

DIE AWO-QM-STRATEGIE

Die Entwicklung der sozialpolitischen und sozialrechtlichen Rahmenbedingungen in den letzten 20 Jahren ist geprägt von langen Phasen der Deckelung der Entgelte, vom Übergang zu prospektiven Vergütungen, einer gesetzlich initiierten Wettbewerbsorientierung, dem Übergang zum ausdifferenzierten Vertragsmanagement zwischen Leistungserbringern und Leistungsträgern wie auch von der Stärkung der Nutzer/innen sozialer Dienstleistungen in ihrer Kund/innen- bzw. Verbraucher/innenrolle. Diese Entwicklung hat einen ihrer wesentlichen Ausgangspunkte in den Veränderungen der Bevölkerungs-, Sozial- und Beschäftigungsstruktur beziehungsweise dem damit verbundenen stetig steigenden finanziellen Druck auf die sozialen Sicherungssysteme.

Ein Folgeeffekt der finanziellen Engpässe des Systems sozialer Sicherung im allgemeinen und personenbezogener sozialer Dienste im speziellen ist, dass Begriffe wie „Effizienz“ und „Effektivität“, „Qualität“ und „Wirkung“, Preis und Leistung und damit die Betriebswirtschaft in die Soziale Arbeit eingeführt wurden (vgl. Buestrich/ Wohlfahrt, 2008). Soziale Arbeit wurde zunehmend mit Ineffizienz und der Vergeudung öffentlicher Mittel in Verbindung gebracht. „Die Wettbewerbsphilosophie der Angebotspolitik wurde über die Wirtschaft hinaus auch auf andere gesellschaftliche Bereiche ausgedehnt (z. B. die Öffentliche Verwaltung, das Bildungssystem wie den Gesundheits- und Sozialsektor), um deren Effizienz zu steigern und um in nichtökonomischen Bereichen ökonomisches Denken zu verwurzeln“ (Dahme, 2008).

Die Veränderungen in den Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit werden mit dem Schlagwort der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit begrifflich auf den zentralen Punkt gebracht. Damit verbunden ist die Ablösung von an den realen Kosten orientierten Vergütungen für soziale Dienstleistungen durch eine marktorientierte Preisbildung, die differenziertere Festlegung der Mindestqualitätskriterien sowie die Wettbewerbsorientierung bei Preis- und Qualitätsentwicklung und – mit zeitlichem Verzug – der Ausbau der Kontroll- und Prüfinstrumente seitens der Kostenträger oder durch öffentlich-rechtliche Institutionen.

Diese Entwicklungen haben einerseits das Management der Träger sozialer Dienste und Einrichtungen, die sich zunehmend als Sozialunternehmen verstehen mussten, wie auch die Verbände dieser Träger, die sich neben ihrer Dienstleistungsfunktion auch als Gemeinwohlorganisationen verstehen, vor große Herausforderungen gestellt.

Neue Anforderungen an soziale Dienstleistungserbringer

Soziale Dienstleistungsunternehmen müssen heute in der Lage sein, schnell und gezielt auf Veränderungen in den Wettbewerbsbedingungen und in den Qualitätsanforderungen der Nutzer/innen reagieren zu können und Flexibilität zu zeigen. Dienste und Einrichtungen müssen zielsicher die Vereinbarungen zur fachlichen Qualität erfüllen können und in der Lage sein, diese systematisch zu sichern und ständig weiterzuentwickeln. Soziale Dienstleistungsunternehmen müssen zunehmend ihre Leistungen und die Verwendung öffentlicher Mittel legitimieren: durch den Nachweis der Wirkung und des Nutzens ihres Tuns. Dazu ist es insbesondere erforderlich, Klarheit und Transparenz herzustellen hinsichtlich der Arbeitsweisen, der angewandten Methoden und erreichten Ergebnisse.

In einer Wettbewerbssituation, in der allen Anbietern weitgehend gleiche Rahmenbedingungen gegeben sind, kommt dem Markenwettbewerb eine immer größere Bedeutung zu. Markenprofilierung gewinnt damit weiter an Bedeutung – also die Auseinandersetzung damit, welche Qualitäten ein Anbieter versprechen und garantieren kann. Dies durch verbandliche Steuerung abzusichern, stellt eine notwendige Aufgabe dar. Nur wer seine Qualitätsstandards beschreiben und sichern, seine Wirkungen und Ergebnisse nachweisen und seine Steuerungsfähigkeit bei Veränderungen unter Beweis stellen kann, ist in der Lage, sich ein glaubwürdiges und tragfähiges Image als zuverlässiger und qualitätsgeleiteter Dienstleister aufzubauen.

Die Weiterentwicklung der Managementmethoden zur Erlangung einer Steuerungsfähigkeit in Qualitätsfragen – und damit auch in betriebswirtschaftlichen Fragen – ist eine der zentralen Aufgaben bereits seit Ende der 1990er Jahre. Dabei geht es vor allem um einen unternehmensbezogenen Ansatz.

Mit Qualitätsmanagement soll nicht Fachlichkeit neu erfunden oder neu definiert werden. Vielmehr geht es darum, die Fachlichkeit transparent zu machen, für die Organisation zu beschreiben und deren Umsetzung durch verbindliche interne Regelungen sowie die regelmäßige Überprüfung der Weiterentwicklungserfordernisse zu sichern.

Ein wesentlicher Schritt der Weiterentwicklung der Managementmethoden bestand in der Systematisierung des Managements mit dem Regelkreis des Planens, Umsetzens, Überprüfens und Korrigierens (Plan-Do-Check-Act). Hiermit ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) verbunden, der für die Nachhaltigkeit im Sinne von Zukunftsfähigkeit in einem wettbewerblichen Umfeld unverzichtbar ist.

In den sozialen Einrichtungen und Diensten der sozialen Arbeit bestand das Problem, für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die lange ihrer Eigenverantwortung überlassen waren, Verfahren zu finden, die diese Eigenverantwortung (wieder) an die Organisationsverantwortung des Unternehmens ankoppeln.

Grundlagen AWO-QM

Qualitätsmanagement stellt insofern einen notwendigen Schritt zur Absicherung gegen das Organisationsverschulden dar bzw. als Versicherung zur Abwehr von ungerechtfertigten Schadensersatzansprüchen.

Entwicklung bei der Arbeiterwohlfahrt

Parallel zu dieser aus der gesetzlich initiierten Wettbewerbsorientierung angestoßenen Entwicklung hat die Arbeiterwohlfahrt bereits frühzeitig eine interne Diskussion geführt, die den immer größer werdenden Spannungsbogen zwischen professionell zu führenden Dienstleistungsbereichen und dem sozialpolitischen Ideal- bzw. Mitgliederverein zum Thema hatte. Als Konsequenz dieser Diskussionen wurde ein Leitbildprozess ins Leben gerufen, der der Selbstvergewisserung hinsichtlich der Werte und Überzeugungen, die die AWO in ihrem Handeln leiten sollen, und der Modernisierung der verbandlichen Grundlagen dient.

Mit dem Leitbildprozess waren die Ziele verbunden, Werthaltungen (wieder) stärker im Arbeitsalltag zu konkretisieren und zu verankern und damit auch ein Korrektiv gegenüber überzogenen Ökonomisierungstendenzen aufzubauen, das Profil der AWO im Wettbewerb zu schärfen und Konsequenzen für die Gestaltung der Verbandsstruktur zu ziehen.

Bereits Ende der 1990er Jahre – also lange bevor Qualitätsmanagement (QM) als gesetzliche Qualitätsanforderung an soziale Einrichtungen und Dienste festgelegt wurde – bestand auf Ebene der Bundesgremien der AWO Einigkeit darin, dass die Entwicklung und Umsetzung einer Qualitätsmanagement-Konzeption für die Soziale Arbeit zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der AWO unabdingbar ist.

In Zusammenhang mit der Leitbild-Entwicklung sollte dieses QM-Konzept auch die Sicherung der im Leitbild der AWO niedergelegten Qualitätsanforderungen beinhalten. Somit hat sich aus internen und externen Entwicklungssträngen der konzeptionelle Ansatz für das AWO-QM-Konzept entwickelt, der einerseits das Qualitätsmanagement als Methode der Steuerung, des Controlling und der ständigen Verbesserung umfasst und andererseits inhaltliche AWO-Qualitätsanforderungen aus dem Leitbild (zur Werteorientierung, zur Fachlichkeit, zum Personalmanagement, zum Kosten- und Finanzmanagement u. a.) als inhaltlichen Anforderungsrahmen beinhaltet.

Bundesgeschäftsführerkonferenz und Bundesvorstand der AWO haben 1999 die AWO-QM-Strategie beschlossen. Die Kernaussagen dieser verbandlichen Strategie sind:

- Qualität braucht Management,
- Qualität braucht Leitbild,
- Qualität braucht verbandliche Steuerung.

Grundlagen AWO-QM

Damit waren die unternehmensbezogenen und verbandspolitischen Zielsetzungen abgesteckt und der Weg für einen längeren Entwicklungsprozess bereitet.

Nach Gründung der Interessensgemeinschaft „AWO-QM“, einem Zusammenschluss von Trägern und Unternehmen innerhalb der AWO, die sich der Entwicklung und Umsetzung des verbandsspezifischen Qualitätsmanagementkonzeptes verschrieben haben, wurden 1999 bis 2001 die konzeptionellen Grundlagen für ein integriertes Qualitätsmanagementkonzept erarbeitet, das international gültige Qualitätsmanagement-Normen (DIN EN ISO 9001) mit aus dem Leitbild der AWO abgeleiteten Qualitätskriterien verknüpft. Muster-Qualitätsmanagement-Handbücher, Prüfkriterien, Bewertungsverfahren und Festlegungen für ein qualifiziertes integriertes Zertifizierungsverfahren wurden entwickelt. Ein gemeinsamer Lern- und Entwicklungsprozess wurde in Gang gesetzt, der bis heute die Arbeitsweise im Arbeitskreis AWO-QM prägt.

Die AWO hat mit ihrer AWO-QM-Strategie nicht oberflächlich und reflexhaft äußerem Druck nachgegeben, sondern eine qualitätspolitische Steuerungsaufgabe in Angriff genommen, die den Nutzer/innen der AWO-Dienstleistungen mit seinen/ihren Kundenanforderungen in den Mittelpunkt stellt und dazu auf allen Unternehmens- und Arbeitsebenen Qualitätsbewusstsein fördert, Qualitätsstandards setzt, Qualitätsergebnisse prüft und Qualitätsentwicklung einfordert. Sie setzt damit auf das prozessorientierte Konzept des Total Quality Management (TQM), das die Kundenbeziehung in den Vordergrund stellt, die Unternehmensphilosophie darauf abstellt, Mitarbeiter/-innen aller Ebenen einbezieht und aktives, entwicklungsorientiertes Handeln erfordert.

Dieser Entwicklung lag und liegt die Überlegung zu Grunde, dass Qualitätsmanagement ein Führungsinstrument auf Einrichtungsebene, auf Träger- bzw. Unternehmensebene wie auch auf Verbandsebene darstellt:

- Auf Einrichtungsebene ist vor allem zu sichern, dass der kundenbezogene Dienstleistungsprozess unter beherrschten Bedingungen, mit angemessenen Methoden und Standards, passgenau bezogen auf die Kundenbedürfnisse und -anforderungen erfüllt werden, Qualitätsentwicklungsprojekte und der kontinuierliche Verbesserungsprozess umgesetzt wird.
- Auf Träger- bzw. Unternehmensebene steht die Sicherstellung von Managementqualität im Fokus der Prozesse: Nur in einem gut geführten Unternehmen kann auch gute Qualität entstehen, weil die Qualität des Ressourcenmanagements und der Controllingaufgaben auf das Leistungsvermögen der kundenbezogenen Kernprozesse unmittelbare Auswirkungen zeigt.
- Durch die Sicherung von verbandlichen AWO-Standards kann der Schutz der Marke organisiert werden, indem ein Mindestqualitätsniveau beschrieben wird, das nicht unterschritten werden darf, ohne dass wirksame Interventionen gegen solche „schwarze Schafe“ ergriffen werden (verbandliche Qualitätssteuerung).

Mit der umfassenden Einbeziehung der Träger- bzw. Unternehmensebene ist ein Ansatz verbunden, der alle mittelbaren und unmittelbaren Aspekte, die auf die Qualität von Dienstleistungen Einfluss haben, einbezieht. Damit greift das AWO-QM-Konzept weiter als die alleinige Normumsetzung eines QM-Modells und geht damit letztlich über den Begriff des (reinen) Qualitätsmanagements hinaus.

Die Verknüpfung aller Managementbereiche (Personalmanagement, Kosten- und Finanzmanagement, Arbeitsschutzmanagement, Marketingmanagement und Dienstleistungsmanagement) wird als integriertes, nachhaltiges Management verstanden. Anders als bei getrennt voneinander arbeitenden Managementbereichen entstehen bei der integrierten Steuerung Synergien, Schnittstellen werden automatisch definiert und optimiert.

Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit

Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung haben inzwischen alle sozialrechtlichen Felder mehr oder weniger erreicht. Im Bereich der Sozialversicherung (insbesondere SGB V und XI) ist Qualitätsmanagement gesetzlich festgeschrieben, im Bereich des Sozialhilferechts (SGB XII) wird zwar noch der antiquierte Begriff der Qualitätssicherung (QS) zu Grunde gelegt, hier setzen jedoch die Heimgesetze und das SGB IX für große Teile der sozialhilfefinanzierten Angebote die QM-Anforderungen fest. Das Kinder- und Jugendhilferecht (SGB VIII) kennt ebenfalls noch keine direkte Verpflichtung zum Qualitätsmanagement, die gesetzlich geforderte Qualitätsentwicklung der Einrichtungen setzt jedoch systematisches Handeln und einen methodischen Rahmen voraus, der mit Qualitätsmanagement gleichzusetzen ist.

Unabhängig von konkreten gesetzlichen Vorgaben sind es vor allem die Wettbewerbsbedingungen, die auch im Bereich der Einrichtungen und Dienste für Menschen mit Behinderungen und der Kinder- und Jugendhilfe Steuerungsfähigkeit, Transparenz und Verbindlichkeit notwendig machen. Qualitätsmanagement stellt hierzu die entsprechenden Instrumente zur Verfügung.

In allen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit ist die Entwicklungsfähigkeit einer Organisation der Schlüssel zu einer fach- und nutzergerechten Leistungserbringung. Dabei gelten nicht nur die Produkt-/Dienstleistungsqualität und die Zufriedenheit der Nutzer/innen als ausreichend für den Erfolg der Organisation. Ihre Zukunft hängt auch von der Qualität des Unternehmens und damit der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Zufriedenheit der Interessenspartner/innen (z. B. Kostenträger) und der Wirkung und Bedeutung für die Gesellschaft ab. Im Bereich personennaher sozialer Dienstleistungen gilt für beide Aspekte eine besondere Verklammerung – Zufriedenheit der Nutzer/innen ist ohne Produkt-/Dienstleistungsqualität nicht zu erreichen.

Die Aktivitäten des Qualitätsmanagements als „aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität“ (DIN EN ISO 9000)

Grundlagen AWO-QM

spannen einen Bogen von der strategischen Ausrichtung der Organisation (Qualitätspolitik, Qualitätsziele, Qualitätsverbesserung) hin zur operativen Ebene (Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung).

Als wesentliche Faktoren für erfolgreiches und nachhaltiges Einführen bzw. Aufrechterhalten eines Qualitätsmanagementsystems haben sich dabei nachfolgende Grundsätze erwiesen:

- Kunden-/Nutzerorientierung als Fähigkeit, die aktuellen und zukünftigen Erwartungen und Erfordernisse der Nutzerinnen zu verstehen und nach deren Erfüllung zu streben;
- Führung, die das interne Umfeld schafft, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich für das Erreichen der Ziele der Organisation einsetzen;
- Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Nutzen ihrer Fähigkeiten zur Entwicklung der Organisation;
- prozessorientierter Ansatz, in dem Kernprozesse der Organisation festgelegt, beschrieben (Abläufe, Verantwortlichkeiten, Schnittstellen, Ressourcen, Methoden) und gelenkt werden;
- systemorientierter Managementansatz, wonach alle Prozesse der Organisation in einer Weise aufeinander abzustimmen sind, um die angestrebten Ziele optimal zu erreichen;
- Messung/ Bewertung der Zielerreichung und der mit den Prozessen erreichten Wirkungen;
- kontinuierliche Verbesserung durch regelmäßiges Überprüfen der Prozesse und Ergebnisse, Erkennen und Aufgreifen von Verbesserungspotential.

Mit der integrierten Versorgung und damit der Auflösung sektoraler Grenzen im Gesundheits- und Pflegewesen wird eine bislang noch kaum beachtete Komponente des Qualitätsmanagements künftig deutlich gestärkt: das Kontraktmanagement. Die Absicherung verbindlicher und transparenter Kooperationsbeziehungen auf der Basis des Qualitätsmanagements wird in der weiteren Entwicklung von entscheidender Bedeutung sein. Letztlich geht es dabei darum, aus den Qualitätsmanagement-Systemen der verschiedenen Anbieter ein übergreifendes Ganzes zu gestalten - zum Wohle der Nutzerinnen und Nutzer wie auch zum Nutzen der eigenen Organisation.

Daneben tritt das Kunden-Lieferanten-Verhältnis in der integrierten Versorgung wie auch in der Umsetzung des persönlichen Budgets sehr viel stärker in den Vordergrund. Bei der Entwicklung von Versorgungsnetzwerken werden die Träger im Rahmen von Kooperationen darauf achten müssen, dass der sich anbietende Partner/innen ihre Qualitätsversprechen vor dem Hintergrund eines funktionsfähigen Qualitätsmanagements halten können. Erfolg kann nur noch gemeinsam erzielt werden. Das Ergebnis einer Dienstleistungskette oder eines Verbundes erhält einen höheren Stellenwert - treten Qualitätsdefizite auf, fällt dies auf den gesamten Verbund zurück. Bei diesen Kooperationsgebilden werden hohe Anforderungen an das Pro-

Grundlagen AWO-QM

zessmanagement gestellt werden, geht es doch darum, Schnittstellen zu beherrschen und ein gemeinsames Gesamtergebnis zu erzielen.

Diese Überlegungen sind übertragbar auf eine weitere Ausweitung des persönlichen Budgets. Auch dort werden sich Dienstleistungsformen entwickeln, die trägerübergreifend angeboten werden bzw. über Kooperationsvereinbarungen flexible Leistungszuschnitte unter Hinzuziehung von Partner/innen sicherstellen können.

Transparenz und Sicherheit für die Nutzer/innen

Eine der mit der Wettbewerbsorientierung im Bereich sozialer Dienstleistungen verbundene und beabsichtigte Zielsetzung ist die Stärkung der Nutzer/innen in der Wahrnehmung ihrer Anliegen, Bedürfnisse und Gestaltungswünsche. Eine stärkere Verbraucherrolle setzt aber voraus, dass das Wettbewerbsangebot für Nutzer/innen verständlich, nachvollziehbar und durchschaubar ist. Die Wege, die hierzu in einigen Arbeitsbereichen teilweise schon beschritten, in anderen noch diskutiert werden, bestehen in

- der Gestaltung einer geregelten, öffentlichen Qualitätsberichterstattung der Anbieter/innen und
- der Gestaltung einer geregelten QM-Zertifizierung von Anbieter/innen.

Im Bereich der Rehabilitation hat der Gesetzgeber inzwischen Voraussetzungen geschaffen, die Zertifizierung von Rehabilitationseinrichtungen über alle Kostenträger hinweg einheitlich zu regeln. Damit wird eine höhere Vergleichbarkeit von Zertifikaten erreicht.

Im SGB III wurde im Zusammenhang mit der Einführung der Bildungsgutscheine ebenfalls die verbindliche QM-Zertifizierung – und darüber hinaus eine Produktzertifizierung – gesetzlich eingeführt. Viele fachspezifische Qualitätszertifikate (z. B. Brustkrebszentren) sind ebenfalls als auf QM-Zertifizierung aufgesetzte Prüfverfahren konzipiert. Dieser Ansatz stellt gegenüber reinen Qualitätsfeststellungsverfahren zusätzlich die Nachhaltigkeit eines erreichten Qualitätsniveaus bzw. einer Qualitätsentwicklung sicher. Dieser Zusammenhang macht integrierte QM-Zertifizierung zwingend zum weitest reichenden Ansatz der Qualitätsnachweisführung.

Einen weiteren Weg, Transparenz und Orientierung für Nutzer/innen zu schaffen, stellt der öffentliche Qualitätsbericht dar. Dabei stellen Sozialunternehmen bzw. Einrichtungen und Dienste wesentliche und aussagekräftige Daten zur Struktur-, Prozess- und vor allem Ergebnisqualität öffentlich dar (z. B. öffentlich im Internet). Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung spielt künftig die Anwendung evidenzbasierter Ergebnisqualitätsindikatoren im Qualitätsmanagement eine große Rolle. Transparenz in der Öffentlichkeit und damit für Nutzer/innen und Verbraucher/innen wird dann möglich werden, wenn solche Indikatoren je Arbeitsfeld in standardisierter Form vorliegen und angewendet werden.

Grundlagen AWO-QM

Eine spezifische Entwicklung hat sich im Bereich des SGB XI (§ 115, Abs. 1 a) ergeben. Hier hat der Gesetzgeber die Veröffentlichung von Ergebnissen aus MDK-Qualitätsprüfungen geregelt. Hierzu wurde auf Bundesebene zwischen Leistungsträgern und Leistungserbringern sogenannte Transparenzkriterien vereinbart – Prüfkriterien, deren Ergebnisse im Internet einrichtungsbezogen öffentlich darstellt werden. Pflegeeinrichtungen sind vor diesem Hintergrund gut beraten, diese Kriterien im Rahmen ihres Qualitätscontrollings zu beachten.

Beschlüsse zur Verbandsentwicklung der AWO

Der eingangs beschriebene Paradigmenwechsel in der Sozialen Arbeit reicht in seinen Konsequenzen für die Weiterentwicklung von Sozialunternehmen weit über das Thema Qualitätsmanagement hinaus. Die Merkmale einer traditionellen verbandlichen Steuerung sind:

- Gebietskörperschaftsbezug,
- eine von den Interessen der Entscheidungsträger der Organisation geleitete Entscheidungsfindung sowie
- die Ausrichtung auf sozialpolitisches und unmittelbares bürgerschaftliches Engagement.

Sie stehen den veränderten Anforderungen an betriebliche Steuerung entgegen, weil sie nicht an betriebsorientierten Kriterien ausgerichtet sind.

Alle AWO-Verbände mit ihren sozialen Einrichtungen und Diensten stehen vor der Anforderung, ihre Rolle im Markt der Sozialwirtschaft aktiv zu gestalten, um die Qualität ihres erreichten sozialen Leistungsniveaus sichern und die Effizienz ihrer Leistungserbringung optimieren zu können. Zugleich wird ihnen eine Stärkung ihrer Rolle als sozialpolitischer Interessenverband und anwaltschaftlicher Vertretung für die sozial Benachteiligten in unserer Gesellschaft ermöglicht. Mit diesen Zielen ist der Verbandsentwicklungsprozess eingeleitet worden. Zu seinen Kernaufgaben gehören ein Verständigungsprozess über die Neustrukturierung der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche für den Idealverein und den Unternehmenssektor.

Der zentrale Gedanke der Beschlüsse zur Verbandsentwicklung (Magdeburger Beschlüsse 2007) besteht in der Entflechtung der operativen Wahrnehmung der unternehmerischen und der verbandlichen Aufgaben bei gleichzeitiger strategischer Verknüpfung beider Bereiche unter dem Dach gemeinsamer Werte.

Die Notwendigkeit dieser Entflechtung liegt in den unterschiedlichen Anforderungen an Aufbau, Struktur und Führungspersonal der beiden Bereiche „Sozialverband“ und „Sozialunternehmen“. Die Philosophie, die der Entflechtung zu Grunde liegt, geht davon aus, dass der Sozialverband für die Sicherung der Werte- und Leitbildorientierung die Gesamtverantwortung sowohl im verbandlichen wie auch im unternehmerischen Bereich trägt.

Grundlagen AWO-QM

Grundsatz 1 (Verbandspolitik) macht dazu folgende Aussagen:

„Der AWO-Mitgliederverband stellt sicher, dass die sozialen Betriebe der Werteorientierung der AWO verpflichtet bleiben:

- Für ehrenamtlich Tätige, insbesondere für Vorstandsmitglieder mit ihrer besonderen Verantwortung für den AWO-Mitgliederverband und die verbandspolitische Steuerung des AWO-Unternehmensmanagements sind die dazu notwendigen Qualifizierungen und Fortbildungen zu sichern.
- Führungs- und Leitungskräfte des AWO-Unternehmensmanagements müssen Mitglied der AWO sein. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten Mitglied der AWO sein.
- Die AWO hat ein integriertes QM-System aus anerkannten Normen und Verfahren sowie AWO-Qualitätsstandards entwickelt (Tandem-Konzept). Die AWO-Unternehmen werden grundsätzlich auf dieses QM-System verpflichtet.“

Die Beschlüsse zur Verbandentwicklung gehen von zwei Modellen der Entflechtung aus: der innerverbandlichen Entflechtung, bei der die Verantwortungsbereiche für Verband und Unternehmen unter dem Dach des e. V. neu zugeordnet werden, und der Ausgliederung der Sozialbetriebe in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).

Unabhängig von der Form der Entflechtung ist das AWO-QM-Konzept in allen sozialen Betrieben umzusetzen bzw. anzuwenden. Im Falle der Ausgliederung, also der Herausnahme der sozialen Betriebe aus der direkten Führungsverantwortung des e. V., ist die Umsetzung des AWO-QM-Konzeptes durch eine integrierte AWO-QM-Zertifizierung nachzuweisen.

Grundsatz 4 (Unternehmenspolitik) dazu:

„Die AWO will eine Wertebindung ihrer sozialen Betriebe. Dies wird durch AWO-Qualitätsstandards sichergestellt. Über die AWO-Qualitätsstandards und die Weiterentwicklung des QM-Verfahrens entscheidet der Bundesausschuss.

Ausgegliederte soziale Betriebe sind auf das Qualitätsmanagement-System der AWO (Tandemkonzept) zu verpflichten und müssen über die Erfüllung einen entsprechenden Nachweis (Zertifizierung durch ein akkreditiertes Prüfinstitut) führen. Nach Ablauf von Übergangsfristen sind nur zertifizierte, rechtlich selbständige AWO-Unternehmen berechtigt, das AWO-Signet zu führen.

Die Verpflichtung auf das AWO-Qualitätsmanagement-System wird im AWO-Verbandsstatut festgeschrieben.

Eckpunkte:

Grundlagen AWO-QM

- Zur Festlegung der AWO-Qualitätsstandards beschließt der Bundesausschuss ein entsprechendes Verfahren. An diesem Verfahren sind die Verbands- und Trägerebenen zu beteiligen.
- Der AWO-Bundesausschuss legt unter Beachtung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der AWO-Unternehmen Übergangsfristen für den Nachweis der Zertifizierung fest.
- Der AWO-Bundesausschuss beschließt Regelungen zur Durchsetzung des Markenschutzes“.

Im Rahmen der Verbandsentwicklung stellt das AWO-QM-System ein entscheidendes Element für die Verbindung von wertegetragenen Verein und Dienstleistungsunternehmen und damit der Steuerung und Kontrolle der aufsichtführenden Organe dar.

Im Vordergrund der Überlegungen stand die Frage, wie bei der Ausgliederung sozialer Unternehmen bzw. der Entflechtung von der Verantwortung für die operative Wahrnehmung unternehmerischer und verbandlicher Aufgaben sichergestellt werden kann, dass Wertvorstellungen und Verbandsziele in ausgegliederten Unternehmen zum Tragen kommen und keine verbandliche Entfremdung stattfindet. Schon in großen Verbandsgliederungen, deren Vereinsführung in einem ehrenamtlichen Vorstand und einer für das operative Geschäft zuständigen hauptamtlichen Geschäftsführung besteht und die eine Vielzahl von Einrichtungen betreiben, bedarf die Sicherung der Werteorientierung in den Diensten und Einrichtungen erheblicher Anstrengungen. Die Gefahr der Entfremdung wird virulenter, wenn es zu einer Ausgliederung sozialer Einrichtungen und Dienste in rechtlich selbstständige Unternehmen kommt.

Den daraus resultierenden Entfremdungstendenzen kann nur durch eine systematische Klammer entgegengewirkt werden, die die operative Ebene daran erinnert, sich systematisch mit den Verbandswerten bzw. dem AWO-Leitbild auseinanderzusetzen. Dies wird über die Befassung mit den spezifischen AWO-Qualitätskriterien sichergestellt. Die Verantwortung für die Weiterentwicklung der Wertestandards und das Controlling der strategischen Unternehmensziele liegt bei den verbandlichen, aufsichtführenden Gremien. Aus diesem Grunde wird im Rahmen der Beschlüsse zur Verbandsentwicklung die Anforderung nach einer AWO-QM Zertifizierung für alle ausgegliederten Einrichtungen und Dienste festgelegt. Zur Umsetzung sind Übergangsfristen vorgesehen, die es jedem Träger ermöglichen, sich darauf konzeptionell, strategisch und wirtschaftlich einzustellen.

AWO-Signet

Der Begriff AWO bzw. die Marke AWO sind im Wesentlichen die symbolische Entsprechung der Verbandsziele und des Leitbildes der AWO auf der Unternehmensseite im Rahmen der Dienstleistungserbringung. Die AWO will sicherstellen, dass ihre Grundwerte und sozialen Grundanliegen in ihren Dienstleistungen zum Tragen kom-

Grundlagen AWO-QM

men. Welche Grundanliegen das sind, hat sie 1998 auf einer Sonderkonferenz in Grundsätzen und Leitlinien beschrieben.

Die AWO hat mit den Magdeburger Beschlüssen die Verpflichtung des Verbandes herausgestellt, zu einer bewussten Markenkultur zu kommen, das Markenprofil zu regulieren und über das AWO-QM zu sichern. Langfristiges Vertrauen in die Leistungsfähigkeit einer Marke und die emotionale Bindung an eine Marke ist das Ziel jeder Markenpolitik. Dies bedeutet: Es reicht nicht aus, eine Marke zu kommunizieren und ihr Logo möglichst häufig und einheitlich zu präsentieren. Vertrauen und Bindung setzen voraus, dass Menschen reale Erfahrungen machen, die mit der Markenbotschaft und dem Markenversprechen übereinstimmen. Es müssen also klar definierte Leitideen, Werte und Qualitätskriterien die inhaltliche Grundlage einer „gelebten Marke“ bilden. Und es muss gleichzeitig gewährleistet werden, dass die Marke bzw. das AWO-Signet nur im Falle der Realisierung dieser Grundlagen auch verwendet werden darf. Ausgegliederten, aber nicht zertifizierten sozialen Betrieben der AWO wird daher – nach Ablauf der Übergangsfristen – das Recht der Verwendung des AWO-Signet untersagt sein.

Literatur:

Buestrich/Wohlfahrt, Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit, in Aus Politik und Zeitgeschichte 12-13/2008, Bonn, Seite 17 f.

Dahme, Krise der öffentlichen Kassen und des Sozialstaats, ebenda, S. 10 f.

Wittenius, Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit, Tandem-QM Band 1, AWO-Bundesverband 2003, Bonn, Seite 21 ff.

Wittenius, Das Tandem-Modell der Arbeiterwohlfahrt, ebd., Seite 58 ff.

<http://www.awo.org/awo-deutschland/grundsätze-verbandsentwicklung.html>