



## Kundenorientierte Qualitätstestierung für Soziale Dienstleistungsanbieter

### QB 4 Arbeitshilfe Sozialer Dienstleistungsprozess

KQS / März 2017

#### Definition aus dem KQS-Leitfaden für die Praxis

Der soziale Dienstleistungsprozess ist die eigentliche Leistung zwischen der Organisation und ihren Kunden. Die Qualität des Prozesses beruht auf den angebotenen Dienstleistungen, den Kompetenzen der Beschäftigten, dem interaktiven Verhältnis zwischen Fachkräften und Kunden und auf allen anderen Elementen, die ein selbstbestimmtes Handeln (eine selbstständige Entwicklung) der individuellen Kunden fördern. Beratung ist Bestandteil der Dienstleistungen.

#### Der Soziale Dienstleistungsprozess als identitätsstiftender Fokus der Organisation

Organisationen haben ihre Existenzberechtigung darin, dass sie für ihre Umwelt, d.h. für ihre Auftraggeber und Kunden, Leistungen erbringen, die deren Bedarfen und Bedürfnissen entsprechen. Die Produkte und Dienstleistung sind die wesentlichen Aspekte der Arbeit der sozialen Organisation, mit denen sie ihre Existenz begründet und legitimiert. Daher ist der **soziale Dienstleistungsprozess** für eine Qualitätsentwicklung von zentraler Bedeutung.

Soziale Dienstleistungen sind gekennzeichnet durch die Immaterialität des Leistungsergebnisses, das Uno-actu-Prinzip (Produktion und Konsumtion der Leistung erfolgen weitgehend parallel) und durch Kundenbeteiligung, das heißt sie werden erbracht in Koproduktion zwischen Leistungserbringenden und Leistungsempfängern und sind notwendig auf die Mitwirkung der Kunden angewiesen. Soziale Dienstleistung ist ein Vermittlungsprozess zwischen den gesellschaftlichen Vorstellungen eines menschenwürdigen Lebens und den individuellen (zeitweise oder dauerhaft eingeschränkten) Fähigkeiten, ein solches Leben autonom und in Verantwortung für sich und andere zu leben. Damit bedarf sie einer handlungsleitenden Vorstellung von Gerechtigkeit und guter Gesellschaft, die Auskunft darüber gibt, in welchen Fällen und in welcher Form Unterstützung als soziale Dienstleistung angebracht ist.

## **Gesellschaftliche Strukturen und personales Handeln**

Um zu verdeutlichen, dass soziale Probleme (Sozialarbeit) und Fragen der personalen Unterstützung durch Erziehung und Bildung (Sozialpädagogik) nicht sinnvoll getrennt voneinander betrachtet werden können, wurde der Begriff der sozialen Arbeit eingeführt. Das Verständnis, dass gesellschaftliche Strukturen personales Handeln ermöglichen und hervorbringen und durch dieses Handeln reproduziert werden, dass also Struktur Handeln hervorbringt und Handeln Struktur, ist wesentlich für eine Bestimmung der Gegenstände und der Gelingensfaktoren der sozialen Arbeit bzw. der sozialen Dienstleistung.

Mit dem Attribut »sozial« werden ausschließlich durch ökonomische Kalküle begründete Dienstleistungen ausgeschlossen. Angesprochen sind vielmehr der Sozial- bzw. Wohlfahrtsstaat als Referenzrahmen und -kontext, einschließlich aller in dessen Ergänzung solidarisch erbrachten Hilfeleistungen, zum Beispiel von so genannten freien Trägern. Der Personenbezug der sozialen Dienstleistung wird nicht vom Staat realisiert, sondern von den mit diesen Leistungen gesellschaftlich betrauten Fachkräften, die es in der Ausübung ihrer Tätigkeit nicht mit Staatsbürgern, sondern mit Klienten bzw. Kunden zu tun haben. In diesem Rahmen finden besondere und abgesonderte Interaktionssituationen statt, in deren Vollzug erkennbar gemacht wird, dass sie der Person, also z.B. dem Hilfesuchenden, dienen.

Die Entstehung sozialer Arbeit bzw. Dienstleistung als Bearbeitung sozialer Ungleichheit geht in ihren Ursprüngen auf die Praxis des Almosens im Mittelalter zurück. Soziale Dienste, die soziale Tätigkeiten durch Organisation strukturieren, sind entstanden in der Wilhelminischen Epoche des deutschen Kaiserreichs als neuartige kommunale Einrichtungen sozialer Fürsorge. Dabei hat die Frage, ob soziale Arbeit Kontrolle oder Hilfe ist, diese von Anbeginn an begleitet und wird meistens in Form einer doppelten Funktionsbestimmung als Hilfe und Kontrolle beantwortet. Diese doppelte Bestimmung findet sich auch im neueren Postulat des Förderns und Forderns wieder, das das Motto der Sozialreform mit der Einführung der ALGII-Gesetzgebung war und das als Form einer Aktivierungspädagogik durchaus auch kritisch zu betrachten ist. Denn auffällig an dieser doppelten Funktionsbestimmung ist, dass sich diese ausschließlich auf die Ebene der Person bezieht und gesellschaftlich-strukturelle Aspekte außer Acht lässt.

Ergänzend zum klassischen beruflichen Doppelmandat von Hilfe und Kontrolle wird ein professionelles Tripelmandat vorgeschlagen. Um sich Eigenständigkeit zu wahren als Voraussetzung für eine gestaltende und nicht bloß reproduzierende Ausübung der sozialen Dienstleistung, kann ein Tripelmandat sinnvoll sein, denn dieses dritte, hinzukommende Mandat erhält die Profession von den Akteurinnen und Akteuren der Profession selbst. Beim Vierermandat werden zusätzlich noch die Vorstellungen und Ansprüche der organisationalen Ebene berücksichtigt werden.

## **Soziale Dienstleistung ist fundiert in einem Verständnis von guter Gesellschaft**

Der Gedanke, dass soziale Dienstleistung zur Gerechtigkeit einer Gesellschaft beitragen soll, zieht sich von Anfang an durch den fachlichen Diskurs. Um entscheiden zu können, ob soziale Dienstleistung zur sozialen Gerechtigkeit und damit zur guten Gesellschaft beiträgt, muss zunächst die Idee der Gerechtigkeit

geklärt werden. Worauf bezieht sich Gerechtigkeit? Geht es um eine gleiche Verteilung von Ressourcen und Gütern wie bei den vertragstheoretischen Gerechtigkeitsentwürfen, geht es um den größtmöglichen Nutzen für die größtmögliche Zahl von Menschen wie im Utilitarismus (einer Form der zweckorientierten Ethik, die Handlungen nach dem Nützlichkeitsprinzip im Sinne der Vermehrung von Glück und Lust bewertet), oder geht es darum, dass Verwirklichungschancen und Grundgüter nicht gleich, sondern so verteilt werden, dass jede Person eine gleiche Nutzungsmöglichkeit hat? Diese letztere Gerechtigkeitsvorstellung, die so genannte Befähigungsgerechtigkeit, die das Augenmerk richtet auf die tatsächlichen Verwirklichungschancen konkreter Menschen, könnte mit ihrer Berücksichtigung der individuellen Besonderheiten und Präferenzen dem traditionellen Konzept der Verteilungsgerechtigkeit überlegen sein und ein viel versprechendes Fundament bieten, gelingende soziale Dienstleistung zu definieren.

Um das Verständnis der Organisation von sozialer Dienstleistung zu beschreiben, ist von den in diesem Bereich tätigen Fachkräften und den Organisationen zunächst also eine Klärung der handlungsleitenden Ideen erforderlich, die den Angeboten zugrunde liegen. Welchen konkreten Auftrag gibt sich die Profession bzw. Organisation im Rahmen ihrer Handlungsmöglichkeiten? Wozu soll ihre Dienstleistung einen Beitrag leisten? Darüber hinaus hat die Organisation die Aufgabe, ihre Dienstleistungen transparent zu machen und die wechselseitigen Erwartungen und Beiträge der beteiligten Akteure miteinander abzugleichen. Dieser Abgleich ist für Dienstleistungen grundsätzlich mit ihrer beschriebenen Verschränkung von Produktions- und Konsumtionslogik und insbesondere für Soziale Dienstleistungen, denen es immer auch um die Stärkung der individuellen Handlungsfähigkeit geht, unverzichtbar. Zugleich muss die Organisation dafür Sorge tragen, dass die Entscheidung über die Inanspruchnahme der Angebote und damit die Hoheit über Art und Umfang der Leistungsergebnisse – soweit möglich – bei den Adressaten bzw. deren Interessensvertretern bleibt. Organisationen sollten also aufmerksam sein in Bezug auf ihre eigenen, möglicherweise im Verborgenen wirkenden normativen Vorstellungen.

## **2. Zentrale Anforderungen im Qualitätsbereich Sozialer Dienstleistungsprozess**

### **Das Verständnis der Organisation von sozialer Dienstleistung ist beschrieben.**

Hier werden keine einzelnen Leistungen beschrieben, sondern die diesen zugrunde liegende Auffassung dessen, was die Organisation unter sozialer Dienstleistung versteht und was sich daher in allen einzelnen Dienstleistungen als Haltung wiederfindet.

Jeder Handlung liegt ein basales Verständnis für den Gegenstand zu Grunde, auf welchen sie sich bezieht. Je nachdem, wie dieser Gegenstand und das Ziel einer Handlung definiert bzw. verstanden wird, beeinflusst die Art und Weise der Durchführung einer Handlung. Das Wie der Handlung resultiert wesentlich aus dem grundlegenden Verständnis des Gegenstandes.

Die Art und Weise von sozialer Dienstleistung ist analog davon abhängig, was unter Dienstleistung, sozialer Dienstleistung, sozialer Arbeit, Hilfesuchenden, Hilfeplanverfahren oder Dienstleistungserfolg verstanden wird. Daher ist es unerlässlich, sich in sozialen Dienstleistungsorganisationen auf ein gemeinsames Verständnis von sozialer Dienstleistung zu einigen, das das Handeln der fallführenden Kräfte und des Allgemeinen Sozialen Dienstes auf einer gemeinsamen Werte- und Verständnisbasis anzuleiten vermag. Dieser Unterbau ist das Fundament einer Organisationskultur, die sich in dem Handeln aller Beschäftigten und Kooperationspartner ausdrückt. Ein einheitliches Verständnis von sozialer Dienstleistung stiftet, ebenso wie ein Leitbild, Einigkeit und Identität in der Organisation, d.h. es führt zu einem »Wir-Gefühl.

Ein beschriebenes Verständnis von sozialer Dienstleistung dient der Organisations- und Mitarbeitendenführung, denn dann können die Fachkräfte und alle weiteren Mitarbeitende der Organisation ihr Handeln entsprechend ausrichten und die Arbeitshandlungen der einzelnen Beschäftigten sind an dessen Realisierung mess- und beurteilbar. Im Sinne der Kundenorientierung der Organisation ist es wichtig, dass die Perspektive der Hilfesuchenden und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung im Dienstleistungsverständnis zum Ausdruck kommen.

### **Die Dienstleistungen / Produkte sind beschrieben.**

Aufbauend auf dem Verständnis einer Organisation von sozialer Dienstleistung ergeben sich die Konzepte über Inhalte und Formen der Dienstleistungen und Produkte. Dargestellt werden soll, welche Dienstleistungen und Produkte von der Organisation angeboten bzw. vorgehalten werden und wie diese inhaltlich beschrieben werden.

Die kommunizierten Beschreibungen der Angebote dienen den Kunden gegenüber als Leistungsversprechen über zu erwartende Inhalte und ermöglichen ihm eine Orientierung bei unterschiedlichen Hilfsangeboten. Darüber hinaus dienen die Beschreibungen aber auch dem internen Wissensmanagement einer Organisation und dem Einhalten von einmal etablierten Qualitätsstandards für die Durchführung von Dienstleistungsprozessen. Für ein internes Wissensmanagement, zur gegenseitigen Abstimmung, kooperativen Entwicklung und Aufrechterhaltung von Qualitätsstandards (gerade beim Wechsel von Mitarbeiter/innen und bei Vertretungsregelungen) ist es sinnvoll, möglichst detaillierte Ablauf-, Methoden- und Inhaltsbeschreibung anzufertigen. Sind (umfassende) Beschreibungen der Dienstleistungen und Produkte angefertigt, gilt es in einem nächsten Schritt über interne Verfügbarkeit, über das Maß und die Form der Kommunikation gegenüber dem Kunden zu entscheiden.