

I. Qualitätsentwicklung

Qualität (Lat. qualis = Beschaffenheit, Güte; qualitas = Verhältnis zu den Dingen)

„Ein Konstrukt, das entsteht, wenn die Erwartungen aller Beteiligten mit dem, was tatsächlich geleistet wird, also dem Produkt, übereinstimmen.“ (H.v.Spiegel)

„Qualität ist die Gesamtheit der Merkmale einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgesetzte oder vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“ (DIN ISO 8402)

„Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produkts oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse bezieht.“ (DIN 55350)

Qualität ist also: die **Anforderungen** zu erfüllen, die **an eine Organisation** gestellt werden!

Anforderungen an eine Organisation	an sozialwirtschaftliche Dienstleistungsunternehmen
Qualität wird dabei bestimmt: von finanziellen Möglichkeiten und Grenzen von fachlichen Kriterien von gesetzlichen Vorgaben von Erwartungen der Kundengruppen	ökonomische/betriebswirtschaftliche Anforderungen sozialpädagogische Anforderungen; Ethik; Personal rechtliche Anforderungen (SGB I,V,VIII,XI; BSHG;...) Anforderungen der Leistungsempfänger (des <i>Klientels</i> Sozialer Arbeit), deren Angehörigen, der Leistungsträger (den Auftraggebern und Zahlern) und verschiedener weiterer Interessengruppen

Qualitätsmanagement (QM) als Instrument zur Erkennung und Erfüllung der Anforderungen:

„Alle Tätigkeiten der Gesamtführungsaufgabe, welche die Qualitätspolitik, Ziele und Verantwortungen festlegen sowie diese durch Mittel wie Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems verwirklichen“. (ISO 8402)

Wichtige Aspekte des Qualitätsmanagements sind:

1. Kundenorientierung	(auf wen ist QM letztlich extern ausgerichtet?)
2. Mitarbeiterorientierung	(auf wen ist QM letztlich intern ausgerichtet?)
3. Prozessorientierung	(beschäftigt sich QM nur mit dem <i>Ergebnis</i> einer Dienstleistung?)
4. Langfristigkeit	(ist QM eine punktuelle einmalige Angelegenheit?)
5. kontinuierliche Verbesserung	(hat sich QM irgendwann einmal erledigt?)
6. Verantwortung der Leitung	(wer hat betriebsintern die Verantwortung für QM?)
7. Profilierung	(welchen zusätzlichen Nutzen hat ein Betrieb von QM?)

Die 3 zentralen QM-Systeme:

wie wird QM organisiert? Welches sind die wichtigen QM-Systeme?

DIN EN ISO 9000ff.	TQM Total Quality Management	EFQM European Foundation for QM
Drei wesentliche Prinzipien finden sich in allen drei Modellen		
<i>Kundenorientierung Mitarbeiterorientierung Prozessorientierung</i>		

Qualitätsentwicklung (QE)

Veränderung – im Sinne einer geplanten Verbesserung- der Qualität eines Produktes bzw. einer Dienstleistung.

Die lernende Organisation (Unternehmens-Philosophie) stellt sich immer wieder die Frage: „Warum so und nicht anders?“

Qualitätsentwicklung ist wirtschaftlicher als reine Qualitätskontrolle (verstanden als Kontrolle des Endproduktes), weil weniger Ausschuss produziert (Produktion materieller Güter) bzw. Produkte und Dienstleistungen bedarfsgerechter und günstiger erbracht werden können.

Gegenüberstellung: Qualitäts-kontrolle / Qualitäts-entwicklung (QE)

Qualitäts-kontrolle	Kontrolle des Endproduktes durch Messen + Prüfen von Produkten Käuferbefragung/ Beschwerdenauswertung;	„reaktive Methode“ Ergebnis: Nachbessern oder Ausschuss
Qualitäts-entwicklung	Hinterfragen / Überprüfen von Rahmenbedingungen, Ressourcen sowie Art und Weise der Produktion von Gütern bzw. Erbringung von Dienstleistungen; - Entwickeln von Produkten / Dienstleistungen mit Kundenbeteiligung unter Berücksichtigung von Situations-, Bedarfs- und Marktanalysen.	„präventive Methode“ „prospektive Methode“

QE bezieht sich auf Struktur-, Prozess-, Ergebnis-Qualität (Donabedian 1966)

Qualität als Frage von	Effektivität	= Eignung der Maßnahme
(eignet sich eine bestimmte Maßnahme zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe?)		
und	Effizienz	= Notwendigkeit der Maßnahme
(lohnt sich eine bestimmte Maßnahme zur Zielerreichung in Bezug auf Aufwand und Ertrag?)		

Zur Beurteilung der Ergebnis-Qualität braucht es:

<i>Erfolgsdefinition</i> (realistische Festlegungen angestrebter Zustände)	<i>Ziele</i>
<i>Erfolgskriterien</i> (messbare Größen)	<i>Indikatoren</i>
<i>Erfolgskontrolle</i> (Überprüfungsmethoden und -zeiträume)	<i>Evaluation</i>

II. Ökonomische und sozialpädagogische Anforderungen

1. Ökonomische Anforderungen

Hintergründe:

- ◆ **demografische Entwicklungen**
(Bevölkerungsalterung, nach Lebensalter und Bevölkerungsanteil)
- ◆ **ökonomische Entwicklungen**
(Tertiärisierung, internationale Arbeitsteilung, Strukturschwächen, Produktivitätssteigerungen, Massenarbeitslosigkeit, Konjunkturschwäche, sinkende Reallöhne)
- ◆ **politische Entwicklungen**
(Liberalisierung, Deregulierung, Privatisierung)

Folgen:

Kostendruck auf öffentliche Haushalte durch geringere Einnahmen aus Steuern-, Umlagen- und Sozialbeiträgen, bei gleichzeitig steigenden Ausgaben für Arbeitslosigkeit, Alters- und Gesundheitsversorgung.

Situation:

Finanzierung sozialer Arbeit beruht auf Umverteilungsprozessen;
Öffentliche Hand ist laut Gesetz wichtiger Leistungsträger sozialer Dienstleistungen, bezüglich Daseinsvorsorge und Ausgleich sozialer Benachteiligungen.

Entwicklung:

steigender Bedarf nach sozialen Dienstleistungen bei gleichzeitig sinkender Finanzkraft von Leistungsträgern und Leistungsempfängern.

Bedeutung für QE in SWD:

Leistungsträger tragen nicht nur Kosten, sondern auch Verantwortung und sind deshalb an der Qualität der zu gewährleistenden (sozialen) Dienstleistungen interessiert;
d.h. Qualität bedeutet hier, die (Dienst-)leistung muss bestimmten überprüfbaren und anerkannten Standards entsprechen und die damit verbundenen Ziele erreichen.

Ökonomische Anforderungen an sozialwirtschaftliche Dienstleistungsunternehmen:

- ◆ **Erhaltung von Liquidität und Bonität** des Unternehmens (wirtschaftlicher Einsatz der Ressourcen)
- ◆ **Wettbewerb** um Kunden und Dienstleistungsaufträge (nach Preis und Leistungskriterien)
- ◆ **Kostendruck** auf Dienstleistungen der Daseinsvorsorge und Ausgleich sozialer Benachteiligungen bei gleichzeitiger Ausweitung von Bedarf und Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen

2. sozialpädagogische Anforderungen

**Gesellschaftliche Entwicklungen,
dadurch entstandene Aufgaben und
daraus abgeleiteter Auftrag:**

Entwicklungen moderner Gesellschaften

- erweiterte **Bildungs- und Berufschancen** erhöhen die **Quote der Erwerbstätigkeit** von Frauen sowie **► weniger Potential familiärer Betreuungsarbeit**
- Pluralisierung von Lebensformen/Haushalten**
- Flexibilisierungsansprüche** von Unternehmen **► weniger Möglichkeit familiärer Betreuungsarbeit**
in räumlicher und zeitlicher Hinsicht
- Verlängerung der Lebenszeit** **► Erhöhung des Pflege- / Betreuungsbedarfes**

Aufgaben Sozialer Arbeit

- Übernahme von Reproduktionsleistungen bei:
- Erziehung und Sozialisation** **►** (Vorschule, Schule/Beruf, Freizeit, etc.)
 - Unterstützung in Krisensituationen** **►** (Armut, Arbeitslosigkeit, Wohnungslosigkeit, etc.)
 - Beratung, Betreuung, Pflege** **►** (Krankheit, Behinderung, Altersschwäche)

Auftrag Sozialer Arbeit

Ermöglichung eines **menschenwürdigen Lebens** (*prospektiv*)
Sicherstellung individueller/ökonomischer/sozialer **Teilhabe** am gesellschaftlichen Leben (*präventiv*)
Gewährung von (Re-) **Integrationshilfen** (*korrektiv*)

die Gestaltung dieses Auftrages ist wesentlich durch soziale Bewegungen beeinflusst:

Soziale Bewegungen	(An-)Forderungen	Soz. päd. Konzepte
christliches Menschenbild (Mensch ist Schöpfung Gottes)	Nächstenliebe	internationaler
philantropische Bewegung (aufsteigendes Bürgertum)	Humanistische Werte	Ethikcode
intern. Menschenrechtsbewegung	universelle Menschenrechte	Sozialer Arbeit (DBSH)
christlich + caritative Bewegung	Hilfe und Versorgung in der Reihenfolge: Familie - Gemeinschaft - Gesellschaft	Subsidiaritätsprinzip Akzeptanz
Arbeiterbewegung	Mitbestimmung, Solidarität	Solidaritätsprinzip Problemorientierung
Pädagogische Reformbewegung	Human Relations,	Gruppen-/Teamarbeit
Jugendbewegung	freie Entfaltung der Persönlichkeit	Empathie; Ganzheitlichkeit
Frauenbewegung	Gleichberechtigung	Emanzipativer Ansatz Gender Mainstreaming
Studentenbewegung	Demokratisierung der Gesellschaft	Partizipativer Ansatz Gemeinwesenarbeit
Selbsthilfebewegung	Selbstbestimmung statt Bevormundung	Empowerment-Ansatz Case-Management
Individualisierung/Pluralisierung	Berücksichtigung von Lebensstilen / Lebenslagen	Lebensweltorientierung Quartiermanagement

III. Zusammenhang sozialpädagogischer Anforderungen und QE

In sozialwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmen sind es gerade die sich aus dem Auftrag Sozialer Arbeit (Förderung der gesellschaftlichen Teilhabe und Beseitigung deren Beschränkungen unter Beachtung der Würde des Menschen) ergebenden sozialpädagogischen Anforderungen, die QM und QE mit Inhalt und Leben füllen. QE unter sozialpädagogischen Anforderungen ist damit nichts Aufgesetztes, sondern entspricht praxiserprobten sozialpädagogischen Konzepten, die eine Tradition und reichen Erfahrungsschatz vorweisen können.

Dies veranschaulicht folgende Gegenüberstellung:

Ansätze/Konzepte Sozialer Arbeit

Aspekte von QM und QE

*Internationaler Ethik Code,
Empathie, Akzeptanz, Ganzheitlichkeit,
Klientenzentrierte Gesprächsführung,
Lebensweltorientierung, Quartiermanagement,
Empowerment, Case-Management,
Hilfe zur Selbsthilfe, Partizipation*

Kundenorientierung

Kommentar:

Ausrichtung Sozialer Arbeit an christlichem und humanistischem Menschenbild ist die Grundlage einer verantwortungsvollen Kundenorientierung, die den hilfebedürftigen aber selten hilflosen Menschen in den Mittelpunkt ihrer Tätigkeit stellt. Dabei werden Umfeld, Lebensbedingungen und jew. Lebensstile einbezogen.

*Gruppen- und Teamarbeit
fachliche, soziale und persönliche Kompetenz
Rating Assessment, Reflektion, Supervision
Gender-sensibilität/-kompetenz
Beratung, Betreuung, Erziehung*

Mitarbeiterorientierung

Kommentar:

Mitarbeiter/Fachpersonal sind wichtigstes Kapital sozialwirtschaftlicher Dienstleistungsunternehmen / Organisationen Sozialer Arbeit, weil sie personengebundene Dienstleistungen erbringen und damit bedeutsamer Produktionsfaktor für Qualität der Leistungserbringung sind. Deshalb bedarf es der Aus-/Fort- und Weiterbildung zur Weiterentwicklung der erforderlichen Kompetenzen; externer Supervision zur selbstkritischen Reflektion und Persönlichkeitsentwicklung; Interner kollegialer Beratung, Absprachen und Austausches über Ziele, Konzepte und deren Umsetzung; Mitarbeitergespräche zur Mitarbeiter-führung/-förderung über kompetenz- und persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung sowie von Organisationsstruktur und -prozessen.

*Systemischer Ansatz
(Mensch als komplexes Wesen, Gesellschaft als komplexes System)
langfristige Veränderungsperspektiven
(Bsp. Sucht, psychische Krankheiten, Erziehung/Sozialisation)
professionelle Arbeitsbeziehung (Verlässlichkeit, Vertrautheit)
Subsidiaritätsprinzip; Interdisziplinäre Zusammenarbeit*

Prozessorientierung

Langfristigkeit

Kontinuität

Kommentar:

Komplexe Systeme (Menschen, Netzwerke, Quartiere, etc.) bedürfen kontinuierlicher Steuerung durch Wahrnehmung von Veränderungen, Überprüfung von Maßnahmen, Be(ob)achtung über längere Zeiträume; Beziehungsarbeit bedarf stabiler, vertraulicher und kontinuierlicher Kommunikation.

Daraus folgt:

Sozialpädagogische Anforderungen können die QE in SWD begünstigen und fördern,

Voraussetzung	Offenlegen von Zielen	Zielformulierung
	Eingehen von Zielvereinbarungen	
	Aushandeln von Erfolgskriterien	Erfolgsdefinition
	Überprüfen von Wirkungen	Evaluation

das bedeutet zielorientiertes, planvolles, methodisches, kritisch-reflektierendes prozesshaftes Arbeiten.

Konsequenz für die Profession Soziale Arbeit:

Heraus aus den Nischen, zeigen	wo man steht	(Ethik, Ansatz, etc.)
	was man kann	(Kompetenzen)
	was man erreichen will	(Ziele)
	wie man arbeitet	(Methoden)

Ziele setzen heißt, sich festlegen und überprüfen lassen;

- Wer zielorientiert arbeitet und Zielerreichung überprüft, kann auch Erfolge der Arbeit vor-/nachweisen;
- Erfolge können publiziert und gefeiert werden, mit Kundengruppen, MitarbeiterInnen, Freunden und Förderern und lassen sich so in die Arbeit einbauen;
- Erfolgskontrolle kann die Arbeit bereichern, in dem z.B. eine Jugendhilfeeinrichtung jährliche „Ehemaligentreffen“ veranstaltet, die der qualitativen Evaluation sowie der Stärkung der „Heimbewohner“ durch den Zuspruch der „Ehemaligen“ dienen können.

Angesichts starker ökonomischer Anforderungen kommt alles auf den Prüfstand

(auch sozialpädagogische Selbstverständlichkeiten / Standards)

- Bestand hat, was finanzierbar und notwendig für Ansehen des Unternehmens und Qualität der Dienstleistung ist!

Sozialpädagogische Anforderungen / Standards haben nur Bestand, wenn / soweit sie in Qualitätsstandards transformiert werden und ihre Wirksamkeit (Aufgabenerfüllung und Zielerreichung) nachweisen können.

Bsp.: Jugendberufshilfe

Aufgabe: Jugendliche für den Arbeitsmarkt qualifizieren (Schulabschluss, Schlüsselkompetenzen, Spezialkompetenzen)

Aufgabe erfüllt,

wenn Teilnehmer die Abschlüsse/Kompetenzen haben.

Ziel: Erhöhung der Vermittlungsquote auf dem Arbeitsmarkt

Ziel erreicht,

wenn Vermittlungsquote der Teilnehmer signifikant höher als bei vergleichbaren Jugendlichen, die nicht teilgenommen haben.

IV. Bedeutung von QE für Sozialwirte

Inter- und Intra-Rollenkonflikt

Bei **klassisch berufsspezifischer Aufgabenteilung** von Finanzverantwortung (Verwaltungs-/BetriebswirtInnen) und Aufgabenverantwortung (SozialpädagogInnen/SozialarbeiterInnen) können sich **Inter-Rollen-Konflikte** zwischen verschiedenen Funktionsträgern (Geschäftsführer vs. pädagogischen MitarbeiterInnen oder zw. o.g. Berufsgruppen) ergeben, die jeweils ökonomische bzw. sozialpädagogische Anforderungen reklamieren.

Sozialwirte müssen die (teils widersprüchlichen) Interessen/Aufgaben von Finanz(Ressourcen)- und Produktverantwortlichkeit in einer (ihrer) Person vereinbaren (**Intra-Rollen-Konflikt**). Wenn Finanzverantwortlichkeit den größeren Druck ausübt, braucht es gute Absicherung und Stärkung der Produktverantwortung, hierzu kann u.a. die QE in fachlicher sozialpädagogischer Sicht beitragen.

Bei **neuem Steuerungsmodell** werden **Ressourcen- und Aufgabenverantwortlichkeit kombiniert** sowie **dezentralisiert** und **einer Person übertragen** (mit Zielorientierung, Ergebnisorientierung, Budgetierung und Berichtswesen).
Bsp. Leiterin eine Kindertagesstätte wäre zuständig für pädagogische Arbeit, Personal, Finanzen und Gebäude.

Sozialwirte müssen angesichts der Komplexität der Wirklichkeit in sozialwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmen ihr eigenes Verhalten situationsgemäß variieren können. (vgl. Helmut E. Becker: Das sozialwirtschaftliche Sechseck)
→ erhöhte Anforderungen bei gleichzeitig höheren Gestaltungsmöglichkeiten für Sozialwirte!

Die **sozialpädagogische Kompetenz der Empathie** und die **gesellschaftliche Rolle, MittlerIn** zu sein zwischen der bürgerlichen „Normalgesellschaft“ und der Lebenswelt des Klientels, können als **Ressourcen** angesehen werden, **die Rollenübernahme erleichtert und Qualität sichert.**

Dies ist eine große Herausforderungen für Profis Sozialer Arbeit und zugleich eine Gelegenheit, sich im Spannungsfeld ökonomischer und sozialpädagogischer Anforderungen behaupten zu können.

Offenburg, Februar 2004

Dr. phil. Martin Becker
Sozialwissenschaftler
Kommunal- und
Organisationsberatung

77654 Offenburg, Scheffelstraße 23; Tel.: 0781-39120
Kontakt@organisationsentwicklung-becker.de

Anlage

Quellennachweis/Literaturhinweise:

- Becker, Helmut E. (Hrsg.) (2002): Das sozialwirtschaftliche Sechseck. Lambertus-Verlag, Freiburg/i.Br..
- Deutsche Gesellschaft für Qualität (2001): Qualifizierung – Literatur als Partner. Fachliteratur und Normen. DGQ-Schriftenreihe, 10-04-2001.
- Donabedian, A. (1966): Evaluating the quality of medical care. In: Millbank Memorial Fund Quarterly Nr.2.
- Kreft, Dieter/ Ingrid Mielenz (Hrsg.) (1996): Wörterbuch Soziale Arbeit. Beltz, Weinheim, Basel, 4.Auflage.
- Kreuzhage, Stephanie (Hrsg.) (2003): Praxishandbuch Sozial Management, Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn.
- Spiegel, H.v. (1993): Aus Erfahrung Lernen. Qualifizierung durch Selbstevaluation. Münster.
- Zusammenfassende Darstellung ökonomischer, technologischer, politischer und demografischer gesellschaftlicher Entwicklungen und deren Einfluss auf das Zusammenleben der Menschen, siehe in: Becker, Martin (2003): Lebensqualität im Stadtquartier. <http://www.freidok.uni-freiburg.de/volltexte/674>.

wichtige Adressen:

- Beuth Verlag; Burggrafenstraße 6, 10787 Berlin; www.beuth.de; Tel.: 030-26010; Fax.: 030-2601-1260 (Herausgeber der DIN EN ISO Veröffentlichungen)
- DBSH - Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e.V.; Friedrich-Ebert-Str. 30, 45127 Essen. www.dbsh.de; e-mail: info@dbsh.de; Tel. 0201 820 78-0; Fax 0201 820 78 40
- DGS - Deutsche Gesellschaft für Sozialarbeit e.V.; Postfach 1129, 74370 Sersheim; www.dgsinfo.de; e-mail: info@dgsinfo.de;
- DGQ - Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.; August-Schanz-Straße 21A, D-60433 Frankfurt am Main; www.dgq.de; e-mail info@dgq.de; Telefon (069) 9 54 24-0, Telefax (069) 9 54 24-133
- DIN - Deutsches Institut für Normung e. V.; 10772 Berlin; Tel.:(030) 2601-0; Fax.:(030) 2601-1260
- EFQM - Brussels Representative Office; Avenue des Pleiades 15, 1200 Brussels, Belgium, www.efqm.org; Email: info@efqm.org; Tel: +32-2 775 35 11; Fax: +32-2 775 35 35
- FQS - Forschungsgemeinschaft Qualität e.V.; August-Schanz-Straße 21A, 60433 Frankfurt am Main; Telefon: 069 / 954 24 – 123; Fax: 069 / 954 24 – 133
- REFA - Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V.; REFA Bundesverband e. V.; Wittichstrasse 2, 64295 Darmstadt; Fon +49 (0) 6151/8801-0; Fax +49 (0) 6151/8801-27; Internet:www.refa.de; E-Mail: refa@refa.de
- QZ - Qualität und Zuverlässigkeit. Monatlich bei Hanser erscheinende Fachzeitschrift und Organ der DGQ
- DEC - Deutsches EFQM Center
- EFQM - European Foundation for Quality Management
- EOQ - European Organization for Quality
- ÖVQ - Österreichische Vereinigung für Qualitätssicherung
- SAQ - Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Qualitätssicherung