

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
1 Einführung	13
1.1 Was sind Qualität und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit? Die Kernbegriffe rund um Qualität	13
1.2 Qualitätsdimensionen	19
1.3 Wirtschafts- und gesellschaftspolitische Aspekte der Diskussion um Qualität	23
1.4 Qualitätsmanagement als Professionalisierungstrategie	27
1.5 Das Verhältnis des Qualitätsmanagement zu anderen Managementansätzen	28
1.6 Qualitätsmanagement als fachpolitischer Weg im Wandel des Sozialstaates	28
2 Zum Verhältnis von Professionalisierung Sozialer Arbeit, sozialwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Qualitätsmanagement.	31
3 Rechtliche Rahmenbedingungen des Qualitätsmanagements in der Sozialen Arbeit	36
3.1 Sozialrechtlichen Regelungen zum Qualitätsmanagement	36
3.2 Qualität im SGB II und III	36
3.3 Qualitätsentwicklung im SGB VIII	38
3.4 Zertifizierungspflicht im SGB III	38
3.5 Qualitätsmanagement im SGB IX	42
3.6 Qualitätsanforderungen im SGB V und SGB XI	42
4 Wiederkehrende Strukturprinzipien in Modellen des Qualitätsmanagements	47
4.1 Vergleich von Modellen und Konzeptionen für Qualitätsmanagement	47
4.2 Grundsätze und Konzepte des Qualitätsmanagements	48
4.3 Verantwortung der Leitung	53
4.3.1 Stellenwert der Führung in verschiedenen Qualitätsmanagement- Modellen	53
4.3.2 Gründe für die zentrale Positionierung von Führungsaspekten in den Qualitätsmanagement-Modellen	53
4.3.3 Aspekte aus der Führungstheorie: Führungsfunktionen	54
4.3.4 Aspekte aus der Führungstheorie: Integration von strukturell- systemischer und personal-interaktiver Führung	56
4.3.5 Konsequenzen für das Qualitätsmanagement	57
4.4 Qualitätsdimensionen nach Donabedian	58

4.5 Der Kreislauf der ständigen Verbesserung – der PDCA-Zyklus nach Deming	58
4.5.1 Der Ansatz Demings	58
4.5.2 Die Umsetzung in der DIN EN ISO 9000 ff.	60
4.5.3 Die Umsetzung im EFQM-Excellence-Modell	61
4.5.4 Die Umsetzung im KQS-Modell	62
4.6 Prozessorientierung	64
4.7 Selbst- und Fremdbewertung	66
4.7.1 Das Selbstbewertungsverfahren nach der DIN EN ISO 9004:2009 ..	66
4.7.2 Die Fremdbewertung im Rahmen des QM-Systems nach DIN EN ISO 9001:2008 im Zertifizierungsprozess.....	68
4.7.3 Die Selbstbewertung im EFQM-Excellence-Modell	68
4.7.4 Verfahren der Fremdbewertung im EFQM-Excellence-Modell	69
4.7.5 Der Selbstreport im KQS-Modell	70
4.7.6 Das Gutachten und die Testierung im KQS-Modell	70
4.8 Freiheit der Wahl der Methoden	71
4.9 Dokumentation und das Prinzip des Nachweises	71
 5 Die gängigen Modelle und ihre Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem	73
5.1 Die DIN EN ISO 9000:2005 ff. und weitere Normen im Kontext des Qualitätsmanagements	75
5.1.1 Historie	75
5.1.2 Die Systematik der Normenfamilie und die Normforderungen	77
5.1.3 Die DIN EN ISO 9000:2005	79
5.1.4 Die DIN EN ISO 9001:2008 und die Normforderungen	80
5.1.5 Die DIN EN ISO 9004:2009	88
5.1.6 Die DIN EN ISO 19011:2002	92
5.1.7 Die Relation der Familie der Qualitätsmanagementnormen (9000–9004) zu Excellence-Modellen	93
5.1.8 Prüf- und Bewertungsverfahren in Systemen nach DIN EN ISO	93
5.1.9 Externe Anerkennung – die Zertifizierung und Re-Zertifizierung	98
5.1.10 Entwicklungsorientierung	99
5.2 Das EFQM-Excellence-Modell	100
5.2.1 Historie	100
5.2.2 Die Systematik des Modells der EFQM und seine Qualitätsanforderungen	101
5.2.3 Prüf- und Bewertungsverfahren in Systemen nach EFQM	109
5.2.4 Externe Anerkennungsverfahren – Die Levels of Excellence (Stufen der Excellence)	121
5.2.5 Entwicklungsorientierung	124
5.2.6 Exkurs: Handbuch und dokumentierte Prozessbeschreibungen im EFQM-Excellence-Modell	125
5.3 Das KQS-Modell als Ableitung aus dem LQW-Modell	126

5.3.1 Historie	126
5.3.2 Die Systematik der Modelle LQW und KQS	126
5.3.3 Leitbild, Definition des Gelungenen und die Qualitätsanforderungen im KQS-Modell	128
5.3.4 Prüf- und Bewertungsverfahren in Systemen nach KQS	135
5.3.5 Externe Anerkennungsverfahren.....	137
5.3.6 Entwicklungsorientierung.....	137
5.4 Zusammenfassende Übersicht über die QM-Modelle: DIN EN ISO 9000 ff., EFQM und KQS	138
6 Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung – Bausteine für das eigene Unternehmen	141
6.1 Organisation und Organisationsentwicklung.....	141
6.2 Konsequenzen der organisationsentwicklerischen Perspektive für den Aufbau von Qualitätsmanagement.....	143
6.3 Bausteine mit organisationsentwicklerischer Wirkung.....	144
6.3.1 Das Zusammenspiel von Strukturen, Prozessen und Ergebnissen erkennen	144
6.3.2 Wertorientierung in Vision, Mission und Leitbild umsetzen	146
6.3.3 Kunden- und Stakeholderanalyse	148
6.3.4 Denken in Prozessen, Identifikation und Wechselwirkungen von Prozessen	155
6.3.5 Prozessorientierung und -management in der DIN EN ISO 9001:2008	158
6.3.6 Prozessmanagement mit Fakten im EFQM-Modell für Excellence	159
6.3.7 Schlüsselprozesse im KQS-Modell.....	160
6.3.8 Prozessgestaltung und -management in der Praxis des QM	160
6.3.9 Strategische und operative Planung für die Organisation	171
6.3.10 Projekte als Arbeitsform für den Qualitätsmanagementprozess und Systemaufbau	175
6.4 Implikationen des Qualitätsmanagements für das Führungsmodell und die Organisationsentwicklung	177
6.4.1 Führungsverständnis in der DIN EN ISO 9001.....	177
6.4.2 Führungsverständnis im EFQM Modell.....	178
6.4.3 Führungsverständnis im KQS-Modell	179
6.4.4 Aufbau reflexiver Organisationsbewertungen als Teil des Führungssystems – Das Beispiel der Managementbewertung nach DIN EN ISO 9001.....	180
6.4.5 Selbstbewertung nach EFQM als Instrument der Entwicklung eines Führungssystems	182
6.4.6 Die Bedeutung des Selbstreportes nach KQS für das Führungssystem.....	185
6.4.7 Führungsaspekte in der Selbstbewertung nach DIN EN ISO 9004...	185
6.4.8 Führung und Personalentwicklung	186

6.5 Aufbau einer Qualitätsmanagementdokumentation (Vorgabe- und Nachweisdokumente).....	198
7 Bausteine im Qualitätsmanagement mit unmittelbar sozialarbeiterisch-fachlicher Wirkung	202
7.1 Einbindung fachlicher Standards	202
7.2 Supervision	205
7.3 Konzeptentwicklung.....	207
7.4 Teamarbeit.....	210
7.5 Evaluation	213
8 Bausteine mit Wirkung auf die Entfaltung von Methodenkompetenz....	217
8.1 Funktionen und Gremien im QM	217
8.2 Qualitätsmanagement beginnt von oben	217
8.3 Lenkungs- und Steuerungsgruppen.....	218
8.4 Qualitätszirkel	220
8.5 Funktion, Rolle und Aufgaben der/des Qualitätsmanagementbeauftragten.	223
8.6 Zeitmodell zum QM-Aufbau	227
8.6.1 Einführungsprojekt von QM nach DIN EN ISO 9001:2008	227
8.6.2 Einführungsprojekt von QM nach dem EFQM-Modell für Excellence	229
8.6.3 Einführungsprojekt von QM nach KQS	231
8.7 Methoden für die Arbeit mit QM-Gruppen	232
8.7.1 Moderation	232
8.7.2 Zukunftswerkstätten	237
8.7.3 Projektmanagement.....	238
8.8 Werkzeuge in der QM-Arbeit.....	238
8.8.1 Die sieben klassischen Werkzeuge.....	238
8.8.2 Die sieben neuen Werkzeuge	249
9 Bausteine mit Wirkung auf die Entfaltung von Controllingkompetenz und Ergebnisorientierung	259
9.1 Controlling in der Sozialen Arbeit.....	259
9.1.1 Der Begriff Controlling.....	259
9.1.2 Strategisches und operatives Controlling.....	259
9.1.3 Aufgaben des Controlling.....	261
9.2 Ergebnisorientierung in der Sozialen Arbeit zwischen Output und Outcome.....	264
9.2.1 Was ist Erfolg und Ergebnis in der Sozialen Arbeit? – Eine Systematisierung	264
9.2.2 Output und Outcome als Ergebnisbereiche der Sozialen Arbeit.....	265
9.2.3 Ergebnisorientierung in der Sozialen Arbeit zwischen Output und Outcome	266
9.3 Methoden zur Messung in der Sozialen Arbeit	267

9.3.1 Indikatorenentwicklung	267
9.3.2 Befragungen am Beispiel von Kundenbefragung	268
9.3.3 Beobachtungsverfahren.....	273
9.3.4 Kennzahlenentwicklung	276
9.4 Beschwerde- und Rückmeldungsmanagement im Kontext des Controlling	279
9.4.1 Definition des Begriffs Beschwerde.....	279
9.4.2 Beschwerde- und Rückmeldungsmanagement	280
9.4.3 Zufriedenheit mit der Unternehmensreaktion	280
9.4.4 Der Prozess des Beschwerde- oder Rückmeldungsmanagements....	281
9.5 Fehlermanagement und Vorbeugemaßnahmen.....	284
9.6 Die Balanced Scorecard als integrierter Controlling- und Managementansatz.....	285
9.6.1 Die BSC in Profit- und in Non-Profit-Bereich.....	285
9.6.2 Die Entwicklung einer BSC – ein kurzer Überblick	287
9.7 Verbesserungsprozesse planen und Maßnahmen entwerfen, verfolgen und umsetzen	290
10 Schlussbetrachtung.....	292
Literaturverzeichnis.....	293