

**Zeitschrift:** SuchtMagazin  
**Herausgeber:** Infodrog  
**Band:** 25 (1999)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Qualitätsmanagement : ein Schnappschuss  
**Autor:** Jost, Kathrin  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-800989>

### **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:** 13.04.2026

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

# Qualitätsmanagement – ein Schnappschuss

Die Diskussion um Qualität in der Sozialen Arbeit ist nicht neu. Neu ist nur die Heftigkeit und Dringlichkeit, mit der diese Debatte zur Zeit geführt wird. Neu ist auch, dass von staatlicher Seite gewisse Vorgaben gemacht und Klärungsanstrengungen unternommen werden.

KATHRIN JOST\*

Dienstleistungen, vor allem jegliche Art Sozialer Arbeit stehen seit Jahren unter einem grossen Legitimationsdruck. Die Öffentlichkeit, PolitikerInnen und die Steuerzahlenden möchten wissen, was mit dem im Sozialbereich eingesetzten Geld passiert. Dies natürlich immer mehr, je mehr die sozialen Aufgaben wachsen und somit die Ausgaben für deren Lösung.

## Wie Qualität definieren?

Dies ist die zentrale Frage, der sich Soziale Arbeit immer wieder stellen musste und muss. Deshalb werden seit vielen Jahren verschiedene Anstrengungen unternommen, um internen Qualitätsansprüchen gerecht zu werden: Supervision, Fallbesprechungen, Intervention, gezielte Weiterbildungen etc. Seit klar geworden ist, dass sich auch Soziale Arbeit «verkaufen» muss, wurde und wird auch versucht, «Laien»

ausserhalb des eigenen Arbeitssystems aufzuzeigen, was Soziale Arbeit überhaupt beinhaltet. Es werden Konzepte geschrieben, sprachlich vereinfacht und grafisch schön gestaltet. Die Jahresberichte werden immer umfangreicher, und Projekte werden mit Medienbegleitung gestartet und ausgewertet. Die Sozialforschung hat zugenommen und wird mit der Einrichtung der Fachhochschulen noch viel mehr zunehmen. Ausstellungen werden konzipiert und noch zahlreiche weitere Anstrengungen unternommen, um die Inhalte Sozialer Arbeit gegen aussen zu vertreten. Ich als Bürgerin könnte also informiert sein über verschiedene Angebote – wenn ich möchte. Trotzdem weiss ich immer noch nichts darüber, wie denn im Sozialbereich gearbeitet wird.

## Modell Schweiz als Handicap

Die Bearbeitung sozialer Fragen ist den Kantonen übertragen. Diese wiederum haben die Möglichkeit, verschiedene Aufgaben an die Gemeinden weiterzugeben. Oft beauftragen Gemeinden Vereine mit der Bearbeitung solcher Aufgaben wie zum Beispiel Suchtberatung, Flüchtlingsbetreuung, Familienberatung oder SPITEX.

Dieses System hat grosse Vorteile. Die Versorgung der Bevölkerung passiert vor Ort, angepasst, fast dürfte man hoffen: massgeschneidert. So sollte eigentlich keine grosse Bürokratie aufgebaut werden, sollte man meinen. Durch das Engagement vieler Bürgerinnen und Bürger als Trägerschaftsmitglieder werde die soziale Frage in der Bevölkerung breit verankert. – Dies die Hoffnungen.

Die Nachteile dieses Systems sind bekannt: Es bestehen keine verbindlichen Vorgaben oder Absprachen, welche für die ganze Schweiz gültig sind und angewendet werden. Die Koordination

ist nicht vorhanden oder zumindest mangelhaft. Obwohl von Freiwilligen in Trägerschaften ein immenser Zeit- und Kräfteinsatz geleistet wird, sind diese Trägerschaften von ihren Aufgaben überfordert und erfüllen diese schlecht und recht oder gar nicht. Die Folge ist verständliche Entmutigung und Ärger bei den Trägerschaftsmitgliedern und bei den Angestellten.

## Ein krasses Beispiel

Besonders bemerkbar macht sich das schweizerische Modell, sobald eine neue Technologie eingeführt werden soll. Am Beispiel Informatisierung lässt es sich gut aufzeigen.

Aktenführung, Dokumentation des Beratungsprozesses oder Klientenbuchhaltung: all dies sind Dokumentationsaufgaben, welche gesetzlich gefordert sind und einen wichtigen Bestandteil des Leistungsausweises von Sozialer Arbeit darstellen. Bei den heutigen technischen Möglichkeiten, macht man diese Arbeit am einfachsten und effizientesten mit dem PC. *Ein* gutes Programm würde genügen, um diese Aufgaben sinnvoll und wenig aufwendig zu erledigen. Es können ja auch, um einem Monopol vorzubeugen, zwei oder drei Programme sein. Die Realität ist, dass viele Sozialarbeiter ihre kostbare Arbeits- und Freizeit aufgewendet haben, um diese Aufgabe zu lösen mit dem Resultat, dass 1997 bei enitH-CH insgesamt 512 Programme bekannt waren. Es sind:

- 124 Programme für Klientendateien, d.h. Kleinprogramme zur Aufnahme der Klientendaten
- 79 Klientenbuchhaltungsprogramme
- 68 Programme für Aktenführung / Dokumentation des Beratungsprozesses
- 12 Programme zur Arbeitszeiterfassung
- 10 Schuldensanierungsprogramme

\* Kathrin Jost, Redakteurin SuchtMagazin, Unternehmensberaterin



Es gibt aber auch Programme für die Schulraumverwaltung, für Ferienpass und Handarbeitsverkäufe. Diese Programme sind mehr oder weniger ausgefeilt oder dilettantisch. Sie werden à jour gehalten oder auch nicht. Ob die Programme gratis weitergegeben oder verkauft werden: die Käuferinnen und Anwender erhalten fast nie Support, da diese Dienstleistung die Entwickler überfordern würde. Und die Programme sind ganz sicher nicht kompatibel. Leider erheben sie auch nur mehr oder weniger dieselben Daten, so dass eine Vergleichbarkeit und somit eine Aussagekraft nicht gewährleistet ist. Ebenso schwer wiegend sind die finanziellen Aufwendungen bei der Be-

schaffung der Hardware. Nicht selten werden zu teure und zu grosse Computeranlagen gekauft, weil es eine der schweizerischen Eigenarten ist, dass bei Anschaffungen nur das Teure gut genug ist. Noch zu häufig stehen nicht Funktionalität und Kompatibilität im Vordergrund, sondern Beziehung zum Verkäufer, Aussehen und Grösse, Megahertz und Megabites – genau wie beim Autokauf.

### Das Ausland zum Vergleich

Wohl gibt es im Bereich der Informationstechnologie einen schweizerischen Zusammenschluss: enitH-CH (European Network for Information Tech-

nology in the Human Services/ Europäisches Netzwerk zum Austausch von Informationstechnologie im Sozialbereich). Dieser Zusammenschluss wurde anfangs der neunziger Jahre von VertreterInnen grosser schweizerischer Verbände im Sozialwesen gerundet. enitH-CH führt ohne Bundessubventionen eine Geschäftsstelle, welche u.a. zum Ziel hat, die verschiedenen Softwarelösungen zu sammeln, zu publizieren und somit potentiellen AnwenderInnen zugänglich zu machen, d.h. eine minimale Koordination zu erreichen. enitH-CH muss um jeden Rappen kämpfen. Ein internationaler Vergleich ist eher beelendend. An den regelmässig statt-

findenden internationalen Austauschkongressen werden die anderen Staaten durch Minister oder hohe Regierungsvertreterinnen sowie Universitätsabgeordnete vertreten. Die Schweiz entsendet jeweils den Geschäftsführer von enitH-CH. Wenn das schweizerische Modell vorgestellt wird, lässt sich nur feststellen, dass hier alles anders und erst noch von Kanton zu Kanton verschieden ist. Die ausländischen Vertreterinnen wundern sich höchstens, dass sich die Schweiz ein so teures Modell überhaupt leisten kann.

### Die Funktion der Informationstechnologie in der Dokumentation

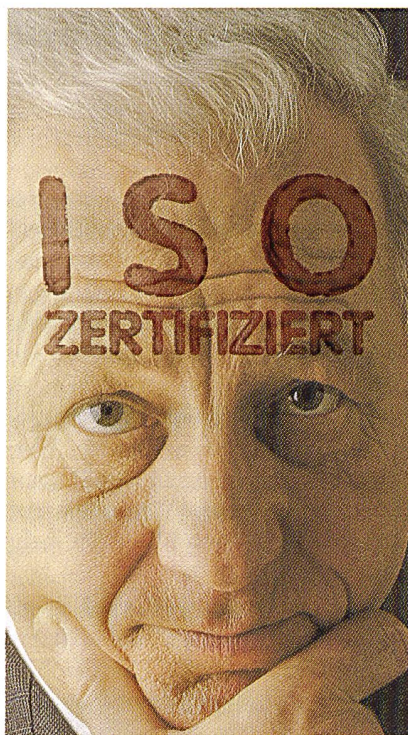
Ein Teil der Qualitätssicherung ist die Dokumentation. Gerade da könnte mit Hilfe von Informationstechnologie gute Arbeit geleistet werden und erst noch mit viel weniger Zeitaufwand als heute. Grundanforderung an diese Dokumentation wäre aber, dass nach denselben Fragestellungen die gleichen Fakten dokumentiert werden. Nur so ist eine Aussagekraft möglich, und nur so wird eine Vergleichbarkeit erreicht. enitH-CH hat mit der Standardisierung von Beratungsdaten grosse Vorarbeit geleistet. Von den meisten professionellen Programmen wird diese Standardisierung auch übernommen.

### Qualitätsmanagement – wann und wie?

Ein Qualitätsmanagement besteht aus:

- der Definition der Dienstleistung
- dem Finanzmanagement
- der Infrastruktur
- einem Konzept
- Führungsrichtlinien und Führungsinstrumenten
- dem Dienstleistungsprozess
- der Überprüfung
- der Dokumentation und Berichterstattung

Wie schon oben erwähnt sind einzelne dieser Elemente in praktisch jeder sozialen Institution vorhanden; ein effektives Qualitätsmanagements-System



haben aber die wenigsten Institutionen. Es zeigt sich eigentlich das gleiche Bild wie bei der Informationstechnologie.

Nun hat sich in letzter Zeit das Bundesamt für Sozialversicherung (BSV), Abteilung Invalidenversicherung, daran gemacht, in dieser Frage gewisse Klärungen an die Hand zu nehmen. Die Sektion Wohnheime und Werkstätten erarbeitete 19 Qualitätskriterien, welche überprüft und nachgewiesen werden sollen. In einem ersten Schritt werden mit den leistungsberechtigten Institutionen Leistungsaufträge erarbeitet. Allein schon dies ist ein grösseres Unterfangen, sind es doch über 900 Institutionen, die nicht alle über einen

Leisten geschlagen werden können. Ein verbindlicher Zeitplan für die Einführung von Qualitätsmanagement wurde erstellt. Erste Qualitätsmanagements-Systeme können zur Überprüfung angemeldet werden und werden vom BSV im Sommer 1999 als genügend anerkannt oder zurückgewiesen. Diese Klärung macht einigen Institutionen Mühe. Klärung bedeutet doch immer auch, dass man nicht mehr so gut durch Lücken schlüpfen kann. Die meisten Institutionen und die Anbieter von QM-Systemen begrüßen das Vorgehen aber sehr, da es Klarheit verschafft und etwas Halt gewährt.

### Die Situation im Krankenversicherungsbereich

Etwas anders ist die Situation im Krankenversicherungsbereich. Art. 77 des KVG schreibt vor:

*«Die Leistungserbringer oder deren Verbände erarbeiten Konzepte und Programme über die Anforderungen an die Qualität der Leistungen und die Förderung der Qualität...die Bestimmungen haben den allgemein anerkannten Standards zu entsprechen unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit der Leistungen.»*

Trotzdem sind bis heute keine anwendbaren Vorgaben oder Rahmenbedingungen für Leistungen im Sozialbereich formuliert. Das BSV will keine Vorgaben machen oder Anforderungen an Qualitätsmanagements-Systeme stellen. Das ist insofern verständlich, als das BSV ist in diesem Falle nur Überwacherin des Gesetzesvollzugs ist. Die Leistungen werden von den Krankenkassen erbracht, also müssten die Bedingungen durch die Krankenkassen formuliert werden.

In der Schweiz gibt es 118 öffentliche, anerkannte Kassen, und ein schweizerisches resp. kantonale Konkordate. Das schweizerische Krankenkassen-



konkordat hat nun einen Experten mit der Bearbeitung der Qualitätsfrage beauftragt, und das Forum für stationäre Altersarbeit erarbeitet zusammen mit den Krankenkassen Qualitätskriterien.

### Sonderfall Sucht und Drogen

Gerade in der Drogenarbeit wurde in den meisten Kantonen in letzter Zeit die Sparschraube angezogen. Dies und der Einbruch in der stationären Suchttherapie veranlasste viele Therapiestationen, sich ernsthaft mit Qualitätsmanagement zu befassen, um einen vergleichbaren und aussagekräftigen Qualitätsnachweis erbringen zu können. Für diese Institutionen sind die klaren Vorgaben des BSV, Abt. IV Beiträge, eine Leitplanke.

Doch Ende März sorgte ein Brief des Bundesamtes für Gesundheit (BAG) für einige Aufregung. Das BAG schrieb: *«Die sich zur Zeit auf dem Markt befindlichen Qualitätssysteme (z.B. ISO) wurden nicht für die spezifischen Bedürfnisse im Bereich der Suchttherapie entwickelt. Das BAG hat deshalb beschlossen, ein Qualitätssystem und Qualitätskriterien für Institutionen der stationären Suchttherapie (Alkohol und Drogen) zu entwickeln.»*

Dass das BAG Qualitätskriterien für Institutionen im Suchtbereich entwickelt, war schon seit Jahren ein Wunsch und wird sehr begrüsst. Die Ankündigung, gleich ein neues Qualitätssystem

entwickeln zu wollen, löst aber Fragen aus. Suchttherapie-Institutionen, welche schon ein Qualitätsmanagement eingeführt und gute Erfahrungen gemacht haben, fragen sich natürlich, welche Bedingungen das BAG an ein eigenes System knüpfen wird. Müssen dann mit der Zeit alle Suchtinstitutionen das System BAG anwenden? Werden dann schon eingeführte Systeme nicht mehr akzeptiert? Werden die jetzt klaren Kriterien vom BSV nicht mehr gültig sein?

### Zusammenfassung

Einige kritische Blicke auf die Qualität von Sozialer Arbeit und das stetige Bemühen, Qualität zu entwickeln und nachzuweisen sind notwendig. Da aber im «Sonderfall Schweiz» jeder Kanton jede Aufgabe anders behandelt, ist die Formulierung von Rahmenbedingungen auf nationaler Ebene enorm wichtig. Damit soll der Qualitätsnachweis aufzeigbar, vergleichbar und aussagekräftig werden. ■

Anzeige



**infoset  
direct**  
*Information und Kommunikation  
im Drogen- und Suchtbereich*

**Weiterbildung im Suchtbereich**

**Werden Sie aus dem Chaos klug?**  
**Chaos**

Wenn nicht, helfen wir Ihnen auf unserer homepage aus den vielen verlockenden Angeboten das richtige auszuwählen.

**Besuchen Sie uns!**

Homepage: <http://www.infoset.ch>

Weiterbildung: <http://www.infoset.ch/fachwissen/bildung.html>