



Fachtagung vom 25. Januar 2018

## Aktuelle Herausforderungen im Qualitätsmanagement von Sozialen Institutionen

### Aktuelle Herausforderungen...

- 1 ... von Sozialen Institutionen

---

- 2 ... im Qualitätsmanagement  
von Sozialen Institutionen

---

- 3 Fazit und Ausblick

---





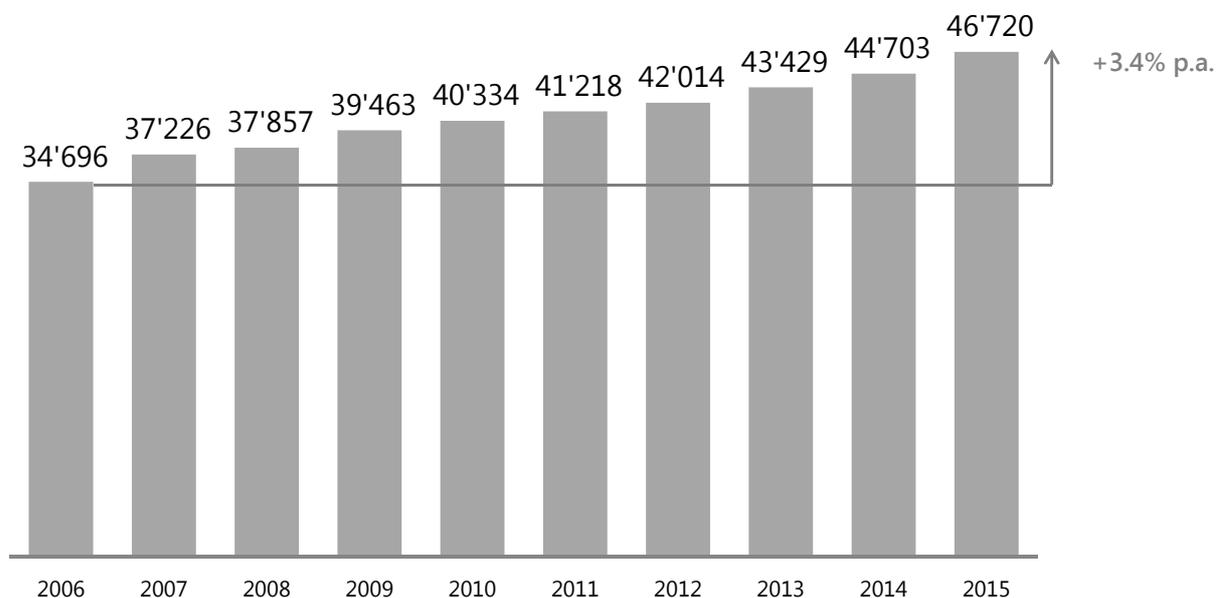

# Aktuelle Herausforderungen...

- 1 ... von Sozialen Institutionen
- 2 ... im Qualitätsmanagement von Sozialen Institutionen
- 3 Fazit und Ausblick



## Der Markt für Institutionen für Menschen mit Beeinträchtigungen ist gewachsen

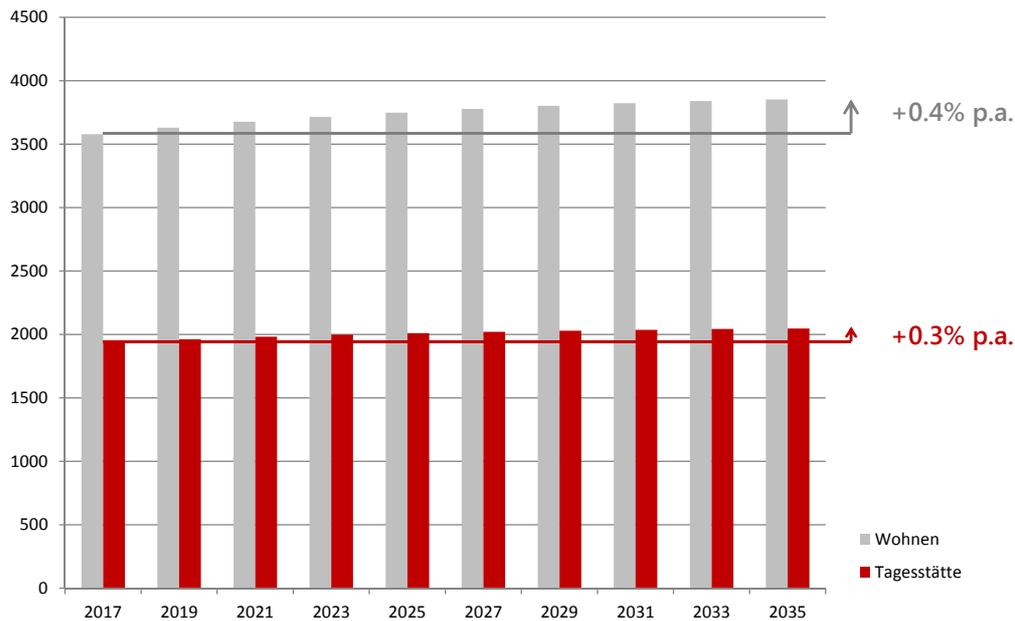
Anzahl Plätze in Institutionen für Menschen mit Beeinträchtigung ganze Schweiz



Quelle: BFS, SOMED-Statistik

# Das Wachstum dürfte sich in den nächsten Jahren deutlich verlangsamen

Prognose Anzahl Plätze für erwachsene Menschen mit Beeinträchtigung Kanton Zürich



Quelle: Hochschule Luzern

[www.forrer-lombriser.ch](http://www.forrer-lombriser.ch) | 4

## Es sind Verschiebungen zu erwarten

Anteil der älteren Menschen über 65 Jahre: ↗

Anteil der stärkeren Beeinträchtigungen: ↗

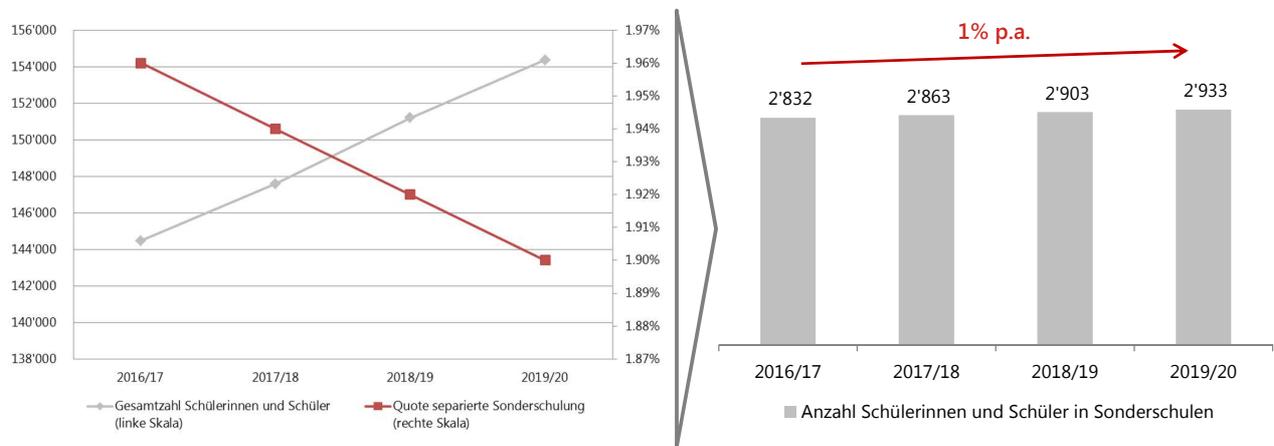
Anteil der psychischen Beeinträchtigungen: ↗

Quelle: Hochschule Luzern

[www.forrer-lombriser.ch](http://www.forrer-lombriser.ch) | 5

# Auch bei den Sonderschulen wird leichtes Wachstum prognostiziert

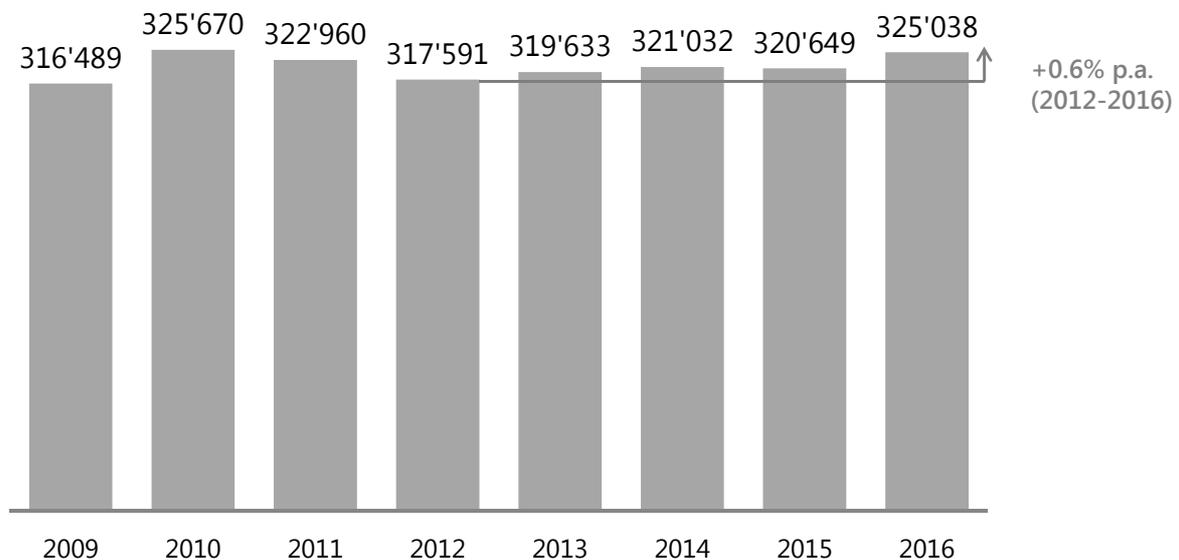
Prognose Anzahl Plätze in Sonderschulen Kanton Zürich



Quelle: Versorgungsplanung der Sonderschulen Kanton Zürich

# Bei den Eingliederungs- und Abklärungsmassnahmen der IV war die Entwicklung in den letzten vier Jahren ebenfalls positiv

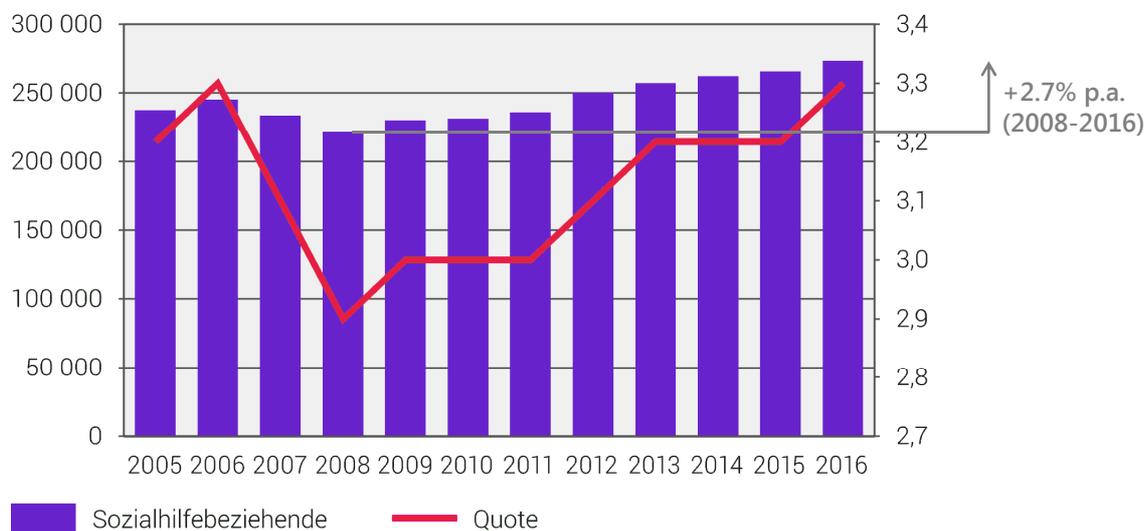
Anzahl Bezüger Eingliederungs- und Abklärungsmassnahmen IV ganze Schweiz



Quelle: BSV, IV-Statistik

# Seit 2008 nimmt die Zahl der Sozialhilfebeziehenden zu

## WSH: Quote und Anzahl Sozialhilfebeziehende, 2005–2016



Quelle: BFS – Sozialhilfestatistik (SHS)

© BFS 2017

www.forrer-lombriser.ch | 8

## Fazit: Die Nachfrage bereitet keine Sorgen



www.forrer-lombriser.ch | 9

# Soziale Institutionen bleiben trotzdem unter Druck



www.forrer-lombriser.ch | 10

## Die Geldgeber sparen

### Züriwerk schliesst geschützte Arbeitsplätze

Drei Betriebe der Stiftung Züriwerk werden eingestellt. Grund dafür sei der gestiegene Kostendruck und die Tatsache, dass man die Arbeitsplätze nicht mehr besetzen konnte.

Jan Hudec  
31.8.2016, 15:30 Uhr

### Kanton Zug spart bei Pro Senectute: Gemeinden springen ein

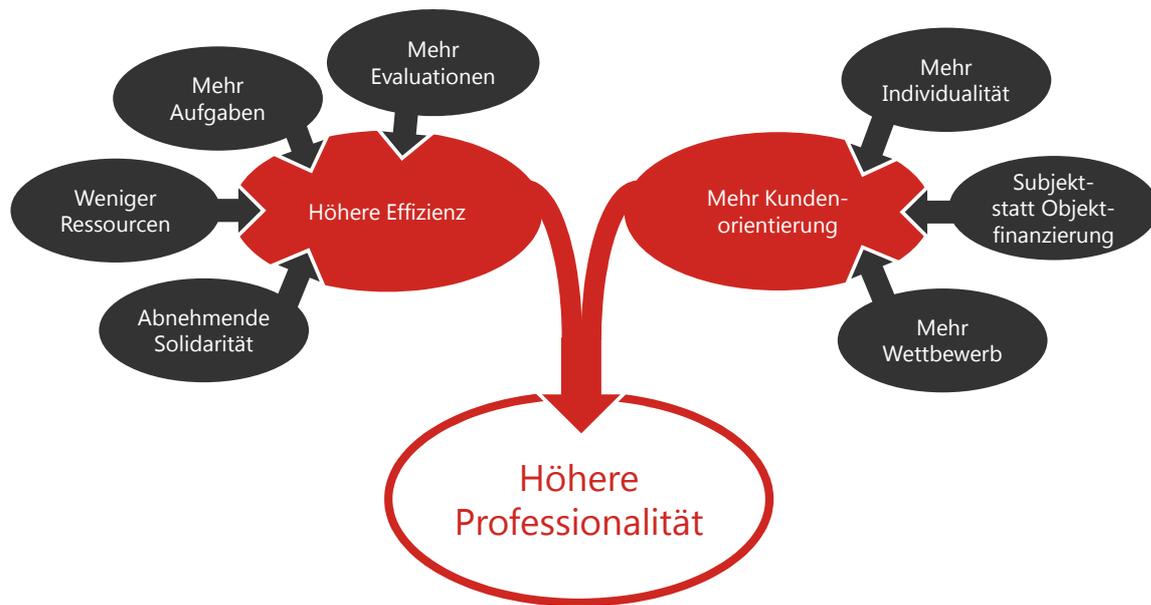
**SPARMASSNAHMEN** - Weil der Kanton Zug seinen Beitrag für die Sozialberatung der Pro Senectute per Ende 2016 eingespart hat, springen nun die Gemeinden ein.

Aktualisiert: 08.02.2017, 14:00

08. Februar 2017, 14:01

www.forrer-lombriser.ch | 11

# Externen Herausforderungen ist mit höherer Professionalität zu begegnen



www.forrer-lombriser.ch | 12 Quelle: in Anlehnung an Stöger, R. & Salcher, M., 2006

# Folgt daraus die Forderung nach «höherer Qualität»?



www.forrer-lombriser.ch | 13 Quelle: in Anlehnung an Stöger, R. & Salcher, M., 2006

# Nein! Die Qualität wird in Zukunft durch die Strategie bestimmt

	Gestern	Heute	Morgen
<b>Finanzierung:</b>	Defizitgarantie	Subjektorientierte Objektfinanzierung Benchmarking	Subjektfinanzierung Klienten-Entscheid
<b>Kernfrage:</b>	Wie erzielen wir die maximale Qualität?	Wie erhalten wir die exzellente Qualität?	Welches Qualitätsniveau erwarten unsere Zielgruppen? Was sind die Kunden bereit, dafür zu bezahlen?
<b>Treiber:</b>	Leistungskompetenz	Kosten	<b>Strategie</b>
<b>Blickwinkel:</b>	Betreuende	Finanzierer Zuweisende	Klienten Angehörige

## Qualität wird zu einem strategischen Parameter

Parameter	Gestern	Morgen
<b>Angebot</b>	Einheitlich: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gesamtpaket</li> <li>▪ Alles unter einem Dach</li> <li>▪ Stationär</li> </ul>	Individuell: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modular</li> <li>▪ Extern (z.B. Jobcoaching)</li> <li>▪ Ambulant</li> </ul>
<b>Profilierung</b>	Standort	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sortiment</li> <li>▪ <b>Qualität</b></li> <li>▪ Ruf / Image</li> </ul>
<b>Kommunikation ausgerichtet auf</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Finanzierer</li> <li>2. Zuweisende</li> <li>3. Klientinnen/Klienten &amp; Angehörige</li> </ol>	 <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Klientinnen/Klienten &amp; Angehörige</li> <li>2. Zuweisende</li> <li>3. Finanzierer</li> </ol>
<b>Ressourcen</b>	Konstant	Variabel

# Aktuelle Herausforderungen...

- 1 ... von Sozialen Institutionen
- 2 ... im Qualitätsmanagement von Sozialen Institutionen
- 3 Fazit und Ausblick



## Welches QM-System?

### Branchenneutral



### Branchenspezifisch (Beispiele)

#### Menschen mit Beeinträchtigung

- Q-Behinderteneinrichtung:2016, (ehemals BSV-IV 2000)
- SODK+
- GEF Bern Q-Standards BE (Betriebsbewilligungsstandards für Wohnheime)
- INSOS Q:2017

#### Arbeitsintegration und Weiterbildung

- Arbeitsintegration Schweiz SVOAM:2010
- eduQua:2012

#### Suchthilfe

- BAG QuaTheDA

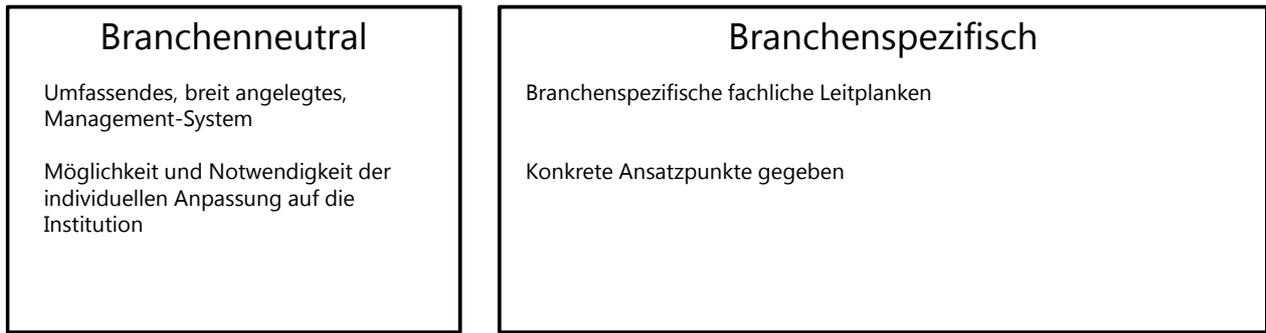
#### Schulen

- Q2E

#### NPO

- ZEWO-Gütesiegel
- VMI NPO-Label

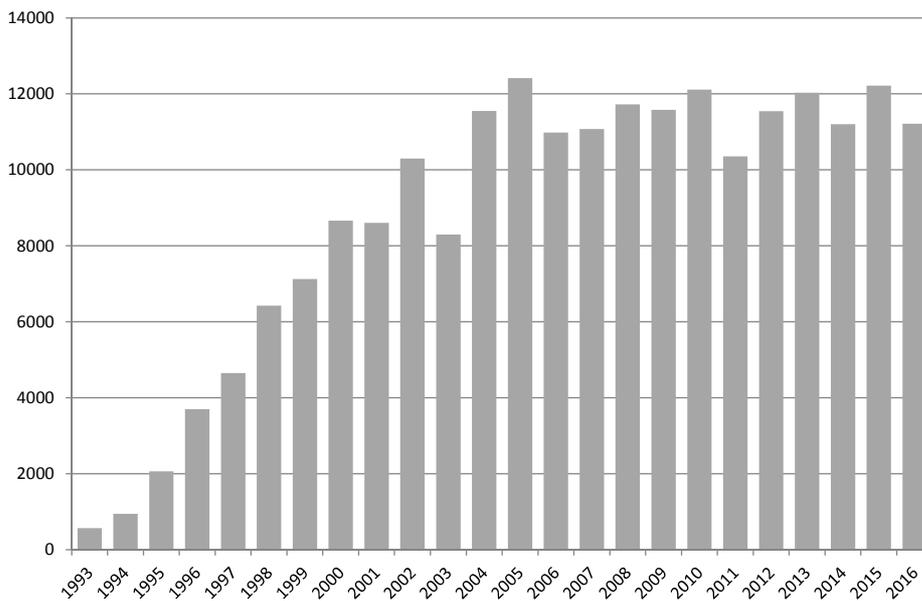
# Welches QM-System?



**Kompatibilität?  
Mehr als ein System anwenden?**

## Zertifizierung? Keine Modewelle mehr

Anzahl Anträge ISO 9001 Schweiz



Quelle: ISO

# Zertifizierung? Die Euphorie hat nachgelassen

Erwartungen		Erfahrungen
Leistungsausweis	↔	Nabelschau
Verbindlichkeit	↔	Schwerfälligkeit
Transparenz	↔	Dokumentationsaufwand
Motivation	↔	Strohfeuer

## Zertifizierung zwingend?

ZEWO	Erwartungen der Anspruchsgruppen: Für öffentliche Spendenaktionen fast unverzichtbar
SODK+	Zertifizierung des QM-Systems führt "nur" dazu, dass der Qualitätsstandard 3c (Qualitätssicherung und -entwicklung) nicht durch die Aufsicht geprüft wird (Kanton St. Gallen)
ISO 9001	Zertifizierung wird von einigen Industriekunden verlangt

# Was bringt echten Mehrwert?

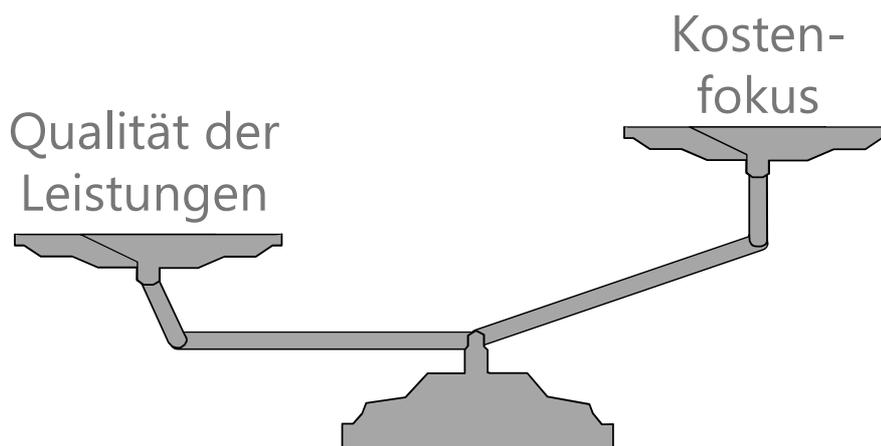
## Spannungsfelder in der Praxis

Messungen / Zahlensammlungen	↔	Echter Nutzen / Mehrwert für die Bewohnenden
Anstrengungen für Unternehmensnormen wie ISO9001 / Umweltmanagement / Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	↔	keine direkte Verbesserung der Lebens-Qualität der Bewohnenden durch die Kernprozesse
Vorgegebene Qualitätsindikatoren	↔	Akzeptanz als nutzenstiftend durch das Fachpersonal

Quelle: Tagungsteilnehmende

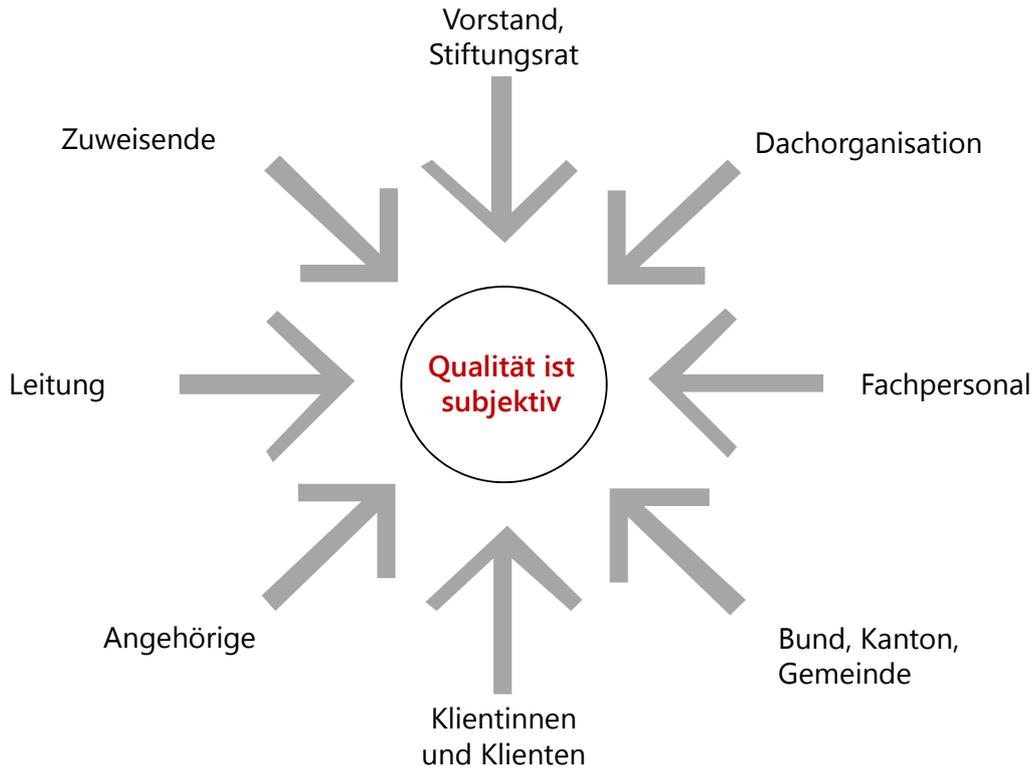
www.forrer-lombriser.ch | 22

## Zielkonflikt Leistung vs. Kosten



www.forrer-lombriser.ch | 23

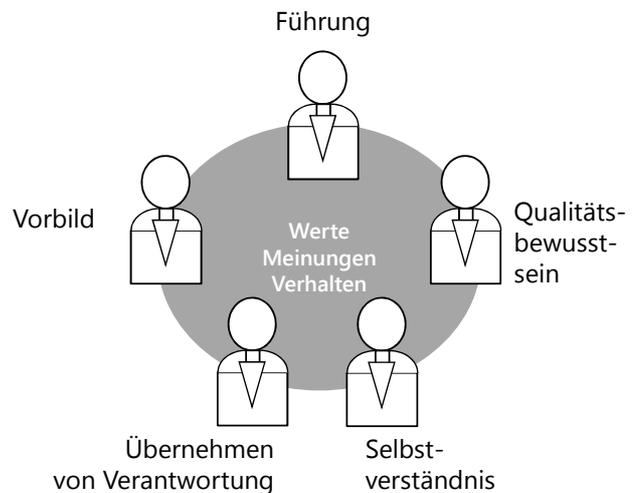
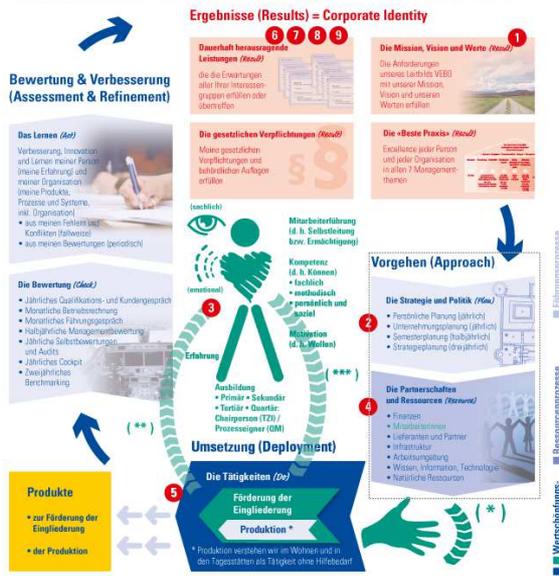
# Das Anspruchsgruppen-Dilemma



# Wieviel System, wieviel Kultur?

## Managementsystem VEBO «Wertschätzung durch Wertschöpfung» «RADAR®-Logik»

**Ziel und Zweck:** Lernen als Person und als Organisation zur Förderung der Eingliederung durch Produktion  
**Bedingungen:** Prozessorientierter Ansatz (EFQM 2010 und ISO 9000-Familie), Entscheidungskonzentriert, Erklärnisystem, Einblattsystem  
**Mittel:** Ständige Verbesserung der **Personen-Produkte-Prozesse-Systeme** (mit persönlichem Handbuch und VEBO-System)



(\*) Professionalisierung der Produktion (\*\*\*) Verbesserung der Selbstleistung, der Kompetenzen und der Motivation (\*\*\*\*) Förderung der Eingliederung

**Excellence Modell – EFQM 2010:**

- 1 Führung
- 2 Strategie
- 3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- 4 Partnerschaften und Ressourcen
- 5 Prozesse, Produkte, Dienstleistungen
- 6 Kundenbezogene Ergebnisse
- 7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse
- 8 Gesellschaftbezogene Ergebnisse
- 9 Schlüsselergebnisse

Beläufiger: 1, 2, 3, 4, 5  
 Ergebnisse: 6, 7, 8, 9

# Aktuelle Herausforderungen...

- 1 ... von Sozialen Institutionen
- 2 ... im Qualitätsmanagement von Sozialen Institutionen
- 3 Fazit und Ausblick



## Thesen zu aktuellen Herausforderungen

1. Die Märkte wachsen noch, aber das Wachstum verlangsamt sich
2. Der Druck auf die Anbieter bleibt unvermindert gross
3. Die Maximierung von Qualität kann kein Credo mehr sein
4. Qualität wird zu einem strategischen Parameter
5. Die Euphorie für QM ist erlahmt, es braucht Erfolgserlebnisse
6. QM muss spürbaren Mehrwert für Klientinnen / Klienten und Angehörige bringen
7. QM muss von Leitung und Fachpersonal getragen werden