



# Nutzenstiftendes Qualitätsmanagement in Sozialen Institutionen

Qualität als Differenzierungsmöglichkeit?

Fachtagung vom Donnerstag, 25. Januar 2018

Marcel Schöni, Betriebsökonom FH

Alle in der sozialen Arbeit Tätigen wollen gute personenbezogene Dienstleistungen anbieten. Aber bei der Frage, wie diese beschaffen sein soll und wie diese gewährleistet werden kann, gehen die Meinungen sehr weit auseinander.

## QUALITÄT, EIN SCHIMPFWORT?

Steigende Ausgaben im Sozialwesen und geringere öffentliche wie auch private Mittel führen zu drei zentralen Fragen.

1. Wie viel Soziale Arbeit brauchen wir?
2. Welche Art der Sozialen Arbeit wollen wir?
3. Was bewirkt Soziale Arbeit?

Die Frage nach der Qualität der Sozialen Arbeit wird von Professionellen häufig verwechselt mit Überlegungen wie «die wollen doch nur sparen».

Sicherlich ist im Qualitätsmanagement in den letzten zehn Jahren nicht alles optimal verlaufen. Die Qualitätsfrage wurde vielfach als Mittel «missbraucht», um betriebswirtschaftliche Optimierungen durchzusetzen. Zahlreiche Soziale Institutionen haben sich zudem bei der Auseinandersetzung mit Qualitätsfragen im Detail verloren und das Qualitätsmanagement zu einem «Papiertiger» verkommen lassen.

Die Frage, die Sie sich stellen müssen, ist deshalb: «Bringt der Einsatz von Qualitätsmanagement eine bessere Lebensbewältigung für die Klientinnen und Klienten und/oder wird die professionelle Handlungspraxis verbessert?».

## SOZIALE QUALITÄT?

Das Qualitätsverständnis in Sozialen Institutionen unterscheidet sich in der Regel nicht von den Vorstellungen von Dienstleistungsunternehmen. Professionelle und Klientinnen und Klienten arbeiten prozessorientiert in einer Art Koproduktion. Der Kernprozess der Sozialen Arbeit liegt in der Problemdefinition und Festlegung von Zielen, die Bearbeitung der Problemstellung und

einer laufenden Evaluation. Alle diese Aktivitäten werden als personenbezogene soziale Dienstleistung bezeichnet. Qualitätsmanagement umfasst dabei nicht nur die Klientinnen und Klienten bzw. «den Fall», sondern auch die Institution selber sowie Sozialpolitik und Gesellschaft.

Wie gelangen Sie nun zu einem für Ihre Institutionen nutzenstiftenden Qualitätsmanagement?

1. Definieren Sie Qualität für Ihre Institution.
2. Setzen Sie Massnahmen um und versuchen Sie, Ihren Qualitätsstandard zu erreichen oder gar zu übertreffen.
3. Überprüfen Sie regelmässig die Umsetzung und Wirkung Ihrer Massnahmen.

## DEFINITION DER QUALITÄT

In Sozialen Institutionen wird vielfach die Sicht der Kundinnen und Kunden bzw. der Klientinnen und Klienten als Basis für die Definition der Qualität verwendet. Diese umfasst Branchenstandards wie bspw. Quality4Children oder QuaTheDA. Häufig wird Qualität auch definiert als gleichbleibende, durch die Kundin oder den Kunden definierte, Merkmalausprägung der Dienstleistung.

Wenn Sie eine Qualitätsdefinition für Ihre Institution aus der Literatur oder von Modellen und Standards entnehmen, entbindet Sie dies nicht von der Notwendigkeit für Ihre eigene Institution zu definieren, was Qualität konkret bedeutet. Auch sind Qualitätsdefinitionen wie «the sky is the limit» unbedingt zu vermeiden, da sie für die operative Umsetzung alles andere als hilfreich sind.

Beachten Sie, dass im Begriff Qualitätsmanagement explizit auch auf die Verantwortung Ihrer Institutionsführung – des Managements – hingewiesen wird. Die Wahl des Modells, Systems oder Standards ist somit nicht entscheidend, sondern die Konsequenz der Umsetzung durch die Führungskräfte.

## DIMENSIONEN DER DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT

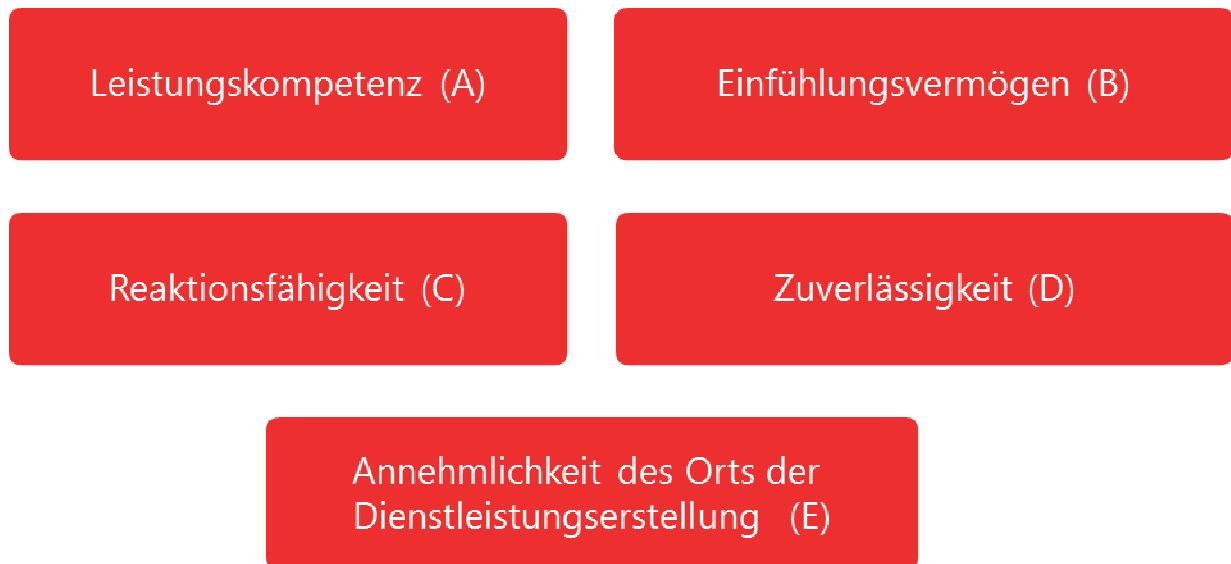


Abbildung 1: Dimensionen der Dienstleistungsqualität (Quelle: Forrer et al., S. 14)

Unbestritten ist, dass die personenbezogenen Dienstleistungen von Sozialen Institutionen primär auf Grund

- der durch Neukunden oder Klienten vermuteten Qualität (Vertrauen) oder
- bei bestehenden Kunden früher erfahrenen Leistungskompetenz (Erfahrung) nachgefragt werden.

Neukunden oder Klienten können die Leistungskompetenz einer Institution nur schwierig beurteilen. Diese Erkenntnis führt zur Feststellung, dass die weiteren Dimensionen der Dienstleistungsqualität (vgl. Abbildung 1), das Einfühlungsvermögen, die Zuverlässigkeit, die Reaktionsfähigkeit und die Annehmlichkeit des Orts der Dienstleistungserstellung, für die Wahrnehmung der Qualität von hoher Bedeutung sind. Diese vier Dimensionen sind, im Gegensatz zur Leistungskompetenz, bereits vor der eigentlichen Zusammenarbeit erfahr- und erlebbar. Anhand dieser Erfahrungen ziehen die potenziellen Neu-

kunden und Klienten Rückschlüsse auf die Leistungskompetenz Ihrer Institution. Sie gewinnen deshalb nur Neukunden, wenn Sie sich nicht einseitig auf die Entwicklung der Leistungskompetenz konzentrieren, sondern die anderen vier Dimensionen ebenso konsequent steuern und aufeinander abstimmen.

**Einfühlungsvermögen:** Individuelle Aufmerksamkeit bei Beratungsgespräch, Verständnis zeigen etc.

**Reaktionsfähigkeit:** Prompte Bedienung und Versorgung, Bereitschaft stets helfen zu wollen, nicht überlastet zu sein, über Zeitpunkt einer Aktion Auskunft geben zu können etc.

**Zuverlässigkeit:** Einhalten von versprochenen Terminen, fehlerfrei Leistungsdokumentation etc.

**Ort der Dienstleistungserstellung:** ansprechende Einrichtungen/Zimmer, Kleidung Mitarbeitende, Broschüren, Werbemittel, Homepage etc.

## QUALITÄT MANAGEN

Wie bauen Sie ein systematisches Qualitätsmanagement auf? In der Regel starten Sie nicht mit der Planphase des Qualitätsregelkreises (vgl. Abbildung 2), sondern messen in einem ersten Schritt die aktuelle Qualität Ihrer Institution. Anschliessend leiten Sie Sofortmassnahmen ab und setzen diese möglichst rasch um. Erst jetzt wird die anzustrebende Qualität (vgl. S. 2) basierend auf der erfassten Ist-Situation definiert. Sie verhindern somit hochfliegende Qualitätsdefinitionen und erhalten meistens realistischere Zielvorstellungen.

Im Anschluss starten Sie mit dem regulären Ablauf des Qualitätsregelkreises. Nachdem Sie in der PLAN-Phase die Qualität, ausgehend von Ihren Messungen, festgelegt haben, werden die Prozesslandkarte und die Beschreibungen zentraler Prozesse erstellt oder wenn bereits vorhan-

den aktualisiert. In der DO-Phase versuchen Sie die zentralen Prozesse zu steuern. Wenn immer möglich ist eine Vereinheitlichung von Abläufen anzustreben, ohne die Autonomie bspw. von Wohngruppen vollständig aufzulösen. Prozedurale Vereinheitlichung heisst nicht inhaltliche Standardisierung. In der CHECK-Phase messen Sie und leiten aus den Ergebnissen Optimierungsmassnahmen ab. Die ACT-Phase dient zur Anpassung der Qualitätskonzepte.

In der Praxis zeigt sich, dass Institutionen sehr gut planen, etwas weniger konsequent lenken, nur noch sporadisch messen und Qualitätsverbesserungen vielfach gar nicht initiiert werden. Gefragt ist hier eine konsequente Führung, die die Umsetzung des Qualitätsregelkreises kontinuierlich «vorantreibt».

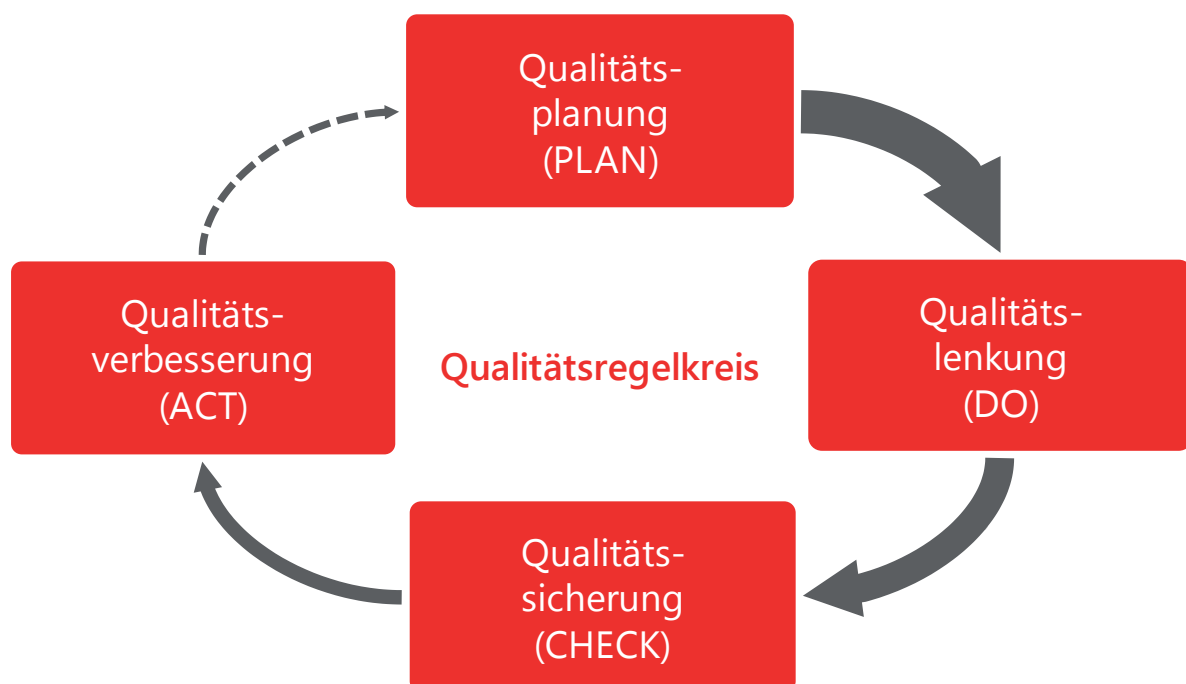


Abbildung 2: Qualitätsregelkreis (Quelle: Forrer et al., S. 15)

## ZERTIFIZIERUNG NOTWENDIG?

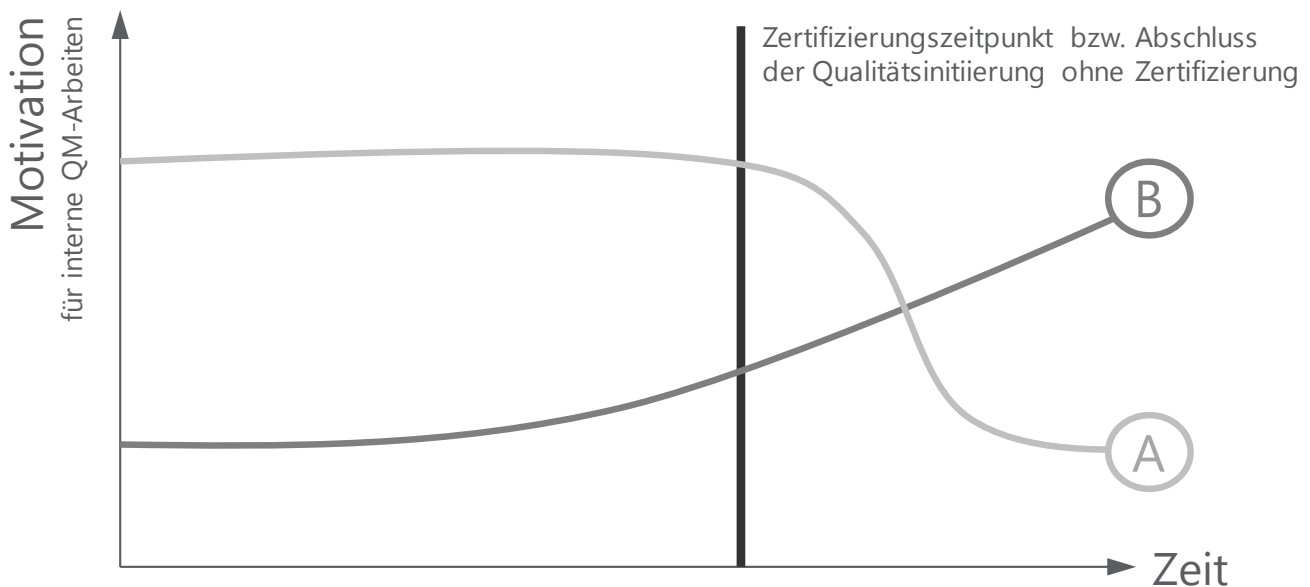


Abbildung 3: Entwicklung der Motivationskurve bei unterschiedlichen Qualitätsmodellen (Quelle: Forrer et al., S. 81)

Braucht Ihre Institution eine externe Zertifizierung der Qualität? Um diese Frage beantworten zu können, müssen Sie sich zuerst die Fragen nach der Wirkung und Notwendigkeit einer Zertifizierung stellen.

### Wirkung einer Zertifizierung

Die Institution A (vgl. Abbildung 3) hat sich für eine externe Zertifizierung entschieden. Zu Beginn ihrer Qualitätsarbeiten arbeiten alle Mitarbeitenden aufgrund der klaren externen Zielvorgaben (Standards) sehr motiviert. Nach Erreichen der Zertifizierung nimmt die Motivation deutlich ab. Eine nächste «Innovationswelle» erfolgt erst vor einem externen Audit oder einer Rezertifizierung.

Institution B möchte ihre Qualität ebenfalls verbessern, strebt jedoch keine externe Zertifizierung an. Die Motivation der Mitarbeitenden ist anfangs eher tief, da die Ziele vorerst unklar sind und zuerst erarbeitet werden müssen. Die Moti-

vation steigt nach Abschluss der Qualitätsinitiierung, weil eine massgeschneiderte Lösung einen deutlich höheren Nutzen bringt.

### Notwendigkeit einer Zertifizierung

Ist im Hinblick auf den Branchenfokus eine Zertifizierung vorzuweisen bzw. nötig, muss diese so schnell wie möglich erreicht werden. Versuchen Sie jedoch nach dem Erreichen der Zertifizierung in der Logik der Institution B weiterzufahren und so die Qualität konsequent weiterzuentwickeln.

Ist die Qualitätskultur in Ihrer Institution noch wenig ausgeprägt und das Qualitätsbewusstsein in der Institutionsleitung noch wenig verankert, fällt der Einstieg mit einem «Mindestens-so-gut-Modell» bzw. einem Standard in der Regel leichter.

## RESSOURCEN EINSETZEN

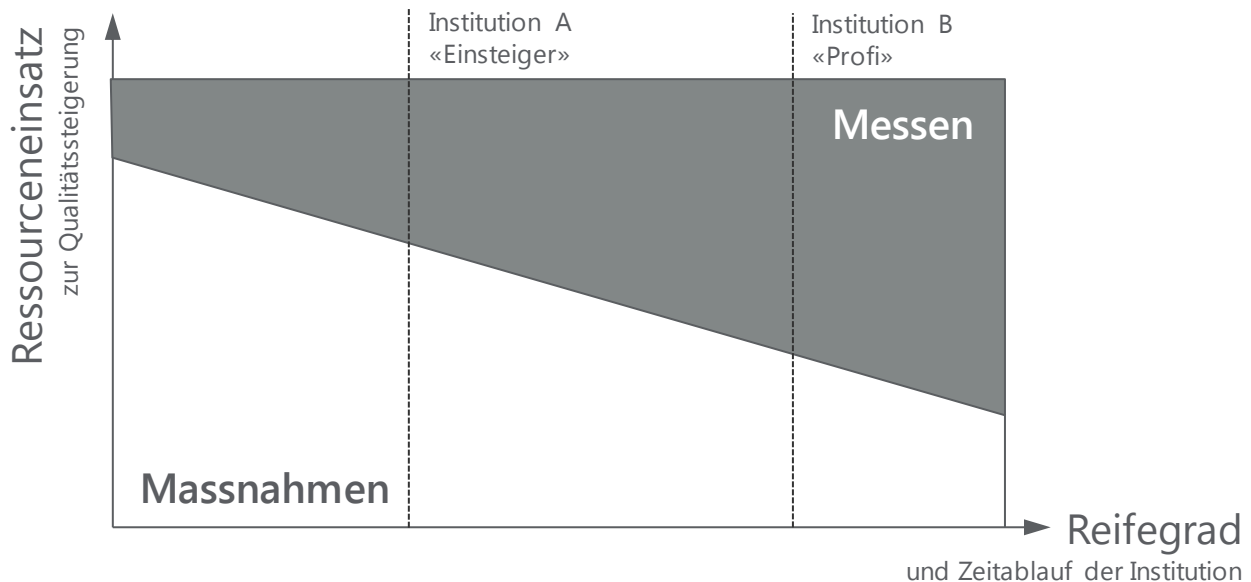


Abbildung 4: Zusammenhang von Ressourceneinsatz und Reifegrad einer Institution (Quelle: Forrer et al., S. 47)

Wie setzen Sie die in den meisten Fällen beschränkten Ressourcen am besten ein um ein funktionierendes Qualitätsmanagement aufzubauen und weiterzuentwickeln? Das folgende Beispiel zeigt zwei soziale Institutionen mit unterschiedlichem Qualitätsreifegrad.

Institution A ist «Einsteiger» auf dem Weg zu einem konsequenten Qualitätsmanagement (vgl. Abbildung 4). Die Institution sollte

- den grössten Teil ihrer Ressourcen für die **Umsetzung von Massnahmen** einsetzen,
- nur grob und mit **wenig Aufwand messen**, um Handlungsfelder zu definieren und
- erst im Laufe der Zeit sukzessive detaillierter und aufwändiger messen.

Institution B ist «Profi» mit mehrjähriger Erfahrung in der konsequenten Umsetzung von Qualitätsmanagement. Die Institution sollte

- **detaillierter und aufwändiger messen**, um letzte Schwachstellen zu erkennen und
- **weniger Ressourcen für Massnahmen** einsetzen.

Prüfen Sie laufend, ob Sie nicht zu viel messen. Die Menge der Messergebnisse ist nicht ausschlaggebend für gute Qualität.

## QUALITÄT MESSEN

In der Sozialen Arbeit sind sich viele Professionelle einig, dass Sozialarbeit wirkt, aber die Wirkung der Sozialarbeit nicht gemessen werden kann.

### Glaube an Wirkung

Wirksamkeit ist Glaubensgut. Glaube, dass Präventionsprogramme Unfälle oder die Lungenkrebsrate senken, dass eine gute Jugendarbeit soziale Kompetenz erzeugt oder dass Werkstätten für Menschen mit Behinderung zu Vermittlungen in den ersten Arbeitsmarkt führen. Kann die Wirkung der Sozialen Arbeit wirklich nicht gemessen werden?

Viele Institutionen zeigen, dass sich die Wirkung messen lässt. Mit Zufriedenheitsbefragungen der Betreuten, von Angehörigen und externen Stellen, Personalbefragungen oder Standortgesprächen etc. kann Wirkung nachgewiesen werden.

### Prozessmessungen

Konzentrieren Sie sich bei Ihren Messungen jedoch nicht auf reine Outputmessungen. Wenn Sie Mängel am Ende des Prozesses feststellen, können Sie nicht mehr eingreifen und die gesamte, bereits erfolgte Wertschöpfung geht verloren. Nehmen Sie entsprechend auch Input- und Prozessmessungen vor. Klären Sie bspw. bei Aufnahme von Klientinnen und Klienten präzise, wie gut die Person in Ihre Institution passt (Inputqualität).

---

«You can't manage what you can't measure»

---

- Messen Sie nur Sachverhalte, die Sie auch steuern und beeinflussen können.
- Vermeiden Sie Kennzahlen, die Auswirkungen von Entscheidungen erst mit Verzögerung zeigen.
- Verlieren Sie nie den Fokus auf die Ziele der Institution.
- Unterschätzen Sie den Aufwand zur regelmäßigen Datenerhebung und -eingabe nicht.
- Verwenden Sie neben vergangenheitsorientierten (retrospektiven) Kennzahlen auch zukunftsorientierte (prospektive) Kennzahlen. Diese helfen Ihnen, bereits unterjährig korrigierende Massnahmen für die Folgeperiode zu ergreifen.
- Ordnen Sie den Kennzahlen im Kennzahlensystem die Qualitätsziele zu. Dies hilft Mitarbeitenden, die Verbindung zwischen Zielsetzung und Kennzahlensystem zu erkennen.
- Nutzen Sie die Auswertungen und Grafiken des Kennzahlensystems als Diskussionsgrundlage für Institutionsleitungssitzungen.

### Steuern mit Kennzahlen

Mit einer konsequenten Prozesssteuerung mittels Kennzahlen entwickeln Sie eine Qualitätskultur, die zu besseren Ergebnissen während der Prozesssteuerung aber auch in späten Prozessprojekten führt.

---

Entscheidend bei der Verwendung von Kennzahlen ist die Interpretation der Kennzahl. Seien Sie sich bewusst, dass die Aussagekraft einer Kennzahl begrenzt ist. Kennzahlen dürfen deshalb nicht als einziges Entscheidungskriterium herangezogen werden, sondern sind in Verbindung mit anderen Informationen und Kenntnissen zu verwenden.

---

## BETROFFENE EINBEZIEHEN

„Dienstleistungsqualität“ setzt primär eine entsprechende Geisteshaltung voraus und lässt sich nicht allein durch den Einsatz von Technik bewirken. Die Geisteshaltung beeinflussen Sie als Führungskraft, indem Sie die Betroffenen in die Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse einbeziehen und zu Beteiligten machen. Sie können dazu bestehende Führungs- und Besprechungsgefässe nutzen, z.B. indem Sie in der Institutions- oder Abteilungsleitungssitzung ein festes Traktandum «Qualitätsverbesserung» vorsehen. Schaffen Sie Qualitätsbewusstsein, indem Sie die Betroffenen regelmässig informieren. Beziehen Sie das Thema Qualitätsmanagement systematisch in die Weiterbildung ein.

Nicht immer ist es möglich, alle Betroffenen direkt in das Qualitätsmanagement einzubeziehen, insbesondere im Rahmen von Projekten. Holen Sie in diesen Fällen die Einschätzungen von zentralen Anspruchsgruppen durch schriftliche Vernehmlassungen oder Workshops ein.

## DIFFERENZIERUNG

Sie können sich mit qualitativ hochstehenden personenbezogenen Dienstleistungen differenzieren. Dazu müssen Sie eine klare Vorstellung Ihrer Qualität entwickeln. Das Definieren der Qualität alleine genügt jedoch noch nicht, um sich zu differenzieren. Sie müssen beweisen, dass Sie Ihre Qualitätsansprüche auch in der Praxis umsetzen können. Bündeln Sie Ihre Kräfte und fokussieren Sie sich bei der Umsetzung von Qualitätsoptimierungsmassnahmen auf zentrale Massnahmen. Messen Sie regelmässig zentrale Qualitätsindikatoren und kommunizieren Sie verständlich und zielgruppenorientiert.

Sind Sie sich bewusst, dass geringere finanzielle Mittel nicht zwangsweise zu einem Abbau der Qualität führen. Auch garantieren mehr finanzielle Mittel nicht automatisch eine höhere Qualität.

## Literatur



Forrer, F., Schepers, C. & Schöni, M. (2015): Dienstleistungsqualität. Mit knappen Ressourcen Dienstleistungsqualität sicher steuern. Zürich: Versus Verlag.

BAG Bundesamt für Gesundheit. (2012): Das modulare QuaTheDA-Referenzsystem. Die Qualitätsnorm für die Suchthilfe, Prävention und Gesundheitsförderung. Revision vom Juli 2012. Gefunden am 13. Dezember 2017 unter <http://www.infodrog.ch/quatheda-referenzsystem.html>.

Beckmann, C. (2009): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Iseli, D. & Schneider, P. (2013): Die Qualitätsfrage in der Sozialen Arbeit. In: SozialAktuell, Ausgabe vom März 2013.

Iseli, D. (2004). Qualität: die entscheidende Frage für die Soziale Arbeit? In: SozialAktuell, Ausgabe vom April 2004.

Quality4Children (ohne Datum). Standards in der ausserfamiliären Betreuung in Europa. Gefunden am 13. Dezember 2017 unter <http://www.quality4children.ch>.