

Das Qualitätsmanagement als strategischer Faktor der Unternehmensführung in einem Kreisverband der Arbeiterwohlfahrt

Ein Aufsatz von Michael Kortmann

Siegen, Juni 2005

Die Arbeiterwohlfahrt Kreisverband Siegen – Wittgenstein/ Olpe ist ein Unternehmen der Freien Wohlfahrtspflege mit 4 Werkstätten und zwei Schulen für behinderte Menschen, 55 Tageseinrichtungen für Kinder, 7 Wohnstätten für Menschen mit Behinderung, eine Tagespflegeeinrichtung, einer Sozialstation sowie weiteren kleineren sozialen Einrichtungen und Diensten.

Auf Grund der Anforderungen der Auftraggeber aus der Industrie begann der Qualitätsmanagementprozess nach klassischem Muster vor einigen Jahren im Bereich der Siegener Werkstätten für behinderte Menschen. Die Zertifizierung gemäß ISO 9001:1994 erfolgte in diesem Unternehmensteil 1998, ohne dass zu diesem Zeitpunkt eine Zertifizierung des gesamten Kreisverbandes ins Auge gefasst wurde. Die Zertifizierung der Werkstätten hatte zunächst den Charakter eines Einzelprojektes, ohne dass die strategische Bedeutung eines Qualitätsmanagementsystems für das Management des Gesamtunternehmens in vollem Umfang erkannt war.

Zwei Jahre später fiel im Vorstand des Kreisverbandes die Entscheidung, im Bereich der Tageseinrichtungen für Kinder ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen. Gleichzeitig wurde entschieden, dass neben der ISO 9001:2000 auch die verbandsinterne AWO–Norm Gegenstand der angestrebten Zertifizierung sein sollte. Die Dienstleistungen der Geschäftsstelle sollten nur in soweit einbezogen werden, als sie unmittelbare Schnittstellen zu den Prozessen in den Tageseinrichtungen für Kinder bildeten.

Zur Konzeption des Qualitätsmanagement - Pilotprojektes in den 55 Tageseinrichtungen für Kinder gehörte es, neben der Erfüllung o. g. Normwerke auch, pädagogische Standards für Tageseinrichtungen für Kinder zu entwickeln, die für andere AWO–Untergliederungen Modellcharakter haben sollten. Das Qualitätsmanagementsystem für die Tageseinrichtungen für Kinder sollte ausdrücklich auch für einen hohen fachlichen Standard stehen, den die Erfüllung der ISO 9001 allein noch nicht garantierte.

Bereits nach kurzer Zeit wurden im Qualitätsmanagementprojekt der Tageseinrichtungen für Kinder verschiedene Probleme deutlich:

1. Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in den Tageseinrichtungen für Kindern war – wie das Qualitätsmanagementsystem der Siegener Werkstätten - wiederum nur ein isolierter Baustein in einem Unternehmensteil, der ohne ein gesichertes Fundament im gesamten Kreisverband Gefahr lief, auf tönernen Füßen zu stehen.
2. Das Qualitätsmanagementsystem für die Tageseinrichtungen für Kinder sollte die ISO 9001:2000 und die AWO–Norm für Tageseinrichtungen

erfüllen, während im Bereich der Werkstätten lediglich die ISO-Zertifizierung bestand.

3. Die externe Projektbegleitung für das Pilotprojekt in den Tageseinrichtungen für Kinder war faktisch zu einer externen Projektverantwortung geworden. Der Kreisverband selbst hatte keine Instanz, die bereichsübergreifend die Entwicklung, Einführung und Aufrechterhaltung des Qualitätsmanagementsystems bzw. der Qualitätsmanagementsysteme steuerte.

Anders ausgedrückt: es fehlte die faktisch und symbolisch unverzichtbare Verankerung des bereichsbezogenen Qualitätsmanagementsystems im Unternehmens- und Verbandsmanagement des Kreisverbandes. Was nützen die besten Konzepte, wenn die Umsetzung und Durchsetzung im Interessens-, Beziehungs- und Machtgefüge eines großen Unternehmens nicht sichergestellt ist?! Nicht umsonst ist es Normforderung, dass der/ die QMB Mitglied der Leitung des Unternehmens sein muss.

Im Mai 2001 schrieb der Kreisverband Siegen – Wittgenstein/ Olpe folgerichtig die Position des/ der Beauftragten der Obersten Leitung (Leitung der Stabsstelle Qualitätsmanagement und Organisation) überregional aus. Der Umfang der Aufgabenstellung war zu diesem Zeitpunkt klar:

1. Das Qualitätsmanagementsystem sollte die ISO 9001:2000 ebenso erfüllen wie die relevanten AWO – Normen.
2. Das Qualitätsmanagementsystem sollte die Bereiche Werkstätten für behinderte Menschen, Tageseinrichtungen für Kinder, Wohnstätten für Menschen mit Behinderung, Tagespflegeeinrichtung, Sozialstation und die komplette Geschäftsstelle umfassen.
3. Das erfolgreiche, jedoch bislang isolierte, Qualitätsmanagementsystem der Siegener Werkstätten sollte in das Gesamtsystem integriert werden.

Ein „Papiertiger“, darin waren sich die Verantwortlichen einig, sollte das Qualitätsmanagementsystem und die zugehörige Dokumentation des Kreisverbandes keinesfalls werden. Gerade angesichts des postulierten Modellcharakters des Siegener Projektes musste nochmals sehr deutlich gemacht werden, dass das Qualitätsmanagementsystem seine Legitimation nicht primär aus theoretischen Konzepten, sondern vor allem aus realisierbaren und verifizierbaren praktischen Verbesserungen nachweisen musste.

Zu diesem Zeitpunkt war den Verantwortlichen unmissverständlich klar, von welcher strategischen Bedeutung die Einführung eines so umfassenden Qualitätsmanagementsystems für die weitere Professionalisierung des Unternehmens sein würde. Deshalb musste die Bündelung aller Bestrebungen zur

Systematisierung und Optimierung in einem gemeinsamen Qualitätsmanagementsystem ausdrücklich auch die Managementstrukturen, d. h. insbesondere auch die Arbeit von Geschäftsführung Bereichsleitungen und Stabsstellen, umfassen.

Die Entwicklung vom bereichsbezogenen Projekt bis zur Konzeption eines Qualitätsmanagementsystems für einen großen Kreisverband mit ca. 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern macht deutlich, wie dynamisch sich die Unternehmensentwicklung mit hoher Wahrscheinlichkeit vollzieht, nachdem die Entscheidung für ein Qualitätsmanagementsystem gefallen ist. Kompetentes und konsequentes Handeln vorausgesetzt, gibt es nach dem Startschuss keinen Weg mehr zurück. Ganz im Gegenteil: die AWO im Kreisverband Siegen – Wittgenstein/ Olpe wird in den nächsten Jahren sicherlich auch die Schulen für geistig behinderte Menschen, d. h. einen maßgeblich durch das öffentlich rechtliche Schulrecht regulierten Bereich, in ihr Qualitätsmanagementsystem einbeziehen.

Es würde den Rahmen dieses Aufsatzes sprengen, wollte man versuchen, die strategische Bedeutung des Qualitätsmanagements für die Unternehmensführung des Kreisverbandes Siegen – Wittgenstein/ Olpe mit allen Aspekten darzustellen. Nachfolgend wird jedoch versucht, anhand praktischer Beispiele, exemplarisch darzustellen, was sich im Kreisverband Siegen – Wittgenstein/ Olpe konkret durch das im Frühjahr 2005 zertifizierte Qualitätsmanagementsystem gemäß ISO 9001:2000 und AWO - Qualitätsanforderungen verändert hat:

1. Leitbild und verbandliche Identität

Die AWO Siegen – Wittgenstein/ Olpe ist ein traditionsbewusster und alteingesessener Kreisverband mit ca. 2500 Mitgliedern. Trotzdem: zu keinem Zeitpunkt vorher hat es im hauptamtlichen Bereich im Zusammenhang mit der Festlegung von Leitbild und Qualitätspolitik eine so intensive Auseinandersetzung mit den Leitorientierungen der Arbeiterwohlfahrt und vor allem der praktischen Umsetzung dieser Werte und Richtlinien gegeben.

Für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde die verbandliche Identität des Kreisverbandes erst jetzt zu einem Bestandteil ihres Selbstverständnisses als Mitarbeiter oder Mitarbeiterin des Kreisverbandes. Das Leitbild der Arbeiterwohlfahrt wurde auf einmal praktisch relevant.

Hierzu einige Beispiele:

1. Es wurde diskutiert, definiert und verbindlich festgelegt, was das humanistische Menschenbild mit seiner Betonung der Individualität, des Vertrauens in die Fähigkeiten der Menschen und des Rechts auf

Selbstbestimmung, zum Beispiel für das Verständnis des kindlichen Selbstbildungsprozesses, bedeutet.

2. Es wurde diskutiert, definiert und verbindlich festgelegt, wie die Beteiligung von Kunden und Beschäftigten konkret und authentisch, zum Beispiel im Prozess der Individuellen Hilfeplanung in den Wohnstätten für Menschen mit Behinderung oder in den Personalgesprächen, umzusetzen ist.
3. Es wurde diskutiert, definiert und verbindlich festgelegt, wie durch eine fundierte und vorausschauende Wirtschafts- und Personalplanung mit den zur Verfügung stehenden begrenzten Ressourcen eine optimale Betreuung, zum Beispiel der pflegebedürftigen Menschen, sichergestellt werden kann.

Insgesamt wurde unübersehbar, wie eng der Zusammenhang zwischen einer fachlich fundierten und kundenbezogenen sozialen Arbeit und den wertebezogenen Zielsetzungen des Verbandes ist. Nie zuvor wurde – insbesondere in der pädagogischen Arbeit – auch den letzten Zweiflern so deutlich, dass nicht primär die guten Absichten oder die engagierten Absichtsbekundungen, sondern in erster Linie das professionelle, prozessorientierte, überprüfbare und wirksame Handeln eine messbar gute Qualität der sozialen Arbeit gewährleisten.

Die Beispiele machen deutlich: die Einführung des (zunächst als zu nüchtern und technokratisch diskreditierten Qualitätsmanagementsystems) hat auf seine Weise zu einem Brückenschlag zwischen den Leitorientierungen der Arbeiterwohlfahrt und dem qualitätsorientierten professionellen Handeln erheblich beigetragen.

2. Unternehmens- und Managementstrukturen

Viele Qualitätsmanagementsysteme lassen Entwicklungschancen ungenutzt, weil sie, wie zunächst auch der Kreisverband Siegen – Wittgenstein/ Olpe, nur einzelne Unternehmensteile in den Geltungsbereich des Systems aufnehmen. Das ist legitim, verhindert aber die Entwicklung in Richtung auf ein *Managementsystem* (nicht nur *Qualitätsmanagementsystem*!), das die strategische Planung, die Strukturen, die Prozesse und das Controlling des gesamten Unternehmens umfasst.

Es war im Kreisverband Siegen – Wittgenstein/ Olpe – gerade für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von außerordentlicher Bedeutung, dass die Strukturen und Prozesse der Geschäftsstelle, d. h. nicht nur die Verwaltungsstrukturen und –prozesse, sondern vor allem auch die Managementstrukturen und –prozesse, in das Qualitätsmanagementsystem einbezogen wurden. Die ISO 9001:2000 weist der obersten Leitung, dem „Top - Management“, nicht zufällig eine herausgehobene Bedeutung zu.

Die Ernsthaftigkeit der Verpflichtung zur kontinuierlichen Verbesserung lässt sich am besten dann nachweisen, wenn die Geschäftsführung und Bereichsleitungen

ihre Strukturen und Prozesse für alle sichtbar auf den Prüfstand stellen und ihre Verbesserungsbereitschaft praktisch und vorbildlich nachweisen!

Es würde in diesem Zusammenhang zu weit führen, alle bisherigen die Managementstrukturen betreffenden, Verbesserungen im Zuge des Qualitätsmanagementprozesses anzuführen. Im folgenden exemplarisch einige Beispiele:

1. Die Rechtsform eines Unternehmensteils wurde verändert.
2. Die Zuordnung und Organisation von Fachbereichen wurde an vielen Stellen neu strukturiert. Hier zeigten gerade die Geschäftsführung und die Bereichsleitungen Veränderungsbereitschaft.
3. Verantwortung und Befugnis der Bereichsleitungen wurden eindeutig im Sinne der Einheit von Dienst- und Fachaufsicht in Stellenbeschreibungen festgelegt. Diese Stellenbeschreibungen wurden den Einrichtungsleitungen bekannt gemacht.

(Unverständlicherweise gibt es häufig gerade für herausgehobene Führungspositionen, z. B. die Geschäftsführungen, Bereichsleitungen und Abteilungsleitungen, keine klaren Stellenbeschreibungen.)
4. Die Stabsstellen Qualitätsmanagement und Öffentlichkeitsarbeit wurden für alle Beschäftigten deutlich sichtbar als direkt dem Geschäftsführer unterstellt und nicht als Linienfunktion weisungsbefugt definiert. Wenn man den oder die Beauftragte(n) der obersten Leitung als Stabsstelle definieren will, muss man das auch eindeutig regeln. Sonst wird sich die unklare Entscheidungsbefugnis an der Schnittstelle zu den Fachbereichen schnell als gravierendes Hindernis erweisen.
5. Bei Stellvertreterfunktionen wurde eindeutig differenziert zwischen ständigen Stellvertretungen und Abwesenheitsvertretungen. Der Umfang der Vertretungsbefugnis wurde festgelegt. Die Position der stellvertretenden Geschäftsführung (Abwesenheitsvertretung) wurde im Sinne eines „lean management“ und zugunsten klarer Entscheidungsstrukturen abgeschafft.
6. Die Aufgabenteilung zwischen Einrichtungsleitungen und Bereichsleitungen wurde eindeutig bestimmt. Diese Schnittstelle hatte sich nach anonymen Befragung der Einrichtungsleitungen in den Tageseinrichtungen für Kinder als dringend regelungsbedürftig erwiesen.
7. Unklare Aufgabenzuschnitte, z. B. die Zusammenlegung der Funktion von Bereichs- und Einrichtungsleitung in einer Werkstatt für behinderte Menschen oder die unklare Aufgabenteilung im Prozess Beschaffung, wurden bereinigt.

3. Management by Objectives (Führen durch Ziele)

Jeder der, insbesondere in Non – Profit – Unternehmen, ein Qualitätsmanagementsystem einführt, weiß, wie ungewohnt und schwierig es zunächst ist, messbare Qualitätsziele zu definieren. Noch schwieriger ist es, das Prinzip des „Management by Objectives“ (Führen durch Ziele) auf die gesamte Führung eines sozialen Unternehmens zu beziehen.

Grundsätzlich gilt: klar definierte, d. h. mit Messgrößen versehene, Ziele (auf der Grundlage von Daten und Fakten) sind die Bedingung dafür, dass zielführende, konkrete, handlungsleitende und verbindliche Maßnahmen festgelegt werden können. Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen muss anhand eindeutiger, im Vorfeld festgelegter, Kriterien überwacht werden. Der Qualitätsmanagement - Regelkreis schließt sich bekanntlich, wenn nach erfolgter Wirksamkeitskontrolle bzw. bei Überschreiten von Frühwarn Grenzen neue Ziele, Messgrößen und/ oder Maßnahmen im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung festgelegt werden.

Die Arbeiterwohlfahrt in Siegen – Wittgenstein/ Olpe ist heute noch ein gutes Stück davon entfernt, für alle Bereiche und Hierarchieebenen messbare Ziele definiert zu haben. Das wäre ein halbes Jahr nach der Erstzertifizierung wahrscheinlich auch noch etwas zu viel verlangt. Viel haben wir aber bereits zum Nutzen des Unternehmens im Sinne eines „Management by Objectives“ erreicht. Manches davon mag scheinbar selbstverständlich sein. Trotzdem im folgenden einige Beispiele:

1. Der Wirtschafts- und Investitionsplan im Kreisverband enthält eindeutige Planzahlen und Budgets für alle Bereiche, Einrichtungen, Abteilungen und Kostenstellen. Dabei werden Risiken für die Zielerreichung im Vorfeld definiert. Die Einhaltung der Vorgaben wird in terminierten Auswertungen und Controllinggesprächen systematisch überwacht. Eine differenzierte Kostenrechnung ist die Grundlage dafür.
2. Für jeden Bereich und jede Einrichtung wurden Qualitätsziele festgelegt, auch wenn diese noch nicht an jeder Stelle im Sinne der ISO 9001:2000 anhand von Kennzahlen messbar sind. Hier wird es im kommenden Jahr erhebliche Verbesserungen geben.
3. Entwicklungen und Projekte haben inzwischen durchgängig klare Zielvorgaben, auf deren Grundlage die Ressourcen- und Maßnahmenplanung erfolgt. Zielführende Planung tritt zunehmend an die Stelle von unwirtschaftlichem Aktionismus.
4. Im Rahmen von Personalgesprächen werden mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Zielvereinbarungen erarbeitet und dokumentiert, deren Umsetzung nachgehalten wird. Diese Zielvereinbarungen zwischen

Vorgesetzten und Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen umfassen insbesondere auch das Führungsverhalten der Vorgesetzten.

5. Bei einer wichtigen Zielebene stecken wir unserer Einschätzung nach noch in den Kinderschuhen. Das ist die Ebene der messbaren Prozessziele, also der Ebene unterhalb der Qualitätsziele. Hier fällt es immer noch recht schwer, z. B. für pädagogische Prozesse, aussagefähige Kennzahlen zu entwickeln. Auch hier werden wir aber kurzfristig deutliche Verbesserungen erzielen.

Die Verpflichtung zur Definition von messbaren Zielen auf allen Ebenen hat jedenfalls erkennbar zu einer grundlegenden Veränderung der Unternehmenskultur geführt. Dort, wo in der Vergangenheit mitunter lediglich auf Ereignisse reagiert wurde, wird jetzt immer häufiger strategisch geplant und vorausschauend gehandelt. Die Fragen „wozu?“, „warum?“ und „zu welchem Zweck?“ wirken immer häufiger als wirksames Regulativ.

Die jährliche Managementbewertung der Geschäftsführung macht allen Beteiligten unmissverständlich deutlich, dass die systematische Überwachung der Zielerreichung „Chefsache“ ist.

4. Prozessmanagement

Die Chancen für die Unternehmensführung, die eine intensive Auseinandersetzung mit der ISO 9001:2000 bietet, sind uns in Zusammenhang mit der Zertifizierung sehr deutlich geworden. Der spröde und sehr komprimierte Text des Normwerks beinhaltet – davon sind wir heute überzeugt – eine Fülle an Ideen und Entwicklungsperspektiven.

Die Messbarkeit von Zielen auf allen Ebenen des Unternehmens bedeutet, wie oben dargestellt, dass Messgrößen bzw. Kennzahlen definiert werden. Festzulegen ist naturgemäß, wer die Messwerte nach welcher Methode erhebt und wer sie mit Hilfe der angestrebten Zielwerte bewertet.

Anders ausgedrückt: es muss klar sein, wer für welchen Prozess oder welche Prozessphase die Prozessverantwortung hat. Besonders spannend ist diese Frage spätestens immer dann, wenn es um einrichtungs- und bereichsübergreifende Prozesse geht. Dann ist die Führung des Unternehmens in besonderer Weise gefordert, eine angemessene Überwachung und Steuerung der Prozessleistung sicherzustellen.

Auch zu diesem Thema zwei Praxisbeispiele aus dem AWO Kreisverband Siegen – Wittgenstein/ Olpe:

1. Es ist vergleichsweise einfach zu überwachen, ob die zeitliche Vorgabe für das Generieren von Mahnungen bei Zahlungsverzug eingehalten werden oder die Gehälter fristgerecht ausgezahlt werden. Die Prozessverantwortung dafür liegt bei der Bereichsleitung Finanz- und Rechnungswesen bzw. bei der Bereichsleitung Personal.

(Sieht man genauer hin, wird es auch bei diesen Beispielen die Wechselwirkung von Prozessen deutlich. Die Personalabteilung kann z. B. nur dann Gehälter fristgerecht und korrekt auszahlen, wenn die Stundenmeldungen, Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungen etc. aus den Einrichtungen rechtzeitig vorliegen.)

Das nachfolgende Beispiel macht die Schwierigkeit der Festlegung der Prozessverantwortung bei Schnittstellenprozessen noch deutlicher:

2. Beim Prozess Personalplanung und –beschaffung gibt es aufgrund des Führungskonzepts im AWO Kreisverband Siegen – Wittgenstein/ Olpe für unterschiedliche Prozessphasen unterschiedliche Prozessverantwortlichkeiten. Die Bedarfsermittlung erfolgt in den Fachbereichen, die arbeitsrechtliche Bewertung und Vertragsgestaltung erfolgt in der Personalabteilung, der Betriebsrat ist zu beteiligen, die Sicherstellung der Refinanzierung wiederum ist Sache des Fachbereichs etc.

Natürlich lässt sich in einer Verantwortlichkeitsmatrix (z. B.: D = Durchführung; M = Mitwirkung; I = Information, E = Entscheidung) darstellen, wer für welche Prozessphase verantwortlich ist bzw. wer in welcher Prozessphase was tun darf und muss. Wenn z. B. ein Fachbereich kurzfristig einen dringenden Personalbedarf hat, die Personalabteilung aber pflichtgemäß auf die Betriebsratsfristen oder die Regelungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes verweist, muss eindeutig geregelt sein, wer bei konkurrierenden Anforderungen z. B. die Entscheidung trifft, dass arbeitsrechtliche Risiken eingegangen werden sollen, um Haftungsrisiken, die aus dem Personalmangel in der Einrichtung resultieren, zu vermeiden.

Prozessverantwortung bedeutet immer das Recht und die Verpflichtung, steuernd einzugreifen. Prozessverantwortung beinhaltet damit in der Regel auch das Recht, Personalentscheidungen bzgl. der Prozessbeteiligten zu treffen. Darum muss es bei bereichsübergreifenden Prozessen auch eine bereichsübergreifende Prozessverantwortung geben.

Der oder die Prozessverantwortliche ist auch in dem Sinne verantwortlich, dass er oder sie die Leistungsfähigkeit des Gesamtprozesses im Auge behalten muss. Es geht nicht nur darum zu überwachen, ob jeder und jede so handelt, wie es festgelegt ist. Es kann ja auch sein, dass die Festlegungen nicht zielführend sind und der Prozess grundlegend neu strukturiert werden muss. Auch diese

Gesamtverantwortung für das Prozessmanagement ist Bestandteil der übergeordneten Prozessverantwortung.

Es kann an dieser Stelle nur angedeutet werden, dass aus dem Blickwinkel des Prozessmanagements die gesamte Managementstruktur eines Unternehmens auf den Prüfstand gehört. Eine klassische vertikale Managementstruktur im Sinne einer Aufteilung nach Funktionen (bei o. g. erstem Beispiel die Bereichsleitungen Personal und die Fachbereichsleitung) verläuft – bildlich gesprochen - quer zu einer horizontalen prozessbezogenen Betrachtung. Viele Unternehmen lösen deshalb die funktionsbezogene Organisation zugunsten von Prozessteams auf oder gehen zu Mischformen über. Auch in Siegen wird dieses Thema in den nächsten Jahren auf der Tagesordnung stehen.

Abgesehen von solchen Zukunftsvisionen bedeutet das Prozessmanagement im Sinne der ISO 9001:2000 auf jeden Fall, dass Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Vorgesetzte den Grad der Zielerreichung systematisch überwachen müssen. Allein das führte im Kreisverband Siegen – Wittgenstein/ Olpe zu einer veränderten Unternehmens- und Managementkultur, die zunehmend durch Zielorientierung, Klarheit, Versachlichung, Stringenz und Prozessbeherrschung gekennzeichnet ist.

5. Die fachliche Perspektive

Es muss selbstredend bei jedem Qualitätsmanagementsystem am Ende darauf ankommen, in welcher Qualität Produkte und Dienstleistungen die Kunden der sozialen Dienstleistungen erreichen. Die Arbeiterwohlfahrt will sich als fachkompetenter Anbieter sozialer Dienstleistungen präsentieren.

Im AWO Kreisverband Siegen – Wittgenstein/ Olpe hat es im Zuge des Qualitätsmanagementprozesses eine Vielzahl von greifbaren Verbesserungen bzgl. der fachlichen Arbeit gegeben. Wollte man detailliert auch nur eine der maßgeblichen konzeptionellen Verbesserungen darstellen, würde das den Rahmen dieses Aufsatzes sprengen.

Im folgenden werden deshalb exemplarisch einige Beispiele genannt:

1. In den Wohnstätten für Menschen mit Behinderung wurde der zentrale Prozess der Individuellen Hilfeplanung und Leistungserbringung vollständig neu konzipiert. Dabei hat die maßgebliche Beteiligung der Kunden nicht nur theoretisch, sondern sehr praktisch in den Planungskonferenzen mit den Bewohnerinnen und Bewohnern, eine herausragende Bedeutung. Die umfassende und verbindliche Beteiligung ist anhand von Dokumenten und Kennzahlen jederzeit nachweisbar.
2. In den Werkstätten für behinderte Menschen hatte der Fokus vor der Einbeziehung in das bereichsübergreifende Qualitätsmanagementsystem des

Kreisverbandes vor allem auf den Produktionsprozessen gelegen. Heute haben die sozialpädagogischen Prozesse, die pflegerischen Prozesse im Schwerstbehindertenbereich, die Verwaltungsprozesse sowie z. B. die Prozesse im Großküchenbereich einen gleichberechtigten Stellenwert erhalten. Dasselbe gilt für die Prozesse an den Schnittstellen zu anderen Bereichen, wie z. B. den Wohnstätten.

Vereinfacht ausgedrückt: das sich aus dem dualen Auftrag der Werkstätten ergebende Spannungsfeld zwischen Arbeit und Förderung wird zunehmend auch auf der Prozessebene, z. B. in der Zusammenarbeit zwischen Fachkräften für Arbeits- und Berufsförderung und den Sozialen Diensten praktisch gelebt. In den nächsten Wochen und Monaten wird es vor einer endgültigen Festlegung noch engagierte Diskussionen über die Prozessverantwortung bzgl. der Förderpläne geben. Dieser Diskurs hat letztlich einen grundlegenden fachlich – konzeptionellen Hintergrund, der durch prozessbezogene Fragestellung in den Fokus rückt.

3. In den Tageseinrichtungen für Kinder hat es, wie in der Behindertenhilfe, grundlegende fachliche Weichenstellungen gegeben. Gerade in diesem Bereich haben die AWO–Qualitätsanforderungen einen maßgeblichen Anteil daran gehabt, dass eine breite und grundlegende fachliche Debatte in Gang kam. Man hatte sich allzu gerne daran gewöhnt, hinter dem Etikett der fachlichen Toleranz und Vielseitigkeit die Unverbindlichkeit zum Prinzip zu erklären.

Wie engagiert heute um den fachlich richtigen Weg gerungen wird, wird daran deutlich, dass der zentrale Prozess der Entwicklungsbeobachtung und –förderung bereits nach einem Jahr grundlegend neu konzipiert wurde. Nach erfolgter Zertifizierung steht auch diese zweite Version erneut auf dem Prüfstand. Bis zum Jahresende 2005 wird es eine erneute tiefgehende Revision geben.

Die genannten Beispiele machen deutlich, dass durch die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems auch die fachlich–konzeptionelle Entwicklung des Unternehmens eine hohe Dynamik erhält. Das gilt gleichermaßen für die fachlichen Kernprozesse in den Einrichtungen wie für die fachliche Seite der Management- und Verwaltungsprozesse.

Die im Kreisverband Siegen-Wittgenstein/ Olpe gemachten Erfahrungen zeigen:

1. die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems gemäß ISO 9001:2000 und AWO–Normen ist von grundlegender strategischer Bedeutung für das Unternehmensmanagement. Das ernsthafte und systematische Bemühen um Verbesserungen vorausgesetzt, führt sie letztlich dazu, dass die

unterschiedlichen Perspektiven im Rahmen eines Managementportfolios zu einem integrierten Gesamtkonzept zusammengeführt werden.

2. Die konsequente Ausrichtung an einem definierten verbandlichen Leitbild, die Bereitschaft zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmens- und Managementstrukturen, die Kultur eines Managements vermittelt klarer Zielsetzungen und systematischer Zielerreichungskontrollen, ein zunehmend professionelleres Prozessmanagement, die gezielte und organisierte Weiterentwicklung der fachlichen Arbeit und viele weitere hier nicht genannte Aspekte sind im AWO Kreisverband Siegen – Wittgenstein/ Olpe bereits heute greifbare Ergebnisse der Entscheidung für ein Qualitätsmanagementsystem.
3. Auch unsere Überzeugung, dass wir erst am Anfang eines weiterhin herausfordernden Weges stehen, der uns noch viele Erkenntnisse bringen wird, mag anderen als Motivation dienen, sich der Dynamik eines Qualitätsmanagementsystems zu stellen.