

Qualitätsmanagement (Qm): lästige Bürokratie oder sinnvolle Chance?

Für das SPIELZEIT-Team und die Trägerstiftung "The M.-L. von Franz Institute for Studies in Synchronicity" (MLI) ist es wichtig, Qm nicht nur in der therapeutischen und sozialen Grundhaltung, sondern auch in anderen Arbeitsabläufen und Tätigkeiten umzusetzen. Neben der Qualität unserer therapeutischen Leistung spielt auch die Art, wie diese administrativ und finanziell umgesetzt und begleitet wird, eine grosse Rolle. Nicht materielle und technische Beschaffenheiten von Produkten, sondern eine Kultur der gemeinsamen Zusammenarbeit im Innern und gegen Aussen führt zu qualitativ hochwertigen Gesamtleistungen gegenüber unseren Kunden: Patienten, Fachstellen und Spendern.

Wo Qm ansetzt

Qualität am individuellen Arbeitsplatz, in der Therapiestunde und in der gemeinnützigen Stiftungsarbeit muss durch den richtigen organisatorischen Rahmen gewährleistet werden. Dies bedingt einen ganzheitlichen Ansatz im Qm, in dem alle Mitarbeitenden der Gemeinschaftspraxis, der SPIELZEIT sowie der Trägerstiftung eine Verwaltungseinheit bilden. Diese Einheit muss ein Arbeitsumfeld ermöglichen, in welchem jeder Mitarbeiter eines Teams zu engagierter und eigenverantwortlicher Selbstentwicklung aufgefordert ist. Qualität wird nicht erst am Ende der therapeutischen Dienstleistung geprüft, sondern Qualitätsbewusstsein fließt von vornherein in unser Handeln. Voraussetzungen dafür sind Kommunikation und Motivation sowie ein Arbeitsklima, in dem Vorschläge von Mitarbeitenden, zum Beispiel dafür, wie Arbeitsabläufe verbessert werden könnten, unterstützt werden. So trägt jeder Mitarbeiter für die Erzeugung von Qualität Verantwortung.

Unsere Überzeugung ist es, dass nicht ein Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen therapeutischen Organisationen erzielt werden muss, sondern eine Verbesserung der administrativen, finanziellen und therapeutischen Leistungen insgesamt erreicht werden soll.

Qm in der SPIELZEIT ist nicht ein "hübsches" Programm, sondern ist als ein langfristig wirksames Konzept zu verstehen. Mitdenken und die Suche nach Verbesserung gehören zum Alltag. Die kontinuierliche Analyse von Schwachpunkten und neuen Herausforderungen führt somit auf organische Weise zu wichtigen "Baustellen", welche die Ansatzpunkte zum Qm bilden. Ziel dieser Analyse ist es, die einzelnen Arbeitsabläufe systematisch auf mögliche Schwachstellen, Fehler oder Missverständnisse zu überprüfen und so "kritische Ereignisse" aufzuspüren. Diese können sowohl Zuverlässigkeit, Fachkompetenz, Leistungsfähigkeit oder Freundlichkeit betreffen.

Qualitätsziele

Was unter "Qualität" verstanden wird, ist eine sehr schwierige Frage, deren Beantwortung aber bedeutende Auswirkungen hat. Heute wissen wir, dass auch in sozialen Organisationen Qualität nicht allein durch das Team definiert werden kann, sondern vor allem von den Vorstellungen der Kunden, d.h. Klienten und Spender abhängt; Konsensbildung ist gefragt. Im Spendenwesen, wie auch in der therapeutischen Arbeit muss Qualität als Bestandteil einer Leistungsvereinbarung ausgehandelt werden; der Kunde ist dabei ein unabhängiger und eigenständiger "Vertragspartner". Er muss Art und Vergütung der Leistung bewerten und entscheiden, ob er diese Leistung möchte. Dies führt dazu, dass immer ganze Personengruppen als Kunden angesehen werden müssen. Dazu gehören das Kind, der Jugendliche und seine Familie, andere Therapeuten, Ärzte, Mitarbeiter staatlicher Behörden und die Spender, die ihre Spende gemäß ihren ethischen Auffassungen verwendet sehen

möchten und für ihre Spende eine Leistung erwarten.

Im Folgenden legen wir in der Tradition der Transparenz unsere zur Verfügung stehenden Ansichten zur Qualität dar, da diese die Zusammenarbeit mit unseren "Kunden" maßgebend beeinflussen:

Qualität ist das Ergebnis konstruktiver Konsensbildung von Leistungserbringer und Kunde. Aus der Sicht der SPIELZEIT müssen Kinder oder Jugendliche in ihrer Entwicklung so unterstützt und gefördert werden, dass sie sich entsprechend ihrer persönlichen Ressourcen zu einer eigenständigen Persönlichkeit entwickeln und autonom am gesellschaftlichen Leben teilnehmen. Wir folgen dabei dem Prinzip der sozialen Toleranz und der Wertschätzung jedes jungen Menschen in seiner Ganzheit und Einmaligkeit. Die Akzeptanz körperlicher und geistiger Unterschiede gilt als Basis, auf der die jungen Menschen wertfrei nebeneinander bestehen dürfen. So finden sie Anerkennung in ihrer inneren und äusseren Welt und erleben Begegnungen, in denen nicht nur Zweck und Leistung zählen. Ziel unserer Unterstützung ist die Integration in die Gesellschaft.

Beziehung zwischen Spender, Leistungserbringer und Klient

Eine Qualitätsvereinbarung zwischen Spender, Klienten und der SPIELZEIT bedingt also, dass gemeinsam eingeschätzt werden muss, welche Potentiale ein Kind hat, und definiert werden muss, wie das Ziel der Entwicklung dieser Potentiale aussehen soll. Die Überprüfung der getroffenen Ziele und der dafür aufgewendeten Mittel ist eine fortlaufende Herausforderung an beide Vertragspartner.

Die Zielvereinbarung mit dem Spender darf nicht unterschätzt werden und bildet die eigentliche "Beziehung" zum Spender. In unserer Informationsbroschüre klären wir detailliert darüber auf, welche Zuwendungsmöglichkeiten und Patenschaftssysteme unsere Trägerschaft anbietet und wie diese umgesetzt werden. Grundlage bildet immer die Vereinbarung mit der Trägerschaft, dass der Spender Geld für eine konkrete Aufwendung oder die Betreuung eines einzelnen Kindes zur Verfügung stellt. Die Trägerstiftung MLI wird von der SPIELZEIT immer auf dem Laufenden gehalten, ob Patenschaften überhaupt benötigt werden, d.h. ob schwer kranke oder belastete Kinder und ihre Familien nach einer therapeutischen Begleitung gefragt haben, für dessen Bezahlung sie nicht allein aufkommen können.

Diese Anfrage, resp. die finanzielle Notlage der Klienten, wird der Trägerstiftung anonymisiert und unter Einhaltung der Schweigepflicht nach klaren Vorgaben in einem Gesuch übermittelt. Danach wird das Gesuch geprüft. Wird es gutgeheissen und sind die Spendengelder vorhanden, übernimmt die Trägerstiftung damit die Zahlungen (Therapiekosten) für die gesuchstellende Familie an die SPIELZEIT. Das Kind und seine Familie erhalten einen fiktiven Namen, so dass der Spender über die Entwicklung "seines" Kindes regelmäßig einen Bericht erhalten kann. Der Spender wird auf diese Weise darüber informiert, wie genau seine Mittel eingesetzt werden und welche Wirkungen damit erzielt worden sind. Wenn die Arbeit mit dem Kind (und seiner Familie) bzw. die Entwicklung des Kindes seinen Anforderungen entspricht, ist er bereit, weiter zu spenden, d.h. den Auftrag zu verlängern, sofern eine weitere therapeutische Indikation besteht.

Qualität als Chance

Ergebnis dieser Bemühungen ist ein schweizweit ungekanntes System, in dem jede Patenschaft, Spende oder Zuwendung gesondert behandelt wird. Allgemeine Betriebsbeiträge und designierte Zuwendungen werden im Jahresbericht der Trägerstiftung detailliert aus- und nachgewiesen. Jede Patenschaft bildet eine eigene Kostenstelle (bestehend aus verschiedenen Konti) in Jahresbudget und Erfolgsrechnung. Darin wird jeder aufgewendete Franken aufgeführt und die Gesamtheit aller Leistungen transparent sichtbar. Weist die Kostenstelle am Ende eines Therapiejahres einer Patenschaft einen Überschuss auf, erhält der Spender diesen Betrag zurück.

Dies sind die Vereinbarungen zwischen Spendern und der Trägerstiftung, die getroffen

werden, damit die SPIELZEIT unentgeltlich oder zu reduzierten Kosten Therapieplätze anbieten kann: Spender und Leistungserbringer haben somit einen verbindlichen Rahmen für die Leistungsvereinbarung und Qualitätsüberprüfung. Schlussendlich enthält die detaillierte finanzielle und therapeutische Dokumentation:

- **Zieldefinition** (Therapiekind mit spezifischen Bedürfnissen und Therapiezielen),
- Zeitpunkt und Verfahren der **Zielüberprüfung** (therapeutische Qualitätssicherung),
- Vereinbarung über die einzusetzenden personellen und organisatorischen **Ressourcen** (Aufwand),
- Vereinbarungen zur **Finanzierung** (Spendenzusagen für unterschiedliche Patenschaften),
- Zeitpunkt und Verfahren der finanziellen **Rechenschaftsablage** (finanzielle Qualitätssicherung) und
- Dokumentation des **psychotherapeutischen Verlaufs**.

Die Trägerstiftung MLI kann diese Form des Qm dank einem erheblichen Teil freiwilliger und gemeinnütziger Arbeit,, aber vor allem dank enormen Sparmassnahmen und Arbeitseffizienz mit einem Verwaltungsaufwand von 12.5% umsetzen. Dies macht deutlich, dass Qm eine grosse Chance darstellt und nicht im Geringsten als lästige Bürokratie gesehen werden kann.

Mit Hilfe des Qm können Fehler und Unsicherheiten in der täglichen Arbeit vermieden werden; erbrachte Leistungen werden verbessert, und ein gutes Arbeitsklima wird geschaffen. Last but not least sind es die Kreativität und grosse Freude aller unserer Mitarbeiter an unserem transparent gesetzten Ziel, welche für uns die Zusammenarbeit mit unseren kleinen und grossen Kunden so interessant und konstruktiv werden lässt. Jede gute Beziehung innerhalb des Teams, aber vor allem die Beziehungen zu unseren Klienten, Spendern und Fachstellen schaffen eine fruchtbare Arbeitsgemeinschaft, welche den Grundstein für die maximale Entwicklung der schwerst belasteten Kinder legt.

Zürich, im Dezember 2006

Robin Mindell

Teilen Sie uns Ihre Meinung mit
<http://www.spielzeit.ch/formular.html>