

Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Soziale Arbeit

# **Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit**

**Diskurs und Möglichkeiten zur Implementierung eines  
Qualitätsmanagementsystems in einer stationären Einrichtung der Kinder- und  
Jugendhilfe.**

**Daniela Willener**

**Eingereicht bei: Jeremias Amstutz, MA**

Bachelor Thesis an der Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule  
Nordwestschweiz, Olten  
Eingereicht im Januar 2020 zum Erwerb des Bachelor of Arts in Sozialer Arbeit

## Abstract

Die Fragen rund um Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit werden im Fachdiskurs unter Einbezug unterschiedlicher Hintergründe und Zielsetzungen diskutiert. Die vorliegende Arbeit nimmt den Fokus ein, wie die Soziale Arbeit ausgestaltet werden kann, damit die Lebensbedingungen der Betroffenen und die professionelle Handlungspraxis verbessert werden können. Bezogen auf das Praxisfeld der Kinder- und Jugendhilfe geht die Arbeit der Frage nach, wie ein Qualitätsmanagementsystem für eine stationäre Einrichtung aufgebaut und implementiert werden kann.

Ausgehend von den Grundlagen zur Entwicklung und Professionalisierung Sozialer Arbeit und der Ökonomisierung sowie der theoretischen Grundlagen zum Qualitätsmanagement werden die theoretischen Herleitungen mit einer Organisation aus der Praxis verknüpft und eine mögliche Implementierung des Qualitätsmanagements aufgezeigt.

Gesamthaft betrachtet zeigen die Ergebnisse der Arbeit auf, dass die Grundlagen des Qualitätsmanagements auf eine Organisation der Sozialen Arbeit übertragen werden können. Die Besonderheiten der Sozialen Arbeit hinsichtlich des Qualitätsthemas lassen sich insbesondere bezogen auf die Merkmale der sozialen Organisation und der sozialen Dienstleistungen erkennen. Hinsichtlich der Messung der Qualität Sozialer Arbeit kann festgestellt werden, dass es einer Übersetzung von Indikatoren in eine Form von Kennzahlen beziehungsweise beobachtbaren Ereignissen benötigt, damit eine Bewertung von Qualität ermöglicht wird. Eine begrenzte Steuerungsmöglichkeit wurde in den persönlichen Aspekten der Beziehungsebene, die für die pädagogische Arbeit zentral sind, erkannt. Die persönlichen Aspekte sind teilweise schwer fassbar und hinsichtlich der Qualitätsfrage nicht durch Qualitätsmanagement technisierbar. Es bedarf hierbei Methoden, die über die traditionellen Methoden des Qualitätsmanagements hinausgehen. Die Implementierung kann über die theoretischen Grundlagen und Anwendungen hinaus als wesentlicher Faktor bezeichnet werden, dem die nötige Aufmerksamkeit beizumessen ist.

# Inhaltsverzeichnis

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>5</b>
<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>6</b>
1.1 MOTIVATION UND BEGRÜNDUNG DER THEMENWAHL	6
1.2 FRAGESTELLUNG UND ZIELSETZUNGEN	7
1.3 EINGRENZUNG DES THEMAS UND METHODISCHES VORGEHEN	8
<b>2. SOZIALE ARBEIT ALS WISSENSCHAFT UND PROFESSION</b>	<b>8</b>
2.1 SOZIALE ARBEIT ALS WISSENSCHAFT UND PROFESSION	9
2.1.1 SOZIALE ARBEIT ALS BERUF – HISTORISCHE ENTWICKLUNG	9
2.1.2 SOZIALE ARBEIT ALS PROFESSION	11
2.1.3 SOZIALE ARBEIT ALS DISZIPLIN UND WISSENSCHAFT	12
2.1.4 VERHÄLTNIS VON THEORIE UND PRAXIS	15
2.1.5 GESELLSCHAFTLICHES MANDAT FÜR DIE SOZIALE ARBEIT	16
2.2 ÖKONOMISIERUNG UND DIE AUSWIRKUNG AUF DIE SOZIALE ARBEIT	16
<b>3. MANAGEMENT – DISKURS IN DER SOZIALEN ARBEIT</b>	<b>20</b>
3.1 SOZIALMANAGEMENT	20
3.1.1 SOZIALE ORGANISATIONEN	20
3.2 SOZIALE DIENSTLEISTUNGEN	23
3.3 ANSPRUCHSGRUPPEN SOZIALER DIENSTLEISTUNGEN	25
3.4 FOLGERUNGEN ZUR STANDARDISIER – UND MESSBARKEIT IN DER SOZIALEN ARBEIT	26
<b>4. QUALITÄTSMANAGEMENT</b>	<b>26</b>
4.1 DEFINITION QUALITÄT	27
4.2 DIMENSIONEN DES QUALITÄTSBEGRIFFES	27
4.3 QUALITÄTSEBENEN	28
4.3.1 STRUKTURQUALITÄT	29
4.3.2 PROZESSQUALITÄT	29
4.3.3 ERGEBNISQUALITÄT	29
4.4 QUALITÄTSMANAGEMENT	29
4.5 STUFEN DES QUALITÄTSMANAGEMENT – PROZESSES	30
4.5.1 QUALITÄTSPANUNG	31
4.5.2 QUALITÄTSLLENKUNG (QUALITÄTSREGELUNG)	32
4.5.3 QUALITÄTSPRÜFUNG (QUALITÄTSKONTROLLE)	33
4.5.4 QUALITÄTSMANAGEMENTDARLEGUNG (QUALITÄTSDOKUMENTATION)	33
4.6 ANFORDERUNGEN AN DEN IMPLEMENTIERUNGSPROZESS	34
4.6.1 KONFLIKTE UND SPANNUNGSPOTENTIAL	35
4.6.2 DIE ROLLE DER LEITUNG	36
4.6.3 QUALITÄTSBEAUFTRAGTE	37
4.6.4 QUALITÄTSZIRKEL	38
4.7 FOLGERUNGEN FÜR DIE QUALITÄT SOZIALER DIENSTLEISTUNGEN	39
<b>5. AUFBAU EINES QM-SYSTEM FÜR DIE PRAXISORGANISATION</b>	<b>41</b>
5.1 BESCHREIBUNG DER PRAXISORGANISATION	41
5.2 ANSPRUCHSGRUPPEN	42
5.3 ANWENDUNG DER THEORETISCHEN HERLEITUNGEN DES QUALITÄTSMANAGEMENTS AUF DIE PRAXISORGANISATION	42
5.4 SKIZZE EINES IMPLEMENTIERUNGSPROZESSES	51
<b>6. SCHLUSSBETRACHTUNGEN</b>	<b>53</b>

<b>6.1 BEZUG ZUR FRAGESTELLUNG DER ARBEIT</b>	<b>53</b>
<b>6.2 KRITISCHE WÜRDIGUNG DER BEFUNDE</b>	<b>55</b>
<b>6.3 REFLEXION DES PERSÖNLICHEN ERKENNTNISINTERESSES – EIGENE STELLUNGNAHME</b>	<b>56</b>
<b>6.4 AUSBLICK</b>	<b>56</b>
<b>7. LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>58</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematisierte Darstellung des Handlungssystems Wissenschaft	13
Abbildung 2: Wissenschaftstheoretischer Dreischnitt	15
Abbildung 3: Der Qualitätsmanagementprozess	30
Abbildung 4: Organigramm Netzwerk Schoenfels	42

# 1. Einleitung

## 1.1 Motivation und Begründung der Themenwahl

Die Qualitätsfrage in der Sozialen Arbeit wird unter Einbezug unterschiedlicher Hintergründe und Zielsetzungen diskutiert. Die Frage nach zur Verfügung gestellten Ressourcen und die Forderung nach Kürzungen im Sozialbereich sind Gegenstand aktueller politischer Debatten. Letztere drängen andere Zugänge, die für eine Etablierung Sozialer Arbeit als Wissenschaft und Profession und damit einhergehend einer Professionalisierung der Sozialen Arbeit stehen, in den Hintergrund. Gemäss Iseli und Schneider (vgl. 2013: 13) stellt die Qualitätsfrage im Berufsalltag der Sozialen Arbeit oft eine Reaktion auf sozial- und finanzpolitisch veränderte Anforderungen dar. Einen Anlass von Aussen sehen Iseli und Schneider durchaus als legitime Möglichkeit an, um die Diskussion über die Qualität anzustossen. Qualität in der Sozialen Arbeit muss unterschiedliche individuelle und gesellschaftliche Erwartungen erfüllen, sowie verschiedenen Wertvorstellungen und institutionellen Rahmenbedingungen entsprechen. Diese unterschiedlichen Erwartungen zu berücksichtigen und ihnen gerecht zu werden, stellt eine Herausforderung an die Qualitätsaspekte dar. Dazu kommt, dass die Bereiche der Sozialen Arbeit nicht alle standardisier- und messbar sind. Dies muss bei der Festlegung der Qualitätsdimensionen in der Sozialen Arbeit berücksichtigt werden. Handlungsleitend ist die Frage, ob die Lebensbedingungen der Betroffenen und/oder ob die professionelle Handlungspraxis verbessert wird (vgl. ebd.: 12f.). Die Frage nach der Qualität in der Sozialen Arbeit wird auch hinsichtlich der Spannungen zwischen Professionalität und der Qualitätsdebatte kritisch diskutiert. Merchel (vgl. 2013: 35) macht unter anderem darauf aufmerksam, dass Professionalität Autonomie der Professionellen voraussetzt und nach sich zieht. Autonomie bedeutet hierbei die Selbstkontrolle von fachlich qualifizierten Personen, die nicht durch eine Aussenkontrolle ersetzt werden kann.

Anhand der Darlegungen wird ersichtlich, dass bezogen auf die Frage nach Qualität in der Sozialen Arbeit, unterschiedliche Dimensionen und theoretische Hintergründe beachtet werden müssen. Dazu gehört ebenfalls die Berücksichtigung von kritischen Standpunkten. Die beschriebenen Herausforderungen der Qualitätsdebatte sind auch im Praxisfeld der Kinder- und Jugendhilfe, in dem die Autorin tätig ist, erkennbar. An die Organisationen in der Praxis werden unterschiedliche Ansprüche gestellt, die es hinsichtlich der Qualität der Arbeit zu berücksichtigen gilt. Die Autorin hat in unterschiedlichen Feldern der Sozialen Arbeit teilweise ungeklärte betriebliche Abläufe sowie wenig konkrete Vorstellungen darüber vorgefunden, welcher Anspruch an die Qualität der Arbeit besteht und wie die Prozesse ausgestaltet sind. Dies wirft unter anderem die Frage auf, wie die Qualität der Arbeit überprüft und gemessen werden kann. Ausgehend von der Frage, wie die Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit

Lebensbedingungen respektive die professionelle Handlungspraxis verbessert werden kann, werden im Rahmen der vorliegenden Bachelor Thesis die theoretischen Hintergründe von Qualität und Qualitätsmanagement dargelegt und mit der Sozialen Arbeit in Verbindung gebracht. Unter Einbezug der theoretischen Herleitungen wird im zweiten Teil aufgezeigt, wie ein Qualitätsmanagementsystem für eine spezifische sozialpädagogische Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe aufgebaut und implementiert werden kann.

## 1.2 Fragestellung und Zielsetzungen

Anhand der erläuterten Themenwahl und des zugrundeliegenden Bedarfs ergibt sich für die Bachelor Thesis folgende zentrale Fragestellung:

- Wie wird ein Qualitätsmanagementsystem für eine sozialpädagogische Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe aufgebaut und implementiert?

Anhand der zentralen Fragestellung müssen weitere Bereiche ausdifferenziert werden, welche zur Beantwortung der Hauptfragestellung und Zielerreichung notwendig sind:

- Welchen Auftrag hat die Soziale Arbeit als Wissenschaft und Profession?
- Welche Bereiche umfasst ein Qualitätsmanagementsystem?
- Was bedeutet Qualitätsmanagement im Bereich der Sozialen Arbeit?
- Welche Aspekte müssen aus kritischer Sicht im Rahmen der Qualitätsdebatte berücksichtigt werden?
- Wie können die theoretischen Grundlagen des Qualitätsmanagements auf die Praxisorganisation angewandt werden?
- Welche Anforderungen stellen sich an den Implementierungsprozess?

Im ersten Teil wird anhand der Theorie dargelegt, wie die Soziale Arbeit historisch zu verorten ist und welches Mandat sie als Wissenschaft und Profession hat. In den nachfolgenden Kapiteln wird nach der Darlegung zur Theorie von Qualität und Qualitätsmanagement eine Verknüpfung zur Sozialen Arbeit hergeleitet, bevor abschliessend erarbeitet wird, wie die theoretischen Darlegungen auf eine Organisation aus der Praxis angewandt werden können. Weiter wird der aktuelle Diskurs zum Umgang mit der Qualitätsfrage in der Sozialen Arbeit aufgegriffen und dazu Stellung genommen. Ziel der Arbeit ist es, aufzuzeigen, wie die theoretischen Grundlagen des Qualitätsmanagements auf die Soziale Arbeit übertragen werden können und wo sich allfällige Grenzen zeigen. Anhand eines Beispiels aus der Praxis soll die Umsetzung im Praxisfeld konkretisiert und Anwendungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Daraus abgeleitet soll der Nutzen für die

professionelle Berufspraxis sichtbar gemacht und auf allfällige Grenzen eingegangen werden.

### **1.3 Eingrenzung des Themas und methodisches Vorgehen**

Die Frage, welchen Auftrag die Soziale Arbeit als Wissenschaft und Profession hat, wird mit einem kurzen Abriss zur historischen Entwicklung sowie dem Gegenstand der Sozialen Arbeit eingeleitet. Im zweiten Teil wird anhand theoretischer Erklärungsansätze aufgezeigt, wie die Soziale Arbeit im Bereich von Wissenschaft und Profession einzuordnen ist und welcher Auftrag sich aus den theoretischen Herleitungen für die Soziale Arbeit ergibt.

Im zweiten theoretischen Teil werden die Grundlagen von Qualität und Qualitätsmanagement dargelegt und ein theoretischer Bezug zum Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit hergestellt. Das Thema des Qualitätsmanagements ist breit und kann aus unterschiedlichen Sichtweisen betrachtet und angewandt werden. Das Thema sowie die ausgewählte Literatur fokussieren sich entsprechend der Eingrenzung des Themas auf den Bereich der Sozialen Arbeit. Ebenso verhält es sich mit dem Bezug zum Management, dessen ausführliche Darlegung hinsichtlich des Fokus der Arbeit nicht zwingend ist und im Rahmen der Arbeit entsprechend eingegrenzt wird.

Abschliessend werden die theoretischen Erkenntnisse mit einer Organisation aus der Praxis in Verbindung gebracht und aufgezeigt, welche Anforderungen bei der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems zu berücksichtigen sind.

Die Arbeit basiert auf einem Literaturteil, der im zweiten Teil der Arbeit mit einem Beispiel aus der Praxis verknüpft wird.

## **2. Soziale Arbeit als Wissenschaft und Profession**

Das folgende Kapitel geht in einem ersten Schritt auf die historische Entwicklung von Sozialer Arbeit als Beruf ein, bevor die Themen Soziale Arbeit als Profession und Wissenschaft erläutert werden. Darauf aufbauend wird das gesellschaftliche Mandat für die Soziale Arbeit herausgearbeitet. Die Entwicklung der Ökonomisierung sowie deren Auswirkung auf die Soziale Arbeit runden das Kapitel ab.



## 2.1 Soziale Arbeit als Wissenschaft und Profession

### 2.1.1 Soziale Arbeit als Beruf – historische Entwicklung

Das nachfolgende Kapitel leitet mit einem historischen Rückblick in das Aufgabenfeld der Sozialen Arbeit sowie die Entwicklung und Ausdifferenzierung der Arbeitsfelder ein. Zu Beginn wird eine Begriffsklärung von Sozialpädagogik und Sozialarbeit vorgenommen.

Die Trennung der Begriffe Sozialpädagogik und Sozialarbeit hat einen historischen Ursprung. Sozialarbeit ist auf die Sozialhilfe und die klassische Wohlfahrtspflege zurückzuführen. Die Sozialpädagogik hat ihre Wurzeln in der Jugendhilfe, der Jugendpflege und der Pädagogik der frühen Kindheit. In der heutigen Zeit wird gemäss Thole (vgl. 2012: 19f.) nicht mehr von einer derartigen Trennung der sozialpädagogischen und sozialarbeiterischen Aufgaben ausgegangen. Auch verbergen sich hinter den Begriffen keine unterschiedlichen, aufgeteilten theoretischen Perspektiven. In der heutigen Zeit wird kein grundsätzlicher Unterschied von Sozialpädagogik und Sozialarbeit mehr beobachtet. Der Begriff Soziale Arbeit hat sich in den letzten Jahren durchgesetzt, steht in der Regel für die Einheit von Sozialpädagogik und Sozialarbeit und wird in der vorliegenden Arbeit als solches verwendet (vgl. Thole 2012: 19f.).

#### Historische Entwicklung

Die moderne Soziale Arbeit im deutschsprachigen Kulturraum kann auf eine 150-jährige Geschichte zurückblicken. Die Anfänge der Sozialen Arbeit bezogen sich nicht auf theoretische Überlegungen und Konzepte. Grundlage der Sozialen Arbeit waren Praxen der organisierten kommunalen Armenfürsorge und Armenpflege, der ausserfamiliären Unterbringung, Erziehung und soziale Disziplinierung von auffällig oder straffälligen Jugendlichen in Heimen und Anstalten, Pflege und Erziehung von Kindern, die an den Rand der Gesellschaft gedrängt wurden, in Kindergärten u.Ä. Institutionen, verschiedene Praxen der Gesundheitsfürsorge sowie soziale Politiken der ausserschulischen, verbandlichen und staatlichen Jugendpflege und Jugendfürsorge (vgl. Thole 2012: 22).

Die Motive und Anlässe für die Institutionalisierung der Sozialen Arbeit ab Mitte des 19. Jahrhunderts stehen in Zusammenhang mit den gesellschaftlichen Veränderungen. Insbesondere die Veränderung auf dem Arbeitsmarkt, auf dem sich kapitalistische Produktionsformen durchsetzten, haben veränderte Anforderungen an die Gesellschaft mitgebracht. Die neuen Produktionsformen haben zu Mobilitätsanforderungen geführt, welche sich in einer Verschiebung vom Land in die Stadt zeigen (vgl. ebd.: 23f.). Die Arbeitsmarktdynamik mit den Qualifizierungs- und Mobilitätsanforderungen haben gewachsene Milieus und Traditionen aufgelöst. Es kommt zu einer Pluralisierung der

Lebenslagen. Die Mitglieder der Gesellschaft wurden zunehmend aus biografischen Mustern, traditionellen Milieus, geschlechtsspezifischen Rollen sowie Sitten und Bräuchen entlassen und auf sich selbst verwiesen. Dies hatte eine Dynamik der wirtschaftlichen und sozialen Verelendung zur Folge, welche eine Verschärfung sozialer Ungleichheiten mit sich gebracht hat (vgl. Bock-Rosenthal 2006: 235).

#### Ausdifferenzierung der Praxisfelder

Im Verlauf der letzten 150 Jahren ist es zu einem ständigen Zuwachs an neuen Aufgaben und Arbeitsfeldern gekommen. Gemäss Thole (vgl. 2012: 23f.) können vier Wurzeln identifiziert werden, aus denen sich das heute breite und bekannte Praxisfeld der Sozialen Arbeit entwickelte. Die vier Wurzeln werden zur Übersicht nachfolgend dargelegt, was zur späteren Einordnung des Arbeitsfeldes der Praxisorganisation beitragen wird.

Erzieherische Hilfen; Unter dem Begriff „Erzieherische Hilfen“ sind aus früherer Zeit das Waisenhaus, die Anstalt, die Armen-, Waisen- und Frühkinderfürsorge einzuordnen. Später wurden die Angebote unter dem Sammelbegriff „Heimerziehung“ zusammengefasst und werden heute „Hilfen zur Erziehung“ genannt.

Kindertageseinrichtungen; Im 19. Jahrhundert wurden zunehmend Kleinstkinderschulen und Kinderbewahranstalten für vorschulpflichtige Kinder von erwerbstätigen Eltern gegründet. Nach und nach entwickelten sich die verschiedenen Formen, wie beispielsweise der Kindergarten oder die Kinderkrippe, der heute bekannten Einrichtungen für Kinder, die als familienergänzende Massnahmen bekannt sind (vgl. ebd. 23f.).

Soziale Dienste; Ein weiterer Bereich, der sich heute in der Sozialen Arbeit wiederfindet, ist in der früheren Armen- und Gesundheitsfürsorge sowie der später entwickelten Altenhilfe zu finden. Diese familienergänzenden und familienunterstützenden Wohlfahrtsarbeiten entwickelten sich im Verlauf des 20. Jahrhunderts weiter in vielfältigen Formen der Sozialen Arbeit. Für diese Praxisfelder findet heute unter anderem der Begriff „Hilfen in besonderen Lebenslagen“ Verwendung, worunter beispielsweise die Arbeit mit erwerbslosen Personen, existenzsichernde, materielle Hilfe, Altenhilfe, usw. fallen (vgl. ebd.: 24).

Kinder- und Jugendarbeit; Der vierte Bereich der heutigen Sozialen Arbeit lässt sich auf die Herausbildung der Jugendpflege und Weiterentwicklung der Jugendfürsorge zu Beginn des letzten Jahrhunderts zurückführen. Die Jugendfürsorge differenzierte sich schnell und ist heute in der Kinder- und Jugendarbeit wieder zu finden (vgl. ebd.: 24).

Diese historische Einordnung schliesst nicht den gesamten Bereich heutiger Sozialer Arbeit mit den vielen Differenzierungen ein, zeigt jedoch eine erste Lokalisierung der Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit auf. Im historischen Rückblick lässt sich erkennen, dass die Angebote

der Sozialen Arbeit in der Regel über Institutionen gesteuert werden und in Ämtern, Diensten, Einrichtungen, Vereinen und Verbänden organisiert sind. Das Angebot der Sozialen Arbeit lässt sich zwischen dem Staat und den einzelnen Individuen, welche die Angebote Sozialer Arbeit in Anspruch nehmen, verorten (vgl. ebd.: 24). Auf die Funktion sozialer Organisationen wird später im dritten Kapitel ausführlich eingegangen.

### **2.1.2 Soziale Arbeit als Profession**

Ausgehend von der Einführung zur historischen Entwicklung wird nachfolgend diskutiert, welcher Auftrag und welche Funktion Sozialer Arbeit als Profession zukommt. Einführend wird eine Definition des Professionsbegriffes vorgenommen.

Combe/Helsper (1996: 21) definieren den Begriff Profession folgendermassen:

Professionen sind Berufe, die mit bestimmten Problemsituationen befasst sind, „die ohne Hilfe und Vermittlung eines Experten dem Klienten nicht mehr lösbar erscheinen, deren Bewältigung aber auch aus dem Blickwinkel der Allgemeinheit als bestandwichtige Reproduktionsgrundlage des Lebens in einer Gesellschaft angesehen und anerkannt werden muss“. Dewe/Stüwe (vgl. 2016: 64) ergänzen die Definition der Profession damit, dass Professionen Dienstleistungen sind, die sich jenseits von staatlicher Kontrolle befinden, was die autonome Gestaltung der Ausbildung sowie die Standards der Berufsbildung betrifft.

In der modernen Gesellschaft kommt den Professionen eine wesentliche Funktion zu. Sie haben die zentrale Funktion einer stellvertretenden Interpretation gesamtgesellschaftlich verbindender Interpretationen von Rechtsnormen, Moralvorstellungen, Wirklichkeit, Gerechtigkeit, Glück, Gesundheit sowie Intelligenz übernommen. Den Mitgliedern von Professionen kommt das Ansehen zu, mit ihrem Fachwissen über exklusive Fähigkeiten zu verfügen und über die Angemessenheit sozialer Situationen sowie Entscheidungen zu bewerten. Sie wurden mit dem gesellschaftlichen Mandat ausgestattet, in die Privatsphäre anderer einzugreifen, beziehungsweise Deutungen für die Öffentlichkeit zu machen. Dies verdeutlicht die wesentliche Funktion, welche Professionen in der Gesellschaft einnehmen (vgl. ebd.: 66). Den Fragen rund um die Professionalisierbarkeit und Professionalität der Sozialen Arbeit kommt bis heute eine hohe Aufmerksamkeit zu. In den 1970er Jahren wurden die Professionalisierungskonzepte erstmals deutlich formuliert. Damit einhergehend wurde die Diskussion um die akademische Ausbildung und die Theorie sowie Praxis einer verberuflichten Sozialen Arbeit angeregt. Das sozialpädagogische Professionalisierungskonzept konnte spätestens ab diesem Zeitpunkt eine autonome Würde beanspruchen. Zum damaligen Zeitpunkt wurden keine neueren Überlegungen zur Berufsrolle der Sozialarbeitenden oder zu berufssoziologischen Verortungen dargelegt. Auch wurde nicht ausschliesslich auf eine Perspektive gesetzt, die eine emanzipativ-

revolutionäre, professionelle Berufspraxis nahe legt. Damit war eine erste, intensive Phase der theoretischen wie empirischen Konzentration auf professions- und berufsfeldbezogenen Fragestellungen angeregt, die ebenfalls eine Differenzierung der Funktionen und Aufgaben akademischer Qualifizierungswege Ende der 60er Jahre des letzten Jahrhunderts vornahm (vgl. Thole 2012: 29f.). Damit einhergehend muss erwähnt werden, dass bezogen auf die Forderung nach Professionalisierung, professionell organisierte Handlungsregelungen zur Ersetzung und Entwertung anderer, laienhafter oder auch ehrenamtlicher amateurhafter Handlungsregelungen beitragen (vgl. ebd.: 63f.).

### **2.1.3 Soziale Arbeit als Disziplin und Wissenschaft**

Ein weiterer Aspekt, der hinsichtlich des Auftrages und der Verortung Sozialer Arbeit beitragen soll, ist die Bestimmung Sozialer Arbeit als Wissenschaft, worauf im nächsten Abschnitt näher eingegangen wird.

Sommerfeld (vgl. 2004: 176f.) setzt seinen Überlegungen zur Diskussion um die Sozialarbeiterwissenschaft eine tiefgreifende Identitätsproblematik der Sozialen Arbeit in Theorie und Praxis zugrunde. Er geht davon aus, dass es bisher nicht gelungen ist, eine tragfähige Identität des Faches aufzubauen. Anhaltspunkt hierfür sind gemäss Sommerfeld unter anderem die Suchbewegungen nach Orientierung in der Praxis in anderen Disziplinen und Professionen. Das System Wissenschaft ist in seinen Grundzügen darauf angelegt, neue Erkenntnisse sowie neue Erkenntnismittel hervorzubringen. Ziel ist es, über im Alltag entstehendes Wissen hinauszugelangen, ohne es ersetzen zu können (vgl. ebd.: 181). Das System Wissenschaft wird anhand nachfolgender Grafik in seiner Grundstruktur schematisch dargestellt.

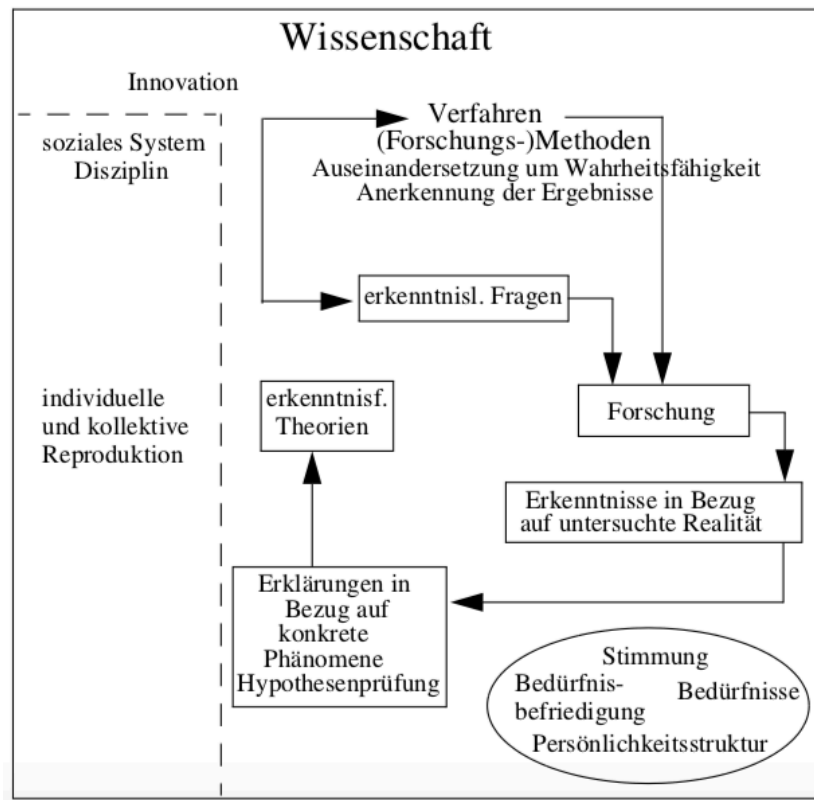


Abb. 1: Schematisierte Darstellung des Handlungssystems Wissenschaft (Sommerfeld 2004: 180)

Das durch die Wissenschaft erzeugte Wissen gliedert sich in drei Typen:

- Es wird Faktenwissen erzeugt.
- Es werden beschreibende oder erklärende Theorien über Zusammenhänge von Fakten und Phänomenen gebildet.
- Es wird auf die beiden anderen Typen bezogenes Handlungs- oder Interventionswissen oder technologisches Wissen erzeugt.

Sommerfeld ordnet die Disziplinen, die sich als spezialisierte Disziplinen mit Fragen des dritten Typs beschäftigen, unter anderem dem Begriff der Handlungswissenschaften zu, der für die vorliegende Arbeit verwendet wird. Zur Etablierung einer eigenständigen wissenschaftlichen Disziplin müssen gemäss Sommerfeld (vgl. 2004: 182) nachfolgende Kriterien erfüllt sein:

- Das Bereitstellen von Ressourcen;
- die wissenschaftliche Arbeit (Erkenntnisproduktion) muss vom alltäglichen Handlungsvollzug getrennt sein;
- es darf keine Abhängigkeit von im Untersuchungsfeld vorhandenen Interessen bestehen, so dass eine Distanz strukturell gewährleistet werden kann;

- es muss von drei genannten Wissenstypen mindestens der theorieerzeugende Typ als Ziel ausgewiesen sein;
- es müssen als erkenntnisproduzierend geltende Methoden angewandt werden;
- es muss ein eigener Gegenstand bearbeitet werden, der innerhalb der disziplinären Arbeitsteilung sinnvoll ist, das heisst keine Verdoppelung darstellt.

### Bestimmung der Wissenschaft Sozialer Arbeit

Die Wissenschaft der Sozialen Arbeit kann auf die Methodensammlung der Sozialwissenschaften zurückgreifen. Im Rahmen der Wissenschaft der Sozialen Arbeit spielen alle drei Wissenstypen eine Rolle. Das zentrale Problem, mit dem alle Handlungswissenschaften konfrontiert sind, ist die drei Wissenstypen in ein wissenschafts- und erkenntnistheoretisch befriedigendes Verhältnis zu bringen. Handlungswissenschaften bearbeiten jeweils einen Ausschnitt gesellschaftlicher Praxis, der sich unter den Bedingungen der Modernisierung in eine berufliche und in der Regel auch professionalisierte Praxis gewandelt hat. Die Praxis der Sozialen Arbeit in ihrem gesellschaftlichen und institutionellen Kontext sowie der darin auftretenden Handlungsprobleme ist der Gegenstand der Wissenschaft der Sozialen Arbeit. Anhand dieser Gegenstandsbestimmung kann festgestellt werden, dass keine Verdoppelung stattfindet, da sich keine andere bestehende Einzeldisziplin als Handlungswissenschaft auf diesen Teil gesellschaftlicher Praxis spezialisiert hat. Die wesentlichen Anforderungen, die an eine wissenschaftliche Disziplin gestellt werden, sind erfüllt, wodurch sich die Wissenschaft der Sozialen Arbeit als wissenschaftliche Disziplin bezeichnen kann (vgl. Sommerfeld 2004: 183f.). Durch die auftretenden Fragen anhand realer und komplexer Handlungsnotwendigkeiten sind die Anreize für eine Weiterentwicklung des Wissens und der wissenschaftlichen Methoden gegeben. Die Soziale Arbeit benötigt eine eigene Grundlagenforschung und in Bezug auf ihren Gegenstand eine eigene Theoriebildung im Rahmen der Sozialwissenschaften (vgl. ebd.: 188f.).

Bezogen auf die Darlegungen von Sommerfeld muss beachtet werden, dass seine Grundlagen zwischenzeitlich fünfzehn Jahre zurückliegen. Dies wirft die Frage auf, welche Entwicklung in den vergangenen Jahren stattgefunden hat. Auch neueren Publikationen (vgl. Dewe/Otto 2018: 1842f.) ist zu entnehmen, dass eine wissenschaftliche Bestimmung zunächst das Setzen der funktionalen Differenzen von unterschiedlichen Wissensformen bedingt, was bisher zu wenig berücksichtigt wurde. Eine wissenschaftstheoretische Klärung der eigenen Position Sozialer Arbeit steht bis heute aus und spiegelt sich auch in der gegenwärtigen Literatur nicht wieder.

### 2.1.4 Verhältnis von Theorie und Praxis

Bevor im Schlussabschnitt dieses Kapitels auf das gesellschaftliche Mandat für die Soziale Arbeit eingegangen wird, soll aufgezeigt werden, wie das Verhältnis von Theorie und Praxis ausgestaltet ist.

Gemäss Höllmüller (vgl. 2011: 69f.) ist Soziale Arbeit eine Profession, weshalb sie sich, unabhängig von der Frage, ob sie eine eigene Wissenschaft ist oder nicht, auf wissenschaftliche Theoriebildung beziehen muss. Ausgangspunkt für die Frage des Zusammenhanges zwischen Disziplin und Profession jeglicher Wissenschaften ist die Unterscheidung zwischen Theorie und Praxis. Höllmüller (vgl. 2011: 70) schlägt eine Dreiteilung zwischen Disziplin, Profession und Praxis vor. Praxis wird dabei verstanden als alles Handeln ausserhalb von Disziplin und Profession, das jedoch dieselben Inhalte besitzt. Die nachfolgende Grafik verdeutlicht, wie sich die Dimensionen aus wissenschaftstheoretischer Sicht definieren lassen.

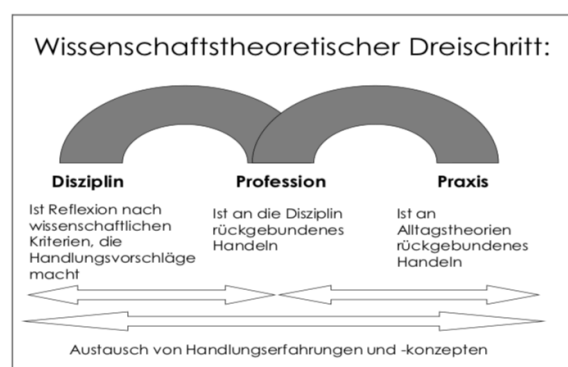


Abb. 2: Wissenschaftstheoretischer Dreischritt (Höllmüller 2011: 70)

Das Zusammenspiel der drei Dimensionen geschieht bestenfalls in einem gegenseitigen Austausch. Dies ist für die Theorieentwicklung und Behandlung von Fragen sowie Lösen von Problemen unabdingbar (vgl. ebd.: 71f.). Sommerfeld (vgl. 2004: 201) sieht Wissenschaft und Praxis ebenfalls als Teilsysteme an, die sich aufeinander beziehen. Die beiden Teilsysteme sind autonom und haben eigene Verantwortungsbereiche. Im Bereich der Praxis ist dies die Ebene des Handelns, für die Wissenschaft ist es die Ebene der erkenntnisfassenden Theorien. In diesen Verantwortungsbereichen sind sie bezogen auf das andere Teilsystem autonom.

### **2.1.5 Gesellschaftliches Mandat für die Soziale Arbeit**

Ausgehend von den theoretischen Herleitungen zur Profession und Wissenschaft Sozialer Arbeit wird abschliessend aufgezeigt, welches gesellschaftliche Mandat Sozialer Arbeit zukommt.

Aus den Darlegungen zur Entwicklung der Sozialen Arbeit geht hervor, dass diese sowohl eine vorbeugende, wie auch unterstützende und helfende Funktion einnimmt. Daneben weist Soziale Arbeit ebenfalls eine politische Dimension auf. Durch diese besteht eine Verbindung zur Sozialpolitik. In der Schweiz sind sowohl in der Bundesverfassung wie auch im schweizerischen Zivilgesetzbuch Artikel zu finden, die festlegen, welchen Verpflichtungen der Staat nachzukommen hat. Das Aufgabenfeld der Sozialpolitik befasst sich unter anderem mit der Einhaltung und Umsetzung der festgelegten Grundsätze (vgl. Schilling/Klus 2018: 227). Zum Verhältnis von Sozialpolitik und Sozialer Arbeit gibt es unterschiedliche Betrachtungsweisen in der Literatur. Soziale Arbeit kann verstanden werden als das, was die Institutionen und Organisationen der Sozialen Arbeit als Dienstleistende tun. Sozialpolitik hingegen ist die Tätigkeit der staatlichen und kommunalen sozialpolitischen Instanzen. Soziale Arbeit ist somit als Teil der Sozialpolitik zu verstehen. Die Sozialpolitik steuert sowohl die Angebote der Sozialen Arbeit und nimmt unter anderem durch die Sprechung von Finanzmitteln Einfluss (vgl. ebd.: 228). Soziale Arbeit ist somit immer in Zusammenhang mit Politik und Wirtschaft zu sehen und ist Teil des gesellschaftlichen Handelns. Soziale Arbeit steht in einer Wechselbeziehung zu Politik, Gesellschaft und Lebenswelt, die sich durch aktive Beeinflussung auf und durch diese Bereiche widerspiegelt. Fachkräfte der Sozialen Arbeit werden durch die Gesellschaft mit der Lösung sozialer Probleme beauftragt, was bereits im Kapitel zur Profession hergeleitet wurde. Die Rahmenbedingungen dazu werden von der Politik geschaffen (vgl. ebd. 230f.). Das gesellschaftliche Mandat der Sozialen Arbeit ist also, dass sich die Fachkräfte unter Einbezug von Politik, den zur Verfügung gestellten Ressourcen sowie den geltenden Werte Normen der Gesellschaft um die Lösung sozialer Probleme bemühen.

Die Herleitungen zeigen auf, dass sich die Soziale Arbeit mit unterschiedlichen Ansprüchen und Bezugsrahmen auseinandersetzen muss. Diese Komplexität widerspiegelt sich in den nachfolgenden Kapiteln unter anderem bei der Erläuterung zu den Sozialen Dienstleistungen (vgl. Kapitel 3.2) wieder. Die Fragen und Möglichkeiten bezogen auf den Umgang im Praxisfeld Sozialer Arbeit werden in den nachfolgenden Kapiteln aufgenommen.

## **2.2 Ökonomisierung und die Auswirkung auf die Soziale Arbeit**

Im nachfolgenden Kapitel wird erörtert, was unter Ökonomisierung verstanden wird und welcher Zusammenhang zum Handlungsfeld der Sozialen Arbeit besteht. Dies wird als



Grundlage für die spätere Auseinandersetzung mit der Qualitätsfrage in der Sozialen Arbeit angeführt.

Die Ökonomisierung bezeichnet die Ausbreitung des Marktes und seiner Ordnungsprinzipien und Prioritäten in Bereiche, in denen ökonomische Überlegungen bisher eine eher untergeordnete Rolle spielten. Die Soziale Arbeit stellt einen solchen Bereich dar. Die Ökonomisierung zielt auf den Einbau marktlicher Steuerungselemente in das Soziale Sicherungssystem ab. In diesem Kontext sind ebenfalls Prozesse der Vermarktlichung von Erbringungen der personenbezogenen sozialen Dienstleistungen, wie etwa der Sozialen Arbeit, einbezogen (vgl. Hammerschmidt/Sagebiel/Yollu-Tok 2017: 9).

Fragen und Kontroversen zur Qualität und Wirkung der Sozialen Arbeit gehören zur Fachlichkeit der Profession Sozialer Arbeit. Im vorhergehenden Kapitel wurde die Entwicklung der Praxisfelder Sozialer Arbeit sowie die Grundlagen zur Wissenschaft und Profession dargelegt und die Fragen zur Fachlichkeit wurden bereits angeführt. Der Einzug der Qualitätsdebatte in die Soziale Arbeit ist dennoch neueren Datums und eng verbunden mit dem Einzug des New Public Management in öffentlichen Verwaltungen und Diensten. Zurückführen lässt sich das Konzept des New Public Management auf Unternehmenspraktiken und daraus abgeleitete Managementansätze, die in der Wirtschaft seit Ende der 1970er Jahre entwickelt wurden. Seit anfangs der 1990er Jahre hat diese neue Ideologie des Managements massiv an Einfluss gewonnen und beeinflusst unter anderem die Reformdebatten sozialer Dienste (vgl. Dahmne/Wohlfahrt 2018: 1236). Im Zentrum des New Public Management steht das staatliche Interesse an Effektivitätssteigerung. Am Beispiel von Deutschland wird als Hintergrund auf fiskalische Restriktion und Mindereinnahmen bei bestehenden sozialstaatlichen Leistungen verwiesen. Im Zentrum steht das staatliche Interesse an Effektivitätssteigerung und Effizienzerhöhung. Dies soll in erster Linie mit betriebswirtschaftlichen Modellen erzielt werden (vgl. Oechler 2018: 266). Durch die Übertragung des betriebswirtschaftlichen Denkens und die Verankerung von marktähnlichen Strukturen sollen Kosten gesenkt, Dienstleistungen qualitativ verbessert sowie die Wünsche der Nachfragenden im Sinne einer Kundenorientierung verstärkt berücksichtigt werden (vgl. Olk 2018: 407). Von der Sozialen Arbeit wird dadurch zunehmend eine Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Trends wie auch kritische Bilanz der internen Konstruktionsprinzipien verlangt. Aktuelle Trends und Normen bestimmen die Inhalte der Sozialen Arbeit (vgl. Oechler 2018: 266).

Mit dem Einzug des New Public Management wird der Qualitätsdiskurs der Sozialen Arbeit nicht mehr nur als disziplin- und professionsinterner Fachdiskurs zur Verbesserung der Sozialen Arbeit diskutiert (vgl. Dahmne/Wohlfahrt 2018: 1236). Dies führt im Fachdiskurs zu kontroversen Diskussionen hinsichtlich der Notwendigkeit von Qualitätsmanagement in der

Sozialen Arbeit. Merchel (vgl. 2013: 18) sieht die zentrale Schwierigkeit bei der Adaption des Qualitätsthemas darin, dass die Qualitätsdebatte nicht primär aus einem von der Profession geprägten Kontext gewachsen ist. Die Qualitätsdebatte ist der Profession als Anforderung auferlegt worden.

Die Forderungen verstärkter Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit sieht Merchel (2013: 18) in der

„[...] Forderung nach Bewertung der fachlichen Arbeit [...] sowie die Forderung nach verbesserter Legitimation Sozialer Arbeit durch Nachweis von „Wirksamkeit“; Veränderungen der ökonomischen Rahmenbedingungen und der daraus folgend für die Intensivierung der Anforderung, betriebswirtschaftliches Denken und Handeln vermehrt in die Einrichtungen der Sozialen Arbeit zu verankern; die Profilierung des Qualitätsthemas durch seine Platzierung in den Sozialgesetzen“.

Dies lässt sich an oben genannte Ausführungen zum New Public Management anknüpfen. Die Tendenzen sind gemäss Merchel als Ausdruck und Anstoss sozialpolitischer Steuerungsstrategien zu verstehen (vgl. ebd.: 18).

In der bisherigen Tradition der Debatte um fachliche Standards und Normen wurden unter fachlichen Standards vorwiegend Elemente der Strukturqualität erörtert. Dazu gehören Fragen der Ausstattung, der Einrichtung, der Qualifikation des Personals, etc. Hinsichtlich der gezielten Beeinflussung pädagogischer Prozesse (Prozessqualität) sowie der Ergebnisse (Ergebnisqualität) wurden ambivalente Haltungen entwickelt. Die Qualitätsdebatte setzt hier andere Akzente, in dem sie die Fragen der Prozess- und Strukturqualität gleichermassen einbezieht und auch zur strukturierten Bewertung der pädagogischen Prozesse auffordert. Gemäss Merchel sind die neuen Elemente und Herausforderungen im Einbezug unterschiedlicher Qualitätsdimensionen, der Konkretisierung und Transparenz bei Standards und Konzepten, bei der Strukturierung und Kontinuität der Qualitätsbewertung, bei der Qualitätsentwicklung im einrichtungsübergreifenden Kontext sowie bei der Verbindung zwischen fachlicher und sozialpolitischer Debatten zur Qualität zu finden (vgl. Merchel 2013: 31-33).

Hinsichtlich der kontroversen Debatte können unterschiedliche Zugänge erörtert werden. Das Qualitätsthema bietet nützliche Optionen zur nach Innen sowie Aussen gerichteten Legitimation der Sozialen Arbeit als Profession. Bezogen auf die nach Aussen gerichtete Legitimation hält Merchel fest, dass das Qualitätsthema bereits bedeutend mit der Professionalisierung des Handlungsbereiches verknüpft ist. Zur Glaubwürdigkeit der Profession ist es notwendig, dass sie Auskunft darüber geben kann, was sie tut und welcher Nutzen durch das Handeln erzeugt werden soll. Bezogen auf die interne Legitimation ist die Rechenschaft über Qualität und Erfolg auf der persönlichen Ebene massgebend für das

Aufrechterhalten der Handlungsmotivation (vgl. ebd.: 34). Nebst den benannten Aspekten, die zur Legitimation Sozialer Arbeit als Profession dienen, dürfen die Spannungen nicht unbeachtet bleiben. Professionalität setzt Autonomie und Profession gleichermaßen voraus. Die Qualitätsanforderung ist verwoben mit anderen Professionen wie beispielsweise der Verwaltung, der Betriebswirtschaft sowie der allgemeinen Öffentlichkeit und Politik, wodurch sich die Qualitätsanforderung nicht nur auf die fachliche Selbstanforderung bezieht. Daraus ist das Spannungsverhältnis abzuleiten, in welchem sich die Qualitätsdebatte der Sozialen Arbeit befindet. Diese bewegt sich zwischen der Behauptung der professionellen Autonomie sowie der Forderung der Legitimation gegenüber Kräften ausserhalb der Profession. Dieses Spannungsverhältnis gilt es wahrzunehmen und zu akzeptieren. Eine professionelle Autonomie ist ausserhalb gesellschaftlicher Aufträge und Bindungen sowie Ressourcenzuweisungen durch die Gesellschaft nicht denkbar (vgl. ebd.: 35). Ein weiterer Aspekt, den es zu berücksichtigen gilt, ist die Einführung betriebswirtschaftlicher Konzepte in das Handlungsfeld der Sozialen Arbeit, wie sie im vorangehenden Kapitel beschrieben wurden. Die Einführung dieser Konzepte mit deren Logik und Sprachausdruck kann ohne eine reflektierte und differenzierte Adaption zum Gefühl der Enteignung der eigenen Profession führen. Die Form der sprachlichen Präsentation sowie der thematischen Einbindung, in der das Qualitätsthema transportiert wird, haben einen wesentlichen Einfluss auf die Akzeptanz respektive den Widerstand, der bei den Akteuren und Akteurinnen der Sozialen Arbeit erzeugt wird (vgl. ebd.: 35-37).

Aus den Darlegungen kann für die vorliegende Arbeit abgeleitet werden, dass der Qualitätsdiskurs zwar nicht aus dem Professionsdiskurs entstanden ist, die Haltung, dass die Messung, Überprüfung und Entwicklung sozialen Handelns notwendig ist, jedoch Bestandteil eines jeden sozialarbeiterischen Professionsverständnisses sein sollte. Die Herausforderung für die Soziale Arbeit besteht darin, den Umgang mit Kennzahlen, Sprache, etc. des Qualitätsmanagements für das eigene Praxisfeld bedeutsam zu gestalten und diese Erkenntnisse bei der Konzeption von Qualitätskonzepten zu berücksichtigen. Die im vorherigen Kapitel dargelegten Erkenntnisse hinsichtlich der Profession und Wissenschaft Sozialer Arbeit mit ihren Erkenntnissen zur professionellen Handlungspraxis gilt es gleichermaßen einzubeziehen und für das Qualitätsmanagement nutzbar zu machen. Handlungsleitend sollte aus Sicht der Autorin die Frage sein, ob die Handlungspraxis der Sozialen Arbeit für die Klientinnen und Klienten eine Verbesserung in der professionellen Handlungspraxis mit sich bringt. Die angesprochenen Fragen zur Übernahme von Begriffen des Managements, zum Einbezug der verschiedenen Ebenen der Qualitätsfrage, etc. werden in den nachfolgenden Kapiteln ausführlich dargelegt und ein möglicher Umgang für die Soziale Arbeit aufgezeigt.

### **3. Management – Diskurs in der Sozialen Arbeit**

Ausgehend vom dargelegten Diskurs der Auswirkungen der Ökonomisierung sowie hinsichtlich der Verknüpfung des Qualitätsthemas, dass im späteren Kapitel angeführt wird, werden in einem nächsten Schritt Bereiche von Sozialmanagement sowie sozialer Dienstleistungen, die für das Qualitätsmanagement relevant sind, dargelegt.

#### **3.1 Sozialmanagement**

Zur Begriffsklärung von Sozialmanagement wird nachfolgend die Definition von Grunwald und Steinbach angeführt. Ihrem Verständnis zufolge, bezeichnet der Begriff Sozialmanagement

„[...] das Management von Betrieben und Unternehmen der Sozialwirtschaft in öffentlicher, privat-gemeinnütziger oder gewerblicher Trägerschaft. Sozialmanagement kann als wissenschaftlicher Begriff verstanden werden, der sich mit der Leitung und Führung von Organisationen der Sozialen Arbeit befasst und dabei unterschiedlichste Fragen der Organisationsgestaltung und Personalführung thematisiert“.  
(Grunwald/Steinbacher 2007 zit. nach Grunwald/Maelicke 2014: 791)

Die Definition macht deutlich, dass sich der Begriff Sozialmanagement auf Organisationen der Sozialen Arbeit bezieht. Das Management in Organisationen der Sozialen Arbeit unterscheidet sich vom Management in anderen Wirtschaftsbereichen. Als Merkmale, die zur Unterscheidung beitragen, kann beispielsweise genannt werden, dass der Gewinn keine zentrale Steuerungsgrösse ist, dass Ehrenamtliche einbezogen werden, oder dass es sich nicht um lineare, vorhersehbare Prozesse handelt (vgl. Merchel 2009: 75). Um darzulegen, welche Auswirkungen dies auf das Qualitätsmanagement hat, wird in den nachfolgenden Kapiteln erläutert, was unter sozialen Organisationen und Dienstleistungen verstanden wird und welche Anspruchsgruppen zu berücksichtigen sind.

##### **3.1.1 Soziale Organisationen**

Der Organisationsbegriff wird in der Literatur unter Einbezug theoretischer Ansätze diskutiert und unterschiedlich verortet. Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf Organisationen der Sozialen Arbeit. Entsprechend der Ausrichtung der Arbeit werden die Literatur und der theoretische Fokus eingegrenzt. Nachfolgendes Kapitel zeigt auf, was unter Organisationen zu verstehen ist und welche spezifischen Merkmale hinsichtlich Sozialer Organisationen zu berücksichtigen sind.

Organisationen begleiten den Menschen in den unterschiedlichen Altersphasen, von der Geburt bis ins Alter, in unterschiedlichen Rollen. Die Formbarkeit des Organisationsbegriffs

führt dazu, dass die Bedeutung nicht immer klar und eindeutig ist. Die Bedeutung des Begriffes geht von etwas organisieren bis hin zum Organisieren als zielgerichtetes Handeln. Die Wahl der Interpretation hängt von den organisationsspezifischen Rollen und Bildern ab (vgl. Zängl 2015: 93f.). Renate Mayntz beschreibt die Organisation als soziales Gebilde mit „[...] einem angebbaren Mitgliederkreis und interner Rollendifferenzierung, das auf spezifische Zwecke und Ziele orientiert und [...] rational gestaltet ist“. (Mayntz 1963 zit. nach Zängl 2015: 94) Diese Sichtweise bietet eine Möglichkeit, mit der sich die Funktionsweisen einer Organisation von Gesellschaften und ihren Teilsystemen unterscheiden und differenzieren lässt. In der Festlegung von Zielen, bei der Gestaltung der Bedingungen zur Mitgliedschaft sowie der Beschreibung der jeweiligen Rollenverständnisse der Mitglieder, sind die Organisationen grösstenteils autonom, was sie beispielsweise von Familie, Staat, etc. unterscheidet (vgl. Zängl 2015: 93f.). Nachfolgend wird erörtert, was bezogen auf die Ziele, die Mitgliedschaft sowie die Hierarchie zu verstehen ist. Organisationen können der Zielerreichung dienen. Das Ziel von Organisationen des Sozialwesens besteht in der Linderung eines sozialen Problems. Dieses Ziel muss anschliessend konkretisiert und beispielsweise in Leitbildern der Organisation festgehalten werden. Die Mitgliedschaft in Organisationen ist an Bedingungen geknüpft, mit deren Formulierung die Organisation entscheidet, wo die Grenzen liegen und welche Regeln aufgestellt werden. Bezogen auf die Hierarchie bestimmt die Organisation mit deren Festlegung über die Unter- und Überordnung ihrer Mitarbeitenden. Sie sorgt zudem für die Formale Zuordnung der Aufgabenerledigung. Die autonome Festlegung und Entscheidung über Ziele, Mitgliedschaft und Hierarchie ist Voraussetzung dafür, dass es sich um eine Organisation handelt (vgl. ebd.: 95f.).

Ein anderer Zugang zur Unterscheidung des Organisationsbegriffs findet sich im instrumentalen und dem institutionalen Organisationsbegriff. Der instrumentale Organisationsbegriff geht vom Prozess des Organisierens aus und meint einen strukturierten und koordinierten Ablauf zur Erreichung von bestimmten Zielen, wie diese im vorherigen Abschnitt ebenfalls beschrieben wurden. Organisation wird verstanden als Instrument zur Herstellung eines systematischen und strukturierten Ablaufs. Organisation kann als dynamischer Prozess verstanden werden, mit dem Ziel, Aufgaben zu vernetzen und ein wirkendes Ganzes zu schaffen. Organisation legt in übergeordneten und komplexen Situationen Regelungen und Abläufe fest, wodurch eine Ordnung hergestellt wird. Organisation kann somit als Ergebnis von Organisieren verstanden werden. In diesem instrumentalen Organisationsbegriff wird die Organisation als Instrument zur Erreichung der Unternehmensziele verstanden (vgl. Mund 2019: 41-43). Dieses legt insbesondere Aufgabenteilung, Abstimmung zwischen den Teilaufgaben, Übertragung von Entscheidungsbefugnissen, Über- und Unterordnung fest. Der Fokus liegt dabei auf der

Wirtschaftlichkeit und der sachlichen Logik der Aufgaben- und Funktionsteilung (vgl. Grunwald 2009: 88f.).

In der institutionalen Perspektive werden Organisationen als soziales Gebilde im Sinne eines Systems verstanden. Organisationen aus dieser Perspektive sind bewusst zur Erreichung eines bestimmten Zieles oder Zwecks gebildet worden. Sie lenken das individuelle Verhalten dadurch, dass sie Vorgaben machen, welche Handlungen erlaubt oder unerlaubt sind. Das gesamte soziale Gebilde mit den formalen und informalen Elementen ist Gegenstand der Betrachtungsweise. Die Systeme werden durch die Handlungen ihrer Mitglieder aufrechterhalten. Weiter zeichnen sie sich durch die vorab benannte verbindliche und überlegt gewählte Struktur aus und verfolgen eine dauerhafte Zielerreichung. Die Zielerreichung zeichnet sich durch Arbeitsteilung und Koordination der Handlungen der Mitglieder und der Mittel aus (vgl. Mund 2019: 43-45).

Zwischen dem institutionalen und instrumentellen Organisationsbegriff sind Überschneidungen festzustellen. Die Organisation als soziales Gebilde, welche durch das Handeln seiner Mitglieder als solches gestaltet und aufrechterhalten wird, benötigt für die Zielerreichung Organisationsstrukturen. Dies macht zwei wesentliche Aspekte von Organisationen als soziale Systeme deutlich. Einerseits der bestehende Zusammenhang von Handlung und Struktur, andererseits die sich daraus ableitende doppelte Perspektive auf Organisation. Für die Auseinandersetzung mit der Organisation ist es notwendig, sich mit den Strukturen der Organisation wie auch mit den Handlungen der Organisationsmitglieder auseinanderzusetzen. Organisationen werden erst in dieser doppelten Perspektive als soziale Systeme erfassbar, wodurch eine bewusste Gestaltung von Organisation ermöglicht wird (vgl. ebd.: 43-46).

Merchel (vgl. 2015: 33) betont in seinen Darlegungen zur Verknüpfung des Organisationsbegriffs mit der Sozialen Arbeit ebenfalls, dass sich der Begriff auf Gebilde bezieht, die durch geregelte Handlungsabläufe Leistungen erbringen. Die Leistungen werden von Personen ausserhalb des Gebildes genutzt, welche das Gebilde als von deren Umwelt abgegrenzt wahrnehmen und gewisse Erwartungshaltungen demgegenüber haben. Merchel (vgl. ebd.: 34f.) betont ebenfalls die doppelte Perspektive, die mit diesem Begriff verbunden ist. Mit der Betonung darauf, dass Organisation im systemischen Verständnis mehr ist als die Summe von Handlungen, wird die Struktur als das Wesentliche einer Organisation in den Mittelpunkt gestellt. Demgegenüber kann Organisation auch hier als soziales System betrachtet werden, das durch Mitglieder gestaltet und aufrechterhalten wird. Handeln und die das Handeln tragenden Personen werden in diesem Verständnis in den Mittelpunkt gestellt. Diese Perspektive betont, dass Organisationen von Menschen geschaffen und durch ihr Handeln aufrechterhalten werden. Bei der Betrachtung von Organisationen müssen beide

beschriebenen Elemente, Struktur und Handeln, einbezogen werden. Je nach Gewichtung der Perspektiven wird die Organisation aus einer strukturbezogenen oder handlungsbezogenen Sichtweise betrachtet (vgl. ebd.: 36-39). Soziale Arbeit ist Teil dieser Organisationswelt. Sie ist ein gesellschaftliches Teilsystem, das erst durch die Organisation und in ihr konstituiert wird. Ohne diesen Kontext wird Helfen als Teil zwischenmenschlicher Nähe und Hilfe verstanden. Von Sozialer Arbeit kann erst durch die Einbindung in den Organisationskontext gesprochen werden, durch den sich der Auftrag der Gesellschaft widerspiegelt. Der Auftrag und Inhalt der Sozialen Arbeit geht in diesem Kontext über die individuellen Beziehungen hinaus (vgl. ebd.: 34).

Aufbauend auf den Organisationsbegriff wird im nachfolgenden Kapitel dargelegt, was unter Sozialen Dienstleistungen zu verstehen ist und welche Handlungsanforderungen und Fragestellungen sich dadurch für die Soziale Arbeit ergeben.

### **3.2 Soziale Dienstleistungen**

Der Dienstleistungsbegriff hat in der Sozialen Arbeit einen zunehmenden Stellenwert erhalten. Personenbezogene soziale Dienstleistungen sind der Gegenstand des Handelns in Organisationen der Sozialen Arbeit (vgl. Merchel 2009: 45). Nachfolgend werden daher die Merkmale des Begriffs der sozialen Dienstleistungen erläutert.

Die Ökonomie nimmt eine Unterscheidung in Sachgüter und Dienstleistungen vor. Unter Sachgütern werden materielle Güter verstanden, die einen Warencharakter aufweisen. Sie sind sichtbar, lagerfähig und transportierbar. Bei Dienstleistungen handelt es sich hingegen um Wirtschaftsgüter, die weder materiell, transportierbar noch lagerfähig sind (vgl. ebd.: 45). Der Dienstleistungsbegriff wird unterschieden in sachbezogene und personenbezogene Dienstleistungen. Im Mittelpunkt der sachbezogenen Dienstleistungen steht die Leistungserbringung bezogen auf Gegenstände (z.B. Reinigung von Textilien, etc.). Die personenbezogenen Dienstleistungen richten sich auf unmittelbare Dienstleistungen am Menschen (Leistungen des Coiffeurs, Arztes, Beratungsangebote, etc.) aus (vgl. ebd.: 45). Die Leistungen der Sozialen Arbeit sind somit im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen anzugliedern. Dieses Gebiet umfasst unterschiedliche Bereiche, weshalb die Dienstleistungen der Sozialen Arbeit unter dem Begriff soziale Dienstleistungen zusammengefasst werden (vgl. ebd.: 45f.).

Nachfolgend werden die Merkmale sozialer Dienstleistungen erläutert (vgl. Arnold 2014: 460f.).

– Immaterialität / Intangibilität

Die Kernleistung der Dienstleistung ist immateriell, sie ist weder sichtbar noch greifbar. Sachleistungen können ebenfalls in den Prozess der Dienstleistungsproduktion einfließen. Die zentrale Leistung ist jedoch nicht gegenständlich.

– Unteilbarkeit / Vergänglichkeit

Die Produktion der Dienstleistung fällt mit dem Konsum/Inanspruchnahme zusammen. Der Produktionsprozess stellt gleichzeitig die Phase des Konsums dar. Aufgrund der Nichtlagerfähigkeit sind Dienstleistungen vergänglich. Durch die Nichtlagerfähigkeit kann auch keine Produktion auf Vorrat stattfinden.

– Integration des externen Faktors

Ein intensiver Kontakt zwischen anbietender und empfangender Person ist aufgrund des gleichzeitig stattfindenden Produktions- und Konsumprozesses notwendig. Die Dienstleistung wird direkt an der nachfragenden Person erbracht. Ökonomisch entscheidend bei Dienstleistungen ist, dass auf Seiten der Nachfragenden (externer Faktor) durch deren notwendige Mitwirkung entscheidend Einfluss auf das Ergebnis genommen werden kann (z.B. Nichtbefolgen eines ärztlichen Rates). Somit nimmt dieser externe Faktor ebenfalls Einfluss auf die Qualität der erbrachten Leistung.

– Standortgebundenheit

Wenn soziale Dienstleistungen an einer Person erbracht werden, kann die Dienstleistung nur dort erfolgen, wo sich die entsprechende Person befindet (Nichttransportfähigkeit).

– Individualität

Soziale Dienstleistungen weisen eine hohe Individualität auf. Sie sind nur begrenzt standardisierbar, da sie auf individuelle Produktionsbedingungen eingehen müssen. Dies schließt jedoch nicht aus, dass Dienstleistungen in bestimmten Fällen nicht auch standardisiert werden können. In ihren Ausführungen weisen sie individuelle Qualitäten auf, weil sie für die jeweiligen Nachfragenden individuell erstellt werden.

Die Darlegungen zeigen auf, dass der Einbezug der Nachfragenden in Zusammenhang mit den sozialen Dienstleistungen zentral ist. Eine Erstellung der Dienstleistung ist nur möglich, wenn die nachfragende Person in den Prozess einbezogen wird. Bezogen auf die Soziale Arbeit kann abgeleitet werden, dass gelingende Soziale Arbeit nicht das Ergebnis eines



einseitigen durch die Fachperson geplanten Prozesses ist. Es bedingt darüber hinaus die Interaktion sowie den Einbezug und die Beteiligung der Nachfragenden in den jeweiligen Hilfe- und Unterstützungsprozess (vgl. Mund 2019: 33). Ausgehend davon wird im nächsten Kapitel erläutert, welche Anspruchsgruppen und Spezifika bezogen auf die sozialen Dienstleistungen zu berücksichtigen sind.

### **3.3 Anspruchsgruppen Sozialer Dienstleistungen**

Im Kapitel 2.1.5 wurde der Zusammenhang von Sozialer Arbeit und Sozialpolitik sowie des gesellschaftlichen Auftrages erläutert. Sozialen Dienstleistungen liegt als Entscheidungshintergrund eine (sozial) politische Entscheidung zugrunde. Es besteht somit ein öffentliches Interesse an der sozialen Dienstleistung. Die meisten Märkte funktionieren nach dem „üblichen“ Marktmechanismus, der darin besteht, dass man durch Kauf ein Gut erlangt. Das sozialstaatlich-öffentliche Interesse führt dazu, dass diese Mechanismen bei sozialen Dienstleistungen zu einem grossen Teil ausser Kraft gesetzt werden (vgl. Merchel 2015: 67). Das Ausschlussprinzip, wonach Personen ohne die nötige Kaufkraft keinen Zugang zu den Gütern haben, wird bei sozialen Dienstleistungen durchbrochen. Durch politische Entscheidungen wird definiert, in welchem Umfang diese Personen Zugang zu den Sozialen Dienstleistungen erhalten (vgl. Cremer/Goldschmidt/Höfer 2013: 13). Als Anspruchsgruppen sozialer Dienstleistungen können dadurch nicht nur die Klienten und Klientinnen definiert werden, welche die sozialen Dienstleistungen in Anspruch nehmen sondern beispielsweise auch die Institutionen, welche die Leistungen finanzieren. Soziale Dienstleistungen können als Produkt im Leistungsspektrum öffentlicher und privater Sozialunternehmungen verstanden werden. Die Produkte und damit der Ressourceneinsatz sind einerseits auf die individuellen Bedürfnisse der Klientel konzipiert. Andererseits spielt die Sozialpolitik mit ihrem Auftrag zur Umsetzung sozialpolitischer Leitbilder eine Rolle. Die Erbringung sozialer Dienstleistungen steht im Spannungsfeld zwischen personenbezogener Bedürfnisorientierung, sozialer Problemdefinition und Ressourcenfreigabe. Dies zeigt sich unter anderem in der Finanzierungsstruktur. In der Regel sind beispielsweise die Nutzenden der Dienstleistung und die Kostenträger nicht identisch (vgl. Langer 2014: 483f). Diese verschiedenen Akteure und Akteurinnen sowie Anspruchsgruppen müssen hinsichtlich der Qualität und des Managements in Organisationen der Sozialen Arbeit Berücksichtigung finden. Wie die Ermittlung und der Umgang mit den verschiedenen Anspruchsgruppen stattfinden können, wird in den Darlegungen zum Qualitätsmanagement unter Kapitel 4 aufgezeigt.

### **3.4 Folgerungen zur Standardisier – und Messbarkeit in der Sozialen Arbeit**

Die Debatte zur Qualität in der Sozialen Arbeit ist geprägt vom Optimismus, durch die Anwendung von Qualitätskonzepten, Qualität herzustellen und zu steuern. Es besteht die implizite Annahme, dass das Qualitätsmanagement genügend technische Mittel bietet, um die „soziale“ Leistung als qualitativ hochwertiges Produkt zu erzeugen (vgl. Merchel 2013: 53). In den vorangehenden Kapiteln wurden die Einflussfaktoren bezogen auf das Sozialmanagement erläutert. Bezogen auf die Frage zur Standardisier- und Messbarkeit in der Sozialen Arbeit sind drei Bedingungen anzuführen, die einen Einfluss nehmen (vgl. ebd.: 53);

- interne Faktoren der Einrichtung (strukturell und prozessbezogener Art),
- externe Faktoren im Umfeld (z.B. finanzielle und politische Unterstützung, etc.),
- subjektive Faktoren der Akteure und Akteurinnen, welche die Leistung erstellen.

Die genannten Faktoren beeinflussen sich gegenseitig. Insbesondere betrachtet werden müssen die subjektiven Faktoren. Dazu gehören individuelle, fachliche Kompetenzen, persönliche Fähigkeiten, individuelle Wertbezüge, persönliche Haltungen zur Aufgabe und zum Beruf sowie darin einbezogene Handlungsweisen. Diese Faktoren sind von entscheidender Bedeutung für das Entstehen von Qualität. Diese persönlichen Aspekte zeigen sich unter anderem auf der Beziehungsebene und sind teilweise schwer fassbar. Hinsichtlich der Qualität sind sie bedeutend, jedoch durch Qualitätsmanagement nicht technisierbar (vgl. ebd.: 53-55). Dies zeigt auf, dass sich bezogen auf die Qualität der Sozialen Arbeit spezifische Fragen stellen. Im nächsten Kapitel werden die theoretischen Grundlagen des Qualitätsmanagements sowie Anforderungen an die Implementierung dargelegt. Ausgehend von diesen Grundlagen wird zum Schluss des Theorieteils nochmals aufgenommen, welche Folgerungen sich für die Qualität sozialer Dienstleistungen ergeben.

## **4. Qualitätsmanagement**

In diesem Kapitel werden die Grundlagen zum Qualitätsmanagement dargelegt. Einleitend wird definiert, was unter Qualität zu verstehen ist, bevor der Qualitätsbegriff und die Qualitätsebenen differenziert werden. Im zweiten Teil wird eine Verortung des Qualitätsmanagements vorgenommen und anschliessend dargelegt, welche Stufen der Qualitätsmanagementprozess beinhaltet. Die Verknüpfung der Grundlagen mit dem Bereich sozialer Dienstleistungen führt zu einer ersten Schlussfolgerung, bevor abschliessend die theoretischen Grundlagen für den Implementierungsprozess dargelegt werden.

## 4.1 Definition Qualität

Der Ursprung des Wortes Qualität liegt im Lateinischen. „Qualis“ bedeutet so viel wie beschaffen und umschreibt die Beschaffenheit, Güte oder den Wert eines Objektes. Arnold hält fest, dass es bisher nicht gelungen ist, ein allgemein akzeptiertes Qualitätsverständnis durchzusetzen (vgl. Arnold 2014: 587f.). Er bezieht sich in seinen Ausführungen auf folgende Qualitätsdefinition:

Qualität ist

„die Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“ Qualität bezeichnet damit die „realisierte Beschaffenheit einer Einheit bezüglich Qualitätsanforderung.“ (Quality Services & Wissens GmbH 2009, zit. nach Arnold 2004: 588)

Anhand der Definition leitet Arnold (vgl. ebd. 588) zwei Ansätze zur Beschreibung des Qualitätsbegriffes ab. Einerseits den leistungsbezogenen Qualitätsbegriff, andererseits den kundenbezogenen Qualitätsbegriff. Beim leistungsbezogenen Qualitätsbegriff wird Qualität verstanden als die Summe von Leistungseigenschaften, welche sich objektiv bestimmen und messen lassen. Beim kundenbezogenen Leistungsbezug wird Qualität als die Summe der wahrgenommenen Eigenschaften einer Leistung durch den Kunden verstanden. Diesem Qualitätsbegriff liegt die Überzeugung zugrunde, dass nur die subjektiv wahrgenommenen Qualitätsmerkmale einer Leistung über die Nachfrage der Leistung entscheiden und nicht die objektiv vorhandenen (vgl. ebd. 588). Qualität kann als Konstrukt verstanden werden, dass ausserhalb gesellschaftlicher und persönlicher Normen, Werte, Ziele und Erwartungen nicht denkbar wäre (vgl. Merchel 2013: 41).

Die Anforderungen an die Qualität können im Spannungsfeld zwischen Nachfragenden, Anbietenden und Wettbewerb verortet werden. Qualität ist das Ergebnis von Entscheidungen zwischen den genannten drei Bereichen. Dies sind konkret die Interessen der Nachfrage, das Verhalten des Wettbewerbs sowie die Fähigkeiten der Anbietenden. Besteht auf Seiten der Anbietenden ein Interesse daran, dass die Kunden und Kundinnen mit der Leistung zufrieden sind, richten sie ihre Arbeit entsprechend aus. Die Anforderungen der Kundschaft stellen den zentralen Massstab zur Bestimmung der Qualität dar. Beeinflussend für die Qualität der Leistung ist ebenfalls, inwieweit die Anbietenden bereit sind, den Nachfrageerwartungen zu entsprechen (vgl. Arnold 2014: 589).

## 4.2 Dimensionen des Qualitätsbegriffes

Der im vorherigen Kapitel definierte Qualitätsbegriff kann in folgende vier Dimensionen unterteilt werden.

- Deskriptiv-analytische Dimension  
In dieser Dimension steht die Beschaffenheit eines Gegenstandes im Zentrum, ausgehend vom lateinischen Wort „qualis“, das wie oben beschrieben übersetzt wird, wie etwas beschaffen ist. Die Absicht der Beschreibung ist dabei Wertneutralität (vgl. Merchel 2013: 40).
- Normative Dimension  
Im Rahmen der normativen Dimension werden Urteile über einen Vorgang oder eine Sache auf der Grundlage von Zielen, Anforderungen und Erwartungen gefällt. Anhand einer Skala von gut-ungeeignet, etc. wird anhand der Kriterien, die für den Wert eines Sachverhaltes zugrunde gelegt werden, eine Bewertung vorgenommen (vgl. ebd.: 40).
- Evaluative Dimension  
Die evaluative Dimension resultiert aus dem normativen Gehalt des Qualitätsbegriffs. Der Massstab des Qualitätsbegriffs zieht einen Bewertungsvorgang nach sich. Im Rahmen dessen prüfen die Bewertenden einen Gegenstand oder Sachverhalt und gelangen anhand ihrer Massstäbe zu einem Urteil (vgl. ebd.: 40).
- Handlungsorientierte Dimension  
Die Bewertung zur Eigenschaft eines Sachverhaltes oder Gegenstandes ist in der Regel mit einer Handlungsaufforderung verbunden. Dies beinhaltet entweder Aktivitäten zur Qualitätsverbesserung zu veranlassen oder Massnahmen zur Aufrechterhaltung respektive Gewährleistung des zufriedenstellenden Zustands zu treffen. Dies kann dadurch geschehen, dass vermeintlich qualitätsfördernde Handlungsweisen definiert und verbindlich gemacht werden. Eine weitere Möglichkeit besteht über reflexive Impulse. Diese sind auf Nachforschungen über Ursachen der Werturteile und auf Erkundungen von Handlungsalternativen ausgerichtet (vgl. ebd.: 40).

### **4.3 Qualitätsebenen**

Den bisherigen Darlegungen kann entnommen werden, dass der Qualitätsbegriff eine hohe Komplexität aufweist. Zur Bearbeitung des Qualitätsthemas erscheint es daher notwendig, Organisationskategorien zu definieren, die ein systematisches Handeln erleichtern. Zur Differenzierung wird die Einteilung in die drei Dimensionen Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität herangezogen.

### **4.3.1 Strukturqualität**

Die Strukturqualität bezieht sich auf die organisationsbezogenen Rahmenbedingungen und auf die zur Verfügung stehenden Potentiale bzw. Ressourcen, über die eine Einrichtung bei der Erbringung ihrer Dienstleistung verfügt. Dies beinhaltet die organisatorischen und administrativen Regelungen, materielle, finanzielle, technische und räumliche Ausstattung, personelle Ressourcen, Qualifikation der Mitarbeitenden, Standort sowie die Einbindung der Organisation in die Infrastruktur der Region (vgl. Arnold 2014: 590 und Merchel 2013: 46).

### **4.3.2 Prozessqualität**

Die Prozessqualität umfasst die Aktivitäten, die zwischen den Leistungserbringenden und den Nachfragenden stattfinden. Die Leistungserbringungsprozesse stehen im Mittelpunkt der Betrachtungen. Diese beinhalten den Einsatz und die Kombination der Ressourcen sowie die Vorstellungen, die dem Handeln zugrundeliegen (z.B. Bedürfnisorientierung) (vgl. Arnold 2014: 590 und Merchel 2013: 46).

### **4.3.3 Ergebnisqualität**

Dem Bereich der Ergebnisqualität liegt die Frage zugrunde, inwieweit die Ziele erreicht werden, die mit dem Leistungserbringungsprozess verbunden sind. Die Ergebnisqualität drückt sich beispielsweise in den Veränderungen aus, die durch die Leistungserbringung verursacht werden (z.B. Vermittlung sozialer Kompetenzen im Bereich der Jugendhilfe) (vgl. Arnold 2014: 590).

Die Aufteilung in die dargelegten Ebenen der Qualität hat die Funktion, Qualität im Hinblick auf die Rahmenbedingungen, auf die bei sozialen Dienstleistungen besonders bedeutsamen Handlungsvorgänge sowie auf die Resultate des Zusammenspiels von Rahmenbedingungen und Handlungsvorgängen zu betrachten. Nicht in jedem Fall ist diese Aufteilung trennscharf. Dennoch ist die Aufteilung geeignet, da die Kategorien drei Richtungen des Qualitätsdiskurses markieren, denen ein Grossteil der Qualitätsfragen zugeordnet werden kann. Diese Kategorien ermöglichen zudem eine grobe Orientierung für das praktische Qualitätsmanagement (vgl. Merchel 2013: 46f.).

## **4.4 Qualitätsmanagement**

Der Begriff Qualitätsmanagement wird als Oberbegriff für alle qualitätsrelevanten Tätigkeiten verwendet. Inhalt des Qualitätsmanagements ist die Gesamtheit der qualitätsbezogenen Zielsetzungen und Tätigkeiten. Dieser Gebrauch des Begriffes ist eine neuere Entwicklung, die durch die Internationale Organisation für Normung (ISO) und das deutsche Institut Normung (DIN) entsprechend verwendet wird. Bevor der Begriff Qualitätsmanagement an

Bedeutung gewonnen hat, wurde der Begriff Qualitätssicherung als Oberbegriff verwendet. Im aktuellen Diskurs wird der Begriff Qualitätssicherung benutzt, wenn alle geplanten und systematischen Tätigkeiten beschrieben werden sollen, die innerhalb eines Qualitätsmanagementsystems verwirklicht sind (vgl. Arnold 2014: 593).

Merchel (vgl. 2013: 14) fasst den Begriff Qualitätsmanagement enger. Er gibt zu bedenken, dass sich durch die Definition von Arnold die Grenzen zwischen qualitätsbezogenem und allgemeinem Management einer Organisation verflüchtigen. Merchel kennzeichnet unter dem Begriff Qualitätsmanagement Prozesse, „...bei denen es um die gezielte und strukturierte Bewertung und Weiterentwicklung der „Güte“ sozialer Dienstleistungen geht.“ (Merchel 2013: 15) Qualitätsmanagement bleibt dadurch ein spezifischer aufgabenbezogener Teilbereich innerhalb des gesamten Managements der Organisation. Der Fokus der vorliegenden Arbeit bezieht sich auf die von Merchel genannte Frage der gezielten und strukturierten Weiterentwicklung von Qualität der sozialen Dienstleistung. Ein Bezug zu weiteren Bereichen des Managements wird nicht hergestellt, weshalb für die vorliegende Arbeit der Begriff anhand der Eingrenzung von Merchel verwendet wird.

#### 4.5 Stufen des Qualitätsmanagement – Prozesses

Im Qualitätsmanagementprozess werden vier Stufen unterschieden; Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätsprüfung und Qualitätsmanagementdarlegung. Die Stufen sind aufeinander aufbauend, lassen sich aber nicht als einmaligen Vorgang verstehen, der abgeschlossen ist. Die Entscheidungen müssen laufend überprüft und neu getroffen werden. Davon ausgehend handelt es sich um einen Regelkreis, dessen Bestandteile sich gegenseitig beeinflussen (vgl. Arnold 2014: 593). Nachfolgende Grafik verdeutlicht diesen Regelkreis.



Abb. 3: Der Qualitätsmanagementprozess (Arnold 2014: 594)

Die in der Grafik dargelegten Stufen des Qualitätsmanagementprozesses werden nun erläutert.

### 4.5.1 Qualitätsplanung

Der Begriff Qualitätsplanung beinhaltet „[...] das Auswählen, Klassifizieren und Gewichten der Qualitätsmerkmale sowie das schrittweise Konkretisieren aller Einzelforderungen an die Beschaffenheit der Leistung“. (Arnold 2014: 597)

Im Rahmen der Qualitätsplanung wird die aktuelle Qualitätssituation ermittelt. Ausgehend davon wird anschliessend definiert, wie die zukünftige Qualitätsposition aussehen soll. In diesem Schritt müssen sowohl die Interessen der möglichen Marktkunden wie auch die Anforderungen der Leistungsempfänger berücksichtigt werden. Die daraus resultierenden Ergebnisse sollen aufeinander abgestimmt und nicht isoliert betrachtet werden (vgl. ebd.: 597).

Der Vorgang der Qualitätsplanung lässt sich in drei Schritte gliedern, die in der nachfolgend dargestellten Reihenfolge durchzugehen sind:

- Ermitteln des IST-Zustandes

Bei der Ermittlung des IST-Zustandes müssen vorab Kenntnisse über die momentane Qualitätssituation der Organisation gewonnen werden. Hierzu werden die Personen ermittelt, die Interesse an der Qualität der angebotenen Dienstleistung haben. Im nächsten Schritt wird ermittelt, welche Erwartungen diese Personen an die Qualität der Leistungen haben und wie sie mit der bisherigen Leistungsqualität zufrieden waren (vgl. ebd.: 597-599).

- Entwickeln des Soll-Zustandes

Zur Entwicklung des Soll-Zustandes werden die Qualitätsziele festgelegt. Es wird ein Soll-Konzept für die zukünftige Qualität des Leistungsprogrammes erstellt. Zur Festlegung des Soll-Zustandes gehört ebenfalls das Ermitteln beziehungsweise Prognostizieren von zukünftigen Entwicklungen und Veränderungen (vgl. ebd.: 603f.).

- Ableitung von Strategien

Die Ableitung von Strategien beinhaltet Konzepte, die zur Verwirklichung des Soll-Zustandes dienen. Die möglichen Massnahmen werden kanalisiert, damit die festgelegten Ziele erreicht werden können. Als Bindeglied zwischen den Zielen und den operativen Massnahmen dienen Strategien, die diese Eigenschaften erfüllen. Damit die gesetzten Ziele möglichst direkt erreicht werden können, geben Strategien bestimmte Handlungsbahnen vor. Zur Ableitung von Strategien stehen unterschiedliche Instrumente zur Verfügung (z.B. Qualitätsportfolio, etc.) (vgl. ebd.: 606).

#### 4.5.2 Qualitätslenkung (Qualitätsregelung)

Die Qualitätslenkung baut auf den Ergebnissen der Qualitätsplanung auf. „Die Qualitätslenkung beinhaltet sämtliche vorbeugenden, überwachenden und korrigierenden Tätigkeiten bei der Realisierung einer Einheit mit dem Ziel, unter Einsatz von Qualitätstechnik die Qualitätsforderung zu erfüllen“. (Arnold 2014: 607)

Bestandteil der Qualitätslenkung sind alle Tätigkeiten und Massnahmen, die zur Erreichung der Qualitätsziele beitragen. Sie umfasst alle Organisationsbereiche, wobei nachfolgende Bereiche von besonderer Bedeutung sind.

- Personal-/Organisationskultur

Soziale Dienstleistungen sind als personenbezogene Dienstleistungen zu verstehen. Ein wichtiger Bestandteil bei der Beurteilung über die Leistungsqualität ist der direkte Kontakt zwischen den Leistungserbringenden und den Leistungsempfangenden. Auf diesem Hintergrund müssen die Qualitätsmassnahmen der benannten Organisationen vorab an der leistungserbringenden Person ansetzen. Ziel der Massnahmen ist es, die Leistungen der Mitarbeitenden mit den Qualitätsansprüchen der Nachfragenden in Einklang zu bringen (vgl. ebd.: 608). Als Massnahmen können neue Mitarbeitende eingestellt, Anreizsysteme entwickelt und eingesetzt, verpflichtende Organisationskultur (gemeinsame Wert- und Normvorstellungen sowie geteilte Denk- und Verhaltensmuster) geschaffen sowie die Vorbildfunktion bezogen auf das Vorleben des Qualitätsgedankens der führenden Mitarbeitenden gestärkt werden (vgl. ebd.: 608f.).

- Aufbau-/Ablauforganisation

Das Qualitätsmanagement muss institutionalisiert werden, damit Qualitätsmassnahmen schnell durchgeführt werden können. Die Institutionalisierung geschieht durch das Schaffen von aufbau- und ablauforganisatorischen Voraussetzungen. Dazu gehören verschiedenen Massnahmen (Übertragung der Qualitätsverantwortung auf die Führungskräfte, Qualitätsbeauftragte, in grösseren Organisationen Einrichten einer zentralen Stabstelle für Qualität, Qualitätszirkel) (vgl. ebd.: 609).

- Informations- und Kommunikationssysteme

Informations- und Kommunikationsstrukturen sind notwendig, da die sozialen Dienstleistungen in der Regel nicht nur von einer Person erbracht werden. Dies setzt für eine erfolgreiche Qualitätslenkung voraus, dass geeignete Informations- und Kommunikationsstrukturen aufgebaut werden. An die verwendeten Informations- und Kommunikationssysteme sind verschiedenen Anforderungen zu stellen (vgl. ebd.: 610). Das Informationssystem muss Daten der Marktanalyse der verschiedenen



Geschäftsfelder aufnehmen können und unterschiedliche Auswertungsmöglichkeiten zulassen. Die Daten müssen möglichst schnell zur Verfügung gestellt werden können. Das System muss relevante Daten bezüglich der Nachfragenden speichern und auch diese möglichst schnell zur Verfügung stellen können. Die Systeme sollen ermöglichen, Vergleiche zwischen unterschiedlichen Geschäftsfeldern oder Standorten zu ziehen. Weiter müssen sie so gestaltet werden, dass sie bei den Mitarbeitenden auf hohe Akzeptanz stossen. Nur durch eine intensive Nutzung gelangen die Mitarbeitenden zu einer systematischen Qualitätsorientierung (vgl. ebd.: 610).

#### **4.5.3 Qualitätsprüfung (Qualitätskontrolle)**

Durch die Qualitätsprüfung soll festgestellt werden, inwieweit die gesetzte Qualität der Leistung erreicht wurde. Alle qualitätsbezogenen Elemente, Prozesse und Tätigkeiten einer Organisation hinsichtlich der Erreichung der definierten Qualitätsziele sind zu prüfen. Die Aufgabe der Qualitätsprüfung besteht darin, den Soll-Ist-Zustand zu vergleichen und Abweichungen festzustellen. Dies ist notwendig, um in einem nächsten Schritt Massnahmen im Rahmen der Qualitätsplanung oder der Qualitätslenkung zu ergreifen (vgl. ebd.: 611). Zur Qualitätsprüfung stehen unterschiedliche Instrumente zur Verfügung, die sich in interne und externe Qualitätsprüfungsmassnahmen unterscheiden lassen. Den beiden Bereichen lassen sich unterschiedliche Massnahmen zuordnen. Zu den internen Qualitätsprüfungsmassnahmen gehören die gegenseitige Kontrolle, die Dienstaufsichtskontrolle, die Datensicherung, die Mitarbeitendenbeurteilung, die Bekanntgabe und Überprüfung operativer Qualitätsziele und -aufgaben sowie der Betriebs- und Leistungsvergleich. Zu den externen Massnahmen gehören die Befragung der Nachfragegruppen, die Zeitreihenvergleiche (Betrachtung der erzielten Ergebnisse im Zeitablauf), das Beschwerdemanagement sowie die Testnachfrage (vgl. ebd.: 611-613).

#### **4.5.4 Qualitätsmanagementdarlegung (Qualitätsdokumentation)**

Die Qualitätsmanagementdarlegung bildet das Qualitätsmanagementsystem der Organisation ab. Die Massnahmen, die im Bereich der Qualitätslenkung, -planung und -prüfung getroffen wurden, werden festgeschrieben. Die Qualitätsmanagementdarlegung verfolgt interne und externe Zwecke. Durch die Darlegung gelingt es, gegenüber externen wie auch internen Anspruchsgruppen eindeutige Verhaltensweisen aufzuzeigen. Dies schafft Vertrauen, dass die geforderten Qualitätserwartungen erfüllt werden. Zur Zielerreichung ist es notwendig, dass die Bestandteile und Inhalte den Mitarbeitenden zugänglich und verständlich sind (vgl. Arnold 2014: 613f.).

Die Qualitätsmanagementdarlegung besteht aus mehreren Komponenten:

- Qualitätsmanagement-Handbücher

Das Qualitätsmanagementsystem und die Qualitätspolitik der Institution werden in den Qualitätsmanagement-Handbüchern abgebildet und festgeschrieben. Die Darlegungen können sich auf die gesamte Organisation oder einen Teilbereich beziehen. Ausgehend von den Qualitätszielen sollte der gesamte Prozess der Leistungserstellung dargelegt werden (vgl. ebd.: 615).

- Qualitätsstatistiken

Durch die Qualitätsstatistiken wird über die Sicherstellung der Leistungsqualität informiert. Mit oder unter Einbezug von Daten anderer Institutionen gelingt es, Stärken und Schwächen der eigenen Institution zu ermitteln (vgl. ebd.: 615).

- Qualitätsaudits

Qualitätsaudits sind unabhängige Untersuchungen, die das Ziel verfolgen, Unterschiede zwischen den Zielgrößen bzw. Anordnungen des Qualitätsmanagements und den tatsächlichen qualitätsbezogenen Tätigkeiten zu ermitteln. Sie können sich auf einzelne Verfahren und Leistungen oder auf das gesamte System beziehen. Durchgeführt werden sie von Personen, die keine direkte Verantwortung im untersuchten Bereich haben (vgl. ebd.: 615).

Die theoretischen Darlegungen zum Qualitätsmanagement dienen als Grundlage zum Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems für die Praxisorganisation. Die theoretischen Grundlagen werden zur Verknüpfung in Kapitel 5. wieder herangezogen. Nebst der Konzipierung des Qualitätsmanagements ist die Implementierung ein entscheidender Faktor zur Umsetzung im organisationalen Kontext. Die Anforderungen, die sich an den Implementierungsprozess stellen werden im nachfolgenden Kapitel erläutert.

## **4.6 Anforderungen an den Implementierungsprozess**

Einführend in das Kapitel wird vorab dargelegt, was unter dem Begriff Implementierung zu verstehen ist.

Implementierung meint „[...] wenn wir unter Beachtung von bestimmten Bedingungen (das können manifeste oder latente Faktoren, Normen, Erwartungen, Forderungen, Zielvorgaben etc. sein) etwas erreichen, konkretisieren wollen, was bisher in der Vorstellung existiert [...]“. Implementierung kann definiert werden als [...] „zur Anwendung bringen – ein Konzept in ein unternehmerisches Handeln überführen“. (Zollondz 2011: 439) Qualitätsmanagement in Organisationen ist ein Prozess, der nicht am Rande einer Organisation abläuft, sondern die

gesamte Organisation beeinflusst. Qualitätsmanagement berührt zentrale Strukturen und Abläufe in Organisationen. Reflexionsmechanismen werden eingeführt, wodurch Qualitätsmanagement bereits mit seiner Existenz eine Veränderung in der Organisation bewirkt. Die Intensität, wie dies geschieht, ist unterschiedlich. Eine Veränderung durch Qualitätsverbesserung fordert auch eine Veränderung der Organisation (vgl. Merchel 2013: 174f.). Anhand dieser Ausgangslage sowie den Darlegungen zu den Stufen des Qualitätsmanagement-Prozesses, werden in den nachfolgenden Kapiteln die Aspekte dargelegt, die bei der Implementierung von Qualitätsmanagement in einer Organisation berücksichtigt und geklärt werden müssen.

#### **4.6.1 Konflikte und Spannungspotential**

Soziale Dynamiken in Organisationen und das darin enthaltene Spannungspotential bedürfen einer Kenntnisnahme und Würdigung, um den Implementierungsprozess nicht zu gefährden. Nebst der formalen Ordnung haben Organisationen eine Ebene der Wirklichkeit. Diese Wirklichkeit ist geprägt durch persönliche Strategien, in der Akteure und Akteurinnen um Macht konkurrieren und persönliche Interessen durchsetzen wollen (vgl. Merchel 2013: 175-177). Mögliche Konfliktzonen sind Befürchtungen, dass sensible Evaluationsinformationen durch die Vorgesetzten zum Nachteil Einzelner verwendet werden, dass Ergebnisse der Qualitätserhebung von Mitarbeitenden als Entwertung der bisherigen Arbeit empfunden werden, dass Mitarbeitende einen Widerstand gegen den vermeintlichen Eingriff in die autonome Arbeit aufbauen sowie, dass allgemeine Vorbehalte zur Übertragung von Begriffen und Konzepten aus der Wirtschaft bestehen (vgl. Altricher 2000: 100f.). Die benannten Spannungsfelder und weitere Konflikte können den Implementierungsprozess behindern.

Zur Qualitätsentwicklung ist eine förderliche Organisationskultur notwendig. Diese soll ermöglichen, auftretende Konflikte und Spannungspotentiale zu reduzieren oder besser mit ihnen umzugehen. Die Mitarbeitendenbeteiligung fördert eine solche Organisationskultur. Diese Beteiligung muss sich auf den gesamten Prozess beziehen und nicht nur auf einen Teilbereich beschränken. Weiter sollte das Klima erlauben, aus Fehlern und Mängeln zu lernen. Dies, und nicht die Kontrolle und die Standardisierung des Verhaltens, sollen im Mittelpunkt stehen. Eine förderliche Organisationskultur ist sowohl Voraussetzung wie auch Ergebnis des Qualitätsmanagements. Eine externe Begleitperson kann die Implementierung des Qualitätsmanagements fördern, wenn grosse Konflikte und Spannungen bestehen (vgl. Merchel 2013: 179f.).

#### 4.6.2 Die Rolle der Leitung

Zur Einbringung der Qualitätsfrage in die Institution bedarf es durchdachte Impulse, mit denen die Qualitätsfrage eingebracht und aktuell gehalten werden kann. Die Impulse sind weiter dafür notwendig, damit die Organisationsmitglieder zur Auseinandersetzung mit den Qualitätsfragen motiviert werden. Dies ist die Voraussetzung dafür, dass Qualitätsentwicklung in einer angemessenen Organisationskultur entstehen und als Instrument implementiert werden kann, das fachliche und organisationsbezogene Reflexion ermöglicht. Die Verantwortung, damit diese Prozesse wie beschrieben stattfinden können, fällt der Leitung zu. Die kompetente Wahrnehmung der Leitungsfunktion ermöglicht es, die Organisation lernfähig zu machen. Es können Reflexionen über Ziele, Programme, Strukturen sowie Handlungsverläufe von Organisationen sowie Anforderungen der Umwelt stattfinden (vgl. Merchel 2013: 180f.). Die Leitung muss sowohl eine Steuerungsfunktion innerhalb der Organisation wahrnehmen, wie auch Bezüge zur Umwelt gestalten.

Leitung hat für das Qualitätsmanagement drei elementare Aufgaben:

- Es „[...] muss eine Organisationskultur geschaffen und gepflegt werden, auf deren Grundlage trotz der Konflikte und Spannungspotentiale, die mit dem Qualitätsthema verbunden sind, ein Klima der Lernbereitschaft in der Organisation verankert werden kann“. (Merschel 2013: 181)
- „Zum zweiten soll Leitung in der Lage sein, die mit der Qualitätsbewertung verbundenen methodischen Unsicherheiten zu bewältigen und den Organisationsmitgliedern Instrumente und Verfahren aufzuzeigen, mit denen diese die Aufgabe der Qualitätsentwicklung produktiv bewältigen können“. (ebd.: 181)
- „Zum dritten sollte Leitung in der Lage sein, ein System der Qualitätsentwicklung in die Einrichtung einzufügen, bei dem der Prozess des Qualitätsmanagements in strukturierter Form erfolgt, also in Teilprozesse aufgegliedert wird und die Teilprozesse zu einem Vorgang der Qualitätsentwicklung in der Gesamtorganisation wieder zusammengefügt werden“. (ebd.: 181)

Der Leitung fällt die Aufgabe zu, das Qualitätsmanagement zu strukturieren und letztlich zu verantworten. Unter Leitung wird eine Funktion verstanden, der personell klare Zuordnungen und Verantwortlichkeiten zugeschrieben werden. Die Verantwortlichkeiten für das Qualitätsmanagement sind nicht nur auf der obersten Ebene angegliedert, sondern können auf verschiedene hierarchische Leitungsstufen verteilt werden. Qualitätsmanagement sollte nicht in einem „Top-Down-Prozess“ implementiert werden. Es sind vielmehr partizipative Verfahren einzusetzen, die zu einer Organisationskultur beitragen, die von Lernbereitschaft gekennzeichnet ist (vgl. ebd.: 181f.).

### 4.6.3 Qualitätsbeauftragte

Der Einsatz eines/einer Qualitätsbeauftragten wird in der Literatur unterschiedlich diskutiert. Es bestehen Ansätze und Qualitätsprogramme (z.B. DIN, ISO), die das Einsetzen eines/einer Qualitätsbeauftragten befürworten oder sogar obligatorisch fordern. Unter Qualitätsbeauftragten wird die Schaffung einer spezifischen, personell zugeordneten Funktion verstanden, die für das Qualitätsthema innerhalb der Organisation zuständig ist. Qualitätsbeauftragten kommt die Aufgabe zu, mit spezifischen Kompetenzen und auf der Grundlage einer spezifischen Positionierung innerhalb der Organisation, Qualitätsentwicklung im Organisationsalltag zu verankern. Mit der Einsetzung eines/einer Qualitätsbeauftragten ist die Hoffnung verbunden, dem Qualitätsthema innerhalb der Organisation einen Stellenwert einzuräumen, der organisatorisch sichtbar und methodisch verankert ist (vgl. Merchel 2013: 184f.).

Der Einsatz eines/einer Qualitätsbeauftragten kann andererseits als problematisches Instrument bei der Implementierung von Qualitätsmanagement angesehen werden. Es besteht die Gefahr einer langsam einsetzenden Verantwortungsdiffusion bei der Leitung. Dabei ist zentral, dass die Verantwortlichkeiten der Leitung nicht reduziert werden. Die Verantwortung der Leitung muss erfahrbar und für die Organisationsmitglieder in ihrer Handhabung konkret erkennbar sein. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Leitung nicht mehr als letzte, entscheidende Instanz angesehen wird. Dies kann dazu führen, dass lediglich der/die Qualitätsbeauftragte als Inhaber/Inhaberin des Qualitätsthemas angesehen wird, was eine Reihe von Unsicherheiten auf Seiten des/der Qualitätsbeauftragten sowie bei der Leitung nach sich ziehen kann. Es kann dadurch eine Dynamik in Gang gesetzt werden, durch die das Qualitätsthema nicht wie beabsichtigt zu einem Lernthema innerhalb der Organisation wird (vgl. ebd.: 186f.).

Ein weiteres Problem liegt in der impliziten Konkurrenz zwischen dem/der Qualitätsbeauftragten und der Leitung. Bei hohem Stellenwert des Qualitätsthemas innerhalb der Organisation, übernimmt der/die Qualitätsbeauftragte in diesem Bereich Leitungsaufgaben, ohne durch seine/ihre formale Position zur Leitung befugt zu sein. Wird das hineinwachsen in informelle Leitungspositionen von der Leitung nicht wahrgenommen und die Aufgaben durch sie selbst nicht ausgefüllt, kann dies zur Übernahme durch den/die Qualitätsbeauftragte/n führen. Dies kann einerseits zur Konkurrenz zwischen der Leitung und den Qualitätsbeauftragten führen, andererseits können Dynamiken entstehen, welche die partielle Entmachtung der Leitung zum Ziel haben. Bezogen auf die Darlegungen ist es notwendig, dass die Leitung ihre Verantwortung bezogen auf das Qualitätsthema nicht abgibt. Sofern trotz der dargelegten problematischen Bereiche eine Person dafür eingesetzt wird, ist es zentral, dass die Zuständigkeiten für den Prozess eindeutig definiert und die

Rollen zu Beginn geklärt werden. Weiter muss die Leitung ihre Verantwortung hinsichtlich des Qualitätsthemas weiterhin sichtbar wahrnehmen (vgl. ebd.: 186-189).

#### 4.6.4 Qualitätszirkel

Der Qualitätszirkel hat seinen Ursprung im gewerblichen Management und wurde bereits früh als Instrument bekannt, das für die Soziale Arbeit übernommen werden kann. Qualitätszirkel sind eine organisatorische Form zur Bearbeitung des Qualitätsthemas in Organisationen und eine Möglichkeit zur Implementierung dieses Themas (vgl. Merchel 2013: 189).

Qualitätszirkel können wie folgt definiert werden:

„Bei Qualitätszirkeln handelt es sich um Arbeitsgruppen, die innerhalb eines unbegrenzten Zeitraums im Rahmen eines Projektes ein bestimmtes Qualitätsproblem bearbeiten und dafür Lösungsvorschläge erarbeiten“. (ebd.: 189)

Der Qualitätszirkel bedarf einem organisationalen Rahmen und einem Leitungsstil, der durch Partizipation und Kooperation geprägt ist. Es benötigt Vertrauen, dass die Ergebnisse, die im Rahmen des Qualitätszirkels erarbeitet werden, den Gesamtkontext der Organisation berücksichtigen. Die Leitungspersonen müssen ihrerseits die Ergebnisse des Qualitätszirkels bei ihren Entscheiden entsprechend würdigen (vgl. ebd.: 189).

Die nachfolgend aufgeführten Merkmale verdeutlichen die Arbeit des Qualitätszirkels und die Einbettung in den Organisationskontext (vgl. ebd.: 189-191).

- Relativ kleine Gruppe an Mitarbeitenden. Maximale Grösse ca. zehn Gruppenmitglieder.
- Die Arbeit beruht auf freiwilliger Mitarbeit der Mitglieder. Nach der Zusage ist die Mitarbeit verbindlich.
- Mitglieder sollen in ihren Arbeitsaufgaben einen Bezug zum Qualitätsproblem haben.
- Themen und Aufträge sind so zu wählen, dass sie in einem begrenzten Zeitraum bearbeitet werden können.
- Alle Mitglieder sollen im Qualitätszirkel unabhängig ihrer hierarchischen Stufe mitwirken.
- Es finden regelmässige Treffen statt, die Dauer ist in der Regel begrenzt. Die Gruppenmitglieder müssen nach dem vereinbarten Zeitraum Ergebnisse präsentieren.
- Moderationspersonen werden für die Arbeit in Qualitätszirkeln eingesetzt. Diese leiten den Prozess an, um eine methodisch strukturierte Arbeitsweise (zielorientiertes Handeln, Einhaltung der Arbeitsschritte, etc.) sicherzustellen. Die Moderationsperson hat eine zentrale Funktion bezogen auf den Erfolg des Qualitätszirkels. Sie muss sowohl von der Leitung wie auch von den Mitarbeitenden akzeptiert sein. Für die Moderation kann eine interne oder externe Person eingesetzt werden. Personen aus der Leitung sollten nicht

als Moderationsperson eingesetzt werden. Die Qualitätszirkel arbeiten vom Anspruch her frei von Hierarchie, was durch das Einsetzen einer Person aus der Leitung als Moderationsperson gefährdet wäre.

- Die Entscheidungsfunktion obliegt nicht den Qualitätszirkeln. Die Mitglieder des Qualitätszirkels machen Vorschläge zuhanden der Leitung und der Mitarbeitenden. Die Vorschläge des Qualitätszirkels haben in der Regel ein besonderes Gewicht und eine Entscheidung dagegen bedarf einer besonderen Legitimation.

Das Zitat zu Beginn des Abschnittes beschreibt den Qualitätszirkel als einen unbegrenzten Zeitraum im Rahmen eines Projektes, was mit den weiteren Ausführungen widerlegt wird. Anhand der obenstehenden Ausführungen kann abgeleitet werden, dass Qualitätszirkel zeitlich begrenzt angelegt sind. In diesem Rahmen ist die Übernahme von begrenzten Arbeitsaufträgen möglich mit dem Ziel, Lösungsperspektiven vorzuschlagen. Für die Soziale Arbeit plädiert Merchel (vgl. 2013: 192) dafür, Qualitätszirkel im Rahmen der oben beschriebenen Projektgruppen einzusetzen, denen ein längerer Zeitraum zur Verfügung steht. Dies ist notwendig, um über die Erarbeitung von Lösungsvorschlägen hinaus, einen umfassenden Auftrag zur Implementierung und Begleitung des Qualitätsmanagements wahrnehmen zu können (vgl. ebd.: 192). Die theoretischen Darlegungen zur Anforderung an den Implementierungsprozess werden im Kapitel 5 mit der Organisation aus der Praxis verknüpft und eine Skizze eines möglichen Implementierungsprozesses dargelegt.

## 4.7 Folgerungen für die Qualität sozialer Dienstleistungen

Ausgehend von den Ausführungen zum Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit sowie den theoretischen Grundlagen zum Qualitätsmanagement werden zusammenfassend zum Theorieteil die Folgerungen für die Qualität sozialer Dienstleistungen dargelegt.

Damit Qualität vergleichbar und messbar wird, müssen intersubjektive Verständigungsmöglichkeiten und Transparenz hergestellt werden. Dazu ist es notwendig, das pädagogische Geschehen in darstellbare Kategorien zu übersetzen und zu dokumentieren. Durch die Übersetzung von Indikatoren in eine Form von Kennzahlen beziehungsweise beobachtbaren Ereignissen, wird eine Bewertung von Qualität ermöglicht. Die Messbarkeit kann als Idealzustand in der Qualitätsdebatte angesehen werden (vgl. Merchel 2013: 71f.).

„Je stärker es gelingt, Leistungen in quantitativen Grössen darzustellen und in einem weiteren Schritt über Quantifizierungen Vergleiche zwischen Organisationen oder Organisationssegmenten herzustellen, desto besser werden Massstäbe und Beurteilungen zur Qualität kommunikativ vermittelbar und desto besser gelingt es,

eindeutige Zielorientierungen für die künftige Ausgestaltung der pädagogischen und organisatorischen Bemühungen zu geben“. (ebd.: 73)

Ausgehend von den Darlegungen muss hinsichtlich sozialer Dienstleistungen beachtet werden, dass die Messbarkeit und Definition von Massstäben und Beurteilungen nicht in allen Bereichen gleichermaßen vollzogen werden kann. Gerade um komplexe sozialpädagogische Prozesse, sowie die Wirksamkeit des Handelns zu erfassen, ist eine Komplexitätsreduktion notwendig. Die Differenzierung des Qualitätsbegriffs wurde unter anderem in Kapitel 4.3. mit der Aufteilung in Struktur-, Prozess-, und Ergebnisqualität dargelegt. Diese Qualitätsebenen können als Struktur zur Definition der Qualitätskriterien herangezogen werden. In Kapitel 5. wird anhand dieser drei Perspektiven erläutert, welche Folgerungen sich für die einzelnen Perspektiven hinsichtlich der Qualität sozialer Dienstleistungen mit Bezug zur Praxisorganisation ableiten lassen. Durch das Einnehmen der verschiedenen Perspektiven werden die Qualitätskriterien anhand der Frage, wann eine Arbeit in der Organisation gut ist, aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet. Abhängig davon, welche der Perspektiven im Mittelpunkt steht, werden die Qualitätskriterien unterschiedlich festgelegt. Die Definition von Qualitätskriterien vollzieht sich auf den drei Ebenen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität.

In Kapitel 3.4 wurden die zu berücksichtigenden Faktoren hinsichtlich der Standardisier- und Messbarkeit in der Sozialen Arbeit dargelegt. Die internen Faktoren der Einrichtung (strukturell und prozessbezogener Art), die externen Faktoren im Umfeld (z.B. finanzielle und politische Unterstützung, etc.) sowie die subjektiven Faktoren der Akteure und Akteurinnen wurden als Bedingungen genannt, die einen Einfluss auf die Standardisier- und Messbarkeit der Sozialen Arbeit haben. Insbesondere die subjektiven Faktoren, die sich unter anderem auf der Beziehungsebene zeigen, wurden hinsichtlich der Qualitätsfrage als zu berücksichtigend benannt. Zentraler Inhalt des Qualitätsmanagements ist die Definition und die Gewährleistung von Güte durch eine Organisation. Ihr fällt die Aufgabe zu, Rahmenbedingungen und Arbeitsweisen herbeizuführen, durch die eine gute Leistungserstellung als Organisationsleistung erwartbar wird (vgl. ebd.: 56f.). In diesem Kontext eingebunden sind die Interaktionen, beispielsweise zwischen den Mitarbeitenden und der Klientel, die subjektiv geprägt sind. Diese sind ebenfalls bedeutsam für die Qualität der pädagogischen Handlungen und damit für die Qualität der Organisation. Sie sind jedoch nur zu einem Teil von der Organisation unmittelbar beeinflussbar. Das Qualitätsmanagement darf diese Anteile nicht unbeachtet lassen. Bezogen auf die subjektiven Anteile muss vergegenwärtigt werden, dass diese ebenfalls einen Einfluss auf die Qualität haben und es sind Methoden heranzuziehen, die ausserhalb der traditionellen Methoden des Qualitätsmanagements anzusiedeln sind. Beispielsweise über die Gefässe Supervision oder Intervision kann die Reflexion der subjektiven Anteile erfolgen (vgl. ebd.: 56f.).



Die Ausführungen machen deutlich, dass durch Qualitätsmanagement ein grosser Teil der Arbeit gesteuert und messbar gemacht werden kann. Es bleibt jedoch ein restlicher Teilbereich, der nur schwer zu fassen ist. Hierbei ist eine Grenze der Messbarkeit in der Sozialen Arbeit festzustellen.

## **5. Aufbau eines QM – System für die Praxisorganisation**

Im nachfolgenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen anhand einer Organisation aus dem Feld der Sozialen Arbeit in Verbindung gebracht. Eingangs wird die Praxisorganisation dargestellt. Danach wird beleuchtet, wie die verschiedenen theoretischen Bereiche bezogen auf die präsentierte Organisation angewandt werden können. Das Kapitel schliesst mit der Skizzierung eines möglichen Implementierungsprozesses.

### **5.1 Beschreibung der Praxisorganisation**

Als Praxisbeispiel wird eine Organisation aus dem Praxisfeld der Kinder- und Jugendhilfe, nachfolgend Netzwerk Schoenfels genannt, herangezogen, die verschiedene stationäre Wohnsettings sowie Beschulungsangebote bietet.

Die Organisation bietet Aufnahme für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene im Alter von 8-22 Jahren, die aufgrund persönlicher, familiärer oder schulischer Schwierigkeiten nicht in ihrem Herkunftsmilieu betreut werden können. Die Aufnahme kann sowohl auf freiwilliger Basis wie auch durch die Einweisung der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB) oder im Rahmen von jugendstrafrechtlichen Massnahmen erfolgen. Das Netzwerk Schoenfels untersteht dem Jugendamt des Kantons Bern. Für die schulischen Angebote ist die Erziehungsdirektion des Kantons Bern als Aufsichtsbehörde zuständig.

Das Netzwerk Schoenfels wurde in den 80er Jahren als privates Schulinternat gegründet. Im Laufe der Jahre ist die Organisation gewachsen und das Angebot wurde angepasst. Heute finden sich in der Organisation verschiedene Wohngruppen für Schülerinnen und Schüler, sowie ein betreutes und begleitetes Wohnen für Jugendliche und junge Erwachsene. Für Jugendliche, die auf einen engen Rahmen angewiesen sind, besteht ein Netzwerk aus Partnerfamilien, die in Zusammenarbeit mit dem Netzwerk Schoenfels Jugendliche im Rahmen einer Pflegekinderplatzierung bei sich aufnehmen und betreuen. Die Distanzangebote in Frankreich und Mexiko vervollständigen das Angebot an Wohnplätzen. Ein wichtiger Bestandteil des institutionellen Angebotes ist die Beschulung der schulpflichtigen Kinder und Jugendlichen. Die Jugendlichen der Wohngruppen besuchen die interne Schule vor Ort, für die Jugendlichen in den Partnerfamilien und den Distanzangeboten bestehen individuelle Beschulungsmöglichkeiten.

Das Organigramm soll die Organisationsstruktur mit den bestehenden Angeboten verdeutlichen.

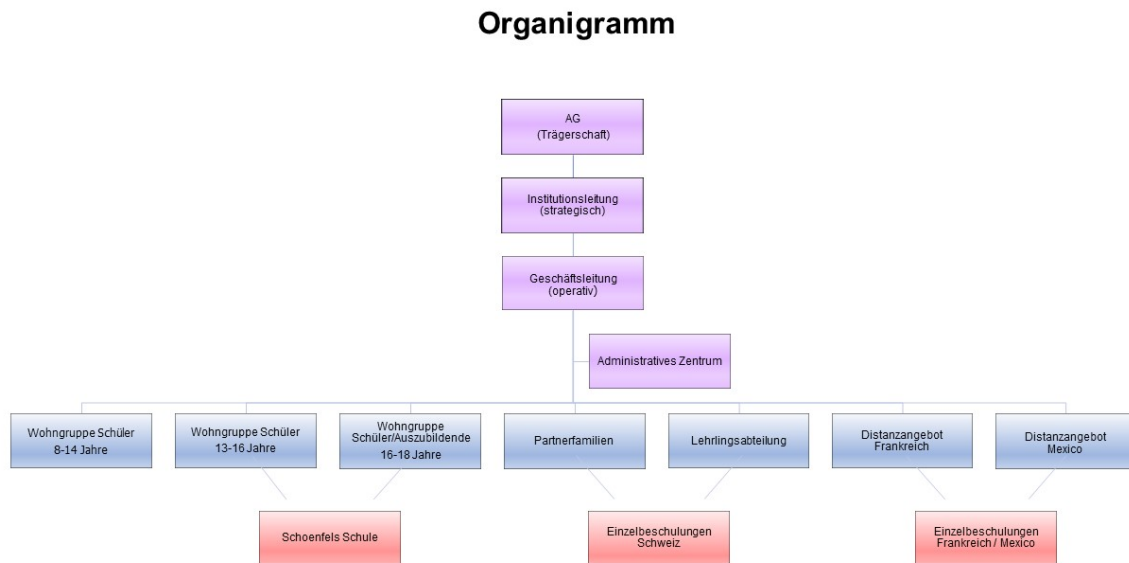


Abb. 4: Organigramm Netzwerk Schoenfels (eigene Darstellung)

## 5.2 Anspruchsgruppen

Die Ermittlung der Anspruchsgruppen kann im Rahmen der Ermittlung des IST-Zustandes erfolgen. Nachfolgende Anspruchsgruppen (Stakeholder) können für das Netzwerk Schoenfels ermittelt werden.

- Jugendamt des Kantons Bern als Aufsichtsbehörde
- Erziehungsdirektion des Kantons Bern (Schule)
- Einweisende Behörden wie Sozialdienste, Jugendanwaltschaften, KESB, etc.
- Kostenträger, wenn abweichend von der einweisenden Behörde
- Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene, die in der Institution untergebracht werden
- Familiensysteme der Klienten und Klientinnen

## 5.3 Anwendung der theoretischen Herleitungen des Qualitätsmanagements auf die Praxisorganisation

In den nachfolgenden Kapiteln werden die theoretischen Grundlagen anhand der Prozesse des Qualitätsmanagements, wie sie in den vorangehenden Kapiteln dargelegt wurden, mit dem Netzwerk Schoenfels verknüpft. Ausgehend von den Prozessen des Qualitätsmanagements wird aufgezeigt, welche Inhalte im Rahmen der Praxisorganisation

den einzelnen Bereichen zuzuordnen und welche Fragen zu beantworten sind. Die Beispiele aus der Praxisorganisation werden optisch von den restlichen Darlegungen unterschieden und in violetten Feldern dargestellt.

### 5.3.1 Qualitätsebenen

Im nachfolgenden Abschnitt wird aufgezeigt, wie die Ebenen des Qualitätsbegriffs anhand der Differenzierung in Struktur,- Prozess- und Ergebnisqualität bezogen auf das Netzwerk Schoenfels ausgestaltet werden können. Dies dient dazu, dass die Prozesse des Qualitätsmanagements später mit Inhalt gefüllt werden können.

#### Strukturqualität

Ausgehend von den Inhalten der Strukturqualität nach Merchel und Arnold wird nachfolgend eine mögliche Gliederung für das Netzwerk Schoenfels vorgenommen. Die Gliederung dient unter anderem zur späteren Festlegung der Soll-Ziele der Strukturqualität.

- Organisationsbezogene Rahmenbedingungen  
Verantwortungen, Zuständigkeiten, Befugnisse, etc. (dazu gehören u.a. Organigramm, Stellenbeschriebe)
- Organisatorische und administrative Regelungen  
(z.B. Festlegen der Gruppengrößen)
- Finanzielle Ausstattung
- Personelle Ressourcen  
(z.B. Richtlinien zur fachlichen Qualifikation der Mitarbeitenden, Vorgaben zum Prozentsatz ausgebildeter Mitarbeitenden, zur Personaldotierung und Zusammensetzung, Richtlinien zur Einarbeitung neuer Mitarbeitenden, zu Weiterbildungen und Schulungen, zum Austritt von Mitarbeitenden, zur Sicherheit am Arbeitsplatz, etc.)
- Materielle Ausstattung
- Technische und räumliche Ausstattung
- Einbindung der Organisation in die Infrastruktur der Region

#### Prozessqualität

Bezogen auf die Inhalte der Prozessqualität stehen im Mittelpunkt der Betrachtungen die Aktivitäten zwischen den Leistungserbringenden (im Fall der vorliegenden Arbeit ist dies die Organisation) und den Nachfragenden, die unter Kapitel 5.2 beschrieben wurden. Für den Praxisbezug scheint es relevant, die Darlegungen von Trede (vgl. 2018: 1248) heranzuziehen, der aufzeigt, dass sich die Prozessqualität in einem fachlichen Handeln,

dass sich auf der Höhe der fachlichen Erkenntnisse bewegt, konstituiert. Gemäss Trede müssen Schlüsselprozesse definiert werden und eine Unterteilung in Primär- und Sekundärprozesse vorgenommen werden. Um die spätere Einordnung vorzunehmen, wird vorab dargelegt, was unter Primär- und Sekundärprozessen sowie Schlüsselprozessen zu verstehen ist.

Primärprozesse bezeichnen Vorgänge, bei denen ein direkter Kontakt zwischen Leistungserbringenden und Nachfragenden besteht. Als Sekundärprozesse werden Vorgänge bezeichnet, in denen kein direkter Kontakt besteht. Diese Prozesse haben dennoch unmittelbare Auswirkungen auf die Prozesse in der Arbeit mit den Adressaten und Adressatinnen. Sekundärprozesse können sich einerseits auf interne Abläufe in der Organisation beziehen, andererseits auch auf externe Kontakte wie beispielsweise mit Beratungsstellen, der Polizei, der Psychiatrie, etc. Die Prozesse sind vielfältig und es erscheint daher sinnvoll, wichtige Prozesse, sogenannte Schlüsselprozesse, zu definieren. Für die Qualitätsfrage bedeutet dies, eben genannte Schlüsselprozesse sowie die dazugehörigen Qualitätskriterien festzulegen. Als Schlüsselprozesse werden wiederkehrende Situationen im Alltag oder im Handlungssetting definiert, die einen erheblichen Einfluss auf die Qualität der Gesamtleistung nehmen. Gemäss Merchel muss der Festlegung von Schlüsselprozessen und den dazugehörigen Qualitätskriterien im Rahmen des Qualitätsmanagements hohe Aufmerksamkeit beigemessen werden (vgl. Merchel 2013: 49f.). In einem ersten Schritt wird anhand nachfolgender Beispiele verdeutlicht, welche Schlüsselsituationen sowie Primär- und Sekundärprozesse bezogen auf das Netzwerk Schoenfels beispielhaft definiert werden können.

#### Schlüsselsituation

- Eintritt in die Institution

#### Primärprozess

- Bezugspersonengespräch zwischen den Jugendlichen und der Bezugsperson.

#### Sekundärprozess

- Interne Übergabe zwischen den Sozialpädagogen und Sozialpädagoginnen bei Wohngruppenwechseln.

Zur Definition der verschiedenen Prozesse im Netzwerk Schoenfels wird nachfolgend eine mögliche Gliederung für die pädagogischen Prozesse dargelegt.

#### Sozialpädagogische Leistungen der Mitarbeitenden im Wohngruppenalltag

- Bsp. Freizeitgestaltung, gesundheitliche Versorgung, etc.

#### Förderung der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen

- Bsp. Förderplanung, Zielvereinbarungen, Bezugspersonengespräche  
Arbeit mit dem System (Eltern, einweisende Behörde, etc.)
- Bsp. Elterngespräche, Standortbestimmungen

Die Prozesse, die für das Netzwerk Schoenfels definiert werden müssen, sind umfassend. Anhand der möglichen Strukturen können diese nun für die verschiedenen Bereiche definiert werden. In einem zweiten Schritt wird für die einzelnen Prozesse beschrieben, durch welche Ressourcen und durch welche zugrundeliegenden fachlichen Grundsätze, die Ziele erreicht werden sollen.

### Ergebnisqualität

Für die Auseinandersetzung mit Kriterien der Ergebnisqualität wird zusätzlich zu Kapitel 4.3.3 die Sicht von Ebling (vgl. 2003: 19f.) hinsichtlich der Übertragung auf die Arbeit in der Jugendhilfe dargelegt. Die Ergebnisqualität will die Zielerreichung der pädagogischen Interventionen messen. Gemäss Ebling ist nicht eindeutig feststellbar, ob die registrierten Effekte auf die pädagogischen Interventionen oder andere Einflussfaktoren zurückzuführen sind. Dennoch stellen Messkriterien, wie beispielsweise das Erreichen des Schulabschlusses Werte dar, die auf die pädagogische Arbeit schliessen lassen. Das subjektive Wohlbefinden der Leistungsberechtigten ist gemäss Ebling ein wichtiges Merkmal der Ergebnisqualität. Bezogen auf die erzieherischen Hilfen, unter welche das Netzwerk Schoenfels eingeordnet werden kann, ist zur Beurteilung der Ergebnisqualität eine Kombination der unterschiedlichen Perspektiven der am Hilfeprozess beteiligten Personen mit dem Blick auf das Leistungsangebot notwendig.

In Anlehnung an Merchel (vgl. 2013: 51) wird eine mögliche Aufteilung dargelegt, an die sich die Überlegungen zur Konstruktion der Ergebnisqualität richten können. Diese werden mit Beispielen aus dem Netzwerk Schoenfels illustriert.

Die Klienten und Klientinnen selbst (was bezogen auf die Praxisorganisation auf die Anspruchsgruppen erweitert werden kann)

- Hierzu gehört beispielsweise der psychisch-soziale Zustand der Klientel oder das Erreichen des Schulabschlusses. Weiter kann als Beispiel die Zufriedenheit nicht nur der Klientel, sondern auch der verschiedenen Anspruchsgruppen mit der Leistung, angeführt werden.

Interessenträger aus der Umwelt der Organisation

- Gemessen wird die Zufriedenheit der Interessenträger an den Ansprüchen, die diese an die Organisation herantragen. Als Beispiel für die Praxisorganisation kann hier das Jugendamt genannt werden.

#### Die Organisation

- Dies wäre beispielsweise das Erreichen der angestrebten Auslastung, ein gutes Image und Bekanntheit nach Aussen, etc.

#### Die Allgemeinheit

- Beispielsweise das friedliche Zusammenleben in der Nachbarschaft

### 5.3.2 Prozesse des Qualitätsmanagements

Unter Einbezug der Qualitätsebenen wird nun anhand der Stufen des Qualitätsmanagementprozesses aufgezeigt, wie dies auf das Netzwerk Schoenfels übertragen werden kann. Für die Verknüpfung zur Praxis werden illustrativ Beispiele anhand des Netzwerk Schoenfels dargelegt.

#### Qualitätsplanung

Nachfolgend werden die verschiedenen Bereiche der Qualitätsplanung beschrieben.

##### Ermitteln des IST Zustandes

Im Rahmen des IST- Zustandes wird die aktuelle Qualitätssituation ermittelt. Dazu ist es notwendig herauszuarbeiten, welche Personen und Institutionen Interesse an der angebotenen Dienstleistung haben. In der Literatur werden diese als Stakeholder benannt. Sind diese benannt wird im nächsten Schritt ermittelt, welche Erwartungen sie an die Leistungen haben und wie zufrieden sie bisher mit der Qualität der Leistungserbringungen waren. Nachfolgende Schritte verdeutlichen das Vorgehen zur Ermittlung des IST-Zustandes im Netzwerk Schoenfels.

##### Wie sieht die momentane Qualitätssituation aus?

Welche Personen haben Interesse an der Qualität der angebotenen Leistung?

Bezogen auf das Netzwerk Schoenfels wurden in Kapitel 5.2. die Anspruchsgruppen (Jugendamt, Sozialdienste, Jugendliche, etc.) der Praxisorganisation definiert, die unter anderem als Stakeholder betrachtet werden können.

Zur umfassenden Ermittlung der Stakeholder schlägt Arnold (vgl. 2014: 598f.) vor, eine Stakeholder-Matrix zu erstellen, die eine umfassende Übersicht der einflussnehmenden und beeinflussten Personen der Praxisorganisation bieten soll. Die Matrix beinhaltet externe Stakeholder, die oben beispielhaft aufgeführt wurden, wie auch interne Stakeholder. Dies sind beispielsweise Mitarbeitende der Organisation.

Welche Erwartungen haben diese Personen an die Qualität der Leistung und wie waren sie mit der bisherigen Leistungsqualität zufrieden?

Ausgehend von den definierten Stakeholdern werden in einem zweiten Schritt die Interessen und Erwartungen der einzelnen Stakeholder an die Organisation ermittelt. Dies kann durch direkte Befragungen oder das hineinversetzen in die Situation der Stakeholder geschehen (vgl. ebd.: 598f.). In Kapitel 3.3 wurden die Besonderheiten der Anspruchsgruppen sozialer Dienstleistungen beschrieben. Für das Netzwerk Schoenfels scheint zentral, diese Anspruchsgruppen sowie die dazugehörigen Erwartungen zu differenzieren. Es ist davon auszugehen, dass beispielsweise das Jugendamt als Aufsichtsbehörde andere Erwartungen formuliert als die Eltern, deren Kinder in der Institution untergebracht sind.

Im Kanton Bern können die Anforderungen des Jugendamtes an die Organisation unter anderem den Richtlinien für die Bewilligung von Kinder- und Jugendheimen mit privatrechtlicher Trägerschaft entnommen werden. Nachfolgendes Beispiel verdeutlicht, welche Anforderungen das Jugendamt an die Organisation stellt.

- „Das Kinder- und Jugendheim verfügt über genügend Personal für die Betreuung und Erziehung der Minderjährigen sowie für die Ausübung der übrigen für den Betrieb des Kinder- und Jugendheims notwendigen Funktionen. Mindestens 2/3 des Betreuungspersonals verfügt über eine fachspezifische Ausbildung (fachqualifiziertes Personal) [...]“. (Justiz, Gemeinde und Kirchendirektion Bern. Kantonales Jugendamt 2019) Im Leitfaden ist ebenfalls festgehalten, welche Ausbildungen dem Terminus fachspezifisch entsprechen.

Die benannte Anforderung des Jugendamtes nach 2/3 fachspezifisch ausgebildetem Personal kann der Ebene der Strukturqualität zugeordnet werden.

Eine mögliche Erwartung der Eltern an die Institution könnte beispielsweise wie folgt formuliert werden:

- Das Kind wird durch regelmässige Anleitungen durch die Fachpersonen bei der Suche nach einer Lehrstelle unterstützt.  
Die genannte Erwartung der Eltern wird der Prozessqualität zugeordnet.

Die Ermittlung der Erwartungen kann beispielsweise durch Befragungen der Eltern, des Jugendamtes und weiterer Stakeholder stattfinden.

#### Ermitteln des Einflusses der Stakeholder

In einem nächsten Schritt wird ermittelt, welchen Einfluss die Stakeholder auf die Organisation nehmen können. Ausgehend davon, dass in der Regel eine gegenseitige Abhängigkeit besteht, ist diese zu ermitteln, um klären zu können, welche Position die Stakeholder einnehmen (vgl. Arnold 2014: 599).

Bezogen auf die oben benannten Beispiele kann dem Jugendamt ein hoher Einfluss beigemessen werden. Das Jugendamt ist zuständig für die Bewilligung der Institution und hat damit eine Entscheidungsgewalt mit hohem Einfluss. Die Eltern haben bezogen auf die Platzierung ihres Kindes ebenfalls einen hohen Einfluss. Dieser Einfluss ist vom Einfluss des Jugendamtes bezogen auf die Gesamtinstitution abzugrenzen.

Die Ergebnisse lassen sich in einer Übersicht zusammenfügen. Abschliessend wird anhand dieser Übersicht ermittelt, inwieweit die angebotenen Leistungen und die Qualität der Erwartung der Nachfragenden entsprechen (vgl. Arnold 2014: 599). Zur Ermittlung des IST-Zustandes kann beispielsweise eine SWOT-Analyse<sup>1</sup> durchgeführt werden, welche eine Gesamtsicht bestehend aus Innen- und Aussensicht ermöglicht.

#### Ermitteln des SOLL-Zustandes

Der Inhalt des SOLL-Zustandes besteht insbesondere darin, die Qualitätsziele festzulegen. Dazu gehört nebst der Festlegung, wie die zukünftige Qualität aussehen soll, die Prognose, wie zukünftige Entwicklungen und Veränderungen aussehen können. Die Festlegung eines Soll-Zieles kann der Ergebnisqualität zugeordnet werden.

Bezogen auf die Praxisorganisation wäre als mögliche Frage zur Entwicklung und Veränderung zu klären, wie sich die Problematiken der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen verändern.

- Welche Veränderungen sind bei den Einweisungen festzustellen? Werden vor der Platzierung ambulante Angebote ausgeschöpft und Kinder und Jugendliche damit später platziert als früher?
- Welchen Einfluss hat das revidierte Kindes- und Erwachsenenschutzgesetz auf die Partizipation der Kinder und Erziehungsberechtigten bezüglich der Einweisungen?
- Wie wirken sich diese auf die Platzierungen in der Institution aus?
- Nehmen Einweisungen mit psychischem Hintergrund zu?

Unter Einbezug der dargelegten Prognosen zur Entwicklung und Veränderung werden die Soll-Ziele für die Organisation festgelegt. Die dargelegte Gliederung in Kapitel 5.3.1 dient als Strukturierung der Zieldefinition. Ausgehend von den definierten Zielen werden anschliessend die Strategien festgelegt, die zur Zielerreichung notwendig sind. Das Vorgehen wird im nächsten Abschnitt beschrieben.

---

<sup>1</sup> Die SWOT-Analyse (S = Strengths, W = Weaknesses, O = Opportunities, T = Threats) kann durch ihre umfassende Systematik zur Situationsanalyse der Organisation (Stärken und Schwächen) beitragen (vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität 2016: 101f.).



### Ableiten von Strategien

Das Ableiten von Strategien beinhaltet das Erarbeiten von Konzepten, die zur Verwirklichung des Soll-Zustandes dienen. Hierzu ist es notwendig, vorab die Soll-Ziele zu definieren. Die Strategien können den beiden Qualitätsebenen Strukturqualität und Prozessqualität zugeordnet werden. Dazugehörig werden die Fragen beantwortet; Was ist zu tun, um das Ergebnis zu erreichen? Was wird dazu benötigt?

#### Soll-Zustand

- Die Wohnangebote sind im Quartier und im Dorf integriert.

#### Strategie

- Die Ansprechpersonen der Wohngruppe stellen sich bei den Nachbarn vor. Die Nachbarn werden über Veränderungen hinsichtlich der Ansprechpersonen informiert.
- Die Wohngruppe beteiligt sich beispielsweise in Form eines Adventsanlasses am Dorf – oder Quartierleben.
- Die lokalen Geschäfte werden wenn möglich beim Einkauf berücksichtigt (z.B. Metzgerei, etc.)

#### Soll-Zustand

- Die Eltern werden in den Erziehungsprozess einbezogen.

#### Strategie

- Die Bezugsperson führt wöchentlich ein Telefongespräch mit den Eltern.
- Die Eltern werden in die Formulierung der Zielsetzungen einbezogen.
- Es findet monatlich ein Elterngespräch statt.
- Die Eltern begleiten die Kinder und Jugendlichen nach Möglichkeit zu externen Terminen.

### Qualitätslenkung

Aufbauend auf den Ergebnissen der Qualitätsplanung wird die Qualitätslenkung vorgenommen. Sie hat zum Ziel, unter dem Einsatz von Qualitätstechniken, die Qualitätsanforderung zu erfüllen. Die Qualitätslenkung beinhaltet alle Tätigkeiten und Massnahmen, die zur Erreichung der Qualitätsziele beitragen. Der direkte Kontakt zwischen den Leistungserbringenden und den Leistungsempfangenden wird als wichtiger Bestandteil bei der Beurteilung von Qualität sozialer Dienstleistungen benannt. Die Massnahmen müssen daher an der Person der Leistungserbringer ansetzen.

Für das Netzwerk Schoenfels können die pädagogischen Mitarbeitenden sowie die Lehrpersonen als Leistungserbringer angesehen werden (u. a. Sozialpädagogen und

Sozialpädagoginnen, Abteilungsleitende, Lehrpersonen). Das Erarbeiten einer gemeinsamen Wert- und Normvorstellung kann beispielsweise im Rahmen von Teambesprechungen oder abteilungsübergreifenden Anlässen stattfinden. Bezogen auf die beschriebene Stärkung der Vorbildfunktion, müssen in der Praxisorganisation hierbei nebst der Gesamtleitung insbesondere die Abteilungs- sowie Wohngruppenleitenden in den Fokus genommen werden. Als mögliche Gefässe bieten sich im Netzwerk Schoenfels beispielsweise die monatlichen Leitungssitzungen an. Für das Netzwerk Schoenfels müssen weiter die Informations- und Kommunikationssysteme geklärt werden. Durch die Einführung einer Software, welche von der gesamten Institution einheitlich genutzt wird, kann die Dokumentation sowie das Abrufen und Vergleichen von Informationen und Daten sichergestellt werden.

Die im theoretischen Teil beschriebene Aufbau-/Ablauforganisation wird an dieser Stelle nicht mit dem Netzwerk Schoenfels verknüpft. Dieser Teil wird durch die Skizze des Implementierungsprozesses abgedeckt, der aufzeigt, wie das Qualitätsmanagement institutionalisiert werden kann. Die Skizze des Implementierungsprozesses wird unter Kapitel 5.4. dargelegt.

### **Qualitätsprüfung**

Die Qualitätsprüfung dient der Feststellung, inwieweit die gesetzte Qualität der Leistung erreicht wurde. Der Soll- und Ist-Zustand werden verglichen und Abweichungen festgestellt. Die Massnahmen lassen sich in interne und externe Massnahmen unterscheiden.

Nachfolgende Zuordnung kann für das Netzwerk Schoenfels vorgenommen werden:

#### **Interne Massnahmen**

- Gegenseitige Kontrolle (z.B. Mitarbeitende der Wohngruppen untereinander während den Diensten)
- Aufsicht durch die Abteilungsleitungen (im Rahmen des Alltages, im Rahmen der Teamsitzungen, etc.)
- Mitarbeitendenbeurteilung im Rahmen der jährlichen Qualifikationsgespräche durch die Abteilungsleitung und/oder die Geschäftsleitung
- Datensicherung anhand der Einträge und Darlegungen im Dokumentationssystem
- Überprüfung der festgelegten operativen Qualitätsziele

#### **Externe Massnahmen**

- Regelmässige Befragung der Anspruchsgruppen (Kinder, Jugendliche, junge

Erwachsen, Eltern, einweisende Behörden)

- Beschwerdemanagement einrichten

Beschwerden der Anspruchsgruppen werden gesammelt, ausgewertet und analysiert. Die Ergebnisse lassen auf die Abweichung von Soll und Ist Zustand schliessen und dienen der Qualitätsverbesserung. Im Rahmen der Praxisorganisation können diese Rückmeldungen durch eine übergeordnete Stelle gesammelt und ausgewertet werden.

### **Qualitätsmanagementdarlegung**

Zur Qualitätsmanagementdarlegung müssen die beschriebenen Prozesse und Abläufe definiert und im Rahmen eines Handbuches für das Netzwerk Schoenfels festgehalten werden.

Einzelne Qualitätsziele und Prozesse, wie sie für das Netzwerk Schoenfels definiert werden können, wurden in den vorangehenden Ausführungen beispielhaft darlegt. Die regelmässige Überprüfung der Umsetzung ist ein wichtiger Aspekt hinsichtlich der kontinuierlichen Umsetzung im Netzwerk Schoenfels.

Die Verknüpfung mit dem Netzwerk Schoenfels zeigt beispielhaft auf, wie die theoretischen Grundlagen angewandt werden können. Unter Einbezug der beschriebenen Qualitätsebenen und Prozesse wird im nächsten Kapitel abschliessend ein möglicher Implementierungsprozess skizziert.

## **5.4 Skizze eines Implementierungsprozesses**

Im Theorieteil wurden wichtige Aspekte, die bei der Implementierung des Qualitätsmanagements beachtet werden müssen, dargelegt. Ausgehend davon sowie durch Verknüpfung der Darlegungen zur Anwendung in der Praxisorganisation, wird abschliessend anhand einer Skizze aufgezeigt, nach welchen Vorgehensschritten der Implementierungsprozess für das Netzwerk Schoenfels ausgestaltet werden kann (vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität 2016: 58-67 und Zollondz 2011: 439-442). Die Vorgehensschritte werden definiert und dazugehörige Arbeitsschritte in Verbindung mit den dazugehörigen theoretischen Kapiteln der Arbeit benannt.

### **Vorgehensschritte**

**Entscheid für ein Qualitätsmanagementsystem durch die Geschäftsleitung**

**Auftragsklärung**

Erstellen eines Projektauftrages, der folgende Fragen beantwortet:

- Was genau ist der Projektauftrag?
- Welches Ziel soll erreicht werden?
- Wie wird die Zielerreichung gemessen?

Klärung des anfallenden Aufwandes:

- Welche Aufwände entstehen?  
Entsprechend Schaffung der zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen für die anstehenden Arbeiten

Entscheidungswege definieren

- Wie wird entschieden?  
Entsprechend Festlegung der Entscheidungskompetenzen

**Zuständigkeiten klären - Einberufen des Qualitätszirkels** (vgl. Kapitel 4.5.4)

Wer ist zuständig?

- Mitarbeitende für den Qualitätszirkel bestimmen (max. 10 Personen)
- Moderationsperson für den Qualitätszirkel festlegen

**Unter Einbezug des Gesamtauftrages der Organisation werden die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele (Strategie) durch die Geschäftsleitung definiert, respektive auf ihre Aktualität überprüft.**

Die Festlegung der Qualitätspolitik umfasst folgende Bereiche:

- Gesamtauftrag der Organisation (Wozu gibt es die Organisation?)
- Die Werte der Organisation (wie verhält sich die Organisation nach Innen und nach Aussen?)
- Zielsetzungen (Was will die Organisation erreichen?)

**Zeitplanung zur Erarbeitung und Einführung des Qualitätsmanagements erstellen**

- Start und Enddatum festlegen
- Aufgaben und Arbeitspakete definieren
- Meilensteine definieren

**Information an die Mitarbeitenden**

- Information an die Mitarbeitenden durch die Leitung über die Erarbeitung und Einführung des Qualitätsmanagements

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligung der Mitarbeitenden während des laufenden Prozesses (vgl. Kapitel 4.5.1)</li> </ul>
<p><b>IST - Zustand ermitteln</b> (vgl. Kapitel 5.3.2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ermitteln der aktuellen Qualitätssituation</li> <li>• Ermitteln der Stakeholder sowie ermitteln, wie zufrieden die Stakeholder mit der momentanen Qualität sind und welche Erwartungen sie an die Leistungen haben.</li> <li>• Ermitteln des Einflusses der Stakeholder</li> </ul>
<p><b>Soll-Zustand definieren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemäss Kapitel 5.3.2</li> </ul> <p><b>Ausgehend vom Soll-Zustand Prozesse festlegen, beschreiben, Strategien ableiten und in Kraft setzen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemäss Kapitel 5.3.2</li> </ul>
<p><b>Dokumentation des Qualitätsmanagements erstellen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemäss Kapitel 5.3.2</li> </ul>
<p><b>Einführung – Umsetzung des Qualitätsmanagements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Information hinsichtlich der Umsetzung</li> <li>• Schulung der Mitarbeitenden hinsichtlich der Umsetzung</li> <li>• Initiierung von Folgeaktivitäten mit den Mitarbeitenden und den Führungskräften in der laufenden Arbeit beispielsweise im Rahmen von abteilungsübergreifenden Anlässen</li> </ul>
<p><b>Abschluss der Implementierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation der gemachten Erfahrungen</li> </ul>

## 6. Schlussbetrachtungen

### 6.1 Bezug zur Fragestellung der Arbeit

Anhand der eingangs formulierten Fragestellung sowie der dazugehörig benannten Bereiche, die in der Arbeit ausdifferenziert wurden, wird abschliessend eine zusammenfassende Beantwortung der Fragestellung vorgenommen.

- Wie wird ein Qualitätsmanagement-System für eine sozialpädagogische Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe aufgebaut und implementiert?

Die vorliegende Arbeit legt einleitend dar, wie sich die Soziale Arbeit hinsichtlich der Berufsfelder sowie Wissenschaft und Profession entwickelt hat. Es konnte aufgezeigt werden, dass die Professionalisierungskonzepte der Sozialen Arbeit in den 70er Jahren erstmals deutlich formuliert wurden und sich die Soziale Arbeit von einem Laienberuf zu einer Handlungswissenschaft und Profession entwickelt hat. Bezogen auf die Wissenschaft sozialer Arbeit wurde erläutert, dass die Praxis der Sozialen Arbeit in ihrem gesellschaftlichen und institutionellen Kontext sowie der darin auftretenden Handlungsprobleme als Gegenstand der Wissenschaft Sozialer Arbeit definiert werden kann. Unter Einbezug der definierten Kriterien einer wissenschaftlichen Disziplin kann Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft bezeichnet werden. Die Identitätsproblematik, die der Sozialen Arbeit in der Debatte zugeschrieben wird, darf dennoch nicht unbenannt bleiben. Bezogen auf Sommerfeld konnte herausgearbeitet werden, dass es für die Soziale Arbeit notwendig ist, eine tragfähige Identität des Faches aufzubauen. Er plädiert für eine eigene Grundlagenforschung und in Bezug auf ihren Gegenstand eine eigene Theoriebildung im Rahmen der Sozialwissenschaften. Abgeleitet aus den theoretischen Hintergründen zur Wissenschaft und Profession sozialer Arbeit wird erkannt, dass Fragen und Kontroversen zur Qualität Sozialer Arbeit zu deren Fachlichkeit gehören.

Es wurde aufgezeigt, dass der Einbezug des Qualitätsmanagements in der Sozialen Arbeit eng mit dem Einzug des New Public Management in den 1990er Jahren verknüpft ist. Durch den Einzug des New Public Management in das Feld der Sozialen Arbeit findet der Diskurs um Qualität nicht mehr nur als disziplin- und professionsorientierter Fachdiskurs statt. Die Auferlegung des Qualitätsthemas von Aussen führt zu kontroversen Diskussionen, die in der Arbeit dargelegt wurden. Aus Sicht der Autorin sind die wirtschaftlichen Beweggründe der Qualitätsdebatte hinsichtlich der Umsetzung in der Sozialen Arbeit kritisch zu betrachten. Es ist dafür zu plädieren, ausgehend von der Profession Sozialer Arbeit, die Fachlichkeit und bestmögliche Hilfe für die Adressaten und Adressatinnen ins Zentrum der Diskussion zu stellen. Ausgehend von dieser Perspektive zeigt die vorliegende Arbeit auf, dass die Ansätze des Qualitätsmanagements auf die Soziale Arbeit übertragen werden können. Die Besonderheiten und zu berücksichtigenden Fragen wurden mit der Darlegung der Spezifika sozialer Organisationen und Dienstleistungen benannt. Weiter wurden die Herausforderungen im Umgang mit Kennzahlen sowie der Sprache des Managements bezogen auf die Umsetzung im Bereich der Sozialen Arbeit dargelegt.

Hinsichtlich der Messung der Qualität Sozialer Arbeit kann festgestellt werden, dass es einer Übersetzung von Indikatoren in eine Form von Kennzahlen beziehungsweise beobachtbaren Ereignissen benötigt, damit eine Bewertung von Qualität ermöglicht wird. Die theoretischen Grundlagen wurden anhand des Praxisbeispiels verknüpft und es konnte eine mögliche

Umsetzung der theoretischen Konzepte unter anderem mit der Darlegung von möglichen Kategorien bezogen auf die Praxisorganisation dargelegt werden.

Eine begrenzte Steuerungsmöglichkeit wurde in den persönlichen Aspekten der Beziehungsebene, die für die pädagogische Arbeit zentral sind, erkannt. Die persönlichen Aspekte sind für die Arbeit zentral, teilweise jedoch schwer fassbar und hinsichtlich der Qualitätsfrage nicht durch Qualitätsmanagement technisierbar. Die Interaktionen, beispielsweise zwischen den Mitarbeitenden und den Klienten und Klientinnen, sind subjektiv geprägt und benötigen Methoden, die ausserhalb der traditionellen Methoden des Qualitätsmanagements liegen. Als mögliche Methoden wurden Supervision oder kollegiale Beratung benannt, die zur Reflexion und damit einhergehend zur gewissen Steuerung der subjektiven Anteile herangezogen werden können. Der Bestandteil von Supervisionen oder kollegialen Beratungen wiederum kann hinsichtlich der Qualitätsfrage als Qualitätsmerkmal benannt werden.

Die Implementierung kann über die theoretischen Grundlagen und Anwendungen hinaus als wesentlicher Faktor bezeichnet werden, dem die nötige Aufmerksamkeit beizumessen ist. Die Skizze des Implementierungsprozesses zeigt eine mögliche Umsetzung auf. Als zu berücksichtigende Faktoren wurde das Spannungspotential, das durch soziale Dynamiken in Organisationen entstehen kann, benannt. Weiter sind die Rolle der Leitung sowie der Umgang mit Qualitätsbeauftragten und Qualitätszirkeln als zentrale Faktoren bei der Implementierung zu benennen. Weitere Faktoren, die aus den Darlegungen der Arbeit gezogen werden können, sind die notwendigen zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen sowie das Wissen über die theoretischen Hintergründe, die beim Aufbau und bei der Implementierung des Qualitätsmanagements für die Praxisorganisation zentral sind.

## **6.2 Kritische Würdigung der Befunde**

Die vorliegende BA-Thesis stellt eine Verknüpfung der Theorie des Qualitätsmanagements zur Sozialen Arbeit und einer ausgewählten Organisation aus der Praxis der Kinder- und Jugendhilfe dar. Sie leistet damit einen Beitrag zur kontrovers diskutierten Debatte der Frage nach Einzug des Qualitätsmanagements im Bereich der Sozialen Arbeit. Unter Einbezug professionstheoretischer Grundlagen sowie den Herleitungen zum Qualitätsthema und der Ökonomisierung Sozialer Arbeit zeigt die vorliegende Arbeit auf, wie die theoretischen Grundlagen des Qualitätsmanagements im Praxisfeld umgesetzt werden können. Die Ergebnisse der Arbeit können zur Sensibilisierung hinsichtlich der Qualitätsdebatte sowie zur Umsetzung im Praxisfeld dienen.

### **6.3 Reflexion des persönlichen Erkenntnisinteresses – eigene Stellungnahme**

Anhand der theoretischen Herleitungen und der Verknüpfung der Praxis konnte aufgezeigt werden, dass die Grundlagen des Qualitätsmanagements in eine Organisation der Sozialen Arbeit übertragen werden können. Die Berücksichtigung und Anwendung des Qualitätsmanagements führt zu einer Klärung von Prozessen und einer gezielten Auseinandersetzung mit der Frage, welcher Anspruch an die Qualität der Arbeit besteht und wie qualitativ gute Arbeit geleistet werden kann. Ausdruck dieser Auseinandersetzung ist eine Steigerung in der Qualität der Arbeit. Daneben dürfen der kritische Diskurs sowie die Vorbehalte zum Übertrag des Managements in die Soziale Arbeit nicht unbeachtet bleiben. Nebst einer kritischen Betrachtung und einem sorgfältigen Umgang damit, muss die Soziale Arbeit die aktuellen Entwicklungen in die Arbeit einbeziehen und berücksichtigen. Dabei darf der finanzielle Druck von Aussen nicht handlungsleitend sein und nicht zu finanziellen Einsparungen im Praxisfeld führen. Der Einbezug des Qualitätsmanagements und damit einhergehend das Erbringen des Wirkungsnachweises in der Sozialen Arbeit darf nicht nur durch finanziellen Druck legitimiert werden. Vielmehr müssen die Anspruchsgruppen sowie die professionelle Positionierung in die Überlegungen einbezogen werden. Die Adressaten und Adressatinnen der Sozialen Arbeit haben Anspruch auf bestmögliche Begleitung und Unterstützung. Dazu ist es notwendig, die Frage zu stellen, wie gute qualitative Arbeit geleistet werden kann. Dies sowie die professionelle Handlungspraxis sollten den Mittelpunkt der Diskussion um die Qualität Sozialer Arbeit darstellen. Die professionelle Handlungspraxis sollte daran interessiert sein, sich als eigenen Wissenschaft und Profession zu positionieren und etablieren.

Unter Einbezug der dargelegten Grundlagen und Erkenntnisse zieht die Autorin das Fazit, dass die Übertragung des Qualitätsthemas auf die Soziale Arbeit gewinnbringend ist. Es bedarf jedoch eines Bewusstseins darüber, welche Beweggründe der Qualitätssteigerung zugrunde liegen.

### **6.4 Ausblick**

Die Darlegungen der vorliegenden Arbeit zeigen, dass die theoretischen Grundlagen des Qualitätsmanagements verknüpft mit den Spezifika der Organisationen Sozialer Arbeit ein komplexes Feld darstellen. Insbesondere die Benennung von Kategorien, die zur Umsetzung und Messung im Praxisfeld benötigt werden, kann eine Herausforderung darstellen. Die Umsetzung im Praxisfeld wurde nur beispielhaft angeführt und die Übertragung auf die Praxisorganisation bleibt im Rahmen der Arbeit auf einer relativ abstrakten Ebene. Zur konkreten Umsetzung im Praxisfeld benötigt es einer weiteren Konkretisierung. Dazu ist



notwendig, dass die Personen, welche dies Umsetzen, über ein Grundlagenwissen des Qualitätsthemas verfügen.

## 7. Literaturverzeichnis

- Altrichter, Herbert (2000). Konfliktzonen beim Aufbau schulischer Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. In: Helmke, Andreas/Hornstein, Walter/Terhart, Ewald (Hg.) Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich: Schule, Sozialpädagogik, Hochschule. Beltz Verlag: Weinheim und Basel. S. 93-110.
- Arnold, Ulli (2004). Qualitätsmanagement in der Sozialwirtschaft. In: Arnold, Ulli/Grundwald, Klaus/Maelicke, Bernd (Hg.) Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4., erweiterte Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. S. 585-628.
- Beckmann, Christof/Ott, Hans-Uwe/Richter, Martina/Schrödter, Mark (Hg.) (2004). Qualität in der Sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle. GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden.
- Bustrich, Michael/Burmester, Monika/Dahme, Heinz-Jürgen/Wohlfahrt, Norbert (Hg.) (2008). Die Ökonomisierung Sozialer Dienste und Sozialer Arbeit. Entwicklungstheoretische Grundlagen-Wirkungen. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Bock-Rosenthal, Erika (2006). Soziale Ungleichheit. In: Biermann, Benno/Bock-Rosenthal, Erika/Doehlemann, Martin/Grohall, Karl-Heinz/Kühn, Dietrich (Hg.) Soziologie. Studienbuch für soziale Berufe. 5. Auflage. München/Basel: Reinhardt. S. 204-264.
- Cremer, Georg/Goldschmidt, Nils/Höfer, Sven (2013). Soziale Dienstleistungen. Ökonomie, Recht, Politik. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Come, Arno/Helsper, Werner (1996). Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Dahme, Hans-Jürgen/Wohlfahrt, Norbert (2018). Qualität. In: Otto, Hans Uwe/Thiersch, Hans/Treptow, Rainer/Ziegler, Holger (Hg.) Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 6., überarbeitete Auflage. München: Ernst Reinhardt Verlag. S. 1236-1245.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (Hg.) (2016). Qualitätsmanagement in der sozialen Dienstleistung. Nützlich – lebendig – unterstützend. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Dewe, Bernd/Stüwe, Gerd (2016). Basiswissen Profession. Zur Aktualität und kritischen Substanz des Professionalisierungskonzeptes für die Soziale Arbeit. In memoriam Wilfried Ferchhoff. Weinheim/Basel: Beltz Juventa, S. 63-79.

- Dewe, Bernhard/Otto, Hans-Uwe (2018). Wissenschaftstheorie. In: Otto, Hans Uwe/Thiersch, Hans/Treptow, Rainer/Ziegler, Holger (Hg.) Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 6., überarbeitete Auflage. München: Ernst Reinhardt Verlag. S. 1833-1845.
- Ebling, Rolf (2003). Evaluationsforschung in der Jugendhilfe. Die Einbeziehung der Klientenperspektive als zentrale Ressource zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements – die Meinung der Kunden zählt. Stuttgart: ibidem-Verlag.
- Grunwald, Klaus (2009). Zum Management von Einrichtungen der Sozialen Arbeit aus organisationssoziologischer Perspektive. In: Grunwald, Klaus (Hg.) Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen? Eine Bestandesaufnahme. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren. S. 85-138.
- Grunwald, Klaus/Maelicke, Bernd (2014). Grundlagen des Sozialmanagements. In: Grunwald, Klaus (Hg.) Vom Sozialmanagement zum Management des Sozialen? Eine Bestandesaufnahme. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren. S. 791 – 809.
- Hammerschmidt, Peter/Sagebiel, Juliane/Yollu-Tok, Aysel (Hg.) (2017). Die Soziale Arbeit im Spannungsfeld der Ökonomie. Neu-Ulm: Ag Spak Verlag.
- Höllmüller, Hubert (2011). Ist Soziale Arbeit eine Wissenschaft? In: Spitzer, Helmut/Höllmüller, Hubert/Hönig, Barbara (Hg.) Soziallandschaften. Perspektiven Sozialer Arbeit als Profession und Disziplin. Wiesbaden: VS Verlag. S. 69-78.
- Iseli, Daniel/Schneider, Philip (2013). Die Qualitätsfrage in der Sozialen Arbeit. Qualitätsmanagement zwischen Anspruch der KlientInnen und Orientierung an gesellschaftlichen und politischen Aufträgen. In: Sozial Aktuell. Nr. 3. S. 10-13.
- Justiz, Gemeinde und Kirchendirektion des Kantons Bern. Kantonales Jugendamt (2016). Richtlinien für die Bewilligung von Kinder- und Jugendheimen mit privatrechtlicher Trägerschaft. URL: [https://www.jgk.be.ch/jgk/de/index/kindes\\_erwachsenenschutz/kinder\\_jugendhilfe/kin der\\_jugendheime/betriebsbewilligung.assetref/dam/documents/JGK/KJA/de/bewilligungaufsicht/KJA\\_BA\\_Richtlinien-Kinder-und-Jugendeinrichtungen\\_de.pdf](https://www.jgk.be.ch/jgk/de/index/kindes_erwachsenenschutz/kinder_jugendhilfe/kin der_jugendheime/betriebsbewilligung.assetref/dam/documents/JGK/KJA/de/bewilligungaufsicht/KJA_BA_Richtlinien-Kinder-und-Jugendeinrichtungen_de.pdf)  
[Zugriffsdatum: 24.10.2019]

- Langer, Andreas (2014). Dienstleistungsmanagement. In: Arnold, Ulli/Grundwald, Klaus/Maelicke, Bernd (Hg.) Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4., erweiterte Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. S. 481-507.
- Merchel, Joachim (2009). Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. 3., überarbeitete Auflage. Weinheim: Juventa.
- Merchel, Joachim (2013). Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. 4. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Merchel, Joachim (2015). Management in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Mund, Petra (2019). Grundkurs Organisation(en) in der Sozialen Arbeit. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Oecheler, Melanie (2018). Dienstleistungsorientierung. In: Otto, Hans Uwe/Thiersch, Hans/Treptow, Rainer/Ziegler, Holger (Hg.) Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 6., überarbeitete Auflage. München: Ernst Reinhardt Verlag. S. 263-272.
- Olk, Thomas (2018). Freie Träger in der Sozialen Arbeit. In: Otto, Hans Uwe/Thiersch, Hans/Treptow, Rainer/Ziegler, Holger (Hg.) Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. 6., überarbeitete Auflage. München: Ernst Reinhardt Verlag. S. 403-416.
- Schilling, Johannes/Klus Sebastian (2018). Soziale Arbeit. Geschichte-Theorie-Profession. 7., aktualisierte Auflage. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Sommerfeld, Peter (2004). Grundlagen und Perspektiven einer eigenständigen wissenschaftlichen Disziplin. In: Mühlum, Albert (Hg.) Sozialarbeitswissenschaft. Wissenschaft der Sozialen Arbeit. Freiburg im Breisgau: Lambertus. S. 175-203.
- Thole, Werner (2012). Die Soziale Arbeit – Praxis, Theorie, Forschung und Ausbildung. Versuch einer Standortbestimmung. In: Thole, Werner (Hg.). Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. Opladen: Leske und Budrich. S. 19-70.
- Trede, Wolfgang (2018). Qualitätsmanagement. In: Otto, Hans Uwe/Thiersch, Hans/Treptow, Rainer/Ziegler, Holger (Hg.) Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit

und Sozialpädagogik. 6., überarbeitete Auflage. München: Ernst Reinhardt Verlag. S. 1246-1254.

Zängl, Peter (2015). Organisation: Ansätze, Theorien und ihre Bedeutung für die Soziale Arbeit. In: Merten, Ueli/ Kaegi, Urs (Hg.). Kooperation kompakt. Kooperation als Strukturmerkmal und Handlungsprinzip der Sozialen Arbeit. Opladen, Berlin und Toronto: Verlag Barbara Budrich. S. 89-118.

Zollondz, Hans-Dieter (2011). Grundlagen Qualitätsmanagement. Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte. 3. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

## Ehrenwörtliche Erklärung

Persönliche Erklärung zur Verfassung der Bachelor Thesis an der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz.

**Name, Vorname**

Daniela Willener

**Titel/Untertitel Bachelor Thesis**

Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Diskurs und Möglichkeiten zur Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems in einer stationären Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe.

**Begleitung Bachelor Thesis**

Jeremias Amstutz, MA

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Bachelor Thesis selbstständig, ohne unerlaubte Hilfe und nur unter Benutzung der angegebenen Quellen, Hilfsmittel und Hilfeleistungen verfasst und sämtliche Zitate kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form, auch nicht in Teilen, keiner anderen Prüfungsinstanz vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Ort, Datum: Meiringen, 1. Januar 2020

Unterschrift:

