

Anke Maywaldr

Professionalisierung Sozialer Arbeit durch Qualitätsmanagement?

**Eine Studie zur Effektivität und Effizienz
von QM-Systemen für den Sozialen Bereich**



Diplomica Verlag

Anke Maywald

Professionalisierung Sozialer Arbeit durch Qualitätsmanagement?

Eine Studie zur Effektivität und Effizienz von QM-Systemen für den Sozialen Bereich

ISBN: 978-3-8366-2316-2

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2009

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2009

Inhaltsverzeichnis

0	Abbildungsverzeichnis.....	4
1	Einleitung.....	5
2	Professionalisierung der Sozialen Arbeit	9
2.1	Merkmale von Profession in Abgrenzung zum Beruf.....	10
2.2	Definition, Ziele und Methoden von Professionalisierung.....	12
2.3	Aktueller Stand der Professionalisierung Sozialer Arbeit.....	13
2.4	Möglicher Beitrag von QM an der Professionalisierung Sozialer Arbeit.....	15
2.4.1	Qualitätsbegriff.....	15
2.4.2	Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit.....	17
3	Entwicklung von Effektivitätskriterien für Soziale Arbeit und Qualitätsmanagement.....	20
3.1	Begriffsklärung Effektivität.....	20
3.1.1	Effektivität in der Sozialen Arbeit.....	21
3.1.2	Ziele von Sozialer Arbeit.....	21
3.1.3	Zielerreichung / Generierung von Effektivitätskriterien Sozialer Arbeit.....	23
3.1.4	Kriterien für Effektivität in der Sozialen Arbeit.....	29
3.2	Ableitung von Effektivitätskriterien für ein QM.....	30
3.2.1	Autonomie Sozialer Arbeit.....	31
3.2.2	Politische und gesellschaftstheoretische Lokalisierung Sozialer Arbeit und Lizenz zur Einmischung.....	34
3.2.3	Wissenschaftliche Theorie Sozialer Arbeit und ethischer Code.....	35
3.2.4	Lebensweltorientierung und Nutzerbezug.....	35
3.2.5	Flexibilität, Selbst-Reflexivität und Lernen.....	36
3.2.6	Verhandeln als Kommunikationsstrategie.....	37
3.2.7	Fachlichkeit, Methodenvielfalt und Lizenz zur fachlichen Leitung von Problemlösungsprozessen.....	37
3.2.8	Klarheit der Zielvorgaben.....	37
3.3	Effektivitätskriterien von QM.....	37
3.4	Rahmenbedingungen von Effektivität.....	39
4	Entwicklung von Effizienzkriterien für Soziale Arbeit und Qualitätsmanagement.....	40
4.1	Effizienz in der Sozialen Arbeit.....	40
4.1.1	Output, Outcome und Ableitung von Effizienzkriterien Sozialer Arbeit.....	41
4.1.2	Input und Ableitung von Effizienzkriterien für Soziale Arbeit.....	43
4.2	Effizienzkriterien in der Sozialen Arbeit.....	44
4.3	Ableitung von Effizienzkriterien für ein QM-System.....	45
4.3.1	Outputorientierte Ableitung von Effizienzkriterien für QM.....	45
4.3.2	Outcomeorientierte Ableitung von Effizienzkriterien für QM.....	46
4.3.3	Inputorientierte Ableitung von Effizienzkriterien für QM.....	49
4.4	Effizienzkriterien für QM.....	50
5	Das Leistungsangebot „Flexible Ambulante Erzieherische Hilfe“ der AWO Solingen.....	51
5.1	Zielgruppe.....	51

5.2	Kennzeichen des Angebotes.....	52
5.2.1	Inhalt und Struktur der Leistung.....	52
5.2.2	Personelle Ausstattung.....	53
5.2.3	Betriebsnotwendige Anlagen und Ausstattung.....	52
5.3	Outcome – Vorgaben in der FLEX.....	54
5.4	Output –Vorgaben in der FLEX.....	54
6	Beitrag der DIN ISO 9001:2000 zur Erfüllung der Effektivitäts- und Effizienzkriterien im Bereich der FLEX.....	57
6.1	Überprüfung der Erfüllung der entwickelten Effektivitätskriterien.....	58
6.1.1	Integrationsmöglichkeit fachlicher und trägerspezifischer Qualitätsstandards sowie ethischer Codes.....	58
6.1.2	Partizipation von MitarbeiterInnen, NutzerInnen und Kostenträgern.....	60
6.1.3	Prägung der Partizipation durch Motivation, Transparenz und Kommunikation.....	63
6.1.4	Geringer Formalisierungsgrad des Dienstleistungsprozesses – Gewährleistung von Handlungsautonomie.....	65
6.1.5	Gesellschaftstheoretische und politische Lokalisierung ist im QM- System vorgesehen (Leitbild).....	68
6.1.6	Ethik der Wertschätzung, Respekt und Ressourcenorientierung ist einbringbar oder vorgesehen.....	69
6.1.7	KlientInnen-Partizipation am QM-Prozess.....	70
6.1.8	Verfahren zur Selbstbeobachtung, –reflexion und Rückkopplung mit der Praxis sind vorgesehen.....	70
6.1.9	Klarheit der Zielvorgaben.....	71
6.2	Beitrag bezüglich der Erfüllung der Outcome-Vorgaben.....	72
6.3	Beitrag der DIN-ISO-Norm zur Erfüllung der Effizienzkriterien im Bereich der FLEX.....	73
6.3.1	Outputbezogene Effizienzkriterien.....	73
6.3.1.1	Marketing, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit.....	73
6.3.1.2	Mitarbeiterzufriedenheit und –motivation.....	75
6.3.1.3	Vorhandensein einer Ziel-Mittel-Strategie.....	75
6.3.2	Outcomebezogene Effizienzkriterien.....	76
6.3.2.1	Partizipation von MitarbeiterInnen, NutzerInnen, Kostenträger..	76
6.3.2.2	Prägung der Partizipation durch Motivation (MitarbeiterInnen)..	77
6.3.3.3	Geringer Formalisierungsgrad des Dienstleistungsprozesses- Gewährleistung von Handlungsautonomie.....	77
6.3.3	Inputbezogene Effizienzkriterien.....	77
6.3.3.1	Nutzung von Synergieeffekten.....	77
6.3.3.2	Kompetenzverteilung über die Hierarchieebenen.....	78
6.3.3.3	Vereinfachung organisatorischer Abläufe.....	78
6.3.4	Erfüllungsgrad der Output-Anforderungen im Bereich der FLEX.....	78
6.3.4.1	Fachleistungsstunden / Mitarbeiter.....	78
6.3.4.2	Zahl der genehmigten Hilfepläne.....	79
6.4	Schlußbeurteilung der DIN-ISO-Norm bezüglich Effektivität und Effizienz im Bereich der FLEX.....	79
7	Beitrag des AWO-Tandem-Modells zur Erfüllung der Effektivitäts- und Effizienzkriterien im Bereich der FLEX im Vergleich zur DIN-ISO-Norm	
7.1	Überprüfung der Erfüllung der entwickelten Effektivitätskriterien..... im Vergleich zur DIN-ISO-Norm.....	80 81

7.1.1	Integrationsmöglichkeit fachlicher und trägerspezifischer Qualitätsstandards sowie ethischer Codes.....	81
7.1.2	Partizipation von MitarbeiterInnen, NutzerInnen und Kostenträgern....	81
7.1.3	Prägung der Partizipation durch Motivation, Transparenz und Kommunikation.....	82
7.1.4	Geringer Formalisierungsgrad des Dienstleistungsprozesses – Gewährleistung von Handlungsautonomie.....	83
7.1.5	Gesellschaftstheoretische und politische Lokalisierung ist im QM-System vorgesehen (Leitbild).....	83
7.1.6	Ethik der Wertschätzung, Respekt und Ressourcenorientierung ist einbringbar.....	84
7.1.7	KlientInnen-Partizipation am QM-Prozess.....	85
7.1.8	Verfahren zur Selbstbeobachtung, –reflexion und Rückkopplung mit der Praxis sind vorgesehen.....	85
7.1.9	Klarheit der Zielvorgaben.....	86
7.2	Beitrag bezüglich der Erfüllung der Outcome-Vorgaben.....	86
7.3	Beitrag des AWO-Tandem-Modells zur Erfüllung der Effizienzkriterien im Bereich der FLEX	
7.3.1	Outputbezogene Effizienzkriterien	
7.3.1.1	Marketing, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit.....	87
7.3.1.2	Vorhandensein einer Ziel-Mittel-Strategie.....	88
7.3.2	Outcomebezogene Effizienzkriterien	
7.3.2.1	Partizipation von MitarbeiterInnen, NutzerInnen, Kostenträgern.....	88
7.3.2.2	Prägung der Partizipation durch Motivation (MitarbeiterInnen)....	88
7.3.2.3	Geringer Formalisierungsgrad des Dienstleistungsprozesses- Gewährleistung von Handlungsautonomie.....	89
7.3.3	Inputbezogene Effizienzkriterien	
7.3.3.1	Nutzung von Synergieeffekten.....	89
7.3.3.2	Kompetenzverteilung über die Hierarchieebenen.....	89
7.3.3.3	Vereinfachung organisatorischer Abläufe.....	90
7.3.4	Erfüllungsgrad der Outputanforderungen im Bereich der FLEX	
7.3.4.1	Fachleistungsstunden / Mitarbeiter.....	90
7.3.4.2	Zahl der genehmigten Hilfepläne.....	90
8	Tandem: Der professionellere QM-Ansatz bezüglich Effektivitäts- und Effizienzförderung im Bereich der FLEX ?.....	91
9	Fazit und Ausblick.....	93
10	Literaturverzeichnis.....	95

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 (S. 20): Gleichung von Effektivität

Abbildung 2 (S. 40): Gleichung von Effizienz I nach Bieberstein 2000

Abbildung 3 (S. 42): Gleichung von Effizienz II in Anlehnung an Piel (1996)

Abbildung 4 (S. 42): Outcome-Beispiele in der Sozialen Arbeit

Abbildung 5 (S. 44): Zusammenfassung der Effizienzkriterien in der Sozialen Arbeit

Abbildung 6 (S. 58): Prozesselemente der DIN EN ISO 9001:2000 in Anlehnung an Kühl (2004:130)

Abbildung 7 (S. 58): Zusatzelemente der DIN EN ISO 9001:2000 in Anlehnung an Kühl (2004:130 ff.)

Abbildung 8 (S. 67): Hierarchischer Aufbau der Dokumentation eines QM-Systems in Anlehnung an Pfitzinger (2001:94) in Kombination mit Pradel (2007) in Brückers (2007: 46)

Abbildung 9 (S. 71): Der Deming- oder PDCA-Zyklus, Phasen im kontinuierlichen Verbesserungsprozess nach W. Edwards Deming aus den 1950-er Jahren. Eigener Entwurf

I Einleitung

Qualitätsmanagement stellt einen Versuch zur Steuerung von Prozessen und Strukturen in Organisationen dar. Beeinflusst werden sollen Eigenschaften und damit auch die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung. Für den stationären und teilstationären Bereich der Flexiblen Erziehungshilfe ist der Abschluss von Leistungsvereinbarungen (§ 78 b I Nr.1 SGB VIII) und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen seit 1999 zwingend erforderlich und nach § 78bI Nr.3 SGB VIII Voraussetzung für die Übernahme der Leistungsentgelte durch den Leistungsträger (Jugendamt). In der Qualitätsentwicklungsvereinbarung werden Leistungs- und Qualitätsmerkmale der Leistungsvereinbarungen aufgenommen (§ 78cII SGB VIII).

Die *nicht-teilstationäre* und *nicht-stationäre* Hilfe zur Erziehung, die die Flexible Erziehungshilfe (FLEX) darstellt, ist vom § 78 a SGB VIII (noch) nicht erfasst. Das bedeutet für diesen Bereich, dass auch die Folgeparagrafen (§§ 78 b-c SGB VIII) zum Abschluss von Leistungsvereinbarungen über „Inhalt, Umfang und *Qualität* der Leistungsangebote“ (§ 78 b SGB VIII) nicht gelten.

Es besteht also für den Bereich der FLEX *noch* keine gesetzliche Notwendigkeit, „Art, Ziel und Qualität des Leistungsangebotes“ (§ 78cI, Nr.1 SGB VIII) durch die Implementierung eines QM-Systems festzulegen.

Trotzdem ist es durchaus so, dass sich der Wind, der mit der Verschlechterungen der ökonomischen Rahmenbedingungen der Kommunen in den 1980-er Jahren aufkam, auch im Bereich der FLEX schon lange bemerkbar ist:

Die Kommunen wendeten sich von dem bis dato üblichen Finanzierungsprinzip der *selbstkostendeckenden* Pflegesätze ab den *prospektiven Pflegesätzen* zu, die auch für Leistungen der Jugendhilfe gelten. Es bedeutet, dass beim Abschluss der Verträge über die Pflegesätze und Leistungsentgelte diese für jeden Einzelfall in einem *künftigen* Zeitraum gelten, ohne dass die Möglichkeit zu einer Nachverhandlung oder eines nachträglichen Kostenausgleichs bestünde.

Das Kinder- und Jugendhilferecht verlangt ferner in § 78 b II SGB VIII von den Einrichtungsträgern (der stationären und teilstationären Jugendhilfe), dass sie unter Berücksichtigung der Grundsätze der Leistungsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zur Erbringung der jeweiligen Jugendhilfemassnahme geeignet sind. *Leistungsfähigkeit* meint hier die Fähigkeit der Einrichtungsträger, ihre Aufgaben mit der ihnen zur Verfügung stehenden personellen und sachlichen Ausstattung unter Ausnutzung der vorhandenen organisatorischen Ressourcen angemessen zu erfüllen. Mit *Wirtschaftlichkeit* der Leistungserbringung ist gemeint, dass die Einrichtungsträger die gewünschten Leistungen mit einem hierfür angemessenen Kostenaufwand erbringen.

Sparsamkeit schreibt den freien Trägern der Jugendhilfe schließlich vor, dass unnötige Kosten vermieden werden sollen und unter mehreren geeigneten Handlungsalternativen die kostengünstigste gewählt werden soll.

Diese Mittel der *Neuen Steuerung* (vgl. Merchel 1999:22 ff.) waren und sind der Versuch, auf die desolante Lage öffentlicher Kassen zu reagieren. Jugendhilfe soll „ihre Handlungsweise stärker als bisher auf den >Output< einer Leistung gegenüber ihren Adressaten beziehen“ (ebda) und die Forderung nach *Kundenorientierung* und *Qualität* als Kriterium für die Beurteilung und Finanzierung auch der Leistungen der Flexiblen Erziehungshilfe sind nur eine Frage der Zeit

Will die Jugendhilfe die Steuerung von Erziehungshilfen nicht völlig aus der Hand geben, muss sie in der Lage dazu sein, Wirkungsnachweise zu erbringen und effektive Steuerungsnachweise frühzeitig einzusetzen, um diese in den Qualitätsdiskurs verbindlich einzubringen (vergl. hierzu auch Wirkungsorientierte Jugendhilfe, Band I: 6). Der Zeitpunkt, dies zu tun, scheint für den Bereich der FLEX jetzt ein guter, zumal sich die oben beschriebene Entwicklung vermutlich auch bald in diesem Bereich zeigen könnte. Es besteht durch die „freiwillige“ (da noch nicht rechtlich vorgeschriebene) Implementierung von QM im Bereich der FLEX die Möglichkeit, die Steuerung mitzugestalten, da noch kein entsprechender

Ansatz durch den Leistungsträger Jugendamt etabliert wurde und damit noch keine Qualitätskriterien vorgegeben sind.

Die AWO im Kreisverband Solingen entschied sich als Methode für das durch sie seit 1997 entwickelte Qualitätsmanagement-System des Tandem-Modells, das auf dem QM-Modell der DIN EN ISO - Norm basiert und diese mit inhaltlichen Qualitätskriterien kombiniert, die sich auf Fachlichkeit und Verbandsspezifika der AWO beziehen (Brückers 2007:11). Seit dem Sommer 2007 befindet sich die Flexible Erziehungshilfe im Prozess der Implementierung dieses Modells.

Da ich selbst diesen Prozess von Anbeginn an im Rahmen der Arbeit in Qualitätszirkeln und Schulungen durch einen externen Berater miterlebe, war es für mich nahe liegend und spannend zu untersuchen, wie QM durch die Formulierung von Zielen und Methoden (Prozessen und Programmen) als Chance dazu benutzt werden kann, sich aktiv an der aktuellen Qualitätsdiskussion zu beteiligen, indem fachliche Mindeststandards festgeschrieben werden und gleichzeitig die Arbeit selbst verbessert wird.

Es wird zu klären sein, ob der Tandem-Ansatz gegenüber dem DIN EN ISO 9001 – Ansatz aufgrund seiner Besonderheiten hierzu eventuell *geeigneter* ist, da er vielleicht *effektiver* und *effizienter* arbeitet und somit die Professionalisierung der Sozialen Arbeit womöglich wirksamer fördert.

Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit versucht zunächst zu beleuchten, welche Chancen QM hat, die Professionalisierung Sozialer Arbeit vorantreiben. Hierzu wird anhand unterschiedlicher Fachaufsätze die Entstehungslage und Entwicklung der Professionalisierungs-Debatte im Bereich der Sozialen Arbeit skizziert (2). Unter 2.1 stelle ich die Profession als *besonderen* Beruf in Abgrenzung zum *normalen* Beruf hervor, um dann unter 2.2 zur Definition, Zielsetzung und zu den Methoden von Professionalisierung zu kommen.

Unter 2.3 skizziere ich den aktuellen Stand der Professionalisierungsdiskussion, um unter 2.4 mögliche

Wirksamkeitsbereiche von QM als Beitrag zur Professionalisierung zu eruieren. Hierzu dienen mir die Ziel- und Methodenvorgaben von Professionalisierung in Verbindung mit unterschiedlichen QM - Definitionen und – Methoden.

In 3 werden Kriterien für Wirksamkeit Sozialer Arbeit entwickelt, die sich qua Definition von Effektivität (Grad der Zielerreichung / Outcome im Verhältnis zum vorgegebenen Ziel) an Zielen von Sozialarbeit einerseits (3.1.1) und ihren Methoden andererseits (3.1.2) orientieren. Aus diesen Kriterien leite ich durch die Bearbeitung der Frage nach dem Beitrag von QM zur Unterstützung Sozialer Arbeit unter 3.2 entsprechende Effektivitätskriterien für ein QM ab (3.2.3). Hierzu untersuche ich jedes einzelne Effektivitätskriterium für Soziale Arbeit in Hinblick auf potentielle effektive Unterstützung durch QM. Die hierdurch generierten Kriterien der Effektivität für ein QM-Modell werden durch die Entwicklung von Effizienzkriterien – auch hier zunächst für Soziale Arbeit (4.1) - später abgeleitet für ein QM (4.2). Die Generierung der Effizienzkriterien basiert auf der grundlegenden betriebswirtschaftlichen Definition von Effizienz als Relation zwischen Output (=Nutzen) und Input (=Kosten) und schlägt sich dem entsprechend in der Gliederung nieder: Der Nutzen ist in 4.2.1.1, die Kosten unter 4.2.1.2 beschrieben.

In 5 wird das Leistungsangebot der flexiblen erzieherischen Hilfe der AWO Solingen kurz vorgestellt. Der Schwerpunkt liegt hier auf den Vorgaben von Outcome (5.3) und Output (5.4) als Messgrößen für Effektivität und Effizienz eines in diesem Bereich eingesetzten QM-Modells.

Unter 6 wird zunächst die DIN ISO-Norm bezüglich ihrer Erfüllung der Effektivitäts- und Effizienzkriterien überprüft. Hierzu werden alle entwickelten Kriterien in der Norm selbst einzeln überprüft (6.1). Unter 6.2 folgt die Überprüfung der Erfüllung der Outcome-Vorgaben durch die DIN-ISO-Norm. Unter 6.3 wird die Erfüllung der entwickelten Effizienzkriterien überprüft.

Dieselbe Vorgehensweise – diesmal bezogen auf den von der AWO entwickelten Tandem-Ansatz – zieht sich durch die Punkte 7.1-7.3. Der Unterschied ist, dass hier der jeweilige Zielerreichungsgrad der einzelnen

Kriterien mit den Ergebnissen der Untersuchung des DIN EN ISO 9000 - Ansatzes verglichen wird. Unter 7.4 findet eine Schlussbewertung beider Ansätze bezüglich o.g. Kriterien statt.

Unter 8 werden die Besonderheiten des AWO-Tandem-Ansatzes zusammenfassend herausgestellt und die Frage, ob es sich bei diesem Ansatz tatsächlich um den professionelleren von beiden handelt, abschließend beantwortet. Ergänzungsvorschläge bezüglich einer möglichen professionellen Vervollkommnung dieses Ansatzes befinden sich in Teil 9. In Teil 10 folgt das Literaturverzeichnis, in 11 der Anhang, in 12 dann noch die Anmerkungen.

2 Professionalisierung der Sozialen Arbeit

Die Diskussion um die Notwendigkeit der *Professionalisierung* Sozialer Arbeit begann in den frühen Siebziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts. Sozialarbeiterisches und –pädagogisches Handeln basierte in dieser Zeit auf einem nach Otto (zitiert in Thole/Cloos 2000:2) „vorwissenschaftliche[n] Gesellschaftsbild“ und vertraute somit zumeist „auf den sogenannten gesunden Menschenverstand“ (Ebda: 2). Thole hierzu weiter beziehend auf Otto (1972): „ Den Beobachtungen zufolge basierte die Begrenzung des Handelns >auf den Individualansatz< und auf eine >mangelhafte Anwendung der Ergebnisse politisch-ökonomischer Analysen. Im Kern konnte das sozialpädagogische Handeln in der Praxis als >ein symptomatisches Zeichen< (...) für die unkritische Gesamtfassung der Sozialarbeit gelesen werden.“

Thiersch und Rauschenbach (Thiersch 1987) stellten im Zusammenhang mit der damaligen Auseinandersetzung mit der Etablierung einer Theorie der Sozialen Arbeit bereits in den 80-er Jahren des Zwanzigsten Jahrhunderts einen erheblichen Widerstand seitens der Praktiker fest. Die Praktiker fühlten sich bis dato von der Theorie, was deren Klarheit über Kompetenzen, Selbstverständnis und Handlungszeug sowie systematisiertes Wissen anging, allein gelassen. Die Praktiker beriefen sich in ihrer Arbeit „auf die *situative* Machbarkeit, auf die *pragmatische* Kenntnis von *Handwerkszeug* und Handlungsregeln und auf die eigene Erfahrung. „ (Thiersch/Rauschenbach 1987: 984 in Thiersch).

Das sich aus dieser offenbaren Notlage der Sozialarbeit entwickelnde Professionalisierungskonzept wollte sich dieser Wirklichkeit sozialarbeiterischen Handelns entgegenstellen. Um mich dem Begriff von Professionalisierung anzunähern, möchte ich an dieser Stelle zunächst Profession von Beruf abgrenzen, um dann Professionalisierung und ihre Ziele zu definieren.

2.1 Merkmale von Profession in Abgrenzung zum Beruf

Unter *Beruf* versteht man in der Regel eine *bezahlte Tätigkeit*, für die man spezifisch qualifiziert sein muss (Müller 2001:1). Somit ist nicht jeder Job oder jedes Hobby, das eine hohe Qualifizierung verlangt, ein Beruf. Wissenssoziologisch betrachtet braucht nach Müller (ebda:2ff) jeder Beruf ein *Mandat* und eine *Lizenz*. *Mandat* meint, dass ein gesellschaftlich anerkanntes Wissen darüber existiert, wozu und in welchem Bereich ein Beruf gut und nützlich ist. Mandate werden in Deutschland in den „Blättern zur Berufskunde“ durch die Bundesanstalt für Arbeit beschrieben.

Lizenz hingegen bezeichnet ein gesellschaftliches Wissen darüber, was Angehörige eines Berufs tun dürfen und tun sollen sowie über die Voraussetzungen, unter denen sie dies auch dürfen. Beispiele hierfür sind alle Berufsordnungen, Ausbildungsgesetze und staatliche Anerkennungsverfahren.

Unter *Profession* wird nach Müller (2001:1) „eine besondere Klasse von Berufen verstanden“. Sie sind insofern *besonders*, als dass hier die Anforderungen an Mandat und Lizenz besonders hoch sind.

Solche hohen Anforderungen werden insbesondere dann gestellt, wenn die Berufstätigkeit

- Besondere zentrale Bereiche des Lebens betrifft
- Den persönlichen Privat- oder Intimbereich von anderen Menschen berührt und deshalb
- Für diejenigen, denen diese Berufe nützen sollen, besondere Risiken und Verletzungsgefahren einschließen

Die trifft insbesondere für folgende Lebensbereiche zu:

- Für alles, was mit dem menschlichen Körper, seiner Gesundheit und ihrer Gefährdung zusammenhängt (Ärzte haben hier Mandat und Lizenz)
- Alles, was mit den Rechten von Menschen und ihrer Verletzbarkeit zu tun hat (allgemein : Juristen)
- Alles, was mit der menschlichen Seele und ihren Gefährdungen zu tun hat (allgemein : Geistliche)

Allgemein lassen sich zwei Anforderungen an Professionen hieraus ableiten: Ihre Angehörigen müssen „in ganz besonderer Weise kompetent sein, um die Gefahr, dass sie in dem jeweiligen sensiblen Lebensbereich Schaden anrichten, möglichst gering zu halten“ (Müller 2000:3).

Andererseits müssen Professionen in besonderer Weise unabhängig sein „von staatlichen und anderen Instanzen“ (ebda: 3), da diese häufig andere Interessen verfolgen als die KlientInnen, als auch unabhängig von den KlientInnen selbst.

Aus diesen Vorüberlegungen ergeben sich nach Müller (2000:3) für die Professionen folgende *Merkmale*:

1. lange anspruchsvolle Ausbildungen, besondere Prüfungsverfahren (Approbation), wissenschaftlich fundiertes Wissen
2. spezielle „staatlich anerkannte“ Kontrolle über den Berufszugang wie auch ein staatlich zugesichertes Monopol (siehe Ärzte und Juristen)
3. Vorgabe und Kontrolle der inhaltliche Standards durch eine institutionalisierte und wissenschaftliche Fachkultur
4. Unabhängigkeit von Weisungen in fachlichen Dingen (Zeugnisverweigerungsrecht)
5. andererseits professionelle ethische Codes (siehe hippokratischer Eid der Ärzte), Standesorganisationen, die Selbstkontrolle üben

2.2 Definition, Ziele und Methoden von Professionalisierung

Thole und Cloos (2001:2) arbeiten in ihrem Modell mit der prägnanten Definition von Professionalisierung als „ein kritisch-reflektierender Prozeß der >konsequenten Umsetzung von systematischem Wissen in praktisches Handeln<“ (Zitat in Parantese von Otto 1972:419).

Ziel von Professionalisierung ist nach Thole und Cloos (2001:2) eine deutlichere *wissenschaftliche Fundierung* Sozialer Arbeit sowie eine deutlichere *Problematisierung* der *politischen* und *ökonomischen Verhältnisse* aus der Sicht der Sozialen Arbeit.

Um eine Problematisierung der politischen und ökonomischen Verhältnisse vornehmen zu können, setzt dies als Bedingung eine realistische, „und das heißt auch eine politische und ökonomische Dimensionen umfassende Analyse seiner berufliche Wirklichkeit voraus, damit er mit den Betroffenen zu entsprechenden kollektiven Lernprozessen kommt, die über die vorherrschende kontemplative Kritik an gesellschaftlichen Zuständen hinausführen.“ (Thole Cloos 2001:4).

Thole und Cloos führen als weiteres Ziel von Professionalisierung die *Verbesserung der Qualität Sozialer Arbeit* an (ebda:4). Dieses Ziel von Professionalisierung kann nach ihrer Meinung nur durch „eine ausgeprägtere wissenschaftliche und fachliche Ausrichtung..“ (ebda:4) erreicht werden. Gemeint ist hier eine auch von Staub-Bernasconi in ihrem Artikel zur Professionalisierung (2005:4) curriculare Ausformulierung der akademischen Ausbildung einerseits.

Andererseits ist hier die von Frau Staub-Bernasconi geforderte Einführung einer *wissenschaftsbezogenen Theorie Sozialer Arbeit* angesprochen, die sie als Voraussetzung der Weiterentwicklung der Professionalisierung Sozialer Arbeit fordert (Staub-Bernasconi 2005:5). Hierdurch würde Sozialarbeit „*erstens* wissenschaftlich begründungsfähig für das, was sie beschreibt, interpretiert und tut..“ (Staub-Bernasconi 2005: 1). Das heißt, Soziale Arbeit muss, um Profession zu sein, ihre Methoden jederzeit aufgrund des derzeit verfügbaren theoretisch-wissenschaftlichen Wissens begründen können, gleichzeitig muss sie festhalten, „was sie (noch) nicht

weiss und deshalb mit Erfahrungswissen lösen muss“ (Staub-Bernasconi 2005: 1).

Zweite Bedingung von Professionalisierung von Sozialer Arbeit ist nach Staub-Bernasconi (2005:2), dass sie über einen *Ethik-Kodex* verfügt. Dieser Kodex ermöglicht es der Sozialen Arbeit, relativ unabhängig von dem jeweiligen politischen Zeitgeist der Träger zu sein. Einer politischen Funktionalisierung von Sozialarbeit, z.B. im Sinne von Kaschieren der „Folgen verfehlter Investitionen ...in einem enger werdenden Budget“ (Hellmann 1998:14) würde hierdurch vorgebeugt. Die Forderung einer Berufsethik gehört nach Staub-Bernasconi (2005: 14) in die Agenda von Berufsverbänden.

Worauf sich diese ethische Basis gründen könnte, schlägt Staub-Bernasconi (2005:5) mit einem Instrument vor, mit dem wir fähig wären, „...den heutigen Zeitgeist, der durch die Soziale Arbeit weht, kritisch zu analysieren und ihn mit einer wissenschaftsbezogenen Theorie Sozialer Arbeit zu vergleichen. Dieser Zeitgeist hat einen Namen, nämlich „*Neo-Liberalismus*“ (Frau Staub-Bernasconi bezieht sich hier auf Willke 2003).

2.3 Aktueller Stand der Professionalisierung Sozialer Arbeit

Müller kommt ebenso wie Staub-Bernasconi in Bezug auf den Stand der Professionalisierung Sozialer Arbeit zu dem Schluss, dass „einerseits jene Etablierung als Beruf im Lauf des 20. Jahrhunderts gelungen ist, andererseits das Niveau der Professionalisierung höchst unterschiedlich und ungewiss geblieben ist“ (Müller 2000:7). In diesem Zusammenhang kann man bezüglich der herrschenden Meinung zum jetzigen Stand der Professionalisierung Sozialer Arbeit von einer *mislungenen Professionalisierung* Sozialer Arbeit sprechen. Für Müller handelt es sich bei dem Beruf der/des Sozialarbeiters/ Sozialarbeiterin bislang noch um eine *Semiprofession* .

Frau Staub-Bernasconi geht in ihrer Beurteilung des aktuellen Standes der Professionalisierung über diese Bezeichnung hinaus, indem sie sogar von der Gefahr einer *Deprofessionalisierung* spricht und Sozialarbeit selbst dafür verantwortlich macht, zu ihrer eigenen Demontage bzw.

Deprofessionalisierung beizutragen, indem sie eine „ >Leerstelle< der Unklarheit, undefiniertheit und Beliebigkeit darüber [schafft], was eine Profession überhaupt ausmacht“ (Staub-Bernasconi 2005:4).

Die Definition der Profession Sozialarbeit von Frau Staub-Bernasconi (komplett zitiert in 3.1.1), die sich mit der idealtypischen Vision Sozialer Arbeit als Profession befasst, bildet aus diesem Grunde auch „nur“ ein Zukunftsszenario ab, das noch erheblich weit vom aktuellen Stand der Professionalisierung Sozialer Arbeit entfernt ist.

Thole und Cloos sehen, dass in die aktuelle *Modernisierungswelle* (Thole/Cloos 2001:20) „stillschweigend die Professionalisierungshoffnung in >entsubjektivierter< Form implantiert ist.“ Der Prozeß der Professionalisierung ist ihrer Auffassung nach offenbar noch nicht weit gediehen, da „weder die *wissenschaftstheoretischen Diskurse* noch die *sozialpädagogischen Praxen* ein ihnen eigenes, konsistentes und souveränes *Netzwerk* von *Kriterien* vorliegen hat, welches die Aufnahme nicht fachspezifischer Wissens- und Könnensressourcen zu filtern und kanalisieren vermag“ (Thole/Cloos 2001:20).

Müller geht hier konform: Sozialarbeit/Sozialpädagogik könnten zwar heute ihre Handlungsfelder gegenüber anderen Professionen (Ärzten und Juristen beispielsweise) klarer abgrenzen und deutlicher beschreiben. Dennoch spricht er ihrem aktuellen disziplinären Diskurs die Fähigkeit ab, „praktische Anleitung [zu bieten], um den Typus >offener< oder >lebensweltorientierter< Professionalität als Habitus zu sichern oder wenigstens praktisch wirksam zu unterstützen.“ (Müller 2001: 14, vergl. auch Müller 1999).

Frau Staub-Bernasconi zufolge zeigt Soziale Arbeit erste Ansätze zur Fortschreibung ihrer Professionalisierung, da sie beginnt, sich in den Widerstand gegen die herrschenden politischen Machtverhältnisse zu begeben. Dennoch ist eine hierbei leitende „Theorie über den Gegenstand Sozialer Arbeit, über die Probleme und Nöte ihrer Klientel und deren individuellen und gesellschaftlichen Ursachen“ noch zu verbessern (Staub-Bernasconi 2005:14). Sie geht davon aus, dass diese Dissidenz „beginnt des weitern mit einem Berufskodex, einer Berufsethik, die dazu

beiträgt, zwischen Legalität und Legitimität zu unterscheiden“(ebda:14). Dieser Berufskodex, den sie auch als *drittes Mandat* bezeichnet, steht ihrer Ansicht nach noch in den Kinderschuhen, gehört jedoch in die Agenda eines Berufsverbandes für Soziale Arbeit, um den Prozess der Professionalisierung Sozialer Arbeit voranzutreiben.

2.4 Möglicher Beitrag von QM an der Professionalisierung Sozialer Arbeit

2.4.1 Qualitätsbegriff

Der Begriff der Qualität stammt aus dem Lateinischen *qualitas* bzw. *qualis* (‘wie etwas beschaffen ist’) was soviel wie Beschaffenheit und Güte einer Person oder einer Sache bedeutet (vgl. Brockhaus 1998b:657). Keupp (in Peterander 2004:332) zitiert Merchel, der ausführte, dass es sich bei Qualität um ein „Konstrukt [handelt], das außerhalb gesellschaftlicher und persönlicher Normen, Werte, Ziele und Erwartungen nicht denkbar ist. Grundlage jeder Qualitätsdefinition in der Sozialen Arbeit ist deren ethische und normative Ausrichtung.“ Somit können auch Qualitätsstandards letztlich nur subjektiv sein.

Auch nach Beckmann, Otto, Richter, Schrödter (2008:1) fehlt in der Sozialen Arbeit eine theoretisch-analytische Bearbeitung von Qualität fast gänzlich. Ein Qualitätsverständnis, das die vorherrschenden vielfältigen Ansprüche zusammenzufassen vermag, liegt bis dato nicht vor. Diesbezügliche Bemühungen reichen von relativistischer Beliebigkeit bis zu Qualität als Ergebnis von „Aushandlung“ (vergl. Merchel 2001). Qualität als Ergebnis eines Aushandlungsprozesses „stellt *keine statische*, sondern eine *dynamische Größe* dar, die sich permanent verändert.“ (Kühl/Schmidt 2004:61).

Da nun klar ist, dass es „kein objektives, für alle Menschen gleichermaßen gültiges Kriterium für Qualität [gibt].“ (Meinhold 2003:15), muss auf *Qualitätsbeschreibungen* zurückgegriffen werden.

Um diese durchzuführen, bedarf es der Definition von Erwartungen (der am Dienstleistungsprozess Beteiligten) und Kriterien, die es den fachlichen Institutionen ermöglichen, mitzugestalten, welche qualitativen

Standards in ihren Bereichen gelten sollten. Nach Meinhold (2003:17) lässt sich Qualität Sozialer Arbeit am besten mit der Identifikation von *Schlüsselprozessen* erfassen. Schlüsselprozesse sind nach Meinhold (2003:17) „jene (Arbeits-)Prozesse, die für den Geschäftserfolg einer Institution eine große Bedeutung haben.“ Von einigen Autoren wird das Synonym der Kernprozesse verwendet. Die meisten Qualitätsbeschreibungen in der Sozialen Arbeit orientieren sich an den von Donabedian (1982) entwickelten Begrifflichkeiten:

1. Ergebnisqualität: Welches Ergebnis wird angestrebt?
2. Prozessqualität: Was ist zu tun, um dieses Ergebnis zu erreichen?
3. Strukturqualität: Was braucht man hierzu?

Doch selbst diese Form der Annäherung an einen Begriff von Qualität wird in der Literatur kritisch bewertet: So ist nach Speck (1999: 28) die Qualität sozialer Dienste *objektiv nicht berechenbar* und normierende Qualitätsstandards sind nach Ansicht von Peterander und Speck (1999:28) unzulänglich, um die *Güte* eines helfenden Aktes zu bewerten. Im Gegenteil wird in der Fachwelt der Frage nachgegangen, ob Qualitätsmanagement überhaupt zur Steigerung der Qualität beitrage (vgl. Schernus 1998: 4) oder die Qualität sogar gefährde: „Gefährdet Qualitätsentwicklung die Qualität psychiatrischer Versorgung?“ (Kupfernagel 2004:8).

Der Begriff der Qualität macht keine Aussage über „hohe“ oder „gute“ Qualität, da diese Bewertungsmaßstäbe in ihrer Einschätzung sehr subjektiv sein können (Vomberg 2002:19). Der Begriff der Qualität meint „etwas sehr Relatives“ und ist demnach „von den Merkmalen abhängig, die festgelegt und vorausgesetzt werden“ (Ebda.: 19,20). Diese Festlegung erfolgt im Aushandlungsprozess zwischen Kostenträger und Leistungserbringer in Form von Leistungsvereinbarungen. Die Deutsche Gesellschaft für Qualität definiert die Qualität wie folgt: „Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen einer Leistung oder Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse bezieht“ (URL: [http:// www.dgq.de](http://www.dgq.de) 2008:1).

2.4.2 Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit

In der Literatur finden sich unendlich viele Definitionen von QM, hier folgen einfürend drei exemplarische, die meines Erachtens sehr bündig auf den Punkt kommen.

Nach Flock (2003:1) ist QM „ein Prozess, durch den methodische Konzepte und Strukturen sozialer Einrichtungen bedarfsgerecht für eine bestimmte Zielgruppe gestaltet und in ihren Handlungsfeldern wirtschaftlicher und effizienter umgesetzt werden sollen.“

Qualitätsmanagement lässt sich als Managementansatz definieren, durch den Kundenzufriedenheit und Produktqualität verbessert werden sollen (Knorr/Halfar 2000:18).

In der DIN EN ISO 9000-1 wird QM als „alle Tätigkeiten des Gesamtmanagements [definiert], die im Rahmen des QM-Systems die Qualitätspolitik, die Ziele, die Verantwortungen festlegen sowie durch Mittel wie Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung/QM-Darlegung Qualitätsverbesserung verwirklichen.“ (Vomberg 2002: 19).

Das übereinstimmende Ziel aller Definitionen von QM ist offenbar die *Verbesserung* der Qualität Sozialer Arbeit, z.B. durch eine erhöhte KundInnenorientierung, die wiederum durch verbesserte Passgenauigkeit der Dienstleistung gewährleistet wird (vergl. Beckmann 2006:4). Weiteres Ziel- auch da sind sich alle QM-Methoden einig, ist die Kostensenkung und Effizienzsteigerung (Ebda.: 4).

Wo kann QM zur Professionalisierung beitragen und die Ziele von Sozialarbeit unterstützen?

Ich möchte jetzt auf meine zu Beginn von 2.2 aufgeführte Definition von Professionalisierung nach Thole/Cloos zurückkommen, wonach es sich hierbei um „ein(en) kritisch-reflektierender Prozeß der >konsequenten Umsetzung von systematischem Wissen in praktisches Handeln<“ handelt.

Natürlich kann QM keinen Beitrag zur Erhöhung des wissenschaftlich-theoretischen Niveaus von Sozialarbeit beitragen, das ist - wie oben

gezeigt - die Aufgabe der Sozialarbeitswissenschaft. Wohl aber ist es denkbar, dass durch den selbst-reflexiven Charakter (repräsentiert z.B. durch das vielen QM-Ansätzen immanente Prinzip der ständigen Verbesserung nach Deming / PDCA-Zyklus) QM diesen *kritisch-reflektierenden* Prozess fördert, systematisiert und hierdurch einen Beitrag zur Professionalisierung leistet.

Durch diese selbst-reflexive Methode könnte QM eventuell sogar zur Schaffung einer wissenschaftlichen Basis *beitragen*, indem es zum Erwerb neuen Wissens z.B. durch Forschung beiträgt. Forschung bedeutet die methodische Suche nach *neuen Erkenntnissen* (wikipedia:Wissenschaft in URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Wissenschaft> 2008:1).

Die Suche nach neuen Erkenntnissen kann z.B. durch die Reflexion des beruflichen Handelns begonnen werden.

Nach Kühl (2001:8) ist ein aussagekräftiges Kriterium dafür, dass ein Beruf eine ausdifferenzierte Profession darstellt die „Reflexion der eigenen Geschichte und die Weiterentwicklung der theoretischen Grundlagen eines Tätigkeitsfeldes“.

QM fördert durch seine systemimmanente *Reflexion* die Weiterentwicklung des Tätigkeitsfeldes der Sozialen Arbeit und damit auch ihre Professionalisierung.

Wie unter 2.2 bereits beschrieben ist *ein* Ziel von Professionalisierung (beschrieben nach Thole/Cloos 2005:4) die *Verbesserung der Qualität Sozialer Arbeit*. Die Frage, ob QM Qualität sozialer Dienstleistungen messen kann (vergl. zur Unberechenbarkeit der Qualität sozialer Dienste Kühl 2004:158) und darüber hinaus in der Lage dazu ist, diese zu *verbessern*, wird in der Fachliteratur aktuell sehr kontrovers diskutiert. Meiner Recherche nach gibt es bislang keinerlei empirischen Untersuchungen zur Effektivität/Wirksamkeit von QM-Ansätzen. Dieses Rechercheergebnis wird von Kühl (2004: 159) in seiner Dissertation zum Thema Wirkungen von QM-Systemen in sozialwirtschaftlichen Unternehmen bestätigt.

Speck sieht die Rolle von QM auch darin (Peterander/Speck 2004:17), zur Etablierung einer *ethischen Philosophie* Sozialer Arbeit beizutragen. Zumindest begründet er die Notwendigkeit von Qualitätsentwicklung mit dem Mangel an Tragfähigkeit und Gültigkeit der früheren „allgemeinverbindlichen normativen Ordnungen“ (ebda.:17). Er sieht in QM eine geeignete Methode, um die derzeitige „normative Pluralität“ zumindest zu steuern.

Peterander und Speck stellen in ihrem Buch die provokante Frage: QM als neue Sozialphilosophie/Ethik? (Thole/Cloos 2001)

Letztendlich kann sich QM nur dann für die Professionalisierung Sozialer Arbeit eignen, wenn das System Raum lässt für die Aufnahme eines (noch von der Sozialen Arbeit zu entwickelnden) konsistenten und souveränen Netzwerks von Kriterien (Thole/Cloos 2001:20). Nur auf diese Weise ist gewährleistet, dass nicht eine rein betriebswirtschaftliche Outcome und Output-Perspektive maßgeblich ist, sondern sich sozialarbeiterische und damit fachliche Vorgaben etablieren.

Möglich ist dies, wenn QM-Systeme diese fachliche Ebene nicht ausklammern und über reine Technokratie hinausgehen. Möglich ist dies auch dann nur, wenn Politik Sozialarbeit in diesem Raum Mündigkeit zuspricht. Dann kann QM einen großen Beitrag zur Professionalisierung leisten.

Der Deutsche Berufsverband für Soziale Arbeit (DBSH) macht in seiner Präambel (Qualitätskriterien zur Beurteilung der Qualität in den Handlungsfeldern Sozialer Arbeit 2008: 1ff.) deutlich, dass die aktuelle Qualitätsdiskussion auch als Chance genutzt werden könne, „um Mindeststandards gegenüber wirtschaftlichen Interessen festzuschreiben und gleichzeitig die Arbeit selbst zu verbessern: ...“ Der DBSH legt eine Qualitätsbeschreibung „Sozialer Arbeit“ vor, die sich auf die sog. Kontextebene, die Kompetenzebene und die Klientenebene bezieht.

3 Entwicklung von Effektivitätskriterien für Soziale Arbeit und Qualitätsmanagement

3.1 Begriffsklärung Effektivität

Effektivität stammt aus dem Lateinischen (*effectivus*) und bedeutet *bewirkend*. Effektivität stellt ein Maß für die Zielerreichung dar und kann mit Wirksamkeit, *Output* oder Qualität der Zielerreichung definiert werden.

Effektivität ergibt sich aus der Relation von *erreichtem* Ziel zu *definiertem* oder vorgegebenem Ziel. Das einzige Kriterium für das Vorhandensein von Effektivität ist die *Erreichung des definierten Ziels*. Ein Verhalten ist dann effektiv, wenn es dazu führt, dass ein vorgegebenes Ziel erreicht wird. Das vorgegebene Ziel kann auch als *beabsichtigte Wirkung* beschrieben werden und wird als *Outcome* bezeichnet (Online-Verwaltungslexikon-Managementbegriffe E: Definitionen in URL: <http://.olev.de/e.htm#Effektivitaet.htm>). Das erreichte Ziel ist mit dem *Output* zu identifizieren.

Aus der obigen Definition von Effektivität ergibt sich folgende Gleichung:

Effektivität (Zielerreichungsgrad)	=	erreichtes Ziel	:	vorgegebenem Ziel
Effektivität	=	Output	:	Outcome

Abbildung 1: Gleichung für Effektivität

Die leitende Frage ist hier nach Ferdinand Drucker (zitiert in Merchel 2001:45): Tun wir die Dinge *richtig* (um Wirkungen zu erzielen)?

Im Verhältnis zur Effizienz ist die Effektivität bedeutender, da hier der Grad der Zielerreichung betroffen ist. Mit Effizienz kann keine *wirksamere* Zielerreichung zustande gebracht werden, „nur“ eine *wirtschaftlichere*.

3.1.1 Effektivität in der Sozialen Arbeit

Als *effektiv* im Sinne von leistungsfähig gelten „Einrichtungen der Sozialen Arbeit dann, wenn sie mit den eingesetzten Ressourcen *Wirkungen* erzielen“ (Merschel 2001:46). Gemessen werden kann Effektivität nur dann, wenn das erwartete oder zu erreichende Ziel bekannt und definiert ist

(vergl. hierzu Engel/Schmitt-Schäfer 2004:9) und gleichzeitig Output-Ergebnisse vorliegen.

Um Effektivitätskriterien für die Soziale Arbeit zu entwickeln, müssten somit die Grundüberlegungen lauten:

- Welche vorgegebenen Ziele (=Outcome) hat sich Soziale Arbeit gesetzt?
- Welche Methoden und Eigenschaften der Arbeit sind zur Bewirkung der gewünschten Ergebnisse wichtig?

Zu entwickelnde Effektivitätskriterien müssten demnach dazu geeignet sein, die Erreichung der *Ziele* Sozialer Arbeit zu unterstützen. So ist zunächst zu klären, welche Ziele sich Soziale Arbeit selbst setzt.

Wirksamkeit lässt sich laut Merchel als Maßstab sozialpädagogischen Handelns in den meisten Fällen nur schwer bestimmen und nur in engen Grenzen messen“ (Merkel 2001:45). Wirksamkeit wird in der aktuellen Modernisierungsdiskussion in der Sozialen Arbeit oftmals mit *Ergebnisqualität* gleich gesetzt, die die Effektivität in Bezug zu den vorher genannten Zielen setzt. An diesem Kriterium macht sich ein Teil der Schwierigkeiten der jetzigen Qualitätsdebatte fest: Wie können (interaktive) Dienstleistungen am Menschen in eindeutige Ursache-Wirkungsbeziehungen gesetzt und somit in Bezug auf die Wirksamkeit überhaupt gemessen werden?

3.1.2 Ziele von Sozialer Arbeit

Ich beginne mit einem Zitat:

„Soziale Arbeit ist eine Profession, die sozialen Wandel, Problemlösungen in menschlichen Beziehungen sowie die Ermächtigung und Befreiung von Menschen fördert, um ihr Wohlbefinden zu verbessern. Indem sie sich auf Theorien menschlichen Verhaltens sowie sozialer Systeme als Erklärungsbasis stützt, interveniert Soziale Arbeit im Schnittpunkt zwischen Umwelt/Gesellschaft. Dabei sind die Prinzipien der Menschenrechte und sozialer Gerechtigkeit für die Soziale Arbeit von fundamentaler Bedeutung.“ (International scientific and professional

communities for Social Work / IASSW und IFSW: Global Standards for Social Work Education and Training 2004, Montreal, zitiert in Staub-Bernasconi 2005: 1).

Folgende Ziele Sozialer Arbeit lassen sich aus dieser 2005 in der Internationalen Konferenz in Montreal verabschiedeten Definition ableiten:

- Förderung des Sozialen Wandels
- Förderung von Problemlösungen in zwischenmenschlichen Beziehungen
- Förderung der Ermächtigung und Befreiung von Menschen zur Verbesserung ihres Wohlbefindens

Die Wiener Deklaration von 2006 (Trinationales Dokument der deutschen, österreichischen und niederländischen Berufsverbände Sozialer Arbeit: 1) fügt weitere Zielsetzungen bzw. Zielkonkretisierungen hinzu:

- Förderung der Autonomie einzelner Menschen und Gruppen, um ihr Leben und Zusammenleben zunehmend selbstbestimmt zu bewältigen
- Förderung der persönlichen und sozialen Kompetenz sowie des sozialen Umfelds

In ihrem 2005 veröffentlichten Artikel zur Professionalisierung und Deprofessionalisierung der Sozialen Arbeit eröffnet Frau Prof. Dr. Silvia Staub-Bernasconi in dem von ihr bezüglich der Zukunft Sozialer Arbeit als anerkannter Profession in Szenario II weitere Zielmargen:

„Szenario II:

Die Soziale Arbeit ist eine vollwertige, angesehene Profession mit einem wesentlich besseren gesellschaftlichen Status als heute. Sie ist gesellschaftlich für die Bearbeitung komplexer sozialer Probleme anerkannt und leitet multiprofessionelle Problemlösungsprozesse. Ihr gesellschaftliches Mandat ist unbestritten. Ihre Expertise ist im sozialpolitischen Gestaltungsprozess gefragt und hat Einfluss auf die politischen Entscheidungen. Sie ist anerkannte Disziplin in den

Sozialwissenschaften (genauer: normative Handlungswissenschaften, StB) und bringt ihre Perspektive in unterschiedlichen transdisziplinären Diskursen und Entwicklungen ein.“ (Staub-Bernasconi 2005: 5)

Mit diesem (Zukunfts-) Szenario lassen sich die vorbenannten Ziele um folgende erweitern:

- Einflussnahme auf politische Entscheidungen
- Einbringung der sozialarbeiterischen Perspektive in unterschiedliche transdisziplinäre Diskurse
- Bearbeitung komplexer sozialer Probleme und Leitung multiprofessioneller Problemlösungsprozesse

Nach Müller (2001:1) meint die Einflussnahme auf politische Entscheidungen die Zuständigkeit von Sozialer Arbeit „für die (etwas gerechtere) Verteilung von sozialen Gütern und Dienstleistungen.

3.1.3 Zielerreichung / Generierung von Effektivitätskriterien Sozialer Arbeit

Der 2. Schritt nach der Zielermittlung ist nun die Beantwortung der Frage nach der Zielerreichung der Ziele Sozialer Arbeit. Hier soll Raum zur Darstellung der zur Zielerreichung verwendeten Methoden Sozialer Arbeit sein.

Zu dem Zweck der Methodenermittlung beziehe ich mich auf die einzelnen aus den Definitionen für Soziale abgeleiteten Zielen (siehe 3.1.1). Die Methoden ergeben sich als Antwort auf die Frage: Wie können die Ziele Sozialer Arbeit erreicht werden? Um dann aus der Methode zur Zielerreichung ein Effektivitätskriterium abzuleiten, frage ich nach den notwendigen *Eigenschaften* sozialer Arbeit, um die Zielerreichung zu gewährleisten. Da pädagogisches Handeln prozesshaft abläuft und keine klare Ursache-/Wirkungsbeziehungen zwischen pädagogischer Massnahme und z.B. Verhaltensänderungen eindeutig gesichert werden kann, bleibt auch die Generierung von Effektivitätskriterien für Soziale Arbeit letztendlich den Nachweis ihrer Validität schuldig.

- Förderung des Sozialen Wandels

Sozialer Wandel wird in der Soziologie als Veränderung in der Struktur eines sozialen Systems verstanden (Weymann 1998:14). Sozialer Wandel kann sich auf verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen vollziehen: Auf der Makroebene (Sozialstruktur), der Mesoebene (Institutionen) und der Mikroebene (Individuum, Personen und ihre Lebensläufe). Der Begriff des Sozialen Wandels ist eng mit der Veränderung der *Sozialstruktur* assoziiert. Sozialstruktur vergleicht beschreibend Strukturen sozialer Ungleichheit: Haushaltseinkommen, Wohnverhältnisse, Bildung und Ausbildung, Familien und Lebensgemeinschaften, Institutionen der Sozialen Wirtschaft, der sozialen Sicherung aber auch der Politik und der Kommunikation (ebda.:14).

Soziale Arbeit hat Berührung mit allen drei Ebenen und somit auch diesbezügliches Veränderungspotenzial, z.B. mit der Zielsetzung der Verringerung (schichtspezifischer) sozialer Ungleichheiten in Hinblick auf Einkommen, Vermögen und Bildung oder auch der Verringerung der sozialen Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern (Bildungswesen, Arbeitswelt, Politik).

Voraussetzung für eine nachhaltige Förderung gesellschaftlicher Veränderung ist, dass Soziale Arbeit selbst *unabhängig* ist vom Sozialstaat, anderen Finanzgebern und auch von ihren KlientInnen ist und dadurch in der Lage versetzt ist, den Willen des Klienten zur Selbstverantwortlichkeit zu ermitteln und in den Prozess des Sozialen Wandels einzubringen (siehe Weymann 1998:14ff.).

Es bedarf hierzu einerseits der Autonomie sozialer Träger, andererseits eines, wie Staub-Bernasconi es (Ebda.: 14) bezeichnet, „dritten Mandats“ in Form eines Rückgriffes auf Theorie und Berufscodex, um sich in das politische Geschehen *wirksam* einzumischen (siehe hierzu auch Otto, zitiert in Thole 2001: 1).

Dies impliziert, dass Soziale Arbeit sich einer kritischen Überprüfung ihres gesellschaftlichen Auftrags zuwendet und sich politisch beginnt zu rationalisieren und gesellschaftstheoretisch zu lokalisieren.

Somit lautet das

- 1. Effektivitätskriterium sozialer Arbeit: *Autonomie sozialer Arbeit*.

Als

- 2. Kriterium führe ich die *Politische und gesellschaftstheoretische Lokalisierung* Sozialer Arbeit an.
- 3. muss Soziale Arbeit auch die *Lizenz zur Einmischung* in Diskurse zum sozialen Wandel besitzen.
- *Förderung von Problemlösungen in zwischenmenschlichen Beziehungen*

Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es sozialarbeiterischer Methoden zur Lösung von Problemen, die sich aus einer zu gründenden Theorie Sozialer Arbeit ableiten. Die Methoden Sozialer Arbeit, die meines Erachtens am geeignetsten sind, Wirkungen zu erzielen, müssen die Eigenschaft besitzen, *ressourcenorientiert* und *wertschätzend* zu sein. Diese Haltung wird beispielsweise durch den Ansatz der lösungsorientierten Gesprächsführung nach Insoo Kim Berg und Steve de Shazer sowie durch die klientenzentrierte Gesprächsführung nach Carl Ransom Rogers repräsentiert. Ein humanistisches Menschenbild, das Vertrauen auf die Fähigkeiten Selbstheilungspotentiale des Menschen implizierend, müsste, damit Soziale Arbeit in Bezug auf das Lösen von zwischenmenschlichen Problemen effektiv sein könnte, den ethischen Teil einer Theorie Sozialer Arbeit ausmachen.

Soziale Arbeit sollte, um effektiv sein zu können, ihre Methoden zur Problemlösung auch auf ihre fachlichen Fragen anwenden. Dies setzt Offenheit und Reflexivitätswillen voraus. Nur wenn sich Sozialarbeit auch selbst in Frage stellt (indem sie sich reflektiert) kann sie ihr Methodenrepertoire ständig erweitern.

Ein weiterer wichtiger Punkt für ihre Effektivität ist die Notwendigkeit der Flexibilität Sozialer Arbeit. Dies bedeutet, dass „auch für unerwartete Probleme und Aufgaben Umgangsformen“ (Kühl 1999: 6) existieren.

Müller nennt diese Kompetenz von Sozialer Arbeit in seinem Aufsatz „Professionalisierung“ (2001:9) die *Bewältigung von Ungewissheit*.

- 4. Kriterium für Effektivität: Theorie Sozialer Arbeit impliziert ein humanistisches Menschenbild, Methoden Sozialer Arbeit sind in ihrer Grundhaltung wertschätzend und ressourcenorientiert.
- 5. Kriterium für Effektivität: Flexibilität und Selbst-Reflexivität zur Bewältigung von Ungewissheit.
- *Förderung der Ermächtigung und Befreiung von Menschen zur Verbesserung ihres Wohlbefindens*

Sozialarbeit kann dieses Ziel durch die Erschließung von Ressourcen und vielgestaltigen sozialen Dienstleistungen in Form z.B. von materieller Unterstützung, persönlicher Betreuung sowie sozialer Integration erreichen. Dieses Ziel ist erreichbar mit dem bereits angesprochenen Ansatz der *Ressourcenorientierung* und des *Empowerments* (s.4.) zu erreichen, der hier durch den Blick auf und den Ausbau von Fähigkeiten und Potenzialen der Menschen ihre Autonomie stärkt und ihr Wohlbefinden verbessert.

Hintergrund für beide Ansätze ist auch hier der Humanismus, der Freiheit, Toleranz und Respekt sowie Wertschätzung vor anderen Menschen vorsieht. Um die Menschen zu ermächtigen, müssen diese auch gehört und verstanden werden. Dies bedingt Verfahren, die eine *Partizipation des Klienten* am Sozialen Dienstleistungsprozess sowie der Mitarbeiter an Unternehmensprozessen vorsehen und eine demokratische Kommunikation, die weit über z.B. eine Pseudo-Beteiligung von Klienten hinausgeht, festschreiben. Klienten und Klientinnen werden nicht *behandelt*, sondern es wird mit ihnen *verhandelt* (Müller 2001: 10). Die Sicht des Klienten ist von Gleichberechtigung und die Kommunikation von Verhandlung geprägt.

Als

- 6. Effektivitätskriterium formuliert: Respekt, Wertschätzung und Vertrauen auf die Ressourcen des

Menschen prägen die Grundhaltung Sozialer Arbeit
(siehe Kriterium 4)

- 7. Effektivitätskriterium: Bemündigung (statt Entmündigung)
 - Das 8. Effektivitätskriterium ist: Aktive Klienten- und Mitarbeiterpartizipation
 - 9. Effektivitätskriterium: Verhandlung als Kommunikationsstrategie
- *Förderung der Autonomie einzelner Menschen und Gruppen, um ihr Leben und Zusammenleben zunehmend selbstbestimmt zu bewältigen*

Auch dieses Ziel ist mit Hilfe des ressourcenorientierten Ansatzes des Empowerment methodisch zu erreichen.

Empowerment ("Selbstbefähigung"; "Stärkung von Autonomie und Eigenmacht") - das ist heute eine Sammelkategorie für alle solchen Arbeitsansätze in der psychosozialen Praxis, die Menschen zur Entdeckung eigener Stärken ermutigen und ihnen Hilfestellungen bei der Aneignung von Selbstbestimmung und Lebensautonomie vermitteln. Die Praxis des Empowerment ist eine mutmachende Praxis — sie unterstützt Menschen bei ihrer Suche nach Selbstbestimmung und autonomer Lebensregie und liefert ihnen Ressourcen, mit deren Hilfe sie die eigenen Lebenswege und Lebensräume eigenbestimmt gestalten können (siehe hierzu die Ausführungen zu Empowerment von Prof.Dr Norbert Herriger, FH Düsseldorf, eigene HP auf URL: <http://www.empowerment.de>).

Effektiv ist soziale Arbeit dann, wenn sie aus ethischer Sicht der Integrität und Individualität des Individuums wertschätzend gegenüber steht und mit ihren Methoden dazu führen, die Autonomie der Menschen zu fördern.

- 10. Effektivitätskriterium: Ethik der Wertschätzung und der Förderung von Integrität und Individualität des Individuums ist vorhanden, „Soziale Arbeit als

Menschenrechtsprofession“ mit dem Ziel der Befähigung oder Autonomisierung des Menschen (identisch/ähnlich Kriterium 6,7).

Um z.B. beurteilen zu können, wie ein Mensch sein Leben selbstbestimmt leben kann, muss sich Sozialarbeit *seiner Lebenswelt annähern* (siehe hierzu auch Müller 2001:10) und sich an ihr in seiner Arbeit zu orientieren.

➤ 11. Effektivitätskriterium: Lebensweltorientierung

Der Sozialarbeiter / die Sozialarbeiterin muss von seiner/ihrer eigenen Lebenswelt abstrahieren können und diesen Widerspruch aushalten können. Sozialarbeit muss paradoxe Handlungsanforderungen verarbeiten können, was wiederum heißt, dass flexible und möglichst unbürokratische Lösungen und keine Schema-F-Lösungen möglich sein müssen.

➤ 12. Effektivitätskriterium: Flexible unbürokratische Lösungsstrategien

- *Förderung der persönlichen und sozialen Kompetenz sowie des sozialen Umfelds*

Siehe 4.

- *Einflussnahme auf politische Entscheidungen*

Dieses Ziel erfordert Methoden, die Partizipation von Sozialarbeit in Gremien der Sozialpolitik fordern und festschreiben.

➤ 13. Effektivitätskriterium: Einbringen der politischen und gesellschaftstheoretischen Lokation in die politische Diskussion in Anlehnung an Kriterium Nr. 2

- *Einbringung der sozialarbeiterischen Perspektive in unterschiedliche transdisziplinäre Diskurse*

Hier ist die Form der Kooperation mit komplementären Diensten/Professionen gemeint. Punkt 7 impliziert, dass eine sozialarbeiterische Perspektive vorhanden ist, was wiederum voraussetzt, dass eine *Wissenschaft Sozialer Arbeit* vorhanden ist, anhand derer sich eine wissenschaftsbasierte Praxis ableiten lässt. Und außerdem muss es

Plattformen geben, auf denen dieser transdisziplinäre Diskurs ausgetragen wird.

Hieraus folgt für die Ableitung von folgenden Effektivitätskriterien:

- 14. Effektivitätskriterium: Existenz einer sozialarbeiterischen Wissenschaft als theoretische Basis sozialarbeiterischen Handelns
- 15. Effektivitätskriterium: Existenz von Plattformen zum transdisziplinären, demokratisch und gleichberechtigten Austausch.

Trotz einer zu entwickelnden sozialarbeiterischen Wissenschaft wird es immer Sachverhalte in der Sozialen Arbeit geben, die mit fachlichem Wissen allein nicht zu klären sind. Hier sind Kompetenzen des Sachverständigen gefragt wie auch die Fähigkeit, sich des Sachverständigen anderer zu bedienen (siehe hierzu auch Müller 2001:10).

- 16. Effektivitätskriterium: Sachverstand der Professionellen und Fähigkeit des situationsbezogenen Aneignens fremden Sachverständigen.

Nun zum nächsten Outcome:

- *Bearbeitung komplexer sozialer Probleme und Leitung multiprofessioneller Problemlösungsprozesse*

Die Erreichung dieses Ziels setzt Fachlichkeit und Methodenvielfalt sowie einen dies ableitenden Theoretischen Oberbau voraus. Des Weiteren muss eine diesbezügliche Lizenz vorliegen. Effektivität setzt die klare Zielvorgaben voraus, um überhaupt effektiv sein zu können. Ich fasse diese Überlegungen wie folgt zusammen:

- 17: Fachlichkeit und Methodenvielfalt sowie Lizenz zur fachlichen Leitung von Problemlösungsprozessen
- 18: Klare Zielvorgaben

3.1.4 Kriterien für Effektivität in der Sozialen Arbeit

Es konnten insgesamt 16 Kriterien für Effektivität aus drei Definitionen Sozialer Arbeit generiert werden. Da sich, wie auch bereits in den

Verweisen erwähnt, sich einige der Kriterien sehr ähneln oder auch ergänzen, manche sogar inhaltlich identisch sind, folgt nun eine Zusammenfassung dieser Kriterien. Die folgenden Kriterien beschreiben, wie Soziale Arbeit sein muss, um möglichst effektiv zu sein.

1. *Autonomie* Sozialer Arbeit

2. *politische* und *gesellschaftstheoretische Lokalisierung Sozialer Arbeit* und *Lizenz zur Einmischung*

3. Die *Wissenschaftliche Theorie Sozialer Arbeit* schreibt ihren vom Humanismus geprägten *ethischen Code* der/des

- Wertschätzung
- Respekts
- Ressourcenorientierung
- Aktiven KlientInnenpartizipation und aktive Mitarbeiterpartizipation
- Bemündigung statt Entmündigung

fest. Die *Fachlichkeit* leitet sich aus der Wissenschaftlichen Theorie Sozialer Arbeit ab und findet sich in der *Ausbildung* wieder.

4. Soziale Arbeit ist in ihren Methoden *lebensweltorientiert*

5. Soziale Arbeit ist *flexibel*, *selbst-reflexiv* und *unbürokratisch* und kann sich schnell *fremden Sachverstand* zunutze machen.

6. Die Kommunikation mit den Klienten verläuft demokratisch: *Verhandeln* statt *Behandeln*.

7. Fachlichkeit , Methodenvielfalt und *Lizenz zur fachlichen Leitung* von Problemlösungsprozessen

8. Klarheit der Zielvorgaben

3.2 Ableitung von Effektivitätskriterien für ein QM

Aus den unter 3.1 entwickelten Effektivitätskriterien Sozialer Arbeit schliesst sich zur Generierung von Effektivitätskriterien von QM die Frage

an, was ein die *Ziele Sozialer Arbeit unterstützendes QM-System* für Eigenschaften haben sollte (Outcome), um diesbezüglich *wirksam* zu sein.

3.2.1 Autonomie Sozialer Arbeit

Ich beginne nun mit dem ersten in 3.1.3 generierten Effektivitätskriterium der Sozialen Arbeit, der *Autonomie* Sozialer Arbeit. Wie müsste ein QM sein, dass es Soziale Arbeit in ihrer Autonomie unterstützt und fördert? Das QM-System müsste Raum lassen für die Einbringung der sozialarbeiterischen Perspektive in Form eines Berufscodex`, d.h., dass ethische und sozialpolitische Statements und Ziele im QM Platz finden. Des Weiteren sollte QM, um die Autonomie von Sozialer Arbeit zu fördern, den fachlichen und trägerspezifischen Qualitätsstandards einen höheren Einfluss zugestehen als den politischen und ökonomischen staatlichen Interessen (vgl. hierzu DBSH 2007: Qualitätskriterien für Soziale Arbeit, Präambel).

- Integration fachlicher und trägerspezifischer Qualitätsstandards

QM sollte der Sozialen Arbeit bei aller Standardisierung und Formalisierung genügend Möglichkeiten schaffen, auch auf der Handlungsebene stets autonom und flexibel zu bleiben.

Für ein QM-System bedeutet dies, dass es der Einrichtung eine gewisse *Handlungsautonomie* einräumt. Diese sollte sich vor allem auf zeitliche Rahmenvorgaben und *inhaltliche Konkretisierungen der Arbeit* beziehen.

Hierzu Speck (zitiert in Kühn 2003:89): „Eine professionell zu verantwortende Qualitätsentwicklung muss primär von *facheigenen* und ethischen *Werten und Normen* bestimmt sein.“ Durch diese im QM-System als Kriterium für Effektivität anzulegende Anforderung wirkt dem aktuell vorherrschenden Ökonomisierungsdruck zu Gunsten guter Qualität entgegen.

- Gewährleistung von Handlungsautonomie
- Integrationsmöglichkeit ethischer Codes

Um der Sozialen Arbeit Autonomie zuzugestehen, kommt es darauf an, dass QM „...professionelle Handlungsspielräume durch Formalisierung

(nicht) einschränkt und (...) Partizipation von Mitarbeitern und Nutzern befördert, wie es die Managementliteratur nahe legt (Otto/Schaarschuch 2006:2).

Die Autonomie Sozialer Arbeit zeigt sich meiner Einschätzung nach auch darin, dass alle am Dienstleistungsprozess Beteiligten auch am QM-Prozess zu beteiligen und dies auch als Anforderung festschreiben ist. Nur auf der Basis der Aushandlung zwischen Leitung, Nutzern und Personal kann sich z.B. dem Qualitätsbegriff überhaupt angenähert werden. Hierdurch wird als Nebeneffekt eine erhöhte Kundenorientierung erreicht. In einer von Pillinger (2001:90) durchgeführten Fallstudie wurde deutlich, dass die Qualität (in dem Fall Sozialer Dienste) durch die Nutzerbeteiligung erheblich verbessert werden konnte.

Die *Autonomie* der an dem QM-Prozess Beteiligten, vor allem der MitarbeiterInnen und KundInnen, kann vor allem durch ein non-direktives Führungsverhalten erreicht werden kann. Nach Speck (1999: 134, zitiert in Kühl 2004: 91 ff.) ist die nachhaltige Verbesserung von Qualität vor allem davon abhängig, dass sich die MitarbeiterInnen in ihrer professionellen Autonomie und persönlichem Engagement „wahrgenommen, gewahrt und ebenso wertgeschätzt fühlen“.

„*Dirigistische Führungsmuster* untergraben dieses Wirksamwerden von wirklicher Qualität. Der Einzelne muss als Person zählen. Auch sein kritischer Beitrag ist konstruktiver Beitrag zur Verbesserung von Qualität. Es ist häufig genug in sozialen Einrichtungen Qualität zerstört worden, weil niemand den Mut hatte, berechnete Kritik anzumelden (Speck 1999: 136; Hervorhebungen im Original).

- Demokratische QM-Partizipation und Non-direktiver Führungsstil

Da Qualität nach Flock (2003:6) „zu verstehen [ist] als ein Konstrukt, bei dem Personen sich (implizit oder explizit) in einem Vorgang der Normsetzung auf Bewertungsmaßstäbe verständigt haben und diese unter Einbeziehung ihrer Erwartungen auf einen Gegenstand oder Prozess beziehen“, kann Qualität nur als Kategorie verstanden werden, die reflexiv und auf Diskurs ausgelegt ist.

Dieser Prozess der Verhandlung und Aushandlung lässt sich nach Beckmann/Otto (2008:14) als *Negotiating Qualities* (Verhandlung über Qualität) bezeichnen.

Nach Schaarschuch muss das Aushandlungsfeld für die Qualitätsdiskussion räumlich und sozial zugänglich sein (zitiert in Kühl 2004:155).

Des Weiteren sollte Verhandlungsprozess über Qualität öffentlich sein (ebda:155).

Nur wenn die QM-Methode das demokratische Aushandeln von und das Verhandeln des Qualitäts-Begriffes zwischen den am Prozess beteiligten Akteuren vorsieht, kann von einer Chance auf Effektivität des Ansatzes gesprochen werden. Beteiligte sind Kostenträger, Leistungserbringer und „NutzerInnen“ der Leistung. Der QM-Ansatz sollte sicherstellen, dass alle (mikro-) politischen Interessen im Rahmen des Aushandlungsprozesses demokratisch vertreten werden. Dies bedeutet z.B. auch, dass kognitiv oder qua Behinderung psychischer oder geistiger Arbeit beeinträchtigte NutzerInnen *advokatorisch* (siehe hierzu Kühl 2004: 155) gestärkt und entsprechend vertreten werden. Eine NutzerInnenbeteiligung ist zur Sicherstellung der Effektivität absolutes Muss (ebda.: 156ff.).

Folgende Effektivitätskriterien für ein QM lassen sich aus dem o.g. ableiten:

- Partizipation von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, Nutzern und Nutzerinnen und Kostenträgern

Das QM-System sollte systemimmanent bereits eine breite Informationsstreuung und Transparenz vorsehen. Der QM-Prozess muss dazu geeignet sein, verständlich zu sein und begeistern zu können. Er müsste in der alltäglichen Arbeit nicht ein zusätzliches Übel darstellen, sondern sogar Spaß machen. Nur dann sind die MitarbeiterInnen motiviert, sich aktiv in den Qualitätsverbesserungsprozess und die Qualitätsdiskussion mit ihrem Fachwissen und vollem Engagement einzubringen, was essentiell für die Implementierung ist. Hierzu braucht es einer motivierten und motivierenden Leitung, die diesen Part gemeinsam

mit dem QM-Berater übernimmt. Des Weiteren können alle drei Kriterien leichter durch Delegation erreicht werden.

Das gesamte QM-Verfahren muss darüber hinaus, um effektiv zu sein, bezüglich seines Verlaufs und hieraus entstehender Konsequenzen transparent sein. (Kühl 2007: 186).

- Prägung der Partizipation durch Information, Motivation, Transparenz
- *Negotiating Qualities*

Aufgrund des *uno-actu*-Prinzips sozialer Dienstleistungen muss der Erbringungsprozess nach Otto (2006:4) notwendigerweise auch ein *diskursiver* sein. Das bedeutet, dass alle Aspekte individueller Problemlagen der Klienten/Nutzer kommunizierbar sein müssen und nicht standardisiert werden dürfen. D.h., dass der Dienstleistungsprozess nicht durch formale Vorgaben standardisiert werden darf, da er sonst der Individualität der Bedürfnislagen der Klientel nicht gerecht werden kann. Nach Otto/Schaarschuch 2006:4) lässt er sich nicht als standardisierte Ziel-Mittel-Relation darstellen, da er eine nicht-standardisierbare Tätigkeit darstellt. Auf Grund „der Verschiedenartigkeit der Lebensarrangements und der Komplexität der Problemlagen der Nutzer ist die Ebene der interaktiven Dienstleistungserbringung für formale Reglements und Standardisierungen kaum zugänglich“ (Beckmann/Otto 2008:20).

Als weiteres Effektivitätskriterium lässt sich hieraus für das QM generieren:

- Geringe Formalisierung des Dienstleistungsprozesses

3.2.2 Politische und Gesellschaftstheoretische Lokalisierung von Sozialer Arbeit und Lizenz zur Einmischung

Inwieweit kann QM die politische und sozialtheoretische Lokalisierung von Sozialer Arbeit fördern und ihren Einfluss evtl. festschreiben?

Hier kann QM meines Erachtens zwar keine Lizenz zur Einmischung schaffen (dies müsste auf sozialpolitischer Ebene erfolgen), wohl aber

könnte das QM-System Platz vorsehen für eine politische und gesellschaftstheoretische Lokalisierung des jeweiligen Trägers.

- Gesellschaftstheoretische und politische Lokalisierung ist im QM-System vorgesehen (Leitbild)

3.2.3 Wissenschaftliche Theorie Sozialer Arbeit

Die Wissenschaftliche Theorie Sozialer Arbeit schreibt ihre vom Humanismus geprägte *Identität* der/des

- Wertschätzung
- Respekts
- Ressourcenorientierung
- Aktiven KlientInnenpartizipation
- Bemündigung statt Entmündigung

fest. Die *Fachlichkeit* leitet sich aus der Wissenschaftlichen Theorie Sozialer Arbeit ab und findet sich auch in der *Ausbildung* wieder.

Der Geist der Identität der Sozialen Arbeit sollte sich auch im QM-System wieder finden. So sollten obige Eigenschaften Sozialarbeiterischer Identität auch auf den QM-Prozess übertragen werden und Einfluss haben. Als Kriterium formuliert:

- Die Ethik von Wertschätzung, Respekt und Ressourcenorientierung ist z.B. in den Grundsätzen zum QM einbringbar oder vorgesehen
- Priorität von Fachlichkeit vor Formalisierung

3.2.4 Lebensweltorientierung und Nutzerbezug

Dieser Handlungsansatz Sozialer Arbeit lässt sich nur dann in den QM-Prozess einbringen, wenn auch hier der Klient/Nutzer, Klientin/Nutzerin ein Mitspracherecht hat. Klienten sind demnach an dem QM-Prozess zu beteiligen, z.B. bei der Definition des Qualitätsbegriffes oder auch Evaluation der Kundenzufriedenheit in Form von Fragebögen. Als Effektivitätskriterium für QM formuliert:

- KlientInnen-Partizipation am QM-Prozess

3.2.5 Flexibilität, Selbst-Reflexivität, Lernen

Soziale Arbeit ist *flexibel*, *selbst-reflexiv* und *unbürokratisch* und kann sich schnell *fremden Sachverstand* zunutze machen.

Veränderung und Verbesserung von Qualität und damit Effektivität setzen Lernprozesse voraus. D.h., dass das eigene professionelle Handeln zunächst kritisch analysiert werden muss, um als veränderungswürdig eingestuft zu werden und dann sinnvoll reorganisiert. Im Sinne der *Lernenden Organisation* sollte ein QM-System Methoden zur Verfügung stellen, die diese Reflexion – wieder unter Einbeziehung aller an der Sozialen Dienstleistung Beteiligten transportieren. Die Überprüfung der Wirksamkeit der neuen Methoden sollte in dem QM ebenfalls verankert sein (Selbst- und Fremdevaluation) und Veränderungen der Methoden sollten im Sinne der Verbesserung und Weiterentwicklung des QM-Systems durch den Ansatz selbst gefördert werden. Außerdem sollte QM zur Messung der Ergebnisqualität geeignete Indikatoren zur Verfügung stellen.

Um zu den Zielen Sozialer Arbeit zu passen, sollte der QM-Ansatz selbst auch flexibel, selbst-reflexiv und in seinen Methoden auf *Lernen* ausgerichtet sein. Das setzt voraus, dass der Ansatz auf permanente Veränderung ausgelegt ist, offen ist und die Flexibilität Sozialer Arbeit nicht mit einem hohen Formalisierungsgrad kontrahiert. QM entspricht im günstigsten Fall der Organisationsform der *Lernenden Organisation*, da die Fähigkeit zur Selbst- Beobachtung und –reflexion weiterentwickelt werden soll. Es sind im QM-Ansatz Methoden der Reflexion vorgesehen. Diese Überlegungen führen zur Ableitung folgender Wirksamkeitskriterien:

- Niedriger Formalisierungsgrad
- Verfahren zur Selbstbeobachtung und –reflexion sind vorgesehen, Ergebnisse werden mit der Praxis rückgekoppelt -*Lernende Organisation*

3.2.6 Verhandeln als Kommunikationsstrategie

Die Kommunikation mit den am Dienstleistungsprozess Beteiligten (Klienten und Leistungserbringern) verläuft demokratisch: *Verhandeln* statt *Behandeln*.

Übertragen auf die Effektivitätsanforderungen eines QM-Systems bedeutet dies, dass auch der QM-Prozess ein demokratisches Kommunikationssystem besitzt, bei dem alle Beteiligten im *Diskurs* über zum Beispiel Qualität verhandeln. Hier komme ich zum selben Effektivitätskriterium wie bereits unter 3.2.1:

- *Negotiating Qualities*

3.2.7 Fachlichkeit , Methodenvielfalt und *Lizenz zur fachlichen Leitung* von Problemlösungsprozessen

Die sich aus einer Theorie ableitende Fachlichkeit der Sozialarbeit sollte im QM-Prozess durch einen möglichst theoriegeleiteten QM-Ansatz widergespiegelt werden. Dies führt zu der Anforderung an den QM-Ansatz selbst fachlich zu sein, d.h. begründungsfähig (wissenschaftlich) und methodisch dazu beizutragen, sozialarbeiterische Probleme zu lösen.

- Priorität der Fachlichkeit vor Formalisierung
- Unterstützung der fachlichen Ziele durch QM

3.2.8 Klarheit der Zielvorgaben

QM sollte, um effektiv sein zu können, klare Ziele formulieren und diese auch möglichst operationalisierbar machen. Ziel von QM, unabhängig vom Ansatz, ist das Herstellen und Verbessern von Qualität (siehe QM-Grundsätze zur DIN ISO 9001:2000, 4.3). Je klarer der Qualitätsbegriff erarbeitet, verhandelt wurde und je mehr Perspektiven hierbei berücksichtigt werden, desto leichter ist eine Verbesserung der Qualität und damit die Zielerreichung überprüfbar.

3.3 Effektivitätskriterien von QM

Es folgt an dieser Stelle zur besseren Übersicht über die generierten Effektivitätskriterien von QM eine Zusammenfassung, wobei verwandte

Kriterien zusammengefasst und zum Teil neue Bezeichnungen der Kategorien gebildet wurden:

1. Integrationsmöglichkeit fachlicher und trägerspezifischer Qualitätsstandards sowie ethischer Codes
2. Partizipation von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, Nutzern/ Nutzerinnen und Kostenträgern
3. Prägung der Partizipation durch Motivation, Transparenz und Kommunikation
4. Geringer Formalisierungsgrad des Dienstleistungsprozesses- Gewährleistung von Handlungsautonomie und hoher Fachlichkeit
5. Gesellschaftstheoretische und politische Lokalisierung ist im QM-System vorgesehen (Leitbild)
6. Die Ethik von Wertschätzung, Respekt und Ressourcenorientierung ist z.B. in den Grundsätzen zum QM einbringbar oder vorgesehen
7. KlientInnen-Partizipation am QM-Prozess
8. Verfahren zur Selbstbeobachtung und –reflexion sind vorgesehen, Rückkopplung der Ergebnisse mit der Praxis- *Lernende Organisation*
9. Klarheit der Zielvorgaben und Qualitätskriterien

3.4 Rahmenbedingungen von Effektivität

Um effektiv sein zu können, ist ein QM-System auf einige Bedingungen angewiesen, die jedoch zum Teil in der jeweiligen Organisation begründet sind und sich dem Einfluss des Ansatzes selbst entziehen, die aber unbedingt erfüllt sein müssen, um einen QM-Ansatz wirksam werden zu lassen:

- **Innovationswille und Lernbereitschaft**

Zunächst sollte das ganze Unternehmen, das bedeutet zunächst vor allem die Management- und Leitungsebene und von der Notwendigkeit zur Implementierung des Ansatzes überzeugt sein. Das setzt voraus, dass in dem Unternehmen ein *Innovationswille* vorhanden ist.

Die Einführung von QM sollte außerdem als Lernprozess mit offenem Ende betrachtet werden.

- **Fachlichkeit der Implementierer**

Des Weiteren braucht ein effektiver QM-Ansatz qualifizierte und erfahrene Arbeitskräfte, die fachlich geeignet sind, die Mitarbeiterschulungen und Qualitätszirkel effektiv durchzuführen (QM-Berater). Nur wenn es dem QM-Berater gelingt, durch eine kooperative Arbeitsweise im Sinne einer Stabsstelle den Eindruck der Leitungskonkurrenz zu vermeiden, ist eine effektive Implementierung und eine in der Folge effektive Arbeitsweise der Methode möglich .

- **Vorhandensein eines Leitbildes**

Um dem QM-Ansatz eine dem Unternehmen entsprechende individuelle Zielmenge zu geben, bedarf es der Verständigung auf ein Leitbild. Dies trägt auch dazu bei, dass *Qualität* konkreter und organisationsbezogener definiert werden kann. Als Rahmenbedingung formuliert sollte vor dem Beginn des Implementierungsprozesses ein Leitbild bereits existieren.

- **Soziales Klima und demokratische Führung**

Qualitätsentwicklung erfordert nach Kühl (2007:157) in Anlehnung an Pankoke (2004: 14) als Führungspraxis eine eher „non-direktive Führung und kontextuelle Steuerung“, die eine Vermittlung und Verhandlung zwischen den unterschiedlichen Verantwortungsebenen ermöglicht, „zu visionärem sowie innovativem Denken und Handeln motiviert“ (Kühl 2004: 157). Das „soziale Klima“ meint ein von Offenheit geprägtes. Dies wiederum bedeutet, dass die Einführung des QM-Systems „als Beginn eines offenen Lernprozesses gesehen wird, bei

dem - außer der Kompatibilität mit den Normanforderungen – das Ergebnis nicht bereits am Anfang feststehen kann (Ebda:390 ff).

4 Entwicklung von Effizienzkriterien für Soziale Arbeit und Qualitätsmanagement

4.1 Effizienz in der Sozialen Arbeit

Effizienz stammt wie Effektivität auch aus dem Lateinischen (*efficere*: „zustande bringen“) und bezeichnet in der Betriebswirtschaft das Verhältnis vom Nutzen zum Aufwand. Effizienz entspricht in den meisten Fällen der *Wirtschaftlichkeit*, die sich, stellt man Nutzen und Aufwand jeweils als Zahlenwert dar, durch folgende Gleichung darstellen lässt:

Effizienz 1 =	Output	:	Input
=	Leistung	:	Kosten

Abbildung 2: Gleichung für Effizienz I

Die Effizienz stellt die Frage: „Tun wir die Dinge *richtig*?“ (Merchel 2001:45 ff.). „Die Dinge *richtig* zu tun“ kann mit drei unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Prinzipien erreicht werden:

1. Maximalprinzip: Der Input ist vorgegeben (feste Größe). Mit ihm soll ein möglichst hoher Output erzielt werden.
2. Minimalprinzip: Output ist festgelegt (festgelegter Nutzen) und soll mit möglichst geringen Kosten erreicht werden.
3. Optimalprinzip: Das günstigste Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen ist das effizienteste Mittel der Wahl

Die Effizienz ist somit über die Stellgrößen Input und Output steuerbar. Unter 4.1.1 und 4.1.2 kläre ich, wie sich die betriebswirtschaftlichen Größen des Out- und Input in der Sozialen Arbeit darstellen. Gesucht wird nach Kriterien, die potentiell direkt oder indirekt dazu geeignet sind entweder den Output zu erhöhen oder aber den Input zu verringern.

4.1.1 Output, Outcome und Ableitung von Effizienzkriterien für Soziale Arbeit

Output stellt nach betriebswirtschaftlicher Definition (siehe Online Verwaltungswörterbuch: Output 2008: 1) „ die Leistung der Organisation als unmittelbares Ergebnis der Produktion“ dar, bei der auch Qualitätsmerkmale Bestandteil sind. Es ist beim „Produktionsprozess“ in der Sozialen Arbeit, den ich weniger technokratisch mit *Dienstleistungsprozess* beschreiben möchte, zu berücksichtigen, dass er nach anderen Gesetzen abläuft als etwa in der Industrie: Er besteht (uno-actu-Prinzip) in der *unmittelbaren Interaktion* zwischen „Produzenten“ und „Konsumenten“, bei der Dienstleistung und Konsumtion zusammenfallen, da Dienstleistungen nicht lagerbar sind. Dienstleistungen sind von der Interaktion zwischen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und Klienten/Klientinnen geprägt. Beide gemeinsam führen durch ihre Art des Zusammenwirkens einen *Erfolg* herbei (vgl. Verein für Kommunalwissenschaften e.V.: 1996:12).

Das Ergebnis oder der Erfolg dieser Interaktion stellt den *Output* dar. Output ist immer ein *messbares* Ergebnis (vgl. Schnabel 2007:4). Er kann z.B. gemessen werden in Zahl an Fachleistungsstunden, Menge an Telefonaten, Belegungszahlen, Zahl der Vermeidung von Fremdunterbringungen, Fallzahlen, Vermittlungen in Arbeit oder auch Zahl genehmigter Hilfepläne. Steigt der Output (als Zähler des Bruches, der die Effizienz darstellt), steigt auch die Effizienz.

Bedingungen, die den Output positiv beeinflussen, sind z.B.:

- Marketing / Werbung / Öffentlichkeitsarbeit: beeinflusst die Nachfrage nach der Dienstleistung und damit auch die Zahl z.B. der potentielle Marktanteil und somit die Fallzahlen (Output)
- Mitarbeiter/ MitarbeiterInnen-Zufriedenheit, –motivation : Je zufriedener ein Mitarbeiter ist, desto höhere Leistungen bringt er (hier sei vor allem an adäquate Entlohnung, Personalentwicklung etc. gedacht- siehe Outcome)

- Optimiertes Zeitmanagement und Selbstorganisationsgrad der Mitarbeiter: Je besser organisiert ein Mitarbeiter ist, desto höher z.B. seine Beratungsstundenzahl

Als „Produktionsergebnis“ Sozialer Arbeit wird nach herrschender Meinung nicht nur messbare Leistung subsumiert, sondern auch der *Nutzen* Sozialer Arbeit betrachtet. Der Nutzen Sozialer Arbeit wird in ihren *Wirkungen* gesehen (vgl. hierzu Jugendhilfe und die Entwicklungsdynamiken im Feld des Sozialen, 2004:198 in URL: http://www.ub.uni-bielefeld.de/Volltexte/2004/533/pdf103_TeilB_Kapitel_1-5pdf), wobei mit den Wirkungen das Outcome beschrieben ist. Outcome ist extrem schwer zu messen, da die Wirkung Sozialer Arbeit oft zeitversetzt zur Dienstleistung erfolgt und ihr ursächlich weder eindeutig noch monokausal zugeordnet werden kann.

Setzen wir die *Wirkungen* Sozialer Arbeit (vgl. Piel 1996) zum Input ins Verhältnis und verwenden somit statt des Outputs das Outcome (vgl. 3.1), entsteht eine *zweite Definition* von *Effizienz*:

<p>Effizienz 2 = Outcome : Input</p> <p>= Nutzen : Aufwand</p>
--

Abbildung 3: Gleichung für Effizienz II

Konkrete Wirkungen und damit *Outcome* in der Sozialen Arbeit können zum Beispiel sein:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • weniger Arbeitslose durch Qualifizierungsmassnahmen • Rückgang der Klinikeinweisungen (Psychiatrie) durch höheren Betreuungsschlüssel • Verselbstständigungsquoten in Richtung Betreutem Wohnen oder völlig selbstständigem Wohnen • Suchtmittelfreiheit durch therapeutische Intervention oder • Entschuldungsquote überschuldeter Klienten in der Schuldnerberatung • Verhaltensänderungen (bei verhaltensauffälligen Jugendlichen z.B.) • Rückgang psychischer Störungen |
|---|

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Steigerung des Funktionsniveaus und Lebensqualität |
|--|

Abbildung 4: Outcomebeispiele in der Sozialen Arbeit

Da hier der Begriff des Outcome ins Spiel kommt, ist die Schnittstelle von Effektivität (Outcome) und Effizienz (Outcome: Aufwand) berührt. Deshalb kann ich auf die unter 3.3 zusammengefassten von mir generierten und bereits auf QM-Anforderungen bezogenen Effektivitätskriterien zurückgreifen und sie auf Wirtschaftlichkeit i.S.v. Geeignetheit zur Outcomesteigerung überprüfen. Ich überspringe an dieser Stelle die Ableitung von Outcome –generierten Effizienzkriterien für Soziale Arbeit und fahre unter 4.3.2 fort.

4.1.2 Input und Ableitung von Effizienzkriterien für Soziale Arbeit

Unter Input versteht die Betriebswirtschaftslehre (Online-Verwaltungslexikon 2008:Input-Definition) diejenigen Eingaben, die in den Arbeitsprozess einfließen. Im Sinne des Verhältnisses von Nutzen zu Aufwand ist unter Input der Aufwand zu verstehen.

Dieser kann Arbeit, Energie, Material und Information, Zeit, Personal, (Fach-) Wissen, Erfahrung, sachliche Ausstattung, Fortbildung, Vorgaben für Verfahren/Standardisierung usw. darstellen.

Folgende Bedingungen, die geeignet sind, den Input verringern zu beeinflussen und somit die Effizienz zu erhöhen, sind denkbar:

- Nutzung von Synergieeffekten und Multiplikatorenmodelle: In der Gesamtheit der Mitarbeiterschaft liegen enorme Energien, die nutzbar gemacht werden können („die Gesamtheit ist mehr als die Summe ihrer Teile“). Einzelne Mitarbeiter können außerdem geschult werden, um ihr Wissen in grossen Teams weiter zu vermitteln. ---Einsparung von Personalkosten eines zusätzlichen Beraters.
- Kompetenzverteilung: Entscheidungsbefugnisse werden in der Unternehmenshierarchie verteilt, sodass Mitarbeiter in bestimmten Bereichen des Unternehmens die Kompetenz besitzen, Entscheidungen selbst zu fällen---Einsparung Personalkosten bei Führungsaufgaben.

- Nutzung sinnvoller fachbezogener und praxistauglicher Standards:
Vereinfachung organisatorischer Abläufe---Einsparung Arbeitszeit.

4.2 Effizienzkriterien in der Sozialen Arbeit

Der Übersicht halber folgt eine kurze tabellarische Zusammenfassung der bislang entwickelten Effizienzkriterien:

	Kriterien			Effizienz
Outputbezogen	Marketing Werbung Öffentlichkeitsarbeit	Mitarbeiterzufriedenheit	Optimiertes Zeitmanagement	Erhöhung Output
Outcomebezogen	Mitarbeiterförderung und Motivation	Kommunikation Interaktion Kooperation	Kundenzufriedenheit	Erhöhung Outcome
Inputbezogen	Nutzung Synergieeffekte	Kompetenzverteilung	Vereinfachung organisator.Abläufe	Verringerung Input

Abbildung 5 : Zusammenfassung der Effizienzkriterien

4.3 Ableitung von Effizienzkriterien für ein QM-System

Deduktiv versuche ich in diesem Teil von den Effizienzkriterien für Soziale Arbeit Effizienzkriterien für ein QM-System abzuleiten.

4.3.1 Outputorientierte Ableitung von Effizienzkriterien für QM

Um outputbezogen effizient zu sein, müsste QM dazu beitragen, die unter 4.1.1 generierten Effizienzkriterien outputsteigernd zu beeinflussen.

Marketing, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit

Die Implementierung eines QM-Systems an sich ist bereits ein werbewirksamer Akt, der Aufmerksamkeit schafft. Für die eventuelle spätere Zertifizierung trifft dies in noch höherem Maße zu. Um seine Werbewirksamkeit zu entfalten, müssen Konkurrenz, Kunden und Kostenträger hiervon jedoch Kenntnis bekommen können. Entweder müssten Medien hierüber berichten oder im Rahmen von Öffentlichkeitsveranstaltungen (Tage der Offenen Tür) oder Gremienarbeit hierüber berichtet werden. Die Verantwortung hierfür liegt meines Erachtens jedoch beim Einrichtungsträger selbst.

Mitarbeiterzufriedenheit und –motivation: Dieser Punkt ist sowohl outcome- als auch output-wirksam. Deswegen verweise ich an dieser Stelle auf die Ausführungen unter 4.2.2

Optimiertes Zeit- und Selbstmanagement

QM müsste, um sich optimierend (outputsteigernd) auf das Zeitmanagement in der Sozialen Arbeit auszuwirken, Strategien und Techniken vorsehen, das Selbstmanagement der Mitarbeiter zu verbessern. Hierzu müsste es methodische Aussagen über Ziele, Prioritäten, Plan, Motivation (dieses sind die Bereiche des Selbstmanagements- vgl. Wikipedia zu Zeitmanagement: <http://de.wikipedia.org/wiki/Zeitmanagement>). Als Kriterium formuliert: *Vorhandensein einer Ziel-Mittel-Strategie.*

4.3.2 Outcomeorientierte Ableitung von Effizienzkriterien für QM

Wie bereits in 4.2.2 erwähnt, beziehe ich mich, da Effizienz 2 das Outcome zum Output ins Verhältnis setzt, auf meine in 3.3 generierten Effektivitätskriterien für QM. Diese machen „nur“ eine Aussage darüber, ob sie dazu geeignet sind, Soziale Arbeit in ihren Zielen *wirksam* zu unterstützen. Jetzt sind sie daraufhin überprüfen, ob sie auch potentiell zur *Outcomesteigerung* und damit zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit geeignet sind. Dieses überprüfe ich nun bei jedem einzelnen Effektivitätskriterium:

1. Integrationsmöglichkeit fachlicher und trägerspezifischer Qualitätsstandards sowie ethischer Codes

QM trägt durch die Schaffung dieser Möglichkeit dazu bei, dem Träger einen höchst individuellen Anstrich zu verleihen und sich in der breiten Masse von Anbietern zu exponieren. Hierdurch ist es wahrscheinlich, dass dadurch, dass sich der Träger deutlicher profiliert, sich die Aufmerksamkeit auf ihn erhöht und sich potentiell mehr Kunden angesprochen fühlen. Hier ist m.E. die *Output*-Ebene angesprochen, Auswirkungen auf das Outcome kann ich nicht vermuten.

2. Partizipation von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, Nutzern/Nutzerinnen und Kostenträgern

Mitarbeiterförderung und -motivation: Die Förderung von Mitarbeitern durch Unterstützung ihrer beruflichen Ideen und Entwicklung bewirkt höhere Zufriedenheit von Mitarbeitern/-innen und höhere Arbeitsmotivation: zufriedene Mitarbeiter/innen erzielen eher positive Wirkungen auf den Dienstleistungsprozess als unmotivierte. Hierzu zählt neben Fortbildungen/Schulungen auch eine adäquate Bezahlung. Mitarbeiterförderung kann auch durch Kompetenzerhöhung erfolgen (fachliche und methodische): Kompetenz ist – als Summe der Fertigkeiten und Fähigkeiten von Mitarbeitern verstanden – vermutlich zur Wirksamkeitsförderung und somit zur Outcome- Erhöhung geeignet (Schnabel 2007:4). Partizipation und Transparenz: Sind Mitarbeitern/-innen an Unternehmenspolitik beteiligt und auch die Organisationsabläufe transparent, steigert dies vermutlich deren Mitarbeitersfreude/-motivation und damit auch die Wirksamkeit der pädagogischen Handlungen.

Durch die Partizipation der Kunden am QM- und auch Dienstleistungsprozess wird die Zufriedenheit der Kunden/Kundinnen gefördert, was wiederum geeignet ist, die Kundenbindung zu erhöhen: Sind Kunden/Kundinnen mit der Dienstleistung zufrieden, steigert dies ihre Bindung an den Anbieter. Der Weg ist hierdurch bereitet, ein höheres Output zu erzielen. Durch eine durch Marktforschung konkretisierte Bedürfnisabfrage beim Kunden (Marketing) könnte die Kundenorientierung erhöht werden. Also keine positive Auswirkung auf das Outcome.

3. Prägung der Partizipation durch: Motivation, Transparenz und Kommunikation

Kommunikation, Interaktion und Kooperation: Je besser die interne und externe Kommunikation im Unternehmen von statten geht, je reibungsloser auch die Kooperation intern und mit externen Partnern klappt, desto größer vermutlich die Erfolgsquote der Sozialen Dienstleistung (vergl. hierzu auch Schnabel 2007:4). Um zu einer

Optimierung dieser drei Kriterien beizutragen, muss das QM-System eine *Aufbau-* und *Ablauforganisation* vorsehen, die klare Kommunikationswege insbesondere an den Schnittstellen zwischen Leitung/Mitarbeiterschaft vorsieht und hierdurch für höhere Transparenz der Abläufe sorgt. Hier ist m.E. eine Erhöhung des Outputs eine mögliche Folge, jedoch kann ich mir keine Outcomewirkung durch verbesserte Ablauf-/Aufbauorganisation vorstellen. Was den Motivationsaspekt der Partizipation angeht, kann jedoch durchaus auf eine positive Outcomewirkung z.B. in Form von höheren Effekten bei den Klienten/-innen (siehe 2.) geschlossen werden.

4. Geringer Formalisierungsgrad des Dienstleistungsprozesses- Gewährleistung von Handlungsautonomie und hoher Fachlichkeit

Dieses Kriterium ist deshalb geeignet, das Outcome zu erhöhen, da geringe Formalisierung (siehe 3.2.1) die Handlungsflexibilität der Arbeit und damit ihre Wirkung erweitert. Die Förderung fachlicher und methodischer Kompetenzen zu einer Kompetenzerhöhung der Mitarbeiter beitragen, da dies, wie oben gezeigt, besonders geeignet ist, das Outcome zu erhöhen. Dies könnte z.B. durch die *Festschreibung* der pro Jahr zu absolvierenden *Fortbildungen und Schulungen* erfolgen. Bei der Implementierung des Systems ist es zur Effizienzsicherung der Implementierung wichtig, dass alle Mitarbeiter/innen entsprechend geschult werden, um den Ansatz wirksam umsetzen zu können. QM müsste selbst Mitarbeiterförderung systemimmanent vorsehen wie auch Maßnahmen zur Personalentwicklung anstoßen. Das QM-System könnte durch das Festschreiben von z.B. Personalentwicklungsgesprächen den Rahmen zur Thematisierung individueller beruflicher Weiterentwicklungsideen schaffen.

5. Gesellschaftstheoretische und politische Lokalisierung ist im QM- System vorgesehen

Dieses Kriterium ist aus meiner Sicht am besten geeignet, Outcome zu erhöhen, also Wirkungen zu erzielen. Denn wenn eine sichtbare

Positionierung eines Trägers sich im QM-System niederschlägt, ist dies der erste Schritt, sozialpolitische Wirkungen überhaupt erzielen zu können.

6. Das QM-System ist von einer Ethik der Wertschätzung, Respekt und Ressourcenorientierung in den Grundsätzen geprägt

Eine humanistisch geprägte Grundhaltung scheint mir besonders dazu geeignet, z.B. Verhaltensänderungen beim Klienten hervorzurufen. Ist diese Grundhaltung auch im QM-System etabliert, kann auf positive Outcome-Wirkung gehofft werden, wenn sie denn dem Klienten transparent ist (vgl. Wittenius 2003:1).

7. Das QM-System sieht reflexive und selbstbeobachtende Methoden vor, eine Rückkopplung der Ergebnisse mit der Praxis erfolgt (Lernende Organisation)

Dadurch, dass diese reflexiven Verfahren sicherstellen, dass neue Erkenntnisse stets wieder in den QM- und auch Dienstleistungsprozess einfließen, erhöht sich die Fachlichkeit, was sehr dazu geeignet ist, effektiver auf die Kunden zu wirken.

8. Das QM-System zeichnet sich durch eine Klarheit seiner Zielvorgaben/Qualitätskriterien aus

Je klarer Ziele definiert und Begriffe wie z.B. Qualität gefasst sind, desto klarer und deutlicher tritt das Unternehmen insgesamt auf. Dieser Umstand ist aber meines Erachtens eher geeignet, zur Outcomeerhöhung effektiv beizutragen, als Wirkungen beim Klienten zu erzielen.

4.3.3 Inputorientierte Ableitung von Effizienzkriterien für QM

Die Kriterien hierunter müssen geeignet sein, zur Inputverringerng beitragen zu können (z.B. Kosten- und Zeitersparnis).

Nutzung von Synergieeffekten

QM müsste, um Input zu verringern, durch Implementierung Synergieeffekte anstossen. Teamarbeit ist als Form der Zusammenarbeit

im QM-System bei der Implementierung gefordert. Als Effizienzkriterium formuliert: *Teamarbeit*. Teamarbeit ist deswegen inputmindernd, weil hier bei gleich bleibenden Kosten des Beraters Wissen mit breiter Streuung vermittelt werden kann. Synergetisch würde sich inputmindernd die Zusammenfassung mehrerer Abteilungen zur Schulung eignen. Als Kriterium formuliert:

Kompetenzverteilung über die Hierarchieebenen

Das QM-System etabliert Methoden, die zur Kompetenzverteilung auf verschiedene Hierarchieebenen abzielen, z.B. durch Delegation. Mitarbeiter partizipieren an dem QM-Prozess und sind massgeblich in Entscheidungen eingebunden. Dies könnte sich im QM-Modell so darstellen, dass z.B. *Mitarbeiter-Partizipation* vorausgesetzt wird, gleichzeitig Mitarbeiter z.B. zur Leitung von Qualitätszirkeln vorgesehen sind. *Leitung durch Mitarbeiter* nenne ich dieses Effizienzkriterium.

Vereinfachung organisatorischer Abläufe

Durch die Schaffung praxistauglicher Standards könnte QM zur Vereinfachung organisatorischer Abläufe Kosten sparend, da zeitsparend wirken. Das Kriterium bezeichne ich mit *praxistaugliche Standards*.

4.4 Effizienzkriterien für QM

Zusammenfassend lassen sich somit folgende Effizienzkriterien für QM generieren:

outputbezogen:

1. Marketing, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit
2. Mitarbeiterzufriedenheit und –motivation
3. Vorhandensein einer Ziel-/Mittel-Strategie

outcomebezogen:

4. Partizipation von Mitarbeitern/-innen, Nutzern/-innen und Kostenträgern
5. Prägung der Partizipation durch Motivation (MitarbeiterInnen)

6. Geringer Formalisierungsgrad des Dienstleistungsprozesses-
Gewährleistung von Handlungsautonomie und hoher Fachlichkeit

7. Das QM-System ist von einer Ethik der Wertschätzung, Respekt und
Ressourcenorientierung in den Grundsätzen geprägt

inputbezogen:

9. Nutzung von Synergieeffekten

10. Kompetenzverteilung über die Hierarchieebenen

11. Vereinfachung organisatorischer Abläufe

**5 Das Leistungsangebot „Flexible Ambulante Erzieherische
Hilfe“ der AWO Solingen**

Vor der Überprüfung des Beitrages der DIN EN 9001 Norm und des Tandem-Modells zur Erfüllung der generierten Kriterien, stelle ich Im Folgenden kurz das Leistungsangebot der Flexiblen Ambulanten Erzieherischen Hilfe der AWO in Solingen vor, wobei der Schwerpunkt hierbei bei den sich aus dem Bereich der FLEX ergebenden Output- und Outcome- Vorgaben liegt.

Inhalt der Arbeit der Flexiblen Erziehungshilfe ist die intensive Begleitung der Familien in ihrer Erziehungsaufgabe, bei der Bewältigung von Alltagsproblemen sowie bei der Lösung von Konflikten und Krisen.

Die FLEX stellt eine langfristig angelegte Hilfe dar, die mit allen Familienmitgliedern in deren Wohnung und Lebensumfeld arbeitet. Ziel ist es, Kräfte und Ressourcen der Familie zu erkennen und so zu fördern, dass sie als Familie besser und problemfreier leben können, ihre Lebenssituation eigenverantwortlich bewältigen lernen und langfristig unabhängig von Hilfen werden.

5.1 Zielgruppe

Das Angebot richtet sich an

- Familien, die dem ASD (Allgemeinen Sozialen Dienst) vorher bekannt sind und für die nach intensiver Anamnese seitens des ASD das Angebot FLEX als geeignete Hilfeform erscheint. Alle

Lebensformen von Familie – von Patchworkfamilien über alleinerziehenden Elternteilen bis zu gleichgeschlechtlichen Wohngemeinschaften werden gleichermaßen unter „Zielgruppe“ subsumiert.

- „Chronische Strukturkrisenfamilien“, Familien, in denen eine Suchtproblematik, eine psychische Erkrankung oder eine Behinderung vorliegt
- Junge Familien/Mütter, die mit der Elternrolle und den damit verbundenen Aufgaben überfordert sind
- Familien, die sich in einer schwerwiegenden, das Kindeswohl gefährdenden Situation befinden.

5.2 Kennzeichen des Angebots

5.2.1 Inhalt und Struktur der Leistung

Wie unter 4.1 bereits erwähnt, ist die FLEX eine langfristige Hilfe. Erfahrungsgemäß werden durchschnittlich 1,5 bis 2 Jahre benötigt, um Veränderungen im Familiensystem zu erzielen, die nachhaltig sind.

Der zeitliche Umfang der Unterstützung reduziert sich zum Ende der Hilfe. In Familien mit z.B. dauerhaften Krisen ist ein längerer Einsatz der FLEX notwendig, um durch Hilfe von außen das System so zu stabilisieren, dass z.B. Kinder nicht fremd untergebracht werden müssen. Der jeweilige Hilfebedarf wird in regelmäßigen Hilfeplangesprächen vereinbart, kann aber stets aufgrund besonderen Bedarfs zwischenzeitlich reduziert oder erhöht werden.

Folgendes sind mögliche Arbeitsbereiche der FLEX, wobei die Nennungen nicht den Anspruch auf Vollständigkeit haben:

- Absprache über Gewichtung der Arbeitsschwerpunkte und der kurz, mittel- und langfristigen Ziele
- Klärung der persönlichen, system- und lebensweltbezogenen Ressourcen der Familie

- Moderation bei der Formulierung von Vereinbarungen über zukünftiges Verhalten der Familienmitglieder und der gegenseitigen Wünsche und Erwartungen
- Entwicklung und Festschreibung eines Kataloges Regeln und Grenzen sowie Rechten und Pflichten betreffend
- Erkennen und Benennen von Beziehungs-, Kommunikations- und Interaktionsmuster
- Erkennen und Benennen von Gefühlen
- Beratung bei Entwicklung und Umsetzung persönlicher Ziele einzelner Familienmitglieder
- Anleitung, Unterstützung und Begleitung :
- Versorgung und Pflege der Kinder
- Entwicklungsförderung
- medizinischen, diagnostischen, therapeutischen Maßnahmen
- Tagesstrukturierung
- Aufbau sozialer Netzwerke
- Kontakt zu Ämtern und Behörden
- Kooperation mit anderen HelferInnen
- Übernahme der Verwaltung der Finanzen der Familie
- Strukturierung der aktuellen familiären Anliegen

5.2.2 Personelle Ausstattung

Neben einer koordinierenden Leitungsstelle steht ein durch Ausbildung oder Studium sowie Berufserfahrung qualifiziertes Personal zur Verfügung, das aus Dipl.-SozialpädagogInnen, Dipl.-SozialarbeiterInnen (z.T. mit therapeutischer Zusatzausbildung) sowie Kinderkrankenschwestern und Dipl.-HeilpädagogInnen besteht. Hinzu kommen Verwaltungsanteile für Schreib- und Telefondienste sowie Rechnungsstellung.

5.2.3 Betriebsnotwendige Anlagen und Ausstattung

Es existieren ausreichend Büroräume mit bürotechnischer Ausstattung, es stehen Beratungsräume für die Gespräche mit KlientInnen im Hause zur Verfügung. Des Weiteren existieren zwei Therapieräume mit Spielausstattung, Sandspiel, Werkbereich sowie Bewegungs- und Rückzugsmöglichkeiten.

Der Fuhrpark besteht aus dienstlich genutzten privaten Kraftfahrzeugen sowie dem Kleinbus des Verbandes.

5.3 Outcome-Vorgaben

Hierunter beschreibe ich das intendierte Ergebnis der Arbeit der Flexiblen Erziehungshilfe. Hauptwirkungsbereich der FLEX ist ähnlich dem der Sozialpädagogischen Einzelfallhilfe die *familiäre Autonomie* (vgl. Beckmann 2006: 23). Sämtliche Outcome-Vorgaben subsumieren sich mithin unter diese Wirkung.

Outcome = Familialer Autonomiegewinn

Hierzu zählen im Einzelnen:

1. Stärkung der Selbsthilfepotentiale von Kindern, Jugendlichen, jungen Erwachsenen und deren Familien
2. Aufbau und Stärkung der personalen und sozial-emotionalen Kompetenz
3. Stärkung der Erziehungsfähigkeit der Eltern
4. Aufbau und Verbesserung von Lern- und Entwicklungschancen für Kinder und Jugendliche
5. Entlastung der Kinder, Jugendlichen und deren Eltern
6. Sicherung des Verbleibs der Kinder und Jugendlichen im familiären Bezugssystem
7. Verselbstständigung und Beheimatung im Gemeinwesen / bessere Integration
8. Schaffung und Erhöhung familialer Bewältigungskompetenz

9. Entlastung: Perspektivklärung, Entspannung stark konfliktbehafteter Alltagssituationen, Eröffnung zusätzlicher Hilfemöglichkeiten, praktische Unterstützung

5.4 Outputvorgaben

In der Flexiblen Erzieherischen Hilfe kann das Output in Fachleistungsstunden (pro Mitarbeiter), Familienfällen (pro Mitarbeiter), in der Dauer von Hilfeprozessen, Zahl an Rückführungen in die Familie (Verhinderung von Fremdplatzierung), Rückgang von Fällen von Kindeswohlgefährdungen oder auch der Zahl der genehmigten Hilfepläne gemessen werden.

Fachleistungsstunden pro Mitarbeiter und Monat:

Der Fachleistungsstundenanteil an der Gesamtarbeitszeit beträgt den 1,14-ten Teil hiervon. Bei einer Halbtagsstelle mit einer Gesamtarbeitszeit von 19,25 Std. / Woche müssten $19,25 : 1,14 = 16,88$ Std., also aufgerundet 17 Fachleistungsstunden abgeleistet werden.

Outputvorgabe pro Mitarbeiter= Gesamtarbeitszeit:1,14

Dieses Ergebnis an Fachleistungsstunden (Gesamtarbeitszeit :1,14) muss pro Mitarbeiter jeweils individuell errechnet, erwirtschaftet werden.

Stimmt dieses vorgegebene Verhältnis von Gesamtarbeitszeit zu Fachleistungsstunden nicht, ist die vorgegebene Fachleistungsquote also nicht erreicht, führt dies stets ein Gespräch mit dem Abteilungsleiter mit sich, da die Refinanzierbarkeit der Stelle den Nichtfachleistungsstundenanteil betreffend, nicht gewährleistet ist und vom Träger übernommen werden muss.

Familienfälle pro Mitarbeiter:

Die Menge der zu übernehmenden Fälle hängt von drei Faktoren ab. Zum ersten von der Gesamtstundenzahl im Monat (Vollzeit-/Halbtagsstelle). Zweitens davon, wie hoch die Zahl der genehmigten Hilfepläne ist, die zur Verteilung anstehen und zuletzt davon, wie viele Fachleistungsstunden im Hilfeplan bewilligt wurden. Die Zahl der Fälle variiert in unserem Team sehr stark, da zum einen die Zahl der Anfragen durch den ASD

(Allgemeinen Sozialen Dienst des Jugendamtes) sehr schwankt. Außerdem verändert bzw. vergrößert sich unser Team stetig. All diese unkalkulierbaren Größen außer Acht lassend, kann bei einer Halbtagsstelle von 19,25 Std. (die meisten FLEX-MitarbeiterInnen sind teilzeitbeschäftigt) und einer durchschnittlichen Bewilligungszeit von 5 Fachleistungsstunden/Woche bei einer abzuleistenden Fachleistungsquote von ca. 17 Fachleistungsstunden (Rest gehört zu Overhead wie Team, QM, Fortbildungen) $17:5= 3,4$ Familien. Es gibt jedoch auch Kollegen, die mit 30 Wochenstunden (und ca. 26 Fachleistungsstunden/Woche) auch „nur“ vier Familien mit eben höheren Bewilligungsstunden betreuen. In Bezug auf die Fallanzahl kann es somit keine Outputvorgabe geben.

Dauer von Hilfeprozessen

Die Dauer von Hilfeprozessen wird im Rahmen der individuellen Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII im Hilfeplangespräch vereinbart. Beim ASD Solingen erfolgen die Bewilligungen in der Regel über einen Zeitraum von einem halben Jahr, manchmal, bei Kontrollaufträgen z.B., ist der Zeitraum auf drei Monate verkürzt. Diese Outputvorgabe setzt das Jugendamt individuell auf die zu erreichenden Ziele abgestimmt.

Outputvorgabe: erfolgt individuell durch das Jugendamt, in der Regel ein halbes Jahr, bei Kontrollaufträgen drei Monate.

Für die Mitarbeiter bedeutet dies, dass bis zum nächsten Hilfeplantermin nachweislich an der Zielerreichung der vereinbarten pädagogischen Ziele gearbeitet worden sein muss, die Ziele evtl. bereits zum Teil erreicht wurden und dieses (Zwischen- oder End-) Ergebnis in Form eines sog. Zwischenberichtes an den ASD berichtet wird.

Zahl an Rückführungen in die Familie (Verhinderung von dauerhaften Fremdplatzierungen)

Als Output-Vorgabe erscheint mir dieses Kriterium schwierig, denn man müsste im Vorfeld angeben, wie viel Prozent der Rückführungen erfolgreich sein müsste bzw. wie viel Prozent von potentiellen Fremdunterbringungen vermieden werden müssten. Dies ist jedoch nicht

über eine Outputsteuerung möglich, da insbesondere das Kindeswohl bzw. dessen potentielle Gefährdung die Beurteilung der Notwendigkeit einer Fremdunterbringung bedingen.

Rückgang an Fällen mit Kindeswohlgefährdung

Zur Output-Vorgabe ist dieses Output nicht geeignet, da es sinnlos ist, vorher festlegen zu wollen, wie gering die Zahl der Kindeswohlgefährdungen im nächsten Jahr denn sein soll. Diese kann vergleichend erhoben werden, ist jedoch als Vorgabe unsinnig.

Zahl der genehmigten Hilfepläne

Beantragt werden die Hilfen zunächst durch den/die sorgeberechtigten Elternteil(e) oder den Jugendlichen selbst im Rahmen des Hilfeplanverfahrens nach § 36 SGB VIII. Nach Ablauf der jeweiligen Genehmigung (von drei Monaten bis zu einem Jahr) wird von der FLEX ein Zwischenbericht erstellt und entsprechend der Notwendigkeit u.a. eine Stellungnahme darüber abgegeben, ob ein weiterer Hilfebedarf vorhanden ist. Den Vorschlägen und Einschätzungen der FLEX wird seitens des Jugendamtes in allen mir bekannten Fällen gefolgt. Dies führt zur Outputvorgabe, dass 100 Prozent der beantragten Hilfepläne auch bewilligt werden sollten.

6 Beitrag der DIN EN ISO 9001:2000 zur Erfüllung der Effektivitätskriterien und Effizienzkriterien im Bereich der FLEX

Seit ihrer Revision im Jahre 2000 ist die DIN EN ISO 9001 (im folgenden ISO 9001 genannt) auch für Unternehmen im Dienstleistungssektor anwendbar. DIN steht für Deutsche Industrienorm, EN für Europäische Norm, ISO für die Internationale Norm (International Organization for Standardization). DIN EN ISO ist somit eine internationale Norm, die den Status einer nationalen Norm in den meisten westeuropäischen Ländern erhalten hat. Norm bedeutet, dass sie nicht wie ein Gesetz staatlich verordnet und sanktioniert ist, sondern dass es sich um eine freiwillige Vereinbarung nicht-staatlicher Organisationen handelt.

Die überarbeitete ISO 9001 stellt eine *Fertigungsnorm* dar (vgl. Kühl 2004:129), die sich durch drei Punkte kennzeichnet:

- Eine besondere Berücksichtigung der Kunden
- Das Interesse an einer kontinuierlichen Verbesserung der Produkte
- Die Betonung der Prozessorientierung
- Während die ursprüngliche Norm der ISO 9001 20 Elemente vorgab, ist die überarbeitete Fassung nur noch in vier Prozess-Elemente gegliedert (Elemente 5-8), die durch vier Zusatzelemente (Elemente 1-4) ergänzt werden.

5	Verantwortung der Leitung		
5.1	Allgemeines		
5.2	Erwartungen und Forderungen des Kunden		
5.3	Qualitätspolitik		
5.4	Zielsetzung und Planung der Qualität	5.4.1 5.4.2	Qualitätsziele Qualitätsplanung
5.5	Qualitätsmanagement-System	5.5.1	Allgemeines
		5.5.2	Verantwortung und Befugnis
		5.5.3	QM-Handbuch
		5.5.4	Systemverfahren
		5.5.6	Dokumentenüberprüfung
		5.5.7	Lenkung von Qualitätsaufzeichnungen
5.6		Management-Review	
6	Ressourcenmanagement		
6.1	Allgemeines		
6.2	Personalressourcen	6.2.1 6.2.2	Ernennung von Personal Schulung, Qualifizierung und Kompetenz
6.3		Andere Ressourcen	6.3.1 6.3.2 6.3.3
7	Prozessmanagement		
7.1	Allgemeines		
7.2	Kundenbeziehungsprozesse	7.2.1	Feststellung d. Forderungen des Kunden
		7.2.2	Prüfung u. Forderung des Kunden
		7.2.3	Prüfung Fähigkeit, festgelegte Forderungen zu erfüllen
		7.2.4	Kundenkommunikation
		7.2.5	Kundeneigentum

Abbildung 6 : Prozesselemente der DIN EN ISO 9001:2000 (vgl. Kühl 2004:130)

1	Anwendungsbereich
2	Verweis auf andere Normen
3	Begriffe und Definitionen
4	Forderung an das Qualitätsmanagement-System

Abbildung 7 : Zusatzelemente der DIN EN ISO 9001:2000 (vgl. Kühl 2004: 130 ff.)

Es kommt in den letzten Jahren auch in Bereichen der Sozialen Arbeit vermehrt zur Umsetzung dieser internationalen Norm.

Aus diesem Grunde entschied ich mich bei der Untersuchung der besseren Geeignetheit für einen Vergleich zwischen ISO 9001 und dem Tandem-Modell der AWO.

6.1 Überprüfung der Erfüllung der entwickelten Effektivitätskriterien

6.1.1 Integrationsmöglichkeit fachlicher und trägerspezifischer Qualitätsstandards sowie ethischer Codes

Ich überprüfe zunächst, ob in der Norm DIN EN ISO 9001:2000 (im folgenden ISO 9001 genannt) die Möglichkeit besteht, fachliche (in Bezug auf den jeweiligen Fachbereich, hier FLEX), trägerspezifische Aspekte (wie z.B. Verbandsspezifika) ebenso wie ethisch-moralische Inhalte mit einzubringen.

Zunächst zu der Integrierbarkeit fachlicher Standards: Hiermit ist die Anpassung des QM-Systems an die besonderen fachlichen Bedingungen im Bereich der FLEX gemeint. Voraussetzung dafür, dass sich die speziellen fachlichen Bedingungen im QM-System niederschlagen können, ist, dass der QM-Prozess vorsehen muss, dass zunächst fachliche Standards erfasst, definiert und umgesetzt werden – also relevante Qualitätsanforderungen formuliert werden. In der Norm findet sich in den allgemeinen Anforderungen (4.1), dass „angemessene und verständliche Prozesse (zu) definieren und fest(zu)legen“ sind und „die Abfolge und Wechselwirkung“ erkannt, definiert und festgelegt werden sollten. Durch die freie Festlegungsmöglichkeit der Kernprozesse unter Beteiligung aller MitarbeiterInnen (5.1 Verpflichtung der Leitung: Mitarbeiter sollen verstärkt einbezogen werden) kann von einer hohen Integrationsmöglichkeit fachlicher Spezifika, die sich in den Prozessbeschreibungen oder Flow-Charts wieder finden, ausgegangen werden. Diese finden ihren Niederschlag im QM-Handbuch finden.

Zu der Einbringungsmöglichkeit trägerspezifischer und ethischer Standards:

Das Leitbild eines Unternehmens stellt die Grundlage für die Unternehmensführung und der Qualitätspolitik dar, die in Punkt 5.3

Bestandteil der ISO 9001 ist. Ein klares Leitbild beantwortet die Frage: „Wer wollen wir sein?“ und stellt die Verschriftlichung der Unternehmensidentität dar (Corporate Identity) dar. Die Norm 5.3 verlangt von der Qualitätspolitik „angemessen für den Zweck der Organisation“ zu sein, eine „Verpflichtung zur Erfüllung von Anforderungen und zur ständigen Verbesserung“ zu enthalten, einen „Rahmen zur Festlegung und Bewertung von Qualitätszielen“ zu bieten sowie von der „Organisation vermittelt und dort verstanden“ zu werden.

Die inhaltliche Ausformulierung der Qualitätspolitik ist dem Unternehmen im Rahmen obiger Kriterien selbst überlassen und deshalb ist es dem Unternehmen an dieser Stelle möglich, über die Qualitätspolitik trägerspezifische und auch ethische Inhalte in den Prozess miteinzubringen und im QM-Handbuch festzuschreiben.

Die unternehmensspezifische Ausgestaltung der ISO 9001 basiert im Grunde auf der Festlegung der Qualitätspolitik des Unternehmens, die sich in der Operationalisierung der Leitbilder niederschlägt und sich bis in die Kernprozesse durchzieht. Die ISO-Norm lässt dem Unternehmen einen großen Spielraum bezüglich der spezifischen Ausgestaltung der Norm in Bezug auf die Integration Ethik- und Trägerspezifika, was offenbar auch bei der Revision von ISO 9001 so geplant war: „Die >neue< Normengruppe DIN EN ISO 9000 ff formuliert eindeutig die Offenheit der Norm zur Integration anderer, zusätzlicher Inhalte und nennt hierfür beispielhaft die Offenheit zur Integration der Thematik des Umweltmanagements...“ (Pfitzinger 2001:25).

6.1.2 Partizipation von MitarbeiterInnen, NutzerInnen und Kostenträgern

Als nächstes ist zu prüfen, inwieweit die ISO 9001 dem Effektivitätskriterium der Partizipation aller am Dienstleistungsprozess Beteiligten entspricht. Zunächst zu den zu beteiligenden KundInnen: Die Norm fordert unter 5.1 (Verpflichtung der obersten Leitung), dass die oberste Leitung sicherstellt, dass

- **Kundenbedürfnisse** und Erwartungen erkannt und ermittelt werden,
- diese in **Forderungen, Anforderungen** umgewandelt werden,
- die Erhöhung der **Kundenzufriedenheit** erfüllt wird.

Wie einleitend zu diesem Kapitel bereits aufgeführt, zeichnet die ISO-Norm die *besondere Berücksichtigung der KundInnen* aus (vgl. Kühl 2004:129 und Qualität Norm ISO 9001:2000 5.2 Kundenorientierung:1-2). Die Norm definiert das als Qualität, was der Kunde/ die Kundin wünscht. „EFQM-ähnlich“ charakterisiert das Ziel der Norm, diese Erwartungen sogar noch zu übertreffen. ISO 9001 schlägt mehrere Methoden zur Einbeziehung der KundInnen mit dem Ziel der Erreichung der KundInnen-Zufriedenheit vor: Es sollten KundInnen-Befragungen durchgeführt werden, um so Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse bezüglich der Dienstleistung abzufragen. Ergebnisse dieser Befragungen fließen in die Formulierung der Qualitätspolitik und bei der Entwicklung der Qualitätsziele mit ein (Pfitzinger 2001:23ff.). Die Dienstleistung selbst wird dann entsprechend der erhobenen Daten spezifiziert und im Nachgang mit nochmaligen KundInnenbefragungen (auch Kundenaudits genannt) abgeglichen. Die Abweichungen gehen in den Prozess wieder als Verbesserungspotential ein.

Nicht nur die KundInnen sind zur Partizipation an der Verbesserung des Dienstleistungsprozesses fest eingeplant, sondern auch die MitarbeiterInnen. Dieses ist in Kapitel 6 der Norm unter „Management von Ressourcen“ in Unterkapitel 6.2 mit dem unglücklich gewählten Ausdruck der „personellen Ressourcen“ angesprochen. Die „herausragende Bedeutung“ des Personals für den Unternehmenserfolg (Qualität Norm ISO 9001:2000 6.2 Personen:1-2) stand nicht bei der Namensgebung Pate. Trotz des eher wirtschaftlichen Blicks auf das Personal als „menschliche Ressource“ geht die Beteiligungsintention doch schon sehr in die Tiefe: Die Norm sieht Schulungen für MitarbeiterInnen in die neuen mit QM auf sie zukommenden Aufgaben und Qualitätsziele vor und nimmt damit die oberste Leitung diesbezüglich in die Pflicht: Es sind den gesamten Prozess begleitende Weiterbildungen vorgesehen (Pfitzinger

2001:50 ff), um die „die notwendigen Fähigkeiten“ (Qualität Norm ISO 9001:2000 6.2 Personen) und Fertigkeiten zu vermitteln. Durch die Arbeit in Teams und teilautonomen Arbeitsgruppen (QM-Zirkeln) ist die von der Norm geforderte Mitarbeit jedes Mitarbeiters / jeder Mitarbeiterin praktisch umsetzbar (Kühl 2004:135, Pfitzinger 2001:10).

Die ISO 9001 fordert eine Beteiligung der MitarbeiterInnen „nicht nur an größeren Entscheidungen, sondern tagtäglich bei der Organisation und Verteilung der Arbeit.“(Pfitzinger 2001:31). Die Norm regt die Einführung eines Vorschlagswesens/Ideenmanagements an, um die Kreativität und Innovation der Mitarbeiterschaft zu nutzen (Qualität Norm ISO 9001:2000 6.2 Personen:2). Auch bei der Festlegung der Qualitätspolitik durch die Unternehmensführung sollte „ein gewisses Maß an Mitbereinbeziehung geleistet werden, denn die Qualitätspolitik muss breite Akzeptanz im Unternehmen haben (ebda:40).

Der Kostenträger (im Falle der Jugendhilfe der Allgemeine Soziale Dienst/Jugendamt), wichtiger Bestandteil des Sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis, da Financier, ist meines Erachtens als Auftraggeber am ehesten noch mit einem weiteren Kunden zu identifizieren, worüber sich eine Partizipation *konstruieren* ließe. Ausdrücklich erwähnt, gefordert oder zwingend vorgeschrieben ist seine Beteiligung in der ISO 9001 jedoch nicht. Hier entspricht die Norm somit nur zu zwei Dritteln der Forderung nach umfassender Partizipation, zu einem Drittel nicht. Doch sieht die ISO die Beteiligung einer weiteren, von mir bislang völlig aus der Acht gelassenen Gruppe vor: Die Oberste Leitung. Diese ist sichtbar in den Prozess einzubeziehen. Ihre freiwillige Selbstverpflichtung zu aktivem Mitwirken ist Grundvoraussetzung für ein gelingendes QM-System. Eine aktive Beteiligung wird in Normkapitel 5.1 auch bezüglich der strategischen Ziele, der Firmenausrichtung und der Analyse gefordert (Qualität Norm ISO 9001:2000 5.1 Verpflichtung der Leitung:1). Essentiell ist ihr Engagement jedoch für die Entwicklung von Qualitätspolitik und – zielen, da dies – zwar auch wie oben gezeigt unter Mitwirkung der MitarbeiterInnen – eine ausgesprochene Chefsache ist (ebda:2).

6.1.3 Prägung der Partizipation durch Motivation, Transparenz und Kommunikation

Die ISO 9001 räumt der Motivation der MitarbeiterInnen einen hohen Stellenwert ein. So lautet die zwingend erforderliche Forderung in Kapitel 6.2 (Personen), dass das Unternehmen „sicherstellen (muss), dass dem Personal die Wichtigkeit seiner Tätigkeit und die Bedeutung des eigenen Beitrags zur Erreichung der Qualitätsziele und des Unternehmenserfolgs bekannt sind“(Pfitzinger 2001:50ff). Dieser Punkt zieht sich bis in den Kernbereich der Selbsteinschätzung (ebda:51), hat also Priorität und wirkt für die MitarbeiterInnenschaft vermutlich sinnstiftend. Weiter wird die positive Abhängigkeit der Arbeitsmotivation der ISO 9001 von einer „richtig gestalteten Arbeitsumgebung“ erkannt (Qualität Norm ISO 9001:2000 6 Management von Ressourcen:2). Durch sie erhöht sich die Motivation und somit die Leistung der MitarbeiterInnen, „die so zur Kundenzufriedenheit und zum Unternehmenserfolg beitragen“ (ebda:2). Auch erkennt die Norm das im Unternehmen herrschende soziale Klima als Bedingung für Motivationserhöhung an. So sollte es z.B. auch einen Sozialraum für MitarbeiterInnen geben.

Die Motivation der MitarbeiterInnen ist letztendlich für die Norm ein Mittel oder eine Methode, die wertvolle personelle Ressource MitarbeiterInnen optimal zu nutzen. Dazu gehört auch, dass sie mit entsprechenden Befugnissen und Kompetenzen ausgestattet sind (Kühl 2004:135), was der Partizipation einen vermutlich sehr motivierenden Anstrich gibt, da dies Mitspracherechte bedeutet.

Es gibt in den Ausführungen zu 6.2 (Pfitzinger 2001:50) den eindeutigen Hinweis, man sei insbesondere als Dienstleistungsunternehmen gut beraten, „im Thema Personal und Mitarbeiterereinbeziehung mehr zu tun, als lediglich die Forderungen der Nachweisstufe umzusetzen. Bei Dienstleistungsunternehmen hängt die Qualität der Dienstleistung sehr stark von der Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter ab, die die Dienstleistung erbringen,...“

Die Partizipation läuft insofern auch transparent und logisch nachvollziehbar ab, als dass sie sich durch den gesamten QM-Prozess

sowie auch durch die alltägliche Arbeit (s.o) – wie von der ISO 9001 gefordert – ziehen soll.

Der Kommunikation wird als Dienerin der Transparenz und Klarheit durch die Norm unter den Ausführungen zu personellen Ressourcen (Qualität Norm ISO 9001:2000 6.2 Personen, Personelle Ressourcen:2) insofern hohe Wichtigkeit eingeräumt, als dass hier von der obersten Leitung die Förderung der „Kommunikationsfähigkeit durch entsprechende Schulungsangebote“ des Personals verlangt wird (ebda:2). Unter den Kundenbezogenen Prozesse (Normkapitel 7.2) wird vom Unternehmen zwingend gefordert, bezüglich

- Produktinformationen
- Handhabung von Anfragen, Verträgen und Änderungen
- Umgang mit Kundenreaktionen einschliesslich Beschwerden

Regelungen und Kommunikationswege mit dem Kunden festzulegen (Pfitzinger 2001:57).

Auch wird in Normkapitel 5.5 (Verantwortung , Befugnis, Kompetenz) der Obersten Leitung die Aufgabe zuteil, für angemessene Kommunikationsprozesse innerhalb der Organisation zu sorgen (ebda:44ff). In 5.1 gehört zur aktiven Beteiligung der obersten Leitung auch die „Durchführung und Nachweis von Massnahmen zur Erhöhung der Information und Kommunikation“ (Qualität Norm ISO 9001:2000 5.1 Verpflichtung der Leitung:1-2).

Der Aspekt der Förderung von Kommunikation tritt auch in Normkapitel 5.3 zu Tage, wo bezüglich der Qualitätspolitik gefordert wird, dass sie „verkündet und kommuniziert wird“ (Qualität Norm ISO 9001:2000 5.3 Qualitätspolitik:2). Durch diese Art von offener Kommunikation innerhalb des Unternehmens wird zugleich die Transparenz unternehmerischer Entscheidungen und damit eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen gefördert.

Da keine expliziten Vorgaben bezüglich der Form und Art der Kommunikation gemacht werden, kann hier durchaus das Element der

Negotiating Qualities miteingebracht werden. So wäre das Aushandeln der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele hierfür geeignet und im Rahmen der Norm meines Erachtens auch möglich.

Ich halte fest, dass die ISO 9001 die oben geforderte Art der Partizipation und damit das dieses Effektivitätskriterium komplett erfüllt.

6.1.4 Geringer Formalisierungsgrad des Dienstleistungsprozesses- Gewährleistung von Handlungsautonomie

Dieses Kriterium ist ein sehr wichtiges, da es verhindert, dass der an der Lebenswelt der KundInnen orientierten und oftmals auf Spontaneität und die schnelle Wissenaneignung angewiesene Soziale Arbeit durch unnötige Bürokratie (Formalisierung) kontrahiert wird und der Sozialen Arbeit Autonomie zugesteht, die Formalisierung gewissermaßen hinter der Sozialen Arbeit zurücksteht. Unter Formalisierung verstehe ich 1. die durch die Norm geforderten Prozessbeschreibungen und 2. die von ihr geforderten Dokumentationen.

Die Norm fordert in Normkapitel 7.1 Planung der Produktrealisierung (Dienstleistungsrealisierung), dass das Unternehmen zur Planung und Entwicklung seiner operativen Realisierungsprozesse alle „erforderliche Prozesse und Tätigkeiten, Dokumente und Unterlagen...“ eruiert und darstellt (Pfitzinger 2001:54). Da das Unternehmen selbst die Prozesse festlegt, ist der hierdurch entstehende Formalisierungsgrad nicht unbedingt ein hoher, kann es aber mit einer sehr umfangreichen Identifizierung von Prozessen aber werden. Die Norm bringt deshalb nicht zwangsläufig eine hohe Formalisierung betreffend die Prozesse mit sich.

Bezüglich der Notwendigkeit von Dokumentation ist die ISO 9001 eindeutig: der QM-Politik und -ziele müssen ebenso *angemessen* dokumentiert werden wie die für das Unternehmen relevanten Dienstleistungsprozesse (Pfitzinger 2001:32). Die Rangfolge zwischen Zielen der Organisation und der Dokumentation ist sogar sehr eindeutig priorisiert: Letztere hat keinen Selbstzweck, sondern „dient den Zielen der Organisation, sie muss also hilfreich bei der täglichen Arbeit sein (ebda:32). Des Weiteren sieht die Norm keinerlei Regeln zur Gestaltung

der Dokumentation, macht die Wahl und den Umfang der Formgestaltung von drei Kriterien abhängig:

- Organisationsgröße und Art der Tätigkeit
- Komplexität und Wechselwirkungen der Prozesse
- Fähigkeit des Personals

Insgesamt soll die Dokumentation so *schlank und übersichtlich* wie möglich gehalten werden, vor allem um auf Akzeptanz bei den MitarbeiterInnen zu stoßen (Qualität Norm ISO 9001:2000 4.2 Dokumentation:3). Zwingend gefordert wird die Dokumentation in folgenden Bereichen

1. Lenkung der Dokumente
2. Lenkung der Qualitätsaufzeichnungen
3. Durchführung interner Audits
4. Lenkung fehlerhafter Produkte
5. Korrekturmaßnahmen
6. Vorbeugungsmassnahmen

Die Dokumentation kann in jeder Form oder Art eines Mediums realisiert sein, also auch papierlos auf dem PC.

Bezüglich des QM-Handbuchs herrscht auch strukturelle Vorgabefreiheit. Langfristig sollte allerdings über einen prozessorientierten Aufbau nachgedacht werden. (Qualität Norm ISO 9001:2000 Umstellung der Dokumentation:1-5). Unter 4.2.3 wird (Lenkung der Dokumente) von der Unternehmensführung die *Lenkung der Dokumente* vorgesehen. Die Norm versteht unter Dokumenten in erster Linie Anweisungen. Das QM-Handbuch gilt als sehr wichtiges Vorgabedokument. Die Regelung beschränkt sich inhaltlich an dieser Stelle darauf, dass eine Regelung geschaffen wird, die es ermöglicht, dass „das richtige Dokument zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar ist“ (Pfitzinger 2001:35).

In kleineren Unternehmen ist es sehr häufig so, dass nur zwei Arten von Dokumenten faktisch Verwendung finden: Das QM-Handbuch (QMH) und die für das Unternehmen erforderlichen Formulare. In großen Unternehmen findet man bis zu fünf Lagen von QM-Dokumenten (ebda:94,95).

Die Abbildung 8 veranschaulicht die Dokumentation (Normkapitel 4.2.3: Lenkung von Dokumenten), die je nach Größe des Unternehmens aus mehreren Hierarchiestufen von Dokumenten besteht.

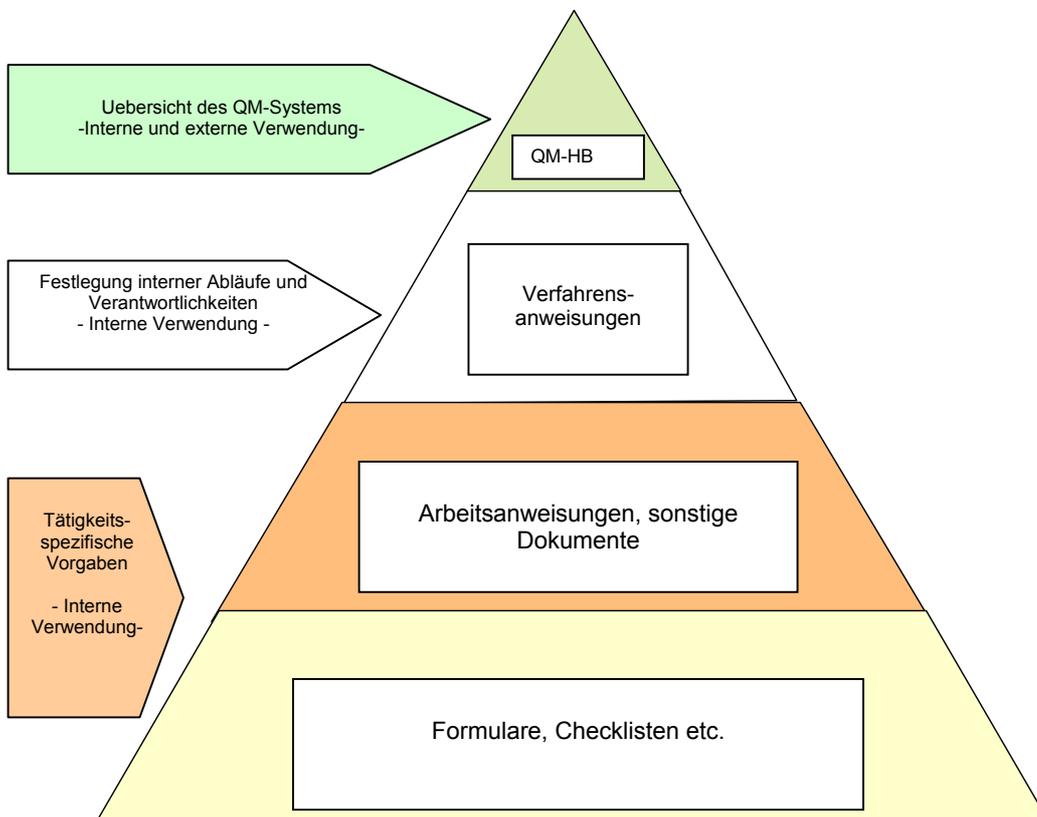


Abbildung 8 : hierarchischer Aufbau der Dokumentation eines QM-Systems (Pfitzinger 2001:94 und Pradel 2007 in Brückers 2007:46)

Die ISO 9001 lässt der Fachlichkeit Sozialer Arbeit Vorrang und tritt bezüglich der Dokumentation und somit des Formalisierungsgrads hinter ihr zurück, folgt sogar der Prämisse, sie zu unterstützen. Das Kriterium ist somit erfüllt.

6.1.5 Gesellschaftstheoretische und politische Lokalisierung ist im QM-System vorgesehen

Das Normkapitel 5.1 (Verpflichtung der Leitung) verlangt von der Obersten Leitung die Festlegung von Qualitätspolitik und Qualitätszielen. Durch die Festlegung der Qualitätspolitik wird der Rahmen bezüglich der Grundsätze und der Ziele des Unternehmens gesteckt sowie der Grundzüge des QM-Systems. Die Ausformulierung der Qualitätspolitik wird dem Unternehmen selbst überlassen, wichtig bei der Festlegung ist (siehe hierzu auch Qualität Norm ISO 9001:2000 5.3 Qualitätspolitik:2), dass die Leitlinien verständlich formuliert werden und praktisch danach gehandelt werden kann. Außerdem sollten sind, dass die Qualitätsziele quantifizierbar sein sollten. So kann hier z.B. die Erfüllung der Kundenanforderungen oder Personalentwicklung im Mittelpunkt stehen. Fühlt sich ein Unternehmen des Non-Profit-Sektors dazu berufen, sich sozialpolitisch und gesellschaftstheoretisch zu verorten, so gehört sein entsprechendes Leitbild hier als Qualitätspolitik explizit hinein. Die geforderte Form der Lokalisierung ist sogar insofern gefordert, als dass sie zur Marktspezifikation, zur Profilierung beiträgt und somit eventuell sogar strategische Entwicklungspotential impliziert, die auf jeden Fall in die Qualitätspolitik des Unternehmens einfließen sollten. Insofern sehe ich dieses Kriterium von der ISO 9001 als voll erfüllt an.

Hier wird die Intention der ISO 9001 offenbar: Die Norm soll in den Dienst des Unternehmens gestellt werden. Genauso wie eine Integration sozialpolitischer Perspektiven möglich ist, sollen z.B. auch Verbundmöglichkeiten mit anderen Managementsystemen und Weiterentwicklungen möglich sein (Pfitzinger 2001:25). Dies unterstreicht die Offenheit der Norm bezüglich der Integration von Spezifika des Unternehmens (wie z.B. des Umweltmanagements der ISO 14001, ebda:25f.).

6.1.6 Ethik von Wertschätzung, Respekt und Ressourcenorientierung ist z.B. in den Grundsätzen zum QM-System einbringbar oder vorgesehen

Zu diesem Punkt gilt das, was ich bereits unter 6.1.5 bezüglich der Qualitätspolitik geschrieben habe: Eine humanistische Ausrichtung des Unternehmens kann ebenso im Rahmen der Formulierung von Qualitätszielen und – politik eingebracht werden und auf die Kernprozesse Einfluss nehmen. In der Form der Beteiligung von MitarbeiterInnen und auch KundInnen am QM-Prozess ist wie o.g. eine aktive und möglichst alle MitarbeiterInnen umfassende Beteiligung vorgesehen. Sie räumt dem Personal eine herausragende Bedeutung für den Unternehmenserfolg ein. So kann gesagt werden, dass die ISO- wenn auch immer mit Blick auf den unternehmerischen Erfolg – eine wertschätzende Haltung Personal und auch KundInnen gegenüber (die bezüglich ihrer Wünsche und Erwartungen an den Dienstleistungsprozess durch Befragungen miteinbezogen werden – Qualität ist das, was der Kunde wünscht) fördert. Ein weiteres Beispiel für die Förderung von Wertschätzung und Respekt – hier in Bezug auf die MitarbeiterInnen - im Rahmen der Norm ist es, dass der Bereitstellung eines geeigneten Arbeitsplatzes mit den „notwendigen Einrichtungen und Betriebsmitteln“ (Qualität Norm ISO 9001:2000 6 Management von Ressourcen:2) als Bedingung für eine hohe Motivation und Leistung der MitarbeiterInnen eine hohe Bedeutung zukommt. Dies trifft auch auf das soziale Klima eine Rolle, dem – zum Beispiel in Form von Sozialräumen – auch Priorität eingeräumt wird.

Die Norm sieht die MitarbeiterInnen als „Experten vor Ort“, denen die Kompetenz zugesprochen wird, Optimierungsmöglichkeiten ihrer Arbeitsprozesse zu entwickeln (Hohenschild in Vomberg 2002:52ff).

Durch beide Aspekte kommt eine hohe Wertschätzung der MitarbeiterInnen gegenüber zum Ausdruck.

Außerdem arbeitet die ISO 9001 ressourcenorientiert. Dies äußert sich primär darin, dass sie dem Unternehmen „nur“ ein Management zur Verfügung stellt, es dem Unternehmen auf dessen Ressourcen vertrauend überlässt, den von ihr gesetzten Rahmen mit Leben zu füllen. Die

Ressourcenorientierung macht sich auch in der Beteiligung der Mitarbeiter an der Implementation des Ansatzes bemerkbar: Mitarbeiter werden in Arbeitsteams und teilautonomen Gruppen quasi als Ressource genutzt. Auch KlientInnen dienen zur Feststellung ihrer Bedürfnisse und Erwartungen an die Dienstleistung als eine solche Ressource, die durch Kundenbefragungen z.B. genutzt wird. Die Kundenorientierung hat - wie oben gezeigt - einen sehr hohen Stellenwert in der Norm. Es ist meines Erachtens Ausdruck höchster Wertschätzung und Respektes, wenn die Ansprüche der KundInnen Einfluss auf die Unternehmenspolitik und die Dienstleistung haben.

6.1.7 KlientInnen-Partizipation am QM-Prozess

siehe hierzu 6.1.2

6.1.8 Verfahren zur Selbstbeobachtung, –reflexion und Rückkopplung der Ergebnisse mit der Praxis sind vorgesehen

Die Prozessnatur ist das Kern-Charakteristikum der Norm. Die Norm geht davon aus, dass „bleibende Qualitätsverbesserung ausschließlich durch die Verbesserung der Abläufe zu erreichen ist (Pfitzinger 2001:25).

Dies bedeutet, dass ein System praktiziert wird, welches eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung ermöglicht. Es ist nicht nur wichtig, die Inputs und Outputs genau zu regeln, sondern es muss eine ständige Prozessoptimierung stattfinden. Die Praxis im Ablauf der Verfahren wird regelmäßig überprüft und auf Verbesserungspotenziale untersucht.

Daraus entsteht als Grundlage immer ein Regelkreis, bei dem die Basis die Bewertung und Rückkopplung zur Optimierung der Abläufe ist. Dieses Wechselspiel hat die ständige Verbesserung der Prozesse als Ziel. Das Grundprinzip beruht auf dem so genannten Deming-Zyklus, der auch als PDCA (Plan-Do-Check-Act)-Zyklus bezeichnet wird. William Edwards Deming, der am 14. Oktober 1900 in Sioux City im Bundesstaat Iowa (USA) geboren wurde, entwickelte 14 Punkte zur Qualität. Ein Satz davon lautet: *„Suche ständig nach Fehlerursachen, um alle Systeme für Produktion und Dienstleistungen sowie alle anderen im Unternehmen*

vorkommenden Tätigkeiten auf Dauer zu verbessern“. Aus dieser Überlegung entwickelte er den Verbesserungszyklus P D C A.

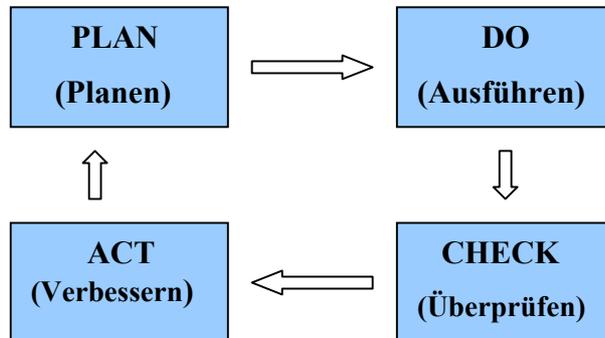


Abbildung 9 : Der Deming-Zyklus oder PDCA-Zyklus nach W.Edwards Deming,(1950er Jahre)

Trotz der Einteilung in vier Schritte bzw. Phasen bleibt festzuhalten, dass der Deming-Zyklus der Ständigen Verbesserung als Kreis im Sinne eines Prozesses ohne Anfangs- und ohne Endpunkt zu verstehen ist. Jeder leistet einen Beitrag, egal an welcher Stelle. Einen festgelegten Beginn gibt es nicht, die Verbesserungen sind ständig und kontinuierlich anzustreben. Alle QM-Modelle haben als Zentrum diesen Grundansatz.

In der Norm werden alle Prozesse diesem Zyklus mit dem Ziel der ständigen Verbesserung zugeführt. Durch die ständige Überprüfung der Verfahrensabläufe ist der geforderten Rückkopplung der Ergebnisse mit der Praxis genüge getan (Validierung der Prozesse zur Dienstleistungserbringung, Normkapitel 7 und Messung, Analyse und Verbesserung, Normkapitel 8).

Die Norm empfiehlt weiterhin, um sich bezüglich des Ist-Zustandes der Kernprozesse des Unternehmens ein Bild zu machen, dem Verfahren der Selbsteinschätzung (Selbstevaluation) zu folgen (vgl. Pfitzinger 2001:29).

Das Kriterium ist aus meiner Sicht durch die Norm ISO 9001 erfüllt.

6.1.9 Klarheit der Zielvorgaben

Die Norm ISO 9001 fordert Klarheit der Qualitätspolitik und –ziele. Beides lässt sich in die Planung des Unternehmens integrieren, z.B. durch die Festlegung strategischer Ziele und der geltenden Werte im Unternehmen

(vgl. hierzu Qualität Norm ISO 9001:2000 5.1 Verpflichtung der Leitung:2). Die Norm fordert neben der Klarheit der Ziele die Entwicklung von Bewertungskriterien und Messmethoden, um festzustellen, ob die geplanten Ziele auch erreicht wurden (z.B. durch Benchmarking, Bewertung der KundInnen-Zufriedenheit, MitarbeiterInnen-Zufriedenheit). ISO 9001 erfüllt dieses Kriterium, auch wenn sie selbst neben der Qualitätsverbesserung keine expliziten Zielvorgaben benennt.

6.2 Beitrag bezüglich der Erfüllung der Outcome-Vorgaben

Hier soll geprüft werden, inwieweit ISO 9001 dazu geeignet ist einen Beitrag zur Erfüllung der Outcome-Vorgaben zu leisten.

Die Outcome-Vorgaben (vgl. 5.3) lassen sich unter *familialen Autonomiegewinn* subsumieren und in insgesamt neun Teilvorgaben differenzieren. Gerade weil eine Subsummierung unter eine Hauptkategorie möglich ist, halte ich es für ausreichend hier zu prüfen, ob die Norm diese ausreichend unterstützt

Die Norm ISO 9001 fordert in Normkapitel 5.3 (Qualitätspolitik) das Festlegen einer Qualitätspolitik und der Qualitätsziele. Hier gibt es keinerlei Vorgaben, im Gegenteil: Die Unternehmen sind gehalten, die für sie strategisch passende Politik und Ziele zu formulieren, um den Rahmen bezüglich der Grundsätze des Unternehmens abzustecken. Die ISO 9001 unterstützt insofern obiges gewünschtes Ergebnis pädagogischer Arbeit in der FLEX, als dass dieses erklärte Ziel der Erreichung *familialen Autonomiegewinns* im Rahmen der ISO 9001 Einfluss auf Qualitätspolitik und –ziele nehmen kann und sich auf der Prozessebene in den jeweiligen Kernprozessen einbringen kann (vgl. Qualität Norm ISO 9001:2000 5.3 Qualitätspolitik:2).

Aus diesem Grunde sehe ich die ISO in diesem Punkt als geeignet an, nach dem Prozess der Operationalisierung der Norm im Bereich der FLEX die Outcome-Vorgabe zu erfüllen.

6.3 Beitrag der DIN EN ISO 9001:2000 zur Erfüllung der Effizienzkriterien

6.3.1 Outputbezogene Effizienzkriterien

Hier soll die Geeignetheit der ISO 9001 überprüft werden, die outputbezogenen, unter 5.4 entwickelten Effizienzkriterien zu erfüllen.

6.3.1.1 Marketing, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit

„Marketing gibt eine Antwort darauf, wie man den Wettbewerb auf andere Grundlagen als den Preis stellt. Aufgrund des weltweiten Überangebots ist das Marketing wichtiger denn je. *Das Marketing ist die Abteilung für die Produktion für den Kunden.*“ (Kotler 2003:10). Marketing wird von Kotler als die Kunst verstanden, echte Werte für den Kunden zu schaffen. „Es ist die Kunst, den Kunden zu helfen, sich besser zu stellen. Die Stichworte im Marketing lauten Qualität, Service und Wert“ (ebda:11).

Außerdem ist es Aufgabe von Marketing, Ergebnisse zu kontrollieren und die Angebote ständig zu verbessern. Somit stellt Marketing eine sehr langfristige Investitionsmaßnahme dar. Allein aufgrund dieser Marketing-Aspekte wird klar, dass das QM-System nach der ISO 9001 als ein Marketing-Instrument oder auch –system gesehen werden kann, welches das Verhältnis zwischen Unternehmen und Kunde mit dem Ziel der ständigen Qualitätsverbesserung (Pfitzinger 2001:13) regelt. Durch die Umsetzung des normimmanenten PDCA-Zyklus (Abb. 4) der permanenten Verbesserung werden Ergebnisse – so wie es eine typische Marketing-Aufgabe ist (Controlling) ständig überprüft, Abweichungen oder Dienstleistungsfehler fließen als neuer Input in den Kreislauf ein.

Das Hauptaugenmerk des Marketings ist nach Kotler die *Qualität* des Produkts/der Dienstleistung. Er zitiert Peter Drucker: „Qualität ist nicht das, was sie in ein Produkt oder eine Dienstleistung einbauen. Qualität ist das, was der Kunde aus dem Produkt oder Service herausholt“ (Kotler 2003:138). Auch hieran wird deutlich, wie nahezu identisch die Arbeitsweise und die Ausrichtung des Marketings mit der der ISO 9001 ist, die an der ständigen Qualitätsverbesserung arbeitet (Pfitzinger 2001:13). Mit der Verantwortlichkeit der Obersten Leitung für die Qualität der

Dienstleistung folgt die ISO aktuellen Erkenntnissen des Marketing: „die Unternehmensführung zeichnet für 85 Prozent aller Qualitätsprobleme verantwortlich“ (Deming zitiert in Kotler 2003:138).

Die ISO 9001 ist bestens als Marketing-Instrument geeignet und damit auch dazu, zur Erhöhung des Outputs der Unternehmen beizutragen.

Werbung zielt nicht darauf ab, Produkteigenschaften mitzuteilen. Sie sollte im besten Fall dazu führen, dass mehr von der Dienstleistung nachgefragt wird, was nur in Kombination mit Verkaufsförderungsaktionen oder durch enge Kooperation mit Vertriebsspezialisten zustande zu bringen ist (ebda:183). Ich kann mir vorstellen, dass die ISO 9001 z.B. durch den Einsatz von KundInnen-Befragungen bezüglich Qualitätswünschen oder Art von Serviceangeboten sehr wohl werbewirksame Effekte auf den Kunden/Kundin hat. Die Norm steigert durch ihre Popularität insbesondere bei einer Zertifizierung nach ISO 9001 den Bekanntheitsgrad der Einrichtung und führt einerseits zur Weiterempfehlung von KundInnen an andere KundInnen und andererseits zu einer wachsenden Nachfrage durch den Kostenträger und somit zum Ausbau der Marktanteile der FLEX.

Hier spielt das dritte Kriterium mit rein: Die Öffentlichkeitsarbeit, die dafür sorgt, dass Kostenträger überhaupt vom Vorhandensein des QM-Systems und einer eventuellen Zertifizierung erfahren.

Leider wird der Besonderheit des Sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis nämlich der Anwesenheit einer dritten wichtigen, da die Dienstleistung finanzierenden Institution, durch die ISO 9001 keine Rechnung getragen. Massnahmen diese neben der Unternehmen-Kundenbeziehung wichtigen Unternehmen-Kostenträgerbeziehung Öffentlichkeitsarbeit betreffend, nicht von der Norm unterstützt. Trotzdem steht die Norm diesem Aspekt auch nicht im Wege.

Die Norm erscheint geeignet, die für potentielle Outputsteigerungen notwendigen Prozesse (Marketing, Werbung) aktiv zu stützen, fördert Öffentlichkeitsarbeit indirekt durch ihren weit gesteckten Rahmen.

6.3.1.2 Mitarbeiterzufriedenheit und –motivation

Mitarbeiterzufriedenheit ist sehr geeignet, Outputerhöhungen hervorzurufen. Das scheint die – sehr marketing-orientierte - Norm ISO 9001 auch so zu sehen und räumt wie o.g. den Mitarbeitern als „personelle Ressource“ (Normkapitel 6.2) deswegen einen so hohen Stellenwert ein. MitarbeiterInnen sollen entsprechend der Anforderungen der Arbeit geschult/qualifiziert sein. Das Personal soll – und das muss die oberste Leitung gemäß Normkapitel 6.2 sicherstellen – in Kenntnis über die Wichtigkeit seiner Tätigkeit und die Bedeutung des eigenen Beitrags zur Erreichung der Qualitätsziele und Unternehmenserfolgs sein (Pfitzinger 2001:50 f.). Die Norm sieht die Partizipation aller MitarbeiterInnen vor, die sich in Qualitätszirkeln und Lenkungsausschüssen engagieren können. Diese Einbindung erhöht Motivation am QM mitzuarbeiten und sich einzubringen, einen Teil mit zu beeinflussen.

Der Motivationsförderung wird (vgl. ebda:50) insbesondere in Dienstleistungsunternehmen eine enorme Bedeutung eingeräumt, da hier die Qualität der Dienstleistung sehr stark von der Qualifikation und der Motivation der MitarbeiterInnen abhängt. Durch regelmässige Personalentwicklungsgespräche fühlt sich das Personal in seinen Bedürfnissen ernst genommen, hier kann individueller Schulungs-/Weiterbildungsbedarf ermittelt werden

Die Ermittlung der MitarbeiterInnen-Zufriedenheit erfolgt über Fragebögen.

Auch die Gestaltung des Arbeitsplatzes hat Einfluss auf Motivation und Leistungsbereitschaft: Die Norm fordert deshalb unter 6.3 und 6.4 entsprechend die entsprechende zur Arbeit motivierende Gestaltung von Infrarstruktur und Arbeitsumgebung. Die Norm wirkt hier potentiell outputerhöhend, da sie dazu beitragen kann, dass sich Mitarbeiterzufriedenheit und –motivation erhöhen.

6.3.1.3 Vorhandensein einer Ziel-Mittel-Strategie

Hiermit sind strategische Elemente gemeint, die eine steigernde Outputwirkung haben könnten. Die ISO 9001 ist diesbezüglich sehr

strategisch aufgebaut: Anfängen mit der Formulierung der Qualitätsziele (-politik) über deren Operationalisierung auf Prozessebene und der späteren Überprüfung (Evaluation) der Erreichung der Ziele und ständigen Verbesserung der Methoden zur Zielerreichung ist die ISO 9001 meiner Meinung nach sehr als Methode zur Unternehmensstrategie geeignet.

6.3.2 Outcomebezogene Effizienzkriterien

6.3.2.1 Partizipation von MitarbeiterInnen, NutzerInnen und Kostenträgern

An dieser Stelle kann ich auf 6.3.1.2 verweisen, da ich dort bereits auf die arbeitsmotivatorischen Effekte der Partizipation Stellung genommen habe. Outcomebezogen kann durch die Beteiligung der Mitarbeiterschaft am QM-Prozess sinnstiftende und identitätsstiftende Effekte haben: Werden die MitarbeiterInnen bereits in der Leitbild- und Qualitätspolitik-Festlegungsphase mit eingebunden, erhöht dies die Identifikation mit den Unternehmenszielen und –methoden (da selbst mit daran gearbeitet wurde). Die Wirkung auf KundInnen in der pädagogischen Basisarbeit ist mutmasslich bei hoher Arbeitsmotivation (natürlich in Verbindung mit Fachlichkeit) und evtl. auch auf den Kostenträger größer als bei einer geringen Motivation.

Dadurch, dass die ISO 9001 die KundInnen mit in den Prozess einbezieht, diese Partizipation in dem Normkapitel 7.2 (Kundenbezogene Prozesse) z.B. in Form der Ermittlung der Kundenanforderungen an die Dienstleistung fordert, ist das Outcome-Kriterium erfüllt. In Bezug auf die Kostenträger, die man in Anlehnung an Pfitzinger (2001:58) als eine zweite in ihren Intentionen und Interessen von der ersten (KlientInnen) abweichende Kundengruppe bezeichnet, kann ebenfalls bei deren Beteiligung am QM-Prozess von einer nachhaltigen Verbesserung der Arbeits-Beziehungen ausgegangen werden, auch wenn diese spezielle „Kundengruppe“ in der Norm nicht wirklich vorgesehen ist.

6.3.2.2 Prägung der Partizipation durch Motivation (MitarbeiterInnen)

Mit Verweis auf 6.3.2.1 (Passage zur Motivation) kann auch hier von der Erfüllung des Kriteriums durch die Norm ISO 9001 ausgegangen werden. Es ist damit – wie oben begründet – outcomewirksam.

6.3.2.3 Geringer Formalisierungsgrad des Dienstleistungsprozesses – Gewährleistung von Handlungsautonomie

Um eine höchstmögliche Lebensweltorientierung der Sozialen Arbeit und damit erhöhte Wirksamkeit zu gewährleisten darf eine „übertriebene“ Formalisierung die Handlungsautonomie nicht beschränken oder verlangsamen. Insbesondere in der Arbeit der FLEX ist es sehr häufig erforderlich, spontane und schnelle Hilfen zu installieren, die durch einen hohen Bürokratiegrad behindert würden. Der Formalisierungsgrad der ISO 9001 ist (wie in 6.1.4 überprüft) gering. Die Norm fordert sogar „die Dokumentation so schlank wie möglich zu halten. Eine umfangreiche Dokumentation ist der Akzeptanz des Gesamtsystems bei den Mitarbeitern abträglich“ (vgl. Pfitzinger 2001:33). Die ISO steht dieser Forderung unterstützend gegenüber und erfüllt somit dieses Effizienzkriterium.

6.3.3 Inputbezogene Effizienzkriterien

6.3.3.1 Nutzung von Synergieeffekten

Die ISO 9001 ist meiner Einschätzung nach geradezu darauf ausgerichtet, Synergieeffekte innerhalb des Unternehmens zu nutzen: Die Förderung personeller Ressourcen (Normkapitel 6.2) durch Partizipation am gesamten QM-Prozess in Kombination mit der Beteiligung der KlientInnen führt automatisch zu Synergieeffekten nach dem Motto: „Gemeinsam sind wir stark!“ Durch interne Schulungen der MitarbeiterInnen zur Mitarbeit in Qualitätszirkeln nutzt diesen Effekt mit deutlich inputreduzierendem Effekt, da sich die Präsenznotwendigkeit externer und teurer Berater hierdurch verringert.

6.3.3.2 Kompetenzverteilung über die Hierarchieebenen

Die ISO 9001 räumt – wie oben bereits gesagt - in Normkapitel 6.2 dem Personal eine herausragende Bedeutung für den Unternehmenserfolg ein (vgl. Norm ISO 9001:2000 6.2:2). Dies bedeutet, dass Verantwortung und Kompetenz delegiert werden müssen, da beides die Qualität der Dienstleistung erheblich verbessern kann. Dadurch, dass die Beteiligung der Mitarbeiter alle Hierarchieebenen durchzieht und jeder, der hieran interessiert ist, einen Qualitätszirkel leiten oder am Lenkungsausschuss (Steuerungsgruppe) teilnehmen kann, ist durch die ISO 9001 die Kompetenzverteilung über die Hierarchieebenen gewährleistet. In der Steuerungsgruppe befinden sich in der Regel Vertreter der Geschäftsführung, der QM-Beauftragte, MitarbeiterInnen aus verschiedenen Arbeitsbereichen und ein Vertreter der Mitarbeitervertretung. Diese Delegation findet qua ISO 9001 nur in der Festlegung der Qualitätspolitik ihre Grenze; sie muss von der Obersten Leitung selbst festgelegt werden (vgl. Pfitzinger 2001:40). Auch wenn die Entscheidung über die verbindliche Einführung der Verbesserung der Geschäftsführung obliegt, ist die (vorläufige) Entscheidung über den Nutzen der einzelnen Qualitätszirkelergebnisse dennoch an die MitarbeiterInnen und den QM-B „delegiert“.

6.3.3.3 Vereinfachung organisatorischer Abläufe

Meiner Einschätzung nach ist die ISO eine probate Methode, um den Aufbau und die Prozesse im Unternehmen (neu) zu strukturieren. Durch die Ausrichtung der festzulegenden fachlichen Kernprozesse an den Zielen und der Politik des Unternehmens ist eine stringente Struktur mit dem Potential der Vereinfachung alter und vielleicht obsoleter Strukturen durch das System bereits vorgegeben.

6.3.4 Erfüllungsgrad der Outputanforderungen im Bereich der FLEX

6.3.4.1 Fachleistungsstunden / Mitarbeiter

Die Vorgabe der Fachleistungsquote stellt eine für jeden Mitarbeiter geltende Output-Vorgabe dar, um sicherzustellen, dass eine Refinanzierbarkeit für diese Arbeitsstunden gegeben ist und der Träger

diese nicht allein tragen muss. Letztendlich sind hierdurch indirekt die *Kosten* für den Dienstleistungsprozess, nämlich ihre Abrechenbarkeit und Refinanzierung über den Kostenträger, berührt. Die ISO 9001 macht über Kosten nach meiner Recherche nur in Normkapitel 7 (Produktrealisation) eine Aussage, nämlich bezüglich der Schlüsselfaktoren *Termin, Kosten, Qualität und Produktionszyklus*. Demnach fordern diese Schlüsselfaktoren bei der Produkt-/ Dienstleistungsrealisation, dass „neue Produkte immer schneller, immer besser und kostengünstiger auf den Markt zu bringen.“ (Qualität Norm ISO 9001:2000 7 Produktrealisation).

Die ISO 9001 unterstützt deshalb zumindest indirekt und im Grundsatz die Fachleistungsquoten-Vorgabe, da dazu zur kostengünstigen Dienstleistungserbringung aufruft.

6.3.4.2 Zahl der genehmigten Hilfepläne

Die ISO 9001 macht in ihrem Normkapitel 7.5.1. (Lenkung der Prozesse zur Dienstleistungserbringung) zu den Dienstleistungserfolg betreffenden Parametern Angaben: Im Vorfeld muss das Personal für die Dienstleistungserbringung qualifiziert sein, geeignete Hilfsmittel und Dokumente müssen zur Verfügung stehen (siehe Qualität Norm ISO 9001:2000 7.5 Produktion und Dienstleistung:4). Die DIN-Norm unterstützt insofern diese Outputvorgabe, indem sie im Vorfeld durch die Forderung hoher Fachlichkeit (Qualifikation) und der geeigneten Hilfsmittel dafür Sorge trägt, dass der Hilfeplan sämtlichen Anforderungen genügt und auch entsprechend vom Kostenträger genehmigt wird.

6.4 Schlussbeurteilung der DIN-ISO-Norm bezüglich Effektivität und Effizienz im Bereich der FLEX

Von neun Effektivitätskriterien werden sieben durch die ISO 9001 sehr deutlich unterstützt. Das Kriterium der allumfassenden Partizipation im Bereich ist in einem wichtigen Teil (Partizipation des Kostenträgers) nicht explizit gefordert, aber auch nicht ausgeschlossen. Dieser Part ist gerade im Jugendhilfebereich, wo die enge Kooperation zwischen Trägern der freien Wohlfahrthilfe und den Kostenträgern (Allgemeine Soziale Dienste /

Jugendamt) sehr zur Verbesserung der Qualität der Sozialen Arbeit beitragen kann, sehr wichtig.

Die ISO 9001 leistet bezüglich einer wertschätzenden und respektvollen ethischen Grundausrichtung nur in Bezug auf die Personalentwicklung und Kundenorientierung einen deutlichen Unterstützungsbeitrag. Sie stellt beide Momente jedoch eher unter eine wirtschaftliche Perspektive (Stichwort der personellen Ressourcen), was einer humanistischen Orientierung eher entgegenläuft.

Die Outcome-Vorgaben im Bereich der FLEX kann die ISO 9001 durch ihre qualitätspolitische Bezogenheit nur vage einen Beitrag in Richtung familialen Autonomiegewinns leisten, hier kommt es auf die Konkretisierung der Forderung der Norm durch die implementierende Organisation an.

In Bezug auf die Erfüllung der Effizienzkriterien fällt auf, dass alle Kriterien – bis auf ein Teilkriterium (Öffentlichkeitsarbeit) deutlich von der ISO 9001 unterstützt werden. Die Outputvorgabe wird zu 50 Prozent gestützt (Hilfeplangenehmigungen voll, Fachleistungsstunden nur indirekt).

Insgesamt erscheint mir die ISO 9001 sehr geeignet, die FLEX in Effektivität und Effizienz zu unterstützen und somit auch zur Professionalisierung der Sozialen Arbeit beizutragen.

7 Beitrag des AWO-Tandem-Modells zur Erfüllung der Effektivitäts- und Effizienzkriterien im Bereich der FLEX im Vergleich zur DIN-ISO-Norm

Die AWO entwickelt seit den Neunziger Jahren des Zwanzigsten Jahrhunderts das sogenannte Tandem-Modell, das auf der DIN EN ISO 9000 aufbaut. Dieses spezielle Konzept verbindet „international anerkannte Standards für umfassendes Qualitätsmanagement mit aus dem Leitbild der Arbeiterwohlfahrt abgeleiteten AWO-Qualitätsanforderungen“ (Brückers 2003:59). Somit werden inhaltliche, auf die Werteorientierung der Arbeiterwohlfahrt aufbauende und formale, auf systematisches Qualitätsmanagement bezogene Anforderungen an eine qualitätsorientierte Dienstleistung erfasst. Um dieses Konzept in der

Praxis umzusetzen, wurde durch eine Interessengemeinschaft „AWO-QM“ ein Regelwerk entwickelt, das die „normativen Grundlagen fest(legt), (...) die arbeitsfeldspezifischen Qualitätskriterien (beschreibt), (...) Mustermaterialien zur Verfügung (stellt), und Kriterien zur Überprüfung der wirksamen Anwendung des Ansatzes (setzt).“ (Brückers 2003: 64).

7.1 Überprüfung der Erfüllung der entwickelten Effektivitätskriterien im Vergleich zur DIN-ISO-Norm

Die Prüfung der Erfüllung der Kriterien erfolgt nicht allumfassend und detailliert, sondern nur in Bezug auf die Aspekte, die geeignet sind, einen Mehr-Beitrag zu leisten als es die ISO 9001 kann.

7.1.1 Integrationsmöglichkeit fachlicher und trägerspezifischer Qualitätsstandards sowie ethischer Codes

Der Tandem-Ansatz repräsentiert durch seine konzeptionelle Ausrichtung am Leitbild der AWO eine bereits erfolgte Integration fachlicher, trägerspezifischer und ethischer Leitbilder der AWO. Insofern ist er für AWO-Träger im Vergleich zur ISO 9001 die bequemere Variante, da die Matrix der Operationalisierung der Leitbilder bereits auf die Handlungsebene musterartig heruntergebrochen ist und nicht erst noch wie bei der ISO 9001 bewerkstelligt werden muss.

Für andere als AWO-Träger, deren Leitbild auch divergiert, arbeitet das Tandem-Modell bezüglich dieses Kriteriums nicht effektiv und erscheint deshalb auch im Vergleich zur ISO 9001, die jedes Leitbild individuell integrierbar macht, eher ungeeignet.

7.1.2 Partizipation von MitarbeiterInnen, NutzerInnen und Kostenträgern

Das Tandem-Modell orientiert sich explizit an einem humanistischen Menschenbild, wodurch bei der AWO Leitbild bezogen der *Mensch im Mittelpunkt ihres Handelns* steht (Brückers 2003; 60). Dies bezieht die AWO auf alle am QM- und auch Dienstleistungsprozess Beteiligte, was zur Folge hat, dass die im Kriterium geforderte Partizipation aller drei o.g. Interessensgruppen faktisch in der Norm vorgesehen ist (ebda:52). Die absolut notwendige Bedingung hierfür ist *Kommunikation*. Die Beteiligung

der NutzerInnen ist in der Leitbildgeschichte der AWO und nicht in wirtschaftlichen Erwägungen begründet und knüpft an die Ideengeschichte der Arbeiterbewegung an (ebda:62). Die Herausforderung der Sozialen Arbeit besteht aus Sicht der AWO darin, etwaig benachteiligten Menschen ein Höchstmass an Beteiligung und Mitspracherecht einzuräumen. Dies zeigt sich in der Praxis durch die KundInnen-Befragungen, die regelmässig stattfinden. Die Partizipation ist nach der Forderung dieser Norm bezüglich der Beteiligten vollständiger (Kostenträger ist explizit zur Beteiligung vorgesehen) und in der Ausprägung umfassender, da nicht nur die Beteiligung gefordert ist, sondern auch spezielle Eigenschaften der Beteiligten vorausgesetzt werden (s. 7.1.3). Der Forderung nach Partizipation wird durch die Tandem-Norm auch deswegen mehr entsprochen, da sie die Beteiligung auch weiterer Interessenspartner wie z.B. Angehörige, Kooperationspartner, Aufsichtsbehörden, Sponsoren durch die Ermittlung deren Ansprüchen *vorsieht* (vgl. QM-Muster-Handbuch, Normkapitel II-1.3.1.Anforderungen an die Interessenspartner).

7.1.3 Prägung der Partizipation durch Motivation, Transparenz und Kommunikation

Das Tandem-Modell meint mit Kommunikation als Bedingung für Partizipation und Kooperation ausdrücklich *keine Diskussion* zwischen allen Beteiligten (ebda:53), sondern fordert folgende Eigenschaften:

- *Die Bereitschaft und Fähigkeit zur Wahrnehmung und Reflexion des eigenen Verhaltens*
- *Bereitschaft und Fähigkeit zur Wahrnehmung des Gegenübers- in welcher Funktion auch immer*
- *Bereitschaft und Fähigkeit zur Reflexion und Mitgestaltung der Rahmenbedingungen von unternehmerischem Handeln*
- *Bereitschaft und Fähigkeit zur Mitgestaltung von Normen, Regeln, Strukturen, die zur Werteorientierung beitragen.*

Die Norm fordert im Kontext der Kommunikation außerdem explizit für die Art der Kommunikation zwischen Unternehmen und MitarbeiterIn

Transparenz und *Glaubwürdigkeit* (Brückers 2003:52, QM-Musterhandbuch Normkapitel II-2.1.1.).

In der Norm selbst (QM-Handbuch) ist die bezüglich der Motivation der MitarbeiterInnen sehr explizit, indem sie nicht nur- wie die ISO 9001 MitarbeiterInnen als menschliche „Ressource“ identifiziert, sondern die Förderung der MitarbeiterInnen-Zufriedenheit Leitbild begründet (der Mensch steht im Mittelpunkt) in den Führungsgrundsätzen aufnimmt (vgl. hierzu QM-HB Normkapitel II-2.1.1. Führungsgrundsätze). Erklärtes Ziel ist es, die Mitarbeiterschaft zu unterstützen, was ein hohes Potential an Motivation bereitstellt. Die Tandem-Norm erfüllt hier das fragliche Kriterium detaillierter und stellt es darüber hinaus in den Dienst humanistischer und nicht wirtschaftlicher Werte.

7.1.4 Geringer Formalisierungsgrad des Dienstleistungsprozesses – Gewährleistung von Handlungsautonomie

Die Tandem-Norm verzichtet bewusst auf die Vorgabe von Prozessbeschreibungen, Verfahrensanweisungen, Konzeptionen etc. für die konkrete Umsetzung der Norm. Es ist sogar ausdrückliches Ziel (vgl. Brückers 2003:64), die Dienstleistungserbringung *nicht zu standardisieren*. Aufgabe der Unternehmen ist es dann, diejenigen Standards zu definieren, die helfen, konkrete Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen. Hier steht die ISO 9001 der Tandem-Norm jedoch in nichts nach, da auch sie nur Rahmungen bezüglich der Formalisierung setzt und den Unternehmen die Operationalisierung selbst überlässt.

7.1.5 Gesellschaftstheoretische und politische Lokalisierung ist im QM-System vorgesehen

Das Tandem-Modell sieht im Vergleich zur ISO 9001 als einzige eine politische Lokalisierung nicht nur vor, sondern präsentiert sie auch: Der Sinn der AWO besteht darin, „zur Entwicklung einer bestimmten Vision von Gesellschaft beizutragen und bestimmte Werte im Zusammenleben zu verwirklichen“ (Brückers 2003:50). Gemeint ist hiermit die Verwirklichung des demokratischen und sozialen Rechtsstaats durch die Mitwirkung bei der Bewältigung sozialer Probleme und Aufgaben. Hier dient die Norm nicht besser obigem Kriterium als die ISO 9001, nur weil bereits eine Aussage zur Lokalisierung getroffen ist. Diese ist nämlich auch im

Rahmen der ISO 9001 möglich, wonach das ganze QM-System – Leitbild orientiert – an der entsprechenden politischen/gesellschaftlichen Überzeugung ausgerichtet werden soll. Trotzdem ist die Tandem-Norm insbesondere was die „politische Einmischung“ und Beteiligung im Bereich der FLEX angeht, sehr konkret. So fordert sie in Normkapitel III-2.1 (Grundsätze zu den Hilfen zur Erziehung) im Muster-QM-Handbuch neben der Orientierung an der Lebenswelt der Kinder auch „die Beteiligung an örtlichen Planungs- und Abstimmungsverfahren (z.B. Jugendhilfeplanung, Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII)“.

Der Tandem-Ansatz ist hier also sehr viel konkreter auf das geforderte Kriterium zugeschnitten und individueller den Möglichkeiten der politischen Lokalisierung und Einmischung in der Jugendhilfe angepasst und kann mit „demokratischem Sozialismus“, der geprägt ist von Solidarität, Toleranz, Freiheit und Gleichheit sowie Gerechtigkeit beschrieben werden (Normkapitel II-1.1.1. Leitbild).

7.1.6 Ethik der Wertschätzung, des Respekts und Ressourcenorientierung ist einbringbar

Hier ist die Tandem-Norm klar im Vorteil, da sie in ihren Grundsätzen eine „humanistische Grundhaltung“ (QM-Muster-Handbuch II-2.1. Grundsätze) vorsieht (hier bei den MitarbeiterInnen). Diese humanistische Grundeinstellung wird auf allen Ebenen vom Tandem-Ansatz gelebt: MitarbeiterInnenzufriedenheit und MitarbeiterInnenbeteiligung werden groß geschrieben (Normkapitel II-2.1.1.). So ist ein Kapitel (II-2.2.2.) nur der Personalplanung und Zuordnung gewidmet. Dort wird eine qualifizierte und kontinuierliche Personalplanung gefordert. Diese soll die Förderung der Übereinstimmung von Mitarbeiterpotentialen und Arbeitsplatzanforderungen zum Ziel haben. Die Tandem-Norm wird hier sehr viel konkreter als vergleichsweise die ISO 9001 und fordert über die Forderungen der ISO-Norm hinaus regelmässige Personalgespräche, Zielvereinbarungen sowie gezielte Qualifizierungsmassnahmen (Normkapitel II-2.2.3.).Insgesamt kann der ganze Tandem-Ansatz als humanistisch und ressourcenorientierter Management-Ansatz bezeichnet werden, der diese Ethik nicht nur vorsieht, sondern selbst verkörpert. Trotzdem ist es so, dass dies auch im ISO 9001-Ansatz

möglich ist (siehe 6.1.6). Trotzdem geht der Tandem-Ansatz in seinen Anforderungen über die der ISO-Norm hinaus, indem es im Bereich der Hilfen zur Erziehung (Muster-QM-Handbuch Normkapitel III-2.1 Grundsätze) diese geforderte ethische Grundeinstellung auf die Prozessebene herunter bricht: „Die Durchführung der Hilfen zur Erziehung orientiert sich an den Bedürfnissen und dem Bedarf der Kunden. Hierzu gehören neben der Wahrung der Rechte von Kindern vor allem die Berücksichtigung von Individualität, die Beachtung des Schutzes der Intimität sowie eine kind- und jugendgerechte Form der Leistungserbringung“.

7.1.7 KlientInnen-Partizipation

siehe 7.1.2

7.1.8 Verfahren zur Selbstbeobachtung, -reflexion und Rückkopplung mit der Praxis sind vorgesehen

Die Prozesshaftigkeit und Reflexivität der Tandem-Norm ist ebenso wie bei der ISO durch den implizierten PDCA-Zyklus mit dem Ziel der Kundenorientierung gewährleistet. Im Muster-QM-Handbuch ist in Kapitel II-6. (Qualitätscontrolling) dieses Prinzip mit dem Streben nach ständiger Qualitätsverbesserung explizit erwähnt. In Normkapitel III-6.2. (Prozesse) ist die Evaluation für neun Prozessbereiche festgeschrieben (u.a. Aufnahmeverfahren, Hilfeplanung, Personalentwicklung, Mitarbeiterzufriedenheit). Darüber hinaus soll sichergestellt werden, dass klienten- und einrichtungsbezogene Prozesse evaluiert und Ergebnisqualität abgebildet wird.

Die gesammelten Daten sollen regelmässig bewertet werden, um Rückschlüsse für die Weiterentwicklung ziehen zu können. Was bei der ISO 9001 in Normkapitel 7.6 (Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln) mit der Überprüfung der Erreichung der gewünschten Dienstleistungsqualität qua Fragebögen und Checklisten abgehandelt wird, findet im Tandem-Ansatz eine viel klarere, da bereits operationalisierte Entsprechung (s.o.). Die Art der Konkretisierung, wie z.B. die Fragebögen bezüglich KundInnen oder MitarbeiterInnenzufriedenheit zu verfahren ist, sind bei beiden Normen offen. Dennoch finde ich die Anweisung, Evaluation von

MitarbeiterInnenzufriedenheit *und* KundInnenzufriedenheit sowie Personalentwicklung zu betreiben gerade im Bereich der FLEX sehr bedeutend, da hier der Mitarbeiter/die MitarbeiterIn im direkten Kontakt mit der „Kundschaft“ direkt für Qualität oder keine Qualität steht. Die Tandem-Norm weist der Ermittlung der Zufriedenheit von Interessenspartner unter Normkapitel II-1. (Verantwortung der Leitung/ Muster-QM-Handbuch) eine gleichrangige Bedeutung zu.

Für den Bereich der FLEX erscheint mir die Form der Konkretisierung der Reflexivität auf o.g. Bereiche durch die Tandem-Norm für einen Jugendhilfeträger effektiver als durch die ISO 9001, da er genau auf diesen Bereich zugeschnitten ist. Trotzdem ist das Kriterium von beiden Normen gleich gut vertreten.

7.1.9 Klarheit der Zielvorgaben

So wie die ISO 9001 grundsätzlich die Klarheit von Qualitätszielen und Qualitätspolitik fordert (vgl. Normkapitel 5.1 Verpflichtung der Leitung), konkretisiert das Tandem-Modell diese Ziele im Sinne der Leitbildorientierung der AWO.

Für den Bereich der FLEX wird das Leitbild in Normkapitel III-2. des QM-Handbuchs (Durchführung der Hilfen zur Erziehung) für die Arbeit im Bereich der FLEX konkretisiert: Hier ist das erklärte Ziel von Jugendhilfe, den Kindern, Jugendlichen und deren Familien ein „möglichst selbstbestimmtes Leben zu gestalten“.

In diesem Punkt erscheint mir das Tandem-Modell für den Bereich der FLEX besser geeignet dieses Kriterium zu erfüllen.

7.2 Beitrag zur Erfüllung der Outcome-Vorgaben

Die Outcome-Vorgabe lautet für den Bereich der FLEX *Familiärer Autonomiegewinn* (vgl. 5.3 und 6.2). Wie gerade unter 7.1.9 festgestellt, konkretisiert sich genau diese Forderung nach einem möglichst *selbstbestimmten* Leben nicht nur theoretisch in den Durchführungsvorschriften der Tandem-Norm (III-2, QM-Muster Handbuch), sondern ist auch der Geist, der die Prozessbeschreibungen erfüllt. Der Forderung nach Förderung der Selbstbestimmtheit der

KlientInnen wird in den Prozessen einmal durch die Forderung nach aktiver Beteiligung der KlientInnen, aber auch durch eine deutlich ressourcenorientierte Ausrichtung der Hilfemassnahmen (siehe z.B. Normkapitel III-2.3.8. Eltern- und Familienarbeit, Aufbau und Weiterentwicklung einer tragfähigen Beziehung in der Familie als Bestandteil des Hilfeprozesses). Da die Tandem-Norm dafür konzipiert zu sein scheint, exakt im Bereich der Hilfen zur Erziehung das geforderte Outcome (familiärer Autonomiegewinn) zu erzielen, erscheint sie mir an dieser Stelle geeigneter, der optimaleren Erfüllung der Outcome-Vorgaben im Bereich der FLEX zu dienen.

7.3 Beitrag des AWO-Tandem-Modells zur Erfüllung der Effizienzkriterien im Bereich der FLEX

7.3.1 Outputbezogene Effizienzkriterien

7.3.1.1 Marketing, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit

Der Mehrbeitrag, den die Tandem-Norm hier im Vergleich zur ISO 9001 leistet ist, dass sie durch die hohe Ethik- und Leitbildorientierung eher als werbewirksames Mittel zur Profilierung des Unternehmens auf dem „sozialen Markt“ geeignet zu sein scheint. Die im Vergleich zur ISO 9001 umfassendere Partizipation (siehe 7.1.2: nur KundInnen und MitarbeiterInnen) ist darüber hinaus geeigneter, für einen höheren Bekanntheitsgrad von Unternehmen und auch QM-Ansatz zu sorgen.

Der Sozial-Marketing-Ansatz des Tandem-Modells erscheint mir geeigneter, durch seine Massnahmen speziell auf die Besonderheiten des Sozialen Marktes einzugehen und dort entsprechende Wirkungen zu erzielen (vgl. Vermarktung sozialer Dienstleistungen, Normkapitel II-5.2.1. des QM-Muster-Handbuchs). Auch spiegelt sich im Ansatz des Sozialmarketings eine Methode und gleichzeitig Philosophie wider, die die humanistische Ausrichtung und Kundenorientierung nochmals sehr in den Vordergrund rückt. Meines Erachtens ist die Tandem-Norm besser zur Markenbildung und damit Outputerhöhung im Jugendhilfebereich, wo eine Vielzahl von Anbietern existiert, geeignet, da er durch die starke Leitbildprägung einfach profiltiefer auf KundInnen, NutzerInnen und

Kostenträger wirkt. Die Tandem-Norm ist geeigneter, die Einrichtung mit einem *Image* zu versehen und hierdurch potentiell Marktanteile zu erhöhen.

7.3.1.2 Vorhandensein einer Ziel-Mittel-Strategie

Dieses Kriterium ist hier genauso wie beim ISO 9001-Ansatz durch die Ausrichtung der Prozesse an den QM-Zielen klar gegeben, nur im Gegensatz zur ISO 9001 sind die Massnahmen und Prozesse inhaltlich bereits hieran ausgerichtet. Die Prozesse (Mittel zur Zielerreichung) sind bei der Tandem-Norm im Kern bereits Leitbild - ausgerichtet vorgegeben. Da diese viel konkreter auf den Bereich der FLEX ausgerichtet ist als bei der ISO 9001, sehe ich dies als Mehrwert der Tandem-Norm in diesem Punkt an. Das Kriterium wird sehr durch die Norm in Kapitel II-4.3.1. (Wirtschaftsplanung) gefördert, die die Festsetzung betrieblicher Ziele und deren zur Zielerreichung erforderlichen Sachmitteln fordert.

7.3.2 Outcomebezogene Effizienzkriterien

7.3.2.1 Partizipation von MitarbeiterInnen, NutzerInnen, Kostenträger

Wie in 6.1.2 gezeigt, umfasst die durch die Tandem-Norm geforderte Partizipation weit mehr Beteiligte als durch die ISO 9001 gefordert. Aus diesem Grunde ist bezüglich Partizipation als outcomebezogenes Effizienzkriterium, festzuhalten, dass der Wirkungsgrad auf die KundInnen ein höherer sein müsste. Hier entspricht die Tandem-Norm mehr diesem Kriterium.

7.3.2.2 Prägung der Partizipation durch Motivation (MitarbeiterInnen)

Unter 7.1.3 habe ich bezüglich dieses Kriteriums eine höhere Erfüllung des Kriteriums durch die Tandem-Norm festgestellt. Outcomewirksamer wird das Tandem-Modell in diesem Punkt auch sein, da die ganze QM-Philosophie humanistisch geprägt ist und die MitarbeiterInnen nicht nur aus wirtschaftlichen Gründen, sondern aus zwischenmenschlichen wertschätzt. Hier liegt ein enormer Vorteil der Tandem-Norm, da sie die Förderung der Personalentwicklung und Mitarbeiter-Beteiligung aus

ethisch-politischer Überzeugung heraus fördert und damit geeigneter ist, auf z.B. die MitarbeiterInnen der FLEX motivierend zu wirken (vgl. hierzu Normkapitel II-2.1. Grundsätze im Muster-QM-Handbuch).

7.3.2.3 Geringer Formalisierungsgrad-Gewährleistung von Handlungsautonomie

Wie in 7.2.4 festgestellt, ist der geforderte Formalisierungsgrad in beiden Normen gleich gering. Outcomebezogen heisst das, dass beide Normen in ähnlicher Weise hierdurch zur Outcomeerhöhung geeignet sind.

7.3.3 Inputbezogene Effizienzkriterien

7.3.3.1 Nutzung von Synergieeffekten

Durch die Besonderheit der Tandem-Norm, die eine „Verknüpfung der sozialstaatlichen mit der bürgerschaftlichen Perspektive“ verfolgt, nutzt hierfür auch die aus der Beteiligung z.B. ehrenamtlicher HelferInnen entstehenden (inputreduzierende) Synergie-Effekte. Der Ansatz sieht hierfür die Belebung der Selbsthilfekräfte, Selbst- und Mitverantwortungsbereitschaft und praktisierte Solidarität im sozialen Umfeld der NutzerInnen vor. Hier unterstützt die Tandem-Norm die Nutzung der Synergieeffekte aus meiner Sicht expliziter und konsequenter, auch da dies in der Geschichte der AWO bereits politisch angelegt war.

7.3.3.2 Kompetenzverteilung über die Hierarchieebenen

In Kapitel II-2.2.2. (Personalplanung und Zuordnung) macht die Tandem-Norm die Wichtigkeit der Sicherung und Förderung der Fachlichkeit und Kompetenz des Personals klar. Dies bezieht sich in hohem Maße auch auf freiwillig sozial Tätige im Bereich der FLEX (vgl. Normkapitel II-3.3.3. Schulung). Bezüglich dieses Kriteriums leistet die Tandem-Norm im Vergleich zur ISO 9001 insofern einen Mehrbeitrag, dass sie die *Delegation von Aufgabenorganisation* auf Fachpersonal in den Fachbereichen, also auch an den Abteilungsleiter der FLEX, explizit fordert. Dieser ist explizit im Bereich der FLEX für Fachlichkeit, Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterführung zuständig, da diese Aufgaben

dezentral wahr- genommen werden sollen (vgl. Muster-QM-Handbuch, Normkapitel II-1.2.1 Organisation des Unternehmens).

7.3.3.3 Vereinfachung organisatorischer Abläufe

Wie die ISO-Norm zielt die Tandem-Norm ebenfalls auf eine Verbesserung der Ablauf- und Aufbauorganisation ab (vgl. QM-Musterhandbuch Normkapitel II-1.2. Organisation/Verantwortung der Leitung). Hier leistet die Tandem-Norm in Bezug auf dieses Kriterium genauso viel wie die ISO 9001, indem sie für Organigramm und Verantwortungsmatrix auch explizit Klarheit und Transparenz in den Zuständigkeiten und zentralen Abläufen fordert. Die Tandem-Norm möchte mithilfe einer transparenten Festlegung der Arbeitsabläufe dafür sorgen, dass Schnittstellenprobleme zwischen den einzelnen Hierarchieebenen beseitigt werden. Hier könnte man einen Mehrbeitrag der Tandem-Norm sehen, der durch den hohen Stellenwert der Kommunikation vor allem an den Schnittstellen noch betont wird.

7.3.4 Erfüllungsgrad der Output-Anforderungen im Bereich der FLEX

7.3.4.1 Fachleistungsstunden / Mitarbeiter

Die Wirtschaftplanung stellt in der Tandem-Norm ein eigenes Kapitel, in dem die Norm eine auf den fachlichen Vorgaben bezogene Leistungsplanung einfordert (vgl. QM-Muster-Handbuch, Normkapitel II-4.3.1.). Der Wirtschaftplanung wird Individualität zugesichert, sodass sie in verschiedenen Einrichtungen und Diensten differieren kann. Die Tandem-Norm fordert auch die Optimierung der Zielerreichung (worunter man die Fachleistungsstundenquoten-Vorgabe verstehen könnte) sowie deren Controlling durch den Abteilungsleiter der FLEX. Dieses Kriterium wird durch die Tandem-Norm effizienter unterstützt als durch die ISO 9001 (vgl. 6.3.4.1)

7.3.4.2 Zahl der genehmigten Hilfepläne

Die Outputvorgabe, dass 100 % der von der FLEX beantragten Hilfepläne bewilligt werden, wird meines Erachtens optimaler durch die Tandem-Norm unterstützt, da sie in Kapitel II-4.3.1. (Wirtschaftsplanung, vgl. 7.3.4.1) eine auf fachliche Vorhaben bezogene Leistungsplanung fordert.

Darunter könnte man eindeutig dieses Kriterium subsummieren, wodurch die Tandem-Norm hier optimaler das Kriterium stützen würde als vergleichsweise die ISO 9001.

8 Tandem - Der professionellere Ansatz bezüglich Effektivitäts- und Effizienzförderung im Bereich der FLEX ?

Die Tandem-Norm erfüllt von neun Effektivitätskriterien alle neun und zwar zu einem sehr viel höheren Grad als die ISO 9001. Dies hat hauptsächlich folgende Gründe: Der Tandem-Ansatz ist sehr viel mehr inhaltlich vom Humanismus in Form von Respekt, Wertschätzung und Ressourcenorientierung geprägt als die ISO-9001, die zwar die Wichtigkeit von Mitarbeiter- und Kundenorientierung und -beteiligung erkannt hat. Dennoch stellt sie deren Bedürfnisbefriedigung und Partizipation explizit unter wirtschaftliche Ziele („personelle Ressourcen“). Die Tandem-Norm hingegen dreht diese Prioritätenreihenfolge um und stellt die (Betriebs-) Wirtschaft ausdrücklich in den Dienst der durch die Arbeiterwohlfahrt verfolgten Sozialen Ziele (vgl. Muster-QM-Handbuch Normkapitel II-4.1. Grundsätze) und stellt damit den Menschen aus ethischer Überzeugung in den Mittelpunkt. Des Weiteren fordert die Tandem-Norm – wie oben gezeigt – die für den Dienstleistungsbereich, zu dem die FLEX gehört – so wichtigen diskursiven Elemente des Aushandeln (Negotiating Qualities), wohingegen die ISO sich in diesem Bereich eher mit Standardisierungen aufhält (vgl. hierzu auch Otto/Schaarschuch 2004-2006:4).

Außerdem ist die Tandem-Norm in ihren Leitbild geprägten Anforderungen im QM-Muster-Handbuch bereits sehr viel konkreter auf die Sozialen Arbeitsbereiche, in unserem Fall auf den Bereich der FLEX, „heruntergebrochen“ bzw. operationalisiert, was ihr bei der Unterstützung *aller* Effektivitätsanforderungen noch zusätzliche Pluspunkte einräumt.

Darüber hinaus unterstützt die Tandem-Norm auch alle Effizienzkriterien und –vorgaben und dies sogar optimaler als die ISO-Norm.

Zwar erfüllt auch die ISO 9001 (bis auf ein Unterkriterium: Fachleistungsstunden/Mitarbeiter) alle Effizienzkriterien. Dennoch ist das Tandem-Modell bezüglich der Unterstützung der generierten

Effizienzkriterien im Bereich der FLEX geeigneter, da es bereits einen unverwechselbaren ethischen und sozialpolitischen Charakter besitzt und somit zum Beispiel besser zur Prägung eines Marken-Images beitragen kann. Da dem Ehrenamt in der Norm eine enorme (da verbandsgeschichtlich entstandene) Bedeutung zukommt, ist dies als ein enormer Wettbewerbsvorteil verursachender und inputreduzierender Faktor zu werten.

Auch bezüglich der Erfüllung der Outcome-Vorgaben im Bereich der FLEX erscheint die Tandem-Norm mit der Formulierung des fachlichen Ziels, das *selbstbestimmte Leben* der NutzerInnen zu verfolgen, quasi wie geschaffen zur effektiven Unterstützung der Outcome-Vorgabe des *familialen Autonomiegewinns*. Hier wirken die ethischen Ziele outcome-fördernd und lassen den Tandem-Ansatz geeigneter zur Effizienzsteigerung erscheinen.

Die Tandem-Norm ist einfach insgesamt viel konkreter auf den Bereich der FLEX zugeschnitten und damit für sie praktikabler anwendbar. Trotzdem lässt der Ansatz der implementierenden Einrichtung genügend Handlungskompetenz, zum Beispiel die Kern-Prozesse selbst zu bestimmen. Genau diese Wirkung wurde bei der Entwicklung der Tandem-Norm durch Brückers auch intendiert (Brückers 2003:64): „Die Muster-QM-Handbücher verzichten ganz bewusst darauf, Prozessbeschreibungen, Verfahrensanweisungen, Konzeptionen usw. für die konkrete Umsetzung verbindlich vorzugeben.“

Im Grunde ist der Vergleich zwischen der ISO 9001 und der Tandem-Norm ein etwas unfairer, da die ISO aufgrund ihrer universellen Anwendbarkeit im Produktions- und Dienstleistungsbereich in vielen Bereichen vage und durch das Unternehmen zu konkretisieren bleiben muss. Die Zertifizierung nach ISO 9001 ist nur ein scheinbarer Marktvorteil, da es bereits seit 2001 auch Zertifizierungen nach der Tandem-Norm gibt. Im Jahr lassen sich im Durchschnitt 100 Einrichtungen aus Eigeninitiative zertifizieren (vgl. Wittenius 2005:1). Wahrscheinlich ist aber die ISO 9001 (noch) populärer als die Tandem-Norm. Die Tandem-Norm ist ein gelungenes Beispiel dafür, wie dem Trend der

Ökonomisierung der Sozialen Arbeit mit einer Kombination aus Fachlichkeit und ethisch-humanistischen Werten geantwortet werden kann. Die Tandem-Norm trägt produktiv zur Weiterentwicklung der bislang stagnierenden Professionalisierung (vgl. Staub-Bernasconi 2005) bei, indem sie die dringend erforderliche sozialpolitische Lokalisierung und Einmischung und damit die *Lizenz Sozialer Arbeit* im Bereich der Erzieherischen Hilfen inhaltlich prägt und unterstützt und mit einer ethisch-humanistischen Grundhaltung kombiniert.

Auch wird Frau Staub-Bernasconi's Forderung nach der Schaffung ethischer Berufscodexe durch die Tandem-Norm voll unterstützt, was sie als professionelleren, weil professionalisierenden Ansatz auszeichnet. Gleichzeitig fördert sie die ständige Verbesserung von Fachlichkeit und setzt die Wirtschaftlichkeit zwar hinter den Menschen, unterstützt jedoch andererseits die Förderung der Effizienz im Bereich der FLEX wie auch explizit die Outcome-Vorgaben.

9 Fazit und Ausblick

Mit der Schaffung der Tandem-Norm in Form eines werte-integrierten Managementsystems erreichte die AWO eine innerverbandliche Vereinheitlichung ihrer Steuerungsinstrumente bundesweit. Sie läutete mit der Schaffung dieses Systems das Zeitalter der Nutzung von QM zur Schaffung identifizierbarer *Markenzeichen* ein und verband dies mit einer humanistischen, also den Menschen im Mittelpunkt sehenden, ethischen Grundhaltung. Eine entsprechende MitarbeiterInnenbefragung des Bundesverbandes von 1999-2005 bestätigte die Wirksamkeit der Tandem-Norm wie folgt eindeutig: „Eine deutliche Mehrheit der AWO-Organisationen (kommt) zu dem Ergebnis (...), dass eine Verbesserung der Führungsqualität, eine Verbesserung der Personalentwicklung sowie die stärkere Leitbildorientierung (...) und ein *deutlicheres AWO-Profil festzustellen* sind (Wittenius 2005: 8, Hervorhebungen von Verfasserin).

Trotzdem hat diese Norm aus meiner Sicht auch erhebliche Entwicklungspotentiale, z.B. in Sachen Evaluation: „Hier gilt es, die bisherige wissenschaftliche Diskussion zur Evaluation Sozialer Arbeit zu überprüfen und vor dem Hintergrund von prozessorientiertem

Qualitätsmanagement zu entwickeln.“ (vgl. Brückers 2007:178). Es steht meines Erachtens an, weitere geeignete Messkriterien für die Bewertung von Dienstleistungsqualität- hier im Bereich der FLEX- zu entwickeln wie z.B. in Form von Fragebögen, Skalen, Kennzahlen/Indikatoren oder auch strukturierten Beobachtungen.

Aus der verbandlichen Sicht der AWO ist es ein weiterer notwendiger Schritt in der Qualitätsentwicklung, die Ergebnisse Sozialer Dienstleistungen standardisierbar und messbar zu machen. Es ist wohl davon auszugehen, dass man neben der Weiterführung der Dezentralisation organisatorischer Abläufe eigene Kennzahlensysteme entwickeln müssen wird (z.B. Balanced Scorecard), mit deren Hilfe zum Beispiel auch ein Vereinbarkeitsvergleich aus Kundenperspektive und betriebswirtschaftlicher Perspektive möglich wäre.

Aus meiner Sicht haben die Grundaussagen der Tandem-Norm durchaus das Potential, zur Schaffung eines (evtl. sogar europäischen) Gesamt-QM-Modells für den sozialen Dienstleistungssektor beizutragen, wozu die ISO 9001 in ihrer 2000er Revision ja bereits einlädt. Um sich so weit zu entwickeln, wäre es nötig, *quer* zu denken und Instrumentarien und Methoden aus verschiedensten Dienstleistungsfeldern weiterzuentwickeln. Hieraus könnte auch auf europäischer Kooperationsebene ein systematischer Ansatz entstehen, der die besonderen Merkmale sozialer Dienstleistungen berücksichtigt und einen Leitbild orientierten europaweiten QM-Prozess anstößt, der gemäß der Sozialpolitische Agenda KOM(2005)33, Nr.2 „die Förderung der Qualität – am Arbeitsplatz, in der Sozialpolitik und in den Arbeitsbeziehungen“ gewährleistet.

Auf die sehr wahrscheinliche weitere Zunahme finanzieller Engpässe auf kommunaler Ebene und die diesbezügliche Unvorhersehbarkeit politischer Entscheidungen, ist die Integration verbandlicher Ziele mit Betriebsinteressen im Sinne der Tandem-Norm eine effektive und effiziente Antwort.

Literaturverzeichnis:

Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V. (2001): Qualitätsmanagement. Muster-Qualitätsmanagement-Handbuch, Hilfen zur Erziehung

Arbeiterwohlfahrt – Flexible Ambulante Erzieherische Hilfe (2007): Beschreibung des Leistungsangebots „Flexible Ambulante Erzieherische Hilfe“ als stabilisierende Familienhilfe im Wohnumfeld, Rückführungshilfe stationär untergebrachter Kinder und Jugendlicher, Krisen- und Deeskalationshilfe. Solingen 2006

Beckmann, B., Otto, H.-U., Schaarschuch, A., Schrödter, M. (2006): Qualität und Wirkung in der Sozialpädagogischen Familienhilfe-Vorläufige Ergebnisse des DEG-Projektes „Dienstleistungsqualität“. Bielefeld und Wuppertal in URL: http://www.dlq-online.de/document/Ergebnisbericht_DFG-Projekt_DLQ.pdf

Beckmann, C., Otto, H.-U., Richter, M., Schrödter, M. (2008): Negotiating Qualities - Ist Qualität eine Verhandlungssache ? in URL: <http://www.dlq-online.de/document/BeckmannQualities.pdf> vom 2.02.08

Bachert, R. (2003): Betriebswirtschaftslehre: Buchhaltung und Bilanzierung. Hagen

Bieberstein, I. (2000): Betriebswirtschaftslehre: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Hagen

Boeßenecker, K.-H. (1998): Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege in der BRD. Eine Einführung in Organisationsstruktur und Handlungsfelder. Münster

Brückers, R. (2003): Tandem QM- Das integrierte QM-Konzept in der Sozialen Arbeit. Berlin

Brückers, R. (2007): Tandem QM- Das integrierte QM-Konzept in der Sozialen Arbeit. Band 2. Berlin

Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e.V. (2007): Qualitätskriterien des DBSH, Bundesarbeitsgruppe „Qualität in der Profession Soziale Arbeit“.

Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e.V. (2007): Wiener Deklaration. Trinationales Dokument der Berufsverbände DBSH, NVMW und ÖBDS

Deutsche Gesellschaft für Qualität (2008) in: URL <http://www.dgq.de> vom 28.02.08

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (1993): Fachlexikon der sozialen Arbeit. Frankfurt am Main

- Eyferth, H., Otto, H.-U., Thiersch, H.** (Hrsg.,1987) : Handbuch zur Sozialarbeit/Sozialpädagogik. Eine systematische Darstellung für Wissenschaft, Studium und Praxis. Neuwied und Darmstadt
- Flexible Erziehungshilfe Bonn** (2008) in URL <http://www.sprungbrett-bonn.de/leistung/flex-pdf> vom 13.01.08
- Flock, W.** (2003): Überlegungen zum Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit.
In: URL http://www.bagprax.uni-essen.de/texte/qualitaetsmanagement_sa.pdf vom 5.03.08
- Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Sozialplanung MBH** 2008 in URL <http://www.gos-organisationsberatung.de> vom 13.01.08
- Heiner, M.** (2004): Professionalität in der Sozialen Arbeit. Theoretische Konzepte und empirische Perspektiven. Stuttgart
- Heiner, M., Meinhold, M., Von Spiegel, H., Staub-Bernasconi, S.** (1996):
Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Freiburg im Breisgau
- Holewa, M., Sawatzki, S.** (2000) Inhaltliche Bedeutung der 20 Elemente der Normenforderung DIN EN ISO 9001 in URL: <http://holewa.efb-consulting.de/efb-consulting/xsub-holewa/secure/ISO%209000/Inhaltliche%20Bedeutung%20der%2020%20Elemente%20der%20Normenforderung%20DIN%20EN%20ISO%209001.pdf> vom 2.02.08
- International scientific and professional communities of Social Work (IASSW und IFSW** 2004): "Global Standars for Social Work, Education and Training. Adelaide
- ISA, Band 01** (2003) : Wirkungsorientierte Jugendhilfe Band 01. Beiträge zur Wirkungsorientierung von erzieherischen Hilfen
- Knorr, F., Halfar, B.** (2000): Qualitätsmanagement in der Sozialarbeit. Für Sozialarbeiter, Sozialpädagogen, Sozialverwaltungen, Freie Wohlfahrtsverbände. Regensburg
- Kotler, P.** (2003): Kotler's Marketing Guide: Die wichtigsten Ideen und Konzepte. Frankfurt/New York
- Krems** (2008): Online-Verwaltungslexikon in URL <http://www.olev.de/w/wirtsch.htm>
- Kühl, S., Schmidt, M.** (2004): Die Wirkung von Qualitätsmanagement-Systemen in sozialwirtschaftlichen Unternehmen unter Berücksichtigung mikropolitische Aspekte. Essen in:URL: <http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-12634/Diss%20Original.pdf> vom 15.04.08

- Kühl, S.** (2001): Professionalität ohne Profession. Das Ende von der Organisationsentwicklung als eigenständige Profession? In: Von der Schwierigkeiten aus einem Handwerk eine Profession zu machen. Sieben Szenarien zur Zukunft der Organisationsentwicklung, Organisationsentwicklung, H.1/2001, S.4-19 in URL: http://www.1uni-hamburg.de/abn/Alubia/pub/Stefan_Kuehl.pdf vom 15.04.08
- Leistungsbeschreibung „Flexible Ambulante Erzieherische Hilfe“** (2007) der AWO Solingen
- Meinhold, M.** (1997): Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Freiburg im Breisgau
- Merchel, J.** (1999): Qualität in der Jugendhilfe. Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten. Münster
- Merchel, J.** (2001): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Hagen
- Müller, B.** (2001): Bedingungen der Professionalisierung in : URL: http://www.uni-kassel.de/fb4/issl/mitg/thol/pdf/folien13.sitzung_2.pdf vom 4.03.08
- Norm DIN EN ISO 9001:2000** (2008): Qualität Norm ISO 9001:2000 in URL: <http://www.iso9001.qmb.info/leitung/verpflichtung.htm> vom 4.03.08
- Online-Verwaltungslexikon** (2008): Managementbegriffe E: Definitionen in URL: <http://www.olev.de/e.htm#Effektivität.htm> vom 25.01.08
- Otto, H.-U., Hilmar, P.** (2002): Jugendhilfe trotz Verwaltungsmodernisierung? Fachlichkeit durch professionelle Steuerung. Münster
- Otto, H.-U., Schaarschuch, A.** (2004-2006): Dienstleistungsqualität in der Sozialen Arbeit. DFG-Projekt. Bielefeld und Wuppertal
- Pankoke, E.,** (2000): Wert- und Wissensmanagement – Zur Evaluation der Qualität Sozialer Dienste. Wien
- Peterander, F., Speck, O.** (2004): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. München
- Pfitzinger, E.** (2001), DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.): DIN EN ISO 9000:2000 für Dienstleistungsunternehmen. Berlin, Wien, Zürich
- Pfitzinger, E.** (2001), DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.): Projekt DIN EN ISO 9001:2000. Berlin, Wien, Zürich
- Püttner, R.** (2001) : Der PDCA-Zyklus in URL: http://www.altenhilfe-manager.de/demo/daten/bw_ahm_demingpdca/index.html vom 25.01.08
- Schaarschuch, A., Otto, H.-U.:**DFG-Projekt (2004-2006) : Dienstleistungsqualität in

der Sozialen Arbeit. Bielefeld und Wuppertal

Schnabel, J.-W. (2007): Soziale Arbeit ist mehr wert. Veröffentlicht in: Zeitschrift sozial 2/2007

SocialCert (2007): Ist die DIN ISO 9001-2000 mit dem sozialen Leben vereinbar? In [URL:http://www.schafesdesign.de/socialcert/Ist die DIN-EN-ISO 9001 mit dem sozialen Leben vereinbar.pdf](http://www.schafesdesign.de/socialcert/Ist_die_DIN-EN-ISO_9001_mit_dem_sozialen_Leben_vereinbar.pdf) vom 12.03.08

Stadt Solingen, Stadtdienst Jugend (2007): Solinger Rahmenvereinbarung für Hilfen in Einrichtungen und Diensten der Kinder- und Jugendhilfe. Solingen

Stockmann, R. (2002): Qualitätsmanagement und Evaluation-Konkurrierende oder sich ergänzende Konzepte? Saarbrücken

Staub-Bernasconi, S. (1995) in : **Wendt, W.-R.** (1995): Soziale Arbeit im Wandel ihres Selbstverständnisses – Beruf und Identität. Freiburg

Staub-Bernasconi, S. (2005): Deprofessionalisierung und Professionalisierung der Sozialen Arbeit - gegenläufige Antworten auf die Finanzkrise des Sozialstaats oder Das Selbstabschaffungsprogramm der Sozialen Arbeit. Zürich in URL: <http://www.sw-fh-koeln.de/akjm/iks/dl/ssb.pdf>

Thole, W., Cloos, P. (2001): Soziale Arbeit als professionelle Dienstleistung-Zur „Transformation des beruflichen Handelns“ zwischen Ökonomie und eigenständiger Fachkultur. Erschienen in : Müller, S./Sünker, H. u.a. (Hrsg.) 2000: Soziale Arbeit zwischen Politik und Dienstleistung. Neuwied

Uni Bielefeld (2004):Jugendhilfe und die Entwicklungsdynamiken im Feld des Sozialen [http://www.ub.uni-bielefeld.de/Volltexte/2004/533/pdf103 TeilB Kapitel 1-5pdf](http://www.ub.uni-bielefeld.de/Volltexte/2004/533/pdf103_TeilB_Kapitel_1-5pdf) vom 13.02.08

Verein für Kommunalwissenschaften e.V. (1996): Verwaltungsmodernisierung -Standpunkte und Entwicklungen in der Jugendhilfe

Vomberg, E. (2002): Qualitätsmanagement als Zukunftsstrategie für die Soziale Arbeit. Mönchengladbach

Weymann, A. (1998): Sozialer Wandel. Theorien zur Dynamik der modernen Gesellschaft. Weinheim/München

Wirkungsorientierte Jugendhilfe Band 01 (2007): Beiträge zur Wirkungsorientierung von erzieherischen Hilfen. Münster

Wissmann, A. (2005): Die Vereinbarung über Leistungsangebote, Entgelte und Qualitätsentwicklung. §§ 77,78a bis 78 j SGB VIII. Stuttgart

Wittenius, U. (2005): AWO-QM-Strategie 1999 bis 2005-eine Zwischenbilanz in

URL:http://www.awo-org/pub/wohlfahrt/qm/awoqm-99/05/caarticle_file_download/elem0/Artikel_Wittenius_Zwischenbilanz-AWOb.pdf
vom 3.02.08

Wohlfahrt, N. (2007): Zwischen Wettbewerb und subsidiärer Leistungserbringung:
die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege im Modernisierungsprozess in

URL:<http://www.efh-bochum.de/homepages/wohlfahrt/pdf/wohlfahrtsverbände.pdf> vom 17.03.08

**Unser gesamtes Verlagsprogramm
finden Sie unter:
www.diplomica-verlag.de**

