Zeitschrift: SuchtMagazin
Herausgeber: Infodrog
Band: 35 (2009)
Heft: 2

Artikel: Berichte aus der Praxis
Autor: Zahnd, Markus / Caluori, Damian / Schwab, Urs
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-800603

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Berichte aus der Praxis

Dass QuaTheDA in verschiedenen Kontexten funktioniert und welche Erfahrungen bei der Einführung und mit der Umsetzung gemacht wurden, beschreiben drei AutorInnen aus drei unterschiedlichen Institutionen.

QuaTheDA in einer stationären Suchteinrichtung

Markus Zahnd
Geschäftsleiter Stiftung Suchttherapiebärn, dipl. Supervisor/ Coach und Organisationsberater BSO, stiftung suchttherapiebärn, Elfenauweg 9, 3006 Bern, gl@suchttherapiebaern.ch, www.suchttherapiebaern.ch

QuaTheDA in einer ambulanten Suchtberatungsstelle

Damian Caluori
dipl. Sozialarbeiter FH, Paar- und Familienberater ZAK, Leiter der Beratungsstelle für Suchtfragen Appenzell Ausserrhoden, Dorf 34, 9055 Bühler AR, Tel. +41(0)71 791 07 40, damian.caluori@ar.ch, www.sucht-ar.ch

QuaTheDA in einer niederschwelligen Einrichtung

Urs Schwab
Stellenleiter Notschlafstelle Obdach, Leiter Qualitätssicherung Verein Jobdach, Gibraltarstrasse 29, 6003 Luzern, Tel. +41(0)41 240 26 25, urs.schwab@jobdach.ch, www.jobdach.ch

QuaTheDA: stationär

Im November 2002 erstmals nach der QuaTheDA-Norm zertifiziert, schauen wir heute auf einen achtjährigen Prozess der Qualitätsentwicklung und -sicherung zurück. Dieser verlief in unserer Institution nicht immer linear.

Die Wurzeln der Stiftung Suchttherapiebärn reichen bis in die Anfänge der 70er Jahre zurück. Die lange als Grossfamilie organisierte Lebensgemeinschaft nahm sich ursprünglich schwerst verwahrlosten Jugendlichen an und konzentrierte sich ab den 80er Jahren ausschliesslich auf Drogenabhängige. Heute ist aus dieser privat initiierten Gemeinschaft eine professionelle Organisation geworden, bestehend aus zwei geschlechtsspezifisch geführten Therapiegemeinschaften für Suchtmittelabhängige (TG Grofa und TG Muschle), eine Kindertagesstätte (Zazabu), eine Übergangswohngemeinschaft sowie ein Baubetrieb (Renoline).[1] Letzterer musste 2008 im Wesentlichen aus wirtschaftlichen Gründen geschlossen werden. Aus der Übergangswohngemeinschaft entsteht aktuell ein betreutes Wohnen mit insgesamt 12 Plätzen. Die Stiftung beschäftigt gegenwärtig 25 Mitarbeitende mit insgesamt ca. 1700 Stellenprozenten und ist aktives Mitglied verschiedener Fachverbände. Seit November 2002 sind die sozialtherapeutischen Bereiche der Stiftung nach der QuaTheDA-Norm[2] zertifiziert.

Die Anfänge einer einheitlichen Qualitätssicherung

Ende der 90er Jahre -die stationären Suchteinrichtungen wurden zu diesem Zeitpunkt weitgehend durch Betriebsbeiträge der Invalidenversicherung IV finanziert- formulierte das Bundesamt für Sozialversicherung BSV qualitative Bedingungen für Wohnheime, Tages- und Werkstätten.[3] Dabei wurde die Finanzierung von der Einführung eines anerkannten Qualitätsmanagementsystems (in der Folge QMS genannt) sowie einer externen Überprüfung abhängig gemacht. Es wäre unehrlich zu behaupten, dass diese externe Agenda nicht ein wesentlicher Antrieb für die rasche Einführung einer Qualitätssicherung gewesen ist. Nichtsdestoweniger war das Ringen nach Qualität auch schon früher ein Thema auf allen Ebenen der Organisation gewesen.

Von den Q-Anforderungen des BSV (BSV/IV2000) zu QuaTheDA

Parallel entwickelte das Bundesamt für Gesundheit BAG mit Einbezug von Akteuren der stationären Suchthilfe seinerseits weiterreichende Qualitäts-Standards. Für uns war rasch klar, nicht zuletzt vor dem Hintergrund der sich schon damals abzeichnenden Veränderung der Finanzierung, dass wir bereits die Erstzertifizierung nach QuaTheDA durchführen würden. 2002 handelte die Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern mit allen Anbietern einen Leistungsvertrag aus, welcher bereits im Folgejahr in Kraft trat. Im Bereich der Qualitätssicherung würdigte der Kanton die bisherigen Bestrebungen und nahm die QuaTheDA-Zertifizierung als Musskriterium in die Leistungsverträge auf.

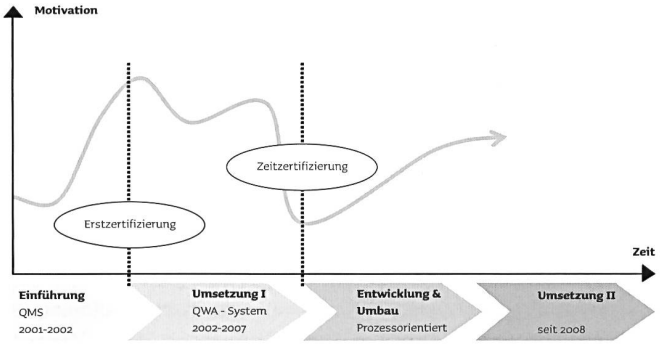

Abb. 1: **Der Qualitätsentwicklungsprozess und die subjektive Motivation der Mitarbeitenden in Bezug auf das Arbeiten mit dem QMS.**

Qualitätssicherung nach QWA

Wir verzichteten in einer ersten Phase nicht zuletzt aus Ressourcengründen auf den Aufbau eines eigenen QMS und entschieden uns für das Qualitäts-Wachstums-Anreiz-System QWA.[4] Dieses funktional aufgebaute System überzeugte uns damals vor allem durch ein ausgeklügeltes Auditverfahren sowie den Einbezug der Werteebene. Nebst dem technisch-instrumentellen und sozialen (Struktur- und Prozessqualität) wird dem kulturellen Subsystem (Sinn und Zweck, Auftrag, Werte etc.)[5] grosses Gewicht beigemessen. Bereits nach zwei Jahren überwogen aber die Nachteile deutlich. Die fehlende Prozessorientierung des QMS und die zunehmend komplexeren Abläufe innerhalb der Organisation machten es schwierig bis unmöglich, die Prozesse adäquat und logisch abzubilden. Hinzu kam ein unerwartet hoher zusätzlicher administrativer Aufwand sowohl für den Q-Leiter als auch für

alle Mitarbeitenden. Demotivation - Strukturen im allgemeinen und das QMS im speziellen wurden in Bezug auf die alltägliche Arbeit im stationären Setting als erschwerend bzw. nicht mehr als hilfreich erlebt - und längst überwunden geglaubte Bedenken und Abwehr gegen eine «schriftliche Kultur» verbunden mit einer tendenziellen Überbetonung der Beziehungsorientierung (sowohl auf der Team- als auch der KlientInnenebene) waren die Folge davon (vgl. Abb. 1).

Entwicklung eigenes QMS

Vor zweieinhalb Jahren evaluierten wir unter Beizug einer externen Expertin[6] im Bereich des Qualitätsmanagements unseren bisherigen Qualitätsprozess. Stärken im Bereich Audit, Managementreview, Ziele, Messgrössen und Kundenorientierung standen den bereits erwähnten Schwächen wie mangelhafte Prozessorientierung und noch nicht ausreichende Systematisierung im Bereich der internen Kommunikation (Schnittstellen zwischen Baubetrieb, Kindertagesstätte, Geschäftsstelle und den Therapiegemeinschaften) gegenüber. Bei der anschliessenden Entwicklung eines QMS massen wir von den bisherigen Erfahrungen ausgehend der Praktikabilität des Systems höchste Priorität zu. Das QMS soll und muss in erster Linie ein taugliches Hilfsmittel in der täglichen Arbeit sein (Strukturen als Hilfsmittel auf allen Ebenen der Organisation) und deshalb auch im Gegensatz zum ersten QMS so schlank wie möglich konzipiert sein.

Entstanden ist ein benutzer- und wartungsfreundliches Instrument, welches sich konsequent an den Kernprozessen unserer Einrichtung ausrichtet[13] und die Nebenbetriebe (Bau, Kindertagesstätte) im Hinblick auf eine spätere ISO-Zertifizierung bereits mitberücksichtigt.

Seit diesem Jahr arbeiten alle Betriebe konsequent «online» d.h. direkt ab PC. Zu diesem Zweck wurden alle Arbeitsbereiche über das Internet vernetzt.

Qualitätsentwicklung hat ihren Preis

Wie so vieles gibt es auch Qualität nicht zum Nulltarif! Die Entwicklung des oben beschriebenen massgeschneiderten QMS und der anschliessende Umbau hat Kosten von gut CHF 17000 ausgelöst, die internen Personalkosten nicht eingerechnet. Die jährlichen Aufrechterhaltungs-Audits schlagen in unserer Institution mit ca. CHF 2500, die dreijährlich stattfindende Rezertifizierung mit ca. CHF 4500 zu Buche. Hinzu kommen regelmässige Fortbildungen für neue Mitarbeitende. Läuft das QMS einmal, liegt bei uns der Aufwand für die Wartung des QMS und die Qualitätsentwicklung bei etwa 50 Stellenprozenten (ohne Managementreview), was ca. 3% des gesamten Stellenplanes von gegenwärtig 1700 % ausmacht.

Was hat sich im Wesentlichen verändert?

Die vielleicht wesentlichste Veränderung ist ein Mehr an Klarheit in erster Linie einmal auf der strukturellen und instrumentellen Ebene. Alle nötigen Informationen, Instrumente, Konzepte und Abläufe für die alltägliche Arbeit sind höchstens «5 Mausklicks» entfernt (Störungen am zentralen Server einmal ausgenommen).

Die Einarbeitung von Mitarbeitenden hat sich wesentlich vereinfacht, was heute mit einer deutlich höheren Personalfluktuation als noch in der Pionierzeit der Institution stärker ins Gewicht fällt. Diese Klarheit in den Abläufen wirkt sich auch auf das soziale Subsystem aus und trägt zu einem konfliktärmeren Klima bei, was sich positiv auf die Zufriedenheit sowohl der Klienten und Klientinnen wie der Mitarbeitenden auswirkt.

Ebenfalls zugenommen hat die Transparenz sowohl innerhalb der Organisation wie auch nach aussen. Mit dem QMS stehen z.B. allen Angestellten Informationen weit über das eigentliche Arbeitsgebiet hinaus zur Verfügung (z.B. Einblick in Führungsprozesse). Nach aussen können wir heute mit dem QuaTheDA-Label einheitliche Qualitätsstandards kommunizieren. QuaTheDA hat auch - ähnlich wie vor vielen Jahren das FiSu-Projekt[8] - eine gemeinsame Sprache gefördert, welche heute die interinstitutionelle Arbeit massgeblich erleichtert.

Der Q-Prozess, wie er hier in sehr geraffter Form geschildert wurde, verlief, wie eingangs erwähnt, nicht nur geradlinig. Die langjährige Erfahrung im Suchtbereich, dass nachhaltige Veränderungen oft mehr Zeit benötigen als wir uns zugestehen oder uns zugestanden wird, scheint sich hier auch auf der Ebene der Organisation zu bestätigen. ●

QuaTheDA in einer ambulanten Suchtberatungsstelle

Seit Oktober 2008 ist die Beratungsstelle für Suchtfragen Appenzell Ausserrhoden QuaTheDA-zertifiziert. Der Weg dahin war spannend aber auch arbeitsintensiv und letztendlich profitabel.

Die Beratungsstelle für Suchtfragen Appenzell Ausserrhoden

Die Beratungsstelle für Suchtfragen ist eine Fachstelle des Departements Gesundheit Appenzell Ausserrhoden und dem Amt für Gesundheit angegliedert. Die Stelle arbeitet in den Bereichen Suchtberatung, Früherkennung und Prävention auf der Grundlage wissenschaftlich anerkannter Kriterien und Methoden. Das Team besteht aus drei Fachpersonen mit sozialarbeiterischem, suchtberaterischem und systemtherapeutischem Hintergrund.[9] Die Beratungsstelle führt ein Qualitätsmanagementsystem und ist seit Oktober 2008 mit QuaTheDA zertifiziert.

In der Anfangszeit -seit der Gründung 1987- wurden hauptsächlich Menschen mit Drogenproblemen betreut und beraten. Seitdem haben sich die Aufgaben der Beratungsstelle verändert. Heute suchen neben Drogenkonsumierenden insbesondere Menschen mit Alkoholproblemen und Eltern Cannabis konsumierender Jugendlicher die Beratungsstelle auf. Daneben sind neue Süchte dazu gekommen. So beraten wir Menschen mit Spiel- und Kaufsucht und bieten seit einem Jahr ein Gruppenprogramm für Rauchstoppberatung an. In den Bereichen Früherkennung und Prävention arbeiten wir mit verschiedenen PartnerInnen zusammen. Die Zusammenarbeit mit Gemeinden, Schulen, Vereinen und z. B. auch mit der Ausserrhoder Gastronomie ist ein wichtiger Teil der Arbeit.[10]

Agieren anstatt reagieren

Seit vielen Jahren machte ich mir immer wieder Gedanken, wie die Qualität in der Sozialarbeit gemessen werden kann. Ende 2005 hörte ich zum ersten Mal davon, dass das Bundesamt für Gesundheit BAG auch ambulante Beratungsstellen ermutigen will, ein Qualitätsmanagementsystem zu erarbeiten. Da QuaTheDA nicht nur unsere Arbeit weiter professionalisiert, sondern auch politisch einen wichtigen Schritt darstellt, um unsere Stelle und unsere Arbeit zu legitimieren, entschieden wir uns zur Einleitung dieses Prozesses. Dies nach dem Motto: Lieber agieren als reagieren. Unsere damalige Vorgesetzte, Gesundheitsdirektorin Alice Scherrer-Baumann beauftragte unsere Fachstelle, ein Qualitätsmanagementsystem zu erarbeiten. Von März 2006 bis November 2007 besuchte ich eine Schulung des BAG. Zwischen den einzelnen Schulungstagen passten wir im Team die entsprechenden Doku-

mente an oder erarbeiteten sie. Der ganze Prozess war inspirierend, denn wir diskutierten und hinterfragten auch vermeintlich gut funktionierende Abläufe kritisch. Diese Diskussionen fanden einerseits im Team und andererseits auch zusammen mit unserer Betriebskommission statt. Es war eine anstrengende aber auch wertvolle Arbeit. Entstanden ist ein Qualitätsmanagement nach QuaTheDA mit zwei Qualitätshandbüchern für das Basismodul und für das Einzelmodul Beratung, welche uns helfen, unsere Arbeit klar zu dokumentieren. Seit Oktober 2008 sind wir QuaTheDA-zertifiziert. Das QuaTheDA-Zertifikat belegt, dass unsere Qualitätshandbücher von einer offiziellen Stelle (Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme SQS[11]) im Auftrag des BAG geprüft und für gut befunden wurden. Damit war unsere Fachstelle eine der ersten zertifizierten ambulanten Beratungsstellen in der Schweiz. Seitdem haben sich verschiedene andere Beratungsstellen für ihre eigene Zertifizierung für unsere Arbeit interessiert und unser Fachwissen und Teile unserer Qualitätshandbücher angefordert.

Der Weg bis zur Zertifizierung

Wir sind eine kleine Stelle und konnten unsere Abläufe deshalb relativ schnell und effizient in unseren Qualitätshandbüchern erfassen. Der Prozess zur Einführung von QuaTheDa war in den letzten zweieinhalb Jahren allerdings mit sehr viel Arbeit verbunden.

Nach einer anfänglichen Skepsis bei meinen beiden Mitarbeiterinnen, konnte ich diese ebenfalls mit dem «Virus» infizieren. In längeren Diskussionen definierten wir Mitte 2006 gemeinsam das Ziel, QuaTheDA zu entwickeln und einzuführen und unsere Stelle zertifizieren zu lassen. Der hohe Anspruch und der grosse Aufwand waren uns von Anfang an bewusst. Ein Teil der Aufgaben musste mit dem gesamten Team durchgeführt werden, andere auch zusammen mit der Betriebskommission. Wir wollten QuaTheDA so einführen, dass wir vom Qualitätsmanagement in der alltäglichen Arbeit profitieren konnten und QuaTheDA ein praktisches Instrument zur Erleichterung unserer Arbeit wurde.

Von März 2006 bis August 2008 analysierten und diskutierten wir unsere Abläufe, Dokumente und Strukturen. Die nötigen Standards wurden fortlaufend in zwei Qualitätshandbüchern erfasst. Im Basismodul wurden alle grundsätzlichen Dokumente, welche eine Beratungsstelle vorweisen soll, gesammelt. Im Einzelmodul Beratung trugen wir verschiedene Instrumente zusammen, welche wir für unsere Beratungstätigkeit brauchen. Einige Dokumente sind zwingend einzusetzen und andere je nach Bedarf. Viele nötige Instrumente waren schon vorhanden. Wir nahmen QuaTheDA jedoch zum Anlass, auch diese Papiere nochmals gründlich auf ihre Nützlichkeit und Aktualität zu überprüfen. Andere Instrumente erarbeiteten wir neu. So entschieden wir uns z.B., unser Beratungsangebot in verschiedenen Beratungsmodulen genau zu definieren. Zusammen mit den KlientInnen wird dann das passende Modul bestimmt. So wissen die Ratsuchenden von Anfang an, was sie von der Beratung erwarten können und was wir als Beratende von ihnen erwarten. Eine weitere Neuerung ist, dass ein Mal pro Jahr die Zufriedenheit der Ratsuchenden erfragt wird. Studierende der Fachhochschule für angewandte Wissenschaften St.Gallen erarbeiteten für uns einen entsprechenden Fragebogen und die nötigen Evaluationsinstrumente.

Für diese Arbeiten investierten wir viele Teamsitzungen, drei Teamtagungen und viele Stunden Einzelarbeit. Im November 2007 führten wir ein internes Audit durch. Peter Gut, Leiter des RehabilitationsZentrums Lutzenberg und Mitglied unserer Betriebskommission studierte unsere damaligen Unterlagen und hinterfragte sie kritisch. Bis August 2008 waren unsere Qualitätshandbücher fertig erstellt. Im September 2008 wurden wir von Frau Franziska Wey von SQS auditiert. Frau Wey attestierte uns im Auditbericht, dass QuaTheDA sorgfältig geplant und stufengerecht erarbeitet worden ist und erwähnt viele positive Bereiche wie z.B. unser Trainingsprogramm für FiaZ (Fahren in angetrunkenem Zustand) und FuD-KlientInnen (Fahren unter Drogeneinfluss). Sie erkannte jedoch auch Verbesserungspotential in einzelnen Bereichen. Bis zum so genannten Aufrechterhaltungsaudit im September 2009 möchten wir diese Punkte genau unter die Lupe nehmen und entsprechend verbessern und teilweise vereinfachen. So wollen wir z.B. unsere Präventionsveranstaltungen besser auswerten, nach einem ähnlichen System wie bei der jährlichen KlientInnenzufriedenheitsbefragung. Im Oktober 2008 durften wir dann als Lohn unserer Anstrengungen das QuaTheDA-Zertifikat entgegennehmen. In den kommenden beiden Jahren sind so genannte Aufrechterhaltungsaudits von je einem halben Tag geplant, welche wieder von SQS durchgeführt werden.

Kosten

Die Implemtierung von QuaTheDA in unsere Stelle musste ohne zusätzliche Stellenprozente erfolgen. Das war nur möglich, weil wir uns im Laufe des Prozesses von QuaTheDA überzeugen liessen und mit sehr viel Herzblut am QM arbeiteten. Vermutlich haben wird in den letzten zweieinhalb Jahren ca. 1500 bis 1800 Arbeitsstunden für QuaTheDA aufgewendet. Für eine grössere Stelle als die unsere wäre es gemäss den gemachten Erfahrungen unabdingbar, dass eine Person im Team entsprechende Arbeitszeit zur Verfügung gestellt bekommt, um die Arbeiten zu koordinieren. Für die Zertifizierung im Jahr 2008 und die beiden geplanten Aufrechterhaltungsaudits in diesem und im nächsten Jahr haben wir total Fr. 7500 budgetiert.

Schwerpunkte für die Zukunft

Um unsere Qualitätsstandards zu halten und uns in einigen Punkten weiter zu verbessern, haben wir den Punkt «Verbesserungspotential» als ständiges Thema unserer Teamsitzungen eingeführt. Entsprechend werden an fast jeder Sitzung Abläufe und Themen diskutiert, welche wir verbessern möchten. Im Bereich Früherkennung/Prävention würden wir gerne analog zum Einzelmodul Beratung ebenfalls Qualitätsstandards entwickeln und in einem Handbuch festhalten. Leider bietet das BAG (noch) keine Vorlagen zur Entwicklung eines solchen Einzelmoduls an.

Bilanz

Heute erleben wir die Einführung und das Arbeiten mit dem QuaTheDA-Managementsystem als lohnenswert und bereichernd. Unsere Ängste, dass mit QuaTheDA die individuelle Beratung unserer Klientinnen und Klienten von einer normierten Abfertigung abgelöst würden, haben sich nicht bestätigt. Wir arbeiten heute mit Instrumenten, welche unsere Arbeit wesentlich erleichtern, legen aber auch Wert auf die Wahrung der Individualität jeder Beraterin bzw. jedes Beraters.

Wenn eine Beratungsstelle ein Qualitätsmanagementsystem einführen will, braucht es gemäss meinen Erfahrungen Freude und Initiative, sich an einen solchen Prozess heranzuwagen. Nur so lohnt sich die doch erhebliche Arbeit. Das BAG und die bereits zertifizierten Beratungsstellen stellen ihre Erfahrungen und ihr Wissen sicher gerne zur Verfügung. Ich hoffe, dass die Beratungsstellen durch QuaTheDA vermehrt Erfahrungen und auch erarbeitete Instrumente austauschen. Ich wünsche allen Beratungsstellen viel Spass dabei, sich auf den interessanten und herausfordernden QuaTheDA-Weg einzulassen. •

LSD

QuaTheDA in einer niederschwelligen Einrichtung

Bericht über die Einführung von QuaTheDA in dem in der Überlebenshilfe tätigen Verein Jobdach im Kanton Luzern.

Institution

Der Verein Jobdach[12] ist in der Überlebenshilfe im Kanton Luzern seit 1996 für die Bereiche Wohnen und Arbeit/Beschäftigung zuständig. Drei niederschwellige Angebote richten sich an obdachlose Menschen mit Suchtverhalten und/oder psychischen Problemen in akuten Krisensituationen: eine Notschlafstelle, ein Wohnhaus («Wohnhuus») mit intensiver Betreuung zur Erlangung von Wohnkompetenz und eine Werkstatt («Wärchstatt»). Die Notschlafstelle Obdach verfügt über 6 Gästezimmer mit insgesamt 15 Betten. Durchschnittlich übernachteten im Jahr 2008 pro Nacht 11 bis 12 Personen. Zur Betreuung stehen 4 mal 80 Stellenprozente und 6 Personen als Betreuungsassistenz zur Verfügung.

Das Wohnhuus verfügt über 15 Zimmer, die über 90% ausgelastet sind. Die Betreuung erfolgt an 365 Tagen und Nächten, hierfür stehen 6 mal 80 Stellenprozente plus eine 50% Administrativstelle zur Verfügung.

Die Wärchstatt wird von 4 Mitarbeitern mit jeweils 80 Stellenprozenten betreut. Von den bis zu 30 eingeschriebenen TeilnehmerInnen erscheint jeweils ca. die Hälfte zur Arbeit.

Motive zur Einführung eines QM-Systems

Wenn ein Qualitätsmanagement eingeführt werden soll, tauchen schnell Fragen auf wie: Wer soll diese Arbeit leisten? Was soll das bringen? Wir wissen doch wie es geht!

QuaTheDA war für uns bereits ein Begriff, bevor der Vorstand des Vereins Jobdach im Februar 2006 nach längeren Abklärungen beschloss, den Verein und seine drei Betriebe nach QuaTheDA zu zertifizieren.[13] Die Gründe, ein Zertifikat nach QuaTheDA und ISO anzustreben, sind vielfältig. Auf der einen Seite sind es wirtschaftliche Interessen. Als Verein ist Jobdach auch auf Spendengelder angewiesen. Daher scheint es gerade mit Blick in die Zukunft und in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wichtig, potenziellen SpenderInnen, finanzierenden Stellen und Kooperationspartnern gute Argumente für eine Unterstützung und ihr Vertrauen zu geben. Ein Zertifikat steht für die Seriosität und Ernsthaftigkeit, mit der ein Betrieb oder eben ein Verein seine Arbeit erfüllt. Ein grosser und immer wiederkehrender Aufwand an Öffentlichkeitsarbeit wäre nötig, um ohne Zertifikat eine ähnliche Wirkung zu erzielen. Das «Gütesiegel» QuaTheDA und ISO 9001:2000 ist im Suchtbereich allgemein bekannt und vertrauenserweckend, was gerade auch nach Aussen gegenüber Drittpersonen wichtig ist. Damit findet eine Kontrolle über die Qualität unserer Arbeit statt und auch für unsere Auftraggeber (Leistungsvereinbahrungen) wird die Pflicht zur Kontrolle erleichtert.

Das Qualitätssystem hilft darüber hinaus, unsere Angebote systematisch zu evaluieren und weiter zu entwickeln, die eigene Arbeit zu überprüfen und anhand einheitlicher Standards landesweit vergleichbar zu machen, was für den Entscheid zur Zertifizierung ebenso wichtig war. Und natürlich ist Jobdach bestrebt, sich dauernd zu verbessern, an neue Umstände anzupassen und somit seinen KlientInnen gerechter zu werden. In der Firma SQS haben wir einen kompetenten Partner für den Zertifizierungsprozess gefunden.

Die Erarbeitung

Gut eineinhalb Jahre vom Juni 2006 bis im November 2007 haben wir intensiv an unserem Qualitätsmanagement gearbeitet. Während neun Schulungstagen, an vielen Teamsitzungen und in der Projektgruppe, bestehend aus den drei Bereichsleitern der Präsidentin und der Projektkoordinatorin konnten wir unser Qualitätsmanagement anhand des QuaTheDA Referenzsystems erarbeiten. Es sollen alle drei Betriebe gleichzeitig mit dem Basismodul zertifiziert werden.

Dass wir zu fast allen Bereichen, die im Referenzsystem gefragt sind, schon vorher Aussagen gemacht hatten, hat uns natürlich gefreut. Beispielsweise die Aufnahme neuer KlientInnen oder das Einarbeiten neuer MitarbeiterInnen. Konzepte, Formulare und Reglemente wie Hausordnungen und viele interne Abläufe konnten wir übernehmen und mussten die Dokumente lediglich in eine einheitliche, systematische Form bringen, was allerdings einen nicht zu unterschätzenden Aufwand bedingte.

Eine der QuaTheDA-Vorgaben ist es, dass anhand des Ist-Zustandes der Soll-Zustand errechnet werden soll. Dabei zeigte sich, dass einige Bereiche neu erarbeitet werden mussten. Dies betraf dabei vor allem das Basismodul. Zwei Beispiele hierfür sind die neuen Ablaufdiagramme von schon bisher gebräuchlichen Handlungsabläufen mit detaillierten und terminierten Vertretungsplänen und Antragsformulare mit einer vorgegebenen Dokumentenlenkung. Bisher wurde einfach ein Antrag zuhanden des Vorstandes geschrieben. Neu erstellt haben wir eine Vorlage für Anträge auf welcher die Stellungnahme der Betriebskommission und ein Feld für den Entscheid des Vorstandes vorgesehen sind.

Im «Wald» von Standards und Indikatoren den Überblick nicht zu verlieren und überhaupt den etwas abstrakten Begriffen Leben zu geben, war auch nicht immer einfach. Dabei das Augenmass und insbesondere die KlientInnen nicht aus den Augen zu verlieren, war eine spannende Herausforderung. Das Ziel ein Managementsystem zu erarbeiten, welches neue MitarbeiterInnen befähigt, möglichst schnell danach zu arbeiten, war für uns ein wichtiges Ziel auch wenn damit eine persönliche Einarbeitung nicht ersetzt werden kann.

Im Oktober 2008 wurde der Verein Jobdach mit seinen drei Betrieben Obdach Notschlafstelle, Wohnhuus-Betreutes Wohnen und Wärchstatt Tagesstruktur» QuaTheDA und ISO 9001:2000 zertifiziert.

QuaTheDA als Bottom-up Prozess

All zu oft führt das Erheben des Vorhandenen zu Diskussionen darüber, ob es nicht doch auch anders ginge. Zu den technischen und organisatorischen Fragen gesellten sich oft auch Haltungsfragen: Wie viel Selbstständigkeit können und wollen wir von unseren KlientInnen erwarten? Wo setzen wir die Grenze, ob jemand im Betrieb tragbar ist? Letztlich waren es meist Fragen zum Menschenbild und unserer Einstellung den Menschen gegenüber.

Sollte das Qualitätsmanagement nicht besser in einer kleinen Gruppe erarbeitet werden, als dass alle MitarbeiterInnen bei diesen Fragen und Prozessen involviert sind? Bestimmt nicht, denn am Ende sollen sich die MitarbeiterInnen mit dem QM und den Betrieben identifizieren können. Wir sind und waren der Überzeugung, dass das Einführen eines QM nur dann gut funktioniert, wenn sich alle am Prozess beteiligen können. Die Diskussionen, Auseinandersetzungen und Anregungen der MitarbeiterInnen zeigen auch das grosse Interesse der Teams, ihre Arbeit an aktuellen Qualitätsstandards anzupassen und somit weiter zu verbessern. Dabei ist es eine der Stärken von QuaTheDA, dass dieses Qualitätsmanagement von unten wachsen muss und somit auch viel eher zu Akzeptanz in den Betrieben führt.

Ein grosses Plus für unseren Verein und die Betriebe ist sicherlich die Aufforderung an alle Mitarbeitenden genau hinzuschauen und Feststellungen, Kritiken etc. auch mitzuteilen, respektive in einen ordentlichen Weiterentwicklungsprozess zu integrieren. Man darf und soll seine Arbeit kritisch hinterfragen und «aus der Gewohnheit eine Tugend machen».

Nutzen und Grenzen von QuaTheDA

Weitere Vorteile liegen für uns in folgenden Punkten:

- Eine klare Struktur vom Leitbild bis zu den Hausordnungen, von der Einstellung bis zum Austritt von Mitarbeitenden für alle transparent und einsehbar, schafft Vertrauen und ist somit hilfreich für die tägliche Arbeit.
- Formularvorlagen für Anträge und zur Weiterentwicklung für die Konzeptarbeit verhindern, dass Wichtiges vergessen wird und tragen so zu einer speditiven Arbeit bei. Leerläufe sollten nicht mehr stattfinden und man kann sich auf Inhaltliches konzentrieren.
- Die regelmässigen internen und externen Audits mögen zuerst einmal auch als Zumutung empfunden werden, garantieren jedoch einen wertfreien Blick der Mitarbeitenden auf ihren eigenen Bereich. Dem Erfassen von Lücken oder Bereichen, die noch entwicklungsbedürftig sind, wird durch die internen Audits Raum gegeben und geht somit nicht in der «Betriebsblindheit» oder in der Hektik des Arbeitsalltags unter.
- Der externe Blick des Auditors bringt weitere Erfahrung, den Vergleich mit anderen Institutionen und in unserem Fall auch das eigene Wissen, des Auditors, aus der niederschwelligen Überlebenshilfe mit in unseren Verein.

Das Qualitätsmanagement hilft uns wenig im Kontakt mit unseren Gästen (KlientInnen). Es kann uns keine Handlungsanweisung für unsere sozialarbeiterische Tätigkeit geben. Aber es kann uns insofern entlasten, dass die administrativen Arbeiten einfacher und effizienter zu erledigen sind.

Fazit

Das Qualitätsmanagement zementiert keinen Status Quo, es fordert geradezu dazu auf, zu entwickeln. Mit dem Zertifikat ist die Arbeit nicht erledigt. Allerdings ist ein Grundstein gelegt, die Arbeit etwas einfacher, zielorientierter und auf das Wesentliche konzentriert zu leisten.

Insgesamt kann gesagt werden, dass ein Managementsystem welches von unten wächst und der Geschichte der Betriebe Rechnung trägt zu einem Gewinn werden kann. Immer jedoch hängt es auch vom Willen aller Beteiligten ab, ob ein Erfolg daraus wird. ●

Ennoten:

1 www.suchttherapiebaern.ch
2 entspricht heute dem QuaTheDA-Modul stationär.
3 vgl. BSV/IV 2000, z.B. in QS Zürich AG 2006.
4 www.icptp.ch/files/Qualitaet_Beratungsangebote.pdf
5 vgl. dazu auch Glasl/Kalcher/Piber 2005: 73ff.
6 C. Burkhardt, www.burkhardt-msc.ch
7 Prozesslandschaft suchttherapiebärn. Alle Dateien (Prozesse, Hilfsmittel etc.) sind mit Hyperlinks verbunden, so dass mit einem Klick das entsprechende Dokument geöffnet werden kann ist online erhältlich: www.suchtmagazin.ch/images/zahnd_quatheda.pdf
8 Unsere Stiftung war Pilotinstitution 2000, vgl. dazu Finanzierungssystem der Suchttherapie, www.fisu-fide.ch
9 Die Aufgaben der Beratungsstelle für Suchtfragen sind im Leitbild und im Konzept der Stelle definiert. www.sucht-ar.ch
10 Alle laufenden Präventionsprojekte sind unter www.sucht-ar.ch beschrieben.
11 www.sqs.ch
12 www.jobdach.ch
13 Jobdach konnte sich über den Fachverband Sucht an der Vernehmlassung (Vernehmlassung vom BAG) zur Erarbeitung der Standards beteiligen.

«Qualität» im SuchtMagazin

4/2005 QuaTheDA Qualität – Therapie – Drogen – Alkohol: Qualitätsmanagement im Suchthilfebereich (S.11-14)

4/2005 Zufriedenheit von Klientinnen und Klienten in stationärer Therapie. Geschichte einer Umsetzung standardisierter KlientInnenbefragungen im Rahmen von QuaTheDA (S.15-19)

1/1999 Schwerpunkt „Qualitätssicherung"

Bestellung an: abo@suchtmagazin.ch
Preis pro Heft: 15 CHF/10 Euro