

Qualitätsmanagement der Stiftung SPI **Das Zertifizierungsverfahren nach DIN ISO EN 9001**

Die Stiftung SPI ist eine gemeinnützige operative Stiftung, d. h. Träger eigener Praxis nach Maßgabe des Stiftungszwecks. Die Stiftung SPI erhält weder vom Stifter noch von anderer öffentlicher oder privater Seite eine institutionelle Förderung. Alle Aufwendungen der Stiftung müssen aus den Erträgen (Aufwendungssatz, Zuwendungen, Honorar- und Leistungsvereinbarungen sowie Spenden) gedeckt werden.

Diese Rahmenbedingungen haben Vorstand und Leitung der Stiftung schon immer angehalten, fachliche und wirtschaftliche Transparenz nach innen und nach außen herzustellen. Die Leistungsfähigkeit, ihr fachliches Profil und die ökonomische Kompetenz bei der Verantwortung der wirtschaftlichen Risiken bei Übernahme von Aufträgen oder Annahme von Zuwendungen führte zu stetigen Anforderungen an die Verbesserung der Leistung der Organisationsstrukturen der Stiftung. Das Zuwendungsrecht kennt das Prinzip der Jährlichkeit. Bei Leistungsverträgen wird neben dem beschriebenen Leistungsteil die Befristung des Auftrages bestimmendes Merkmal. Planung, Ressourceneinsatz, Controlling, Ergebniskontrolle, Entwicklung neuer Vorschläge für Modelle, Projekte, Maßnahmen bestimmen deshalb die Organisationsstruktur der Stiftung.

Das Wesen der Tätigkeit einer Gemeinwohlagentur wie der Stiftung SPI als Mitgliedsunternehmen der Arbeiterwohlfahrt unterscheidet die Ziele der Organisation grundsätzlich von denen wirtschaftlicher Betriebe. Die Stiftung SPI ist durch Stifterwillen verpflichtet, die Stiftungsziele umzusetzen und nicht auf Gewinn ausgerichtet. Der „Endverbraucher“ der Leistungen und Angebote der Gemeinwohlagentur ist nicht der Auftraggeber (Finanzier) dieser Leistungen. Damit unterscheiden sich die Handlungsfelder der Gemeinwohltätigkeit ganz grundsätzlich und wesentlich von der „Marktsituation“ wirtschaftlicher Betriebe. Die Begrifflichkeit des Kunden erhält neue Dimensionen und durch die Anwaltsfunktion für das Klientel auch eine andere Qualität. Bei einer gemeinnützigen Stiftung gibt es nicht nur den Kunden in der Form des Abnehmers von Produkten, wie den potentiellen Kunden, sondern neben dem Endabnehmer sozialer Angebote für die Leitung einer Stiftung entsprechend den stiftungsrechtlichen und organisatorischen Vorgaben mindestens drei weitere Kundenebenen:

1. Ebene:
die Gremienvertreter und deren Vorsitzenden (in unserem Falle Kuratorium, wissenschaftlicher Beirat, Vorstand)
2. Ebene:
die Auftraggeber/Vertragspartner/Zuwender aber auch die Fachöffentlichkeit und die Außenvertretung
3. Ebene:
die Geschäftsbereiche, Geschäftsfelder und Gesellschaften/ Beteiligungen.

Das Managementsystem der Leitung einer solchen Stiftung muss deshalb die Struktur der Organisation selbst und ihre Systeme sowie die darin enthaltenen Prozesse festlegen und steuern, damit diese Systeme auf allen drei Ebenen klar verstanden, geleitet und verbessert werden können.

Diese unterschiedlichen Bezugssysteme erfordern vom Management eine angemessene Abbildung in der Organisationsstruktur der Stiftung. Die Organisation der Stiftung SPI ist deshalb in drei Funktionsebenen gegliedert:

- legislative Ebene
- exekutive Ebene
- operative Ebene.



Der legislativen Ebene sind die Gremien Kuratorium, wissenschaftlicher Beirat, Vorstand zugeordnet. Der exekutiven Ebene die Leitung der Stiftung mit eigener Geschäftsstelle. Der erweiterten Leitung und ergänzende Leitungsgremien in dem Bereich Entwicklung und Steuerung.

Die operative Ebene ist wiederum in Unternehmensbereiche untergliedert. Diese Unternehmensbereiche tragen bei der Stiftung SPI den Namen:

- Geschäftsbereiche als selbständige Betriebsteile
- Geschäftsfelder als selbständige Handlungsfelder
- Gesellschaften/Beteiligungen mit eigener Rechtspersönlichkeit.

Diese organisatorischen Vorgaben der Stiftung SPI sind entweder nach Satzung oder auf Beschluss des Kuratoriums bzw. des Vorstandes definiert. In den Gremien der Stiftung SPI kommt der Stifter, die Arbeiterwohlfahrt Landesverband Berlin e.V., nicht vor. Er hat die Stifteraufgaben auf das Kuratorium übertragen und beschränkt sich auf die Wahl der Kuratoriumsmitglieder. Darüber hinaus wird der Stifter nur bei einer Aufhebung, Zusammenlegung und Änderung der Satzung tätig.

1. Zur Ebene: Gremienvertreter

a) Kuratorium

Das Kuratorium richtet seine Erwartungen in erster Linie an den Vorstand der Stiftung und hier an den Direktor der Stiftung, der gleichzeitig der Vorsitzende des Vorstandes ist und die Geschäftsführung des Kuratoriums in Abstimmung mit den Kuratoriumsvorsitzenden wahrnimmt. In erster Linie erwartet das Kuratorium, dass der Vorstand die Vorgaben der Satzung

- Stiftungszweck
- Vermögen
- Aufgaben des Vorstandes
- Vertretung

im Rahmen seiner Verantwortung wahrnimmt. Dazu gehört die unternehmensbezogene Operationalisierung des Stiftungszwecks und hier besonders hervorzuheben die ordnungsgemäße Verwaltung und Mittelverwendung der Stiftung.

Als Ersatz für das geringe Stiftungsvermögen hat sich der Stifter, die Arbeiterwohlfahrt Landesverband Berlin e.V., verpflichtet, auf der Basis eines im Voraus zu erstellenden Finanzierungsplanes die dort als Ausgaben ausgewiesenen Beträge der Stiftung zur Verfügung zu stellen, wenn diese nicht aus dem Ertrag des Stiftungsvermögens oder aus Zuwendungen Dritter gedeckt werden können. Sollten die tatsächlichen Ausgaben nach Feststellung des Jahresabschlusses den Ausgabenansatz des Finanzierungsplans übersteigen, verpflichtet sich die Arbeiterwohlfahrt Landesverband Berlin e.V., auch diese zusätzlichen Ausgaben zur Verfügung zu stellen.

Der Einsatz des Stiftungsvermögens in Verbindung mit der unbegrenzten Deckungszusage des Stifters begründet die Entscheidungskompetenz über den Jahreswirtschaftsplan und die Organbefugnis, den Wirtschaftsprüfer zur Prüfung der Jahreswirtschaftsrechnung zu benennen, sowie Richtlinien für die Vergütung der Mitglieder des Vorstandes, soweit sie angestellt sind, über den Einsatz von Aufwendungen oder Auslagen der Mitglieder des Vorstandes und des Kuratoriums, die ehrenamtlich tätig sind, zu verfügen.

Die Stifterinteressen werden grundsätzlich vom Kuratorium wahrgenommen.

Die Erwartung des Kuratoriums an Vorstand und Vorstandsvorsitzenden/Direktor ist im Wesentlichen die operative Umsetzung des Stiftungszwecks im Rahmen der fachlichen Standards und Grundsätze der Arbeiterwohlfahrt und die Erwartung, auf der Grundlage eines jährlichen Wirtschaftsplanes mit der Sorgfaltspflicht des ordentlichen Kaufmanns, die wirtschaftlichen Verhält-



nisse der Stiftung geordnet zu halten und damit das wirtschaftliche Risiko für den Stifter de facto auszuschließen und mindestens einen ausgeglichenen Jahreswirtschaftsplan vorzulegen und abzurechnen.

b) Wissenschaftlicher Beirat

Der wissenschaftliche Beirat erwartet von Vorstand und Institutsleitung die Offenlegung der fachlichen Standards und der Projektpraxis, um seine Beratungstätigkeit für Vorstand, Kuratorium und Leitung wahrnehmen zu können. Er erwartet darüber hinaus von Vorstand und Institutsleitung, dass diese ihren Beratungsbedarf konkretisiert, Fragen und „Aufträge“ an den wissenschaftlichen Beirat formuliert bzw. bereit ist, auf Anregungen, „Ratschläge“ einzugehen. Auch hier wird die Geschäftsführung von der Institutsleitung in Abstimmung mit den Vorsitzenden des wissenschaftlichen Beirates wahrgenommen.

c) Vorstand

Die Erwartungen des Vorstandes an die Institutsleitung sind die unmittelbarsten. Der Vorstand erwartet von der Institutsleitung die professionelle Umsetzung der Beschlüsse des Vorstandes sowohl aus fachlicher wie aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Er erwartet darüber hinaus,

- dass die Stiftung angemessen nach außen und nach innen vertreten wird,
- regelmäßige Berichte über die tatsächlichen Praxisverläufe und deren finanzielle Auswirkungen,
- die verbindliche Information über alle Vorgänge von grundsätzlicher Bedeutung und
- den Nachweis der geordneten Geschäftsführung.

2. Zur Ebene:

Auftraggeber/Vertragspartner/Zuwender/Fachöffentlichkeit und Außenvertretung

Die Stiftung Sozialpädagogisches Institut Berlin wird immer dann Vertrags- oder Geschäftspartner bzw. Zuwendungsempfänger, wenn das fachliche Profil und das betriebswirtschaftliche Know-how des SPI zur Lösung eines sozialen Problems geeignet erscheinen. Es geht hier im Wesentlichen um

- die praktische Kompetenz der Stiftung SPI
- unter Wahrung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses,
- in einem befristeten Zeitraum sozial erwünschte Lösungen herbeizuführen.

Die Auftraggeber/Vertragspartner/Zuwender erwarten, dass die Stiftung SPI ein „seriöser“ und etablierter freier Träger ist, der sowohl auf der fachlichen wie auf der wirtschaftlichen Ebene ein verlässlicher Geschäftspartner ist, der über genug eigene Ressourcen verfügt, auftauchende Probleme aus eigener Kraft zu lösen bzw. frühzeitig Vorschläge unterbreitet, wie das vorgegebene/das behandelte Ziel besser erreicht werden kann oder anders ausgedrückt, er erwartet, dass er, wenn er SPI bestellt, auch SPI bekommt.

Die Fachöffentlichkeit erwartet, dass die Stiftung SPI sich in den allgemeinen fachpolitischen Diskurs einbringt, Positionen markiert und an der partnerschaftlichen Konstellation öffentlicher und freier Träger im Rahmen des SGB VIII, Kinder- und Jugendhilferecht, des SGB III, Arbeitsförderung, des BSHG und des Baugesetzbuches aktiv mitwirkt. Hier bestehen insbesondere die Erwartungen, dass die Markierung des Standortes der Stiftung SPI innerhalb des System freie Träger institutionell abgestimmt und abgesichert ist.



Diese besondere Sparte des Bereichs Außenvertretung wird ergänzt durch die „Kundenerwartung“ tatsächlicher oder potentieller Auftraggeber/Vertragspartner/Zuwender, dass die Institutsleitung vertretungsberechtigt und vertretungskompetent ist. Das heißt, dass die mit der Institutsleitung ausgehandelten Rahmenbedingungen, sich in der Projektumsetzung (Praxis) verbindlich wiederfinden.

3. Zur Ebene: Operationalisierung Geschäftsbereiche, Geschäftsfelder, Gesellschaften/Beteiligungen

a) Geschäftsbereiche

Die Geschäftsbereiche erwarten von der Institutsleitung Eindeutigkeit bei den Vorgaben, was Vorstand und Institutsleitung von den jeweiligen Geschäftsbereichen verlangen. Sie erwarten gleichzeitig ihre Mitwirkungsmöglichkeit bei der Ausgestaltung der Beschlüsse des Vorstandes und die Gestaltungsmöglichkeit gemeinsamer oder von der Institutsleitung entwickelten Projektvorstellungen. Der Geschäftsbereichsleitung wurde vom Vorstand Handlungsvollmacht für ihren jeweiligen Bereich erteilt. Sie erwarten frühzeitige Information über allgemeine und konkrete fachliche und fachpolitische Entwicklungen und die institutionelle Absicherung innerhalb der Stiftung und die Anerkennung zu den Gremien der Stiftung. Sie erwarten darüber hinaus eine angemessene Außendarstellung ihrer Tätigkeit und die Mitwirkung der Institutsleitung bei der Lösung auftauchender Probleme im fachlichen, fachpolitischen, betriebswirtschaftlichen Bereich und die Vermittlung bei Konflikten zwischen den Geschäftsbereichen.

b) Geschäftsfelder

Mit Geschäftsfeldern werden Querschnittsaufgaben bezeichnet, die von allen Geschäftsbereichen und teilweise von den Gesellschaften bearbeitet bzw. von der Institutsleitung selbst oder von der Institutsleitung dazu beauftragt werden. Die von der Institutsleitung Beauftragten haben ein vergleichbares Erwartungsprofil wie die Geschäftsbereiche.

c) Gesellschaften/Beteiligungen

Die Geschäftsführer der Gesellschaften, an denen das SPI beteiligt ist, erwarten die professionelle Umsetzung der Aufgaben eines Gesellschafters nach dem Handelsrecht für Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Insofern Mitgesellschafter bei einzelnen GmbH's vertreten sind, erwarten diese die Abstimmung der Geschäftspolitik mit dem Ko-Gesellschafter. Die Geschäftsführungen erwarten die Identifikation mit dem Geschäftszweck und der Geschäftspraxis. Im Rahmen der Auftragsakquisition erwarten sie Unterstützung und die Referenz der Stiftung SPI. Sie erwarten darüber hinaus, dass die fachliche Anerkennung und finanzielle Seriösität der Stiftung auf ihre Gesellschaften ausstrahlt und die Institutsleitung/Vorsitzenden als Gesellschaftervertreter die Zwecke des Unternehmens befördert und nicht behindert.

Zertifizierung nach DIN ISO EN 9001

Die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 ist eine international gültige Norm, die Organisationen einen Leitfaden zur Leistungsverbesserung an die Hand gibt. Sie enthält umfassende Anleitungen und Regelungen für die Anwendung eines Qualitätsmanagements und definiert sowohl Organisationsbereiche wie Prozesse, in denen die QM-Systeme entwickelt und implementiert werden sollen. Diese internationale Norm schreibt deswegen der eigenen Organisation kein fremdes System vor, sondern sie hilft, ein eigenes Qualitätsmanagementsystem einzuführen und zu verbessern. Dabei stellt sie Anforderungen auf Vollständigkeit in dem Sinne, dass alle notwendigen Qualitätsmanagementelemente eingeführt werden müssen, um sicherzustellen, dass die Leistung der Organisation den Erwartungen/Forderungen des Kunden entspricht. Dieses Zertifi-



zertifizierungsverfahren bietet ein festgelegtes Raster, um Dritten gegenüber nachweisbar zu dokumentieren, dass die Anforderungen an das Qualitätsmanagement dieser internationalen Norm entspricht. Das Wesen dieses Qualitätsmanagementsystems liegt darin, dass es von der Organisation eingeführt, aufrechterhalten und verbessert wird. Es ist ein auf Dauer angelegtes eigenständiges Qualitätssicherungsinstrument, welches durch förmliche und regelmäßig wiederkehrende Audits geprüft und bestätigt werden muss.

Produkt eines solchen QM-Einführungs- und Audit-Systems des Zertifizierungsverfahrens ist ein Qualitätsmanagementhandbuch, welches einem Änderungsdienst unterliegt. In diesem QM-Handbuch wird der Anwendungsbereich, der Verweis auf andere Normen und die benutzten Begrifflichkeiten bezogen auf die Stiftung SPI verbindlich vereinbart.

In dem QM-Handbuch sind die mitgeltenden Dokumente benannt. Als Anlage zum QM-Handbuch sind, bezogen auf die tatsächliche strukturelle und personelle Struktur, verbindliche Verfahrensanweisungen beigelegt. Sie sind nach der Matrix des QM-Handbuches gegliedert und über die internationale Norm in ein Kennzahlensystem eingepasst. Hier findet sich die genaue und verbindliche Auflistung der einzelnen Schritte und Verantwortlichkeiten für das prozessorientierte Qualitätsmanagement. Die wesentlichen Arbeitsabläufe werden auf den Ebenen:

- Verantwortung der Leitung
- Management der Mittel
- Dienstleistungsrealisierung
- Messung, Analyse und Verbesserung

transparent, überprüf- und verbesserbar.

Bewertungen/Erfahrungen bei der Einführung des Qualitätsmanagements nach DIN ISO EN 9001

Das TÜV-Zertifizierungsverfahren ist in dem Sozial-, Jugend- und Gesundheitsbereich nicht unumstritten. Es wird der Verdacht, vielleicht auch die Sorge geäußert, dass durch die Einführung branchen-unspezifischer Normen, die sich an Wirtschaftsbetrieben, und hier eher an Betrieben der Produktion als der Dienstleistung, orientieren direkt oder indirekt auf die sozialen Ziele von Wohlfahrtsagenturen Auswirkungen haben. Ja, es wird sogar befürchtet, dass diese Form von Qualitätsmanagement von den Inhalten (fachlichen Standards sozialer Hilfestrategien) ablenkt und sich auf formale Qualifikationsprozesse ausrichtet. Als Alternative werden Selbstevaluierungsprozesse, Self-Assessments und die Entwicklung von übergreifenden Qualitätsstandards von Arbeitsgemeinschaften vergleichbarer Organisationen als die angemessenere Alternative vorgeschlagen.

Diesem Vorschlag steht wiederum eine andere Fraktion gegenüber, die darauf aufhebt, dass unterschiedliche und selbstentwickelte Standards eines Qualitätsmanagements letztlich für die Auftraggeber nicht nachvollziehbar seien (oder dies nur mit einem unverhältnismäßig hohen Aufwand erfolgen könne) und nur der Verweis auf international gültige Normen zur Qualitätssicherung die Vergleichbarkeit von Organisationen, auch wenn sie weltanschaulich unterschiedliche Ziele verfolgen und keine Marktorganisationen im klassischen Sinne sind, gewährleistet.

Aus der Sicht der Stiftung SPI und auf dem Hintergrund der gemachten Erfahrungen bei der Einführung dieses Qualitätsmanagementsystems erscheint dieser Streit eher überflüssig. Schon vor dem Zertifizierungsverfahren hat sich die Stiftung SPI bemüht, Qualitätsmanagement zu praktizieren. Der zu betreibende Aufwand der Organisation für Management, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat sich nicht wesentlich von dem formellen internationalen Zertifizierungsverfahren unterschieden. Die Festlegung von Prozesssteuerung, Prüfung von Kosten-Nutzen-Verhältnissen und die Ergebniskontrolle erforderten auch ohne Zertifizierungsaufgabe eine Festschreibung und Formalisierung dieser Steuerungsinstrumente.



Dieses „Qualitätsbewusstsein“ der Stiftung SPI hat die Einführung des TÜV-CERT-Verfahrens möglicherweise erleichtert, da wesentliche Vorarbeiten sowohl der Organisationsstruktur wie der internen Abläufe bereits eingeführt waren und das Zertifizierungsverfahren selbst keine Neustrukturierungsanforderungen in zentralen Bereichen an die Stiftung SPI stellte. Dennoch ist es richtig, dass der Wechsel eines selbstbestimmten Qualitätsmanagements zu einem formal zertifizierten Qualitätsmanagementsystem einem Paradigmenwechsel gleichkam, da die QM-Strukturen mehr in die Tiefe und umfassender gerieten.

Aus der Sicht der Leitung der Stiftung SPI kommen den TÜV-CERT-Auditoren und dem Qualitätsmanagement-Beauftragten eine wichtige und wesentliche Rolle zu. Der Audit-Leiter muss entsprechend der Qualifikation und Zulassung für die spezifische Organisation ausgewählt und kompetent sein, der Qualitätsmanagement-Beauftragte das Vertrauen des Managements und neben der Kompetenz der Umsetzung der Zertifizierungsnormen mit weitreichenden Befugnissen von der Leitung ausgestattet sein.

Voraussetzungen für ein erfolgreiches Zertifizierungsverfahren

Der Unternehmenszweck der Stiftung SPI ist in der Stiftungssatzung/Stiftungszweck definiert. Dabei gibt die Formulierung des Stiftungszwecks in der Stiftungssatzung sinnvoller Weise den gesellschafts- und sozialpolitischen Rahmen und den grundsätzlichen Zweck mit einer beispielhaften Aufzählung von Handlungsfeldern wieder. Vorstand und Leitung der Stiftung SPI sind gehalten, die allgemeinen Zweckvorgaben in konkrete Leitbilder und fachliche Standards zu übersetzen, damit einerseits nach innen eine nachprüfbare Identität und ein Profil erkennbar wird und andererseits der Stifter bzw. das von ihm berufene Kuratorium und letztlich der Vorstand gegenüber dem Management überprüfen kann, ob die Zwecke der Stiftung angemessen operationalisiert und in die Praxis umgesetzt werden können. Diese ideellen und fachlichen Ausformulierungen des Stiftungszwecks müssen mit der Organisationsstruktur der Gesamtstiftung korrespondieren, z. B. wenn die Stiftung SPI in ihren Leitlinien und Standards Selbstbestimmung, Partizipation zu einem wesentlichen Kriterium der Tätigkeit der Stiftung erhebt, dann kann die Organisationsstruktur nicht eindimensional hierarchisch aufgebaut sein. Erst die Verantwortungs- und Ressourcendelegation auf die verschiedenen operationellen Ebenen macht die Standards kongruent mit der Organisationsstruktur. Diese Delegations- und Beteiligungsstrukturen der Stiftung SPI verlangen wiederum einheitliche und auf die wesentlich bezogenen organisatorischen Vorgaben, die für alle Handlungsebenen der Stiftung gelten:

a) Controlling, Wirtschaft, Finanzen, Personal

Das Dezentralisierungskonzept der Stiftung SPI setzt voraus, dass auf der Grundlage von inhaltlichen Verfahrensweisen der Institutsleitung die erforderlichen Informationen vorgelegt werden (Bringe-Struktur). Kernpunkte dieses Controllings sind:

- einheitliche Haushaltsgrundsätze
- ein einheitliches Buchungssystem
- ein einheitliches strukturiertes Personalwesen
- die regelmäßige Fortschreibung des wirtschaftlichen Verlaufs im Haushaltsjahr
- Geschäftsverteilungspläne in den einzelnen Geschäftsbereichen
- die dazugehörigen Stellenbeschreibungen.

b) Öffentlichkeitsarbeit, Organisation

Als Non-Profit-Unternehmen ist die Stiftung SPI in besonderer Weise auf ihre spezifische Glaubwürdigkeit, Signifikanz, Prägnanz und Transparenz in der Innen- und Außerdarstellung angewiesen, um ein unverwechselbares Erscheinungsbild zu gewährleisten. Es ist die Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit und Organisation



- die Kommunikation innerhalb der Stiftung SPI und in seinen Bereichen
- das Unternehmensverhalten
- das Unternehmenserscheinungsbild

zu entwickeln und fortzuschreiben.

Die Hauptaufgabe liegt bei der Gesamtkoordinierung der Stiftung SPI und bei der Erarbeitung von Organisationshilfen für die einzelnen Geschäftsbereiche, die ein einheitliches Bild der Leistung und der Arbeit der Stiftung SPI in der Öffentlichkeit vermitteln sollen.

c) Auflagen, Beschlüsse für die Geschäftsbereiche/Geschäftsfelder

Den Geschäftsbereichsleitungen wird Handlungsvollmacht im Sinne von Stiftungsbevollmächtigten auf Vorschlag des Direktors und vom Vorstand erteilt. Die Übertragung der Handlungsvollmacht auf die einzelnen Geschäftsleitungen ist verbunden mit der Verpflichtung

- sich in allen grundsätzlichen Fragen mit der Institutsleitung abzustimmen bzw. zu informieren
- im Rahmen der erlassenen Richtlinien für Haushalt und Personal zu handeln.

Diese grundsätzlichen Organisationsvorgaben werden vertieft durch eine Verlaufsbeschreibung und Standards in besonders hervorgehobenen Bereichen wie

- Akquisition von Aufträgen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Konzeptentwicklung
- Beteiligungsverfahren.

Perspektiven

Qualitätsentwicklung und -sicherung im Handlungszusammenhang der Stiftung SPI setzt auf ein Qualitätssystem, das durch ein gezieltes und planmäßiges Vorgehen alle an der notwendigen Leistungserbringung im Bereich Sozialer Arbeit mit einbezieht. Die Implementierung des Qualitätssystems hat gezeigt, dass dies in erster Linie eine Führungsaufgabe darstellt und von der Leitung auch wahrgenommen wird. Sie muss kontinuierlich dafür Sorge tragen, dass die strukturellen Bedingungen gegeben sind, die für eine Qualitätsorientierung erforderlich sind. Denn auch in der Arbeit der Stiftung SPI ist Qualität vornehmlich auf das Qualitätsverhalten und die Qualitätshaltung der Mitarbeiter/-innen - und nur zu einem geringeren Teil auf die sachlich-materielle Ausstattung - zurückzuführen. Für das bestehende Qualitätssystem bedeutet dies zweierlei:

- Effektivierung der innerbetrieblichen Organisationsbedingungen und
- eine Steigerung der qualitätsorientierten Unternehmenskultur.

Denn unter diesen Voraussetzungen wird zukünftig noch mehr die interne Klarheit über Zielvorgaben und Zielbereiche, fachlichen Anspruch und wirtschaftliche Möglichkeiten der Stiftung SPI deutlich werden, nicht nur im Innenverhältnis sondern auch gegenüber externen Partnern und Kunden, mit denen ein qualitätsbezogener Dialog über die jeweiligen Nutzererwartungen und das Maß der Mitwirkung und Kooperation geführt werden kann.

