

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung
des Grades eines Masters in Sozialmanagement
an der Alice Salomon Hochschule Berlin
(Masterarbeit)

Möglichkeiten und Grenzen von Qualitätsmanagement in Sozialen Organisationen

Eingereicht bei

Erstleser: Prof. Dr. Hans-Dieter Bamberg

Zweitleser: M.A. Jenny Behnke

Abgabedatum: 15.02.2012

Frank Fiedler
Lüdersdorfer Dorfstraße 23d
16269 Wriezen

frank.fiedler@gmx.de

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	4
1.1	Fragestellung und Untersuchungsinteresse	4
1.2	Aufbau der Arbeit	5
2.	Begriffsbestimmung.....	6
2.1	Soziale Organisationen	6
2.2	Soziale Dienstleistungen	7
2.3	Qualität.....	9
2.3.1	Annäherung an den Qualitätsbegriff	9
2.3.2	Dimensionen, Perspektiven und Ebenen von Qualität	11
2.3.3	Qualität in der Sozialen Arbeit	13
2.4	Qualitätsmanagement	15
2.4.1	Entwicklung.....	15
2.4.2	Begriff	17
3.	Notwendigkeit von Qualitätsmanagement in sozialen Organisationen	19
3.1	Qualitätsdebatte in sozialen Organisationen	19
3.2	Gesetzliche Verankerung	20
3.3	Ökonomisierung der Sozialen Arbeit	21
4.	Qualitätsmanagementsysteme	23
4.1	DIN EN ISO 9000 ff.....	24
4.1.1	Inhalte der DIN EN ISO 9001:2008	26
4.1.1.1	Normabschnitt 4 - Qualitätsmanagementsystem	26
4.1.1.2	Normabschnitt 5 - Verantwortung der Leitung	27
4.1.1.3	Normabschnitt 6 - Management von Ressourcen.....	28
4.1.1.4	Normabschnitt 7 – Produkt-/ Dienstleistungsrealisierung.....	28
4.1.1.5	Normabschnitt 8 - Messung, Analyse, Verbesserung	29
4.1.2	Prinzipien des Qualitätsmanagements	30
4.1.3	Zusammenfassung.....	32
4.1.4	Bedeutung.....	33

4.2	EFQM-Modell	34
4.2.1	Inhalt	35
4.2.1.1	Befähiger-Kriterien	36
4.2.1.2	Ergebnis-Kriterien	37
4.2.2	RADAR-Methode	38
4.2.3	Stufen der Excellence	39
4.2.4	Bedeutung.....	40
4.3	LQW (Lernorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung)	42
4.3.1	Inhalt	42
4.3.2	Bedeutung.....	45
4.4	AZAV	46
4.4.1	Inhalt	46
4.4.1.1	Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit	47
4.4.1.2	Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem	48
4.4.2	Bedeutung.....	49
4.5	Weitere Qualitätsmanagementsysteme	50
5.	Umsetzung von Qualitätsmanagement.....	52
5.1	Zentrale Elemente.....	52
5.1.1	Prozessorientierung	52
5.1.2	Kundenorientierung.....	53
5.1.3	Mitarbeiterorientierung	54
5.2	Organisatorische Rahmenbedingungen	55
5.2.1	Verantwortung der Leitung	55
5.2.2	Einrichtung eines Qualitätszirkels.....	56
5.2.3	Ressourcen.....	57
5.3	Chancen von Qualitätsmanagement	58
5.4	Grenzen von Qualitätsmanagement	61
6	Resümee.....	63
	Literaturverzeichnis	64
	Ehrenwörtliche Erklärung	67

1. Einleitung

1.1 Fragestellung und Untersuchungsinteresse

Der Autor dieser Arbeit, mit betriebswirtschaftlichem Erststudium in der Fachrichtung Industrie, ist bei einer in Brandenburg landesweit tätigen Stiftung mit sozialpädagogischer Ausprägung als Führungskraft beschäftigt. Zu den Tätigkeitsschwerpunkten des Trägers zählen unter anderem Sozialarbeit mit einem breiten Spektrum an Zielgruppen und Bildungsarbeit mit benachteiligten Jugendlichen. Zu den Aufgaben des Autors zählen unter anderem die Sicherung eines Standortes sowie die strategische Entwicklung des Trägers.

Aufgrund der gesetzlichen Änderungen insbesondere im Bereich des SGB III und des SGB II ist er seit dem Jahr 2010 in der internen Qualitäts-Arbeitsgruppe für den Bereich der AZAV federführend tätig. Während dieser Tätigkeit konnten mehrere interne Audits sowie Träger- und Maßnahme-Zertifizierungen erfolgreich vorbereitet und durchgeführt werden. Das ist regelmäßig mit einer Vielzahl an beteiligten Akteuren und einem enormen Aufwand verbunden. Die Gründe dafür sind vielfältig, sie reichen sicherlich von der territorialen Ausdehnung des Trägers über das gesamte Land Brandenburg bis dahin, wie der Qualitätsgedanke in den einzelnen Projekten angekommen und umgesetzt wird. Dennoch stand immer wieder die Frage im Raum, wie dieser Aufwand verringert werden könnte, ohne das Ergebnis zu gefährden.

Im Rahmen der Master-Arbeit des Studienganges Sozialmanagement der Paritätischen Bundesakademie in Kooperation mit der Alice-Salomon-Hochschule bot sich nun die Möglichkeit, das Thema Qualitätsmanagement in Sozialen Organisationen aus theoretischer Sicht zu beleuchten. Die Arbeit wird zeigen, dass es nahezu unmöglich ist, als soziale Organisation der Qualitätsdebatte zu entziehen.

Gleichzeitig bietet sie die Möglichkeit, Strategien für die Organisation und Umsetzung von Qualitätsmanagement im Unternehmen zu denken. Dabei sollen Handlungs- und Strukturempfehlungen entwickelt werden, die in der Gesamtstrategie mit einem Qualitätsdenken auf allen Ebenen in der Organisation einhergehen müssen.

Dabei wurde bewusst darauf verzichtet, die Aussagen in dieser Arbeit mit Beispielen aus der Praxis des Qualitätsmanagements des Trägers zu illustrieren. Daher wurden auch die entwickelten Empfehlungen bewusst allgemein gehalten. Aus diesem Grund kann die Arbeit eine allgemeine Grundlage für die Umsetzung von Qualitätsmanagement in Sozialen Organisationen angesehen werden.

1.2 Aufbau der Arbeit

In der Arbeit wird also die Frage gestellt, welche Möglichkeiten und Grenzen Qualitätsmanagement in Sozialen Organisationen bietet.

Zunächst werden im Rahmen einer Begriffsbestimmung relevante Vokabeln definiert. Dabei werden die Begriffe Soziale Organisation und Soziale Dienstleistungen sowie Qualität und Qualitätsmanagement erläutert und deren Entwicklungen sowie Bezug zur Sozialen Arbeit beschrieben. Dabei werden insbesondere bei der Darstellung des Qualitätsbegriffes verschiedene Herangehens- und Denkweisen vorgestellt.

Anschließend soll aufgezeigt werden, aus welchem Hintergrund heraus sich Soziale Organisationen mit dem Qualitätsmanagement beschäftigen. Dazu werden ausgehend von einer allgemeinen Darstellung der Qualitätsdebatte als wichtigste Gründe Veränderungen von gesetzlichen Rahmenbedingungen und der Trend zur Ökonomisierung in der Sozialen Arbeit aufgezeigt.

In einem weiteren Abschnitt werden für die Soziale Arbeit relevante Qualitätsmanagementsysteme wie die DIN EN ISO 9001, das EFQM-Modell, die LQW sowie die AZAV ausführlich vorgestellt und weitere Systeme kurz angesprochen. Dabei wird jeweils auf deren Entwicklung und deren Inhalte eingegangen sowie deren Bedeutung für die Soziale Arbeit mit Vorteilen und Kritikpunkten beschrieben.

Die Umsetzung von Qualitätsmanagement erfordert die Verinnerlichung von qualitätsrelevantem Denken in der Organisation mit zentralen Elementen wie Prozess-, Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Darüber hinaus sind organisatorische Rahmenbedingungen zu schaffen, die ebenfalls beschrieben werden sollen. Gleichzeitig sollen Chancen und Grenzen von Qualitätsmanagement in Sozialen Organisationen aufgezeigt werden. Diese Punkte werden im letzten Abschnitt angesprochen.

Ein Resümee schließt die Arbeit ab.

Auf die Verwendung von Doppelformen oder andere Kennzeichnungen für weibliche und männliche Personen wird im Rahmen dieser Arbeit verzichtet, um die Lesbarkeit und Übersichtlichkeit zu wahren. Mit allen im Text verwendeten Personenbezeichnungen sind stets beide Geschlechter gemeint.

2. Begriffsbestimmung

2.1 Soziale Organisationen

Soziale Organisationen übernehmen auf dem sogenannten Dritten Sektor Aufgaben und Aufträge von öffentlichen Trägern. Dieser ist nicht mit dem tertiären Sektor, also dem Dienstleistungssektor, zu verwechseln. Vielmehr ist damit ein eigenständiger Bereich neben Staat (erster Sektor) und privaten Unternehmen beziehungsweise Markt (zweiter Sektor) gemeint. Hier werden Leistungen bereitgestellt, die von Markt und Staat nicht oder nicht angemessen erbracht werden können (vgl. Kramer 2006, S. 8).

Ziel ist die Versorgung von gesellschaftlich anerkannten Bedürfnissen und die Veränderung von Menschen beziehungsweise von menschlichen Verhältnissen und Bedingungen (vgl. Stoll 2008, S. 23). Soziale Organisationen werden zu sozialen Zwecken betrieben, um mit den erbrachten Leistungen das Wohlergehen von Menschen zu fördern oder zu ermöglichen (vgl. Merchel 2009, S. 42).

Dabei sind sie in vielfältigen Bereichen tätig: „Im Sozialbereich bieten Soziale Organisationen Leistungen in der Jugend-, Familien-, Sozial-, Alten-, Behinderten- und Gesundheitshilfe an, sind bildend tätig, wie auch im Rahmen von Beschäftigungsinitiativen, des Strafvollzugs und der Resozialisierung.“ (Stoll 2008, S. 23). Es entsteht eine doppelte Wirkung, denn durch die Hilfe für das Individuum wird gleichzeitig die Gesellschaft unterstützt.

Soziale Organisationen weisen drei wesentliche Merkmale auf:

- **Sozial gerichtetes Handeln:** Die Ausrichtung erfolgt auf soziale Ziele, die einerseits die Gesellschaft oder der Gemeinschaft und andererseits dem Gemeinwohl dienen.
- **Sachzielorientierung:** Erwerbswirtschaftliche oder gewinnorientierte Ziele haben lediglich eine untergeordnete Bedeutung.
- **Private Träger- oder Eigentümerschaft** der Organisation.

Es wird davon ausgegangen, dass bei Sozialen Organisationen mindestens eines dieser drei Merkmale erfüllt ist. Regelmäßig sind jedoch alle drei Merkmale gleichzeitig erfüllt (vgl. Kramer 2006, S. 5 - 6).

Soziale Organisationen sind heute in unterschiedlichen Organisationstypen aufgestellt und als Non-Profit-Organisation, als Profit-Unternehmen sowie als Mischformen organisiert (vgl. Gehrman / Müller 2006, S. 37). Entsprechend unterschiedlich stark werden die vorgestellten Merkmale in der Unternehmenspolitik berücksichtigt.

2.2 Soziale Dienstleistungen

Soziale Organisationen erbringen Soziale Dienstleistungen. Um deren Besonderheiten darzustellen, ist zunächst ist eine in der Betriebswirtschaft übliche Unterscheidung von Sachgütern und Dienstleistungen allgemein vorzunehmen. Sachgüter sind materielle Güter mit Warencharakter, die sichtbar, lagerfähig und transportierbar sind (vgl. Merchel 2009, S. 45). Bei den Dienstleistungen handelt es sich um ein „beabsichtigtes immaterielles Produkt, erbracht durch Tätigkeiten, von denen mindestens eine notwendigerweise an der Schnittstelle zwischen Lieferant und Kunde ausgeführt wird.“ (Zollondz 2006, S. 159). Hier kann wiederum weiter zwischen klassischen Dienstleistungen und Dienstleistungen im sozialen Bereich unterscheiden werden. Im Gegensatz zu sachbezogenen Dienstleistungen richten sich personenbezogene Dienstleistungen auf unmittelbare Leistungen am Menschen.

Auf Grund der Vielschichtigkeit von sozialen Dienstleistungen können unterschiedliche Definitionen gewählt werden, um den speziellen Charakter einer sozialen Dienstleistung zu erfassen (vgl. Knorr / Halfar 2000, S. 70 - 71):

- Bei der **tätigkeitsorientierten Definition** wird die Dienstleistung als spezifische Leistung definiert, die dem Zweck der Bedürfnisbefriedigung dient.
- Im Mittelpunkt der **prozessorientierten Definition** stehen die gleichzeitige räumliche und zeitliche Dienstleistungserstellung und der Dienstleistungsverbrauch durch die Person, die diese Dienstleistung in Anspruch nimmt. Die Dienstleistung wird am Erstellungsprozess gemessen.
- In der **ergebnisorientierten Definition** wird der Prozesscharakter durch das Ergebnis des Prozesses als eigentliches Ziel ersetzt. Dabei wird die Dienstleistung am Ergebnis gemessen.
- Bei der **potentialorientierten Definition** wird die Bedingung der Möglichkeit in den Vordergrund gestellt. Darunter wie die Fähigkeit verstanden, eine Dienstleistung auch tatsächlich bei Nachfrage sofort erbringen zu können.

„Dienstleistungen sind selbständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeit verbunden sind (Potentialorientierung). Interne (z.B. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (als solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an den Menschen - z.B. Kunden - oder deren Objekten Nutzen stiftende Wirkungen zu erzielen; dies stellt eine reine Ergebnisorientierung dar.“ (Knorr / Halfar 2000, S. 71).

Soziale Dienstleistungen weisen Charakteristika auf, die sich in den folgenden Punkten zusammenfassen lassen:

- **Immaterialität:** Sie sind weder sichtbar noch greifbar und nicht gegenständlich. Erst dann, wenn die soziale Dienstleistung erbracht wird, wird sie gleichzeitig sichtbar, erlebbar und wirksam. Das heißt, dass der Kunde sich zwar von der angebotenen Leistung eine Vorstellung machen kann, sie jedoch vor ihrer Erstellung nicht genau kennt. Sie kann nicht mehr korrigiert werden. Produktion und Konsum fallen zusammen. Sie sind unteilbar und können nicht gespeichert oder gelagert werden. Damit ist auch eine Vorratsproduktion, wie in der Industrie üblich, nicht möglich (vgl. Merchel 2009, S. 46).
- **Personenbezug:** Sie werden individuell nach Not- oder Bedürfnislagen erstellt und richten sich primär und unmittelbar an die Menschen einer Stadt oder Region (vgl. Knorr / Halfar 2000, S. 67).
- Soziale Dienstleistungen entstehen in der **Interaktion** zwischen den Beteiligten, wobei die Empfänger der Dienstleistung einen aktiven Beitrag bei der Dienstleistungserstellung erbringen. Sozialarbeit beschäftigt sich mit Beziehungsarbeit und mit Aushandlungsprozessen. Dabei erfolgen Verrichtung, Erstellung und Verwertung der Dienstleistung simultan und sind abhängig von der Präsenz des Kunden (vgl. Knorr / Halfar 2000, S. 69). Auch der Erfolg ist von der Mitwirkung des Kunden abhängig, die Erstellung der Dienstleistung erfolgt koproduktiv (vgl. Merchel 2009, S. 46).
- Häufig ist der Kunde dabei **Co-Produzent der Dienstleistung** und gestaltet sie ganz wesentlich mit (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S. 21). Auch die Qualität wird entsprechend unmittelbar und irreversibel wahrgenommen. Sie muss also von Anfang an erzeugt werden und kann nicht, wie beispielsweise in einem technischen Fertigungsprozess, durch nachträgliche Prüfung oder Auslese noch gesichert werden (vgl. Böhm / Wöhrle 2009, S. 18).
- **Individualität:** Soziale Dienstleistungen sind nur begrenzt standardisierbar. Sie müssen für unterschiedliche Bedürfnisse der Nutzer variabel sein. Das Interesse dabei gilt nicht der klassischen Kundenbindung, sondern Sozialarbeit soll, entsprechend dem Modell Hilfe zur Selbsthilfe, nur so lange tätig sein, wie sie erforderlich ist (vgl. Meusbürger / Pantucek 2007, S. 3).
- **Vergütung der Leistung:** Sozialarbeit wird im Regelfall nicht direkt von denen bezahlt, denen die Leistung zugutekommt. Vielmehr werden die Gelder aus öffentlichen Mitteln zur Verfügung gestellt.

2.3 Qualität

2.3.1 Annäherung an den Qualitätsbegriff

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird mit dem Begriff Qualität in der Regel etwas Gutes, Positives oder Wertvolles verbunden. Er ist dem lateinischen Wort „qualitas“ entlehnt, welches für „Beschaffenheit, Verhältnis oder Eigenschaft“ steht und selbst wiederum vom Verb „qualis“ abstammt, das „wie beschaffen“ bedeutet (vgl. Wögerer 2007, S. 18).

Durch die Erläuterungen im Duden wird das breite Spektrum des Begriffes Qualität wiedergespiegelt. Qualität wird darin sowohl als charakteristische Eigenschaft und Beschaffenheit einer Sache aber auch als Güte und Wert und darüber hinaus als gute Eigenschaft definiert.

- Qualität als **Eigenschaft** oder Beschaffenheit ist eine Beschreibung von Attributen, welche keine Wertung über gut oder schlecht beinhaltet. Sie ist lediglich einfach eine Beschreibung eines Gegenstandes. So können beispielsweise Farbe, Form und spezifische Merkmale beschrieben werden. Aus diesem Blickwinkel besitzt jeder Gegenstand eine Qualität, jedoch ist damit noch keine Aussage zu dessen Bewertung verbunden.
- Darüber hinaus wird der Begriff Qualität als Synonym für **Güte, Wert und Eignung** benutzt. Entgegen der ersten Begriffsdeutung ist in nach diesem Sinn eine Bewertung beispielsweise in gut oder schlecht möglich.

Die wissenschaftstheoretische Auseinandersetzung ist von der Frage geprägt, ob unter Qualität eine subjektive oder eine objektive Größe zu verstehen ist.

- In den Ansätzen bei denen Qualität als **objektive** Größe gesehen wird, steht die Zweckorientierung im Vordergrund. Sie gehen davon aus, dass die Beschaffenheit durch die Summe der als objektiv anzusehenden Eigenschaften bestimmt ist. Daraus lässt sich folgern, dass Qualität eine absolute und wertfreie Größe ist, welche durch objektive Methoden und Kriterien bestimmt werden kann.
- In den Ansätzen, die die **subjektiven** Komponenten des Qualitätsbegriffes betonen, steht die Zweckeignung im Mittelpunkt. Bei diesen Ansätzen wird davon ausgegangen, dass nicht alle Merkmale objektiv messbar sind, sondern dass auch Eigenschaften, die einer subjektiven Wertung seitens des Betrachters unterliegen, Relevanz haben. Die subjektiv-individuellen Bedürfnisse bestimmen den jeweiligen Verwendungszweck, welcher den Bezugspunkt für die Qualität darstellt.
- Daneben sind überschneidende Ansätze der Verknüpfung der subjektiven und objektiven Elemente zu finden (vgl. Gissel-Palkovich 2002, S. 19).

Diese unterschiedlichen Definitionsmöglichkeiten machen deutlich, dass Qualität keine absolute, sondern eine relative Größe ist. Sie kann beschreibend (Eigenschaft, Beschaffenheit) oder bewertend (Güte, Werte, Eignung) und darüber hinaus als objektive oder subjektive Größe verstanden werden (vgl. Gissel-Palkovich 2002, S. 20).

Darüber hinaus können folgende Zugänge zum Qualitätsbegriff benannt werden (vgl. Böhm / Wöhrle 2009, S. 21):

- der **transzendente Zugang**, also eher philosophische, der zum Wesenskern vorstoßen will,
- der **produktbezogene Zugang**, der Qualität als exakt messbare Größe festzulegen versucht,
- der **anwenderbezogene Zugang**, der die Beurteilung den Nutzern und Kunden überlässt,
- der **fertigungsbezogene Zugang**, bei dem Qualität durch die Festlegung (Normierung) einer bestimmten Art und Weise, wie das Produkt hergestellt bzw. die Dienstleistung erbracht werden soll, bestimmt ist,
- der **wertbezogene Zugang**, der das Preis-Leistungs-Verhältnis in den Mittelpunkt der Betrachtungen stellt.

Je nach Zugang und Betrachtungsweise können sich so die Schwerpunkte von qualitätsrelevanten Themen verschieben.

Insgesamt ist Qualität nur schwer messbar, da sie keiner physikalischen Größe entspricht. Qualität ist kein feststehender Begriff, der eine absolute Größe bezeichnet, die immer Gültigkeit besitzt, sondern muss stets definiert werden. Qualität ist keine gegebene Größe, die wenn sie einmal erreicht wurde, immer wieder produziert werden kann (vgl. Knorr / Halfar 2000, S. 17).

Qualitätskriterien werden in der Sozialen Arbeit zwischen Träger, Finanzier und Institution des sozialen Dienstleisters und dem Kunden ausgehandelt. Sie ergibt sich „... aus der Übereinstimmung zwischen den Erwartungen hinsichtlich der Leistung und der tatsächlich erbrachten Dienstleistung“ (Meinhold / Matul 2003, S. 15). Qualität ist nicht von vornherein bestimmt, sondern ergibt sich aus der Übereinstimmung zwischen Anforderungen und Erwartungen einerseits und der tatsächlich erbrachten Leistung und der damit verbundenen Erwartungserfüllung andererseits (vgl. Böhm / Wöhrle 2009, S.19).

2.3.2 Dimensionen, Perspektiven und Ebenen von Qualität

Der Qualitätsbegriff kann in vier logische Dimensionen unterschieden werden (vgl. Merchel 2010, S. 37):

- **deskriptiv-analytische Dimension:** Unter diesem Gesichtspunkt wird gemäß der ursprünglichen lateinischen Begriffsbedeutung wertneutral die Beschaffenheit eines Gegenstandes beschrieben.
- **normative Dimension:** Mit dieser Betrachtungsweise wird ein Urteil über einen Vorgang oder eine Sache gefällt. Die Grundlage dafür bilden Ziele, Anforderungen und Erwartungen. Dabei werden Kriterien zugrunde gelegt, auf deren Basis eine Bewertung auf einer Skala vorgenommen werden kann. Das heißt es kann in Gut und schlecht oder in geeignet und ungeeignet unterschieden werden.
- **evaluative Dimension:** Diese Dimension resultiert unmittelbar aus dem normativen Gehalt des Qualitätsbegriffs, der einen Bewertungsvorgang nach sich zieht, bei dem die Bewertenden einen Gegenstand oder Sachverhalt prüfen und anhand ihrer eigenen Maßstäbe zu einem Urteil gelangen. Die Evaluation kann sowohl intern als auch extern erfolgen.
- **handlungsorientierte Dimension:** Die Bewertung zur Beschaffenheit eines Gegenstandes oder Sachverhaltes ist in der Regel mit einer Handlungsaufforderung verbunden. Diese können Aktivitäten zur Qualitätsverbesserung oder Maßnahmen zur Aufrechterhaltung oder Gewährleistung des als zufrieden stellenden Zustandes veranlassen.

Diese Dimensionen bauen aufeinander auf. Ausgehend von der wertneutralen Beschreibung werden Bewertungen auf Grund von vorab definierten Anforderungen erstellt und evaluiert und daraus wiederum Handlungsempfehlungen entwickelt.

Qualität kann aus unterschiedlichen Perspektiven definiert werden. Dabei sind drei Perspektiven zu unterscheiden (vgl. Merchel 2010, S. 38):

- Im Mittelpunkt der **adressatenbezogene Perspektive** stehen die Anforderungen aller Interessenträger.
- Bei der **organisationsbezogene Perspektive** wird unter organisationsinterner Sicht untersucht, was Qualität bedeutet und wie diese verbessert werden kann.
- In der **fachbezogenen Perspektive** wird aus fachpolitischer Sicht heraus beschrieben, was Qualität jeweils ausmacht.

Qualität kann darüber hinaus in drei Ebenen differenziert werden, die unterschiedliche Handlungsansätze nach sich ziehen. So kann sie nach einem bereits im Jahr 1966 durch A. Donabeian entwickeltem Qualitätskonzept in Hinblick auf die Struktur, auf den Prozess

oder auf das Ergebnis betrachtet werden. Entsprechend lässt sie sich in Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität unterteilen (vgl. Merchel 2010, S. 42):

- Unter **Strukturqualität** werden organisatorischen Rahmenbedingungen und die Ausstattung, über die eine Einrichtung bei der Erbringung der Leistung verfügt, verstanden. Sie beschreibt damit die Bedingungebene (vgl. Gissel-Palkovich 2002, S. 187). Sie beinhaltet Unternehmenskultur und Führungsqualität sowie die Qualität der Organisation und der eingesetzten Systeme und der verfügbaren Ressourcen, von der finanziellen und technischen Ausstattung bis hin zu den Fähigkeiten und fachlichen und weiteren Kompetenzen von Mitarbeitern (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S. 27).
- Mit **Prozessqualität** werden Aktivitäten betrachtet, die geeignet und notwendig sind, um ein bestimmtes Ziel der Leistung zu erreichen. Im Vordergrund stehen die Handlungsvorgänge der Erbringung der Dienstleistung. Dabei wird in Primärprozesse (Vorgänge, bei denen ein unmittelbarer Kontakt zwischen Leistungserbringer und Adressaten besteht) und Sekundärprozesse (Vorgänge, bei denen keine unmittelbare Interaktion mit den Adressaten stattfindet) unterschieden. Dabei wird auch die Wechselwirkung dieser Prozessarten untersucht (vgl. Merchel 2010, S. 45).
- Als **Ergebnisqualität** werden Resultate, also sichtbare Erfolge oder Misserfolge oder Wirkungen betrachtet und bewertet. „Der Unterschied zwischen dem Umfang der mit bestimmten Ressourcen erbrachten Leistungen („output“) und der mit den Leistungen erzielten Wirkungen („outcome“) darf allerdings bei der Definition von Ergebnisqualität nicht unbeachtet bleiben.“ (Merschel 2010, S. 47).

Diese Dreiteilung des Qualitätsbegriffs hat sich im gesamten Dienstleistungssektor durchgesetzt. Dabei beeinflussen sich diese Ebenen gegenseitig. Die Strukturen wirken auf die Prozesse und diese bestimmen die Ergebnisqualität, welche wiederum das Planen von Veränderungen bei Prozessen und Strukturen hervorrufen wird. Damit wird deutlich, dass die im Ergebnis festgestellte Qualität in einem Prozess erbracht wird, für den strukturelle Voraussetzungen gegeben sein müssen.

In der öffentlichen Debatte um Qualität in der sozialen Arbeit sind unterschiedliche Schwerpunktsetzungen zu diesen Ebenen zu beobachten. Vor allem Kriterien zu Ergebnissen von Leistungen, gewichtet in Euro, stehen häufig im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses. „Gleichzeitig müssen Akteure der Sozialen Arbeit darauf dringen, die öffentliche Qualitätsdebatte nicht einseitig auf den Aspekt der Ergebnisqualität auszurichten, sondern gleichermaßen Aspekten der Struktur- und Prozessqualität als legitime Qualitätsebenen Geltung zu verleihen.“ (Merschel 2010, S. 47).

2.3.3 Qualität in der Sozialen Arbeit

Im Sozialen Sektor werden Leistungen im öffentlichen Interesse erbracht. Sie müssen gegenüber der öffentlichen Hand als Zuwendungsgeber oder der Solidargemeinschaft verantwortet werden. Daher besteht der Bedarf nach Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S. 31).

Mit dem Thema Qualität wurde sich im Bereich der Sozialen Arbeit schon vor der sogenannten Qualitätswelle beschäftigt. Für die Darstellung von Arbeitsprozessen und Ergebnissen wurden verschiedene Instrumente wie beispielsweise die wissenschaftliche Evaluation als methodische Wirkungsforschung sowie die Selbst- und Fremdkontrolle einzelner Mitarbeiter oder Teams sowohl in Bezug auf die Aufgaben als auch auf die Strukturen, entwickelt und angewendet. (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S. 16).

Die Akteure im Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit haben unterschiedliche Erwartungen an den Qualitätsbegriff. Aus Sicht der Leistungsträger bedeutet Qualität die Verwirklichung eines fachlichen Anspruchs und eines beruflichen Selbstverständnisses. Für Kostenträger bedeutet es möglicherweise die Sicherung eines politisch definierten Mindeststandards bei gleichzeitiger Haushaltsbegrenzung. Für den Leistungsempfänger bedeutet es im Kern die Erfüllung der bestehenden Erwartungen (vgl. Böhm / Wöhrle 2009, S. 7).

Qualität von sozialen Dienstleistungen umfasst sowohl quantitative (wie viel von einer Dienstleistung) als auch qualitative Aspekte (auf welchem Qualitätsniveau). Auch ist Qualität nur in relativen Merkmalen bestimmbar. Gemessen wird der Grad der Übereinstimmung zwischen den Erwartungen an eine Leistung einerseits und der tatsächlich erbrachten Leistung auf der anderen Seite. Durch die Vielzahl und Verschiedenartigkeit von sozialen Dienstleistungen ist eine einheitliche Definition, die für alle sozialen Dienstleistungen gilt, nicht möglich (vgl. Knorr / Halfar 2000, S. 67).

Der Qualitätsbegriff beinhaltet eine gewisse Relativität. Das Erreichen von Qualität kann als graduelle Annäherung an ein ausgehandeltes Qualitätskonzept beschrieben werden. In dieses Qualitätskonzept fließen verschiedene Leistungsmerkmale ein, die für ihr Bedeutung im Rahmen von Qualität gewichtet werden. Dazu ist zu berücksichtigen, dass Qualität auch in zeitlicher Hinsicht einen prozesshaft-dynamischen Charakter annimmt. Das heißt, dass Merkmale, die nach derzeitigen fachlichen Erkenntnissen, politischen Gewichtungen oder individuellen Erwartungen eine wesentliche Bedeutung in einem Qualitätskonzept zukommt, durch Veränderungen von Wertmaßstäben ein geringeres Gewicht erhalten könnten. Ebenfalls sind umgekehrte Entwicklungen denkbar, dass bisher unbeachtete Maßstäbe in den Mittelpunkt der Qualitätsbetrachtung gerückt werden könnten (vgl. Merchel 2010, S. 39).

Qualität in der Sozialen Arbeit wird heute als Effektive, kundenorientierte Dienstleistung auf der Basis professioneller Standards definiert. Zu diesen Standards zählen die Dienstleistungsorientierung, Lebensweltorientierung, Prävention, Partizipation und Empowerment. Soziale Arbeit soll nachhaltig sein und systemisch ausgeführt werden (vgl. Böhm / Wöhrle 2009, S. 24 - 27).

Daraus ergeben sich verschiedene Dimensionen die auf die Qualität der Sozialen Arbeit wirken, in der sowohl die Beteiligten als auch die Ergebnisse Berücksichtigung finden. Sie umfassen die Bereiche Menschenbild, Zufriedenheit der Betroffenen, Zufriedenheit der Mitarbeiter, Sozialverträglichkeit, Effektivität, fachliche Qualität, Effizienz und Perspektivorientierung, Zur Übersicht sind sie in der nachfolgenden Abbildung dargestellt und mit einigen Beispielen unterlegt:



Abbildung 1: Dimensionen von Qualität in der Sozialen Arbeit

Quelle: Böhm / Engelhardt 2009, S. 23.

2.4 Qualitätsmanagement

2.4.1 Entwicklung

Bereits in der Antike finden sich an den alten ägyptischen Bauten in Stein gehauene Bilder, die neben den Bauarbeitern auch Kontrolleure zeigen. Sie prüfen die Arbeiten und vermessen das Ergebnis. Dies sind wohl die ältesten Darstellungen, die belegen, dass schon weit vor unserer Zeitrechnung Qualitätsprüfungen zum Arbeitsalltag gehörten. Im alten Babylon drohten einem Baumeister drakonische Strafen, wenn das von ihm erstellte Bauwerk einstürzte. (vgl. Tavasli 2007, S. 9)

Verschiedene Arten von Qualitätskontrollen wurden im Laufe der Geschichte immer wieder mit unterschiedlichem Erfolg eingesetzt. So wurde z. B. von den Zünften im Mittelalter ein System entwickelt, welches auf dem Stellenwert der Ehre beruhte. Es galt für die Handwerker als persönliche Schande schlechte Qualität abzuliefern und konnte sogar zu gesellschaftlicher Ächtung.

Im Rahmen der Industrialisierung und der Massenfertigung veränderte sich die gesamte Welt der Produktion. In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts wurde die Arbeitsteilung perfektioniert. Waren wurden nicht mehr von einer Person, sondern in einzelnen Prozessen von Arbeitern ohne spezielle Fachkenntnisse gefertigt. Die Qualität dieser Produkte wurde erst am Ende des Prozesses, von nicht mehr an der Produktion beteiligten Kontrolleuren überprüft.

Ursprünglich stammt das Qualitätsmanagement aus den USA. Es wurde dort für den militärischen Bereich sowie die Luft- und Raumfahrttechnik in den vierziger und fünfziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts entwickelt. „Die Entwicklung des QM lässt sich nachzeichnen über die klassische Qualitätskontrolle der 50er Jahre mit besonderer Betonung der Endkontrolle des erstellten Produktes über prozessbegleitende Qualitätssicherung im Fertigungsprozess der 70er und 80er Jahre bis hin zu Modellen des Total Quality Management (TQM) mit starker Kundenorientierung und kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) in einem Unternehmen.“ (Knorr / Halfar 2000, S. 16)

Erst zu dieser Zeit wurde das Qualitätswesen von einem reaktiven Ausleseverfahren zu einem präventiven System des Vorbeugens und Verbesserns entwickelt. Bisher war das Qualitätsverständnis eher technikorientiert und auf statische Verfahren, Fehlererkennung und deren Beseitigung fokussiert. Nun entwickelte sich ein umfassendes Qualitätsverständnis, das über die Prüfung der Produktqualität hinaus auf die Beherrschung der gesamten Prozesskette vom Lieferanten bis zum Kunden ausgerichtet war. Damit vollzog sich der Wandel von der technischen Betrachtung hin zur Managementaufgabe (vgl. Böhm / Wöhrle 2009, S. 17).

In Deutschland ignorierte man anfangs diese Entwicklungen und verließ sich auf das Qualitäts-Image „made in Germany“. Doch konnten die internationalen Entwicklungen mit der beginnenden Globalisierung nicht an Deutschland vorbeigehen.

„Qualitätsmanagement war in Deutschland ursprünglich ein Unterbegriff der Qualitätssicherung. Dies erwies sich jedoch im Laufe der Zeit als zu eng und Qualitätsmanagement stellte schließlich in den entsprechenden DIN-Normen den Oberflächenbegriff dar.“ (Knorr / Halfar 2000, S. 16)

Die beschriebene historische Entwicklung mit den zugehörigen Schwerpunkten ist in der folgenden Abbildung am Zeitverlauf dargestellt:

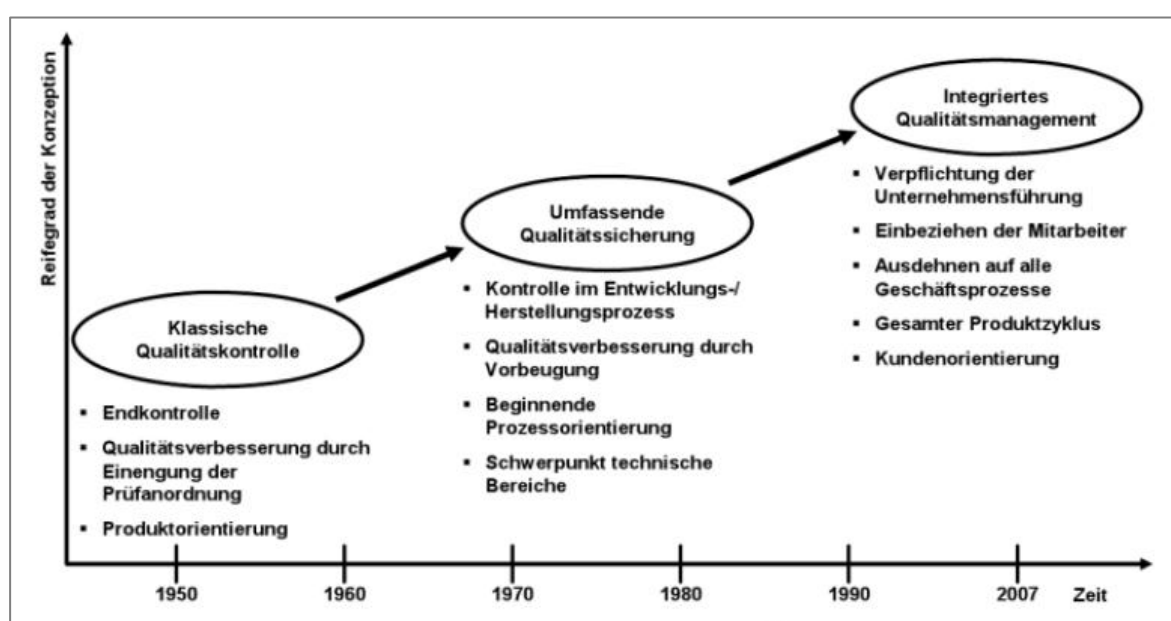


Abbildung 2: Historische Entwicklung des Qualitätsmanagements

Quelle: Tavasili 2007, S. 10.

Im Rahmen des Qualitätsmanagements können drei Reichweiten unterschieden werden. Es werden kurzfristige Qualitätskontrolle, mittelfristige Qualitätssicherung und langfristige Qualitätsentwicklung definiert (vgl. Böhm / Wöhrle 2009, S. 36 - 37):

- **Qualitätskontrolle** misst den Grad der Qualität zum Zeitpunkt der Entstehung.
- Die **Qualitätssicherung** zielt auf die Standardisierung von Abläufen ab. Schlechtleistungen sollen vermieden werden.
- Der **Qualitätsentwicklung** liegt der Verbesserungsgedanke zugrunde, um Qualität ständig zu verbessern.

Diese Reichweiten überschneiden sich mit den Managementebenen, welche in operativ, taktisch und strategisch einteilen lassen (vgl. Vahs / Schäfer-Kunz 2007, S. 242).

2.4.2 Begriff

Management hat die Aufgabe, ein als soziales System verstandenes Unternehmen zielgerichtet zu gestalten und weiterzuentwickeln und auf diese Weise für den Erhalt des Systems Sorge zu tragen (vgl. Merchel 2009, S. 20).

Unter Management wird die „...zielgerichtete Steuerung der Unternehmensprozesse (Unternehmensführung) und die zielgerichtete Einflussnahme auf Personen (Personalführung) ...“ (Vahs / Schäfer-Kunz 2007, S. 224) verstanden. Das erfolgreiche Führen und Betreiben einer Organisation erfordert, dass sie in systematischer und klarer Weise geleitet und gelenkt wird. Ein Weg zum Erfolg kann die Einführung und Aufrechterhaltung eines Managementsystems sein, das auf ständige Leistungsverbesserung ausgerichtet ist, indem es die Erfordernisse aller interessierten Parteien berücksichtigt.

Management bedeutet die systematische Bearbeitung des Regelkreises, der von zielorientierter Planung, Umsetzung, Evaluation bzw. Kontrolle und Anpassung (PDCA: plan, do, check, act), als fortwährender, dynamischer Prozess zur ständigen Qualitäts- und Leistungsverbesserung von Edward Demming entwickelt wurde:

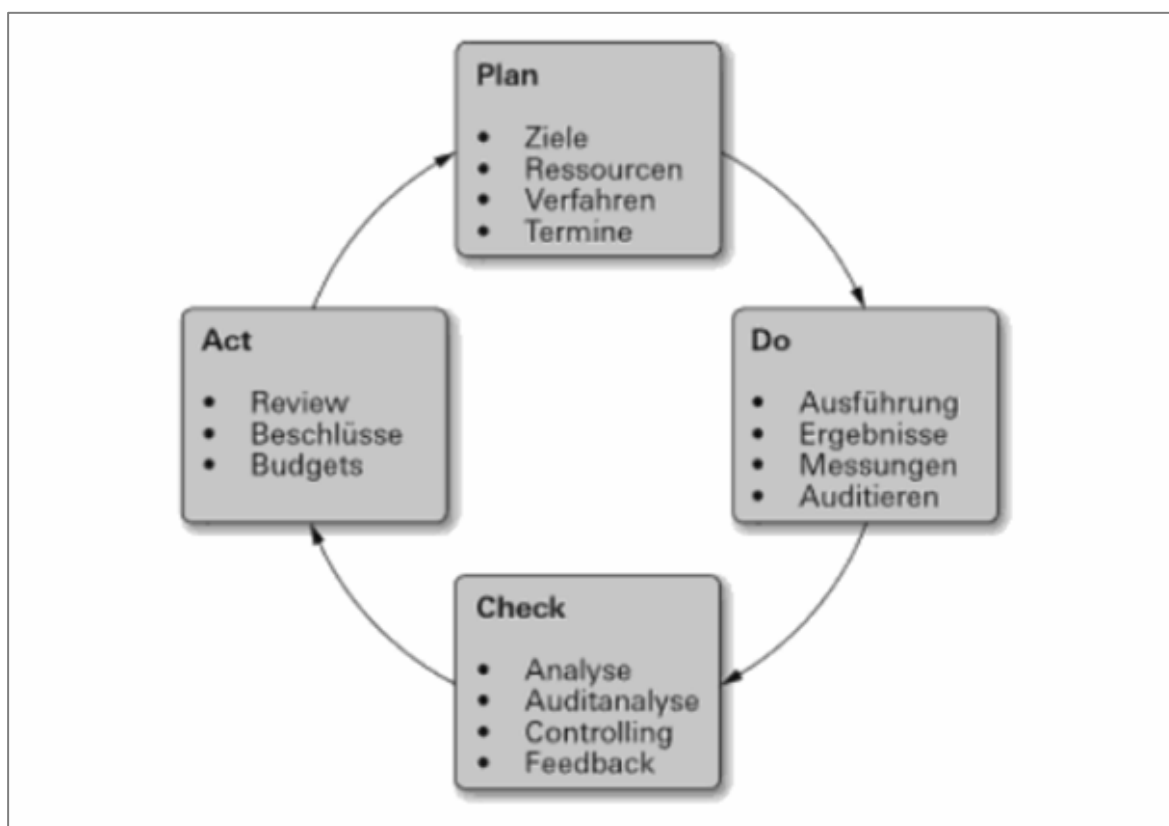


Abbildung 3: PDCA-Zyklus

Quelle: Schneider / Geiger / Scheuring 2008, S. 70.

Danach werden die vier Phasen PDCA: plan, do, check, act unterschieden:

- In der Phase **plan** (Planung) werden Ziele und Prozesse festgelegt sowie die notwendigen Ressourcen bereitgestellt.
- In der Phase **do** (Umsetzung) werden Prozesse und Aktivitäten zur Erreichung der Ziele durchgeführt und die Ergebnisse gemessen und dokumentiert.
- In der Phase **check** (Überprüfung) werden die Ergebnisse ausgewertet und den Planungen gegenüber gestellt.
- In der Phase **act** (Handeln) werden Entscheidungen über die Veränderung der Ziele, Prozesse oder den Mitteleinsatz getroffen, um dann erneut in die Planungsphase einzutreten (vgl. Schneider / Geiger / Scheuring 2008, S. 77).

Das wiederholte Durchlaufen dieses Zyklus ist wichtig, da bei jeder Wiederholung Schwachstellen immer mehr eingegrenzt werden können, da gemachte Erfahrungen aus vorherigen Zyklen Berücksichtigung finden (vgl. Weigert 2004, S. 70).

Eine Organisation zu leiten und zu lenken umfasst dabei neben anderen Managementdisziplinen auch das Qualitätsmanagement, welches abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich der Qualität beinhaltet (vgl. Weigert 2004, S. 269). Es umfasst alle Aktivitäten, die darauf zielen, die Erwartungen aller Beteiligten zu erkunden und im Verhältnis zu den vorhandenen Ressourcen aufeinander abzustimmen. Qualitätsmanagement kann das gesamte System, in das eine Dienstleistung eingebettet ist, sichtbar machen.

Die Verbindung von Qualität und Management verdeutlicht, dass die Entwicklung und Sicherung von Qualität vorrangig eine Führungsaufgabe ist und alle Mitarbeiter und Ereignisse in einem Unternehmen betreffen. Diese Führungsaufgabe besteht unter anderem auch darin, Mitarbeiter qualitätsvoll zu behandeln und zur Qualität zu befähigen (vgl. Meinhold / Matul 2003, S. 139). Qualitätsmanagement beschreibt darüber hinaus einen Managementansatz, durch den Kundenzufriedenheit und Produktqualität verbessert werden sollen. Qualitätsmanagement schafft die Strukturen, Systeme und Verfahren, durch die sichergestellt werden soll, dass innerhalb der Organisation die geforderte Leistung erbracht und damit die konkreten und berechtigten Anforderungen erfüllt werden (vgl. Böhm / Wöhrle 2009, S. 28).

„Es geht beim Qualitätsmanagement also um die gemeinsame, in einer Organisation verankerte Reflexion und Bewertung der eigenen Arbeit unter bestimmten Qualitätskriterien bzw. Qualitätszielen mit dem nachfolgenden systematisierten Bemühen, Schritte auf dem Weg des Verbesserns der eigenen Arbeit zu definieren und umzusetzen sowie diese Schritte wiederum systematisch auszuwerten.“ (Merchel 2010, S. 16)

3. Notwendigkeit von Qualitätsmanagement in sozialen Organisationen

3.1 Qualitätsdebatte in sozialen Organisationen

Die Qualität von Arbeitsabläufen, Produkten und Dienstleistungen wurde seit längerer Zeit bereits als ein wesentlicher strategischer Erfolgsfaktor in der Privatwirtschaft erkannt. Seit den 1990er Jahren beschäftigt das Qualitätsthema auch die Soziale Arbeit. Mehr und mehr sehen sich Unternehmen im Sozialen Sektor mit der Anforderung konfrontiert, die Effektivität des eigenen Handelns nachzuweisen, Rechenschaft über das Verhältnis von Aufwand und erreichter Wirkung zu geben sowie strukturierte Aktivitäten für eine planmäßige Verbesserung der Qualität ihres Handelns und ihrer Dienstleistungen zu entwickeln (vgl. Merchel 2010, S. 9).

Zunächst lag der Fokus auf Qualitätssicherung und der Möglichkeit, Qualitätsnachweise zu erbringen. Mit einem differenzierten Verständnis und nicht zuletzt durch gesetzliche Anforderungen und verbandspolitische Interessen, wurde Qualitätsmanagement zu einem strategischen Thema in der Sozialwirtschaft (vgl. Böhm / Wöhrle 2009, S. 42).

„Reflektiert man die Bedeutung der Qualitätsdebatte für die [...] „Soziale Arbeit“, so geraten insbesondere drei Aspekte in den Blickpunkt:

- die Legitimation Sozialer Arbeit nach außen und nach innen
- das Spannungsverhältnis zwischen professioneller Autonomie und Kontrolle
- das Spannungsverhältnis zwischen formalisierender Vorgehensweise und Sprache auf der einen Seite und der Behauptung des Eigensinns sozialer Arbeit auf der anderen Seite, verbunden mit der Frage der Überformung Sozialer Arbeit durch andere Berufsgruppen...“ (Merschel 2010, S. 31).

Inhalt der Qualitätsdebatte unter dem Aspekt der Legitimation ist also auf der einen Seite der Anspruch, gute Arbeit zu leisten und anspruchsvolle Ziele zu formulieren und Maßstäbe für die Bewertung aufzustellen. Auf der anderen Seite rücken Ergebnisse in Form einer „outcome-Orientierung“ in den Vordergrund, die empirisch überprüft und kontrolliert werden können. Es geht um die Frage nach den tatsächlichen Wirkungen von Maßnahmen und Einrichtungen, um die Beschreibung realistischer Ziele und um die Kontrolle des Verhältnisses von angestrebten und erzielten Wirkungen. Qualitätsanforderungen beschränken sich dabei nicht nur auf fachliche Selbstkontrolle oder den Anspruch auf Kontrollierbarkeit und Transparenz, sondern sind professionsübergreifend und wirken beispielsweise in die Bereiche Verwaltung oder Wirtschaft mit deren Spezifika (vgl. Merchel 2010, S. 33).

3.2 Gesetzliche Verankerung

Hintergrund des Qualitätsthemas in der Sozialen Arbeit ist zweifelsfrei die Entwicklung in der Sozialgesetzgebung mit der Verpflichtung zu Qualität, Qualitätsprüfung und Qualitätsentwicklung. Hier werden zumeist in der Verbindung mit Qualitätsvereinbarungen in den unterschiedlichen Feldern der Sozialen Arbeit insbesondere im Zusammenhang mit Entgeltvereinbarungen qualitative Verbindlichkeiten zu notwendigen Vorbedingungen gemacht (vgl. Kaspar 2006, S. 4). So finden sich Regelungen im Arbeitsförderungsrecht (§93 SGB III), in der gesetzlichen Krankenversicherung (SGB V), im Kinder- und Jugendhilfegesetz (§78 SGB VIII), im Pflegesicherungsgesetz (§80 SGB XI) und in der Sozialhilfe (SGB XII).

Mit der Überarbeitung des SGB III und der Modernisierung des Gesetzes für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt und dem Gesetz zur Verbesserung der Eingliederungschancen am Arbeitsmarkt sind alle Träger verpflichtet, ein System zur Sicherung der Qualität anzuwenden. Darüber hinaus werden Schritt für Schritt die sozialpolitischen Instrumente der Betreuung und Versorgung arbeitsmarktpolitischen Kriterien untergeordnet, die sich fast ausschließlich an einer Integration der Betreuten in den ersten Arbeitsmarkt zu messen haben (vgl. Wohlfahrt 2003, S. 1).

Im SGB V wird die Qualitätssicherung verpflichtend verlangt. Es wird zwar kein explizites Qualitätsmanagementsystem vorgegeben. Aber es fordert, dass eines eingerichtet wird, Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung ergriffen werden und die Einrichtungen an Qualitätsvergleichen teilnehmen (vgl. Böhm / Wöhrle 2009, S. 30).

Nach dem SGB VIII müssen mit den Trägern der Jugendhilfe spezifische Leistungsvereinbarungen abgeschlossen und vereinbart werden, die Vereinbarungen zur Qualität und Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität enthalten (vgl. Böhm / Wöhrle 2009, S. 30 - 31).

Für Pflegeleistungen finden sich im SGB XI entsprechende Verpflichtungen. Zugelassene Einrichtungen sind verpflichtet, sich an Maßnahmen der Qualitätssicherung zu beteiligen. Darüber hinaus wurden einheitliche Grundsätze und Maßstäbe für Qualität und Qualitätssicherung in der ambulanten und stationären Pflege vereinbart (vgl. Böhm / Wöhrle 2009, S. 30).

Das SGB XII regelt die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem für den Bereich der Sozialhilfe. Demnach können Leistungen nur erstattet werden, wenn im Vorfeld eine Vereinbarung abgeschlossen wurde, in der u.a. auch qualitätsrelevante Fragen vereinbart wurden vereinbart (Böhm / Wöhrle 2009, S. 30).

3.3 Ökonomisierung der Sozialen Arbeit

Ökonomische Aspekte bestimmen mehr und mehr die Praxis der Sozialen Arbeit. Diese Entwicklung ist Ausdruck und Folge einer weltweiten Neuausrichtung nationaler Gesellschaften. Handlungsleitend ist dabei die Grundannahme, dass auch im sozialen Bereich Prinzipien wie Markt und Wettbewerb zu einer besseren und kostengünstigen Versorgung mit sozialen Dienstleistungen führen kann.

Die zunehmende Ökonomisierung ist ein gesamtgesellschaftlicher Trend, der auch vor der sozialen Arbeit nicht Halt macht. Beschrieben werden die Grenzen der Finanzierbarkeit des Wohlfahrtsstaates bei zunehmendem Bedarf an sozialen Angeboten, wo sich bisherige Sozialstrukturen aufgrund der demographischen Entwicklung und der von der globalen Wirtschaftsdynamik geforderten geografischen und sozialen Mobilität sowie mit der mit dem modernen Lebensstil verbundenen Individualisierung aufzulösen beginnen (vgl. Böhm / Wöhrle 2009, S. 28). Sie geht einher mit dem Umbau des Wohlfahrtsstaates zu einem Wettbewerbsstaat, der mit einer grundlegenden Neuordnung des Sozialstaates verbunden ist (vgl. Wohlfahrt 2003, S. 1).

Vor dem Hintergrund der sozialpolitischen Sparzwänge und zunehmend begrenzter Budgets öffentlicher Kassen mehr und mehr wirtschaftlichen Denkweise und betriebswirtschaftlicher Methoden auf die Soziale Arbeit übertragen. Durch diesen Paradigmenwechsel soll eine höhere Flexibilität und Offenheit der Organisationen durch mehr Management angestrebt werden (vgl. Böhm / Wöhrle 2009, S. 9).

Das Prinzip der Kostendeckung wurde dahingehend verändert, dass Kosten nicht mehr nach dem Selbstkostenprinzip abgerechnet werden, sondern vorher ausgehandelt wird, welche Leistungen erbracht werden und welche Kosten hierfür entstehen. Es ist eine Umstellung auf genau festgelegte Entgelte für vereinbarte Leistungen (vgl. Hempel 2006, S. 3). „Das Leistungsprinzip, verknüpft mit der Förderung des Wettbewerbs, wird gegen herkömmliche Verwaltungsprinzipien gesetzt.“ (Böhm / Wöhrle 2009, S. 9).

Darüber hinaus wurde die Pluralisierung der Trägerlandschaften durch Liberalisierung und Öffnung der Märkte im sozialen Bereich vorangetrieben. Ziel war es, freie Träger und gewerbliche Anbieter gleichzustellen. Diese Neuorganisation des sozialen Dienstleistungssektors mittels Elementen des Wettbewerbsmarktmodells sowie durch den Rückgriff auf öffentliches Vertrags- und Privatrecht (vgl. Wohlfahrt 2003, S. 3) beförderte das Entstehen von privatwirtschaftlichen Sozialen Unternehmen. Nunmehr sind neben der freien Wohlfahrtspflege (wie beispielsweise gemeinnützigen Trägern) auch freigewerbliche Träger (die gewinnorientiert arbeiten) in die Leistungserbringung einbezogen (vgl. Böhm / Wöhrle 2009, S. 11).

Der entstandene Preiswettbewerb wurde um den Qualitätswettbewerb erweitert. Durch diesen sollte verhindert werden, dass die Neuordnung des Dienstleistungssektors mit Qualitätseinbrüchen einhergeht. Über qualitätsbezogene Verträge und Vereinbarungen sollen nun die sozialen Dienstleister um finanzielle Zuwendungen konkurrieren.

Für den Bereich der Qualität bedeutet das, dass die Finanzierungsträger von den Erbringern sozialer Dienstleistungen vermehrt Nachweise über die Effizienz und Effektivität ihrer Dienstleistungen fordern. So sollen Arbeitsprozesse und besonders Arbeitsergebnisse in spezifische Aussagen (z.B. durch Kennzahlen) gefasst werden, so dass Vergleichbarkeit hergestellt werden kann: Vergleichbarkeit z.B., zwischen Anforderungen und deren tatsächlichen Umsetzung, Vergleichbarkeit zwischen Sichtweisen und Perspektiven der beteiligten Gruppen (Kunden, Mitarbeitern, Leitung) oder Vergleichbarkeit zwischen Einrichtungen, Diensten und Unternehmen insgesamt.

All dies führte dazu, dass wirtschaftliche Themen Einzug in Soziale Organisationen fanden. Die Tendenz der Ökonomisierung sozialer Dienstleistungen ist insgesamt noch nicht abgeschlossen und in den verschiedenen Bereichen des Dienstleistungssektors unterschiedlich weit fortgeschritten.

4. Qualitätsmanagementsysteme

Das Qualitätsmanagementsystem ist in erster Linie ein System zur Festlegung von Qualitätspolitik und Qualitätszielen. Damit ist die Gesamtheit aller Prozesse innerhalb der Herstellung oder Erbringung eines Produktes oder einer Dienstleistung gemeint. Somit entsteht ein System mit untereinander vernetzten Regelreihen auf allen Ebenen. Damit werden Ziele, Strukturen, Verantwortlichkeiten, Verfahren, Prozesse und die zur Durchführung benötigten Mittel festgelegt. Das Qualitätsmanagementsystem dient so als eine Art Ordnungssystem und gleichzeitig als Rahmen für die Umsetzung der Qualitätsaufgaben innerhalb der Organisation (vgl. Lieske 2007, S. 16).

Qualitätsmanagementsysteme sollen die Voraussetzungen sowie die Methoden und Instrumente zur Umsetzung des Qualitätsmanagements schaffen. Während die normbezogenen Systeme normalerweise auf ein Zertifizierungsverfahren abzielen sind modellorientierte Systeme entwickelt worden, die auf einen internen Lern- und Entwicklungsprozess hin ausgerichtet sind. Sie dienen häufig als Grundlage für nationale und internationale Qualitätswettbewerbe (vgl. Böhm / Wöhrle 2009, S. 42-43). Normbezogene Systeme orientieren sich bezüglich Aufbau, Inhalt und Anwendung an einer Norm und sollen Vergleichbarkeit über Organisationen hinweg schaffen. Modellorientierte Systeme sind nicht auf die Erfüllung eines Standards ausgerichtet, sondern geben einen Orientierungsrahmen vor, anhand dessen eine Bewertung vorgenommen und ein der Prozess der Qualitätsentwicklung initiiert werden soll (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S.31-32).

Die Nachweiseinbringung über die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems und dessen Anwendung nach den Anforderungen wird durch eine Zertifizierung erbracht. Dabei wird die Organisation in einem Zertifizierungsverfahren durch ein unabhängiges und zugelassenes Institut auf die Durchführung des Qualitätsmanagementsystems hin überprüft (vgl. Lieske 2007, S. 26).

Ein wirkungsvolles Qualitätsmanagementsystem muss an die Gegebenheiten des Unternehmens angepasst und auf diese zugeschnitten werden. Der Aufbau und die Gliederung sind frei wählbar. Art und hängen dabei von der Zielstellung des jeweiligen Unternehmens ab.

Zusammenfassend ist also „...ein Qualitätsmanagementsystem als ein qualitätsbezogenes, die Erfüllung von Qualitätsanforderungen betreffendes Managementsystem definiert.“ (Zollondz 2006, S. 265).

In den folgenden Abschnitten sollen die wichtigsten Systeme vorgestellt werden. Dabei wird auf deren Entwicklung, die jeweiligen Inhalte sowie Bedeutung eingegangen.

4.1 DIN EN ISO 9000 ff.

Die Bezeichnungen DIN, EN und ISO stehen für die Geltungsbereiche der Norm. Dabei steht DIN für die Anerkennung der Norm in Deutschland durch das Deutsche Institut für Normierung. EN steht für die Anerkennung der Norm in der Europäischen Union durch die Europäische Normierungskommission. Mit ISO gekennzeichnete Normen haben weltweite Gültigkeit und werden von der Internationalen Organisation für Normierung erarbeitet.

Mit der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. wurden Normen geschaffen, die die Grundsätze für Maßnahmen zum Qualitätsmanagement dokumentieren. Zur Normenreihe gehören die folgenden Elemente:

- Die Basisnorm **DIN EN ISO 9000** dient als Einführung in das Qualitätsmanagement und beschreibt Grundlagen und verwendete Begriffe des Qualitätsmanagements. Weiterhin gibt sie einen Überblick hinsichtlich qualitätsbezogener Ziele und Verantwortlichkeiten. Weitere Abschnitte behandeln die Beurteilung von Qualitätsmanagementsystemen sowie die Funktion und den Nutzen der Dokumentation des Systems (vgl. Kamiske / Brauer 2008, S. 67).
- Die **DIN EN ISO 9001** ist von zentraler Bedeutung für das Qualitätsmanagementsystem. Sie legt die Mindestanforderungen an ein solches System fest und dient als Grundlage für ihre Umsetzung. Sie liefert konkrete Hinweise, wie ein Qualitätsmanagementsystem normkonform aufzubauen und weiterentwickeln zu ist. Eine Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems erfolgt ausschließlich auf der Basis dieser (vgl. Kamiske / Brauer 2008, S. 68).
- Die **DIN EN ISO 9002** richtet sich an Unternehmen, die nach den Spezifikationen ihrer Kunden Produkte herstellen und diese nicht selbst entwickeln (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S. 33). Sie findet vorrangig in der Industrie Anwendung.
- Die **DIN EN ISO 9003** bezieht sich auf Unternehmen, deren Qualitätsmanagement sich lediglich auf die Endprüfung von Produkten wie beispielsweise in Prüflaboren bezieht (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S. 33). Auch sie hat im Sozialen Sektor keine Relevanz.
- Die **DIN EN ISO 9004** bietet Unternehmen eine Anleitung zur Weiterentwicklung ihres QM-Systems über den „Pflichtbereich“ der ISO 9001 hinaus. Sie ermöglicht damit eine Entwicklung in Richtung „Total Quality Management“ (TQM) bzw. EFQM. Mit Hilfe der ISO 9004 können Organisationen den eigenen Reifegrad ermitteln, ihre eigenen Stärken und Schwächen bewerten sowie Verbesserungs- und Innovationsmöglichkeiten ermitteln (vgl. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (Hrsg.) 2012, S. 8).

In der nachfolgenden Abbildung wird die Struktur der DIN EN ISO 9000 ff. schematisch dargestellt:

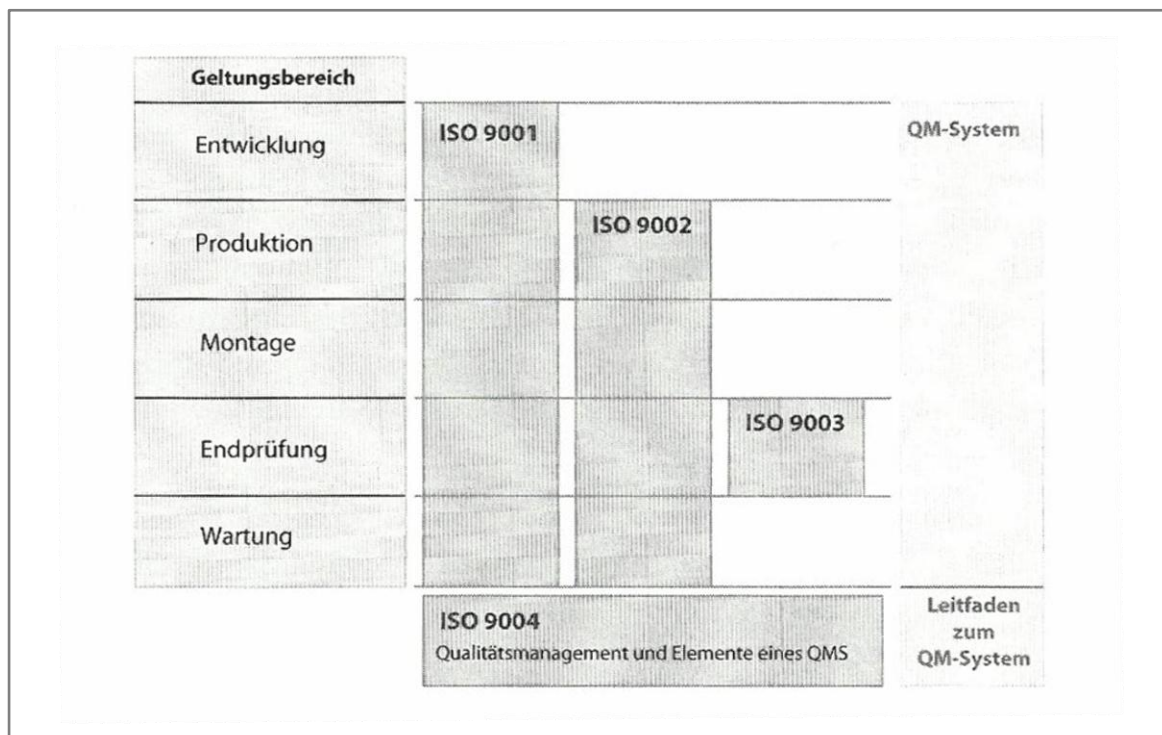


Abbildung 4: Struktur der DIN EN ISO 9000 ff.

Quelle: Böhm / Engelhardt 2009, S. 33.

Die zwei durch einen Doppelpunkt voneinander getrennten Zahlen (z.B. DIN EN ISO 9000:2008), stehen an erster Stelle für die Nummer der Norm und an zweiter Stelle für das Jahr der Veröffentlichung.

Eine erste Ausgabe der internationalen Normenreihe 9000 ff. wurde 1987 veröffentlicht. Die Normen der ISO 9000:1994 definierten 20 Elemente des Qualitätsmanagements, die den Standardprozessen der produzierenden Industrie von der Entwicklung über Produktion und Montage bis zum Kundendienst entsprachen, so dass der Aufbau der Vorgängernorm die Übertragung zum Beispiel auf Dienstleistungsunternehmen erschwerte, da es keine analogen Prozessbezeichnungen gab.

Seit ihrer Revision im Jahre 2000 ist die DIN EN ISO 9000 ff. auch für Unternehmen im Dienstleistungssektor anwendbar. Somit kommt es in den letzten Jahren auch in Bereichen der Sozialen Arbeit vermehrt zur Umsetzung dieser Norm.

Die aktuelle EN ISO 9000 wurde letztmals im Jahr 2008 überarbeitet (DIN EN ISO 9000:2008). Jedoch handelt es sich dabei um keine größere Änderung, sondern meist um begriffliche Präzisierungen in einzelnen Kapiteln.

4.1.1 Inhalte der DIN EN ISO 9001:2008

Bei der DIN EN ISO 9001 handelt es sich um eine Systemnorm. Sie beschreibt Anforderungen an ein Managementsystem und enthält somit keine Anforderungen an die Produkt- oder Dienstleistungsqualität (vgl. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (Hrsg.) 2012, S. 10).

Die DIN EN ISO 9001:2008 ist in acht Abschnitte unterteilt. Sie stellen gleichzeitig einen Leitfaden für die Erstellung eines Qualitätsmanagementhandbuchs dar, mit dessen Hilfe das Qualitätsmanagementsystem beschrieben wird. Es enthält neben Prozessbeschreibungen, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen sowie Aufzeichnungen über Messdaten und Kennzahlen (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S. 34).

Die Kapitel 1 bis 3 beinhalten die Einleitung, die Anwendungsbereiche und Verweise auf andere Normen und Begriffe. Daher soll auf diese Abschnitte im weiteren Verlauf der Arbeit nicht weiter eingegangen werden. Die Abschnitte 4 bis 8 wiederum beinhalten die Forderungen der Norm, die für eine erfolgreiche Umsetzung Bedingung sind.

4.1.1.1 Normabschnitt 4 - Qualitätsmanagementsystem

In diesem Abschnitt sind die allgemeinen Anforderungen, die an ein Qualitätsmanagementsystem gestellt werden, festgelegt. Danach werden Prozessdenken und Dokumentation gefordert.

Unter Prozessdenken wird verstanden, alle für die Qualität des Unternehmens relevanten Prozesse zu erkennen und sie in ihrer Abfolge und ihren Wechselwirkungen festzulegen. Für diese Prozesse müssen die erforderlichen Kriterien zur wirksamen Durchführung und ihrer Lenkung festgelegt werden. Ebenso muss die Verfügbarkeit der für die Prozesse benötigten Informationen und Ressourcen sichergestellt sein. Die Prozesse müssen überwacht, gemessen, analysiert und ständig verbessert werden.

Die ermittelten Prozesse werden in der Regel über Prozessmodelle dargestellt. Dies kann ausgehend von einem Gesamtprozessmodell auf einzelne Arbeitsprozesse erfolgen. Die Identifikation von Prozessen stellt eine Hauptaufgabe des Qualitätsmanagements dar und bietet die Basis für Lenkung, Analyse, Überwachung und ständige Verbesserung der Prozesse. In Verfahrensanweisungen werden die Regelungen zur Überwachung, Messung und Analyse festgelegt.

Eine weitere grundsätzliche Anforderung dieses Normabschnittes ist die Qualitätsdokumentation. Die Dokumentation ist die Grundlage für Auditierung und Zertifizierung. Dabei hängt der Umfang der Dokumentation von der Komplexität des

Unternehmens und der internen Prozesse statt. Dokumentation soll Ziele, Prozesse, Ergebnisse und die Organisation selbst transparent machen. Es sollen Qualitätsziele und Qualitätspolitik festgelegt und dokumentiert werden. Im Mittelpunkt einer Dokumentation steht das Qualitätsmanagementhandbuch, welches das Qualitätsmanagementsystem beschreibt. Es enthält den Anwendungsbereich des Qualitätsmanagementsystems, die Ausschlüsse und deren Begründungen, die dokumentierten Verfahren oder zumindest Verweise auf diese sowie die Wechselwirkung der Prozesse. Darüber hinaus werden Prozessbeschreibungen und dokumentierte Verfahren sowie Dokumente und Aufzeichnungen zur Planung, Durchführung und Lenkung der Prozesse sowie Nachweise der Qualität (wie beispielsweise Messergebnisse) erstellt und festgehalten werden (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S. 35 - 36).

4.1.1.2 Normabschnitt 5 - Verantwortung der Leitung

Die DIN EN ISO 9001 legt besonderen Wert auf die Verantwortung der Leitung. Durch diese Forderung im Normabschnitt 5 soll das Qualitätsmanagementsystem an die obersten Leitungsebenen angeknüpft werden. „Der Leitung obliegt die Verpflichtung aller Beteiligten zur Qualität und die Durchsetzung der Qualitätspolitik.“ (Böhm / Engelhardt 2009, S. 36) Das Qualitätsmanagementsystem muss von der oberste Leitung verantwortungsvoll und verpflichtend getragen werden.

Eine zentrale Forderung ist die **Kundenorientierung**. Unter dem Kundenbegriff können Klienten und Kostenträger gefasst werden. Diese beiden teilen sich die klassische Kundenrolle, auf der einen Seite die Klientel als Empfänger der Leistung und auf der anderen Seite die Kostenträger, die für die zu erbringende Leistung zahlen. Beide haben teilweise widersprüchliche Anforderungen an die Qualität der zu erbringenden Leistung. Erweitert muss der Kundenbegriff dazu um die Mitarbeiter sowie weitere Partner (vgl. Meinhold, 1996, S. 20 - 21). Für die Einhaltung der Norm ist nachzuweisen, wie Kundenanforderungen ermittelt und welche Schlüsse daraus gezogen werden, um die Angebote und Prozesse daran auszurichten (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S. 37).

Mit der Formulierung der **Qualitätspolitik** wird je nach Kundenanforderungen und unternehmerischen Ausrichtung ein Orientierungsrahmen abgesteckt, der Grundsätze des Unternehmens, seine Ziele und die Grundzüge des Qualitätsmanagementsystems beschreibt. Die Qualitätspolitik muss kommuniziert werden und als Verpflichtung für alle Führungskräfte und Mitarbeiter angesehen werden (vgl. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (Hrsg.) 2012, S. 23). Im Rahmen der Norm muss Qualitätspolitik für den Zweck der Organisation angemessen sein, eine

Verpflichtung zur Erfüllung der Anforderungen sowie zur ständigen Verbesserung enthalten, einen Rahmen für die Festlegung und Bewertung von konkreten Qualitätszielen definieren, in der Organisation vermittelt und verstanden werden sowie auf ihre Angemessenheit überprüft und bewertet werden (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S. 37 - 38).

Verantwortungen und Kompetenzen im Unternehmen müssen festgelegt und allgemein bekannt gemacht werden. Ebenso muss die **Kommunikation** im Unternehmen durch geeignete Prozesse geregelt sein. Das Managementsystem selbst muss in regelmäßigen Abständen einer **Bewertung** unterzogen werden. Dabei werden Eignung, Angemessenheit, Effizienz und mögliche Änderungsbedarfe beurteilt sowie die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele kontinuierlich fortentwickelt (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S. 39).

4.1.1.3 Normabschnitt 6 - Management von Ressourcen

In Normabschnitt 6 wird vom Unternehmen gefordert, den Bedarf an Ressourcen bereitzustellen und den Umgang mit ihnen zu regeln um Produkte in der geforderten Qualität herstellen zu können. Als Ressourcen werden der Norm nach Personal, Arbeitsmittel, Methoden, Finanzen, Infrastruktur und Arbeitsumgebung verstanden.

Ein besonderer Schwerpunkt dieses Normabschnittes liegt bei der Ressource Personal. Hierzu fordert die Norm, die notwendigen Fähigkeiten des Personals zu ermitteln. Der Fortbildungsbedarf muss durch Schulungen oder andere Maßnahmen gedeckt werden. Neues Personal muss qualifiziert in die Tätigkeiten und das Qualitätsmanagement eingeführt werden. Die Wirksamkeit dieser Maßnahmen wiederum beurteilt und dokumentiert werden (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S. 40).

4.1.1.4 Normabschnitt 7 – Produkt-/ Dienstleistungsrealisierung

In diesem Abschnitt wird insbesondere auf die Leistungserstellung Bezug genommen. Dabei stehen Planungen dieser Realisierungen sowie kundenbezogene Prozesse im Vordergrund, anhand derer diese Prozesse gestaltet werden müssen. Damit soll die Qualität der Prozesse und die des Produktes sichergestellt werden.

Für eine Zertifizierung müssen nicht alle Forderungen des Normabschnittes 7 umgesetzt werden, so können beispielsweise Unternehmen, die keine Produktentwicklung haben oder solche die keine qualitätsrelevanten Beschaffungen tätigen müssen, diese Punkte ausschließen.

4.1.1.5 Normabschnitt 8 - Messung, Analyse, Verbesserung

Ausdrückliche Forderungen dieses Normabschnittes beziehen sich auf die Ermittlung der Kundenzufriedenheit, interne Audits, die Überwachung und die Messung der Prozesse und des Produkts, die Lenkung fehlerhafter Produkte, ständige Verbesserung sowie Korrektur und Vorbeugemaßnahmen.

Das Unternehmen muss die Konformität der Produkte, die qualitätsrelevanten Prozesse, die Kundenzufriedenheit und die Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems regelmäßig messen und bewerten. Diese Ergebnisse müssen analysiert und die daraus gewonnenen Ergebnisse in einen Prozess der ständigen Verbesserung mit eingebracht werden. Das kann durch Befragungen jeglicher Art und durch statistische Mittel wie z.B. Sammeln und Aufzeichnen erfolgen. Die Norm fordert, hierzu eindeutige Methoden festzulegen.

Durch die Ermittlung der Kundenzufriedenheit soll die Erfüllung der Anforderungen an das Produkt aus Kundensicht überprüft werden. Interne Audits dienen der Überprüfung von Prozessen. Sie sollen Probleme und Schwierigkeiten aufzeigen, damit diese beseitigt werden können. Durch die Überwachung und Messung der Prozesse und der Produkte sollen Prozess- und Produktqualität nachweislich sichergestellt und messbar gemacht werden. Fehlerhafte Produkte dürfen auf den Produktionsprozess keinen Einfluss nehmen.

Weitere Daten zur Analyse können beispielsweise aus einem Beschwerdemanagement zur Fehlerlenkung oder aus Prozessen zur Gestaltung vorbeugender Maßnahmen ermittelt werden.

Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen dienen dem Unternehmen zum einen zur Reaktion auf mögliche oder bereits geschehene Fehler in den Prozessen, so dass diese nicht wieder eintreten können. Zum anderen sollen Fehler grundsätzlich vermieden werden. Dabei sollen präventiv Fehlerquellen identifiziert und reduziert werden und fehlerhafte Produkte und Dienstleistungen nicht bis zum Kunden gelangen. Durch eine ständige Überprüfung und Verbesserung der Prozesse, soll die Qualität der Produkte entsprechend verbessert werden.

4.1.2 Prinzipien des Qualitätsmanagements

Mit der Überarbeitung im Jahr 2000 wurden acht Prinzipien des Qualitätsmanagements definiert, auf denen die Norm DIN EN ISO 9000 aufbaut. Diese Prinzipien werden als umfassende und grundlegende Regeln oder Überzeugung zur Führung und Leitung einer Organisation definiert. Deren Ziel ist die ständige, langfristige Verbesserung der Leistungen durch Konzentration auf die Kunden, während gleichzeitig die Erfordernisse aller Interessenpartner berücksichtigt werden (vgl. Kamiske / Brauer 2008, S. 69).

Sie dienen als Leitlinien für das Handeln des Managements und ihre systematische Berücksichtigung und Anwendung trägt wesentlich zur Verbesserung der Gesamtleistung des Unternehmens bei (vgl. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (Hrsg.) 2012, S. 18).

Diese Prinzipien lauten:

- **Kundenorientierte Organisation:** Der Kundenorientierung wird eine herausragende Bedeutung beigemessen. Das Unternehmen muss sorgfältig die Kundenwünsche bzw. die Forderungen des Marktes erheben, die eigene Fähigkeit zur Erfüllung prüfen, die Leistung gemäß den Spezifikationen erbringen und schließlich nach Abschluss die Kundenzufriedenheit ermitteln. Organisationen sind von ihren Kunden abhängig und sollten daher gegenwärtige und künftige Kundenbedürfnisse verstehen, sie sollten die Anforderungen der Kunden erfüllen und danach streben, die Kundenerwartungen zu übertreffen.
- **Führung:** Das Management gibt einen einheitlichen Zweck und die Richtung der Organisation vor. Es ist Führungsaufgabe, dieses System aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln. Dabei muss die oberste Leitung selbst aktiv werden und dies durch Visionen, Leitbilder und Ziele nachweisen. Es sollte ein internes Umfeld geschaffen werden, in dem Mitarbeiter sich voll für das Erreichen der Ziele der Organisation einsetzen können.
- **Beteiligung der Mitarbeiter:** Mitarbeiter aller Ebenen sollen als das Herz der Organisation betrachtet werden. Sie kennen Stärken und Schwächen der Organisation und sind kompetente Partner für Verbesserungen. Ihre Beteiligung ermöglicht, dass ihre Fähigkeiten zum Vorteil der Organisation genutzt werden können. Die Einbeziehung der Mitarbeiter in unternehmerische Abläufe steigert die Motivation, das Engagement und die Kreativität. Zufriedene Mitarbeiter sind bereit, Verantwortung für ihre Leistung zu übernehmen und beteiligen sich aktiver an Innovationsprozessen.

- **Prozessorientierung:** Ein erwünschtes Ergebnis wird effizienter erreicht, wenn die betreffenden Aktivitäten als Prozesse durchgeführt und die entsprechenden Ressourcen darauf abgestellt werden. Die Prozessorientierung schafft eine höhere Transparenz der Abläufe. Dadurch können der Ressourceneinsatz optimiert, potenzielle Fehlerquellen rechtzeitig erkannt und letztendlich die Kosten minimiert werden.
- **Systematisches Vorgehen:** Ein System besteht aus einem Geflecht von Prozessen, die miteinander in unterschiedlichen Wechselbeziehungen stehen. Das Erkennen, Verstehen, Leiten und Lenken solcher Systeme trägt zur Wirksamkeit und Effizienz des Unternehmens beim Erreichen seiner Ziele bei. Systemorientierung führt zu Strukturierung der Prozesse und deckt die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen diesen auf.
- **Ständige Verbesserung:** Ständige Verbesserungen sollten eine anhaltende Zielsetzung der Organisation sein. Die ständige Verbesserung ist für eine gesunde Unternehmensentwicklung essenziell. Mit den Markt- und Kundenerwartungen ändern sich erfolgreiche Unternehmen durch ständige Verbesserung ihrer Dienstleistungen und Prozesse.
- **Sachliches Vorgehen bei der Entscheidungsfindung:** Dieser Grundsatz ermöglicht sachlich fundierte Entscheidungen, die auf einer verlässlichen Datenbasis beruhen. Anhand von Zahlen, Daten und Fakten können Meinungen und Entscheidungen verglichen oder bewertet werden.
- **Beiderseitig vorteilhafte Lieferantenbeziehungen:** Eine Organisation und ihre Partner sind voneinander abhängig. Für beide Seiten vorteilhafte Beziehungen steigern die Fähigkeiten beider Seiten, Werte zu schaffen. Mit diesem Grundsatz wird das Vertrauen zwischen den Partnern gestärkt.

Die Anwendung der Qualitätsmanagement-Grundsätze beinhaltet die systematische Erfassung von Kundenerwartungen, ihre Berücksichtigung durch Vereinbarung geeigneter Ziele und Maßnahmen, ihre wirksame und effiziente Erfüllung im Rahmen der definierten Prozesse, unter Nutzung der Fähigkeiten aller Mitarbeiter und gepflegter Lieferantenbeziehungen (vgl. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (Hrsg.) 2012, S. 17).

4.1.3 Zusammenfassung

Die Normen DIN EN ISO 9001 bieten eine gute Anleitung für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems, dessen wesentliche Elemente in der Norm beschrieben sind. Sie können konkret angewendet werden (vgl. Brunner / Wagner 2008, S. 353).

Der prozessorientierte Ansatz basiert auf den vier Hauptprozessen einer Organisation, welche einen Input in einen Output umwandelt. Die Norm betrachtet diese Prozesse (Vorgänge) und vergleicht die Sollvorgaben (Planungen) mit den Istwerten. Bei Abweichungen werden Verbesserungen und Veränderungen definiert und geplant. Somit schließt sich der Kreis.

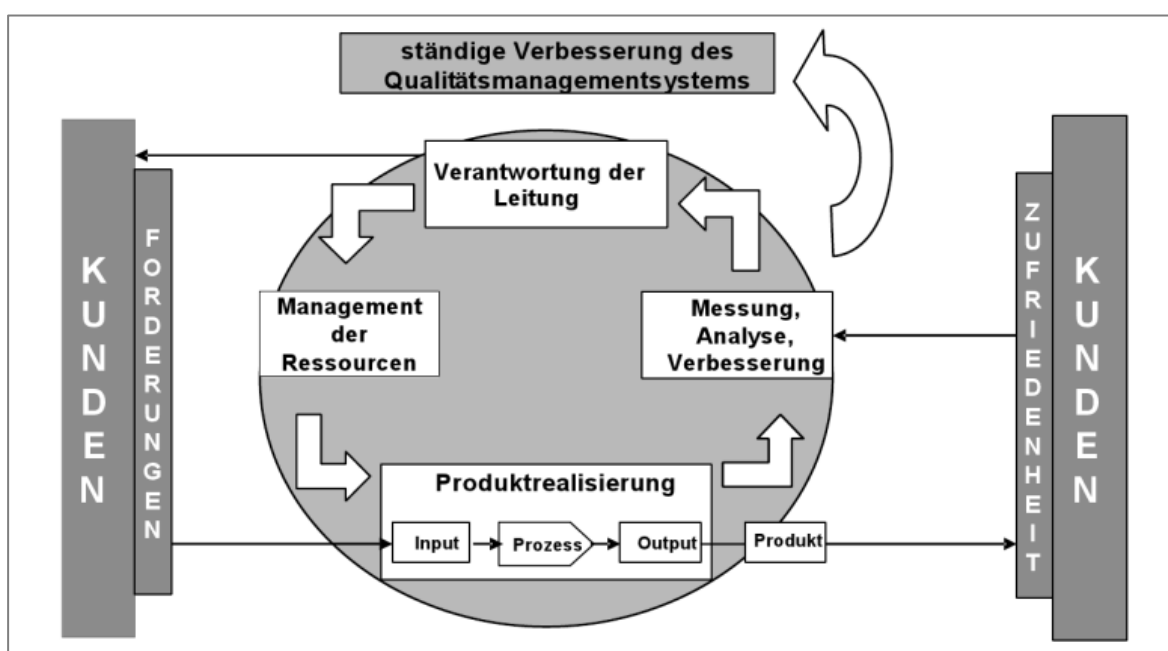


Abbildung 5: Prozessmodell der DIN EN ISO 9001

Quelle: Tavasli 2007, S. 19.

Dabei geht das Modell über das Unternehmen hinaus und schließt Kunden und andere Interessensparteien mit ein. Die Forderungen der so definierten Zielgruppen ergeben die Vorgaben für die unternehmensspezifischen Kernprozesse. Durch die Verantwortung der Leitung soll gewährleistet werden, dass die Organisation die Fähigkeit besitzt, die Kunden zufrieden zu stellen. Das wird über Realisierungs- und Unterstützungsprozesse möglich. Die Zufriedenheit der Interessenspartner wird kontinuierlich und systematisch erfasst und an das Management berichtet. Daraus resultierende Korrekturmaßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit und zur Erhöhung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems stoßen einen erneuten Durchlauf des Regelkreises an, was zu einer kontinuierlichen Verbesserung führt (vgl. Tavasli 2007, S. 18 - 19).

4.1.4 Bedeutung

Die DIN EN ISO 9001 wurde für die Industrie entwickelt, kann aber seit ihrer Revision im Jahr 2000 auch im Dienstleistungsbereich angewendet werden. Die Ursprünge der Norm, die sich auf die Produktionsprozesse beziehen, sind jedoch im großen Umfang erhalten geblieben. Daher ist die eine oder andere Normenforderung im Rahmen der Dienstleistungserstellung zu übertragen oder zu übersetzen.

In der Sozialen Arbeit werden in der Regel Leistungen mit Menschen und an Menschen erbracht, die individuell und situativ zu gestalten sind. Daher sind bis ins Detail geplante Prozesse oder Abläufe nicht definierbar und die Norm unter Umständen nur bedingt anwendbar (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S. 43). Dennoch liegen viele Vorteile in der Schaffung von Struktur- und Prozessqualität sowie Transparenz.

Die DIN EN ISO 9001 bietet ein in sich geschlossenes Modell zur Etablierung eines Qualitätsmanagementsystems. Die Eckpunkte des Systems sind durch die Normabschnitte vorgegeben. Eine Organisation kann vergleichsweise schnell in die inhaltliche und detaillierte Untersetzung dieser Ansprüche gehen und muss nicht zuvor Energie und Zeit in die Entwicklung eines Denk- und Bewertungsschemas investieren. Die Norm bietet darüber hinaus für externe Beobachter gute Ansätze, Einblicke in die Abläufe und damit die Funktionsweise einer Organisation zu erhalten.

Ein Qualitätsmanagementsystem, das auf der Norm der DIN EN ISO 9001 basiert, schafft es, das Erreichen von Ergebnissen in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen. Darüber wiederum werden Organisationen gezwungen, die wesentlichen messbaren Ergebnisse ihrer Aktivitäten zu identifizieren, zu beschreiben und zu standardisieren. Obwohl in der Wahl der Termini sehr viel von Prozessen die Rede ist, zielen diese immer auf ein zu definierendes Ergebnis ab. Allerdings kann deswegen keine Aussage abgeleitet werden, welche inhaltlichen Qualitäten in den Prozessen bearbeitet werden, da eben nur die Schlüssigkeit des Prozesses und die Zielerreichung zählen.

Prinzipiell besteht jedoch die Gefahr, dass DIN EN ISO 9001 vorrangig zur Erlangung eines Zertifikates verwendet wird und dabei die Verbesserung der Leistung zu kurz kommt. Im Vordergrund steht die Erstellung des Handbuchs. Darüber hinaus birgt die Norm die Gefahr der starren Formalisierung durch Verfahrensanweisungen und Dokumentationsvorlagen (vgl. Dalluege / Franz 2001, S. 47).

Trotz der Orientierung auf die Kunden und den Anspruch der kontinuierlichen Verbesserung setzt die Norm weiterhin auf standardisierte Prozesse und eine sehr formalisierte Dokumentation.

4.2 EFQM-Modell

Im Jahr 1988 wurde die European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.) als Institution für die Schaffung eines europäischen Qualitätspreises gegründet. Ziel war es, Führungskräfte zu motivieren, die Grundsätze eines umfassenden Qualitätsmanagements (Total Quality Management) zu übernehmen und anzuwenden und sie bei Bedarf dabei zu unterstützen und darüber hinaus die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Industrie zu steigern (vgl. Kamiske / Brauer 2008, S. 189).

Das Modell trägt der Tatsache Rechnung, dass es viele Vorgehensweisen gibt, um nachhaltig Spitzenleistungen in allen Leistungsaspekten zu erzielen. Es wird angewendet, um den Fortschritt einer Organisation oder Unternehmung in Richtung „Business Excellence“, dem höchsten erreichbaren Grad, zu ermitteln. Dabei werden Unternehmen durch einen dauerhaften Vergleich, durch die neutrale Bewertung anhand der Fragenkataloge mit Assessoren, mit den Mitbewerbern einer Branche sowie durch den konsequenten Einbezug von Anspruchsgruppen (wie Kunden, Mitarbeitern und Lieferanten) zur kontinuierlichen Verbesserung und somit zur „Business Excellence“ geführt (vgl. Tavasli 2007 S. 24).

Das Konzept der Excellence beruht dabei auf den folgenden Schwerpunkten (vgl. EFQM (Hrsg.) 2003, S. 4 - 7):

- **Ergebnisorientierung:** Excellence erzielt Ergebnisse, die alle Interessengruppen der Organisation begeistern.
- **Ausrichtung auf den Kunden:** Excellence schafft nachhaltigen Kundennutzen.
- **Führung und Zielkonsequenz:** Excellence bedeutet visionäre und begeisternde Führung, gekoppelt mit Beständigkeit hinsichtlich der Zielsetzung.
- **Management mittels Prozessen und Fakten:** Excellence bedeutet, die Organisation durch Systeme, Prozesse und Fakten zu steuern.
- **Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung:** Excellence maximiert den Beitrag der Mitarbeiter durch ihre Weiterentwicklung und Beteiligung:
- **Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung:** Excellence nutzt Lernen zur Schaffung von Innovation und Verbesserungsmöglichkeiten, um den status quo in Frage zu stellen und Änderungen zu bewirken.
- **Entwicklung von Partnerschaften:** Excellence entwickelt und erhält wertschöpfende Partnerschaften.
- **Soziale Verantwortung:** Excellence bedeutet, die Mindestforderungen der gültigen Gesetze und Regeln zu übertreffen und sie bedeutet das Bemühen, die Erwartungen des gesellschaftlichen Umfeldes zu verstehen und darauf einzugehen.

4.2.1 Inhalt

Das EFQM-Modell für Business Excellence beschreibt ein umfassendes Konzept zur Unternehmensführung, das über Produktentwicklung, Prozessgestaltung, Ablaufsteuerung und Qualitätssicherung weit hinausgeht. Es beschreibt die Organisation in ihrer Gesamtheit und in ihrer systemischen Vernetzung sowie die Wirkung unter Berücksichtigung aller Interessengruppen. (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S. 43 - 44).

Es ist eine offen gehaltene Rahmenstruktur, die aus neun Hauptkriterien besteht. Sie gliedert sich in fünf Erfolgs- und in vier Ergebniskriterien:

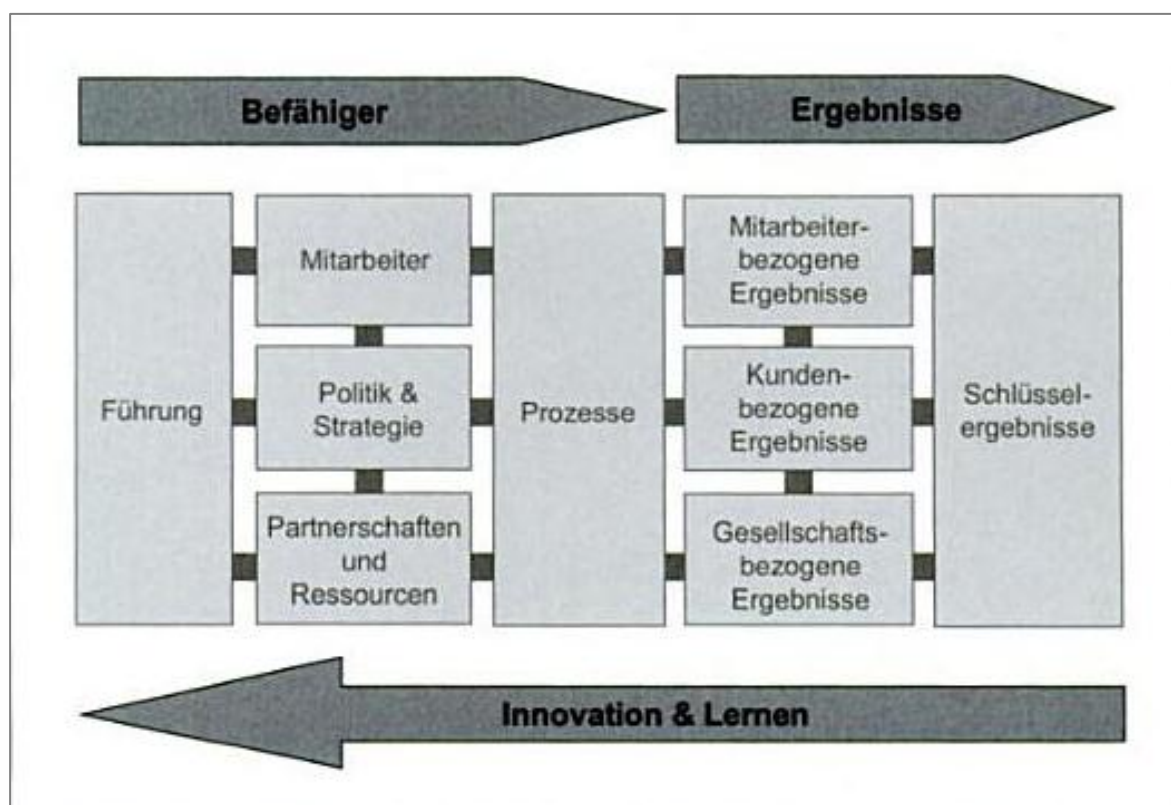


Abbildung 6: Das EFQM-Modell

Quelle: Kamiske / Brauer 2008, S. 190.

Die fünf Bewertungskriterien, als Ausdruck der Befähigung zur Qualität auch „Befähiger“ bezeichnet, behandeln das, was eine Organisation tut und wie sie dabei vorgeht. Sie beschäftigen sich mit der Struktur- und Prozessqualität. Die vier ergebnisbezogenen Bewertungskriterien behandeln das, was eine Organisation erzielt, so dass die Ergebnisse auf die Befähiger zurückzielen. Entsprechend wird die Ergebnisqualität bewertet (vgl. Heib / Möller 2008, S. 3). Die Pfeile betonen die Dynamik des Modells und zeigen, dass durch Innovation und Lernen die Befähiger verbessert werden, was wiederum zu verbesserten Ergebnissen führt (vgl. Tavasli 2007, S. 24 - 25).

Diese Hauptkriterien sind weiter in insgesamt 32 Teilkriterien unterteilt. Sie beschreiben detailliert die Inhalte, die im Rahmen des Managens einer Organisation berücksichtigt und die im Fall einer Bewertung beschrieben werden müssen. Darüber hinaus bietet jedes Teilkriterium eine Aufzählung sogenannter Orientierungs- bzw. Ansatzpunkte. Jedoch muss dabei weder auf jeden dieser Punkte eingegangen werden, wenn sie für das jeweilige Unternehmen nicht relevant sind. (vgl. Wagner / Patzak 2007, S. 383).

Im Folgenden sollen die Befähiger- und Ergebniskriterien näher beschrieben werden. Dabei wurde aus Platzgründen bewusst auf eine weitere Untergliederung in die Teilkriterien verzichtet.

4.2.1.1 Befähiger-Kriterien

Die Befähiger-Kriterien zeigen, wie eine Organisation ihre Hauptaktivitäten ausführt. Instrumente, mit denen die Befähiger-Kriterien umgesetzt werden können, sind u. a. regelmäßige Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Team- oder Fallsupervision oder Konzepttage. Hierbei wird besonderer Wert auf den geplanten und systematischen Einsatz dieser Instrumente gelegt.

Das Kriterium **Führung** beschreibt das Verhalten aller Führungskräfte und wie die Organisation zu umfassender Qualität geführt werden soll. Wichtig ist, dass die Qualitätsverbesserung als grundlegender Prozess initiiert und durchgesetzt wird. Dabei sorgen Führungskräfte durch ihr persönliches Mitwirken für die Entwicklung Überwachung und kontinuierliche Verbesserung des Managementsystems der Organisation. Sie bemühen sich um Kunden, Partner und Vertreter der Gesellschaft. Gleichzeitig motivieren und unterstützen sie die Mitarbeiter der Organisation und erkennen ihre Leistungen an (vgl. Weigert 2004, S. 250).

Das Kriterium **Politik und Strategie** beschreibt, wie sich das Konzept für die umfassende Qualität in der Politik und Strategie des Unternehmens widerspiegelt. Politik und Strategie bilden das Fundament für Festlegung, Umsetzung, Überprüfung und Verbesserung der Qualität. Dabei werden relevante und umfassende Informationen entwickelt, überprüft und regelmäßig aktualisiert. (vgl. Weigert 2004, S. 250 - 251).

Mitarbeiterorientierung zielt darauf ab, das gesamte Potential der Mitarbeiter freizusetzen, um die Geschäftstätigkeit zu verbessern. Alle Mitarbeiter werden eingebunden, unterstützt, geschult, fachlich und menschlich gefördert. Mitarbeiter sind als Schlüsselfaktoren anzusehen. Sie sollen beteiligt und zu selbständigem Handeln ermächtigt werden. Voraussetzung dafür ist eine hierarchieunabhängige und wirksame Kommunikation, sowohl vertikal als auch horizontal (vgl. Weigert 2004, S. 251).

Das Kriterium **Ressourcen** zeigt, wie die Ressourcen der Organisation wirksam eingesetzt werden und zur Entfaltung gelangen, um die Politik und Strategie des Unternehmens zu unterstützen. Unter anderem werden finanzielle und materielle Ressourcen sowie Informationen und der Gebrauch von modernen Technologien, die von signifikanter Bedeutung sind, berücksichtigt (vgl. Weigert 2004, S. 251).

Prozesse wirken als Katalysator zwischen Input und Output. Im Vordergrund stehen Maßnahmen der zur kontinuierlichen Identifikation, Führung und Regelung der Geschäftsprozesse sowie zur Umsetzung von Kreativität und Innovationen (vgl. Zollondz 2006, S. 303).

4.2.1.2 Ergebnis-Kriterien

Die Ergebnis-Kriterien beschäftigen sich mit den durch die Befähiger erzielten Ergebnissen, also damit, was eine Organisation erreicht hat. Hierbei geht es um die sichtbaren bzw. messbaren Ergebnisse bereits erreichter Qualität. Dazu zählen Ergebnisse hinsichtlich der eigenen Ziele (inhaltliche und Wirtschaftliche Erfolge), der Bedürfnisse und Erwartungen Stakeholder und der politischen Öffentlichkeit.

Das Kriterium **kundenbezogene Ergebnisse** befasst sich mit der Leistung der Organisation bezüglich der Erfüllung der Forderungen seiner externen Kunden. Es wird betrachtet, wie die Leistungen der Organisation von Kunden bewertet werden, Darüber hinaus werden zusätzliche Messgrößen ausgewertet, die über die Zufriedenheit der Kunden Aussage treffen können (vgl. Zollondz 2006, S. 303).

Unter dem Punkt **mitarbeiterbezogene Ergebnisse** werden direkte und indirekte Messgrößen betrachtet, die die Leistungen der Organisation in Hinblick auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter beurteilen und die Ergebnisse für den Prozess der ständigen Verbesserung verwenden (vgl. Zollondz 2006, S. 304).

Im Gegensatz zu japanischen oder amerikanischen Qualitätspreisen beinhaltet das Excellence-Modell explizit die Kategorie Gesellschaft. Es werden unter **gesellschaftsbezogenen Ergebnissen** beurteilt, inwieweit die Organisation die Bedürfnisse und Erwartungen der Öffentlichkeit erfüllt (vgl. Zollondz 2006, S. 304).

Unter dem Punkt **Geschäftsergebnisse** werden Informationen zu den geschäftlichen Tätigkeiten aufgearbeitet. Sie dienen als Messlatte für alle unternommenen Aktivitäten und umfassen sowohl nichtfinanzielle (z.B. Image oder Bekanntheitsgrad) als auch finanzielle (z.B. Jahresumsatz) Messgrößen (vgl. Weigert 2004, S. 253).

4.2.2 RADAR-Methode

Beim Selbstbewertungsprozess nach EFQM handelt es sich um eine umfassende, systematische und regelmäßige Überprüfung der Tätigkeiten und Ergebnisse einer Organisation. Bei dieser sollen Stärken und Verbesserungspotentiale sichtbar werden (vgl. Weigert 2004, S. 249).

Den Kern des EFQM-Modells bildet die so genannte RADAR-Logik. Das Akronym RADAR setzt sich zusammen aus „Results“ (Ergebnisse), „Approach“ (Vorgehen), „Deployment“ (Umsetzung) sowie „Assessment and Review“ (Bewertung und Überprüfung) (vgl. Heib / Möller 2008, S. 4).

- **Ergebnisse** umfassen die Leistung einer Organisation. In einer exzellenten Organisation weisen die Ergebnisse positive Trends und/oder gute Leistungen über einen längeren Zeitraum auf. Die Ziele sind angemessen und werden erreicht oder übertroffen. Die Leistung ist gut im Vergleich mit anderen und ursächlich auf die Vorgehensweisen zurückzuführen. Weiterhin deckt der Umfang der Ergebnisse die relevanten Bereiche ab.
- **Vorgehen** umfasst das geplante Vorgehen und die Gründe dafür. Eine exzellente Organisation wird über ein fundiertes Vorgehen verfügen, über klar begründete, gut definierte und gestaltete Prozesse. Sie wird klar auf die Bedürfnisse der Interessengruppen ausgerichtet sein. Das Vorgehen wird auch integriert sein, d.h. die Politik und Strategie unterstützen und mit anderen Vorgehensweisen verknüpft sein, wo dies zweckmäßig ist.
- **Umsetzung** umfasst, was eine Organisation tut, um das Vorgehen umzusetzen. In einer exzellenten Organisation wird das Vorgehen in allen relevanten Bereichen auf systematische Art und Weise eingeführt sein.
- **Bewertung und Überprüfung** umfasst, was eine Organisation tut, um das Vorgehen und die Umsetzung des Vorgehens zu bewerten und zu überprüfen. In einer exzellenten Organisation wird das Vorgehen und dessen Umsetzung Gegenstand regelmäßiger Bewertungen sein, und Lernprozesse werden stattfinden. Die Ergebnisse aus beidem werden verwendet werden, um Verbesserungen zu identifizieren, zu priorisieren, zu planen und einzuführen (vgl. EFQM (Hrsg.) 2005, S. 7).

Die RADAR-Logik hinterfragt Vorgehensweisen und untersucht, ob diese auf ihre Wirksamkeit und Zweckmäßigkeit hin überprüft wurden, ob Lerneffekte eingetreten sind und Konsequenzen im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung oder Weiterentwicklung abgeleitet wurden (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S. 52 - 53).

Die RADAR-Logik wird zur systematischen Strukturierung operativer Veränderungs- bzw. Verbesserungsmaßnahmen sowie zur Bewertung von Organisationen nach dem EFQM-Modell eingesetzt. Mit Hilfe der RADAR-Bewertungsmatrix werden Befähiger-Kriterien hinsichtlich der Elemente Vorgehen, Umsetzung sowie Bewertung und Überprüfung und die Ergebnis-Kriterien bezüglich der erreichten Ergebnisse bewertet. Dadurch wird eine Quantifizierung der Bewertungsergebnisse in Form eines EFQM-Punktwertes zwischen 0 und 1.000 Punkten erreicht. (vgl. Heib / Möller 2008, S. 5).

4.2.3 Stufen der Excellence

Als Anerkennungsprogramm für Excellence-Aktivitäten wurden sogenannte „Levels of Excellence“ eingeführt. Es werden verschiedene Anspruchsniveaus beschrieben, die den Reifegrad einer Organisation beschreiben:

- **I. Europäischer Qualitätspreis.** Zur Teilnahme an diesem Preis verfassen Organisationen in der Regel eine bis zu 75 Seiten umfassende detaillierte Bewerbungsbroschüre. Ein Team von Assessoren bewertet diese und vergibt Punkte nach der RADAR-Bewertungsmethodik. Zusätzlich werden zu jedem Teilkriterium Stärken und Verbesserungspotentiale sowie bei einem Vor-Ort-Besuch zu klärende Fragen festgehalten und in einem ausführlichen Feedbackbericht aufgeführt (vgl. EFQM (Hrsg.) 2005, S. 8 - 9).
- **II. Recognised for Excellence - Anerkennung für Excellence.** Diese Stufe ist für Organisationen oder Organisationseinheiten vorgesehen, die Erfahrung mit Selbstbewertungen nach dem EFQM-Modell haben. Grundlage ist das vollständige Modell, d.h. alle neun Kriterien mit den insgesamt 32 Teilkriterien. Bewerber profitieren vom strukturierten Ansatz zur Identifizierung von Stärken und Verbesserungspotenzialen ihrer Organisation. Bewerber, die nach dem Vor-Ort-Besuch des Assessorenteams 400 oder mehr Punkte erreichen, erhalten die Urkunde und den Titel (vgl. EFQM (Hrsg.) 2005, S. 9).
- **III. Committed to Excellence - Verpflichtung zu Excellence.** Diese Stufe ist für Organisationen oder Organisationseinheiten vorgesehen, die am Anfang ihres Weges zu Excellence stehen. Der Schwerpunkt liegt hier darauf, die Organisation dabei zu unterstützen, ihren gegenwärtigen Reifegrad zu erkennen, Prioritäten für Verbesserungen zu setzen und geeignete Verbesserungsprojekte umzusetzen (vgl. EFQM (Hrsg.) 2005, S. 10).

Das Symbol der EFQM Levels of Excellence ist eine Stufenpyramide und wird je nach erreichter Stufe von den teilnehmenden Organisationen verwendet.

4.2.4 Bedeutung

Das EFQM-Modell für Excellence ist ein praktisches Werkzeug, das den Organisationen eine Hilfestellung gibt und zugleich aufzeigt, wo sie sich auf der Reise zur Excellence befinden. Es hilft, Lücken zu erkennen und regt zu Lösungen an.

Das EFQM-Modell hebt auf die Darstellung und Bewertung von Gesamtergebnissen von Organisationen ab. Dabei wird vom Modell kein „One-best-way“, also ein vorgeschriebener Weg propagiert, sondern es wird der Tatsache Rechnung getragen, dass es viele Vorgehensweisen gibt, um hervorragende Qualität zu erreichen (vgl. Boeßenecker (Hrsg.) 2003, S.45). Die Prozesse, die zur Erreichung dieser Ergebnisse führen, sind insofern nicht sofort von primärem Interesse, da sie auf die eine oder andere Weise offensichtlich zu den vorliegenden Ergebnissen geführt haben. Sie werden erst dann interessant, wenn es um die Qualität und die Rahmenbedingungen ihrer Umsetzung geht.

Das EFQM-Modell ist ein sehr dynamisches Modell, das Veränderungen in der Organisation bereits an sich belohnt und darüber hinaus nicht durch ein starres Regel- und Dokumentationswerk erschwert oder gar behindert. Allerdings darf nicht unterschätzt werden, dass auch hier bestimmte Prozesse, die für die relevanten Wirkungen verantwortlich sind, Messgrößen und Kennziffern sowie Zielerreichungskriterien definiert werden müssen.

Im Gegensatz zur DIN EN ISO, welche die Struktur von Qualitätsmanagement-Systemen vorgibt, lässt die EFQM die Struktur des Qualitätsmanagement-Systems bewusst offen. Es werden keine inhaltlichen Qualitätsvorgaben getroffen. Vielmehr soll die Selbstbewertung zu einem individuell auf die Einrichtung abgestimmten Qualitätsmanagementsystem führen. Dabei werden aber Rahmenbedingungen in die Bewertung mit einbezogen, die zur Umsetzung der relevanten Prozesse notwendig sind. Es zählt nicht allein das Vorhandensein des Prozesses an sich, sondern auch die Begleitumstände seiner Realisierung. Beobachtet und bewertet werden also immer „Kern“ und „Mantel“ einer Leistung bzw. eines Produktes.

In der Sozialwirtschaft setzt sich der modellorientierte Ansatz des EFQM zunehmend durch (vgl. Böhm / Wöhrle 2009, S. 43). Es ist stark darauf ausgerichtet, die Bezüge der Organisation zu ihrer Umwelt (Kunden und sonstige Kooperationspartner) in das Qualitätsmanagement zu integrieren. Die Sichtweise schließt sowohl das soziale System und die Vernetzung von Erwartungen und Bedingungen, Prozessen und handelnden Personen, Mitarbeitern und Leitung und deren Einbindung in die Organisation mit ein (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S. 34). Die Selbstbewertung als das wichtigste Instrument der

EFQM sollte gerade Mitarbeitern in sozialen Organisationen gelingen, da die Selbstreflexion der eigenen Arbeit wichtiger Bestandteil der Ausbildung ist.

Das EFQM-Modell ist im Vergleich zu anderen Modellen ein dreidimensionales, weil es neben der Binnenbewertung auch die Einbettung einer Organisation in deren Umfeld (soziale Umgebung, Kundennetze, Partnernetze etc.) in die Betrachtung einbezieht. Das EFQM-Modell ist hilfreich für die Einschätzung einer Organisation. Der Vergleich verschiedener Organisationen untereinander ist schwer.

Die Anwendung des EFQM-Modells erfordert auf Grund seiner hohen Komplexität einen relativ hohen Aufwand. Dieser wird bei der Beurteilung der unterschiedlichen Kriterien aber auch bezüglich des Trainings der Mitarbeiter, die mit der Umsetzung betraut sind, notwendig (vgl. Tavasli 2007, S. 26). Darüber hinaus ist die Arbeit mit dem Modell ohne jegliche externe Begleitung nur schwer vorstellbar. Dies stellt einen zusätzlichen Kostenfaktor dar.

Die Teilnahme am Wettbewerb erfordert zusätzlichen Dokumentationsaufwand. Im Rahmen der Bewerbung muss nach Anforderung der Unterlagen bei der EFQM von der Organisation selbst eine umfangreiche Bewerbungsbroschüre eingereicht werden. In dieser werden Vorgehen bzw. erzielte Ergebnisse je Kriterium dargestellt.

Bislang gibt es keine Zertifizierung, sondern nur verschiedene Stufen der Excellence, die die EFQM überprüfen und testieren kann. Die Arbeit mit dem EFQM-Modell kein definiertes Ende und ist auf Dauer und Kontinuität angelegt.

4.3 LQW (Lernorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung)

Die Lernorientierte Qualitätstestierung (LQW) ist ein Gütesiegel der Weiterbildung, der die Einsicht zu Grunde liegt, dass Bildung ein besonderes Produkt ist. Sie hat die Etablierung einer Lernenden Organisation zum Ziel, zu der mittels Umsetzung eines kontinuierlichen Qualitätskreislaufes und dessen Ausrichtung an strategischen Entwicklungszielen in einem Prozess hingeführt werden soll.

Dabei steht bei allen Aspekten der Qualitätsbetrachtung der Lernende im Mittelpunkt (vgl. Knispel 2008, S. 96). Hintergrund ist die Philosophie, dass jedes Individuum nur selbst bilden kann und Bildungsorganisationen diesen Bildungsprozess durch ihre Dienstleistungen maßgeblich unterstützen.

4.3.1 Inhalt

Zur Vorbereitung auf die Testierung nach LQW ist durch die Organisation zu definieren, was im Kontext von Bildung unter „Qualität“ verstanden wird. Dazu wurden 11 Qualitätsbereiche definiert, die dem pädagogischen Prozess folgen:

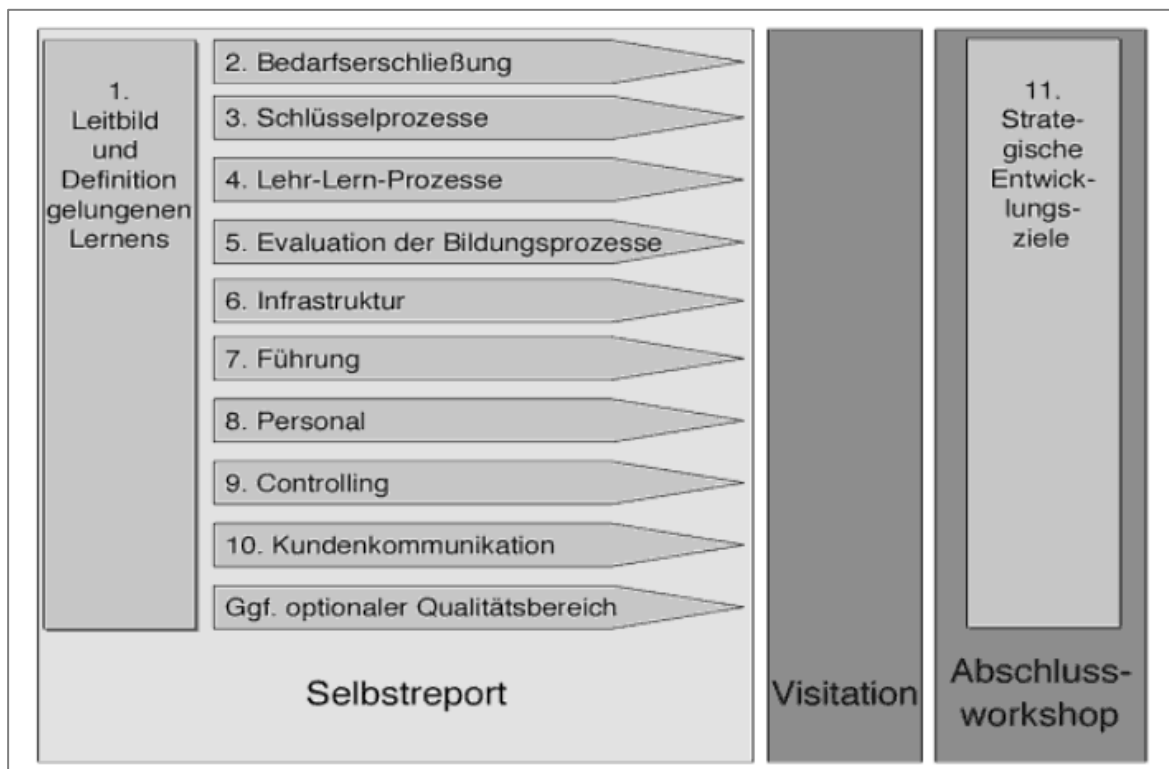


Abbildung 7: Aufbau des LQW-Modells

Quelle: Schiersmann / Bachmann / Dauner / Weber 2008, S. 72.

In all diesen Qualitätsbereichen sind die Stärken und Schwächen der jeweiligen Organisation anhand definierter Anforderungen zu erheben, zu bewerten und ggf. Verbesserungsmaßnahmen zu planen, durchzuführen und in ihrem Erfolg zu evaluieren (vgl. Tödt 2008, S. 108).

Diese Qualitätsbereiche sollen im Folgenden kurz beschreiben werden:

- **Qualitätsbereich 1: Leitbild.** Ein Leitbild ist die organisationsintern vereinbarte Selbstbeschreibung. Es ist partizipativ erstellt, schriftlich fixiert und intern kommuniziert sowie extern veröffentlicht. Ein Leitbild gibt dem Organisationshandeln Orientierung.
- **Qualitätsbereich 2: Bedarfserschließung.** Bedarfserschließung meint die Anwendung geeigneter Instrumente zu systematischen Marktbeobachtungen hinsichtlich der gesellschaftlichen Bedarfe und der individuellen Bildungsbedürfnisse der Adressaten. Sie dienen als Grundlage der Programm- und Angebotsentwicklungen.
- **Qualitätsbereich 3: Schlüsselprozesse.** Als Schlüsselprozesse werden die Prozesse angesehen, die zur Erstellung und Abnahme der spezifischen Bildungsangebote und Dienstleistungen führen. Die Klärung der Schlüsselprozesse dient der Transparenz, der Verfahrens- und Rechtssicherheit, der Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Eindeutigkeit.
- **Qualitätsbereich 4: Lehr-Lern-Prozess.** Die Qualität des Lehr-Lern-Prozesses bezieht sich auf die Kompetenzen der Lehrenden, das interaktive Verhältnis zwischen Lehrenden und Lernenden und auf lernprozessbezogenen Elemente, die ein selbstbestimmtes Lernhandeln der Teilnehmenden fördern. Die Lernberatung ist Bestandteil dieses Bereiches.
- **Qualitätsbereich 5: Evaluation.** Evaluation von Bildungsprozessen bedeutet, dass die durchgeführte Bildungsarbeit regelmäßig mit geeigneten Instrumenten geprüft und bewertet wird. Grundlage der Bewertung bilden Lernerfolg, Zufriedenheit der Teilnehmenden und der Auftraggeber sowie die Realisierung des eigenen institutionellen Anspruchs. Auch die Einschätzung der Lehrenden ist Teil der Evaluation.
- **Qualitätsbereich 6: Infrastruktur.** Die Infrastruktur umfasst auf der einen Seite die räumlichen, ausstattungstechnischen, zeitlichen, materialen und medialen Bedingungen des Lernkontextes. Auf der anderen Seite gehören hierzu die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten.
- **Qualitätsbereich 7: Führung.** Führung umfasst alle Steuerungen von Prozessen und ist eine Funktion zur Koordination von Arbeitshandeln. Leitung bezeichnet in

Organisationen darüber hinaus eine Vorgesetztenposition, die mit einer besonderen Führungsverantwortung verbunden ist. Sie verantwortet die Einführung und Weiterentwicklung eines Managementsystems einschließlich der Qualitätsentwicklung. Leitungs- und Führungshandeln drücken sich im Herbeiführen, Treffen und Kontrollieren von Entscheidungen aus. Leitung und Führung können auf verschiedenen organisationalen Ebenen angesiedelt sein und wahrgenommen werden.

- **Qualitätsbereich 8: Personal.** Der Qualitätsbereich Personal umfasst alle Maßnahmen in Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung. Personalentwicklung meint die berufliche, persönliche und soziale Entfaltung des hauptberuflichen Personals.
- **Qualitätsbereich 9: Controlling.** Das Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der Ziele einer Organisation zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu erarbeiten. Es werden Kennziffern und Kennzahlen sowie inhaltliche Indikatoren definiert, begründet und ermittelt, mit denen die effektive und effiziente Leistungserbringung der Gesamtorganisation sowie einzelner Programm- und Arbeitsbereiche analysiert und bewertet werden, so dass Konsequenzen gezogen werden können.
- **Qualitätsbereich 10: Kundenkommunikation.** Die Beziehung zu den Kunden ist der Kern organisationaler Leistungserbringung. Kommunikation zwischen der Organisation und den Kunden umfasst sowohl die Kundengewinnung als auch die Kundenpflege. Daher sind die entsprechenden Verfahrensabläufe in Hinblick auf die Kundenbedürfnisse auszurichten.
- **Qualitätsbereich 11: Strategische Entwicklungsziele.** Das sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Organisation, die bestimmen, wo sie in einem definierten Zeitraum in Bezug auf ihre erwartete zukünftige Umwelt stehen will. Diese Ziele basieren auf dem Leitbild sowie der internen und externen Evaluation der Organisation.

Die Erfüllung der Anforderungen wird in einem Selbstreport dargestellt und muss durch eine sogenannte Visitation bestätigt werden (vgl. Böhm / Wöhrle 2009, S. 49). Bei der Visitation spiegeln die Gutachtenden ihre Eindrücke in die Organisation zurück. Ist die Testierung erfolgreich, erhält die Einrichtung eine Kachel, die Bestandteil eines Wandbildes ist, welches die Vernetzung von LQW-qualitätstestierten Einrichtungen symbolisieren soll (vgl. Dalluege / Franz 2001, S. 52).

4.3.2 Bedeutung

LQW ist ein branchenspezifisches System für den Bildungsbereich, welches aus dem Kontext der Weiterbildung heraus entwickelt wurde. In den zehn Jahren seit der Entwicklung von LQW entstanden zahlreiche Unterstützungsmaterialien für die Qualitätsarbeit der Bildungsorganisationen. Diese geben den Bildungseinrichtungen Hilfestellung in der Weiterentwicklung ihrer Qualität - unabhängig von einer Testierung des Qualitätsmanagements.

Motive für die Qualitätsentwicklung nach LQW können zwei Motivgruppen zugeordnet werden. Zum einen versprechen sich die Anwender von der Testierung eine verbesserte Positionierung auf dem Markt. Zum anderen sind auch interne Motive der Struktur-, Organisations- und Professionsentwicklung relevant. Hohe Attraktivität für die Einrichtungen hat außerdem die Fokussierung des Modells auf die Lernenden (vgl. Tödt (2008), S.112). Das Besondere des Lernorientierten Qualitätsmodells ist allerdings, dass keine gleichen und allgemeinen verbindlichen inhaltlichen Standards vorgegeben werden, sondern dass jede Organisation die allgemein gehaltenen Rahmenanforderungen inhaltlich selbst ausfüllen muss (vgl. Tödt 2008, S. 107).

LQW ist ein Qualitätsmanagementsystem mit externer Testierungs- und Zertifizierungsmöglichkeit. Die Qualitätsparameter werden definiert, gemessen, überprüft und in einem neutralen Beurteilungsverfahren bewertet. Im Unterschied zu anderen Zertifizierungsformen (wie der DIN EN ISO), die eher festgeschriebene Normen und Standards überprüft, richtet sich die Testierung nach LQW stärker an den organisatorischen in Eigenregie erarbeiteten Qualitätskriterien der jeweiligen Organisation aus (vgl. Knispel 2008, S. 97).

4.4 AZAV

Die Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung für die Arbeitsförderung (AZAV) legt die Voraussetzungen und Verfahren zur Zulassung von Trägern und Maßnahmen der Arbeitsförderung nach dem SGB III fest. Die Verordnung wurde eingeführt, um eine von der individuellen Förderentscheidung durch die Vergabe von Bildungsgutscheinen unabhängige Qualitätssicherung der Angebote für berufliche Fort- und Weiterbildung für Arbeitsuchende sicherzustellen.

Die AZAV löste zum 01.04.2012 die Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung (AZWV) ab und umfasst nun neben der bisher geregelten beruflichen Weiterbildung auch die folgenden Fachbereiche:

- Fachbereich 1: Aktivierung und berufliche Eingliederung
- Fachbereich 2: Private Arbeitsvermittlung in versicherungspflichtige Beschäftigung
- Fachbereich 3: Berufswahl und Berufsausbildung
- Fachbereich 4: Berufliche Weiterbildung
- Fachbereich 5: Transferleistungen
- Fachbereich 6: REHA-spezifische Maßnahmen

Alle Träger von Maßnahmen die in diesen Bereichen tätig sein wollen, müssen danach eine Zulassung besitzen. Darüber hinaus sind Maßnahmen in den jeweiligen Fachbereichen zu zertifizieren. Zugelassene fachkundige Stellen übernehmen dabei die Aufgabe, Träger und Maßnahmen zu überprüfen und entsprechende Zulassungen zu erteilen.

4.4.1 Inhalt

Mit dem Gesetz zur Verbesserung der Eingliederungschancen am Arbeitsmarkt wurde ein neues Kapitel zur Zulassung von Trägern und Maßnahmen in das Dritte Buch Sozialgesetzbuch (SGB III) eingefügt. Die Regelungen verfolgen das Ziel, die Qualität arbeitsmarktlicher Dienstleistungen und damit die Leistungsfähigkeit und Effizienz des arbeitsmarktpolitischen Fördersystems nachhaltig zu verbessern. Um dieses Ziel zu erreichen, können nur solche Träger zur Erbringung von Arbeitsmarktdienstleistungen zugelassen werden, die unter anderem ihre Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit nachweisen, qualifiziertes Personal einsetzen und ein System zur Sicherung der Qualität anwenden.

4.4.1.1 Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit

Der Träger hat seine Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit nachzuweisen. Dies betrifft insbesondere seine wirtschaftliche Seriosität wie auch seine fachliche und finanzielle Leistungsfähigkeit.

Damit die fachkundige Stelle die Leistungsfähigkeit des Trägers beurteilen kann, erhält sie von dem Träger grundsätzlich folgende Angaben und Nachweise:

- eine Erklärung, ob über sein Vermögen ein Insolvenzverfahren eröffnet, beantragt oder die Eröffnung mangels Masse abgelehnt wurde,
- eine Darstellung seiner Organisations- und Personalstruktur sowie der Eignung dieser Strukturen für die Durchführung von Maßnahmen der Arbeitsförderung,
- eine Darstellung der Eignung seiner von den Teilnehmenden zu nutzenden Räumlichkeiten und
- eine Übersicht über sein aktuelles Angebot an Maßnahmen.

Darüber hinaus ist die Zuverlässigkeit des Trägers nachzuweisen. Die geschieht durch die Vorlage von Unternehmensdokumenten (wie Satzung, Gesellschaftsvertrag, Registerauszug, Stiftungsurkunde o.ä.) und eine Erklärung, dass keine Vorstrafen, Strafverfahren oder anhängige Ermittlungsverfahren vorliegen

Wesentliches Ziel der Maßnahmen der Arbeitsförderung ist die Eingliederung der Teilnehmenden in den Ausbildungs- oder Arbeitsmarkt. Daher muss der Träger nachweisen, dass er in der Lage ist, die Eingliederung der an seinen Maßnahmen Teilnehmenden zu unterstützen. Er hat daher die Angaben und Nachweise vorzulegen, die seine Vernetzung auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt vor Ort darlegen, zu den Methoden, wie er bei seiner Arbeit arbeitsmarktrelevante Entwicklungen berücksichtigt. Außerdem hat er eine Übersicht über Maßnahmen, die er bereits durchgeführt hat sowie deren Ergebnisse ebenso vorzulegen wie Bewertungen abgeschlossener Maßnahmen durch Teilnehmende und Betriebe.

Für eine erfolgreiche Arbeit des Trägers und damit für den Erfolg der Maßnahmen der Arbeitsförderung ist der Einsatz von qualifiziertem Personal beim Träger unerlässlich. Sowohl die Leitung als auch die Lehr- und Fachkräfte des Trägers müssen die erforderliche Qualifikation vorweisen. Die Angaben und Nachweise beziehen sich daher auf die formale Qualifikation und die Berufserfahrung sowie auf die Bewertungen der Lehr- und Fachkräfte durch Teilnehmende.

4.4.1.2 Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem

Die Verordnung fordert von den Leistungserbringern ein System zur Sicherung der Qualität. Dieses System, so definiert die Verordnung näher, liege vor, wenn durch zielgerichtete und systematische Verfahren und Maßnahmen die Qualität der Leistungen gewährleistet und kontinuierlich verbessert wird. Von einem System des Qualitätsmanagements wird dann ausgegangen, wenn ein den „anerkannten Regeln der Technik entsprechendes systematisches Instrument zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung dokumentiert, wirksam angewendet und dessen Wirksamkeit ständig verbessert wird“ (Merchel 2010b, S. 23).

Zur Konkretisierung dieser anerkannten Regeln der Technik werden neun Kriterien festgelegt. Zu diesen zählt eine Dokumentation:

- zu einem kundenorientierten und auf Eingliederung in den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt gerichteten Leitbild,
- zur Unternehmensorganisation und -führung, einschließlich der Festlegung von Unternehmenszielen und der Durchführung eigener Prüfungen zur Funktionsweise des Unternehmens,
- zu einem zielorientierten Konzept zur Qualifizierung und Fortbildung der Leitung und der Lehr- und Fachkräfte,
- zu Zielvereinbarungen, einschließlich der Messung der Zielerreichung und der Steuerung fortlaufender Optimierungsprozesse auf Grundlage erhobener Kennzahlen und Indikatoren,
- zur Berücksichtigung arbeitsmarktlicher Entwicklungen bei Konzeption und Durchführung von Maßnahmen der Arbeitsförderung,
- zu den Methoden zur Förderung der individuellen Entwicklungs-, Eingliederungs- und Lernprozesse der Teilnehmenden,
- zu den Methoden der Bewertung der durchgeführten Maßnahmen sowie ihrer arbeitsmarktlichen Ergebnisse,
- zur Art und Weise der kontinuierlichen Zusammenarbeit mit Dritten und der ständigen Weiterentwicklung dieser Zusammenarbeit und
- zu einem systematischen Beschwerdemanagement, einschließlich der Berücksichtigung regelmäßiger Befragungen der Teilnehmenden.

In der Begründung zur AZAV wird ausdrücklich darauf verwiesen, dass diese neun Kriterien vor allem in den Qualitätsmanagementsystemen der DIN EN ISO 9000:2008, des EFQM und der Lernorientierten Qualitätstestierung (LQW) realisiert werden (vgl. Merchel 2010b, S. 24).

4.4.2 Bedeutung

Mit der Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung für die Arbeitsförderung (AZAV) wurde ein bedeutendes Gesetz zur Verbesserung der Eingliederungschancen am Arbeitsmarkt im SGB III geschaffen. Gleichzeitig wurde eine Neuordnung der arbeitsmarktpolitischen Instrumente durchgeführt sowie die öffentlich geförderte Beschäftigung neu geregelt. Ziel war außerdem, Wettbewerb und Transparenz zu schaffen und die Qualität in der SGB III-geförderten Weiterbildung zu verbessern.

Mit der Verpflichtung, ein Qualitätssicherungssystem vorzuhalten, hat der Gesetzgeber eine Entwicklung aufgegriffen, die bereits von vielen Bildungsträgern selbst eingeleitet wurde. In der Vergangenheit haben sich vielfach Bildungsträger auch ohne eine gesetzliche Verpflichtung um eine nachhaltige Qualitätsverbesserung bemüht und verschiedene Systeme des Qualitätsmanagements eingeführt. In der vorliegenden Rechtsverordnung werden die Anforderungen an ein Qualitätssicherungssystem konkretisiert und so weit wie möglich die Erfahrungen aus den bereits laufenden Prozessen der Qualitätssicherung berücksichtigt.

Die Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems nach AZAV ist ein deutlich komplexes Vorhaben. Diese Komplexität resultiert aus den von der Systematik her ähnlich der DIN EN ISO aufgestellten, im Detail aber tiefgestaffelter gestalteten Vorgaben. Dennoch kann sich eine Organisation an ein komplett vorgegebenes Normwerk orientieren und dies quasi übernehmen. Die Kreativität der Akteure ist auf die Erfüllung der Anforderungen konzentriert und nicht auf das Festlegen der Norm.

Im Rahmen der AZAV wird ähnlich der DIN EN ISO beispielsweise nicht der Inhalt eines Ziels bewertet, sondern sein Vorhandensein und seine Übereinstimmung mit vorhandenen Vorgaben. Im Unterschied zur DIN EN ISO sind Vorgaben hier allerdings detaillierter. Hier liegt ein Grund für den vergleichsweise hohen Aufwand, den das Abarbeiten eigentlich schematischer Anforderungen verursacht. Ein weiterer Grund liegt in der hohen Wertigkeit des Punkts Dokumentation und in der vergleichsweise hohen Zahl konkreter vorgegebener Dokumente.

Die Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems nach AZAV ermöglicht Kunden und Auftraggebern ein hohes Maß an Erfolgskontrolle und letztendlich den Auftraggebern auch Kostenkontrolle, da für Angebote und Maßnahmen definierte Kostensätze (bundesweite Durchschnittskostensätze) gelten, deren Überschreitung nur unter enormen bürokratischen Aufwand möglich ist.

4.5 Weitere Qualitätsmanagementsysteme

Im Gesundheits- und Sozialwesen wird eine Vielzahl von weiteren Qualitätsmanagementsystemen angewendet. Dabei sind sie branchen- oder verbandsspezifisch zugeschnitten. Inzwischen haben sich eine Vielzahl von Konzepten, Modellen und Zertifizierungsverfahren im Qualitätsmanagement herausgebildet. Es gibt spezifische Konzepte und Systeme für die einzelne Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit, aber auch Modelle und Gütesiegel der konfessionellen, öffentlichen oder freien Träger sowie der berufsbezogenen Fachverbände (vgl. Böhm / Wöhrle 2009, S. 43).

So wird die **Kindergarten-Einschätz-Skala (KES)** im Bereich der Kindertagesstätten angewendet. Dabei handelt es sich um ein fachlich bestimmtes, nach wissenschaftlichen Kriterien entwickeltes Qualitätskonzept, das zur Qualitätsmessung für den frühpädagogischen Arbeitsbereich entwickelt wurde (vgl. Boeßenecker (Hrsg.) 2003, S. 85). Mit diesem System soll die pädagogische Prozessqualität im Bereich der Kindertagesbetreuung erhoben werden. Dabei stehen die einzelne Gruppe des Kindergartens im Mittelpunkt der Analysen sowie die pädagogischen Aspekte der Arbeit vor Ort. Ausgehend von sieben übergreifenden Bereichen (wie Betreuung und Pflege, Möbel und Ausstattung für Kinder, sprachliche und kognitive Anregungen, fein- und grobmotorische Aktivitäten, kreative Aktivitäten, Sozialentwicklung, Erzieherinnen und Eltern) wurden 37 Qualitätsaspekte definiert, die insgesamt eingeschätzt werden (vgl. Knorr / Halfar 2000, S. 171 - 172). Die Bewertung erfolgt in vier Stufen, von unzureichend über minimal und gut bis ausgezeichnet, die mit Zwischenstufen auf sieben Bewertungsebenen ausgeweitet werden.

Das **WANJA-Instrumentarium** dient zur pädagogischen Reflektion und Qualitätsentwicklung in der offenen Kinder- und Jugendarbeit. Es werden Qualitätskriterien zu elf zentralen Arbeitsbereichen definiert, die anhand von Indikatoren praxisnah bewertet und reflektiert werden. Daraus werden Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten abgeleitet (vgl. Böhm / Wöhrle 2009, S. 45). Dabei ist die Betrachtungsweise auf alle Ebenen der Qualität angelegt und sowohl Rahmenbedingungen, Prozess sowie Ergebnis werden beschrieben. Durch die konzeptionell verankerte Selbstevaluation kann das Instrument durch das professionelle Personal selbst eingesetzt werden, um die Wirksamkeit der eigenen Arbeit zu überprüfen. Diese hohe Beteiligungsintensität des Personals wird als größter Kritikpunkt genannt. Eine Übertragung des Konzeptes auf andere Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit scheint wegen der engen Bindung seiner Qualitätsstandards an das Feld der offenen Kinder- und Jugendarbeit nicht sinnvoll (vgl. Boeßenecker (Hrsg.) 2003, S. 169 - 171).

Beim **2Q-System** handelt es sich um ein in der Schweiz entwickeltes Qualitätsmanagementsystem für die Altenpflege. Dabei steht 2Q für Qualität und Qualifizierung. Entwicklung, Verbesserung und Sicherung von Qualität der Arbeit soll vor allem dadurch erreicht werden, dass Mitarbeiter ihr berufliches Können weiterentwickeln und verbessern. Es beruht auf wissenschaftlichen Erkenntnissen zur Optimierung der Arbeitsorganisation und der Mitarbeiterführung (vgl. Böhm / Wöhrle 2009, S. 45). 2Q ist ein System, welches auf alle Ebenen des Qualitätsmanagements abzielt. Das System setzt auf einen permanenten Verbesserungsprozess in allen Organisationsbereichen, da es auf allen Ebenen zu einer dauerhaften Beschäftigung mit dem Qualitätsthema führt (vgl. Boeßenecker (Hrsg.) 2003, S. 78).

Dagegen bezeichnet **AQUA** ein Instrument zur Qualitätssicherung im Bereich der Behindertenhilfe. Es orientiert sich an den Prinzipien der Selbstbestimmung, Befähigung und Nichtaussonderung sowie Unterstützung bei persönlichen Problemen und der anwaltschaftlichen Vertretung behinderter Menschen. Als Arbeitshilfe besteht sie aus der Beschreibung von Arbeitsstandards in 16 relevanten Aufgabenfeldern, wie Definition von Organisationszielen, Einsatz in Familien, Freizeitangebote, Finanzierung und Kostensteuerung (vgl. Böhm / Wöhrle 2009, S. 48).

Das **QUI-Konzept** bezieht sich auf „Qualität in ...“. Die Offenheit der Formulierung verdeutlicht, dass es sich um ein Grundmodell handelt, welches einer Konkretisierung durch das zu erfassende Tätigkeitsfeld bedarf (vgl. Boeßenecker (Hrsg.) 2003, S. 190). Es stellt einen integrativen Qualitätsansatz in der Sozialen Arbeit dar, bei dem die bisherige Arbeit in einem kontinuierlichen Prozess gesehen wird, aus dem sich ein besseres Qualitätsverständnis herausbilden soll (vgl. Böhm / Wöhrle 2009, S. 47). Unter gezielter Anwendung des Stakeholder-Ansatzes wurde ein mehrdimensionales Konstrukt entwickelt, das zwischen Dimensionen, Phasen und Ebenen auf der einen Seite und auf der anderen Seite nach Prozessen, Strukturen, Normen und Ergebnissen unterscheidet (vgl. Boeßenecker (Hrsg.) 2003, S. 177). Das Modell befindet sich noch in der Entwicklung und steht vor der Erprobung.

Diese beispielhafte Aufzählung wäre fortzusetzen, jedoch soll aus Platzgründen darauf verzichtet werden.

5. Umsetzung von Qualitätsmanagement

5.1 Zentrale Elemente

5.1.1 Prozessorientierung

Der Grundgedanke, der allen vorgestellten Konzepten und Verfahren zueigen ist, ist zum einen die Prozessorientierung. Ein prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem begleitet alle wesentlichen betrieblichen Prozesse und durchleuchtet sie. Führungsprozesse sowie die Aufgaben der unterstützenden Bereiche werden ausdrücklich mit einbezogen. Dazu wird zwischen Kernprozessen, Steuerungsprozessen und Unterstützungsprozessen unterschieden:

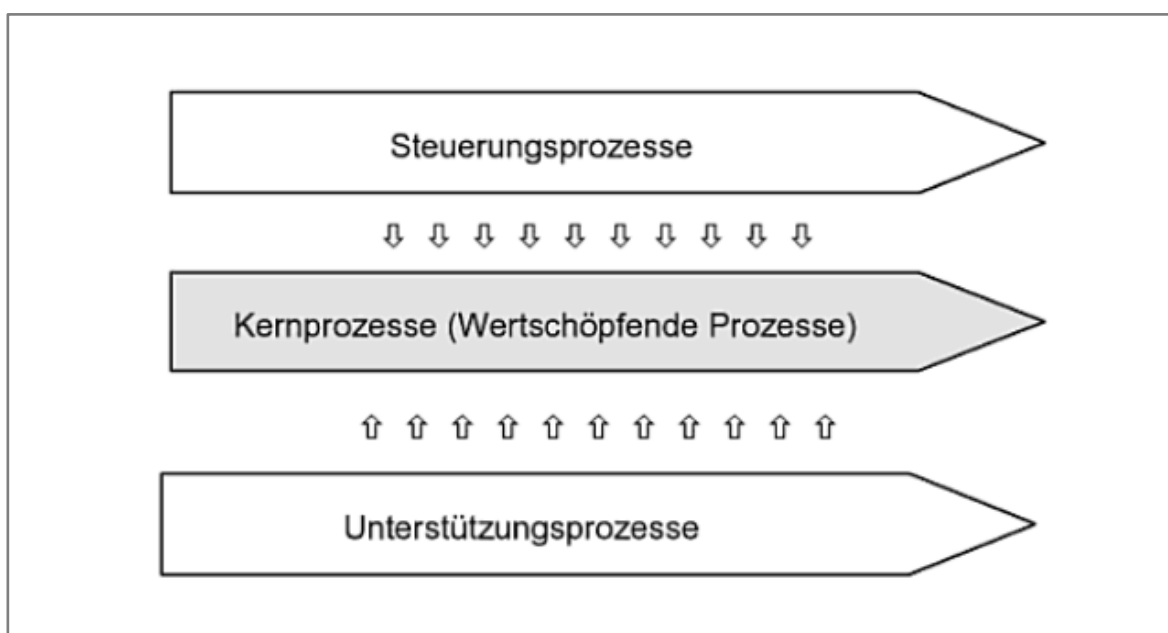


Abbildung 8: Prozessarten

Quelle: Preis 2010, S. 21.

Kernprozesse haben einen direkten Bezug zum Produkt oder der Dienstleistung und leisten damit einen Beitrag zur Wertschöpfung einer Organisation. Sie beginnen mit dem Kundenwunsch und enden mit der Erfüllung des Kundenwunsches. Sie integrieren alle dafür erforderlichen Teilprozesse. Steuerungs- und Unterstützungsprozesse wirken auf die Kernprozesse ein.

Steuerungsprozesse sind Prozesse, die darauf abzielen, betriebliche Prozesse in eine bestimmte Richtung zu lenken, um Abweichungen zu vermeiden oder zu korrigieren. Sie werden auch Managementprozesse genannt. Unterstützungsprozesse sind nicht primär wertschöpfend, jedoch notwendig um Kernprozesse auszuführen (vgl. Preis 2010, S. 20).

5.1.2 Kundenorientierung

Von zentraler Bedeutung bei allen vorgestellten Qualitätsmanagementsystemen ist das Prinzip der Kundenorientierung. Demnach muss die Qualität sich an den Anforderungen der Kunden orientieren und deren Zufriedenheit in regelmäßigen Abständen überprüft werden.

Aus analytischer Sicht wird als Kunde der Käufer oder Nutzer von Dienstleistungen definiert. Entsprechend kommen in den Bereichen der Sozialen Arbeit also mindestens zwei Gruppen als Kunden in Frage: Der Kostenträger als derjenige, der die Dienstleistung bezahlt und andererseits der Nutzer der Leistung (vgl. Merchel 2009, S. 49). Die Teilung der Kundenrolle ist im Bereich der Sozialen Arbeit soweit problematisch, als dass die Anforderungen beider Parteien an die Leistung und an die Qualität dieser Leistung oft auseinander gehen. Das Interesse der Geldgebenden Institution ist dabei in der Regel eher von finanziellen Überlegungen gesteuert. Der Klient selbst ist in vielen Arbeitsbereichen auf Grund von Krankheit oder seinen sozialen Problem nur teilweise in der Lage, seine Anforderung zu definieren oder den Prozess zu reflektieren. Teilweise nimmt er sogar unfreiwillig an den sozialen Maßnahmen teil.

Dabei werden die Begriffe Klient, Adressat, Nutzer oder Kunde häufig parallel oder synonym verwendet, deren Einsatz jedoch oft abhängig vom Grad der Selbständigkeit oder Freiwilligkeit der Teilnahme. Der Begriff Kunde (aus der Wirtschaft entnommen) impliziert zwar unbedingte Selbständigkeit und Wahlfreiheit, kann aber unter den beschriebenen Bedingungen als abstrakter Begriff verwendet werden, der alle Arten von Empfängern von sozialen Dienstleistungen zusammenfasst.

Darüber hinaus ist der Kundenbegriff strategisch zu betrachten. Das beinhaltet die Notwendigkeit, sich deren Wünsche bewusst zu machen, den Bezug zur Organisation in die Betrachtungsweise mit einzubeziehen, professionelle Denk- und Handlungsmuster zu überprüfen und die beim Kunden ankommende Qualität und die Transparenz der Leistung zu betrachten (vgl. Merchel 2009, S. 49).

Die genannten Gruppen sind um Mitarbeiter als interne Kunden und weitere externe Partner wie Kooperationspartner zu ergänzen (vgl. Meinhold, 1996, S. 20 - 21). Damit handelt es sich um einen sehr weitreichenden Kundenbegriff.

Die unterschiedlichen Erwartungen der unterschiedlichen Interessengruppen sind im Rahmen des Qualitätsmanagements zu berücksichtigen und können durch gezielte Bedarfsanalysen, Befragungen oder Studien oder Forschungen ermittelt werden (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S. 37).

5.1.3 Mitarbeiterorientierung

Ein weiterer wesentlicher Faktor im Qualitätsmanagement stellt die Mitarbeiterorientierung dar. Ein besonderes Merkmal der Sozialwirtschaft ist, dass ein wesentlicher Anteil an der Leistungserbringung durch Personal erbracht wird. Pflege-, Beratungs- und Hilfsangebote können nur von Menschen für die Menschen erbracht werden. Aus diesem Grund sind die Personalkosten der größte Kostenfaktor. Mitarbeiter sind also die teuerste und wertvollste Ressource für eine soziale Organisation.

Für den Bereich des Qualitätsmanagements ergeben sich weitere Ansatzpunkte, weshalb die Mitarbeiterorientierung von zentraler Bedeutung ist. Mitarbeiter kennen Stärken und Schwächen von Arbeitsabläufen und sind kompetente Partner für Verbesserungen. Ziel muss es daher sein, das Knowhow der Mitarbeiter zu mobilisieren und sie zu motivieren. Dazu gehören auch ein geeigneter Führungsstil und eine entsprechende Fehlerkultur.

Qualitätsbewusstsein stellt die Basis eines Qualitätsmanagements dar. Es bildet die Voraussetzung dafür, dass sich ein Qualitätsmanagementsystem dauerhaft in einer Organisation etabliert und umgesetzt werden kann. Darüber hinaus sollen die Mitarbeiter aus eigenem Antrieb heraus ein Gespür für Verbesserungspotentiale und das Vermeiden von Fehlern innerhalb ihres Arbeitsbereiches entwickeln.

Mitarbeiter sind die entscheidenden Akteure im Prozess der Sozialen Dienstleistung. Die Einführung oder Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems wird ohne eine Akzeptanz bei den Mitarbeitern nicht funktionieren. Eine frühzeitige Beteiligung der Mitarbeiter dient darüber hinaus der Motivation, da sie nicht das Gefühl haben sollen, dass etwas „hinter ihrem Rücken“ geplant und umgesetzt wird. Die erfolgreiche Umsetzung setzt also voraus, dass alle an den Prozessen beteiligten Personen mit einbezogen werden. Die Verbesserung eines Prozesssystems kann nicht einfach durch die Leitung „von oben“ aufdiktiert werden, sondern muss mit allen beteiligten und betroffenen Personen gemeinsam geplant und umgesetzt werden (vgl. Schneider / Geiger / Scheuring 2008, S. 75).

Dazu ist eine entsprechende Motivation bei den Mitarbeitern notwendig. Diese ist gemeinsam mit einer Identifikation mit den Unternehmenszielen und dem Interesse an ständiger Verbesserung zu erschaffen. Dies gelingt, wenn sie positive Rahmenbedingungen für die eigene Arbeit erwarten können. Demotivation und Missmut entstehen, wenn durch das Siegel des Qualitätsmanagements Arbeitsplätze oder andere Ressourcen eingespart werden sollen (vgl. Böhm / Engelhardt 2009), S. 124).

5.2 Organisatorische Rahmenbedingungen

5.2.1 Verantwortung der Leitung

Eine zentrale Forderung jeden Qualitätsmanagementsystems ist die Verantwortung der Leitung. Qualitätsmanagement beginnt mit der Leitung einer Organisation. Ihr obliegt die Auswahl eines geeigneten Qualitätsmanagementsystems, die Verpflichtung aller Beteiligten zu Qualität und die Durchsetzung der Qualitätspolitik. Es sind Verantwortungen, Zuständigkeiten, Befugnisse und Aufgaben festzulegen und zu delegieren. Gleichzeitig sind die notwendigen Rahmenbedingungen für ein wirksames Qualitätsmanagement zu schaffen, ständig die Wirksamkeit von qualitätssichernden und qualitätsverbessernden Maßnahmen zu bewerten und wenn nötig steuernd in die Abläufe einzugreifen (vgl. Pfeifer 2001, S. 52).

Darüber hinaus hat Leitung ihre Einstellung und Haltung zu Qualität gegenüber den Mitarbeitern glaubwürdig und überzeugend zu vertreten. Steht die oberste Leitung nicht sichtbar und verpflichtend an der Spitze des Qualitätsmanagements, bleibt es meist wirkungslos (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S. 36). Es lebt von dem beispielhaften, qualitätsbewussten Verhalten der Führungskräfte einer Institution.

Verantwortung der Leitung bedeutet nicht, dass Qualitätsmanagement in Form eines Top-down-Prozesses implementiert werden sollte. Das wäre nicht vereinbar mit der Notwendigkeit zum Entstehen einer auf Lernbereitschaft und Lernfähigkeit ausgerichteten Organisationskultur mit partizipativen Verfahren. Vielmehr geht es um die Wahrnehmung einer Gesamtverantwortung von Leitung für das Qualitätsmanagement in einer Organisation (vgl. Merchel 2010, S.164).

Darüber hinaus müssen Verantwortungen und Zuständigkeiten klar geregelt und für die Mitarbeiter transparent dargestellt werden. So dient die Stelle des Qualitätsmanagement-Beauftragten dazu, die Leitung dahingehend zu unterstützen, den Qualitätsgedanken innerhalb der Organisation zu fördern und zu einem festen Bestandteil des Arbeitsalltags werden zu lassen. In der Regel werden von der Leitung Qualitätsbeauftragte zur Koordination aller qualitätsbezogenen Aktivitäten einer Organisation eingesetzt. Dabei ist es wichtig, dass diese mit klaren Kompetenzen ausgestattet werden und direkt der Leitung, beispielsweise als Stabsstelle organisiert, unterstellt sind (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S. 116). Qualitätsbeauftragte sollen sich in besonderer Weise mit methodischen und organisatorischen Fragen des Qualitätsmanagements auseinandersetzen und als Ansprechpartner und Verantwortlicher für die Abläufe des Qualitätsmanagements fungieren (vgl. Merchel 2010, S. 202).

5.2.2 Einrichtung eines Qualitätszirkels

Qualitätszirkel sind auf Dauer angelegte Arbeitsgruppen, in denen sich Mitarbeiter in einem festen Teilnehmerkreis in regelmäßigen Abständen treffen, um unter der Moderation des Qualitätsmanagementbeauftragten beispielsweise Qualitätsprobleme zu identifizieren und entsprechende Lösungsvorschläge zu erarbeiten und deren Umsetzung zu begleiten und zu evaluieren. Dem PDCA-Ansatz folgend, dienen sie der kontinuierlichen Ausformung und Fortschreibung des Qualitätsmanagementsystems und sind Bestandteil der Qualitätsentwicklung. Sie eignen sich besonders für die Optimierung im Arbeitsablauf und zur Entwicklung von Lösungen an Schnittstellen beispielsweise zwischen einzelnen Abteilungen oder unterschiedlichen Bereichen. So sind sie ein gutes Instrument zur Verankerung und Umsetzung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S. 117 - 118).

Die Einführung von Qualitätszirkel bedeutet, die Entwicklung von Innovationen durch die Mitarbeiter zu institutionalisieren und einen Prozess der Personal- und Organisationsentwicklung in Gang zu setzen. Sie sollen hierarchie- und bereichsübergreifend zusammengesetzt sein (vgl. Merchel 2010, S. 204). Durch diese Zusammensetzung kann Realitätsnähe und Akzeptanz der Arbeitsergebnisse gesichert werden (vgl. Gehrmann / Müller 2006, S. 183).

Wichtigstes Ergebnis der Einrichtung von Qualitätszirkeln ist die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Prozess von Planung und Kontrolle der eigenen Leistung und ihrer Qualität. Dabei sollen Interesse und Bewusstsein für Mitverantwortung geweckt werden, um an der Verbesserung von Arbeitsbedingungen und -abläufen mitzuwirken. Gleichzeitig erhöht sich die Motivation der Mitarbeiter und die Einstellung zum eigenen Unternehmen und die Identifikation mit ihm (vgl. Knorr / Halfar 2000, S. 101).

Durch die freiwillige Mitarbeit in Qualitätszirkeln haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich konkret in das Qualitätsmanagement einzubringen und dieses mitzugestalten. Die somit entstandenen Ergebnisse finden größere Akzeptanz unter den Mitarbeitern, da sie unmittelbar am Gestaltungsprozess beteiligt waren. Für die Organisation hat dies den Vorteil, dass die qualitätsrelevante Kommunikation verändert. Dies ermöglicht ein schnelles und effizientes Regulieren bei potentiellen oder bereits bestehenden Fehlern in den Prozessen. Identifizierte Fehler können entsprechend schneller über die Hierarchieebenen hinweg bearbeitet werden.

5.2.3 Ressourcen

Qualitätsmanagement muss strukturell abgesichert werden. Die Anwendung eines Qualitätsmanagementsystems benötigt Personal, Zeit und Geld. Aus der DIN EN ISO 9001 leiten sich Ressourcen in Form von Personal, Arbeitsmittel, Methoden, Finanzen, Infrastruktur und einer entsprechenden Arbeitsumgebung ab. Das Management der Ressourcen und deren Bereitstellung ist Aufgabe der Leitung.

Das heißt, es müssen die notwendigen personellen, strukturellen und finanziellen Ressourcen geschaffen werden. Was selbstverständlich klingt, wird in der Praxis oft vergessen oder einfach ignoriert. Für den Qualitätsmanagementbeauftragten sind angemessene Personal- und Sachkosten zu kalkulieren. Diese sind sicherlich von der Größe einer Organisation und dem Umfang des Qualitätsmanagements abhängig. Darüber hinaus entstehen Aufwendungen für Qualifizierung, Beratung durch externe Unternehmen, interne und externe Auditierung sowie Zertifizierung.

Zeitlicher Aufwand entsteht für die Entwicklung und Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagementsystems mit Handbuch und den notwendigen Dokumenten sowie der Kommunikation des Qualitätsmanagementsystems innerhalb der Organisation.

Bei der Einrichtung eines Qualitätszirkels sind für die Mitglieder des Zirkels Zeitkontingente zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus sollten regelmäßige interne Fortbildungen zu qualitätsrelevanten Themen stattfinden.

Da Qualitätsmanagement ein fortwährender Prozess ist, sind diese Ressourcen nicht einmalig, sondern laufend zur Verfügung zu stellen.

5.3 Chancen von Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement ist ein negativ behaftetes Reizwort für die einen, verbunden mit Sorgen und Ängsten über eine fachliche Fremdbestimmung mit unklaren Perspektiven für Erbringer oder Nutzer. „Für andere dagegen ist Qualität ein wichtiger Faktor, der hilft, die eigene Arbeit langfristig als erfolgreich zu dokumentieren, ihre einrichtungs- und trägerspezifischen Besonderheiten positiv zu akzentuieren und sich optimal zu positionieren.“ (Boeßenecker (Hrsg.) 2003, S.7)

Wurden die genannten Entwicklungen also zunächst kritisch gesehen, können darin jedoch vermehrt auch positive Aspekte gesehen werden (vgl. Böhm / Wöhrle (2009), S.15-16). Für die Organisation bedeutet ein gut eingeführtes und konsequent umgesetztes Qualitätsmanagement eine Reihe von Vorteilen:

- Kunden- und Dienstleistungsorientierung
- Dokumentation und Nachweis von Wirkung
- Transparenz nach außen
- Transparenz nach innen
- Führungsinstrument
- Organisationsentwicklung
- Professionalisierung

Kunden- und Dienstleistungsorientierung als zentrale Forderung des Qualitätsmanagements wird durch die Fokussierung auf Kunden und die übrigen Interessensträger gefördert. Sie werden in den Dienstleistungsprozess mit einbezogen, können und sollen diesen auch bewerten sowie mitgestalten. Dies impliziert eine Stakeholder-Orientierung, in der die unterschiedlichen Interessen, Erwartungen und Anforderungen erfasst und in eine sinnvolle Balance gebracht werden.

Durch Evaluierung und präzise **Dokumentation** kann die **Wirksamkeit** von Leistungen und Angeboten deutlicher herausgestellt und gegenüber der Öffentlichkeit und Zuwendungsgebern die Verwendung finanzieller Mittel dargestellt werden. Ein Kritikpunkt der Sozialen Arbeit, die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen, kann so entschieden begegnet werden.

Qualitätsmanagement ermöglicht eine **höhere Transparenz nach außen**, ohne lediglich auf qualifizierte Werbeaktivitäten reduziert zu bleiben, da Kundengruppen, Ziele und Ergebnisse von Angeboten, Schnittstellen zu anderen Bereichen sowie Mitwirkungspotentiale und -pflichten anderer Beteiligter verdeutlicht werden. Das wiederum kann für die Organisation zwei positive Effekte in verschiedene Richtungen

haben. Der Kunde ist durch die transparente Darstellung maßgeblicher Verfahren und Abläufe in der Lage, eine auf ihn ausgerichtete Leistung im Vorfeld ob gewünschter Effekte, nötiger Aufwände etc. selbst beurteilen zu können. Er wird dadurch vom Objekt einer Dienstleistung zum Subjekt, das durch Kenntnis über die Attraktivität und den erhofften und gewollten Nutzen entscheiden kann, ob es zum Rezipienten dieser Leistung wird. Darüber hinaus ist die oben beschriebene Transparenz elementare Voraussetzung dafür, Kunden nicht nur an der Kommunikation über sondern auch an der Gestaltung von Angeboten und Leistungen zu beteiligen. Ein gelungenes und gut kommuniziertes Qualitätsmanagement kann also durchaus Bestandteil eines Empowerments für bestimmte Zielgruppen sein.

Durch die Aufschlüsselung von Prozessen und der Fixierung von Vorgaben und Rahmenbedingungen in Standards und Verfahrensanweisungen, sowie das Festschreiben von Aufgaben und Kompetenzen, schafft sich ein Unternehmen **Transparenz nach innen**. Dadurch wird es neuen Mitarbeitern möglich, sich schnell zurechtfinden. Alle Mitarbeiter können sich auf diese, schriftlich festgelegten Regelungen berufen. Vorgehensweisen, Leistungen und deren Wirkungen werden deutlich gemacht.

Gleichzeitig werden durch die Regelung von Kompetenzen, Verfahren und Arbeitsschritten vermieden, dass Doppelarbeit, Missverständnisse oder andere Versäumnisse entstehen. Mittelbar daraus erwachsende Effekte sind wiederum, dass ebenfalls Mehraufwände an Arbeit, Zeit und Material vermieden werden und dadurch die Ressourcen einer Organisation im personellen wie im materiellen Bereich effektiver eingesetzt werden können. Darüber hinaus kann das Vermeiden dieser Mehraufwände zu niedrigeren Frustrationsraten innerhalb des Personals führen, weil Misserfolge, Leistungskorrekturen oder Ausbessern von Defiziten verhindert werden können. Transparenz sichert neben dem unmittelbaren leistungsbezogenen Erfolg auch Motivation.

Ein gut verankertes und untersetztes Qualitätsmanagement ist ohne Zweifel auch ein praktikables Instrument für die **Führung einer Organisation**. Durch die Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems werden Fragen zu interner Organisation, Risikomanagement, Wettbewerbsfähigkeit oder Marketing gestellt und beispielsweise im Managementrevue beantwortet. Die Beteiligung von Mitarbeitern an qualitätsrelevanten Entscheidungen bedeutet, dass beispielsweise notwendige Veränderungen oder Korrekturen nicht automatisch als künstlich eingesetzte top down-Maßnahmen erscheinen, sondern organisch aus den verschiedenen funktionalen und/oder hierarchischen Ebenen einer Organisation selbst kommen können.

Dies schlägt sich in der Entwicklung einer Lernkultur zum Beispiel in Zusammenhang mit einem dynamischen Prozess der **Organisationsentwicklung** nieder. Qualitätsmanagement bildet die Grundlage für ein gelingendes Personalmanagement, über das neue Ressourcen der Mitarbeiter erkannt und genutzt werden können. Durch die Verbindung von fachlicher Qualifizierung der Mitarbeiter und deren persönlicher Entwicklung kann ein auf eine Erweiterung der Perspektiven sowie ständige Verbesserung der eigenen Leistungen/Angebote ausgerichtetes Bewusstsein entwickelt werden (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S. 20).

Verpflichtung zur Institutionalisierung von Qualitätssicherungsverfahren können zu einer **Professionalisierung** führen, da sie Routinen aufbrechen und Konzepte auf ihre Wirkung hin überprüfen. Durch die organisatorische Verankerung von Qualitätsmanagement und die einerseits dadurch zu manifestierenden oder auszulösenden Prozesse und die andererseits dadurch ausgelösten Reflektionen kann eine Stärkung der Professionalität in der Leistungserbringung erreicht werden. Das Bemühen um kontinuierliche Verbesserung der eigenen Angebote wiederum kann nur auf einer technologie- und motivationsgefütterten Basis erfolgreich vorangetrieben werden, weil ausgefeilte Verfahren ohne kompetente und zielfeste Mitarbeiter keine vollständige Wirkung entfalten können.

Unter dem Strich ermöglicht ein in der Organisation verankertes Qualitätsmanagementsystem, das nicht allein auf die Einhaltung formaler Kriterien, Anforderungen und Normen ausgelegt ist, die Teilnahme an einem Wettbewerb, der zu Innovation, Produktentwicklung und Verbesserungen führt. Durch angemessene, pragmatische Strukturen und den Einsatz qualifizierter und motivierter Fachkräfte kann auf neue Problemlagen schnell mit stimmigen Konzepten und Vorgehensweisen reagiert werden.

Und nicht zu letzt ist das Bekenntnis zu Qualität und Qualitätsmanagement sowie deren Zertifizierung in einigen Bereichen die Voraussetzung, um beispielsweise Aufträge im AZAV-geregelten Markt zu kommen. Nur wer hier zertifiziert ist, darf Maßnahmen der Arbeitsförderung anbieten.

5.4 Grenzen von Qualitätsmanagement

Ein formaler und eher technisch ausgerichteter Vorwurf gegenüber der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ist der der **Bürokratisierung**. Das Image von Qualitätsmanagement lässt sich mit dokumentationslastig und bürokratisch beschreiben und der damit verbundene Zeitaufwand geht zu Lasten der ohnehin knappen Zeitressourcen der Mitarbeiter (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S. 124). Als Beispiele werden überzogene Anforderungen an die Dokumentation und ein endloses Formularwesen, abstrakte Leistungs- und Prozessbeschreibungen oder unnötige und überzogene (sowohl interne als auch externe) Kontrollen genannt. Jedoch sollten durch ein Qualitätsmanagement lediglich Daten und Informationen, die zur Steuerung der Prozesse und zur Sicherung der Standards notwendig sind gesammelt und (die ohnehin anfallenden und notwendigen Informationen) geordnet werden (vgl. Böhm / Wöhrle 2009, S. 9). Hinsichtlich der in vielen Fällen notwendigen ausgefeilten und verzweigten Dokumentationssysteme kann sicherlich ein Formblatt hinter das andere gelegt werden, womit die beklagte unendliche Reihe von Formularen und im schlimmsten Fall noch manuell zu bewältigendem Schreibaufwand entstünde. Alternativ kann in einer Organisation die Aufgabe der Dokumentation auch mit Hilfe von Optimierung des Einsatzes vorhandener Ressourcen und der möglichen Optimierung der internen Kommunikation gelöst werden. Die Abarbeitung einer externen Anforderung kann also auch mit einer internen Verbesserung kombiniert werden oder sogar zum Impuls für diese werden.

Eine weitere nicht selten bemühte Grenze von Qualitätsmanagement stellt die **Eigenart der Sozialen Arbeit** dar. Für den Erfolg Sozialer Arbeit reicht es nicht aus, über die technische und methodische Qualität zu verfügen. Im Mittelpunkt der Arbeit stehen Adressaten, die am Prozess beteiligt sind und entsprechend mitwirken. Ein weiteres Erfolgskriterium stellt die Beziehung zwischen den Beteiligten dar. Beide Kriterien bedingen sich, wirken aber unabhängig voneinander und können nicht generalisiert oder objektiviert werden. Erst nachdem ein Vertrauen (eine Beziehungsqualität) aufgebaut wurde, kann fachliche und methodische Kompetenzen eingesetzt werden. Umgekehrt ist Fachkompetenz auf Dauer eine Stütze für die Beziehungsqualität der Beteiligten, da bei fehlender Fachlichkeit das Vertrauen schwinden kann und die fachliche Qualität wirkungslos wäre (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S. 125 - 126).

Soziale Arbeit ist aufgrund der Komplexität der Aufgabenstellung und der Notwendigkeit der Mitwirkung des Kunden **nicht standardisierbar**. Qualitätsmanagementkonzepte basieren jedoch auf Normung und Standardisierung von Handlungsweisen.

Qualität Sozialer Arbeit im Ganzen lässt sich **sehr schwer messen**. Die Qualität bei sozialen Dienstleistungen ist zu einem großen Teil abhängig von der „subjektiven“ Kundenzufriedenheit. Daher sind Evaluationsverfahren notwendig, die spezifiziert sein müssen und in der Tat zunächst einen zusätzlichen Aufwand bedeuten können. Das allerdings heißt nicht, dass nicht bestimmte Segmente zum Beispiel in Bezug auf ihre Wirkung oder den erzielten, gewünschten oder wertungsfrei eingetretenen Effekt beschrieben und gemessen werden können. Wenn beispielsweise die Beziehung zwischen den Beteiligten nicht standardisiert gemessen werden kann, sind es vielleicht aber die Folgerungen aus dieser Beziehung, die für andere Ziele gezogen werden könnten. Beziehung wäre dann nicht das Ziel, sondern der Weg, um bestimmte Situationen herzustellen, in denen gewünschte oder notwendige Arbeitsgegenstände behandelt werden können. Die Aufgabe von Qualitätsmanagement wäre in diesem Falle eben nicht die Erfindung des Korsetts für das Große und Ganze, sondern die Identifizierung des Darstellbaren und Messbaren.

Das Thema Qualitätsmanagement ist heute bei nahezu allen Trägern der Sozialen Arbeit aktuell. Wo es als Instrument der qualitätsorientierten Organisationsentwicklung verstanden und in die Planungs- und Steuerungsprozesse des Managements einbezogen wird, führt es zu einem erkennbaren Nutzen für Kunden, Mitarbeiter und die Organisation. Wenn es jedoch, weil von außen gefordert und **als Machtmittel instrumentalisiert**, als Rechtfertigung dient und deshalb technokratisch und bürokratisch gehandhabt wird, wird es nicht als positives Element, als Stimulanz wahrgenommen, sondern von den Mitarbeitern als Belastung empfunden (vgl. Böhm / Engelhardt 2009, S. 127).

Grundsätzlich kann darüber hinaus möglicherweise auch angenommen werden, dass die kritische Distanz von Vertretern der Sozialen Arbeit gegenüber Denk- und Vorgehensweisen des Qualitätsmanagements bzw. gegenüber der Einrichtung von Qualitätsmanagementsystemen weniger mit dem Qualitätsmanagement an sich, sondern eher damit zu tun hat, das eigene Tun aus dem Bereich des Kreativen und Freien in schematischen und standardisierten Bereichen wieder zu finden. Nicht zuletzt scheint auch die **Furcht vor Kontrolle** durch Adressaten oder Kunden bzw. Auftrag- und Geldgeber dieser Distanz anteilig mitzubestimmen. Diese Furcht kann durchaus auch trotz Mitarbeiterorientierung und Partizipation bei der Umsetzung von Qualitätsmanagement aufkommen.

6 Resümee

Die Sicherstellung der Qualität sozialer Dienstleistungen ist in der Sozialen Arbeit aufgrund gesellschaftlicher und gesetzlicher Veränderungen zu einem zentralen Thema geworden. Durch professionelle Methoden aus dem Sozialmanagement kann diesen Herausforderungen auch im Bereich des Qualitätsmanagements begegnet werden. Darüber hinaus bietet Qualitätsmanagement weitere Chancen, die in die Bereiche Organisations- und Personalentwicklung spielen sowie der Außenwirkung einer Sozialen Organisation dienen oder sogar als Grundlage für das Erhalten von Aufträgen in bestimmten Bereichen sind.

Dazu stehen unterschiedliche Qualitätsmanagementsysteme mit verschiedenen Ausprägungen und Schwerpunkten zur Verfügung. Insbesondere für die Besonderheiten von sozialen Organisationen stehen interessante Modelle bereit. Sie reichen von der klassischen und durchstrukturierten DIN EN ISO 9001 über das Selbstbewertungsmodell der EFQM sowie spezielle Systeme für die einzelnen Tätigkeitsbereiche des sozialen Sektors.

Die Entscheidung über den Einsatz, die Art und den Umfang liegt bei der Organisation selbst. Entscheidend für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement sind zentrale Parameter wie Prozess-, Kunden und Mitarbeiterorientierung, die Bestandteile im täglichen Prozess der Leistungserstellung sein müssen. Weitere Erfolgskriterien werden durch organisatorische Rahmenbedingungen bestimmt.

Qualitätsmanagement muss in der Organisation aktiv „gelebt“ werden. Dabei ist es unbedingt durch die Leitung „vorzuleben“ und fest bei allen Mitarbeitern verankert sein. Es darf nicht den Charakter der Einmaligkeit oder eines Saisongeschäftes (was zu Zeiten des Audits ausgeführt wird) haben. Qualität und Qualitätsmanagement müssen durch die Beteiligten als selbstverständlich wahrgenommen und umgesetzt werden und dürfen nicht als Belastung oder als unnütze Zusatzaufgabe verstanden werden.

Literaturverzeichnis

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (Hrsg.): Qualitätsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen - Leitfaden zur Einführung und Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagementsystems. 6., überarbeitete Aufl. München, 2012.

Böhm, Wolfgang / Engelhardt, Prof. Dr. Hans Dietrich: Qualitätsmanagement (Total Quality Management) für die Soziale Arbeit. 2. , überarbeitete Aufl. Brandenburg: AWW, 2009.

Böhm, Wolfgang / Wöhrle, Prof. Dr. Armin: Einführung in das Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. 2. , überarbeitete Aufl. Brandenburg: AWW, 2009.

Boeßenecker, Karl-Heinz (Hrsg.): Qualitätskonzepte in der Sozialen Arbeit. Weinheim: Beltz Verlag, 2003.

Brunner, Franz J. / Wagner, Karl W.: Taschenbuch Qualitätsmanagement - Leitfaden für Studium und Praxis. 4., überarbeitete Aufl. München: Hanser-Verlag, 2008.

Dalluege, C.-Andreas / Franz, Hans-Werner: IQM - Integriertes Qualitätsmanagement in der Aus- und Weiterbildung. 3. Erweiterte, aktualisierte und vollständig überarbeitete Aufl. Bielefeld: Bertelsmann-Verlag, 2011.

EFQM (Hrsg.): Die Grundkonzepte der Excellence. Brüssel: European Foundation for Quality Management, 2003.

EFQM (Hrsg.): EFQM Levels of Excellence – Stufen der Excellence. Frankfurt am Main: Deutsches EFQM Center, 2005.

Gehrmann, Gerd / Müller, Klas D.: Management in sozialen Organisationen. 4., neu bearbeitete und ergänzte Aufl. Regensburg: Walhalla Fachverlag, 2006.

Gissel-Palkovich, Ingrid: Total Quality Management in der Jugendhilfe? Münster: LIT-Verlag, 2002.

Heib, Kai / Möller, Johannes: Das EFQM-Modell in Gesundheitseinrichtungen. Hamburg: Diplomica Verlag, 2008.

Hempel, Tobi: Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Norderstedt: Grin-Verlag, 2006.

Kamiske, Gerd F. / Brauer Jörg-Peter: Qualitätsmanagement von A bis Z. 6., aktualisierte und erweiterte Aufl. München: Hanser-Verlag, 2008.

Kasper, Thomas: Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit aus Systemischer Perspektive. Frankfurt am Main: Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege, 2006.

Knispel, Karl L.: Qualitätsmanagement im Bildungswesen. Münster: Waxmann-Verlag, 2008.

Knorr, Friedhelm / Halfar, Bernd: Qualitätsmanagement in der Sozialarbeit. Regensburg: Walhalla Fachverlag, 2000.

Lieske, Dirk: Qualität in der Sozialen Arbeit. Norderstedt: Grin-Verlag, 2007.

Kramer, Jost W.: Sozialwirtschaft - Zur inhaltlichen Strukturierung eines unklaren Begriffs. Hochschule Wismar: Wismarer Diskussionspapiere, Heft 06 / 2006.

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

Merchel, Joachim: Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. 3., überarbeitete Aufl. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2010.

Merchel, Joachim: Sozialmanagement. 3, überarbeitete Aufl. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2009.

Meusburger, Martina / Pantucek, Gertraud: Zur Qualitätsdiskussion in der Sozialarbeit. St. Pölten: Fachhochschule St. Pölten, 2007.

Pfeifer, Tilo: Qualitätsmanagement - Strategien, Methoden, Techniken. 3., völlig überarbeitete und erweiterte Aufl. München: Hanser-Verlag, 2001.

Preis, Wolfgang: Prozessmanagement in der Sozialen Arbeit - Soziale Arbeit als Prozessmanagement. Berlin: RabenStück-Verlag, 2010.

Schiersmann, Christiane / Bachmann, Miriam / Dauner, Alexander / Weber, Peter: Qualität und Professionalität in Bildungs- und Berufsberatung. Bielefeld: Bertelsmann-Verlag, 2008.

Schneider, Gabriel / Geiger, Ingrid Katharina / Scheuring, Johannes: Prozess- und Qualitätsmanagement. Zürich: Compendio Bildungsmedien AG, 2008.

Stoll, Bettina: Balanced Scorecard für Soziale Organisationen. 2., aktualisierte Aufl. Regensburg: Walhalla Fachverlag, 2008.

Tavasli, Serkan: Six Sigma Performance Measurement System: Prozesscontrolling als Instrumentarium der modernen Unternehmensführung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2007.

Tödt, Katja: Lernorientierte Qualitätstestierung für Bildungsveranstaltungen (LQB). Bielefeld: Bertelsmann-Verlag, 2008.

Vahs, Dietmar / Schäfer-Kunz, Jan: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 5., überarbeitete und erweiterte Aufl. Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag, 2007.

Wagner, Karl W. / Patzak, Gerold: Performance Excellence - Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement. München: Hanser-Verlag, 2007.

Weigert, Johann: Der Weg zum leistungsstarken Qualitätsmanagement. Hannover: Schlütersche GmbH & Co. KG Verlag und Druckerei, 2004.

Wögerer, Klaus: Qualität in der Sozialen Arbeit. St. Pölten: Fachhochschule St. Pölten, 2007.

Wohlfahrt, Norbert: Ökonomisierung der sozialen Arbeit als Auslöser von QM-Strategien. Bochum: Ev. Fachhochschule Rheinland-Westfalen-Lippe, 2003.

Zollondz, Hans-Dieter: Grundlagen Qualitätsmanagement. 2. Aufl. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag, 2006.

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 7 der „Prüfungsordnung für den postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin“, dass ich diese Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Diese Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Wriezen, 15.02.2013

Frank Fiedler