Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 69 (1998)
Heft: 10

Artikel: 2. Fachtagung des Fachverbandes Erwachsene Behinderte : Qualitätsmanagement in Institutionen für erwachsene Behinderte

Autor: Schnetzler, Rita

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-812741

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 18.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

2. Fachtagung des Fachverbandes Erwachsene Behinderte

QUALITÄTSMANAGEMENT IN INSTITUTIONEN FÜR ERWACHSENE BEHINDERTE

Von Rita Schnetzler

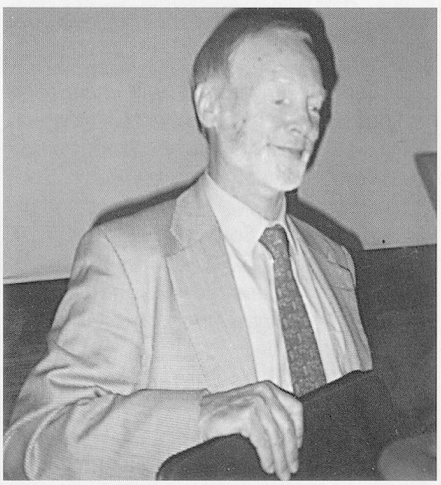
«Umwelt- und Qualitätsmanagement zwischen Ethik und Ökonomisierung» lautete das Thema der bisher zweiten Fachtagung des Fachverbandes Erwachsene Behinderte des Heimverbandes Schweiz. Die Tagung fand am 7. September in der Stiftung Wagerenhof in Uster statt. Nach den Grundsatzreferaten des Sozialethikers Hans Ruh und des Arbeitspsychologen Eberhard Ulich präsentierten verschiedene Anbieter Qualitätsmanagementsysteme für soziale Institutionen. Zum Abschluss der Tagung orientierte Michela Papa über die Vorstellungen und Pläne des Bundesamtes für Sozialversicherung zum Thema «Qualitätsmanagement in Werkstätten und Wohnheimen».

Bereits die erste Fachtagung des Fachverbandes Erwachsene Behinderte hatte 1997 gegen 100 Fachleute nach Uster gelockt. Für die diesjährige, zweite Fachtagung des unterdessen dreijährigen Fachverbandes hatten sich gar rund 180 Leitende und Mitarbeitende aus stationären Einrichtungen für erwachsene Menschen mit Behinderung angemeldet. Die Tagung fand am 7. September im Wagerenhof in Uster statt und war dem Thema «Umwelt- und Qualitätsmanagement zwischen Ethik und Ökonomisierung» gewidmet. Referenten waren der Sozialethiker Hans Ruh, der Arbeitspsychologe Eberhard Ulich und – als Vertreterin des Bundesamtes für Sozialversicherung (BSV) – Michela Papa, Leiterin des Projektes «Qualitätsmanagement» der Sektion Werkstätten und Wohnheime der Abteilung Invalidenversicherung des BSV. Die Leitung der Tagung hatte Peter Läderach, Leiter der Stiftung Wagerenhof in Uster und Präsident des Fachverbandes Erwachsene Behinderte. Zur Begrüssung spielte – auch dies hat bereits Tradition – «Die Band», ein Ensemble von Bewohnerinnen und Bewohnern der Stiftung Wagerenhof unter Leitung der Musiktherapeutin Randi Coray.

Die Begriffe «Qualität» und «Qualitätsmanagement» sind heute nicht nur im Profitbereich, sondern zunehmend auch im Nonprofit-Bereich und insbesondere im Sozialwesen «in aller Leute Munde». Dabei ist es, wie *Peter Läderach* betonte, keineswegs neu, dass sich Heime und insbesondere Institutionen für Erwachsene Behinderte um Qualität bemühen. Neu ist, dass die Qualitätssicherung in den Institutionen heute umfassend und systematisch angegangen und die Qualität permanent geprüft wird und dass die Invalidenversicherung, aber auch andere Geldgeber wie die Kantone ihre Beiträge an solche Institutionen in absehbarer Zeit vom Ausweis eines Systems zur Qualitätssicherung abhängig machen werden. Der Fachverband Erwachsene Behinderte versteht es gemäss Läderach als seine Aufgabe, seinen Mitgliedern in dieser Situation Orientierungshilfe zu bieten.

Soziale Institutionen und die Globalisierung der Wirtschaft

Der Theologe und Sozialethiker *Hans Ruh* ist nach 15-jähriger Tätigkeit als Professor für Systematische Theologie mit Schwerpunkt Sozialethik an der Theologischen Fakultät der Universität Zürich und Leiter des Institutes für Sozialethik dieser Universität seit kurzem emeritiert. In seinem Referat zum Thema «Sozialethik und Qualitätsmanagement» skizzierte er zunächst die ökonomische «Grosswetterlage»: Durch die Globalisierung der Wirtschaft entsteht ein weltweiter Konkurrenzmarkt und – mangels politischer Gegenkraft – ein ungebremster Konkurrenz-, Kosten- und Effizienzdruck auf die Unternehmen. Qualitätsmanagementsysteme sind gemäss Ruh eine Reaktion auf den Kostendruck. In der Privatwirtschaft sind solche Systeme



Für einen stimmigen Einstieg in die Tagung sorgte «Die Band», ein Ensemble von Bewohnerinnen und Bewohnern der Stiftung Wagerenhof. Hans Ruh: «Um eine ‚Zeit- und Zuwendungsrationalisierung' zu verhindern, muss der Effizienzdruck auf soziale Institutionen durch eine aussenstehende Instanz abgefedert werden.» Eberhard Ulich: «Qualitätsmanagementsysteme sind nicht per se humanisierungsfreundlich.»

geprägt von der Fokussierung auf Kundenzufriedenheit, Prozessverbesserung und Mitarbeiter-Einbezug durch flache Hierarchie, partnerschaftlichen Umgang und Verlagerung der Verantwortlichkeiten.

Seit Ende der Achtzigerjahre werden in der Schweiz zunehmend staatliche Unternehmen privatisiert, und Bemühungen der Nonprofit-Organisationen um Effizienz erleben, so Ruh, eine geradezu «epidemische Ausbreitung». Manchmal frage er sich, wie weit es eine Art «vorauseilenden Gehorsams» sei, der diese Organisationen dazu bewege, sich dem Konkurrenzdruck des globalen Marktes zu beugen.

Ein ungebremster Effizienzdruck führe in den sozialen Institutionen zwangsläufig zu einer «Zeit- und Zuwendungsrationalisierung». Um dies zu verhindern, sind Institutionen und Organisationen mit sozialem Auftrag nach Meinung des Sozialethikers auf verbindliche Rahmenbedingungen angewiesen, welche diesen Druck abfedern. Ethisch definierte Anforderungen an die sozialen Institutionen und die Rahmenbedingungen für die soziale Arbeit müssten politisch und gesellschaftlich ausgehandelt werden. Denkbar sei zum Beispiel ein Globalbudget, das den finanziellen Spielraum für die Erfüllung des gesellschaftlich-ethischen Auftrages und für soziales und ethisches Handeln innerhalb einer Sozialinstitution definiert.

Soziale Institutionen und Qualitätsmanagement

Ruh findet es richtig, dass sich soziale Institutionen und die Angehörigen «weicher» Berufe ihrer ökonomischen Verantwortung und der Auseinandersetzung mit dem von ihnen verlangten Qualitätsmanagement stellen. Versuche, das Qualitätsmanagement als vergängliche Modeerscheinung abzutun oder sich herauszureden mit Argumenten wie jenem, dass Ökonomie zwangsläufig asozial sei, dass Qualitätsmanagementsysteme den administrativen Aufwand vergrössern, dass sie praxisfremd seien oder lediglich neue Begriffe für Altes verwenden, sind Ruhs Meinung nach nicht haltbar. Qualitätsmanagementsysteme enthalten seiner Meinung nach «ethisch interessante Elemente», die – unter permanenter kritischer Wahrnehmung der Gefahren – durchaus im Dienste der Menschlichkeit genutzt werden können.

Sozialethisch positiv zu wertende Elemente des Qualitätsmanagements sind für Ruh etwa

Prominenter Tagungsteilnehmer: Alois Bürle (Mitte), Direktor der Schweizerischen Zentralstelle für Heilpädagogik SZH, im Gespräch mit Annemarie Engeli, Leiterin Bildungswesen, und Hansueli Mösle, Zentralsekretär des Heimverbandes Schweiz.

- die Forderung nach einer transparenten Organisation (Organigramm),
- die Betonung des prozesshaften anstelle eines statischen Charakters des Systems Heim,
- die Forderung nach Planung, Transparenz und Ausweisbarkeit von Abläufen,
- die flache Hierarchie und die klare Zuweisung von Entscheidungskompetenzen an den Einzelnen und an kleine Gruppen und Organisationseinheiten auf allen Ebenen der Institution,
- die Erstellung und Anwendung eines Leitbildes mit fachlichen und ethisch-sozialen Standards, die diskutiert und zur lebendigen Gestaltung des Betriebsklimas eingesetzt werden können,
- die Förderung der innerbetrieblichen Weiterbildung im Sinne einer Verringerung der Trennung von Theorie und Praxis,
- das längerfristige Finanzdenken und die Bemühung um langfristige Sicherung der Finanzen.

Die Betonung der Kundenzufriedenheit als wichtigem Element des Qualitätsmanagements in privatwirtschaftlichen Unternehmen müsste Ruhs Meinung nach für den Sozialbereich jedenfalls spezifisch – im Sinne eines «Kontrapunktes» gegen das marktorientierte Konzept – definiert und «mit Stacheln versetzt» werden. Die Idee der flachen Hierarchie dagegen ist gemäss Ruh sowohl aus ethischer als auch aus ökonomischer Sicht sinnvoll: Die Zuteilung von Entscheidungskompetenzen wirke sich auch in der Privatwirtschaft sowohl positiv auf das Selbstbewusstsein des Einzelnen als auch auf die Flexibilität des Betriebes aus, indem Entscheidungen vor Ort getroffen werden können. Eine besondere Chance sieht Ruh in den «Querdenkern» auf allen Ebenen der Institution, die durch die flache Hierarchie vermehrt die Möglichkeit erhalten, ins Geschehen einzugreifen und Innovationen anzuregen.

Humanisierung der Arbeitswelt

Der Arbeitspsychologe *Eberhard Ulich*, Leiter des Zentrums für integrierte Produktionssysteme an der ETH Zürich, befasste sich in seinem Referat mit der Frage: «Tragen Qualitätsmanagementsysteme zur Humanisierung* der Arbeitswelt bei?» Im Zentrum seiner Ausführungen standen nicht die sozialen Institutionen, sondern Unternehmen ohne primär sozialen Auftrag. Die Einsicht, dass auch solche Unternehmen einen Beitrag zur «sozialen Wertschöpfung» leisten sollten, indem sie zum Beispiel Ausbildungsplätze anbieten, Menschen mit besonderen Fähigkeiten Arbeitsplätze zur Verfügung stellen und ihren Angestellten eine sichere Anstellung gewähren, beginnt sich gemäss Ulich allmählich durchzusetzen. Entsprechende Unternehmensstrategien könnten dadurch gefördert werden, dass soziale Wertschöpfung durch steuerliche Anreize gefördert und soziale Wertminderung sanktioniert würde.

Michela Papa ist Projektleiterin «Qualitätsmanagement» der Sektion Werkstätten und Wohnheime der Abteilung Invalidenversicherung des BSV. *Fotos Rita Schnetzler*

Als wichtigstes arbeitswissenschaftliches Kriterium für die Bewertung von Arbeitsbedingungen gilt gemäss Ulich in ganz Europa die «Persönlichkeitsförderlichkeit»: Der Einzelne soll an seinem Arbeitsplatz die Möglichkeit haben, seine Kompetenzen zu entwickeln und zu erweitern. Wenn ein Mensch bei der Arbeit nicht die Möglichkeit hat, mitzudenken und mitzuentscheiden, ist es für ihn gemäss Ulich ausgesprochen schwierig, dies in anderen Lebensbereichen nachzuholen. Es gelte deshalb, die «Partialisierung» der Arbeit soweit wie möglich zu verhindern beziehungsweise rückgängig

* Humanisierung = humaner, menschenwürdiger, menschlicher, sozialer gestalten (besonders in Bezug auf die Lebens- und Arbeitsbedingungen des Menschen).

zu machen und für jeden Arbeitnehmer und jede Arbeitnehmerin Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen beziehungsweise diese zu erhalten und zu fördern.

Persönlichkeitsförderung und ökonomischer Erfolg

Man weiss heute, dass die Möglichkeit zu psychologischen Erfolgserlebnissen eine unabdingbare Voraussetzung ist für Kreativität, Persönlichkeitsentwicklung und damit zum Beispiel auch für ein reifes Verhalten am Arbeitsplatz. Psychologische Erfolgserlebnisse sind nur möglich, wenn man die Möglichkeit hat, vollständige Tätigkeiten auszuführen. Eine vollständige Tätigkeit umfasst die gesamten Abläufe von der Definition der Ziele über Vorbereitung, Planung und Umsetzung bis zur Kontrolle und dem Vergleich des Resultates mit dem ursprünglich gesetzten Ziel. Durch eine entsprechende Struktur – flache Hierarchie, dezentrale Entscheidungen in selbstregulierenden Gruppen, qualifizierte Arbeit jedes Einzelnen – tragen Unternehmen nicht «nur» zur Persönlichkeitsförderung bei, sondern die optimale Nutzung der «personellen Ressourcen» und die hohe Flexibilität der selbstorganisierten Gruppen wirken sich auch positiv auf die Marktposition des Unternehmens aus.

Anhand von Beispielen aus der Privatwirtschaft zeigte Ulich auf, dass die Zuteilung von weitreichenden Selbstorganisations-Kompetenzen an Produktionsgruppen die Effizienz beträchtlich zu erhöhen vermag (bemerkenswerte Verkürzung der Durchlaufzeiten) *und* sich positiv auf die Persönlichkeit der Mitarbeitenden auswirkt. Allerdings führt die Zuteilung weitreichender Kompetenzen an die Mitarbeitenden, wie Ulich zeigte, in logischer Konsequenz zu einem Abbau der Kaderstellen: Karrieren einzelner werden durch Kompetenzen aller Arbeitnehmer ersetzt.

Qualitätsmanagementsysteme sind gemäss Ulich keineswegs per se humanisierungsfreundlich. «Ältere» Systeme wie ISO 9000+ sind seiner Meinung nach zwar unabdingbar für die Entwicklung und Strukturierung eines Unternehmens, sie tragen aber kaum zu einer Verbesserung der Mitarbeitersituation beziehungsweise zur Mitarbeiterförderung bei und enthalten damit gemäss Ulich kaum humanisierungsrelevante Elemente. Mit dem E.F.Q.M.-Modell (European Foundation for Quality Management), der europäischen Interpretation von Total Quality Management (TQM), sei erstmals ein System bekannt geworden, das «als möglicher Beitrag zur Humanisierung betrachtet werden kann». Dadurch, dass es die Mitarbeitenden ins Zentrum stellt und etwa die Mitarbeiterzufriedenheit und das gesellschaftliche Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens als Qualitätskriterien einführt, kann das E.F.Q.M.-Modell gemäss Ulich einen wertvollen Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt leisten.

Präsentation von Qualitätsmanagementsystemen

Im Rahmen von sieben Workshops hatten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer anschliessend Gelegenheit, sich mit acht verschiedenen, mehr oder weniger spezifisch für den Sozialbereich konzipierten beziehungsweise adaptierten Qualitätsmanagementsystemen auseinanderzusetzen. Vorgestellt wurden neben bekannteren Modellen etablierter Trägerschaften auch innovative Ansätze kleinerer Anbieter. Einige der präsentierten Modelle sind auf die spezifische Situation von Institutionen im Sozialbereich angepasste und weiterentwickelte Versionen des von Eberhard Ulich angesprochenen E.F.Q.M.-Modells, andere erlauben eine Zertifizierung nach ISO-Norm. Dritte basieren auf bereichsspezifischen Ansätzen und sind aus der Praxis entstanden.

«In ihrer ursprünglichen Bedeutung ist Qualität darum abhängig von den Wertvorstellungen von einzelnen Personen oder von Gruppen – und damit auch von ihrer Kultur», schrieb Jürg Bürgi vom «Bureau Veritas Quality International» in der Fachzeitschrift Heim 2/98 (Seiten 77/78). – Neben der Kultur einer Institution, in die sich das Qualitätsmanagementsystem einfügen muss, hängt die Eignung eines Modells von den spezifischen Bedürfnissen einer Institution, von ihrem Dienstleistungsangebot und ihrer Zielgruppe, aber etwa auch von bisherigen Aktivitäten im Qualitätsbereich, von der bereits bestehenden Transparenz der Strukturen, Abläufe und Leistungen und von den zeitlichen und finanziellen Ressourcen ab.

Vorgehen des BSV

Über den aktuellen Stand der Arbeiten und die weiteren Pläne des Bundesamtes für Sozialversicherung (BSV) im Bereich «Qualitätsmanagement» informierte zum Abschluss der Tagung *Michela Papa*, Leiterin des Projektes «Qualitätsmanagement» der Sektion Werkstätten und Wohnheime der Abteilung Invalidenversicherung des BSV.

Ab 2001 will die Abteilung IV ein neues Modell zur Finanzierung der Werkstätten und Wohnheime für erwachsene Behinderte einführen, das auf Leistungsverträgen basieren soll. Zuerst sollen Leistungsverträge mit den Werkstätten, in einer späteren Phase auch solche mit den Wohnheimen abgeschlossen werden. Das BSV sieht vor, die Ausrichtung von IV-Beiträgen an die genannten Institutionen von der «nachweisbaren, systematischen Einhaltung der Bedingungen und Auflagen» abhängig zu machen, die das BSV anhand des Berichtes einer von Michela Papa geleiteten Arbeitsgruppe festlegen wird – einer Arbeitsgruppe, in der Kantone und Behindertenorganisationen sowie Institutionen für Behinderte vertreten waren.

Papa verwies auf die beiden Arbeitspapiere «Qualitative Bedingungen» und «Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem in Institutionen für Menschen mit einer Behinderung», welche bereits verbreitet worden seien. Die hier aufgeführten Kriterien sollen dem BSV als Voraussetzungen für die Beitragsberechtigung einer Institution vorgeschlagen werden, wobei die Arbeitsgruppe vorschlägt, dass für einige der «qualitativen Bedingungen» eine Frist gesetzt werden soll und dass das BSV später begründete Ausnahmen bewilligen kann. Für die IV soll die Etablierung von qualitativen Bedingungen, wie Papa erklärte, «kostenneutral erfolgen».

Die von der Arbeitsgruppe vorgeschlagenen «Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem» sind gemäss Papa so formuliert, dass «neben den bekannten auch neu entwickelte Systeme verwendet werden können». Das Qualitätsmanagement soll in das Führungs- und Organisationssystem einer Institution integrierbar sein und unter anderem eine schriftliche Dokumentation und mindestens jährlich erfolgende Beurteilungen vorsehen. Ein besonderes Anliegen sei der Arbeitsgruppe die Einführung einer obligatorischen Beurteilung der Dienstleistungen der Institution durch die Klientinnen und Klienten.

Das BSV soll im Dezember zum Ende September eingereichten Bericht der Arbeitsgruppe Stellung nehmen und danach die Bedingungen und Auflagen für die Ausrichtung von IV-Beiträgen an Werkstätten und Wohnheime erarbeiten. Das BSV seinerseits will die Institutionen und die Kantone bis spätestens Mitte 1999 über die Bedingungen und Auflagen informieren. Noch ungeklärt sind gemäss Papa zur Zeit die Frage nach der Akkreditierungsinstanz für die Qualitätsmanagementsysteme sowie jene nach der Auditinstanz (Prüfungsinstanz) und dem Auditverfahren. Auf die Frage aus dem Publikum, ob und wie weit die Vorgaben des BSV mit jenen der Kantone, welche ihre Beiträge an die Institutionen ebenfalls von der Einhaltung gewisser Bedingungen abhängig machen, übereinstimmen werden, erklärte die Vertreterin des BSV, dass ein koordiniertes Vorgehen und gemeinsame Verträge «wünschenswert» seien. ■