

→ jugendsozialarbeit aktuell

Nummer 75 / Juli 2007

Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser,

will man Managementprozesse objektiv bewertbar machen, stehen grundlegend zwei Strategien zur Verfügung: Die Selbstbewertung der eigenen Qualität inklusive eines Benchmarkings mit anderen Anbietern sowie eine externe Zertifizierung. Die LAG KJS NRW hat ab dem Jahr 2002 zunächst versucht, mit Unterstützung der Qualidata GmbH ein Benchmarking-System für die katholischen Jugendwohnheime in Nordrhein-Westfalen aufzubauen (vgl. *jugendsozialarbeit aktuell* Nr. 38, 39 und 40 aus 2004). Das Verfahren erwies sich zwar inhaltlich als geeignet, scheiterte jedoch letztlich an der zeitlichen und verfahrensmäßigen Abstimmung der sehr heterogen strukturierten Einrichtungen. Erforderlich waren also individuellere QM-Instrumente wie das der EN ISO 9001. Sieht man von Internaten zertifizierter Berufsbildungswerke ab, hat nun ein erstes Jugendwohnheim eine solche Zertifizierung erfolgreich abgeschlossen.



Thomas Pütz M.A.
Geschäftsführung

Qualitätsentwicklung nach ISO
9001 im Jugendwohnen

Franziska Schulz

Nachdem ab Anfang 2003 aufgrund der Streichung der Jugendwohnheimförderung durch das Land NRW der landesweite Pflegesatz entfallen war, schlossen sich unter der Federführung der LAG KJS NRW 18 Jugendwohnheime in NRW zur Durchführung eines Benchmarking-Verfahrens zusammen. Ziel war, in den Jugendwohneinrichtungen einen Qualitätsentwicklungsprozess anzustoßen und einen Qualitätsnachweis für die anstehenden Entgeltverhandlungen mit dem öffentlichen Träger der Jugendhilfe zu erbringen.

Eine der teilnehmenden Einrichtungen war das Katholische Jugendwohnheim Bernhard Letterhaus in Köln. Nun entschied sich die Geschäftsführung zu einem andersartigen QM-Verfahren, bei dem Vorstand, Heimleitung und das gesamte pädagogische Team und die Verwaltungsmitarbeiter von einem extern hinzugezogenen Unternehmensberater begleitet wurde. Anfang dieses Jahres beendete die Einrichtung diesen Qualitätsentwicklungsprozess vorläufig mit der Zertifizierung ihrer Qualität nach dem ISO 9001:2000 Standard durch den TÜV Rheinland.

Welche Erfahrungen dabei gewonnen wurden und was sich seitdem verändert hat, hat *jugendsozialarbeit aktuell* im folgenden Gespräch mit Stefan Müller, Heimleiter des Jugendwohnheims, erfragt.



Jsa aktuell: Was gab den Anstoß zum Qualitätsentwicklungsprozess?

Stefan Müller: Der Beginn des ersten Qualitätsentwicklungsprozesses liegt in 2003. Nachdem



Jugendliche im Katholischen Jugendwohnheim Bernhard Letterhaus

die gesamte Jugendwohnheimförderung durch das Land gestrichen wurde und damit auch der landesweite Pflegesatz entfiel, mussten wir mit dem örtlichen Jugendamt einen amtlichen Entgeltsatz aushandeln. Zusammen mit anderen Jugendwohnheimträgern haben wir nach einer Möglichkeit gesucht, unsere Qualität nachzuweisen und uns damals an einem Benchmarking-Verfahren beteiligt. Nach zwei Jahren haben wir gemerkt, dass der Einstieg in die Qualitätsentwicklung zwar gut gelungen ist, aber nicht das gebracht hat, was wir uns versprochen hatten. Somit haben wir uns für ein neues Verfahren entschieden.

Jsa aktuell: Welches Ziel wollten Sie durch das neue Verfahren erreichen?

Stefan Müller: Selbst wenn man als Heimleitung der Überzeugung ist, dass man grundsätzlich gut organisiert ist, gibt es dennoch vielfältige Punkte, an denen es hakt und Schwierigkeiten auftauchen. Die Frage ist immer, wie wir uns verbessern können. Wie können wir so effektiv mit Zeit und Geld umgehen, dass wir mehr mit den Jugendlichen machen können, d.h. mehr Zeit für die Arbeit mit den Jugendlichen und mehr finanzielle Ressourcen zur Ver-

fügung haben. Im Benchmarking-Verfahren haben wir zwar feststellen können, wie gut wir im Vergleich zu anderen Einrichtungen und wie zufrieden unsere Bewohner mit der Leistung sind, aber wir haben die Ergebnisse nicht dahingehend verwertet, dass die Prozesse tatsächlich verändert wurden. Will man etwas konkret verändern, müssen nahezu alle Prozesse durchgespielt und analysiert werden, welche Schwierigkeiten an welcher Stelle entstehen und was zu verändern ist.

Jsa aktuell: Wie sind Sie an den Prozess herangegangen?

Stefan Müller: Wir haben einen Unternehmensberater hinzugezogen, der unser Team die gesamte Zeit über begleitet hat. Das wichtigste daran war, dass er von außen unsere Prozesse analysiert und hinterfragt hat. Für uns schienen viele Prozesse klar zu sein, aber er hat auf Widersprüche oder Dopplungen in unseren Arbeitsprozessen hingewiesen, die wir so alleine nicht erkannt hätten. Wichtig dabei war, dass wir zu Beginn nicht ein komplettes Qualitätskonzept entwickelt haben, sondern einfach mit einem Prozess, in diesem Fall „Aufnahme der Bewohner“, begonnen haben und einen Prozess nach dem anderen abgearbeitet haben. Am Schluss haben wir dann alle Teile zusammengeführt.

Zu Beginn hatten wir die Zertifizierung noch nicht im Blick. Erst nach etwa zwei Jahren haben wir uns überlegt, durch wen wir uns zertifizieren lassen wollen. Der Berater hat uns zwar auf die Zertifizierung vorbereitet, hat uns allerdings dann nicht selbst zertifiziert.

Jsa aktuell: Welche Erfahrungen haben Sie während des Prozesses gemacht?

Stefan Müller: Die Erfahrungen waren ganz vielfältig. Als ein Beispiel aus den Workshops kann ich nennen: Auf die Frage, wie hier die Aufnahme eines Bewohners abläuft, sagten

Vorstand und Heimleitung, „Das ist ganz klar, das müssen wir nicht groß diskutieren. Das machen wir folgendermaßen...“. Der Berater befragte allerdings auch die Mitarbeiter nach ihrem Vorgehen und da stellte sich heraus, dass sechs Kollegen sieben Verfahren praktizierten. Obwohl also im Prinzip das Aufnahmeverfahren klar war, wurde es dennoch anders gehandhabt. Für uns war das überraschend, aber auch eine Kernaussage in mehreren Workshops.

Eine meiner Erkenntnisse war, dass Verfahren vor allem dann eingehalten werden, wenn sie diskutiert wurden, wenn Sinn und Zweck klar sind und von allen akzeptiert werden. Ich möchte erreichen, dass die Vereinbarungen gelebt und umgesetzt werden. Das Zertifikat war mir dabei letztendlich nicht wirklich wichtig.

Wir haben festgestellt, dass zunehmend mehr Verwaltungstätigkeiten in der Arbeit mit und für die Jugendlichen anfallen, wie beispielsweise Schriftverkehr mit Ämtern und Kostenträgern. Das nimmt viel Zeit in Anspruch, die dann gerade in der Arbeit mit den Jugendlichen fehlt. Verschiedene Mitarbeiter, die im Kontakt mit den Jugendlichen stehen, müssen sich gegenseitig informieren. Wir müssen sicherstellen, dass Informationen zuverlässig weitergegeben und nicht doppelt erstellt werden. So haben wir viele Prozesse anders strukturiert und optimiert, um zuverlässiger und effizienter arbeiten zu können.

Für mich war überraschend, dass alle Mitarbeiter bis zum Schluss dabei geblieben sind und auch unbedingt die Zertifizierung schaffen wollten. Für sie war die Möglichkeit mitzuwirken und mitzugestalten ein Wert an sich, der ihre Motivation bis zum Ende aufrecht hielt.

Jsa aktuell: Was hat sich verändert?

Stefan Müller: Wir haben es geschafft, unsere Prozesse zu vereinheitlichen und zu systematisieren. Das beginnt mit der Aufnahme von Bewohnern, der systematischen Fortschreibung

des Förderplans und geht weiter bis hin zur Finanzierung von Bewohnern und der Umsetzung von Verfahren zum Schutz von Minderjährigen. Diese wurden genau beschrieben und dann EDV-technisch umgesetzt. Dadurch haben wir ein Verfahren entwickelt, in dem wir alle Informationen zu einem Bewohner in einem System zusammentragen, so dass bei Rückfragen von Ämtern, Schule o. ä. besser Auskunft gegeben werden kann. Auf einen Blick wird deutlich, in welcher Situation sich ein Bewohner befindet und welchen Hilfebedarf er aufweist. So können wir den Entwicklungsverlauf eines Bewohners schneller darstellen und wie wir mit ihm gearbeitet haben.



Johannes, Bewohner des Kath. Jugendwohnheims Bernhard Letterhaus

Wir haben darüber hinaus ein elektronisches Handbuch erstellt, in dem alle Prozesse beschrieben und alle für den Arbeitsalltag notwendigen Dokumente und Formulare abgelegt sind. Und daran schreiben wir weiter.

Jsa aktuell: Gab es Reaktionen von externen Partnern?

Stefan Müller: Es gab viele Rückmeldungen: Zum einen von Kollegen, die das gut fanden und noch nicht so weit in der Qualitätsentwicklung waren, zum anderen auch von Ämtern bzw. Kostenträgern, die das teilweise nicht verstanden haben. Ihnen konnten wir erklären, dass wir dies als Nachweis für eine bestimmte



Qualität unserer Arbeit erbringen. Für unseren Kostenträger hier vor Ort, mit dem wir den Entgeltsatz vereinbaren, hätten wir die Qualität nicht in diesem Umfang nachweisen müssen. Da hätte das Benchmarking-Verfahren genügt, aber wir selbst wollten ja auch unsere Prozesse verbessern.

Jsa aktuell: Welche Voraussetzungen waren aus Ihrer Sicht hilfreich für einen gelingenden Prozess?

Stefan Müller: Zu Anfang muss klar sein, welche Ziele mit solch einem Verfahren erreicht werden sollen. Und darüber muss auch ein Einverständnis herrschen.

Damit ein Prozess gut laufen kann, darf der Widerstand in der Organisation nicht zu groß sein. Man muss sich schon auch sehr selbstkritisch mit seiner Arbeit auseinandersetzen können. Das gilt für Mitarbeiter ebenso wie für Vorgesetzte und den Vorstand, der bei allen Workshops teilgenommen hat. Wenn man manche Dinge als feststehend und indiskutabel betrachtet, dann kann daran nicht gearbeitet werden. Natürlich wird es immer wieder Teilnehmer geben, die an bestimmten Punkten blockieren, aber der Vorteil von solchen Qualitätsentwicklungsprozessen ist ja, dass man mit diesen Blockaden auch arbeiten kann. Sie weisen oft auf Punkte hin, an denen es hakt und die zu Problemen führen. Darin liegt auch die Chance zu einem veränderten und verbesserten Arbeitsablauf.

Die Teilnehmer müssen sich darüber hinaus auch über den zusätzlichen Zeitaufwand und die Belastung im Klaren sein. Denn nach den Workshops beginnt für viele Mitarbeiter der eigentliche Arbeitstag, was eine zusätzliche Belastung darstellt.

Jsa aktuell: Was war das Überraschende an dem Prozess?

Stefan Müller: Wir sind in den Prozess gegangen mit der Meinung, dass wir die Zertifizierung zwar versuchen, aber das wir sie nicht unbedingt im ersten Anlauf schaffen müssen. Allerdings war es den Mitarbeitern sehr wichtig, die Zertifizierung auf Anhieb zu schaffen. Natürlich müssen wir an einigen Punkten nacharbeiten, die dem Zertifizierer aufgefallen sind, aber wir

waren erfolgreich. Dass es allerdings zweieinhalb Jahre bis zur ersten Zertifizierung dauern würde, hätten wir am Anfang nicht gedacht. Das Schwierige ist, immer am Gesamtprozess zu bleiben und ihn weiterzuführen. Für mich war die Begleitung durch einen externen Berater zentral für das Gelingen. Er konnte uns immer wieder den Gesamtüberblick deutlich machen, uns zeigen, an welcher Stufe des Prozesses wir stehen und welche Punkte wir nicht aus dem Blick verlieren sollten.

Jsa aktuell: Wie wollen Sie den Prozess verstetigen?

Stefan Müller: Wir müssen jetzt noch einiges nacharbeiten, aber bis Ende diesen Jahres bzw. Mitte nächsten Jahres müssen wir uns so organisieren, dass dieser Veränderungsprozess von selbst läuft. Wenn beispielsweise einem Mitarbeiter auffällt, dass ein Dokument nicht mehr aktuell oder ein Verfahren widersprüchlich ist, dann müssen diese Vorschläge eingebracht und umgesetzt werden. Neuerungen müssen zudem so kommuniziert werden, dass alle betreffenden Mitarbeiter darüber informiert sind. Ich gebe beispielsweise manche Informationen weiter und verbinde es mit einer Lesebestätigung. Somit kann ich sicherstellen, dass alle Mitarbeiter die Information zur Kenntnis genommen haben. Allen ist klar, dass die letzten zweieinhalb Jahre der erste Schritt in der Optimierung unserer Arbeit waren, dass aber weiterhin die Abläufe analysiert und verbessert werden müssen.

IMPRESSUM:

jugendsozialarbeit aktuell
c/o LAG KJS NRW
Postfach 290 250
50524 Köln
EMAIL: aktuell@jugendsozialarbeit.info
WEB: www.jugendsozialarbeit.info

jugendsozialarbeit aktuell (Print) ISSN 1864-1911
jugendsozialarbeit aktuell (Internet) ISSN 1864-192X

VERANTWORTLICH: Thomas Pütz M.A.

REDAKTION: Franziska Schulz

FOTOS: Eberhard Schorr, *photosign.de*

DRUCK/VERSAND: SDK Systemdruck Köln