

Anke Maywald

Qualitätsmanagement als Ansatz zur Professionalisierung der Sozialen Arbeit

*Überprüfung der Effektivität und Effizienz von QM am
Beispiel des AWO-Tandem-Modells im Bereich der
flexiblen erzieherischen Hilfen*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2008 Diplom.de
ISBN: 9783836621090

Qualitätsmanagement als Ansatz zur Professionalisierung der Sozialen Arbeit

Überprüfung der Effektivität und Effizienz von QM am Beispiel des AWO-Tandem-Modells im Bereich der flexiblen erzieherischen Hilfen

Anke Maywald

Qualitätsmanagement als Ansatz zur Professionalisierung der Sozialen Arbeit

*Überprüfung der Effektivität und Effizienz von QM am
Beispiel des AWO-Tandem-Modells im Bereich der
flexiblen erzieherischen Hilfen*

Anke Maywald

Qualitätsmanagement als Ansatz zur Professionalisierung der Sozialen Arbeit

Überprüfung der Effektivität und Effizienz von QM am Beispiel des AWO-Tandem-Modells
im Bereich der flexiblen erzieherischen Hilfen

ISBN: 978-3-8366-2109-0

Druck Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2008

Zugl. Fachhochschule Niederrhein, Krefeld, Deutschland, MA-Thesis / Master, 2008

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2008

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

0	Abbildungsverzeichnis.....	4
1	Einleitung.....	5
2	Professionalisierung der Sozialen Arbeit	9
2.1	Merkmale von Profession in Abgrenzung zum Beruf.....	10
2.2	Definition, Ziele und Methoden von Professionalisierung.....	12
2.3	Aktueller Stand der Professionalisierung Sozialer Arbeit.....	13
2.4	Möglicher Beitrag von QM an der Professionalisierung Sozialer Arbeit.....	15
2.4.1	Qualitätsbegriff.....	15
2.4.2	Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit.....	17
3	Entwicklung von Effektivitätskriterien für Soziale Arbeit und Qualitätsmanagement.....	20
3.1	Begriffsklärung Effektivität.....	20
3.1.1	Effektivität in der Sozialen Arbeit.....	21
3.1.2	Ziele von Sozialer Arbeit.....	21
3.1.3	Zielerreichung / Generierung von Effektivitätskriterien Sozialer Arbeit.....	23
3.1.4	Kriterien für Effektivität in der Sozialen Arbeit.....	29
3.2	Ableitung von Effektivitätskriterien für ein QM.....	30
3.2.1	Autonomie Sozialer Arbeit.....	31
3.2.2	Politische und gesellschaftstheoretische Lokalisierung Sozialer Arbeit und Lizenz zur Einmischung.....	34
3.2.3	Wissenschaftliche Theorie Sozialer Arbeit und ethischer Code.....	35
3.2.4	Lebensweltorientierung und Nutzerbezug.....	35
3.2.5	Flexibilität, Selbst-Reflexivität und Lernen.....	36
3.2.6	Verhandeln als Kommunikationsstrategie.....	37
3.2.7	Fachlichkeit, Methodenvielfalt und Lizenz zur fachlichen Leitung von Problemlösungsprozessen.....	37
3.2.8	Klarheit der Zielvorgaben.....	37
3.3	Effektivitätskriterien von QM.....	37
3.4	Rahmenbedingungen von Effektivität.....	39
4	Entwicklung von Effizienzkriterien für Soziale Arbeit und Qualitätsmanagement.....	40
4.1	Effizienz in der Sozialen Arbeit.....	40
4.1.1	Output, Outcome und Ableitung von Effizienzkriterien Sozialer Arbeit.....	41
4.1.2	Input und Ableitung von Effizienzkriterien für Soziale Arbeit.....	43
4.2	Effizienzkriterien in der Sozialen Arbeit.....	44
4.3	Ableitung von Effizienzkriterien für ein QM-System.....	45
4.3.1	Outputorientierte Ableitung von Effizienzkriterien für QM.....	45
4.3.2	Outcomeorientierte Ableitung von Effizienzkriterien für QM.....	46
4.3.3	Inputorientierte Ableitung von Effizienzkriterien für QM.....	49
4.4	Effizienzkriterien für QM.....	50
5	Das Leistungsangebot „Flexible Ambulante Erzieherische Hilfe“ der AWO Solingen.....	51
5.1	Zielgruppe.....	51

5.2	Kennzeichen des Angebotes.....	52
5.2.1	Inhalt und Struktur der Leistung.....	52
5.2.2	Personelle Ausstattung.....	53
5.2.3	Betriebsnotwendige Anlagen und Ausstattung.....	52
5.3	Outcome – Vorgaben in der FLEX.....	54
5.4	Output –Vorgaben in der FLEX.....	54
6	Beitrag der DIN ISO 9001:2000 zur Erfüllung der Effektivitäts- und Effizienzkriterien im Bereich der FLEX.....	57
6.1	Überprüfung der Erfüllung der entwickelten Effektivitätskriterien.....	58
6.1.1	Integrationsmöglichkeit fachlicher und trägerspezifischer Qualitätsstandards sowie ethischer Codes.....	58
6.1.2	Partizipation von MitarbeiterInnen, NutzerInnen und Kostenträgern.....	60
6.1.3	Prägung der Partizipation durch Motivation, Transparenz und Kommunikation.....	63
6.1.4	Geringer Formalisierungsgrad des Dienstleistungsprozesses – Gewährleistung von Handlungsautonomie.....	65
6.1.5	Gesellschaftstheoretische und politische Lokalisierung ist im QM- System vorgesehen (Leitbild).....	68
6.1.6	Ethik der Wertschätzung, Respekt und Ressourcenorientierung ist einbringbar oder vorgesehen.....	69
6.1.7	KlientInnen-Partizipation am QM-Prozess.....	70
6.1.8	Verfahren zur Selbstbeobachtung, –reflexion und Rückkopplung mit der Praxis sind vorgesehen.....	70
6.1.9	Klarheit der Zielvorgaben.....	71
6.2	Beitrag bezüglich der Erfüllung der Outcome-Vorgaben.....	72
6.3	Beitrag der DIN-ISO-Norm zur Erfüllung der Effizienzkriterien im Bereich der FLEX.....	73
6.3.1	Outputbezogene Effizienzkriterien.....	73
6.3.1.1	Marketing, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit.....	73
6.3.1.2	Mitarbeiterzufriedenheit und –motivation.....	75
6.3.1.3	Vorhandensein einer Ziel-Mittel-Strategie.....	75
6.3.2	Outcomebezogene Effizienzkriterien.....	76
6.3.2.1	Partizipation von MitarbeiterInnen, NutzerInnen, Kostenträger..	76
6.3.2.2	Prägung der Partizipation durch Motivation (MitarbeiterInnen)..	77
6.3.3.3	Geringer Formalisierungsgrad des Dienstleistungsprozesses- Gewährleistung von Handlungsautonomie.....	77
6.3.3	Inputbezogene Effizienzkriterien.....	77
6.3.3.1	Nutzung von Synergieeffekten.....	77
6.3.3.2	Kompetenzverteilung über die Hierarchieebenen.....	78
6.3.3.3	Vereinfachung organisatorischer Abläufe.....	78
6.3.4	Erfüllungsgrad der Output-Anforderungen im Bereich der FLEX.....	78
6.3.4.1	Fachleistungsstunden / Mitarbeiter.....	78
6.3.4.2	Zahl der genehmigten Hilfepläne.....	79
6.4	Schlußbeurteilung der DIN-ISO-Norm bezüglich Effektivität und Effizienz im Bereich der FLEX.....	79
7	Beitrag des AWO-Tandem-Modells zur Erfüllung der Effektivitäts- und Effizienzkriterien im Bereich der FLEX im Vergleich zur DIN-ISO-Norm	
7.1	Überprüfung der Erfüllung der entwickelten Effektivitätskriterien.....	80
	im Vergleich zur DIN-ISO-Norm.....	81

7.1.1	Integrationsmöglichkeit fachlicher und trägerspezifischer Qualitätsstandards sowie ethischer Codes.....	81
7.1.2	Partizipation von MitarbeiterInnen, NutzerInnen und Kostenträgern....	81
7.1.3	Prägung der Partizipation durch Motivation, Transparenz und Kommunikation.....	82
7.1.4	Geringer Formalisierungsgrad des Dienstleistungsprozesses – Gewährleistung von Handlungsautonomie.....	83
7.1.5	Gesellschaftstheoretische und politische Lokalisierung ist im QM-System vorgesehen (Leitbild).....	83
7.1.6	Ethik der Wertschätzung, Respekt und Ressourcenorientierung ist einbringbar.....	84
7.1.7	KlientInnen-Partizipation am QM-Prozess.....	85
7.1.8	Verfahren zur Selbstbeobachtung, –reflexion und Rückkopplung mit der Praxis sind vorgesehen.....	85
7.1.9	Klarheit der Zielvorgaben.....	86
7.2	Beitrag bezüglich der Erfüllung der Outcome-Vorgaben.....	86
7.3	Beitrag des AWO-Tandem-Modells zur Erfüllung der Effizienzkriterien im Bereich der FLEX	
7.3.1	Outputbezogene Effizienzkriterien	
7.3.1.1	Marketing, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit.....	87
7.3.1.2	Vorhandensein einer Ziel-Mittel-Strategie.....	88
7.3.2	Outcomebezogene Effizienzkriterien	
7.3.2.1	Partizipation von MitarbeiterInnen, NutzerInnen, Kostenträgern.....	88
7.3.2.2	Prägung der Partizipation durch Motivation (MitarbeiterInnen)....	88
7.3.2.3	Geringer Formalisierungsgrad des Dienstleistungsprozesses- Gewährleistung von Handlungsautonomie.....	89
7.3.3	Inputbezogene Effizienzkriterien	
7.3.3.1	Nutzung von Synergieeffekten.....	89
7.3.3.2	Kompetenzverteilung über die Hierarchieebenen.....	89
7.3.3.3	Vereinfachung organisatorischer Abläufe.....	90
7.3.4	Erfüllungsgrad der Outputanforderungen im Bereich der FLEX	
7.3.4.1	Fachleistungsstunden / Mitarbeiter.....	90
7.3.4.2	Zahl der genehmigten Hilfepläne.....	90
8	Tandem: Der professionellere QM-Ansatz bezüglich Effektivitäts- und Effizienzförderung im Bereich der FLEX ?.....	91
9	Fazit und Ausblick.....	93
10	Literaturverzeichnis.....	95

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 (S. 20): Gleichung von Effektivität

Abbildung 2 (S. 40): Gleichung von Effizienz I nach Bieberstein 2000

Abbildung 3 (S. 42): Gleichung von Effizienz II in Anlehnung an Piel (1996)

Abbildung 4 (S. 42): Outcome-Beispiele in der Sozialen Arbeit

Abbildung 5 (S. 44): Zusammenfassung der Effizienzkriterien in der Sozialen Arbeit

Abbildung 6 (S. 58): Prozesselemente der DIN EN ISO 9001:2000 in Anlehnung an Kühl (2004:130)

Abbildung 7 (S. 58): Zusatzelemente der DIN EN ISO 9001:2000 in Anlehnung an Kühl (2004:130 ff.)

Abbildung 8 (S. 67): Hierarchischer Aufbau der Dokumentation eines QM-Systems in Anlehnung an Pfitzinger (2001:94) in Kombination mit Pradel (2007) in Brückers (2007: 46)

Abbildung 9 (S. 71): Der Deming- oder PDCA-Zyklus, Phasen im kontinuierlichen Verbesserungsprozess nach W. Edwards Deming aus den 1950-er Jahren. Eigener Entwurf

1 Einleitung

Qualitätsmanagement stellt einen Versuch zur Steuerung von Prozessen und Strukturen in Organisationen dar. Beeinflusst werden sollen Eigenschaften und damit auch die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung. Für den stationären und teilstationären Bereich der Flexiblen Erziehungshilfe ist der Abschluss von Leistungsvereinbarungen (§ 78 b I Nr.1 SGB VIII) und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen seit 1999 zwingend erforderlich und nach § 78bI Nr.3 SGB VIII Voraussetzung für die Übernahme der Leistungsentgelte durch den Leistungsträger (Jugendamt). In der Qualitätsentwicklungsvereinbarung werden Leistungs- und Qualitätsmerkmale der Leistungsvereinbarungen aufgenommen (§ 78cII SGB VIII).

Die *nicht*-teilstationäre und *nicht*-stationäre Hilfe zur Erziehung, die die Flexible Erziehungshilfe (FLEX) darstellt, ist vom § 78 a SGB VIII (noch) nicht erfasst. Das bedeutet für diesen Bereich, dass auch die Folgeparagrafen (§§ 78 b-c SGB VIII) zum Abschluss von Leistungsvereinbarungen über „Inhalt, Umfang und *Qualität* der Leistungsangebote“ (§ 78 b SGB VIII) nicht gelten.

Es besteht also für den Bereich der FLEX *noch* keine gesetzliche Notwendigkeit, „Art, Ziel und Qualität des Leistungsangebotes“ (§ 78cI, Nr.1 SGB VIII) durch die Implementierung eines QM-Systems festzulegen.

Trotzdem ist es durchaus so, dass sich der Wind, der mit der Verschlechterungen der ökonomischen Rahmenbedingungen der Kommunen in den 1980-er Jahren aufkam, auch im Bereich der FLEX schon lange bemerkbar ist:

Die Kommunen wendeten sich von dem bis dato üblichen Finanzierungsprinzip der *selbstkostendeckenden* Pflegesätze ab den *prospektiven* Pflegesätzen zu, die auch für Leistungen der Jugendhilfe gelten. Es bedeutet, dass beim Abschluss der Verträge über die Pflegesätze und Leistungsentgelte diese für jeden Einzelfall in einem *künftigen* Zeitraum gelten, ohne dass die Möglichkeit zu einer Nachverhandlung oder eines nachträglichen Kostenausgleichs bestünde.