

Joachim F.W. Müller

Organisationsentwicklung  
und Personalentwicklung  
im Qualitätsmanagement  
der Einrichtungen des  
Sozial- und Gesundheitswesens  
am Beispiel Altenhilfe

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2004

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	3
1.1 Ausgangssituation .....	3
1.2 Problemstellung.....	4
1.3 Zielsetzung.....	5
1.4 Vorgehensweise .....	6
1.4.1 Gegenstandsbereich.....	8
1.4.2 Methodik der Arbeit .....	10
1.5 Ergebnisse.....	11
<b>2. Organisation, Organisationsmanagement und Organisationsentwicklung</b> .....	15
2.1 Die Organisation .....	15
2.1.1 Merkmale und Ziele der Organisation.....	15
2.1.2 Organisationstheoretische Ansätze .....	19
2.1.2.1 Der Bürokratieansatz von Max Weber .....	22
2.1.2.2 Der Ansatz des Taylorismus (scientific management)	23
2.1.2.3 Betriebswirtschaftliche Organisationslehre .....	25
2.1.2.4 Der Human-Relations-Ansatz .....	27
2.1.2.5 Der Ansatz der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie.....	29
2.1.2.6 Systemtheoretische Ansätze.....	31
2.1.2.7 Der Situative Ansatz (Kontingenzansatz).....	33
2.1.2.8 Die institutionenökonomische Theorie der Organisation .	35
2.1.2.9 Institutionalistische Ansätze.....	36
2.1.2.10 Interpretative Ansätze .....	37
2.1.2.11 Strukturationstheorie.....	38
2.1.3 Organisationstheorien als Ausgangspunkt von Organisationsveränderungen.....	39
2.2. Management von Organisationen.....	42
2.2.1 Organisationsstruktur und -handeln .....	42
2.2.1.1 Aufbau- und Ablauforganisation.....	43
2.2.1.2 Ein- und Mehrliniensystem.....	43
2.2.1.3 Stab-Linien-Organisation.....	45
2.2.1.4 Matrix-Organisation .....	46
2.2.1.5 Projektmanagement-Organisation .....	48
2.2.1.6 Ablauforganisation .....	49
2.2.2 Prozessmanagement .....	51
2.2.2.1 Neubetrachtung der Organisationsprozesse .....	51
2.2.2.2 Business-Reengineering.....	53

2.2.3	Planung und Kontrolle.....	56
2.2.4	Wandel von Organisationen.....	57
2.2.5	Organisationslernen.....	60
2.2.5.1	Die lernende Organisation .....	64
2.2.5.2	Organisationspädagogik.....	67
2.3	Organisationsentwicklung .....	71
2.3.1	Geschichte der Organisationsentwicklung .....	72
2.3.1.1	Die Anfänge der Organisationsentwicklung in den USA .....	72
2.3.1.2	Der Wissenstransfer nach Europa .....	75
2.3.1.3	Organisationsentwicklung und die „Humanisierung der Arbeit“.....	77
2.3.1.4	Neuere Formen der Organisationsentwicklung.....	79
2.3.2	Auf dem Weg zu einer Definition – .....	
	Ziele und Merkmale von Organisationsentwicklung .....	80
2.3.2.1	Ziele der Organisationsentwicklung .....	80
2.3.2.2	Merkmale der Organisationsentwicklung .....	82
2.3.2.3	Definition von Organisationsentwicklung .....	84
2.3.3	Techniken und Instrumente der Organisationsentwicklung ....	87
2.3.3.1	Personenbezogene Techniken und Instrumente .....	89
2.3.3.2	Gruppenbezogene Techniken und Instrumente.....	93
2.3.3.3	Organisationsbezogene Techniken und Instrumente ....	102
2.3.4	Weiterentwicklung von Organisationsentwicklung .....	111
<b>3.</b>	<b>Personal, Personalmanagement und Personalentwicklung.....</b>	<b>119</b>
3.1.	Ziele der Personalarbeit .....	119
3.2	Theoretische Grundlagen.....	122
3.2.1	Historische und wissenschaftliche Ansätze .....	122
3.2.2	Von der Personalwirtschaft zum Personalmanagement .....	128
3.2.3	Human Resource Management .....	130
3.3	Aufgabenfelder des Personalmanagements .....	132
3.3.1	Personalführung .....	132
3.3.2	Personalplanung und Personalbedarfsbestimmung.....	136
3.3.3	Personalgewinnung .....	137
3.4	Personalentwicklung.....	142
3.4.1	Definition und Ansätze der Personalentwicklung.....	142
3.4.1.1	Betriebswirtschaftliche Ansätze der Personalentwicklung .....	143
3.4.1.2	Personalentwicklung aus Sicht der Erwachsenenbildung ..	151
3.4.2	Strategie und Konzept von Personalentwicklung .....	154
3.4.3	Arbeitsfelder der Personalentwicklung .....	156
3.4.3.1	Personalauswahl .....	156
3.4.3.2	Personaleinsatz als Fördermaßnahme.....	162
3.4.3.3	Personaleinarbeitung.....	166
3.4.3.4	Personalbeurteilung .....	168

3.4.3.5	Personalentwicklung durch Aus-, Fort- und Weiterbildung .....	175
3.4.3.6	Personalentwicklung durch Förderung am Arbeitsplatz .....	180
3.4.4	Innovation in der Personalentwicklung .....	185
3.4.5	Bildungscontrolling und Evaluation der Personalentwicklung ...	187
3.4.6	Personalentwicklung und Qualitätsmanagement .....	190
<b>4.</b>	<b>Qualität, Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung .....</b>	<b>197</b>
4.1	Geschichtlicher Hintergrund und Definitionsansätze .....	197
4.1.1	Geschichtlicher Hintergrund .....	197
4.1.2	Definitionsansätze .....	199
4.1.2.1	Definition von Qualität und Qualitätsmanagement (QM) .....	199
4.1.2.2	Definition von Total Quality Management (TQM).....	202
4.2	Methoden und Ansätze des QM und TQM.....	205
4.2.1	Unternehmensführung .....	205
4.2.2	Ist-Analyse .....	207
4.2.3	Selbstbewertung (Self-Assessment) .....	208
4.2.4	Definition von Schlüsselprozessen im Prozessmanagement ....	209
4.2.5	Benchmarking .....	212
4.2.6	QM-Handbuch .....	213
4.2.7	Qualitätsmanagementbeauftragter.....	215
4.2.8	Qualitätszirkel .....	217
4.2.9	Audit / Assessment.....	218
4.3	Internationale und nationale Bewertungskonzepte des QM und TQM	220
4.3.1	Die Qualitätsnorm – DIN EN ISO 9000:2000 .....	221
4.3.2	Der erste Qualitätspreis - Deming Prize .....	226
4.3.3	Malcolm Baldrige National Quality Award.....	227
4.3.4	Das EFQM-Modell.....	229
4.3.4.1	European Quality Award (EQA) .....	236
4.3.4.2	Ludwig-Erhard-Preis .....	237
4.4	Brancheninterne Konzepte des QM im Sozial- und Gesundheitswesen .	238
4.4.1	Kinder- und Jugendhilfe .....	240
4.4.2	Behindertenhilfe .....	245
4.4.3	Gesundheitswesen .....	249
4.4.4	Altenhilfe .....	255
4.4.4.1	Qualitätsgemeinschaft Pflege im Paritätischen Wohlfahrtsverband, Landesverband Hamburg .....	256
4.4.4.2	Der Pflege-TÜV, ein Angebot des Bundesverbandes .. privater Anbieter sozialer Dienstleistungen (bpa) .....	258
4.4.4.3	Qualitätsgemeinschaft Pflege der LIGA der Freien .... Wohlfahrtspflege im Land Brandenburg .....	261
4.4.4.4	Das Diakonie-Siegel Pflege .....	263
4.4.4.5	TÜV-Siegel ambulante Pflegedienste und Pflegeheime..	265

4.4.4.6	Selbstbewertungssystem für stationäre Einrichtungen der Altenhilfe.....	269
4.4.4.7	QAP Qualitätszertifikat für Altenhilfeeinrichtungen ... und Pflegedienste.....	271
4.4.4.8	Modelle der Qualitätsdiagnose, -entwicklung und -prüfung.....	273
4.5	Auswahl der QM-Systeme und Fragestellungen für die qualitative Untersuchung .....	276
<b>5.</b>	<b>Positionierung von Organisations- und Personalentwicklung im Qualitätsmanagement.....</b>	<b>285</b>
5.1	Neuere Managementkonzepte als Bezugsrahmen für Organisations- und Personalentwicklung und Qualitätsmanagement.....	286
5.1.1	Betriebswirtschaftlich orientierte Managementkonzepte .....	286
5.1.2	TQM-orientierte Managementkonzepte .....	291
5.2	Zielsetzungen von Organisations- und Personalentwicklung und Qualitätsmanagement .....	295
5.3	Theoretischer Bezugsrahmen.....	297
5.3.1	Organisations- und Personalentwicklung .....	297
5.3.2	Organisations- und Personalentwicklung im Qualitätsmanagement .....	299
5.4	Methoden und ihre Anwendung.....	300
5.4.1	Instrumente und Methoden .....	301
5.4.2	Führung und Mitarbeiter .....	309
5.5	Auswirkungen auf die Evaluation der Praxis.....	312
<b>6.</b>	<b>Einrichtungen der Altenhilfe: Rahmenbedingungen und Veränderungsansätze .....</b>	<b>317</b>
6.1	Die Situation der Altenhilfe in Deutschland.....	318
6.1.1	Rahmenbedingungen zur Finanzierung.....	318
6.1.2	Nutzer der ambulanten und stationären Altenhilfe .....	322
6.1.3	Gesetzliche Qualitätsanforderungen .....	323
6.2	Gesellschaftliche Erwartungen an die Qualitätssicherung in der Altenhilfe .....	325
6.3	Gestaltung von Veränderungen in Einrichtungen der Altenhilfe .....	329
6.3.1	Einsatz und Bedeutung von Organisationsentwicklung.....	329
6.3.1.1	Historischer Rückblick.....	329
6.3.1.2	Einsatz von Techniken und Instrumenten der Organisationsentwicklung.....	335
6.3.2	Stellenwert von Personalentwicklung in der Altenhilfe.....	336
6.3.2.1	Bedeutungswandel der Personalentwicklung.....	336
6.3.2.2	Einsatz von Instrumenten der Personalentwicklung.....	338
6.4	Einrichtungen der Altenhilfe als Grundlage für die qualitative Studie .....	339

<b>7. Fallstudien zur Anwendung von OE, PE und QM in Altenhilfeeinrichtungen</b> .....	345
7.1 Qualitativer Untersuchungsansatz .....	346
7.1.1 Grundgedanken qualitativer Forschung.....	346
7.1.2 Der methodische Ansatz.....	348
7.1.3 Die Fallstudie .....	349
7.2 Untersuchungsdesign.....	351
7.2.1 Untersuchungsfeld.....	351
7.2.2 Auswahl des Samples .....	352
7.2.3 Planung der Untersuchung.....	355
7.2.4 Leitfaden-Interview .....	357
7.2.4.1 Aufbau und Gestaltung des Leitfadens .....	358
7.2.4.2 Durchführung des Leitfaden-Interviews .....	360
7.2.4.3 Qualitätssicherung .....	360
7.3 Methodische Auswertung – Qualitative Inhaltsanalyse .....	362
7.3.1 Ansatz der Qualitativen Inhaltsanalyse .....	362
7.3.2 Anwendung in der Untersuchung.....	363
7.3.2.1 Gewinnung und Aufbereitung der Daten .....	363
7.3.2.2 Auswertung der Daten .....	364
7.3.2.3 Darstellung des Materials.....	365
7.4 Ergebnisse aus den Interviews .....	367
7.4.1 Ambulanter Pflegedienst (Großstadt) – No.1 .....	372
7.4.1.1 Die Ergebnisse des Interviews No.1 .....	373
7.4.1.2 Die Auswertung des Interviews No.1 .....	379
7.4.1.3 Ergebnisbewertung No.1.....	381
7.4.2 Ambulanter Pflegedienst (Kleinstadt) – No.2.....	382
7.4.2.1 Die Ergebnisse des Interviews No.2.....	383
7.4.2.2 Die Auswertung des Interviews No.2.....	389
7.4.2.3 Ergebnisbewertung No.2.....	393
7.4.3 Ambulanter Pflegedienst (Großstadt) – No.3 .....	393
7.4.3.1 Die Ergebnisse des Interviews No.3.....	394
7.4.3.2 Die Auswertung des Interviews No.3 .....	399
7.4.3.3 Ergebnisbewertung No.3.....	402
7.4.4 Ambulanter Pflegedienst (Großstadt) – No.4 .....	403
7.4.4.1 Die Ergebnisse des Interviews No.4.....	404
7.4.4.2 Die Auswertung des Interviews No.4.....	409
7.4.4.3 Ergebnisbewertung No.4.....	413
7.4.5 Stationäres Alten- und Pflegeheim (Großstadt) – No. 5.....	414
7.4.5.1 Die Ergebnisse des Interviews No.5.....	414
7.4.5.2 Die Auswertung des Interviews No.5 .....	421
7.4.5.3 Ergebnisbewertung No.5.....	424
7.4.6 Stationäres Alten- und Pflegeheim (Kleinstadt) – No. 6.....	425
7.4.6.1 Die Ergebnisse des Interviews No.6.....	426
7.4.6.2 Die Auswertung des Interviews No.6.....	432

7.4.6.3	Ergebnisbewertung No.6.....	435
7.4.7	Stationäres Alten- und Pflegeheim (Großstadt) – No. 7.....	436
7.4.7.1	Die Ergebnisse des Interviews No.7.....	437
7.4.7.2	Die Auswertung des Interviews No.7.....	445
7.4.7.3	Ergebnisbewertung No.7.....	449
7.4.8	Stationäres Alten- und Pflegeheim (Kleinstadt) – No. 8.....	449
7.4.8.1	Die Ergebnisse des Interviews No.8.....	450
7.4.8.2	Die Auswertung des Interviews No.8.....	459
7.4.8.3	Ergebnisbewertung No.8.....	463
7.4.9	Stationäres Alten- und Pflegeheim (Kleinstadt) – No. 9.....	464
7.4.9.1	Die Ergebnisse des Interviews No.9.....	465
7.4.9.2	Die Auswertung des Interviews No.9.....	473
7.4.9.3	Ergebnisbewertung No.9.....	478
7.5.	Auswertung und Diskussion der Ergebnisse .....	479
7.5.1	Auswertung: Ergebnisse im Überblick.....	480
7.5.1.1	Die Motive Qualitätsmanagement in der Altenhilfeeinrichtung einzuführen.....	480
7.5.1.2	Die Entwicklung des Qualitätsmanagements und seine Wirksamkeit .....	481
7.5.1.3	Stand und Einsatzvielfalt der Organisationsentwicklung	484
7.5.1.4	Stand und strategische Bedeutung der Personalentwicklung.....	488
7.5.1.5	Integration von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung in das QM-System .....	491
7.5.2	Fazit der Auswertung .....	493
<b>8.</b>	<b>Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>497</b>
8.1	Zusammenfassende Bewertung .....	497
8.2	Schlussfolgerungen .....	502
8.3	Handlungsempfehlungen .....	505
8.4	Perspektiven.....	508
<b>9.</b>	<b>Anlage: Interview-Leitfaden .....</b>	<b>511</b>
<b>10.</b>	<b>Literaturliste.....</b>	<b>525</b>

## **1. Einleitung**

Diese Arbeit soll sich mit der Erörterung und Untersuchung der Frage befassen, welchen Anteil Methoden der Organisationsentwicklung (OE) und Personalentwicklung (PE) bei Maßnahmen des Qualitätsmanagements (QM) einnehmen.

Als Vorgehen wird zunächst eine theoretische Analyse der Bezugspunkte, Zielsetzungen und Methoden von OE und PE sowie des QM gewählt, die dann die Basis bereitet für eine vergleichende Untersuchung und Betrachtung des Ineinandergreifens der Begriffsbereiche.

Im zweiten Schritt folgt nach der Beschreibung des Gegenstandsbereichs der empirischen Untersuchung eine qualitative Analyse von Maßnahmen des QM, der OE und der PE in Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens aus Sicht der Führungskräfte dieser Einrichtungen in Form von neun Fallstudien.

Durch dieses Vorgehen kann herausgearbeitet und untersucht werden, ob und wie die theoretischen Implikationen in einem ausgesuchten Praxisfeld Anwendung finden und wo Chancen und Grenzen einer Integration der Methoden liegen.

### **1.1 Ausgangssituation**

Im Sozial- und Gesundheitswesen haben sich seit dem Ende der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts später als in anderen Branchen Ansätze der OE verbreitet und wurden im Bereich der Altenpflegeeinrichtungen in Modellprojekten erprobt. Die Bedeutung strategischer PE-Konzepte wurde gleichzeitig von vielen Einrichtungen nur zögerlich wahrgenommen und entwickelte sich daher nur langsam.



Festzustellen ist in der Fachdiskussion und Umsetzungspraxis organisationaler Veränderungsmaßnahmen sowie von Lern- und Anpassungsprozessen, dass in den letzten Jahren die klassischen Methoden der OE und PE Konkurrenz durch neue Ansätze des Business-Reengineering, des Lean-Managements und der lernenden Organisation bekommen haben. Weitere Formen der Optimierung von Organisationsprozessen und Geschäftsergebnissen in Unternehmen, die sich unter dem Begriff des Qualitätsmanagements (QM) zusammenfassen lassen, kommen vermehrt hinzu.

Analysiert man die in der Fachliteratur beschriebenen Entwicklungen und Praxisberichte über QM im Sozial- und Gesundheitswesen, dann gibt es Hinweise, dass mittlerweile Maßnahmen der PE und OE entscheidende Bausteine für die Praxisumsetzung von QM-Systemen geworden sind.

### **1.2 Problemstellung**

Welche Rolle spielen heute OE und PE in Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens, bei denen Managementkonzepte des QM eine wachsende Bedeutung bekommen?

Sind Instrumente und Methoden der OE und der PE im Zuge der Veränderungsprozesse und der Qualitätsentwicklung der Organisationen im Einsatz, und tragen sie zu einem etwaigen Erfolg der Einrichtungen bei?

Das Interesse an der Beantwortung dieser Fragestellungen ergibt sich daraus, dass heute immer häufiger die Forderung nach der „lernenden Organisation“ im Raume steht, andererseits aber Modelle und erfolgreiche Umsetzungsbeispiele, in denen Konzepte der OE und PE eine wesentliche Rolle spielen, im Sozial- und Gesundheitswesen schwer zu finden sind.

Diese Entwicklung wird darüber hinaus seit Mitte der 90er Jahre überlagert von der Forderung nach der „qualitätsgesicherten“ und „kundenorientierten“ Einrichtung, bei der aufgrund der gesetzlichen Anforderungen fast ausschließlich QM als methodischer Ansatz des Managements im Mittelpunkt der Veränderung steht.

Haben OE und PE also in dieser Branche schon ausgedient, bevor eine theoretisch abgesicherte, kontinuierliche Praxiserfahrung gewonnen werden konnte?

Häufig, so zeigen Praxisberichte, entsteht darüber hinaus für die Organisationen und Mitarbeiter<sup>1</sup> heute der Eindruck, dass durch die Anwendung von QM nun völlig neue Methoden und Instrumente des Organisationswandels eingeführt werden sollen, die mit den bisherigen Entwicklungsmethoden der Organisation wenig gemeinsam haben. Diese Einschätzung scheint besonders Führungskräfte in der Praxis zum Teil abzuschrecken, sich mit dem Hintergrund und den Zielen von QM, OE und PE überhaupt auseinander zu setzen, um sie strategisch für den Erfolg der Organisation zu nutzen.

### **1.3 Zielsetzung**

Die vorliegende Arbeit soll aufgrund der Erarbeitung der Zusammenhänge zwischen OE, PE und QM und deren gegenseitiger Positionierung zueinander einen Beitrag zur Klärung der Sachlage mittels der Analyse der Fallstudien liefern und zur Optimierung der Einsatzmöglichkeiten der genannten Strategien für einen geplanten organisatorischen Wandel beitragen.

Dargelegt werden soll in dieser Arbeit insbesondere, ob und in welchem Maße die neueren Konzepte des QM, Instrumente und Methoden der OE und PE aufgreifen und für die Arbeit in den

---

<sup>1</sup> In diesen und anderen Fällen wird in der Arbeit zur Vereinfachung die männliche Form verwendet, ohne dass hier eine einseitige geschlechtsspezifische Bevorzugung vorgenommen wird.

Organisationen einsetzen. Weiterhin sollen mögliche Unterscheidungsmerkmale zwischen QM, OE und PE dargestellt werden.

#### **1.4 Vorgehensweise**

Im Rahmen der Vorgehensweise untersuchen Kapitel 2 bis 5 der Arbeit die theoretischen Hintergründe und deren Überleitung in neuere Managementmodelle, bevor sich danach die qualitative Untersuchung der Anwendungspraxis von OE, PE und QM anschließt.

Im Zuge der Arbeit wird im ersten Schritt analysiert, auf welchen Grundlagen sich historisch und inhaltlich der Ansatz der OE herausgebildet hat (Kap. 2). Bezug genommen wird, vor dem Hintergrund der Organisationslehre, auf die Formen des Organisationsmanagements und die Möglichkeiten der Analyse und Weiterentwicklung von Organisationsstrukturen und -prozessen.

Welche Methoden und Instrumente der OE zur Entwicklung von Organisationen in der Literatur diskutiert werden und in den Berichten aus der betrieblichen Praxis aufzufinden sind, wird ebenfalls dargestellt. Somit finden sich in Kapitel 2 die Ausgangspunkte für die weitere Erörterung der Positionierung von OE, PE und der Gestaltung des QM.

Die Forderung nach der „lernenden Organisation“ als Inbegriff für eine wandlungs- und anpassungsfähige Organisation schlägt die Brücke von der OE zur PE. Dabei stellt sich in Kapitel 3 die Frage nach dem Beitrag des Personalmanagements bei der adäquaten Weiterentwicklung der Mitarbeiter und damit der Gesamtorganisation.

Insgesamt soll die vorliegende Arbeit in diesem Kapitel aufzeigen, wie Strategien und Aufgaben des Personalmanagements dazu beitragen können, mit Hilfe der Personalentwicklung die Qualität der Dienstleistung abzusichern und weiterzuentwickeln.

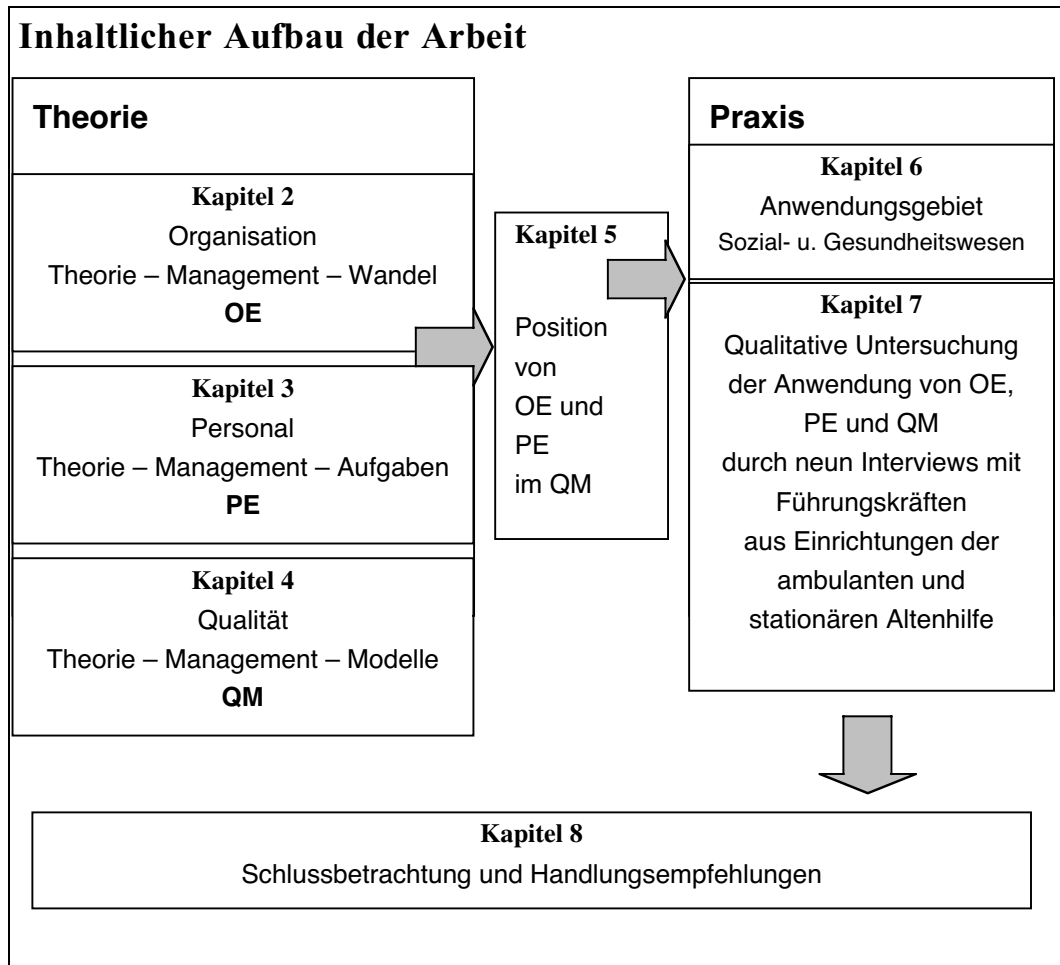


Schaubild I.1: Skizze des Aufbaus der Arbeit

Im nächsten Schritt der Arbeit wird in Kapitel 4 die Entstehungsgeschichte und heutige Bedeutung von QM herausgearbeitet. Verdeutlicht wird der historische Wandel des QM von einer „Qualitätstechnik“ in der Produktion zu einem integrierten Managementansatz im Rahmen langfristiger Organisationsstrategien.

Die Bedeutung und die Verbreitung von QM-Ansätzen für das Sozial- und Gesundheitswesen wird durch Beispiele aus unterschiedlichen Bereichen belegt. Insbesondere für die Branche der Altenhilfeeinrichtungen kann dargestellt werden, welche QM-Konzepte in der Praxis vorliegen und zur Anwendung kommen, so dass diese Umsetzungserfahrungen als Basis für die qualitative Untersuchung ausgewählt wurden.