



Bundesverband e.V.

AWO-QM im Überblick

AWO Bundesverband e. V.

Blücherstr. 62/63
10961 Berlin
Telefon: (+49) 30 263 09 – 0
Telefax: (+49) 30 263 09 – 325 99
E-Mail: info@awo.org
Internet: awo.org

Verantwortlich: Wolfgang Stadler, Vorstandsvorsitzender
Ansprechpartner/in: Ullrich Wittenius und Angela Göring
E-Mail: ullrich.wittenius@awo.org und angela.goering@awo.org

© AWO Bundesverband e. V.
Juli 2015

Inhaltsübersicht

	Seite
1. Die AWO-QM-Strategie.....	4
2. Anforderungen an soziale Dienstleistungserbringer.....	4
3. Entwicklung bei der AWO	5
4. Beschlüsse zur Verbandsentwicklung der AWO	6
5. Leitorientierungen der AWO	8
6. AWO-Tandem-Konzept und AWO-Normen.....	8
7. Funktionen und Bedeutung der AWO-Normen	10

1. Die AWO-QM-Strategie

Die Entwicklung der sozialpolitischen und sozialrechtlichen Rahmenbedingungen in den letzten 15 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 Kunden- bzw. Verbraucherrolle.

Die Veränderungen in den Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit werden mit dem Schlagwort der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit begrifflich auf den zentralen Punkt gebracht. Damit verbunden sind u. a. die differenziertere Festlegung von Mindestqualitätskriterien, die Wettbewerbsorientierung bei der Preis- und Qualitätsentwicklung sowie 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.

2. 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 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.

3. Entwicklung bei der AWO

Parallel zu dieser aus der gesetzlich initiierten Wettbewerbsorientierung angestoßenen Entwicklung hat die Arbeiterwohlfahrt 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 die der Modernisierung der verbandlichen Grundlagen dienen.

Mit diesem 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 Gestaltung der Verbandsstruktur zu ziehen.

Ende der 90er Jahre – also lange bevor Qualitätsmanagement 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 Soziale Arbeit zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der AWO unabdingbar war.

In Zusammenhang mit der Leitbild-Entwicklung sollte dieses Konzept auch die Sicherung der im Leitbild der AWO niedergelegten Qualitätsanforderungen beinhalten. Somit hat sich aus internen und externen Entwicklungssträngen ein konzeptioneller Ansatz des AWO-QM-Konzeptes 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.

1999 wurde die „Interessensgemeinschaft QM“ initiiert, der sich alle Träger und Unternehmen innerhalb der föderal strukturierten Arbeiterwohlfahrt anschließen konnten, die an der gemeinsamen Entwicklung und Umsetzung des verbandsspezifischen Qualitätsmanagementkonzeptes aktiv mitwirken wollten. Von 1999 bis 2001 wurden hier 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.

Die AWO hatte damit eine qualitätspolitische Steuerungsaufgabe in Angriff genommen, die Nutzer/innen der Dienstleistungen mit ihren Kundenanforderungen in den Mittelpunkt stellt und dazu auf allen Unternehmens- und Arbeitsebenen

Qualitätsbewusstsein fördert, Qualitätsstandards setzt, Qualitätsergebnisse prüft und Qualitätsentwicklung einfordert. Sie setzte damit früh 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 gesteuerten Bedingungen, mit angemessenen Methoden und Qualitätsstandards, passgenau bezogen auf die Kundenbedürfnisse und -anforderungen erfüllt wird sowie Qualitätsentwicklungsprojekte und der kontinuierliche Verbesserungsprozess umgesetzt werden.
- Auf Unternehmensebene geht es um die Sicherstellung von Managementqualität: Nur in einem gut geführten Unternehmen kann auch gute Qualität entstehen, weil die Qualität des Ressourcenmanagements und der Controllingaufgaben auf das Leistungsvermögen des kundenbezogenen Kernprozesses unmittelbar durchschlägt. Es ist unumstritten, dass Qualität genauso gesteuert werden muss wie die bewährten Größen der Finanzen und des Personaleinsatzes.

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 Qualität der Dienstleistung Einfluss haben, einbezieht. Damit greift das AWO-QM-Konzept weiter als eine alleinige Normumsetzung eines QM-Modells und geht damit letztlich auch über den Begriff des Qualitätsmanagements hinaus.

Mit dem AWO-QM-Konzept besteht die Möglichkeit, die Marke AWO inhaltlich profilieren und Marken-Verlässlichkeit sichern zu können. Die hiermit verbundene Chance will die AWO über die bundesweite Umsetzung eines gemeinsam entwickelten AWO-QM-Konzeptes ergreifen.

4. 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.

Alle AWO-Verbände mit ihren sozialen Einrichtungen 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 anwaltschaftliche 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.

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-Unternehmens-managements 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.

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.

5. Leitorientierungen der AWO

Die AWO hat sich in den 90er Jahren in einem Leitbildprozess der Ideen und Werte vergewissert, die die Grundlage ihres Handelns sind bzw. sein sollen. Dabei geht es auch um die Werte, die im Rahmen der Ökonomisierung nicht verhandelbar sind. Das im November 1998 in Düsseldorf auf einer Sonderkonferenz der AWO verabschiedete Leitbild (vgl. Arbeiterwohlfahrt 1999) weist im Kern sieben Leitorientierungen (Leitsätze) für die qualitätspolitische Grundausrichtung der AWO auf, deren Bedeutung vor allem durch eine besondere Verbandstradition und Verbandsgeschichte unterstrichen wird.

Mit den „Qualitätspolitischen Grundlagen“ hat die Bundesgeschäftsführerkonferenz im Jahr 2000 (zweite überarbeitete Auflage 2014) diese AWO-Leitorientierungen beschlossen.

6. AWO-Tandem-Konzept und AWO-Normen

Der Begriff Tandem steht für die Verknüpfung der DIN EN ISO 9001 mit den AWO-Normen. Durch die Einbeziehung der Managementbereiche

- Personalmanagement
- Finanzmanagement

- Risikomanagement
- Management von Gebäuden und Sachausstattungen
- Management freiwilliger sozialer Arbeit
- Sozialmarketing

stellt das AWO-Tandem-Konzept ein umfassendes integriertes Management-Konzept dar.

Tandem bedeutet also: AWO-Norm und ISO-Norm haben den gleichen Stellenwert und sind gleichwertige Anforderungen im Rahmen von integrierten AWO-QM-Zertifizierungen.

Zertifizierungs- und Überwachungsaudits werden von Auditorenteams durchgeführt, die aus mindestens einem leitenden Auditor / einer Auditorin des Zertifizierungsunternehmens und einem AWO-Auditor / einer AWO-Auditorin bestehen. Entsprechende Rahmenverträge regeln die Zusammenarbeit mit ausgewählten Zertifizierern.

Seit dem Jahr 2000 wurden für fast alle Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit AWO-Normen entwickelt. Diese Liste der aktuellen AWO-Normen kann unter <http://www.awo-informationsservice.org/aktuelle-meldungen/> (Stichwortsuche Sammlung AWO-Normen) abgerufen werden. Dabei wurden die oben beschriebenen Aussagen und Interpretationen aus dem AWO-Leitbild zu Grunde gelegt.

Die AWO-Normen werden alle drei Jahre auf ihre Aktualität überprüft und – soweit erforderlich – überarbeitet. Diese von der Stabsstelle QM des Bundesverbandes koordinierten Revisionsprozesse werden von der Fachebene der AWO (Arbeitskreise der Bundesgeschäftsführerkonferenz) inhaltlich erarbeitet. In Zusammenarbeit mit den Fachreferaten des AWO Bundesverband bewertet sie die ständige fachliche und rechtliche Weiterentwicklung und stimmen einen (Revisions-)Entwurf ab. Anschließend werden diese Entwürfe im Arbeitskreis AWO-QM auf Bundesebene hinsichtlich der Anwender- und Auditerfordernisse abgestimmt. Die abschließende Beschlussfassung der AWO-Normen erfolgt nach Prüfung durch die Bundesgeschäftsführerkonferenz im Präsidium des AWO Bundesverband e.V. Damit erhalten die AWO-Normen ihre verbindliche Gültigkeit.

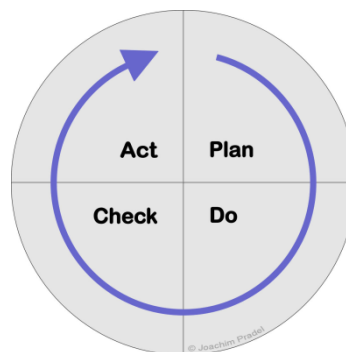
Die Struktur der AWO-Normen (I – Wegweiser, II – Führung und Organisation, III – Dienstleistungsprozesse) orientiert sich an den früheren Mustergliederungen für QM-Handbücher. Sie ist universell anwendbar und hat sich in der Praxis bewährt, ist aber als Struktur nicht zwingend einzuhalten. Vielmehr sollte sich jedes unternehmensbezogene Qualitätsmanagement am individuellen Unternehmensportfolio und dem Unternehmenszuschnitt orientieren.

7. Funktionen und Bedeutung der AWO-Normen

Die Bedeutung der AWO-Normen reicht angesichts ihrer verbandlichen Verpflichtung über ihre Funktionen im Rahmen des AWO-Tandem-Konzepts weit hinaus:

1. Die AWO-Normen, insbesondere die AWO-Norm „Führung und Organisation“, dienen zunächst der Operationalisierung und Konkretisierung der Leitsätze der Arbeiterwohlfahrt. Die nachprüfbare Anwendung der entsprechenden AWO-Qualitätskriterien stellt die Wertebindung der sozialen Betriebe sicher. Anhand einiger Qualitätskriterien werden Heraushebungsmerkmale der AWO deutlich, z. B. das „Management freiwilliger sozialer Arbeit“ sowie die Verpflichtung zu „Interkulturelle(r) Öffnung“ und „Nachhaltigkeit“.

2. Die AWO-Normen orientieren sich am QM-Modell der DIN EN ISO 9001 und stellen in weiten Teilen eine Interpretation dieser international gültigen Norm dar. Mit der Formulierung spezifischer Qualitätskriterien wird u. a. eine Interpretation der zum Teil sehr abstrakten ISO-Normforderungen geleistet. Dies gilt sowohl für die AWO-Norm „Führung und Organisation“ (Fokus auf Managementprozesse) als auch für die AWO-Fachnormen (Fokus auf Kern- und Unterstützungsprozesse). Anhand der AWO-Qualitätskriterien wird auch das Prinzip der ständigen Verbesserung, des sogenannten PDCA-Zyklus verdeutlicht.



3. Die sehr spezifischen AWO-Normen sind aber auch ein „Ausweis der AWO-Fachlichkeit“, denn sie beschreiben die für die AWO wesentlichen fachlichen Qualitätskriterien. Sie können somit einen bedeutenden Beitrag zur Sicherung der Politik- und Handlungsfähigkeit der AWO leisten und in diesem Sinne vielfältig genutzt werden, z. B. für Öffentlichkeitsarbeit, politische Verhandlungen, Ausschreibungen, Gewinnung und Bindung von Mitarbeiter/innen und als Verbraucherinformationen. Zur Sicherung der fachpolitischen und gesetzlichen Aktualität werden die AWO-Normen im 3-Jahreszyklus evaluiert und weiterentwickelt. Da gesetzliche Anforderungen und landesspezifische Regelungen per se zu erfüllen sind, erfolgen explizite Hinweise auf gesetzliche Normen bei „besonderer Hinweisbedürftigkeit“ zur Vermeidung vermuteter Schwachstellen in der Praxis.

4. Die regelmäßigen Evaluations- und Weiterentwicklungsdiskurse in Bezug auf die AWO-Normen und -Qualitätskriterien und das damit einhergehende Ringen um konsentiertere Formulierungen, treibt die innerverbandliche Diskussion um Qualitätsentwicklung voran und sichert in besonderem Maße die AWO-spezifische Fachlichkeit. Ergebnisse aus Entwicklungs- und Modellprojekten werden i.d.R. in die AWO-Normen eingespeist. Die AWO-Normen sind über fachpolitische Grundsatzpositionen hinaus Ergebnisdokumente des innerverbandlichen Ringens um Qualität und Qualitätsentwicklung in den Arbeitsfeldern.

5. In die AWO-Fachnormen sind Themen und Anforderungen externer Qualitätssicherungsverfahren angemessen integriert, z. B. QPR- und Transparenzkriterien für den Bereich Pflege oder AZAV-Kriterien für die Bereiche der Weiterbildung und Arbeitsförderung. Für den Bereich der stationären Rehabilitation wurden die BAR-Kriterien sogar 1:1 zu übernommen. Sie bieten damit eine wichtige Grundlage für arbeitsfeldspezifische externe Qualitätsprüfungen.

Hinsichtlich der Entwicklung landesspezifischer externer QS-Verfahren bedarf es zum Teil spezifischer Überlegungen hinsichtlich einer Integration bzw. Verknüpfung mit den AWO-Zertifizierungsverfahren. So werden bspw. im Land Berlin nach einem landesspezifischen Konzept gestaltete und verpflichtende Evaluationsverfahren für Kindertagesstätten mit AWO-Zertifizierungsverfahren verknüpft.

Mit der angemessenen Integration der Prüfkriterien externer Qualitätssicherungsverfahren in die AWO-Normen bzw. –Prüfkriterien wird erreicht, dass das AWO-Konzept prüfsicher ist und internes Qualitätsmanagement mit externer Qualitätssicherung verknüpft wird.

Die AWO-Normen in der jeweils aktuellen Fassung sind im AWO-Informationsservice (<http://www.awo-informationsservice.org>) der Öffentlichkeit zugänglich und stehen dort zum Download bereit.

Für spezifische Fragen steht das Team der Stabsstelle Qualitätsmanagement / Nachhaltigkeit zur Verfügung.

Berlin, 21.07.2015

Stabsstelle Qualitätsmanagement / Nachhaltigkeit
AWO Bundesverband e. V.