



QUALITÄT KOMMT NICHT VON QUAL – QUALITÄTSMANAGEMENT AUCH NICHT

Isabel Baumberger, Kommunikation & Kultur, Zürich

Dass Soziale Arbeit nicht nur Gutes tun, sondern die Güte des Getanen auch überprüfen muss, hat sich herumgesprochen. Aber wo ist das geeignete Instrument dazu? Die Hochschule Luzern hat ein überschaubares Qualitätsmanagementsystem für soziale Organisationen entwickelt.

Zum Begriff Qualitätsmanagement spuckt Google 8,2 Millionen Ergebnisse aus; kombiniert man ihn mit Sozialer Arbeit, bleiben immer noch 625'000 Treffer. Einschüchternde Begriffsdefinitionen und markige Abkürzungen mit rätselhaften Zahlenanhängseln verwirren die Sinne; Qualität etwa ist nach der Norm DIN EN ISO 9000 «das Vermögen einer Gesamtheit inhärenter Merkmale eines Produkts, eines Systems oder eines Prozesses zur Erfüllung von Forderungen von Kunden oder anderen interessierten Parteien». Oder – nach IEC 2371 – «die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen».

Die klangvollen Kürzel der bekanntesten Labels zur Qualitätskontrolle – TQM (Total Quality Management) und EFQM (European Foundation for Quality Management) – gehen vielen im lockeren Konversationsston über die Lippen. Was nicht unbedingt heisst, dass auch die Inhalte dieser Konzepte geläufig sind. «Alle reden von EFQM, aber kaum jemand weiss, was es ist», sagt schmunzelnd Kurt Gschwind, Dozent und Projektleiter an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, auf dessen Konto eine neue Abkürzung geht: QOS (Qualitätsentwicklung für Institutionen im Sozial- und Gesundheitsbereich). Dieses an der Hochschule entwickelte Konzept lehnt sich an das System EFQM an und kann als Vorstufe zu dessen Zertifizierungsverfahren dienen, ist aber speziell auf die Bedürfnisse von Organisationen im Sozial- und Gesundheitsbereich zugeschnitten. Einige Fragestellungen und Begriffe mussten angepasst werden, erläutert Gschwind. Denn: «Auch wenn wir ganz klar der Meinung sind, dass Qua-

litätsmanagement in der Sozialen Arbeit genauso wichtig ist wie in der Privatwirtschaft, so gibt es in der Art und Weise der Überprüfung dennoch markante Unterschiede. Der Terminus «Kunde» zum Beispiel wird den verschiedenen Zielgruppen mit ihren sehr unterschiedlichen Ansprüchen an die Soziale Arbeit nicht gerecht.»

Impuls von oben kann motivierend sein

Das Qualitätsmanagement QOS ist ein vergleichsweise wenig aufwändiges Verfahren (siehe Infobox). Es eignet sich besonders gut für kleine und mittlere Sozialdienste, die trotz knapper Ressourcen die Qualität ihrer Arbeit in einem ganzheitlichen, extern begleiteten Prozess weiterentwickeln und sichern wollen – oder sollen. Der Impuls, die Qualität zu überprüfen, komme, so Gschwind, zwar nicht selten aus der Organisation selbst, aber manchmal auch «von oben». Das sei keine schlechte Voraussetzung, meint der studierte Psychologe. «Ideal ist es, wenn die übergeordnete Instanz eine Überprüfung der Qualität zwar anordnet, die betroffene Organisation jedoch selber die Art der Evaluation vorschlagen kann.»

Dass dieses Vorgehen motivierend wirkt, bestätigt auch Hans-Peter Fähndrich (im Bild Vierter von links, zusammen mit einem Teil seines Teams), Leiter der Abteilung Soziales/Gesundheit der Gemeinde Risch im Kanton Zug. Dort war es ursprünglich die Rechnungsprüfungskommission, die wegen der steigenden Sozialausgaben vor knapp vier Jahren nicht nur die Finanzflüsse, sondern auch die Qualität der Organisation überprüft haben wollte. «Zum Glück konnte ich schon damals die externe Begleitung selbst organisieren. An der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

fand ich Fachpersonen, die interdisziplinär arbeiten und uns im Verbund mit der Hochschule Luzern – Wirtschaft halfen, sowohl wirtschaftliche als auch fachliche Aspekte genauer anzuschauen.» Aus der Analyse resultierte eine Reorganisation, deren Resultate nun mithilfe des QOS-Modells überprüft wurden.

Selbstreflexion bewirkt hohes Engagement

In diesem Verfahren wurden alle 25 Mitarbeitenden inklusive Abteilungsleitung sowie die zuständige Gemeinderätin nach Stärken und Schwächen der Organisation gefragt und die Entwicklungspotenziale dingfest gemacht. Dann spiegelten die beiden beteiligten Fachpersonen der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit die Ergebnisse zurück in die Organisation. «Besonders wichtig ist uns dabei das ressourcenorientierte EFQM-Prinzip, das nicht nur auf Defizite fokussiert, sondern eben auch Stärken aufzeigt», sagt Gschwind. Für Fähndrich ebenfalls ein entscheidender Punkt, der es leichter macht, auch Schwächen anzuschauen: «Es war schön zu sehen, dass wir hier ein vertrauensvolles, wohlwollendes Klima zwischen Mitarbeitenden und Führung haben. Da kann man sich andererseits gut damit auseinandersetzen, dass von der Führung manchmal klarere Ansagen erwartet werden.»

QOS ist ein Selbstreflexionsmodell. Die Fachleute der Hochschule Luzern moderieren und begleiten den Prozess, bringen sich beratend ein, machen auf allfällige Widersprüche aufmerksam, aber die Organisation bestimmt selbst, an welchen Entwicklungspotenzialen sie prioritär weiterarbeiten will. Die Vorhaben werden allerdings nach einem bestimmten Zeitraum überprüft. Trotzdem: Wie effizient ist Qualitätsmanagement, wenn es darauf beruht, dass eine Organisation sich praktisch selbst unter die Lupe nimmt? «Genau das scheint uns gerade ein grosser Vorteil des Systems zu sein. Denn was die Mitarbeitenden einer Organisation selbst eruiert und beschlossen haben, wird von ihnen auch engagiert umgesetzt», ist Kurt Gschwind überzeugt. «Zudem passt das Vorgehen zu einer lernenden Organisation, die sich selber zu Qualität – und Qualitätsmanagement – verpflichtet hat.»

Aufzeigen, was geleistet wird

Sozialtätige wissen heute um die Notwendigkeit von Qualitätsmanagement, trotzdem ist der Umgang damit gerade in vielen kleineren Organisationen immer noch recht zögerlich. Laut Gschwind liegt diesem Widerstand oftmals die Angst zugrunde, Qualitätskontrolle sei mit Sparvorhaben verbunden: «Soziale Arbeit steht immer im Verdacht, zuviel Geld auszugeben, deshalb haben viele Sozialtätige zunächst Bedenken, ihre Arbeit aufzudecken». Unsere Erfahrung lehrt das Gegenteil: Durch die Analyse kann klar aufgezeigt werden, was geleistet wird, und die erforderlichen Ressourcen dafür werden legitimiert.» Abteilungsleiter Hans-Peter Fähndrich kann dem nur zustimmen: «Die QOS-Analyse gibt mir ein Instrument in die Hand, mit dem ich unsere Abteilung sowohl verwaltungsintern als auch gegenüber der Gemeinde besser positionieren kann.»

Das Modell QOS (Qualitätsentwicklung für Institutionen im Sozial- und Gesundheitsbereich)

Das Modell QOS durchleuchtet in acht Schritten die gesamte Organisation, arbeitet Stärken und Verbesserungspotenziale heraus und bestimmt fünf prioritäre Optimierungsmassnahmen, welche realisiert und überprüft werden. Als Zusatzpaket kann die erste EFQM-Anerkennungsstufe (Committed to Excellence) avisiert werden. Der Qualitätszyklus dauert ein Jahr und kostet je nach Grösse der Institution zwischen 8'000 und 16'000 Franken.

Weitere Informationen: www.hslu.ch/qos