

Qualitätsmanagement – Qualitätsentwicklung



STUDIENKURS SOZIALWIRTSCHAFT

**Lehrbuchreihe für Studierende der Sozialen Arbeit,
des Sozialmanagements und Sozialwirtschaft.**

Die Reihe behandelt wesentliche Grundlagen des Themenkomplexes, insbesondere Besonderheiten der Sozialwirtschaft, ihrer Organisationen und Unternehmensformen sowie ihre Herausforderungen durch die Entwicklungen in Europa, ebenso die Besonderheiten des Sozialmanagements, seines Führungsverständnisses, Personalmanagements, Qualitätsmanagements, Wissensmanagements und des Management des Wandels (Change Management) sowie anwendungsbezogene Aspekte wie Projektmanagement, Sozialinformatik, Gemeinnützigkeits- und Steuerrecht. Die konsequente Problemorientierung und die didaktische Aufbereitung der einzelnen Kapitel erleichtern den Zugriff auf die fachlichen Inhalte. Bestens geeignet zur Prüfungsvorbereitung u.a. durch Zusammenfassungen, Wissens- und Verständnisfragen sowie Schaubilder und thematische Querverweise.

Wöhrle | Boecker | Brandl | Grunwald | Kolhoff
Noll | Ribbeck | Sagmeister

Qualitätsmanagement – Qualitätsentwicklung



Nomos



Onlineversion
Nomos eLibrary

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-7884-3 (Print)

ISBN 978-3-7489-2285-8 (ePDF)

1. Auflage 2021

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2021. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Vorwort

Die Reihe „Studienkurs Management in der Sozialwirtschaft“ startete 2003 in der Nomos Verlagsanstalt mit dem Band „Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft“. Es folgten insgesamt 12 Bände mit den Themen „Sozialwirtschaft“, „Organisationen der Sozialwirtschaft“, „Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft“, „Rechtliche Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft“, „Personalmanagement“, „Qualitätsmanagement“, „Führung und Zusammenarbeit“, „Wissensmanagement“, „Sozialmanagement in Europa“, „Projektmanagement“ und „Sozialinformatik“.

Vollständig überarbeitet wurde die Reihe ab 2013 im Rahmen der UTB-Lehrbücher herausgegeben. Erstmals wurden drei Grundlagen-Bände zum Management in der Sozialwirtschaft verfasst: die generellen Grundlagen, die betriebswirtschaftlichen und die rechtlichen.

Mit den nächsten, wiederum völlig überarbeiteten Fassungen kehrte die Reihe zur Nomos Verlagsanstalt zurück. Nach den Bänden „Organisationsentwicklung – Change Management“ und „Personalmanagement – Personalentwicklung“, die beide in 2019 erschienen, schließt mit diesem vorliegenden und dem in Kürze erscheinenden Band „Führung und Zusammenarbeit“ wieder ein Kapitel ab, ohne dass dadurch die Geschichte der Reihe zu Ende gehen wird.

Der gegenwärtige Herausgeber, der die Reihe seit 2003 betreute, hatte in der ersten Phase auch als Autor einige Bände vorgelegt. Mit den Neuauflagen in der UTB-Reihe begann er zunehmend Sammelbände mit Autor*innen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz herauszubringen. Sein Ziel war es, eine breite Fachlichkeit in die Lehrbücher einzubinden. Mit dem Vorliegen des dritten Durchgangs durch maßgebliche Themen, die in der Lehre bedeutsam sind, wird sich der Herausgeber zurückziehen und an den Nomos-Verlag übergeben, der die weiteren Bände betreuen wird.

Zum vorliegenden Band kann folgendes angemerkt werden: Nachdem der von Marianne Meinhold und Christian Matul erstmals 2003 in dieser Reihe vorgelegte Band zum Qualitätsmanagement mehrmals gründlich überarbeitet wurde, ist es nun an der Zeit, eine völlig neukonzipierte Fassung vorzulegen. Die ursprüngliche Autorin und der Autor standen dafür nicht mehr zur Verfügung, sodass in der deutschsprachigen Fachwelt über die Internationale Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft (INAS) aufgefordert wurde, an einem neuen Lehrbuch mitzuarbeiten. Dies liegt nach mehreren Jahren Vorarbeit hiermit vor.

Waldheim im Frühjahr 2021

Armin Wöhrle

Literatur

Meinhold, Marianne/Matul, Christian (2003): Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie, Baden-Baden (Nomos).

Inhalt

Vorwort	5
1 Einführung oder Anforderungen änder(te)n sich	11
<i>Armin Wöhrle</i>	
1.1 Die Qualität liegt im Auge jeweiliger Betrachtenden	11
1.2 Reaktive Geschichte	12
1.3 Selbstüberprüfung versus Offenlegung nach außen	13
1.4 Ursprüngliches „Qualitätsmanagement“	14
1.5 Kritik und Suche nach Alternativen	14
1.6 Umbau der Steuerungslogik	15
1.7 Neue Anforderungen an ein (Qualitäts-)Management	16
1.8 Nicht angemessene Qualitätsmanagementkonzepte	17
1.9 Konzept und Umsetzung – dazwischen steht die Bürokratie	18
1.10 Grundlegende Kritiken und Visionen	20
1.11 Pragmatisch: in den vorliegenden Band einsteigen	22
2 Qualität – Qualitätsmanagement	25
<i>Ludger Kolhoff</i>	
2.1 Qualität	25
2.2 Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität	26
2.3 Qualitätsmanagement	27
2.3.1 Historische Entwicklung	28
2.3.2 Ebenen des Qualitätsmanagements	38
2.3.3 Qualitätsmanagement in der Sozialwirtschaft	39
3 Qualitätsmanagement in sozialwirtschaftlichen Organisationen – Spezifika und Herausforderungen	47
<i>Klaus Grunwald</i>	
3.1 Einführung	47
3.2 Zum Qualitätsbegriff	49
3.3 Kontexte der Qualitätsdebatte in der Sozialen Arbeit	50
3.4 Spezifika von und Herausforderungen für Qualitätsmanagement in sozialwirtschaftlichen Organisationen	52
3.5 Schlusswort	57
4 Qualitätsmanagementkonzepte in den Handlungsfeldern der Sozialwirtschaft	63
<i>Jochen Ribbeck</i>	
4.1 Begriffliche Klärung und Auswahlkriterien	63
4.2 Das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität von Parasuraman, Zeithaml, Berry	63

Inhalt

4.3	GAB-Verfahren in der Sozialen Arbeit	65
4.4	KTQ im Gesundheitswesen	67
4.5	LQW in der Weiterbildung	71
4.6	PQ-Sys[®] des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes	74
4.7	Das Aachener Qualitätsmanagementmodell und Q.Wiki	78
5	Die QM-Systeme sind in die Jahre gekommen – Wie geht’s weiter?	85
	<i>Paul Brandl</i>	
5.1	Anknüpfungen und Zielsetzung	85
5.2	Die wichtigsten QM-Systeme als Ausgangsbasis	87
5.2.1	Am Anfang entstand ISO	87
5.2.2	Das TQM als erweiternder Zwischenschritt	92
5.2.3	Das EFQM als Weiterentwicklung	94
5.3	Entwicklungspotenziale: Neue Anforderungen an QM-Systeme	104
5.3.1	Neue Anforderungen – Allgemeines Umdenken	104
5.3.2	Entwicklungspotenziale – Anforderungen – Lösungen	105
5.4	pQMS extended[®]	110
5.4.1	Grundlagen des pQMS extended [®]	110
5.4.2	Entwicklungsschritte eines pQMS extended [®]	112
5.5	Chancen zu höherem Nutzen	117
6	Wie führt man Qualitätsmanagement in einer Organisation ein?	121
	<i>Sebastian Noll</i>	
	Einleitung	121
6.1	Voraussetzungen und Auslöser	122
6.2	Qualitätsdimensionen innerhalb der Organisation	124
6.2.1	Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität	124
6.2.2	Im Fokus: Prozesse	126
6.2.3	Weitere Vorteile von Qualitätsmanagement für die tägliche Arbeit	128
6.3	Die Einführung von Qualitätsmanagement	129
6.3.1	Qualitätsmanagement als Bestandteil der Planung	129
6.3.2	Einführung von QM als Projekt	130
6.3.3	Beteiligung einer externen Beratung?	135
6.4	Qualitätsmanagement im Organisationsalltag	136
6.5	Wie wertet man aus?	138
6.6	Statt eines Fazits: Die Gefahr der zwei Welten und was dagegen helfen kann	138
7	Vom Qualitätsmanagement zur Wirkungsorientierung	143
	<i>Michael Boecker</i>	
7.1	Warum wir über Wirkungen in der Sozialen Arbeit reden (müssen)	143
7.2	Wirkung, Wirksamkeit, Evaluation – Welche Effekte können wir messen und welche nicht?	145
7.2.1	Definition der Begriffe	145
7.2.2	Wirksamkeitsmodelle und Schnittstelle zum Qualitätsmanagement	146
7.2.3	Das Sozialrechtliche Dreiecksverhältnis und Nicht-Schlüssige-Tauschbeziehungen	148

7.2.4	Sachzieldominanz, Zieldivergenz und Interessenpolitik	149
7.2.5	Schlussfolgerungen	149
7.3	Verfahren und Instrumente der Wirkungsforschung	150
7.3.1	Individuelle Ebene – Das Hilfeplanverfahren als Mittel zur Wirkungskontrolle	150
7.3.2	Institutionelle Ebene – Programmevaluation und Wirkungslegitimation	152
7.3.3	Gesellschaftliche Ebene – Aushandlungsprozesse und Interessenpolitik	156
7.3.4	Sozialwissenschaftliche Verfahren der Wirkungsforschung	157
7.3.5	Schlussfolgerungen	158
7.4	Stand der Wirkungsforschung	159
7.4.1	Wirkungsforschung in der Sozialen Arbeit	159
7.4.2	Wirkungsforschung am Beispiel der Hilfen zu Erziehung	159
7.4.3	Gelingensbedingungen erfolgreicher Sozialer Arbeit	162
7.4.4	Zusammenfassung und Ausblick	163
7.5	Zur Reichweite der Diskussion um Wirkungen in der Sozialen Arbeit	164
8	Verstetigung oder „Wie der Ball am Rollen bleibt“	169
	<i>Monika Sagmeister</i>	
	Einleitung	169
8.1	Die strukturelle Verankerung von Qualitätsmanagement im Unternehmen	170
8.1.1	Qualitätsmanagementbeauftragte als strukturelle Verankerung	171
8.1.2	Audit als zeitliche Verankerung	172
8.1.3	Umgang mit Fehlern und Beschwerden	176
8.1.4	Mitarbeitendeneinführung	179
8.2	Einbezug von Stakeholdern in die Dauermaßnahme Qualitätsmanagement	180
8.2.1	Anwendung von agilen Techniken	181
8.2.2	Qualitätszirkel und betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen	184
8.3	Fazit	187
	Lernzielkontrolle	191
	Zu der Autorin und den Autoren	207
	Stichwortverzeichnis	209
	Bereits erschienen in der Reihe STUDIENKURS SOZIALWIRTSCHAFT (ab 2019)	211

1 Einführung oder Anforderungen änder(te)n sich

Armin Wöhrle

Lernziele

- Es soll erkannt werden, dass es keine Gewissheit hinsichtlich der Anforderungen an Qualität in der Sozialwirtschaft von Anfang an gab. Die historischen Umstände brachten jeweils neue Herausforderungen mit sich.
- Es soll erkannt werden, dass neben den Hilfebedürftigen und den Hilfestellenden viele andere Interessengruppen an der Bestimmung dessen, was eine hilfreiche und angemessene Dienstleistung in der Sozialwirtschaft ist, beteiligt sind und es dabei mehr oder weniger einflussmächtige Stakeholder gibt.
- Es soll nachvollzogen werden können, warum sich die heutigen Konzepte und Verfahren des Qualitätsmanagements entwickelt haben.
- Ebenso soll vermittelt werden, dass grundlegende Weichenstellungen in der Politik und Mechanismen der öffentlichen Verwaltung (wie die Bürokratie) der Qualitätsverbesserung im Wege stehen können.

Diese Einführung gibt Hinweise auf die kommenden Beiträge, behält sich aber auch einen Überblick vor, von dem aus das Spezielle einsortiert werden kann. Viele der heutigen Besonderheiten sind erst richtig anhand ihres Zustandekommens im Laufe der Jahre zu erfassen. Interessant ist hierbei die Rolle unterschiedlicher Akteure und wie die Einflussnahme von außen erst das hervorbrachte, was wir heute als selbstverständlich gegeben ansehen: das Sozialmanagement und die Sozialwirtschaft und damit auch das Qualitätsmanagement. In diesem Einführungsband soll also nicht nur abfragbares Wissen referiert werden, sondern es sollen auch Erklärungen nachlesbar sein, wieso das zustande kam, was wir heute vorfinden und es sollen Anregungen für das Weiterdenken gegeben werden.

1.1 Die Qualität liegt im Auge jeweiliger Betrachtenden

Wurden Studierende der Sozialen Arbeit in den 1970er- oder 1980er-Jahren auf Qualitätsfragen angesprochen, so gab es für sie keinen Zweifel. Die Qualität richtet sich nach dem Bedarf und den Bedürfnissen der Hilfesuchenden und die Hilfestellungen werden auf dem neuesten Stand der Erkenntnisse der Disziplin durch die Fachlichkeit der Praktiker:innen geleistet. Für Beschränkungen war immer die Verwaltung (der eigenen Organisation oder des öffentlichen Finanzgebers – da wurde oft nicht weiter differenziert) verantwortlich, die zu wenige Finanzmittel und/oder begrenzte Spielräume zur Verfügung stellte. Und dafür wieder verantwortlich war im Zweifelsfall immer die Politik.

Dass die Qualität sozialer Dienstleistungen als relative Größe betrachtet werden kann, schimmert bei den begrenzten Spielräumen schon durch, aber die wahre Dimension, wonach Qualität immer durch die Augen der sie jeweils Betrachten-

1 Einführung oder Anforderungen änder(te)n sich

den definiert wird und die Qualität sozialer Dienstleistungen viele Väter und Mütter hat, war in der Zeit noch nicht allgegenwärtiger Erkenntnisgewinn. Im Beitrag von **Klaus Grunwald** (Kapitel 3) werden die verschiedenen Blickwinkel der Stakeholder, Interessengruppen und die nicht gleich gewichtete Definitionsmacht der Beteiligten deutlich.

1.2 Reaktive Geschichte

Ludger Kolhoff (Kapitel 2) übernimmt es, in die grundlegenden Begriffe der Qualität und des Qualitätsmanagements in der Sozialwirtschaft einzuführen. Hier kann man den Ursprung und die historische Entwicklung nachlesen, wie qualitätsgenerierende Prozesse immer besser verstanden wurden und man dadurch zu einer Verfeinerung des Qualitätsmanagements kam. Deutlich wird aber auch, dass das Bestreben, eine definierte Qualität zu erreichen, seine Ursprünge in der betrieblichen Produktion hatte und das Qualitätsmanagement den Betriebswirtschaften entstammt.

Die Geschichte des Qualitätsmanagements in der Sozialwirtschaft lässt sich nicht in dem Sinne erzählen, dass und wie die Fachlichkeiten in der Sozialwirtschaft zu ihrem eigenen Qualitätsmanagement gefunden haben. Trotz Unterstützung durch Beratung und Fortbildung hatte das Sozialmanagement keine Chance, seinen eigenständigen Weg zu finden, um zu einem spezifischen, aus der Fachlichkeit entspringenden Qualitätsmanagement zu kommen. Es waren immer politische Weichenstellungen, mit denen die Ausprägungen des sozialpolitischen Systems und in ihm Szenarien und Verfahren vorgegeben wurden, anhand derer sich das Sozialmanagement zwecks Erhaltung der eigenen Organisation und Existenz der Beschäftigten einzurichten hatte.

Der Kern des Mechanismus, um den die Qualitätsbestimmung kreist, ist der Umstand, dass kein Kunde, keine Kundin, kein Klient oder Klientin, die Anspruch auf Dienstleistungen haben und sie erhalten, für diese direkt bezahlen. Es gibt keinen Austausch von Geld gegen Leistung auf Augenhöhe. Es ist von einem sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis (Anspruchsberechtigte – Leistungserbringende – Finanzierende) auszugehen. Die Wirtschaftswissenschaftler:innen sprechen hier von einem nichtschlüssigen Tauschverhältnis, wie in den folgenden Beiträgen noch deutlicher ausgeführt wird (z.B. bei **Michael Boecker** in Kapitel 7). Und damit ist fast immer der öffentliche Finanzgeber als Auftraggeber mit im Spiel und definiert die Regeln. Manchmal sind es auch Sponsor:innen und Spender:innen, aber sie definieren nur in seltenen Ausnahmen den Qualitätsgehalt und die beabsichtigte Wirkung ausschlaggebend.

Die Anspruchsberechtigten, Klient:innen, Hilfesuchenden und wie sie sonst noch bezeichnet werden, können die von ihnen gewünschte Qualität oft nur indirekt beeinflussen. Der direkte Weg wäre, die Angebote einfach zu ignorieren bzw. abzulehnen („Abstimmung mit den Füßen“) oder bessere zu fordern. Für diese Möglichkeit müsste es aber eine Wahl bzw. müsste es frei zugängliche Auswahlmöglichkeiten und einen Überblick darüber geben oder noch besser eine Plattform, auf der Betroffene ihre Forderungen stellen könnten. Diese Möglichkeiten sind

für Menschen in Not aber nur in den seltensten Fällen gegeben. Die anbietenden Dienste müssen sich also Mühe geben, den Hilfesuchenden wenigstens nachgeordnete Möglichkeiten einzuräumen, damit sie ihre Vorstellungen und Wünsche im Prozess der Hilfgewährung einbringen können. In fast allen der nachfolgenden Beiträge werden solche Bemühungen deutlich. Sie werden sozusagen in Verfahren eingebaut.

1.3 Selbstüberprüfung versus Offenlegung nach außen

Am Beginn der Versuche der Sozialen Arbeit, eine eigenständige Qualitätsentwicklung zu generieren, noch bevor dieser Begriff überhaupt verwendet wurde, standen die Supervision, die Praxisreflexion, die Beratung, das Coaching und die Fortbildung. All diese Instrumente haben den großen Vorteil, dass sie nahe an den professionell Agierenden Reflexionen anregen, Impulse generieren und relativ zeitnahe Verhaltensänderungen auslösen können. In nahezu ausschließlich auf Beziehungsarbeit ausgerichteten und in Kommunikation sich ausdrückenden Fachlichkeiten sind diese Instrumente der Königsweg der Qualitätssicherung und -entwicklung. Bis auf die Fortbildung ist diesen in sich stimmigen Verfahren allerdings gemeinsam, dass sie sich in der konkreten Anwendung in einer „Black Box“ bewegen, in die man von außerhalb nicht sehen kann. Es muss eine Schweigepflicht der Berater:innen und anderen Beteiligten garantiert sein, damit sich die zu Beratenden öffnen, die brisanten und konflikthafter Situationen schildern und die sehr persönlichen Befindlichkeiten offenlegen. Die Organisationen, innerhalb deren die Beratung stattfindet, darf auf die Inhalte der Prozesse nicht zugreifen dürfen.

In einem öffentlich finanzierten System können sich die größten Finanzgeber aber nicht damit zufriedengeben, dass ein von ihnen finanzierter Bereich hinsichtlich seines Qualitätsmanagements autonom agiert bzw. dessen Organisationen sich intern überprüfen und weiterentwickeln, aber den Finanzgeber nicht in die „Black Box“ hineinschauen lassen. Man verlangt von den Finanzierten eine Rechenschaftslegung, da man ja selbst als Exekutive auch gegenüber der Legislative zur Rechenschaftslegung verpflichtet ist. Wenn die Rechenschaftslegung nicht nur die Abrechnung der verausgabten Mittel, sondern auch die fachliche Qualität und Wirkung umfassen soll, dann müssten viele Details offengelegt werden, was meist schon aus Datenschutzgründen nicht möglich ist. Man benötigt also eine externe Instanz, die den Zusammenhang zwischen dem beabsichtigten politischen Willen und der Realisierung in der Praxis wissenschaftlich untersuchen kann (Evaluation bzw. Überprüfung der Wirksamkeit). Und es besteht ein Bedarf an objektiven Verfahren zwecks Überprüfung der wesentlichen Strukturen, Prozesse und Ergebnisse der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung.

In den Kapiteln 4 und 5 gehen **Jochen Ribbeck** und **Paul Brandl** auf Konzepte und Modelle des Qualitätsmanagements und der Qualitätsentwicklung ein. In Kapitel 7 befasst sich **Michael Boecker** mit der Wirkungssteuerung. Damit werden Möglichkeiten und ihre Weiterentwicklung verdeutlicht, wie das Dilemma der Rechenschaftslegung in Verbindung mit einer wirklichen Qualitätsverbesserung im Interesse der Hilfesuchenden heute gelöst werden kann.

1 Einführung oder Anforderungen änder(te)n sich

1.4 Ursprüngliches „Qualitätsmanagement“

Die Diskussion über das Qualitätsmanagement in der Sozialwirtschaft hat eine kurze, aber mittlerweile doch mehr als 30-jährige Geschichte. Auf die Kontexte geht Klaus Grunwald im Kapitel 3 ausführlicher ein.

Bis zu den 1990er-Jahren gab es den Begriff Qualitätsmanagement im Fachdiskurs gar nicht, ebenso wenig den Begriff des Sozialmanagements und schon gar nicht der Sozialwirtschaft (zur Geschichte des Sozialmanagements siehe Wöhrle 2017a).

Für den größten Teil der Träger und Projekte, die öffentlich gefördert wurden, mussten der öffentlichen Verwaltung gegenüber Konzepte vorgelegt werden, damit sie finanziert wurden. Es galt die Berichtspflicht und die Vorgabe, die bereit gestellten Mittel sparsam zu verwenden und exakt abzurechnen.

Viele Konzepte von Einrichtungen und Projekten bestanden nicht aus viel mehr als einem eher theoretischen Teil, in dem die Fachlichkeit bezüglich des Projektvorhabens abstrakt dargelegt wurde, oft verbunden mit wolkigen Zielen, einem vagen Plan von Aktivitäten und abgerundet durch grobe operative, aber detaillierte finanzielle Untersetzungen. Die Nachweisführung für eingesetzte Ressourcen und ausgegebene Gelder wurde i.d.R. durch Berichte erbracht, in denen beschrieben wurde, was getan worden war. Eine Zieleoperationalisierung, eine Untersetzung mit Strategien wurde nicht dokumentiert, ebenso wenig eine Nachweisführung, ob Ziele erreicht wurden. Diese wurden auch nicht verlangt, weil auch auf Seiten der öffentlichen Verwaltung kein Managementdenken, sondern ein Verwaltungsdenken vorhanden war. Der wichtigste Teil der Nachweisführung galt immer den verausgabten Geldmitteln. Was nicht verbraucht worden war, musste zurückgegeben werden.

1.5 Kritik und Suche nach Alternativen

Seit den 1970er-Jahren wurde insbesondere auf Fortbildungen im Rahmen der Wohlfahrtsverbände, insbesondere der Diakonischen Akademie in Stuttgart unter Albrecht Müller-Schöll und bei Instituten wie dem Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik (ISS) in Frankfurt am Main unter der Leitung von Bernd Maelicke über Steuerungsfragen in Organisationen der Sozialen Arbeit nachgedacht. Albrecht Müller-Schöll, der im Rahmen der Diakonie entsprechende Fortbildungen entwickelte, wird die Erfindung des Begriffs Sozialmanagement zugesprochen. Es wurden die ersten Sozialmanagementkonzepte entworfen (Grunwald 1999).

Geschäftsführende, Beratende und Fortbildende, die sich mit Managementfragen beschäftigten, erkannten zunehmend, dass die vorherrschende Steuerung sich zu Qualitätsfragen eher kontraproduktiv verhielt. Die Organisationen der Sozialwirtschaft wurden als verlängerter Arm der öffentlichen Verwaltung betrachtet und sahen sich in ihrem internen Steuerungsverständnis (von Management konnte man damals nicht reden) kaum anders. Das kameralistische Finanzgebaren beförderte das „Dezemberfieber“, d.h. alles beantragte Geld wurde bis Ende des Jahres unbedingt und auch sinnlos ausgegeben, denn sonst hätte man nicht verausgabte Mittel zurückgeben müssen und für das darauffolgende Jahr nicht mehr gleich viel

Das KTQ-Modell unterscheidet verschiedene Zertifizierungsvarianten: Verbundzertifizierung, vernetzte Zertifizierung, Gesamtzertifizierung und Zertifizierung einer Organisationseinheit.

4.5 LQW in der Weiterbildung

Die Lernerorientierte Qualitätstestierung (LQW) gilt als das verbreitetste Qualitätsmanagementsystem in der beruflichen Fort- und Weiterbildung. Es wurde im Zusammenhang mit einem Modellversuch der Bund-Länder-Kommission zwischen 2000 und 2003 für den Bildungsbereich entwickelt (vgl. Gnahs & Quilling, 2019, S. 49).

Grundidee

LQW zielt darauf ab, die Bildungsorganisation umfassend und systematisch auf die Lernenden auszurichten. Es wird dabei grundlegend angenommen, dass das Lern- und Bildungsgeschehen selbstgesteuert abläuft und nicht direkt durch organisationale Strukturen beeinflusst werden kann. Die Organisation kann Bildungsprozesse aber unterstützen und sich entsprechend systematisch anpassen und entwickeln. Qualitätsmanagement soll die für individuelles Lernen notwendigen Rahmenbedingungen schaffen (vgl. Hippel & Grimm, 2010, S. 25). Durch die Verbindung von organisationalem Qualitätsmanagement und fachspezifischer Qualitätsentwicklung ist LQW auch als Ansatz der Organisationsentwicklung oder auch des Organisationalen Lernens zu verstehen. LQW schließt mit einer Zertifizierung ab, versteht Bildungsqualität aber dennoch als einen fortlaufenden Prozess der Reflexion und Verbesserung.

Modell

Qualitätsmanagement im Sinne der LQW beschreibt die Bildungsqualität förderlichen organisationalen Rahmenbedingungen in vier Lernkontexten (vgl. Zech, 2006, S. 39).

4 Qualitätsmanagementkonzepte in den Handlungsfeldern der Sozialwirtschaft

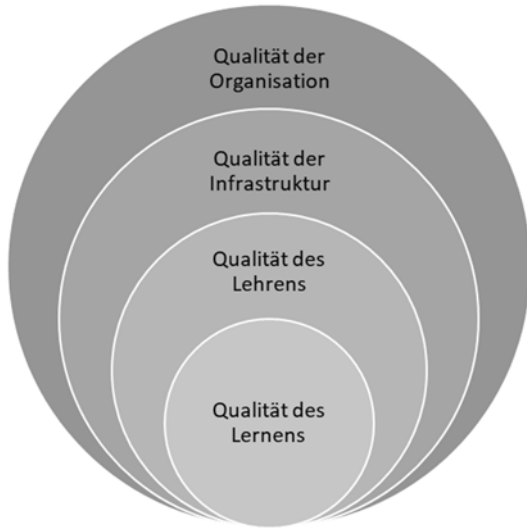


Abbildung 23: Lernkontexte in LQW-Modell (Zech 2006, S. 39)

Die konzentrisch angeordneten Lernkontexte werden in elf Qualitätsbereiche übertragen. Innerhalb der Qualitätsbereiche werden jeweils konkrete Anforderungen beschrieben.

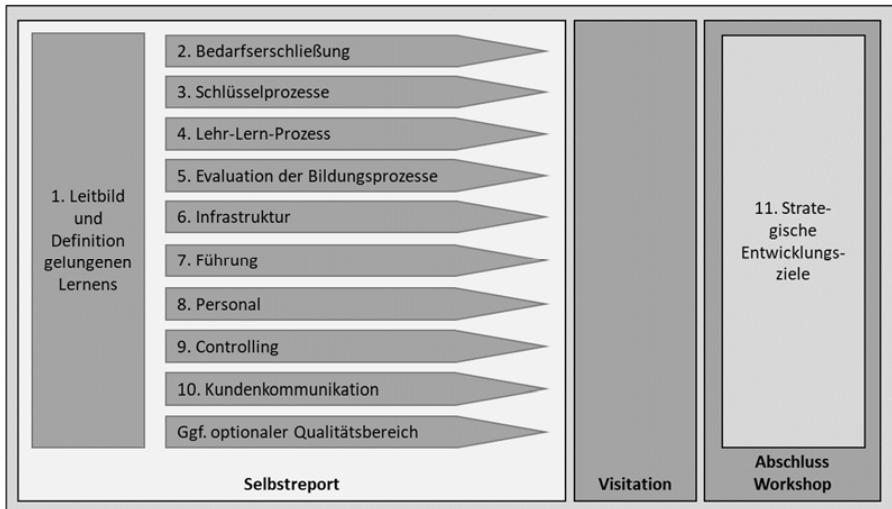


Abbildung 24: Der Qualitätsentwicklungs- und -testierungsprozess (Zech 2006, S. 42)

Das **Leitbild** und die Qualitätsdefinition gelungenen Lernens sind Bezugspunkt und Richtschnur für alle anderen Qualitätsbereiche.

Bedarfserschließung bedeutet, regionale und gesellschaftliche Bildungsbedarfe, aber auch individuelle Bildungsbedürfnisse systematisch zu erheben. Zu den **Schlüsselprozessen** werden die Prozesse gerechnet, die Bildung unmittelbar betreffen, in diesem Sinne wertschöpfungsrelevant sind. Der Qualitätsbereich **Lehr-Lern-Prozess** fokussiert insbesondere die Kompetenzen des Lehrpersonals und daneben Lernziele, Inhalte und Lehrformate. Die **Evaluation der Bildungsprozesse** markieren einen weiteren Qualitätsbereich. Unter **Infrastruktur** werden alle räumlichen, zeitlichen, technischen und versorgungsbezogenen Strukturen des Lernumfeldes sowie die Arbeitsbindungen zusammengefasst. Der Qualitätsbereich **Führung** bezieht sich hier insbesondere auf koordinierende Aufgaben. In diesem Sinne sind nicht nur Leitungsstellen mit Führungstätigkeiten befasst. Im Qualitätsbereich **Personal** werden thematisch Personalplanung, -einsatz und -entwicklung subsumiert. Dabei werden nicht nur Qualifikationsziele, sondern auch Arbeitsmotivation und -zufriedenheit intendiert. Dem Qualitätsbereich **Controlling** kommt die Aufgabe zu, Zielerreichungsgrade zu überprüfen, auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten. Der letzte Qualitätsbereich **Kundenkommunikation** betont die grundlegende Ausrichtung der Organisation an den Bedürfnissen von Kunden:innen.

Der abschließende Qualitätsbereich betrifft die **strategische** Planung und **Zielausrichtung** der Organisation. Hier wird nochmals deutlich, dass LQW auch als Modell der Organisationsentwicklung zu verstehen ist.

Verfahren

Der Zertifizierungs- oder auch Testierungsprozess von LQW beginnt damit, dass die Bildungsorganisation in den genannten 11 Qualitätsbereichen die organisatonspezifischen Anforderungen reflektiert, bewertet und in Form eines **Selbstreports** dokumentiert.

Ein Leitfaden hilft den Organisationen, die Selbstbewertung vorzunehmen (vgl. Zech, 2017). Die einzelnen Qualitätsbereiche werden darin zunächst grundsätzlich erläutert, dann jeweils näher spezifiziert, es werden Anforderungen formuliert und bestimmte Nachweismöglichkeiten benannt. Exemplarisch ist dies für den Qualitätsbereich 1 veranschaulicht:

4 Qualitätsmanagementkonzepte in den Handlungsfeldern der Sozialwirtschaft

Tabelle 2: Tabelle des Qualitätsbereiches Leitbild (Zech 2017, S. 58)

Qualitätsbereich 1: Leitbild Ein Leitbild ist die organisationsintern vereinbarte Selbstbeschreibung, wenn sie in der Lage ist, die Operationen des Systems anzuleiten. Das Leitbild muss von außen als Profil der Organisation erkennbar und von innen erlebbar sein. Das Leitbild enthält eine Definition gelungenen Lernens als Ausweis des Selbstverständnisses der Weiterbildungsorganisation gegenüber Kunden.		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Identität und Auftrag Werte Kunden: Auftraggeber und Teilnehmende, Adressanten/Zielgruppen Allgemeine Organisationsziele Fähigkeiten Leistungen Ressourcen Definition gelungenen Lernens	Das Leitbild enthält Aussagen zu allen acht Spezifikationen. Das Leitbild ist partizipativ erstellt bzw. revidiert. Es ist schriftlich fixiert. Es ist extern kommuniziert und extern veröffentlicht. Die Revisionsverantwortung für das Leitbild ist festgelegt. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.	Protokolle Dokumente Veröffentlichungen Verfahrensregeln etc.

Die **Anforderungen** sind für die Testierung entscheidend, weil darin die nachzuweisende Qualität angegeben ist. Der Selbstreport wird von einer Testierungsstelle begutachtet. Sind bestimmte Mindestanforderungen erfüllt, wird eine **Visitation**, also eine Begutachtung vor Ort, durchgeführt. Im Idealfall erfolgen ein **Abschlussworkshop** und die Vergabe eines **Testats**.

4.6 PQ-Sys® des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes

Die Wohlfahrtsverbände haben jeweils eigene Qualitätsmanagementkonzepte entwickelt. Stellvertretend wird das Qualitätsmanagementkonzept des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes vorgestellt.

Grundidee, Denkansatz

PQ-Sys® ist ein Akronym für das Paritätische Qualitätssystem. Es wurde 1998 konzipiert und seitdem fortlaufend weiterentwickelt. 2014 wurde die Paritätische Qualitätsgemeinschaft Bund gegründet, um die Mitgliedsorganisationen bei der Einführung und Weiterentwicklung eigener Qualitätsmanagementsysteme zu unterstützen.

PQ-Sys® baut auf den „großen“ Qualitätsmanagementsystemen DIN EN ISO 9001:2015 und EFQM auf und ist konzeptionell so weit gefasst, dass die angeschlossenen Organisationen und Dienste unter dem Dach des Paritätischen

Wohlfahrtsverbandes unterschiedliche gesetzliche und fachliche Anforderungen in Bezug auf Qualitätsmanagement integrieren können.

Modell

Das PQ-Sys®-Modell umfasst vier Bereiche:

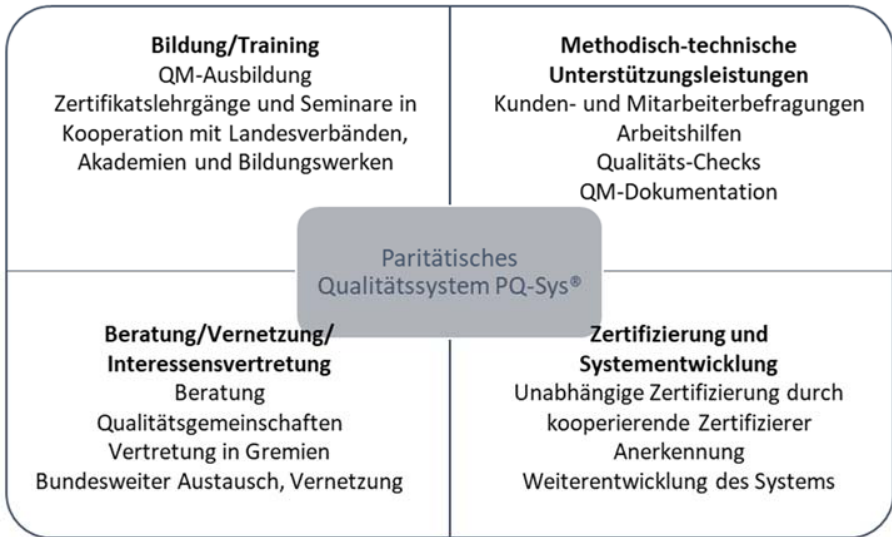


Abbildung 25: PQ-Sys® Angebote im Überblick (mod. Der Paritätische Gesamtverband 2018, S. 5).

Der Paritätische Gesamtverband hält ein differenziertes und systematische **Bildungs- und Trainingsprogramm** vor, um in Organisationen notwendiges Managementwissen aufzubauen. Das Spektrum der Bildungsangebote reicht von Grundlagen, spezifischen Managementtrainings bis hin zu Auditorenlehrgängen.

Der Paritätische Gesamtverband **berät und begleitet Organisationen** in Fragen des Qualitätsmanagements. Neben der gezielten Beratung einzelner Organisationen fördert der Verband durch Qualitätsgemeinschaften den Austausch und die **Vernetzung** der verschiedenen Einrichtungen und Träger. Zudem vertritt er die qualitätsbezogenen Ziele und Interessen des Verbandes sowie der zugehörigen Organisationen gegenüber politischen Gremien und Verantwortungsträgern.

PQ-Sys® umfasst auch eine Bandbreite an **methodisch-technischen Unterstützungsleistungen**. Dazu zählen Kunden:innen- und Mitarbeiter:innenbefragungen als fundamentale Basis im Qualitätsmanagement sowie eine Reihe von Arbeitshilfen und Checklisten zur Selbstbewertung der Organisationen. Eine zentrale Funktion hat der sog. Qualitäts-Check PQ-Sys®. Er dient einer umfangreichen, systematischen Selbstbewertung interessierter Organisationen in Bezug auf die Erfüllung der Anforderungen zur Einführung von Qualitätsmanagement.

4 Qualitätsmanagementkonzepte in den Handlungsfeldern der Sozialwirtschaft

Ein letzter Bereich beinhaltet die **Zertifizierung** und **Systementwicklung**. Die Organisationen können sich durch kooperierende Zertifizierungsstellen extern begutachten lassen. Als Grundlage dienen Kriterien aus vier Stufen des Paritätischen Qualitätssiegels in verschiedenen fachlichen Varianten. Nach Durchlaufen aller Stufen wird das Paritätische Qualitäts-Siegel verliehen. Ziel ist insgesamt, dass sich die Organisationen ihr Qualitätsmanagement systematisch in Richtung Excellence-Modell entwickeln können. Schließlich stellt die Paritätische Qualitätsgemeinschaft die Weiterentwicklung und die Anerkennung des PQ-Sys® durch die Aufsichtsgremien sicher.

Verfahren

PQ-Sys® ist kein bestimmtes Verfahren. Es beinhaltet vielmehr unterschiedliche Angebote zur Qualifizierung im Qualitätsmanagement, Konzepte, Arbeitshilfen und methodische Vorgehensweisen bis hin zur Zertifizierung speziell für soziale Organisationen. An dieser Stelle werden das **Qualitäts-Check PQ-Sys®** sowie das **Paritätische Qualitätssiegel** vorgestellt.

Mit dem **Qualitäts-Check PQ-Sys®** des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes können Organisationen der Sozialen Arbeit systematisch den Stand Ihrer Qualität und Ihres Qualitätsmanagements ermitteln. Darauf aufbauend sollen Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt und systematisch umgesetzt werden. Eine Selbstbewertung nach dem Qualitäts-Check PQ-Sys® ist Voraussetzung für eine Zertifizierung im PQ-Sys®.

Dem Qualitäts-Check PQ-Sys® liegt ein Prozessmodell zugrunde, das sieben Qualitätsbereiche und jeweils verschiedene Unterbereiche definiert. Ähnlich dem Prozessmodell der DIN EN ISO 9001:2015 orientieren sich alle Prozesse grundlegend an den Qualitätserwartungen der zentralen Anspruchsgruppen. Jeder Qualitätsbereich wird inhaltlich kommentiert. Der Check steht als eine Arbeitshilfe zur Verfügung. Zunächst wird der Grad der Erfüllung der jeweiligen Qualitätskriterien eingeschätzt. Die Gewichtung und Ampel-Funktion erleichtern eine Priorisierung bei der Planung von Verbesserungsmaßnahmen. Nachweise werden dokumentiert und verlinkt, sodass gleichzeitig eine Qualitätsdokumentation aufgebaut wird. Das Vorgehen der Selbstbewertung nach dieser Arbeitshilfe findet sich im Prinzip auch im EFQM-Modell wieder.

6 Wie führt man Qualitätsmanagement in einer Organisation ein?

Sebastian Noll

Lernziele: Die Lesenden...

1. ... kennen die zentralen Beweggründe, warum Organisationen des sozialen Sektors Qualitätsmanagement einführen.
2. ... wissen, wie Qualitätsmanagement ins vorhandene Planungs- und Steuerungssystem einer Organisation einzupassen ist.
3. ... können zentrale Schritte eines Projektes zur Einführung eines Qualitätsmanagements planen.
4. ... sind in der Lage, eigenständig Prozesse im Rahmen eines Qualitätsmanagements zu optimieren.

Einleitung

Qualitätsmanagement (kurz: QM) ist nun seit gut einem Vierteljahrhundert nach der Privatwirtschaft und parallel zur öffentlichen Verwaltung auch für die Sozialwirtschaft ein zentrales Thema. Dabei ist „in den Einrichtungen der Sozialen Arbeit ... eine eigentümliche Spannung zwischen Akzeptanz einerseits und Meidungsverhalten andererseits zu registrieren.“ (Merchel 2013, S. 214) Das gleiche Qualitätsmanagement-Konzept wird von Organisation zu Organisation in unterschiedlicher Weise gelebt und akzeptiert, oder auch so weit wie möglich ignoriert. Zentrales Ziel des Artikels im Rahmen dieses Lehrbuchs ist es deshalb, Studierenden und weiteren Lesenden praxisorientiert darzulegen, auf welche Weise Qualitätsmanagement in einer Organisation einzuführen ist, damit die Chancen auf eine Umsetzung im Organisationsalltag steigen.

Zunächst wird ein Überblick über die Gründe gegeben, warum sich Organisationen – hier fokussiert auf Leistungserbringer Sozialer Arbeit – überhaupt mit Qualitätsmanagement befassen (müssen). Es wird vermutlich kaum eine Organisation geben, die ihre Arbeit nicht als qualitätsreich bezeichnen würde. Aber an welchen Dimensionen wird diese Qualität überhaupt sichtbar und warum ist dies für die Organisation wichtig? Damit beschäftigt sich der Folgeteil mit einem starken Fokus auf Arbeitsprozesse; Strukturen und Ergebnisse als weitere Pfeiler werden eher peripher thematisiert. Im Mittelpunkt des Beitrags steht die Einführung von Qualitätsmanagement als Projektaufgabe sowie seine Verankerung im Organisationsalltag. Auch die Beteiligung externer Beratung im Einführungsprozess wird diskutiert. Der fünfte und letzte Abschnitt wirft noch kurz einen Blick auf Möglichkeiten der Auswertung von Qualitätsmanagement-Maßnahmen.

Dem Lehrbuchcharakter des Studienkurses Sozialwirtschaft entsprechend werden die Ausführungen derart ausgestaltet sein, dass nur wenig Vorwissen für ihr

6 Wie führt man Qualitätsmanagement in einer Organisation ein?

Verständnis notwendig ist. Die Lesenden sollen die Inhalte rasch verstehen und nachvollziehen können. Aus diesem Grund wird der Fortgang der Ausführungen kontinuierlich an einem Beispiel verdeutlicht: An einem Beratungsprozesses als einer Kerntätigkeit Sozialer Arbeit. Die Ausführungen konzentrieren sich aber nicht auf ein bestimmtes Handlungsfeld, um eine Allgemeingültigkeit und breite Anwendungsfähigkeit der Erkenntnisse durch die Leserschaft zu garantieren. Eingegangen wird vielmehr auf den Beginn eines Beratungsprozesses. Banal formuliert: Eine neue Klientin/ein neuer Klient kommt, was ist zu tun? Auf was ist zu achten? Wer tut was und wie mit wem, warum und in welcher Zeit? Diese und ähnliche Fragen zu diskutieren, zu klären und sich auf gemeinsame und verbindliche Standards zu einigen und diese zu fixieren – dies ist Aufgabe und Anliegen von Qualitätsmanagement in der Organisationspraxis.

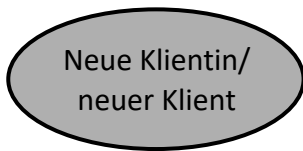


Abbildung 43: Neue Klientin/neuer Klient (eigene Darstellung)

Zunächst sollen jedoch Gründe und Auslöser identifiziert werden, die Organisationen zur Auseinandersetzung mit Qualitätsmanagement bewegen, zwingen oder animieren.

6.1 Voraussetzungen und Auslöser

Die Bedeutung von Qualitätsmanagement-Systemen für Sozialorganisationen ist in den letzten Jahren und Jahrzehnten stark angestiegen. Dies ist auf eine Vielzahl von Auslösern zurückzuführen. Hierbei eindeutig zwischen internen und externen Auslösern zu unterscheiden ist schwierig, beide Dimensionen bedingen und bestärken sich vielmehr, wie im Folgenden deutlich wird.

Gesetzliche Verankerung

Mit ausschlaggebend waren die Veränderungen im sozialrechtlichen Leistungsdreieck zwischen Leistungsträger, Leistungserbringer und Leistungsberechtigten in den 1990er-Jahren. „Sozialpolitik und Sozialverwaltung haben gemeinsam einen wettbewerblichen Ordnungsrahmen für die sozialen Dienste geschaffen.“ (Dahme/Wohlfahrt 2013, S. 11) In diesem Kontext wurde die Befassung mit Qualität in vielfältigen Formen und mit unterschiedlichem Nachdruck den Leistungserbringern als Bedingung für ihre Leistungserstellung vorgeschrieben, besonders detailliert in stärker regulierten Bereichen wie der Eingliederungshilfe oder der Pflege. „Über das, wie Einrichtungen diese Verantwortung für Qualität sicherstellen, wollen Kostenträger Informationen und Nachweise haben.“ (Vomberg 2012, S. 134). Aus diesem Grund erhielt die Qualitätsthematik Eingang in die verschiedenen Sozialgesetzbücher (SGB). Beispiele für Rechtsquellen verbunden mit entsprechenden Stichworten sind:

- SGB VIII, Kinder- und Jugendhilfe, § 78 Abs. 3: Eine Qualitätsentwicklungsvereinbarung zwischen Leistungsträger und Leistungserbringern stellt eine Voraussetzung für die Zahlung von Entgelten dar.
- SGB XI, Pflege, § 113: Maßstäbe und Grundsätze zur Sicherung und Weiterentwicklung der Pflegequalität
- SGB XII, Sozialhilfe, § 75 Abs. 3 verpflichtet Leistungserbringer zu Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Qualität bei der Leistungserbringung.

Und dieser Prozess ist noch lange nicht abgeschlossen, wie das erst kürzlich in Kraft getretene Bundesteilhabegesetz, mit dem die Eingliederungshilfe umfassend reformiert wird, zeigt. Der Gesetzgeber regelt im erneuerten SGB IX:

- § 37, Abs. 2: „Die Erbringer von Leistungen stellen ein Qualitätsmanagement sicher“ und in Abs. 3: Mit Hilfe eines Zertifizierungsverfahrens ist die Umsetzung nachzuweisen.
- § 38: Es sind Qualitätsanforderungen an Leistungsausführung und Personal zu definieren.
- § 125: Leistungsvereinbarungen regeln auch Inhalt, Umfang und Qualität der Leistungen einschließlich Wirksamkeit
- § 128: Träger der Eingliederungshilfe (oder beauftragter Dritter) prüfen Wirtschaftlichkeit und Qualität einschließlich Wirksamkeit beim Leistungserbringer, auch ohne vorherige Ankündigung

Landesrahmenverträge

Auf Bundesebene schaffen die Sozialgesetzbücher die Grundlagen für den Leistungsbezug. Mit diesen gesetzlichen Vorgaben lässt sich aber Qualität bei der Leistungserbringung weder vorschreiben, geschweige denn entwickeln oder prüfen. Dementsprechend wird die Landesebene aktiv, „es sind dem föderalen Staatsaufbau entsprechend unterschiedliche Regelungen in den 16 Bundesländern“ (Noll 2019, S. 172) zu treffen. Der bundesdeutschen föderalen Sozialstaatspraxis folgend werden die gesetzlichen Vorgaben durch Gesetze und Verordnungen der Bundesländer sowie durch begleitende Rahmenleistungsvereinbarungen, abgeschlossen zwischen Verbänden der Leistungsträger und Leistungserbringer, konkretisiert. Hier werden genaue Vorgaben verabredet, z.B. welcher Katalog an Maßnahmen finanziert wird (aber meist noch nicht in welcher Höhe), wie die Formulare für Entgeltverhandlungen auf der Ortsebene aussehen und welche Qualifikationen das bereitgestellte Personal haben muss; letztgenannte Vorgabe ist bereits ein wichtiger Aspekt der sogenannten Strukturqualität, wie im nächsten Passus zu sehen sein wird.

Fachpolitische Vorgaben

Einen sehr wichtigen Beweggrund für Leistungserbringer, sich mit Qualitätsmanagement zu befassen, stellt die Weiterentwicklung von Inhalten und Konzepten im jeweiligen Handlungsfeld Sozialer Arbeit dar. Dank zunehmender Professionalisierung und Akademisierung des Personals wird der Wissens- und Erfahrungs-

6 Wie führt man Qualitätsmanagement in einer Organisation ein?

schatz zunehmend dokumentiert und durch Wissenschaft und Fachgesellschaften systematisiert. Aber „trotz (und gerade wegen) der erheblichen Expansion, Verwissenschaftlichung und Professionalisierung der sozialen Berufe und des Ausbaus des sozialstaatlichen Hilfesystems gab es spätestens seit den 1990er-Jahren und gibt es bis heute immer wieder deutliche Zweifel an der Effektivität sozialstaatlicher Leistungen sowie an dem Erfolg sozialpädagogischen (methodischen) Handelns.“ (Grunwald 2018, S. 617) Mit anderen Worten: Immer mehr Wissen führt zu immer mehr Skepsis gegenüber dem eigenen Tun. Qualitätsmanagement erhält durch die Professionalisierung einen doppelten Schub: Zum einen werden dadurch erst wissenschaftliche begründete Standards für die Praxis geschaffen (z.B. QM-Konzepte für Kindertageseinrichtungen), zum anderen wird kontinuierlich „gemessen“ und hinterfragt, ob mit den verwendeten Instrumenten die fachlichen Ziele auch erreicht werden können.

Wettbewerb und Marktorientierung

Professionalisierung und Akademisierung umfassen auch betriebswirtschaftliches Wissen. Seit den 1990er-Jahren befinden sich soziale Dienstleister in einem starken Modernisierungsschub, der betriebswirtschaftliche Sichtweisen und Instrumentarien implementiert. „Angesichts der Bedeutung des Qualitätsmanagements im industriellen und gewerblichen Dienstleistungsbereich war es nur folgerichtig, dass die Aktualität betriebswirtschaftlicher Strategien in Einrichtungen der Sozialen Arbeit auch die Verarbeitung des Qualitätsmanagements einschloss.“ (Merchel 2013, S. 23) Ihren Ausdruck findet diese Ausrichtung allgemein an Managementinhalten und speziell am Qualitätsmanagement nicht zuletzt an der selbstverständlichen Verankerung entsprechender Inhalte in den Curricula der Studiengänge an den Hochschulen: Sozialmanagement, und mit ihm das Denken auch in betriebswirtschaftlichen Kategorien – und dessen Grenzen für die Soziale Arbeit – sind heute selbstverständlich, sowohl für die Hochschulwelt als auch für die Organisationspraxis.

6.2 Qualitätsdimensionen innerhalb der Organisation

6.2.1 Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität

Organisationen der Leistungserbringer haben demnach aus vielfältigen Gründen nicht die Möglichkeit, sich dem Thema Qualitätsmanagement zu verschließen. Aber wo und wie wird Qualität überhaupt sichtbar? Diese Frage ist scheinbar einfach zu beantworten: In der gesamten Organisation. Aber wie lässt sich die Gesamtorganisation operativ fassen? Hier schlägt das Qualitätsmanagement die drei Blickwinkel aus Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität vor, die auch als Qualitätsdimensionen tituliert werden. Diese können nach Böhm/Wöhrle (2009, S. 21) folgendermaßen beschrieben werden:

- „Strukturqualität stellt sich in den Rahmenbedingungen des Leistungsprozesses dar. Hierunter sind beispielsweise die personelle, räumliche und technische Ausstattung zu subsumieren.

- Prozessqualität bezieht sich auf den Prozess der Leistungserstellung, auf alle Aktivitäten, die während der Ausführung von Dienstleistungen stattfinden.
- Ergebnisqualität ist als Zielerreichungsgrad der erbrachten Dienstleistungen zu verstehen. Zu vergleichen sind die angestrebten Leistungsziele mit dem tatsächlich erreichten Zustand.“

Diese drei Qualitätsdimensionen sind Anknüpfungspunkt für die meisten QM-Systeme, um einen Zugang zu der betreffenden Organisation zu erlangen. Auf dieser Ebene wirken sie aber noch recht allgemein; was kann in den einzelnen Dimensionen genauer betrachtet werden? Die Betrachtung der zentralen Konkretisierungsfunktion von Landesrahmenverträgen hilft hier weiter, beispielhaft Regelungen aus dem Rahmenvertrag des Freistaats Sachsen (Abschlussdatum 5.8.2019) für das SGB IX zur Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes für Menschen mit Behinderung (Freistaat Sachsen 2019, S. 8 f.):

- „2.7.3 Strukturqualität benennt die Rahmenbedingungen, die notwendig sind, um die vereinbarte Leistung erbringen zu können. Parameter sind unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben u. a.:
 - Standort und Größe des Leistungsangebotes einschließlich der baulichen Standards,
 - Vorhandensein einer Fachkonzeption,
 - Maßnahmen zur Gewaltprävention,
 - Darstellung des vorgehaltenen Leistungsangebotes,
 - räumliche, sächliche und personelle Ausstattung,
 - fachlich qualifizierte Anleitung der Mitarbeiter sowie die Sicherstellung ihrer Fort- und Weiterbildung und Supervision,
 - Darstellung der Qualitätssicherungsmaßnahmen und Kooperation mit anderen Leistungserbringern, Einbindung in Versorgungsstrukturen und im Sozialraum.
- 2.7.4 Prozessqualität bezieht sich auf Planung, Strukturierung und Ablauf der Leistungserbringung (Verfahren). Art und Weise der Leistungserbringung ergeben sich aus den Leistungszielen. Die Prozessqualität kann insbesondere an folgenden Parametern dargestellt und gemessen werden:
 - bedarfsorientierte Hilfeleistung einschließlich deren Dokumentation,
 - Überprüfung und kontinuierliche Fortschreibung des Hilfeplanes einschließlich notwendiger Beiträge für die Gesamtpläne nach § 121 SGB IX,
 - Unterstützung und Förderung der Selbsthilfepotentiale,
 - prozessbegleitende Beratung,
 - Einbeziehung von Leistungsberechtigten, Angehörigen, Vertrauten oder gesetzlichen Vertretern,
 - bedarfsgerechte Fortentwicklung der Konzeption,
 - Dienstplangestaltung, fachübergreifende Teamarbeit und Vernetzung

6 Wie führt man Qualitätsmanagement in einer Organisation ein?

- 2.7.5 Ergebnisqualität ist als Zielerreichungsgrad der Leistungserbringung zu verstehen und beschreibt zugleich die Wirksamkeit der Leistungen ... Bei der Beurteilung der Ergebnisqualität und Wirksamkeit der Leistungen sind im Übrigen das Befinden und die Zufriedenheit der/des Leistungsberechtigten zu berücksichtigen. Ergebnisse sind anhand der festgelegten Ziele regelmäßig und in Übereinstimmung mit Festlegungen im Gesamtplan zu überprüfen. Das Ergebnis der Überprüfung ist zwischen dem Leistungserbringer und der/dem Leistungsberechtigten, ihren/seinen Angehörigen, Vertrauten oder sonstigen Vertretungsberechtigten zu erörtern sowie in der Prozessdokumentation festzuhalten.“

6.2.2 Im Fokus: Prozesse

Struktur- und Ergebnisqualität sind entscheidende Parameter im Bestreben nach mehr Qualität; bei der Ergebnisdimension spielt außerdem zunehmend die Frage der Wirkung von Leistungen (siehe *Boecker* in diesem Band) und deren Nachweis gegenüber den Austausch- und Kooperationspartnern einer Organisation eine wichtige Rolle. Nachfolgend steht aber die Prozessdimension im Mittelpunkt, da hier Qualität in der alltäglichen Arbeit einer Organisation erfahrbar wird, Vomberg (2012, S. 146) spricht vom „Herzstück des QM: Prozesse identifizieren, beschreiben, managen ...“. Entscheidend zum Tragen kommt hier auch die Partizipation der Mitarbeitenden, die später thematisiert wird. Außerdem wird die Überschneidung der drei Qualitätsdimensionen in der praktischen Optimierungsarbeit sichtbar.

Was sind eigentlich Prozesse? Prozesse bilden quasi ein Raster oder eine Systematik, mit der die alltägliche Arbeit in möglichst vielen Facetten und aus unterschiedlichen Blickwinkeln abgebildet werden kann. Auch lassen sich relativ einfach Optimierungspotenziale feststellen. Prozesse setzen sich aus Tätigkeiten zusammen, die in einem sinnvollen Ablauf miteinander gekoppelt sind und definierte Beginn- und Endpunkte haben. In der Praxis sind diese Punkte aber nicht immer leicht zu definieren. „Arbeitsteilige Prozesse sind inhaltlich abgeschlossen, wenn sie isoliert von vor-, neben- oder nachgeordneten Vorgängen betrachtet werden können.“ (Vahs 2012, S. 233) Im Verlauf des Prozesses wird ein sogenannter Input, also ein Auslöser oder eine Eingabe – z.B. eine Klientenanfrage – in einen Output, ein Ergebnis verwandelt: z.B. die erfolgreich bearbeitete Anfrage der Klientin/des Klienten, auf die das Erstgespräch folgt, wie in der nachfolgenden Abbildung illustriert. Der Vorgang erfolgt in einem definierten Ablauf bestimmter Tätigkeiten, die von dafür als verantwortlich deklarierten Mitarbeitenden ausgeführt werden, die die dafür fixierten Arbeitsmittel (z.B. Dokumente) nutzen. Oftmals bildet das Ergebnis eines Prozesses auch die Voraussetzung für den nächsten Prozess.

Nachfolgend wird das vorhin aufgeworfene Beispiel der Beratung einer neuen Klientin/eines neuen Klienten weitergeführt. Auf welche Fragen müssen Antworten gesucht werden, um einen reibungslosen Prozess zu ermöglichen? Beispiele:

- War die Klientin/der Klient schon vorher einmal bei uns?
- Wer muss das wissen, wer prüft und entscheidet, welche Stellen sind zu beteiligen? → Sachbearbeitung
- Welches Hilfsmittel/Dokument braucht man dazu? → Klientenkartei
- Was wird für das Erstgespräch benötigt? → Klientenunterlagen
- Welche Folgeprozesse kann es geben? → „Erstgespräch führen“
- Wie lange dauert das? → 1 Woche

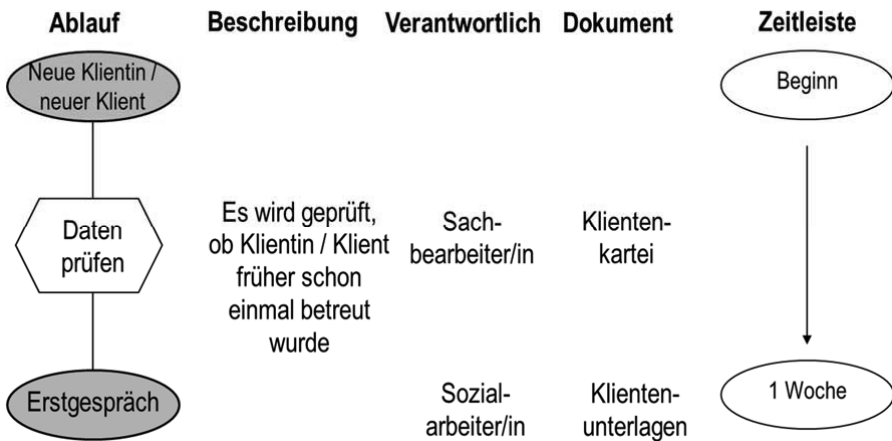


Abbildung 44: Entwurf eines fiktiven Ist-Prozessablaufs „Klientenanfrage“ (eigene Darstellung)

Die Abbildung illustriert aus didaktischen Gründen einen vereinfachten Prozess. Die verwendeten Symbole stellen einen international gültigen Standard dar. Als Ergebnis kann ein Erstgespräch starten, welches wieder einen eigenen Prozess darstellt.

Für Prozesse werden außerdem Ziele formuliert, die bei ihrer Anwendung in der Praxis zu erreichen sind. Beim Beispielprozess „Klientenanfrage“ könnten dies sein:

- Der Klientin/dem Klienten wird möglichst schnell ein Erstgespräch angeboten, innerhalb einer Woche.
- Die/Der Sozialarbeitende erhält die Klientenunterlagen für das Gespräch mind. 1 Tag vorher.
- Das Erstgespräch ist inhaltlich optimal vorbereitet.

Dem Prozessmanagement kommt im Zusammenspiel mit Struktur- und Ergebnisqualität im Grundverständnis von Qualitätsmanagement wie auch in vielen konkreten Qualitätsmanagement-Konzepten (zu zentralen QM-Konzepten siehe *Brandl* in diesem Band) im Organisationsalltag die Schlüsselrolle zu. So sind angestrebte Ergebnisse nicht zufällig, sondern nur mit darauf abgestimmten Strukturen und Prozessen zu erreichen.

Zu der Autorin und den Autoren

Prof. Dr. **Michael Boecker** lehrt Sozialmanagement und Wirkungsorientierung der Sozialen Arbeit am Fachbereich Angewandte Sozialwissenschaften der Fachhochschule Dortmund. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Wirkungsforschung und mikropolitische Spannungsfelder in der Sozialen Arbeit sowie aktuelle Entwicklungen in der Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderungen. Darüber hinaus ist er in zahlreiche internationale Forschungsprojekte mit Kolleg*innen aus dem südlichen Afrika involviert.

Prof. Dr. **Paul Brandl** lehrte Organisationsentwicklung und Prozessmanagement an der FH Oberösterreich im Fachbereich Gesundheit-, Sozial- und Public-Management. Er ist Lehrbeauftragter an mehreren Hochschulen und Berater im Bereich des Prozessmanagements und der Dienstleistungsentwicklung bei sozialen Dienstleistern.

Prof. Dr. **Klaus Grunwald** ist Professor an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart, Fakultät Sozialwesen, dort Leiter der Studienrichtung „Soziale Arbeit in Pflege und Rehabilitation“ und Prodekan der Fakultät, verantwortlich für das Modul „Governance sozial(wirtschaftlich)er Organisationen“ im Masterstudiengang „Governance Sozialer Arbeit“ am Center for Advanced Studies der Dualen Hochschule Baden-Württemberg; Arbeitsschwerpunkte: Sozialmanagement und Sozialwirtschaft, Organisationsgestaltung und -entwicklung, Qualitätsmanagement, Lebensweltorientierte Soziale Arbeit, Soziale Arbeit in Pflege und Rehabilitation.

Prof. Dr. **Ludger Kolhoff** ist Studiengangleiter „Master of Social Management“ an der Ostfalia (Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel), Mitherausgeber der Schriftenreihen „Basiswissen Sozialwirtschaft und Sozialmanagement“ und „Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement“ bei Springer VS und Vorsitzender der Bundearbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft an Hochschulen e.V. (BAGSMSW).

Prof. Dr. **Sebastian Noll**, Diplom-Verwaltungswissenschaftler, hat eine Professur für Sozialmanagement/Sozialwirtschaft an der Fakultät für Soziale Arbeit der Hochschule Mittweida inne. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen u.a. in den Bereichen Strategie-, Organisations- und Personalentwicklung sowie Qualitätsmanagement. Zuvor begleitete er als Managementberater Nonprofit-Organisationen u.a. bei der Einführung von Qualitätsmanagement-Systemen.

Prof. Dr. **Jochen Ribbeck** lehrt Sozialmanagement an der Katholischen Stiftungshochschule München. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Sozialmanagement, Qualitätsmanagement, Personalmanagement, Teamleitung, -entwicklung, Organisationsentwicklung, Change-Management. Er ist zudem EFQM Excellence Assessor.

Zu der Autorin und den Autoren

Prof. Dr. **Monika Sagmeister** lehrt an der Fakultät Sozialwesen der DHBW Stuttgart Sozialökonomie. Sie leitet den Masterstudiengang „Governance Sozialer Arbeit“ und ist im erweiterten Vorstand der internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft INAS e.V. sowie im erweiterten Vorstand der BAG Sozialmanagement/Sozialwirtschaft aktiv.

Prof. Dr. **Armin Wöhrle** lehrte an der Fakultät für Soziale Arbeit der Hochschule Mittweida, war Mitglied in verschiedenen Gremien und Fachausschüssen und ist Autor und Herausgeber zahlreicher Publikationen auf dem Gebiet der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements. Seine fachlichen Schwerpunkte sind Chance Management, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Qualitätsmanagement.

Stichwortverzeichnis

Die Angaben verweisen auf die Seitenzahlen des Buches.

- Aachener Qualitätsmanagementmodell 78–80
- Agilität 48, 55, 57, 181, 192
- Agile Techniken 181, 184, 204
- Anforderungen 11, 15–20, 22, 25, 27, 34, 40, 48, 50, 55, 57, 67–70, 72–75, 77, 79, 85, 86, 88, 90, 104, 105, 107, 110, 112, 118, 119, 144, 146, 159, 171, 173, 175, 179, 180, 183, 184, 191, 193–197, 204
- Audit 81, 92, 108–110, 115, 117, 118, 169, 172–174, 176, 179, 188, 203, 204
- Auditplan 115, 117, 197, 198
- Balance 48
- Beschwerdemanagement 169, 170, 172, 176, 178–180
- Bildungsqualität 71
- Bürokratie 11, 15, 18, 19, 22, 52, 138
- Definitionsmacht 12, 50, 146, 156, 193
- Dienstleistungen 11, 12, 21, 26, 27, 36, 41, 47, 49, 51, 57, 58, 64, 65, 81, 85–88, 90–92, 94, 95, 103–105, 108, 110, 111, 113, 119, 125, 143–146, 149, 150, 152, 156–158, 163, 165, 178, 193, 197, 198, 200–202
- Dienstleistungsqualität 63, 64, 195
- Dilemmata 58
- DIN EN ISO 9000ff 19, 37, 92
- Durchdringungsgrad 70, 195
- E-Qalin 94
- Effizienz 86, 104, 105, 107, 111, 144, 146, 150, 200
- EFQM 19, 36, 37, 46, 63, 74, 76, 78, 94–96, 98–101, 103, 106, 119, 192, 196, 197, 207
- Ergebnisqualität 26, 27, 46, 56, 92, 104, 124–127, 130, 131, 140, 152, 155, 191, 195, 198, 199, 201
- European Foundation for Quality Management 36, 94
- Evaluation 13, 55, 65, 67, 73, 138, 145, 146, 152, 153, 160, 161, 172
- Fehler 128, 176, 177, 180, 187, 188, 204
- GAB-Verfahren 65–67, 82, 195
- GAP-Modell 63–65, 82, 195
- Gelingensbedingungen 143, 157, 159, 162, 163
- Handlungsleitlinien 65–67, 82, 195
- Hilfeplanverfahren 148, 150, 151, 201
- Interessen 17, 26, 41, 50, 58, 75, 130, 133, 138, 143, 181, 193
- Interessenpolitik 149, 156, 165
- Kausalität 144, 146, 148, 156, 158, 164, 202
- Kollegiales Lernen 65, 67
- KTQ-Qualitätsbericht 70
- LQW 71–73, 82, 196
- Mitarbeitendeneinführung 169, 170, 179
- politische Weichenstellungen 12
- Projektmanagement 5, 81, 136, 181
- Prozess-Lebenszyklus 111, 113, 114, 197
- Prozessablauf 176
- Prozessbeschreibung 114
- Prozesslandkarte 43, 44, 79, 106, 110, 113–116, 118, 119, 132, 134, 198
- Prozessmanagement 44, 81, 90, 127–129, 140, 199, 207
- Prozessqualität 27, 46, 125, 133, 155, 191, 198
- Q.Wiki 78, 80–82, 196
- Qualitätsbegriff 25, 46, 48, 49, 54, 87, 106, 107, 119, 191, 194, 197
- Qualitätsdebatte 47, 48, 50–52, 193
- Qualitätsdefinitionen 47
- Qualitätsentwicklung 13, 22, 38, 40, 48, 50, 53–58, 63, 71, 118, 202
- Qualitätsmanagement 5, 11, 12, 14–16, 18, 19, 22, 25, 27, 35, 37–42, 44, 46–58, 63, 67, 71, 75, 76, 78, 80, 81, 85, 86, 88, 89, 91, 92, 94, 105, 107, 121–124, 127–131, 133–140, 143, 146, 161,

Stichwortverzeichnis

- 169–173, 175–184, 186–188, 191, 192, 194–201, 203, 204, 207, 208
- Einführung von Qualitätsmanagement 75, 121, 129, 130, 138, 207
- Qualitätsmanagementbeauftragte 56, 170–172, 188, 203
- Qualitätsmanagementkonzept 74
- Qualitätsmanagementsysteme 28, 63, 64, 74, 81, 87–89
- Qualitätspolitik 38, 90
- Qualitätssicherung 13, 38–40, 50, 51, 58, 65, 86, 108, 110, 115, 117, 118
- Qualitätszirkel 32, 36, 131, 132, 134, 135, 169, 171, 181, 184–187, 205
- Quality Stream 79, 80
- Rechenschaftslegung 13, 18, 51
- Reifegrade 87, 92, 96, 108–110, 113, 115–117, 119, 197, 198
- Sinnhaftigkeit 53, 54, 180
- Social Return on Investment 153, 154
- soziale Verantwortung 21
- Sozialmanagement 5, 11, 12, 14, 15, 17, 51, 124, 207, 208
- Strukturqualität 26, 46, 123–125, 191, 198
- Total Quality Management 34–36, 78, 92–94, 192
- Umbau der Steuerungslogik 15
- User-Story 183, 188, 204, 205
- Verbesserungsvorschlagswesen 169, 181, 184, 186, 187, 205
- Vision 22, 95, 96, 99, 100, 102, 104, 112
- Wirkung 12, 13, 50, 100, 111, 126, 144–146, 148, 150–153, 156, 158, 159, 165, 175, 187, 200, 201
- Wirksamkeit 13, 15, 22, 39, 40, 47, 115, 123, 126, 143–146, 148–150, 164, 165, 171, 174, 179, 200, 201
- Wirkungsforschung 143, 150, 157, 159, 163, 207
- Wirkungskontrolle 145, 150, 151, 155, 159, 164, 200

Bereits erschienen in der Reihe STUDIENKURS SOZIALWIRTSCHAFT (ab 2019)

Projektmanagement

Von Prof. Dr. Ludger Kolhoff

2., aktualisierte und erweiterte Auflage, 2020, 138 S., broschiert

ISBN 978-3-8487-5813-5

Sozialinformatik

Digitaler Wandel und IT-Einsatz in sozialen Organisationen

Von Prof. Helmut Kreidenweis

3., vollständig überarbeitete Auflage 2020, 275 S., broschiert

ISBN 978-3-8487-5665-0

Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft

Von Prof. i.R. Dr. Armin Wöhrle, Prof. Dr. Reinhilde Beck, Prof. Dr. Klaus Grunwald, Dr. Klaus Schellberg, Prof. em. Dr. Gotthart Schwarz und Prof. Dr. Wolf Rainer Wendt

3., unveränderte Auflage 2019, 240 S., broschiert

ISBN 978-3-8487-4989-8

Organisationsentwicklung – Change Management

Von Prof. i.R. Dr. Armin Wöhrle, Prof. Dr. Reinhilde Beck, Prof. Dr. Paul Brandl, Karsten Funke-Steinberg, Prof. Dr. Urs Kaegi, Dominik Schenker und Prof. Dr. Peter Zängl

2019, 332 S., broschiert

ISBN 978-3-8487-4457-2

Personalmanagement – Personalentwicklung

Von Prof. Dr. Armin Wöhrle, Peggy Gruna, Prof. Dr. Ludger Kolhoff, Prof. Dr. Georg Kortendieck, Prof. Dr. Brigitta Nöbauer, Prof. Dr. Andrea Tabatt-Hirschfeldt und Dr. Raik Zillmann

2019, 238 S., broschiert

ISBN 978-3-8487-4339-1