen werden **Vergleiche** angestellt, um die Vereinbarkeit zweier Maßstäbe zu erreichen und gegebenenfalls Verbesserungen einzubringen.

Bei Feststellung von Fehlern oder Unzulänglichkeiten der Dienstleistung werden schnellstmöglich **Korrekturmaßnahmen** vorgenommen.
Alle Methoden und Prüfungen zu Ermittlung der Kundenzufriedenheit werden auf Gültigkeit und Verläßlichkeit hin geprüft.

Dienstleistungsqualität

Die Summe aller geplanten und systematischen Maßnahmen zur Erreichung der Kundenzufriedenheit drückt sich in der Qualität der Dienstleistung aus.

Das gültige Urteil über die Dienstleistung fällt der Kunde aufgrund des Nutzens, den ihm diese Dienstleistung bringt, selbst. Für diesen Nutzen wird die Dienstleistung konzipiert und gestaltet.

Zufriedenheit der Mitarbeiter und Qualität der Arbeitsbedingungen sind Teil der Qualitätsfähigkeit der Einrichtung.

Jede(r) MitarbeiterIn trägt zur Zielerreichung bei, er wirkt in seinem Arbeitsfeld, mit seinem Wissen und seinen Fähigkeiten am Verbesserungsprozeß mit.

Die systematische und durchgehend konsequente Umsetzung der Zielplanung ist eine notwendige Prämisse für den Erfolg der Dienstleistung.

Erst die Veränderung im Denken bewirkt eine Veränderung im Handeln.

2.4.1. Dienstleistungen oder Produkte des Projekts

Legt man oben aufgeführten Voraussetzungen zugrunde, ist es sicherlich nicht ganz einfach die angebotenen Dienstleistungen für den Nutzer im Sinne einer "Kundenorientierung" zu definieren.
Die Denkweise ist für viele völlig neu. Jedoch ist die Beschäftigung mit den mittel- und unmittelbaren Merkmalen einer Dienstleistung notwendige Voraussetzung zur Klärung der gegenseitigen Erwartungen und letztlich notwendig für eine den veränderten Anforderungen entsprechende effektivere Arbeit.

➔Merkmale der Dienstleistung

Eine systematische Erarbeitung dieser **Merkmale der Dienstleistung** ist kreative Aufgabe der Projekte in den einzelnen Branchen **der sozialen Dienstleistungsprojekte**. Sie soll den sehr unterschiedlichen Aufgabenstellungen (vom Frauenprojekt über die Behindertenarbeit zu Arbeitslosenberatung usw.) entsprechend Rechnung tragen.

Beispiele für quantitative Beurteilung:

* Anzahl der Beschwerden
* Einhaltung der vereinbarten Termine
* Anzahl der Gesprächskontakte

Beispiele für qualitative Beurteilung durch den NutzerInnen:

* Behandlung in der Einrichtung
* Verständlichkeit der gegebenen Informationen
* Erreichungsgrad der vereinbarten Ziele

Die Merkmale der Dienstleistung können meist von den NutzerInnen wahrgenommen werden. Diese Merkmale sollen von den NutzerInnen selber (durch geeignete direkte oder indirekte Beurteilungssysteme, siehe unten) bewertet werden.

➔Merkmale der Erbringung der Dienstleistung

Auch die **Merkmale der Erbringung** dieser Dienstleistung, die von den NutzerInnen nicht in jedem Fall direkt wahrgenommen werden können, sollen den NutzerInnen beurteilt werden. Für diese sind indirekte Beurteilungssysteme erforderlich (Fragebogen, Gespräch).

Beispiele - von den NutzerInnen wahrnehmbar:

* Einrichtungsausstattung (Mobiliar, Ambiente etc.)
* Technisches Gerät
* Sauberkeit in den Räumlichkeiten
* Sprechstunden

Beispiele - von den NutzerInnen nicht wahrnehmbar:

* Art und Umfang der Vorbereitung der Mitarbeiter
* Verwaltungstechnischer Aufwand
* Informationen (Aktualität, Qualität)

➔Lenkung des Prozesses

Die Qualität der Sozialen Dienstleistung kann häufig nur durch die Beeinflussung der **Lenkung des (Gesamt-) Prozesses** von der Entwicklung, Durchführung bis zur Nachbetreuung erreicht werden.

So kann z.B. die Qualität eines Beratungsgespräches mit einem Arbeitslosen während des Gesprächs nur noch wenig beeinflußt werden, wenn sich der Berater nur ungenügend oder gar nicht auf das Beratungsgespräch vorbereitet hat.

Wesentliche Vorbereitungsmaßnahmen und Vorentscheidungen, wie die **Erarbeitung eines Gesprächsleitfadens, die Bereitstellung geeigneten Informationsmaterials, zusätzliche Terminabsprachen mit Kollegen** sind dann nicht mehr zu korrigieren. Diese Aspekte müssen im Vorfeld durch die Lenkung des Entstehungsprozesses gestaltet werden und garantieren somit optimale Durchführung bei der Erbringung der jeweiligen Dienstleistung.

Kapitel 3: Glossar

3.1. Begriffe definieren, übersetzen und entwirren helfen

Audit

Ein Audit ist die Beurteilung der Wirksamkeit des QM-Systems oder seiner Elemente durch eine unabhängige systematische Untersuchung (DIN 55350 Teil 11). Durch ein strukturiertes Anhörungsverfahren wird festgestellt, ob die qualitätsbezogenen Tätigkeiten den Erfordernissen genügen und die Ziele erreicht worden sind.
Audits sollten von Personen durchgeführt werden, die keine direkte Verantwortung über die Bereiche haben, die auditiert werden sollen.
Ein Audit kann auf einzelne Tätigkeitsbereiche, das ganze System, auf Prozeßphasen und die Dienstleistung selbst (Prozeß-, -System-, Verfahrens-, Dienstleistungsaudit) angewandt werden.
Zu unterscheiden sind das interne und das externe Audit. Ziel des internen Audits ist die Bewertung und das Aufzeigen von Verbesserungsvorschlägen (keine Überwachung oder Prüfung). Externe Audits werden von unabhängigen, externen Auditoren durchgeführt, meist mit dem Ziel der Zertifizierung.

Dienstleistung

Wie der Name schon sagt, handelt es sich hier um eine Tätigkeit, die etwas mit "dienen" zu tun hat und mit "Leistung". Vielfach sind diese beiden Begriffe mit Unterwürfigkeit und Ausbeutung o.ä. verbunden und negativ besetzt.
Dagegen bedeutet Dienstleistung das partnerschaftliche Geben und Nehmen zwischen autonomen Persönlichkeiten. Ein Austausch zwischen autonomen Persönlichkeiten ist jedoch auch in sozialen Dienstleistungsprojekten nicht immer gegeben. Im Sinne der Entwicklung zu einer autonomen Persönlichkeit ist dieser Unterschied für alle NutzerInnen transparent und nachvollziehbar zu machen. Dienstleistung im Sinne einer Kundenorientierung kann u.U. als höchst unangenehm erlebt werden und bedeutet nicht immer gleich Kundenzufriedenheit.

DIN EN ISO 9000ff

Die DIN EN ISO 9000 ff ist das zentrale Normenwerk für Qualitätsmanagement. Die Anwendung der Normenreihe ist nicht auf bestimmte Unternehmen beschränkt; sie gilt als universelles Werk. Sie hat den Charakter eines Leitfadens mit dessen Hilfe man Unternehmensstrukturen transparent machen und qualitätssichernde Maßnahmen festsetzen kann. Zertifiziert werden kann ein Dienstleistungsunternehmen nur nach der DIN EN ISO 9001-3.

Ergebnisorientierung

Im Fall der Ergebnisorientierung liegt der Schwerpunkt der Betrachtung auf dem sogenannten "OUTPUT".
Wie dieser zustande kam, ist hier nicht unbedingt von Bedeutung. Treten Reklamationen auf oder erzielen die angebotenen Dienstleistungsprodukte nicht die erwartete Kundenreaktion, sind zu diesem Zeitpunkt Korrekturmaßnahmen wesentlich aufwendiger. Eine Begleitung durch prozessorientierte Aktivitäten (wie z.B. ein QM-System) hätte in diesem Fall Vorteile.

Evaluation

Älterer (pädagogischer) Begriff für Auswertung und Bewertung von Bildungsarbeit (value = Wert).

Kunden

Zu den Kunden sozialer Dienstleistungsprojekte zählen alle direkt oder indirekt Beteiligten (interne und externe) an der pädagogischen Arbeit (z.B. Klienten, Angehörige der Klienten, Zuschußgeber, Kostenträger, unmittelbarer Kollege, Vermittler von Dienstleistungen, etc.). Der Kundenbegriff ist jedoch nicht ohne Einschränkungen auf den sozialen Bereich zu übertragen, da sich nicht jeder Kunde selbständig und freiwillig auf dem Markt der sozialen Dienstleistung bewegt. Auch eine Wahlmöglichkeit zwischen Anbietern ist nicht immer vorhanden. Der Begriff stellt mehr eine Provokation dar, um den Beziehungsprozeß zwischen den Beteiligten mehr zu Gunsten des Kunden zu gestalten. Die Klärung des Auftrags und intensiveres Aushandeln des beiderseitigen Gebens und Nehmens soll mehr an die Stelle von - Behandeln und schon wissen was der "Kunde" braucht - in den Vordergrund treten.

- ***Kundenorientierung***

Die Zufriedenheit des Kunden steht im Mittelpunkt. Die Art der Kundenorientierung belegt die Haltung, wie mit den Bedürfnissen und Anforderungen der Kunden umgegangen wird bzw. wie diese Erwartungen ermittelt, bewertet, realisiert und schließlich sichergestellt werden. Kundenorientierung als Qualitätsmaßstab in sozialen Dienstleistungsprojekten bedeutet jedoch nicht es den Klienten recht zu machen, sondern die pädagogischen Angebote systematisch aus der Perspektive des Kunden zu entwickeln. Der Gewinn dieser Sichtweise liegt in der respektvollen, kundenfreundlichen Einstellung.

Merkmale

Die Qualität einer Dienstleistung wird durch bestimmte Eigenschaften oder Merkmale offenkundig. Das Erkennen und Unterscheiden von bestimmten Eigenschaften sollte durch einfache Beschreibung unmissverständlich festlegbar sein.

Produkt

Die Beziehungstätigkeit im sozialen Projekt (die Tätigkeit der Pädagoginnen im Vergleich zum Wirken z.B. des Hausmeisters) kann ebenfalls als Produkt betrachtet werden. Ein Produkt welches im Dienstleistungsbereich angesiedelt ist. Als Produkt/Dienstleistung vergleichbar mit Dienstleistungen wie Autoreparatur, Pizza-Service, Haare schneiden etc.
Damit lassen sich vorhandene Effektivitäts-Instrumente und Managementtechniken aus dem Profit-Bereich (z.B. Produkt-Marketing, Projektmanagement, QM-Systeme) mehr oder weniger auch für den Non-Profitbereich und hier speziell für soziale Dienstleistungen, wie z.B. Therapie, Berufsberatung, Pflege, Stadtteilarbeit anwenden.

Prozessorientierung

Jegliches Handeln läßt sich in Prozessen darstellen. Dies bietet die Möglichkeit, Schwachstellen im Ablauf (auch im Handeln von Menschen) zu erkennen und entsprechende Steuerungs- und Unterstützungsmaßnahmen einzurichten. Dieser Ansatz geht über vorhandene Sichtweisen von Ablauforganisationen, wie in vielen Organigrammen dokumentiert, hinaus und erweitert den Blick für die vernetzten Projektprozesse, besonders bei den Multi-Zuständigkeiten in vielen sozialen Dienstleistungsprojekten.

Qualität

„Unter Qualität versteht man die Eigenschaften und Merkmale eines Produktes oder einer Tätigkeit, die sich auf Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse beziehen“ (DIN ISO 8402).
Das gültige Urteil über die Qualität fällen also die NutzerInnen aufgrund des Dienstes, den das Produkt oder die Dienstleistung gewährleistet.
"Qualität ergibt sich aus der Übereinstimmung zwischen Erwartungen hinsichtlich der Leistungen und der tatsächlich erbrachten Dienstleistung "(Garms-Homolová 1991, 42).
Das bedeutet, daß Qualität keine absolute, unveränderliche Größe ist, die sich in eindeutigen Merkmalen festlegen läßt. Hinter den Erwartungen der KundInnen stehen Wertvorstellungen und unterschiedliche Interessen, die es gemeinsam auszuhandeln gilt und die als projektbezogene sowie kundenorientierte Qualitätsstandards festzulegen

sind. Der Kunde erwartet, daß die Dienstleistung in einer immer gleichen Beschaffenheit / Qualität angeboten wird. Wobei Beschaffenheit nicht gleichbedeutend mit "Bestleistung" assoziiert wird.

Qualitätsmanagement (QM)

Hierunter sind zu verstehen alle Tätigkeiten, wie Gesamtführungsaufgaben, Qualitätspolitik, Ziele, Verantwortung und Mittel die helfen Qualitätsverbesserung zu verwirklichen. QM unterstreicht die Verantwortung aller Führungsebenen. Sie muß von der obersten Leitung akzeptiert und umgesetzt werden.

Qualitätsmanagementsystem (QM-System)

Ein QM-System ist ein strukturiertes Modell mit einer detaillierten Darstellung von Aufbau- und Ablauforganisation zur Sicherung der Qualität. Die Organisationsstruktur, Verantwortlichkeiten, Verfahren, Prozesse und die dazu erforderlichen Mittel für die Verwirklichung beinhaltet das QM-System.
Hier handelt es sich um ein Führungs-Instrument, in dem individuell für das Projekt die Qualitätsziele, Verantwortlichkeiten, Qualitätsstandards, Merkmale und Meßkriterien, Verfahrensweisen etc. dokumentiert sind. Außerdem ist für alle Beteiligten nachvollziehbar, wie dieses Projekt seine Qualitätsaussagen umsetzt.

Qualitätssicherung (QS)

Qualitätssicherung umfaßt alle geplanten und systematischen Aktivitäten, die innerhalb eines QM-Systems verwirklicht sind und darauf abzielen, die Qualitätsforderungen zu erfüllen.

Qualitätsstandard

Eine projektinterne oder öffentliche Aussage, wie das Projekt seine Qualität innerhalb der angebotenen Dienstleistungen umsetzt. Ein Maßstab, der zu den eigenen Qualitätsvorstellungen paßt. Er dient als Bewertungsgrundlage für die jeweiligen Produkte oder Dienstleistungen.
Meist werden Qualitätsstandards in Form von Regeln beschrieben. Sie betreffen die Arbeitsprozesse im Projekt, weniger die Arbeitsstrukturen. Sie beschreiben auch die Einflußmöglichkeiten (z.B. Reklamationen) die den Kunden zur Verfügung stehen, im Sinne einer optimalen Kundenorientierung.

Total Quality Management (TQM)

„TQM (deutsch: umfassendes Qualitätsmanagement) ist eines auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg, sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt“ (DIN ISO 8402).
Diese Definition impliziert die aktive Beteiligung aller Mitarbeiter in einem Unternehmen. Auf allen Hierarchieebenen müssen der Gedanke der kontinuierlichen Verbesserung und der Qualitätsgedanke verankert sein.
Die dem TQM zugrundeliegende Führungsstruktur ist bereichs- und funktionsübergreifend und verlangt ein partnerschaftliches Verhältnis zum Kunden. Der Mensch steht im Mittelpunkt dieses Managementsystems.

Ziele, Zielvorgabe

Die Zielvorgabe ist die Ausgangsbasis für ein QM-System. Zielvereinbarungen durchziehen das gesamte Vorhaben. Das Qualitätsziel muß jedem Beteiligten des Projekts gegenwärtig sein, um dementsprechend sein Handeln darauf auszurichten.
Ein konkreter Zustand **A** oder eine Situation, ein Ding, eine Verhaltensweise soll in den Zustand **B** verändert werden. Das erwartete Ergebnis = Ziel wird durch 3 Kategorien möglichst präzise, eindeutig und meßbar formuliert:

1. **Zeit** (bis WANN?)

2. **Gegenstand der Veränderung**
   (WAS soll verändert werden?)

3. **Ergebnisqualität der Veränderung**
   (WIE soll das Ergebnis sein?)

Die Qualität des jeweiligen Zieles liegt im nachvollziehbaren, meßbaren Unterschied zwischen A und B.

Zertifizierung

Überprüfung eines Qualitätsmanagementsystems durch ein Audit auf Übereinstimmung mit einer definierten Normenreihe durch eine unabhängige Organisation, z.B. die Deutsche Gesellschaft für Qualitätssicherung DQS oder TÜV CERT. Das Zertifikat hat eine Gültigkeitsdauer von 3 Jahren. In dieser Zeit muß ein jährliches Überwachungsaudit stattfinden.

Schlußbemerkung:

Im ersten Teil unseres QM-Werkzeugkoffers haben wir für Sie die Grundlagen zu einem QM-System zusammengestellt.

Im **zweiten Teil - Arbeitsmaterialien -** erhalten Sie praktische Tips und Anregungen, wie Sie in Ihrem Projekt ein QM-System einführen können.

Im ersten Kapitel dieser Arbeitsmaterialien haben wir zum besseren Verständnis der Komplexität einer QM-System-Einführung versucht diesen Prozeß anhand eines praktischen Beispiels zu schildern.

In einem fiktiven Projekt, einem Arbeitslosenberatungsprojekt (**AlDi** = Arbeitslosen-Dienstleistungen) wird aus der Sicht des internen QM-Beauftragten die QM-Einführung erlebnisorientiert beschrieben.

In 10 Phasen wird der Einführungsprozeß bei AlDi dokumentiert. Sie sollen die möglichen Meilensteine bei der QM-System-Einführung verdeutlichen.

Im zweiten Kapitel erhalten Sie zu diesen 10 Phasen konkrete Tips und Anregungen in Form von Checklisten, Formularen und Beschreibungen für Ihre QM-System-Einführung.

Sie und wir sammeln neue Erkenntnisse. Die Qualität auch dieser Arbeitsmaterialien wird sich im Laufe der Zeit verbessern. Deshalb sind wir sehr daran interessiert, Ihre Anregungen und Erfahrungen aufzugreifen.

Dazu haben wir im dritten Kapitel unser Werkzeugkoffer QM-System für Sie bereitgestellt.

Falls Sie Fragen, Wünsche, Anregungen haben:

Institut für
Beratung und
Projektentwicklung

Flurstr. 2
81675 München
Telefon: 089 / 475061
Fax: 089 / 4705920
Email: ibpro@aries.de