

Wöhrle | Boecker | Brandl | Grunwald | Kolhoff | Noll | Ribbeck | Sagmeister

Qualitätsmanagement – Qualitätsentwicklung



Nomos

STUDIENKURS SOZIALWIRTSCHAFT

**Lehrbuchreihe für Studierende der Sozialen Arbeit,
des Sozialmanagements und Sozialwirtschaft.**

Die Reihe behandelt wesentliche Grundlagen des Themenkomplexes, insbesondere Besonderheiten der Sozialwirtschaft, ihrer Organisationen und Unternehmensformen sowie ihre Herausforderungen durch die Entwicklungen in Europa, ebenso die Besonderheiten des Sozialmanagements, seines Führungsverständnisses, Personalmanagements, Qualitätsmanagements, Wissensmanagements und des Management des Wandels (Change Management) sowie anwendungsbezogene Aspekte wie Projektmanagement, Sozialinformatik, Gemeinnützigkeits- und Steuerrecht. Die konsequente Problemorientierung und die didaktische Aufbereitung der einzelnen Kapitel erleichtern den Zugriff auf die fachlichen Inhalte. Bestens geeignet zur Prüfungsvorbereitung u.a. durch Zusammenfassungen, Wissens- und Verständnisfragen sowie Schaubilder und thematische Querverweise.

Wöhrle | Boecker | Brandl | Grunwald | Kolhoff
Noll | Ribbeck | Sagmeister

Qualitätsmanagement – Qualitätsentwicklung



Nomos



Onlineversion
Nomos eLibrary

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-7884-3 (Print)

ISBN 978-3-7489-2285-8 (ePDF)

1. Auflage 2021

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2021. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Vorwort

Die Reihe „Studienkurs Management in der Sozialwirtschaft“ startete 2003 in der Nomos Verlagsanstalt mit dem Band „Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft“. Es folgten insgesamt 12 Bände mit den Themen „Sozialwirtschaft“, „Organisationen der Sozialwirtschaft“, „Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft“, „Rechtliche Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft“, „Personalmanagement“, „Qualitätsmanagement“, „Führung und Zusammenarbeit“, „Wissensmanagement“, „Sozialmanagement in Europa“, „Projektmanagement“ und „Sozialinformatik“.

Vollständig überarbeitet wurde die Reihe ab 2013 im Rahmen der UTB-Lehrbücher herausgegeben. Erstmals wurden drei Grundlagen-Bände zum Management in der Sozialwirtschaft verfasst: die generellen Grundlagen, die betriebswirtschaftlichen und die rechtlichen.

Mit den nächsten, wiederum völlig überarbeiteten Fassungen kehrte die Reihe zur Nomos Verlagsanstalt zurück. Nach den Bänden „Organisationsentwicklung – Change Management“ und „Personalmanagement – Personalentwicklung“, die beide in 2019 erschienen, schließt mit diesem vorliegenden und dem in Kürze erscheinenden Band „Führung und Zusammenarbeit“ wieder ein Kapitel ab, ohne dass dadurch die Geschichte der Reihe zu Ende gehen wird.

Der gegenwärtige Herausgeber, der die Reihe seit 2003 betreute, hatte in der ersten Phase auch als Autor einige Bände vorgelegt. Mit den Neuauflagen in der UTB-Reihe begann er zunehmend Sammelbände mit Autor*innen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz herauszubringen. Sein Ziel war es, eine breite Fachlichkeit in die Lehrbücher einzubinden. Mit dem Vorliegen des dritten Durchgangs durch maßgebliche Themen, die in der Lehre bedeutsam sind, wird sich der Herausgeber zurückziehen und an den Nomos-Verlag übergeben, der die weiteren Bände betreuen wird.

Zum vorliegenden Band kann folgendes angemerkt werden: Nachdem der von Marianne Meinhold und Christian Matul erstmals 2003 in dieser Reihe vorgelegte Band zum Qualitätsmanagement mehrmals gründlich überarbeitet wurde, ist es nun an der Zeit, eine völlig neukonzipierte Fassung vorzulegen. Die ursprüngliche Autorin und der Autor standen dafür nicht mehr zur Verfügung, sodass in der deutschsprachigen Fachwelt über die Internationale Arbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft (INAS) aufgefordert wurde, an einem neuen Lehrbuch mitzuarbeiten. Dies liegt nach mehreren Jahren Vorarbeit hiermit vor.

Waldheim im Frühjahr 2021

Armin Wöhrle

Literatur

Meinhold, Marianne/Matul, Christian (2003): Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie, Baden-Baden (Nomos).

Inhalt

Vorwort	5
1 Einführung oder Anforderungen änder(te)n sich	11
<i>Armin Wöhrle</i>	
1.1 Die Qualität liegt im Auge jeweiliger Betrachtenden	11
1.2 Reaktive Geschichte	12
1.3 Selbstüberprüfung versus Offenlegung nach außen	13
1.4 Ursprüngliches „Qualitätsmanagement“	14
1.5 Kritik und Suche nach Alternativen	14
1.6 Umbau der Steuerungslogik	15
1.7 Neue Anforderungen an ein (Qualitäts-)Management	16
1.8 Nicht angemessene Qualitätsmanagementkonzepte	17
1.9 Konzept und Umsetzung – dazwischen steht die Bürokratie	18
1.10 Grundlegende Kritiken und Visionen	20
1.11 Pragmatisch: in den vorliegenden Band einsteigen	22
2 Qualität – Qualitätsmanagement	25
<i>Ludger Kolhoff</i>	
2.1 Qualität	25
2.2 Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität	26
2.3 Qualitätsmanagement	27
2.3.1 Historische Entwicklung	28
2.3.2 Ebenen des Qualitätsmanagements	37
2.3.3 Qualitätsmanagement in der Sozialwirtschaft	38
3 Qualitätsmanagement in sozialwirtschaftlichen Organisationen – Spezifika und Herausforderungen	47
<i>Klaus Grunwald</i>	
3.1 Einführung	47
3.2 Zum Qualitätsbegriff	49
3.3 Kontexte der Qualitätsdebatte in der Sozialen Arbeit	50
3.4 Spezifika von und Herausforderungen für Qualitätsmanagement in sozialwirtschaftlichen Organisationen	52
3.5 Schlusswort	57
4 Qualitätsmanagementkonzepte in den Handlungsfeldern der Sozialwirtschaft	63
<i>Jochen Ribbeck</i>	
4.1 Begriffliche Klärung und Auswahlkriterien	63
4.2 Das GAP-Modell der Dienstleistungsqualität von Parasuraman, Zeithaml, Berry	63

4.3	GAB-Verfahren in der Sozialen Arbeit	65
4.4	KTO im Gesundheitswesen	67
4.5	LQW in der Weiterbildung	71
4.6	PQ-Sys® des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes	74
4.7	Das Aachener Qualitätsmanagementmodell und Q.Wiki	78
5	Die QM-Systeme sind in die Jahre gekommen – Wie geht's weiter?	85
	<i>Paul Brandl</i>	
5.1	Anknüpfungen und Zielsetzung	85
5.2	Die wichtigsten QM-Systeme als Ausgangsbasis	87
5.2.1	Am Anfang entstand ISO	87
5.2.2	Das TQM als erweiternder Zwischenschritt	92
5.2.3	Das EFQM als Weiterentwicklung	94
5.3	Entwicklungspotenziale: Neue Anforderungen an QM-Systeme	104
5.3.1	Neue Anforderungen – Allgemeines Umdenken	104
5.3.2	Entwicklungspotenziale – Anforderungen – Lösungen	105
5.4	pQMS extended®	110
5.4.1	Grundlagen des pQMS extended®	110
5.4.2	Entwicklungsschritte eines pQMS extended®	112
5.5	Chancen zu höherem Nutzen	117
6	Wie führt man Qualitätsmanagement in einer Organisation ein?	121
	<i>Sebastian Noll</i>	
	Einleitung	121
6.1	Voraussetzungen und Auslöser	122
6.2	Qualitätsdimensionen innerhalb der Organisation	124
6.2.1	Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität	124
6.2.2	Im Fokus: Prozesse	126
6.2.3	Weitere Vorteile von Qualitätsmanagement für die tägliche Arbeit	128
6.3	Die Einführung von Qualitätsmanagement	129
6.3.1	Qualitätsmanagement als Bestandteil der Planung	129
6.3.2	Einführung von QM als Projekt	130
6.3.3	Beteiligung einer externen Beratung?	135
6.4	Qualitätsmanagement im Organisationsalltag	136
6.5	Wie wertet man aus?	138
6.6	Statt eines Fazits: Die Gefahr der zwei Welten und was dagegen helfen kann	138
7	Vom Qualitätsmanagement zur Wirkungsorientierung	143
	<i>Michael Boecker</i>	
7.1	Warum wir über Wirkungen in der Sozialen Arbeit reden (müssen)	143
7.2	Wirkung, Wirksamkeit, Evaluation – Welche Effekte können wir messen und welche nicht?	145
7.2.1	Definition der Begriffe	145
7.2.2	Wirksamkeitsmodelle und Schnittstelle zum Qualitätsmanagement	146
7.2.3	Das Sozialrechtliche Dreiecksverhältnis und Nicht-Schlüssige-Tauschbeziehungen	148

7.2.4	Sachzieldominanz, Zielfdivergenz und Interessenpolitik	149
7.2.5	Schlussfolgerungen	149
7.3	Verfahren und Instrumente der Wirkungsforschung	150
7.3.1	Individuelle Ebene – Das Hilfeplanverfahren als Mittel zur Wirkungskontrolle	150
7.3.2	Institutionelle Ebene – Programmevaluation und Wirkungslegitimation	152
7.3.3	Gesellschaftliche Ebene – Aushandlungsprozesse und Interessenpolitik	156
7.3.4	Sozialwissenschaftliche Verfahren der Wirkungsforschung	157
7.3.5	Schlussfolgerungen	158
7.4	Stand der Wirkungsforschung	159
7.4.1	Wirkungsforschung in der Sozialen Arbeit	159
7.4.2	Wirkungsforschung am Beispiel der Hilfen zu Erziehung	159
7.4.3	Gelingsbedingungen erfolgreicher Sozialer Arbeit	162
7.4.4	Zusammenfassung und Ausblick	163
7.5	Zur Reichweite der Diskussion um Wirkungen in der Sozialen Arbeit	164
8	Verstetigung oder „Wie der Ball am Rollen bleibt“	169
	<i>Monika Sagmeister</i>	
	Einleitung	169
8.1	Die strukturelle Verankerung von Qualitätsmanagement im Unternehmen	170
8.1.1	Qualitätsmanagementbeauftragte als strukturelle Verankerung	171
8.1.2	Audit als zeitliche Verankerung	172
8.1.3	Umgang mit Fehlern und Beschwerden	176
8.1.4	Mitarbeitendeneinführung	179
8.2	Einbezug von Stakeholdern in die Dauermaßnahme Qualitätsmanagement	180
8.2.1	Anwendung von agilen Techniken	181
8.2.2	Qualitätszirkel und betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen	184
8.3	Fazit	187
	Lernzielkontrolle	191
	Zu der Autorin und den Autoren	207
	Stichwortverzeichnis	209
	Bereits erschienen in der Reihe STUDIENKURS SOZIALWIRTSCHAFT (ab 2019)	211

1 Einführung oder Anforderungen änder(te)n sich

Armin Wöhrle

Lernziele

- Es soll erkannt werden, dass es keine Gewissheit hinsichtlich der Anforderungen an Qualität in der Sozialwirtschaft von Anfang an gab. Die historischen Umstände brachten jeweils neue Herausforderungen mit sich.
- Es soll erkannt werden, dass neben den Hilfebedürftigen und den Hilfebenden viele andere Interessengruppen an der Bestimmung dessen, was eine hilfreiche und angemessene Dienstleistung in der Sozialwirtschaft ist, beteiligt sind und es dabei mehr oder weniger einflussmächtige Stakeholder gibt.
- Es soll nachvollzogen werden können, warum sich die heutigen Konzepte und Verfahren des Qualitätsmanagements entwickelt haben.
- Ebenso soll vermittelt werden, dass grundlegende Weichenstellungen in der Politik und Mechanismen der öffentlichen Verwaltung (wie die Bürokratie) der Qualitätsverbesserung im Wege stehen können.

Diese Einführung gibt Hinweise auf die kommenden Beiträge, behält sich aber auch einen Überblick vor, von dem aus das Spezielle einsortiert werden kann. Viele der heutigen Besonderheiten sind erst richtig anhand ihres Zustandekommens im Laufe der Jahre zu erfassen. Interessant ist hierbei die Rolle unterschiedlicher Akteure und wie die Einflussnahme von außen erst das hervorbrachte, was wir heute als selbstverständlich gegeben ansehen: das Sozialmanagement und die Sozialwirtschaft und damit auch das Qualitätsmanagement. In diesem Einführungsband soll also nicht nur abfragbares Wissen referiert werden, sondern es sollen auch Erklärungen nachlesbar sein, wieso das zustande kam, was wir heute vorfinden und es sollen Anregungen für das Weiterdenken gegeben werden.

1.1 Die Qualität liegt im Auge jeweiliger Betrachtenden

Wurden Studierende der Sozialen Arbeit in den 1970er- oder 1980er-Jahren auf Qualitätsfragen angesprochen, so gab es für sie keinen Zweifel. Die Qualität richtet sich nach dem Bedarf und den Bedürfnissen der Hilfesuchenden und die Hilfestellungen werden auf dem neuesten Stand der Erkenntnisse der Disziplin durch die Fachlichkeit der Praktiker:innen geleistet. Für Beschränkungen war immer die Verwaltung (der eigenen Organisation oder des öffentlichen Finanzgebers – da wurde oft nicht weiter differenziert) verantwortlich, die zu wenige Finanzmittel und/oder begrenzte Spielräume zur Verfügung stellte. Und dafür wieder verantwortlich war im Zweifelsfall immer die Politik.

Dass die Qualität sozialer Dienstleistungen als relative Größe betrachtet werden kann, schimmert bei den begrenzten Spielräumen schon durch, aber die wahre Dimension, wonach Qualität immer durch die Augen der sie jeweils Betrachten-

den definiert wird und die Qualität sozialer Dienstleistungen viele Väter und Mütter hat, war in der Zeit noch nicht allgegenwärtiger Erkenntnisgewinn. Im Beitrag von **Klaus Grunwald** (Kapitel 3) werden die verschiedenen Blickwinkel der Stakeholder, Interessengruppen und die nicht gleich gewichtete Definitionsmacht der Beteiligten deutlich.

1.2 Reaktive Geschichte

Ludger Kolhoff (Kapitel 2) übernimmt es, in die grundlegenden Begriffe der Qualität und des Qualitätsmanagements in der Sozialwirtschaft einzuführen. Hier kann man den Ursprung und die historische Entwicklung nachlesen, wie qualitäts-generierende Prozesse immer besser verstanden wurden und man dadurch zu einer Verfeinerung des Qualitätsmanagements kam. Deutlich wird aber auch, dass das Bestreben, eine definierte Qualität zu erreichen, seine Ursprünge in der betrieblichen Produktion hatte und das Qualitätsmanagement den Betriebswirtschaften entstammt.

Die Geschichte des Qualitätsmanagements in der Sozialwirtschaft lässt sich nicht in dem Sinne erzählen, dass und wie die Fachlichkeiten in der Sozialwirtschaft zu ihrem eigenen Qualitätsmanagement gefunden haben. Trotz Unterstützung durch Beratung und Fortbildung hatte das Sozialmanagement keine Chance, seinen eigenständigen Weg zu finden, um zu einem spezifischen, aus der Fachlichkeit entspringenden Qualitätsmanagement zu kommen. Es waren immer politische Weichenstellungen, mit denen die Ausprägungen des sozialpolitischen Systems und in ihm Szenarien und Verfahren vorgegeben wurden, anhand derer sich das Sozialmanagement zwecks Erhaltung der eigenen Organisation und Existenz der Beschäftigten einzurichten hatte.

Der Kern des Mechanismus, um den die Qualitätsbestimmung kreist, ist der Umstand, dass kein Kunde, keine Kundin, kein Klient oder Klientin, die Anspruch auf Dienstleistungen haben und sie erhalten, für diese direkt bezahlen. Es gibt keinen Austausch von Geld gegen Leistung auf Augenhöhe. Es ist von einem sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis (Anspruchsberechtigte – Leistungserbringende – Finanzierende) auszugehen. Die Wirtschaftswissenschaftler:innen sprechen hier von einem nichtschlüssigen Tauschverhältnis, wie in den folgenden Beiträgen noch deutlicher ausgeführt wird (z.B. bei **Michael Boecker** in Kapitel 7). Und damit ist fast immer der öffentliche Finanzgeber als Auftraggeber mit im Spiel und definiert die Regeln. Manchmal sind es auch Sponsor:innen und Spender:innen, aber sie definieren nur in seltenen Ausnahmen den Qualitätsgehalt und die beabsichtigte Wirkung ausschlaggebend.

Die Anspruchsberechtigten, Klient:innen, Hilfesuchenden und wie sie sonst noch bezeichnet werden, können die von ihnen gewünschte Qualität oft nur indirekt beeinflussen. Der direkte Weg wäre, die Angebote einfach zu ignorieren bzw. abzulehnen („Abstimmung mit den Füßen“) oder bessere zu fordern. Für diese Möglichkeit müsste es aber eine Wahl bzw. müsste es frei zugängliche Auswahlmöglichkeiten und einen Überblick darüber geben oder noch besser eine Plattform, auf der Betroffene ihre Forderungen stellen könnten. Diese Möglichkeiten sind

für Menschen in Not aber nur in den seltensten Fällen gegeben. Die anbietenden Dienste müssen sich also Mühe geben, den Hilfesuchenden wenigstens nachgeordnete Möglichkeiten einzuräumen, damit sie ihre Vorstellungen und Wünsche im Prozess der Hilfestellung einbringen können. In fast allen der nachfolgenden Beiträge werden solche Bemühungen deutlich. Sie werden sozusagen in Verfahren eingebaut.

1.3 Selbstüberprüfung versus Offenlegung nach außen

Am Beginn der Versuche der Sozialen Arbeit, eine eigenständige Qualitätsentwicklung zu generieren, noch bevor dieser Begriff überhaupt verwendet wurde, standen die Supervision, die Praxisreflexion, die Beratung, das Coaching und die Fortbildung. All diese Instrumente haben den großen Vorteil, dass sie nahe an den professionell Agierenden Reflexionen anregen, Impulse generieren und relativ zeitnahe Verhaltensänderungen auslösen können. In nahezu ausschließlich auf Beziehungsarbeit ausgerichteten und in Kommunikation sich ausdrückenden Fachlichkeiten sind diese Instrumente der Königsweg der Qualitätssicherung und -entwicklung. Bis auf die Fortbildung ist diesen in sich stimmigen Verfahren allerdings gemeinsam, dass sie sich in der konkreten Anwendung in einer „Black Box“ bewegen, in die man von außerhalb nicht sehen kann. Es muss eine Schweigepflicht der Berater:innen und anderen Beteiligten garantiert sein, damit sich die zu Beratenden öffnen, die brisanten und konflikthafter Situationen schildern und die sehr persönlichen Befindlichkeiten offenlegen. Die Organisationen, innerhalb deren die Beratung stattfindet, darf auf die Inhalte der Prozesse nicht zugreifen dürfen.

In einem öffentlich finanzierten System können sich die größten Finanzgeber aber nicht damit zufriedengeben, dass ein von ihnen finanzierter Bereich hinsichtlich seines Qualitätsmanagements autonom agiert bzw. dessen Organisationen sich intern überprüfen und weiterentwickeln, aber den Finanzgeber nicht in die „Black Box“ hineinschauen lassen. Man verlangt von den Finanzierten eine Rechenschaftslegung, da man ja selbst als Exekutive auch gegenüber der Legislative zur Rechenschaftslegung verpflichtet ist. Wenn die Rechenschaftslegung nicht nur die Abrechnung der verausgabten Mittel, sondern auch die fachliche Qualität und Wirkung umfassen soll, dann müssten viele Details offengelegt werden, was meist schon aus Datenschutzgründen nicht möglich ist. Man benötigt also eine externe Instanz, die den Zusammenhang zwischen dem beabsichtigten politischen Willen und der Realisierung in der Praxis wissenschaftlich untersuchen kann (Evaluation bzw. Überprüfung der Wirksamkeit). Und es besteht ein Bedarf an objektiven Verfahren zwecks Überprüfung der wesentlichen Strukturen, Prozesse und Ergebnisse der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung.

In den Kapiteln 4 und 5 gehen **Jochen Ribbeck** und **Paul Brandl** auf Konzepte und Modelle des Qualitätsmanagements und der Qualitätsentwicklung ein. In Kapitel 7 befasst sich **Michael Boecker** mit der Wirkungssteuerung. Damit werden Möglichkeiten und ihre Weiterentwicklung verdeutlicht, wie das Dilemma der Rechenschaftslegung in Verbindung mit einer wirklichen Qualitätsverbesserung im Interesse der Hilfesuchenden heute gelöst werden kann.

1.4 Ursprüngliches „Qualitätsmanagement“

Die Diskussion über das Qualitätsmanagement in der Sozialwirtschaft hat eine kurze, aber mittlerweile doch mehr als 30-jährige Geschichte. Auf die Kontexte geht **Klaus Grunwald** im Kapitel 3 ausführlicher ein.

Bis zu den 1990er-Jahren gab es den Begriff Qualitätsmanagement im Fachdiskurs gar nicht, ebenso wenig den Begriff des Sozialmanagements und schon gar nicht der Sozialwirtschaft (zur Geschichte des Sozialmanagements siehe Wöhrle 2017a).

Für den größten Teil der Träger und Projekte, die öffentlich gefördert wurden, mussten der öffentlichen Verwaltung gegenüber Konzepte vorgelegt werden, damit sie finanziert wurden. Es galt die Berichtspflicht und die Vorgabe, die bereit gestellten Mittel sparsam zu verwenden und exakt abzurechnen.

Viele Konzepte von Einrichtungen und Projekten bestanden nicht aus viel mehr als einem eher theoretischen Teil, in dem die Fachlichkeit bezüglich des Projektvorhabens abstrakt dargelegt wurde, oft verbunden mit wolkigen Zielen, einem vagen Plan von Aktivitäten und abgerundet durch grobe operative, aber detaillierte finanzielle Untersetzungen. Die Nachweisführung für eingesetzte Ressourcen und ausgegebene Gelder wurde i.d.R. durch Berichte erbracht, in denen beschrieben wurde, was getan worden war. Eine Zieleoperationalisierung, eine Untersetzung mit Strategien wurde nicht dokumentiert, ebenso wenig eine Nachweisführung, ob Ziele erreicht wurden. Diese wurden auch nicht verlangt, weil auch auf Seiten der öffentlichen Verwaltung kein Managementdenken, sondern ein Verwaltungsdenken vorhanden war. Der wichtigste Teil der Nachweisführung galt immer den verausgabten Geldmitteln. Was nicht verbraucht worden war, musste zurückgegeben werden.

1.5 Kritik und Suche nach Alternativen

Seit den 1970er-Jahren wurde insbesondere auf Fortbildungen im Rahmen der Wohlfahrtsverbände, insbesondere der Diakonischen Akademie in Stuttgart unter Albrecht Müller-Schöll und bei Instituten wie dem Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik (ISS) in Frankfurt am Main unter der Leitung von Bernd Maelicke über Steuerungsfragen in Organisationen der Sozialen Arbeit nachgedacht. Albrecht Müller-Schöll, der im Rahmen der Diakonie entsprechende Fortbildungen entwickelte, wird die Erfindung des Begriffs Sozialmanagement zugesprochen. Es wurden die ersten Sozialmanagementkonzepte entworfen (Grunwald 1999).

Geschäftsführende, Beratende und Fortbildende, die sich mit Managementfragen beschäftigten, erkannten zunehmend, dass die vorherrschende Steuerung sich zu Qualitätsfragen eher kontraproduktiv verhielt. Die Organisationen der Sozialwirtschaft wurden als verlängerter Arm der öffentlichen Verwaltung betrachtet und sahen sich in ihrem internen Steuerungsverständnis (von Management konnte man damals nicht reden) kaum anders. Das kameralistische Finanzgebaren beförderte das „Dezemberfieber“, d.h. alles beantragte Geld wurde bis Ende des Jahres unbedingt und auch sinnlos ausgegeben, denn sonst hätte man nicht verausgabte Mittel zurückgeben müssen und für das darauffolgende Jahr nicht mehr gleich viel

oder mehr beantragen können. Die formalbürokratische Logik förderte zudem das Bekannte, das bereits einmal durch die Mühlen der Bürokratie gegangen war. Neue Konzepte und Einrichtungen konnten sich nur schwer Gehör und noch weniger finanzielle Unterstützung verschaffen. Es existierte eine gewisse Bevorzugung der Größe, insbesondere der Wohlfahrtsverbände, und daraus resultierend deren Einflusses auf die Mittelverteilung. Kriterien für Effektivität und Wirksamkeit waren kaum entwickelt. Wolfgang Seibel sprach von einem „funktionalen Dilettantismus“ (Seibel 1992).

Nachdem im Rahmen der Suche nach einem eigenständigen Sozialmanagement auch mit Qualitätsmanagementkonzepten experimentiert wurde, geriet ab den 1990er-Jahren diese eigenständige Suche völlig in den Hintergrund. Die gesamte Steuerung öffentlicher Finanzen wurde auf eine neue Logik umgestellt. Seit dieser Zeit ist es nun üblich geworden, nicht nur von der Sozialwirtschaft zu sprechen, sondern auch vom Sozialmanagement und damit auch vom Qualitätsmanagement. Management war notwendig geworden, um die Steuerung bis in die Gliederungen des sozialwirtschaftlichen Systems hinsichtlich der neuen Anforderungen zu bewältigen.

1.6 Umbau der Steuerungslogik

Auf dem Hintergrund der Globalisierung und der darauf reagierenden Europäisierung setzte sich im politischen System Europas eine (neo-)liberale Denkweise bei der Steuerung der unterschiedlichen staatlich zu lenkenden Prozesse durch. Wachsende Unübersichtlichkeit bzw. die Zunahme von Komplexität wurde und wird dadurch zu reduzieren versucht, indem die Steuerung und die Lasten des Staates reduziert und auf mehrere Schultern zu verteilen gesucht werden (Schwarz 2016). Am besten wird dies aus Sicht der Mainstream-Ökonomie durch die freien Kräfte auf dem Markt realisiert. Angebot und Nachfrage sollen aus dieser Sicht das „zurechtrütteln“, was durch strukturelle Vorgaben und Planungen des Staates nicht gesteuert und gestemmt werden kann.

Ein zentrales Instrument zur Verteilung von Lasten auf mehrere Schultern war der Rückzug aus der (Voll-) Förderung von Organisationen der Sozialwirtschaft durch die öffentliche Hand. Der zentrale Auftraggeber und Abnehmer von Leistungen der sozialen Dienste, Organisationen und Initiativen, also die öffentliche Verwaltung, wurde verpflichtet, von den durch sie geförderten Organisationen und Initiativen nun Eigenmittel und ein Qualitätskonzept anzufordern. Die öffentliche Verwaltung wurde selbst auf eine neue Steuerung, d.h. mehr Management und eine betriebswirtschaftliche Rechnung (statt der alten Kameralistik) umgestellt. Dadurch war sie aber auch immer mehr gezwungen, die Leitlinie der „vertrauensvollen Zusammenarbeit“ mit den freien Trägern (siehe KJHG) zu verlassen und die Position eines Auftraggebers einzunehmen, was wiederum den Konkurrenzdruck für die freien Träger erhöhte.

Mit den Lücken bei der Finanzierung kamen verstärkt neue Akteure mit ins Spiel. Es entstand ein neuer Bedarf an Steuerung in den Organisationen, da nun neben der Einwerbung staatlicher Mittel auch Projektmittel aus der Europäischen

Gemeinschaft, Ressourcen aus der Gesellschaft (zusätzlich zu den Ehrenamtlichen) generiert werden mussten (Einwerbung von Projektmitteln, von Spenden und Sponsoren). Die Hoffnung, das Anhängseldasein gegenüber der öffentlichen Verwaltung hinter sich lassen zu können, wurde insofern erfüllt, als das neu entstehende Management in der Sozialwirtschaft nun auf einem Quasimarkt in Konkurrenz mit anderen, die gleichen Leistungen anbietenden Organisationen, in die Situation geriet, scheitern zu können. Es konnte nun kein Nachtragshaushalt nachverhandelt werden und wenn man den Zuschlag für mehrere Aufträge nicht bekam, war man raus. Man durfte allerdings auch Überschüsse erwirtschaften und Rücklagen bilden. Es war nun ein echtes Management verlangt, das in der Lage sein musste, die Überlebensfähigkeit der Organisation und die Beschäftigtenverhältnisse langfristig zu sichern.

Hinsichtlich der Möglichkeit der Erwirtschaftung und Einwerbung von nicht-staatlichen Mitteln war das Management nun frei, jedoch war und ist die Möglichkeit der Erwirtschaftung von Eigenmitteln in manchen Bereichen eher begrenzt. In diesen war der eigene Spielraum nicht größer geworden, sondern die Abhängigkeit von der öffentlichen Verwaltung vielleicht sogar noch größer geworden.

1.7 Neue Anforderungen an ein (Qualitäts-)Management

Mit der neuen Steuerung und der betriebswirtschaftlichen Rechnung wurde in einem davor nicht bekannten Maße ein Management von den Trägern und deren Leitungen verlangt. War eine Antragstellung früher nur für neu hinzukommende Initiativen und Projekte aufwendig, gefördert zu werden, so genossen bereits bestehende Träger Bestandschutz und Neuanträge waren i.d.R. eine Fortschreibung bereits genehmigter Anträge mit einer gewissen Aufstockung der Geldmittel, so war nun ein ganz neues Spiel eröffnet. Generell wurde nun den Organisationen der Sozialwirtschaft nicht nur ein Management abverlangt, sondern seine anspruchsvollste Ausprägungsform: das Change Management (Wöhrle 2005, 2019). Die Organisationen mussten sich auf eine neue Steuerungslogik ausrichten, wobei sie ihre Historie, sozusagen ihre Biographie, ihre gewachsenen Strukturen und ihre Logik zu denken und handeln aufarbeiten, reflektieren und nach neuen Wegen suchen mussten, um unter den aktuellen Anforderungen bestehen zu können.

Qualitätsmanagement konnte nicht anschlussfähig an Bestehendes einfach hinzugefügt werden. Qualitätsmanagement mit einer Veränderungs- bzw. Verbesserungsabsicht setzt entwickeltes Management voraus und funktioniert nur im Gleichklang mit Organisationsentwicklung und Personalentwicklung. Wenn Qualität weiterentwickelt werden soll, um die Organisation zu erhalten, dann stehen nicht selten althergebrachte Strukturen im Weg und die Organisation muss umgebaut werden. Dafür bedarf es aber meist neue Qualifikationen im Personal, sodass neues gewonnen oder bestehendes geschult und fortgebildet werden muss.

Diese Umbruchzeit in den 1990er-Jahren verlangte also ein Management auf der Höhe der Zeit, das aber weder in den Leitungsorganen der freien Träger noch in der öffentlichen Verwaltung anzutreffen war. Es wurde auf allen Seiten dilettiert.

Teilweise hilfreich war in der Zeit der Boom an Managementliteratur und offerierter Beratungstätigkeit. Aber eben nur teilweise. Es wurden Anleihen bei allem genommen, was aus den Wirtschaftswissenschaften weiterzuhelfen schien. Dies führte zu einem unreflektierten Import von betriebswirtschaftlichem Wissen, das sich in teilweise paradoxen Konstruktionen der Abstimmung zwischen der Steuerung der öffentlichen und freien Träger abbildete.

Zumindest in dieser Hinsicht hilfreich war in der Zeit der Bolognaprozess an den Hochschulen, da mit ihm viele neue, insbesondere anwendungsorientierte Studiengänge eingerichtet wurden. So auch im Bereich Sozialwirtschaft und Sozialmanagement (Boeßenecker/Markert 2014). In ihnen bündelten sich die Interessen, die neu entstandene Managementpraxis bei ihren neuen Herausforderungen zu unterstützen und die ihr zur Verfügung stehenden Instrumente zu verfeinern. Im Nebeneffekt hatten diese neuen Studiengänge nun auch Auswirkungen auf die grundständigen Studiengänge z.B. in der Sozialen Arbeit, weil die Studierenden nun auch mehr über Steuerungsmechanismen in ihrer Praxis erfuhren. Und über die Jahre trugen die Studiengänge durch ihre Lehre, den Bedarf an passgenauer Literatur (befördert durch Verlage, die Reihen für die Sozialwirtschaft und das Sozialmanagement auflegten), durch anwendungsbezogener Forschung und spezielle Netzwerke für die Forschung und Lehre (z.B. über die Internationale Arbeitsgemeinschaft für Sozialmanagement und Sozialwirtschaft – INAS) dazu bei, dass heute kann von einem gesicherten Fundus an Wissen über die Sozialwirtschaft und das Sozialmanagement ausgegangen werden, der in die Ausbildung einfließt.

1.8 Nicht angemessene Qualitätsmanagementkonzepte

Hinsichtlich der eingeführten Qualitätsmanagementkonzepte war in den 1990er-Jahren festzustellen, dass bereits existierende Modelle und Konzepte aus den Wirtschaftswissenschaften teilweise unkritisch übertragen wurden. Ein wenig satelfestes Management hatte schnell zu reagieren, weil die neue Steuerung in der öffentlichen Verwaltung bereits (wenn auch teilweise nicht dem Konzept entsprechend, aber dennoch als Abweichung vom Gewohnten) angewendet wurde und erstmals auch die bislang unbekannte Herausforderung der Überlebenssicherung griff. Auch wenn sich damals schon einige der Konzepte weiterentwickelt hatten, um ihren Hintergrund der industriellen Produktion auf den Dienstleistungssektor auszuweiten, so waren sie keineswegs so weit, die Sozialwirtschaft und die Soziale Arbeit produktiv befördern zu können. Sprich: Es entstand ein zusätzlicher formaler Aufwand für die Organisationen, ihr Management und die Beschäftigten, der sich jedoch nicht aus der Weiterentwicklung der Fachlichkeiten, die in der Sozialwirtschaft vertreten waren, begründen ließ, sondern lediglich aus Anforderungen, die der Finanzierung geschuldet waren. Somit erschienen die neuen Anforderungen für die Agierenden, die sich plötzlich einer neu entstandenen Sozialwirtschaft zugeordnet sahen, fremd und übergestülpt. Es war also kaum verwunderlich, dass ein unterschwelliger Widerstand entstand, der keineswegs mit der Behändigkeit bzw. dem Beharrungsvermögen in den 1980er-Jahren gleichzusetzen war, denn jetzt gab es einen klaren Gegner: Die „Verbetriebswirtschaftlichung“ bzw. die

„Ökonomisierung“ der Sozialen Arbeit. Hierzu gibt es Vertiefungen in Kapitel 3 durch **Klaus Grunwald**.

Plötzlich wurden die bisher beständig kritisierten Umstände, die gegen das bürokratisch-kameralistische System hervorgebracht wurden, schon geradezu verteidigt gegen die Zumutung eines genauen Leistungsbeweises und einer Rechenschaftslegung inhaltlicher Art. Und die Organisationen reagierten darauf mit den gewohnten Mechanismen, die sie sich schon im Umgang mit der für sie immer fremd gebliebenen Verwaltung und Kameralistik angewöhnt hatten.

- Organisationen führten die ihnen von der Finanzverwaltung aufgezwungenen Qualitätsnachweisverfahren unter dem Motto ein: „Da müssen wir irgendwie positiv dastehen, egal wie.“ Im Anschluss wurde getrickst und geschummelt.
- In vielen Organisationen bemühte man sich redlich, die nicht immer schlüssigen Anforderungen zu erfüllen mit dem Resultat, dass die eigentliche fachliche Arbeit litt und viele Mitarbeitenden auf die neuen Zumutungen des Qualitätsmanagements negativ reagierten, weil sie es nur als unnützen Arbeitsaufwand ansahen und den Sinn – teilweise zu Recht – nicht erkennen konnten.
- Nur die Organisationen, die bereits zuvor am Aufbau eines Managements gearbeitet hatten und den Sinn, aber auch die unschlüssigen Zumutungen durch frühere Versuche, ein Qualitätsmanagement aufzubauen, verstehen konnten, waren in der Lage, die fehlerhaften Anforderungen durch schlaue Umwege zu umgehen, um dabei einen eigenen Weg zu kreieren.

1.9 Konzept und Umsetzung – dazwischen steht die Bürokratie

Zwischenzeitlich wurde eine Vielfalt von Qualitätsmanagementkonzepten und Konzepten der Wirkungssteuerung sowie diverse sie untersetzende Verfahren entwickelt und an die unterschiedlichen Praxen in der Sozialwirtschaft angepasst. In diesem Band handeln die Beiträge von **Paul Brandl** (Kapitel 7), **Jochen Ribbeck** (Kapitel 6) und **Michale Boecker** (Kapitel 9) davon. In den Beiträgen von **Sebastian Noll** (Kapitel 8) und **Monika Sagmeister** (Kapitel 10) ist nachzulesen, wie intensiv an ihrer schlüssigen Einführung, aber auch an ihrer Fortschreibung und Verfestigung gearbeitet werden muss.

Was Organisationen ankündigen und zu realisieren versprechen, wird damit näher expliziert, die Umsetzung dokumentiert und durch diverse Instrumente hinsichtlich der Einhaltung des Versprechens geprüft. Damit entsteht eine durch den Finanz- und Auftraggeber vorgegebene, aber auch in den Interna der Organisation nachvollzogene Bürokratie.

Nun konnte es sein (und ich hoffe nicht, dass dies immer noch vorkommt), dass eine kleine Initiative (also noch gar keine richtige Organisation), die z.B. ein Fanprojekt einer Fußballmannschaft betreute, und aus Mitteln des Bundesfußballverbandes, aber auch noch von ihrer Kommune und des Landes bezuschusst wurde und dann noch einem Wohlfahrtsverband angehörte, nun nach sehr unterschiedlichen Vorgaben der jeweiligen Finanzgebenden hinsichtlich ihrer Qualität

abgeprüft wurde. Das war in etwa so, wie wenn an jeder Grenze der TÜV an unserem Auto nicht mehr akzeptiert würde.

Als Überwindung dieser kleinkarierten Überprüfungspraktiken, die jede Initiative fachlich lahmlegen würden, kann das übergreifende und organisationsbezogene Qualitätsmanagement angesehen werden. Ausgangspunkt hierfür sind die Qualitätsmanagementkonzepte DIN EN ISO 9000ff, TQM, EFQM und die von ihnen abgeleiteten. Auch die Wohlfahrtsverbände haben für sich passende abgeleitet. Sie werden in den Beiträgen von **Paul Brandl** (Kapitel 7) und **Jochen Ribbeck** (Kapitel 6) vorgestellt.

Allerdings spielt bei den aufwendigen Prüfmechanismen, die durch spezialisierte und selbst zertifizierte Prüforganisationen vorgenommen werden, auch Geld eine Rolle. An den Hochschulen erleben wir, dass die Kosten dazu führen, dass man nicht mehr die einzelnen Studiengänge zertifizieren lässt, sondern eher die Fachbereiche oder noch besser die ganze Hochschule. Damit spart man Kosten, weil man den Überprüfungssturnus verlängert. Die Verlängerung des Prüfmodus führt allerdings dazu, dass man nicht mehr auf aktuelle Veränderungen schnell reagieren kann.

Wie wir es drehen und wenden: Durch all diese Mechanismen nimmt die Arbeit, die neben der fachlichen Leistung erbracht werden muss, zu und die Flexibilität ab. Wir haben es mit bürokratischen Mechanismen zu tun.

Bürokratie, ihre juristische Aufladung und ihre Art der Formalisierung ist eine eigene Kategorie, die wir gerade in einer durch die Corona-Pandemie geprägten Zeit wieder einmal öffentlich gut dokumentiert vorgeführt bekommen. Die Notwendigkeit der juristischen Absicherung erleben wir als angestrebte Rückversicherung der Entscheidungsträger:innen und damit als Verzögerung von Entscheidungen. Formalisierung im Detail lässt uns nicht selten ratlos zurück, z.B. wenn wir versuchen, unser Anliegen in eine der vorgegebenen Vorlagen (ob im Internet oder auf Papier) zu bringen und keine der vorgegebenen Kategorien passt und keine Möglichkeit besteht, Anmerkungen vorzubringen, aber es auch keine Möglichkeit gibt, mit einer Ansprechperson darüber zu kommunizieren. Ein weiteres Kennzeichen von Bürokratie ist, dass sie immer weiter auswuchert. Sie folgt analog der Verrechtlichung dem Ziel, alle noch nicht geregelten Details auch noch abschließend und eindeutig regeln zu wollen.

An dieser Stelle bietet sich ein Hinweis auf Luhmann an, der – hier extrem vereinfacht – darauf aufmerksam macht, dass formal-bürokratische Systeme die Tendenz haben, sich zu einem geschlossenen System zu entwickeln. Sie sozialisieren ihre Mitglieder dergestalt, dass sie eine Art „Tunnelblick“ ausbilden, um nur das wahrzunehmen, was in dem System relevant ist und gesehen werden soll. Anforderungen behandeln sie anhand eingeübter Problemlösungsroutinen, wobei neue Anforderungen auf das Maß kleingearbeitet werden, dass sie mit bestehenden Routinen abgearbeitet werden können. Und Entscheidungen werden entlang bisheriger Entscheidungen getroffen. Denkt man alle drei Mechanismen zusammen, so werden Neuerungen abgewehrt, da Neues wie Bekanntes eingeord-

net und behandelt wird. Das System schließt sich nach außen gegenüber neuen Herausforderungen ab (Luhmann 1993 und 1999).

Was wir in Zeiten der Pandemie nochmals deutlich vorgeführt bekommen, ist ja nicht neu. Dieses Problem erkennend, wurde ja bereits in den 1990er-Jahren mit der neuen Steuerung in der öffentlichen Verwaltung eine tiefgreifende Reform einzuführen und auf eine betriebswirtschaftliche Logik umzuschalten versucht. Offensichtlich ist diese Reform, wie andere zuvor, nicht wirklich gelungen. Selbst die Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) hat keine positive Bilanz dazu veröffentlicht. Teilweise beschleicht interessierte Beobachter:innen der Verdacht, dass bei der Anwendung marktwirtschaftlicher Verfahren in einem wenig reformierten verwaltungstechnischen System nun auf die alten bürokratische Umständlichkeiten nur neue marktwirtschaftliche Anforderungen darauf geladen wurden, ohne die alten abzulösen, sodass eine Summierung von Anforderungen und Umständlichkeiten, aber wenig Entlastung entstanden ist.

Hinsichtlich des Qualitätsmanagements und der Wirkungssteuerung bestehen dabei folgende Gefahren:

- Je genauer man die Qualitäts- und Wirkungsmessung zu fassen versucht, desto aufwendiger werden die Verfahren und desto mehr formaler Aufwand kommt auf die Praktiker:innen zu, die sie bei einer fehlenden personellen Entlastung von ihren fachlichen Aufgaben abhalten.
- Je mehr Gewicht die Zertifizierung, also die unabhängige Bestätigung des Durchlaufens von erwünschten und anerkannten Verfahren, bekommt, desto größer wird die Gefahr, dass die aktuellen Praxisbeobachtungen, die nicht ins Raster passen, vernachlässigt werden.

Auf weitere Gefahren für die Fachlichkeit weist **Klaus Grunwald** in seinem Beitrag in Kapitel 3 hin.

1.10 Grundlegende Kritiken und Visionen

Auch wenn ein Einführungsband eher auf die gegenwärtige Praxis angelegt sein sollte, um Hilfestellung für sie zu geben, so kann es nicht schaden, wenn die Metaebene kurz eingeblendet wird. **Klaus Grunwald** bleibt in seinem hier vorliegenden Beitrag kritisch in seiner Bilanz, auch deshalb, weil der aktuelle Stand des Qualitätsmanagements abhängig ist von der Bilanz, die generell hinsichtlich des Managements in der Sozialwirtschaft gezogen werden kann. Diese ist widersprüchlich, wie eine Bilanzierung von Armin Wöhrle nach ca. 25 Jahren nahelegt (Wöhrle 2017b).

Mit der Einpassung der Sozialwirtschaft in das betriebswirtschaftliche Denksystem mehrten sich nicht nur die kritischen Stimmen aus den Fachdisziplinen der Sozialwirtschaft (Beispiel: Spetsmann-Kunkel 2016), sondern es werden auch kritische Stimmen aus den Wirtschaftswissenschaften laut. Nicht unerwähnt kann an dieser Stelle bleiben, dass genau zu dieser Zeit, in der die Sozialwirtschaft unter neoliberalen Vorzeichen umgestellt wurde, die Welt von der Finanzkrise erschüttert wurde und der Staat den Markt retten musste. Ein seltsames Zusammentref-

fen, dass genau die Theorie, die den Impuls für den Umbau lieferte, im gleichen Zeitraum diskreditiert wurde. Als bewiesen kann seitdem zumindest gelten, dass der Markt nicht alles richtet. Zuvor war schon klar, dass die Planwirtschaft es auch nicht kann. Es wäre nun an der Zeit, nach Alternativen zu suchen.

Als Beispiel für eine kritische Stimme aus der Fachlichkeit der Sozialen Arbeit soll die anerkannte Vertreterin aus der Sozialen Arbeit, Silvia Staub-Bernasconi, zu Wort kommen, die eine „stille Anpassung des Mandats/Arbeitsauftrags Sozialer Arbeit an das neue Steuerungsmodell“ feststellt. Die „Sorge gilt dem Schutz der Organisation und des Sozialarbeiters, nicht der Klientel“ und selbst die „professionelle Fachsprache wird durch die Sprache des Qualitätsmanagements ersetzt“ (Staub-Bernasconi 2016).¹

Mit solchen Stimmen aus der Fachdisziplin verbinden sich Stimmen aus der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre. So kritisiert z.B. Wolfgang Faust die Abkopplung des privatwirtschaftlichen und profitorientierten Wirtschaftens von der Rückbindung an die Gemeinschaft und somit die soziale Verantwortung (Faust 2016). Die besondere Absurdität, dass Krankenhäuser Profit erwirtschaften müssen und deshalb wenig lukrative Bereiche abgebaut haben, wird in Zeiten der Corona-Pandemie wiederum deutlich vor Augen geführt. Bei der Rückbindung an die Gemeinschaft, wie er es fordert, geht es nicht um eine Revolution, sondern um eine Rückbesinnung der Volks- und Betriebswirtschaftslehre auf ihre Ursprünge und unter heutiger Sicht um die demokratisch legitimierten Präferenzen, auf die von der Mehrheit der Bevölkerung Wert gelegt wird. Ihnen entsprechend könnten erwünschte Produktionen und Dienstleistungen besonders subventioniert oder von Steuern entlastet werden. Aufgrund der derzeit abgefragten Präferenzen in der Bevölkerung würden hier Fragen des Klima- und Naturschutzes zur Rettung des Planeten und einer gerechten sozialen Versorgung der Menschen auf diesem Planeten im Vordergrund stehen. Auch auf der Prioritätenliste der Europäischen Gemeinschaft stehen der „Grüne Deal“ und „Eine Wirtschaft im Dienste der Menschen“ ganz oben an (EU 2019).

Lassen wir uns mal auf diese Gedankenspiele ein. Wenn also die Qualität der sozialen Dienstleistungserbringung nicht nur im Spannungsfeld zwischen günstig zu erbringenden Leistungen aufgrund unklar priorisierten sozialpolitischen Vorgaben stehen würde, sondern das gesamtgesellschaftliche Wirtschaften insgesamt schlüssig umgestellt würde, um von der Mehrheit der Bürger:innen priorisierte Ziele zu verfolgen, so könnte die Sozialwirtschaft unter Umständen eine andere Wertigkeit bekommen. Zumindest könnte sie sich ihrer angemessenen Verortung in der Gesellschaft sicher sein.

Wenn sich dann aus einer solchen gesellschaftlich legitimierten Priorisierung Ziele und Überprüfungsverfahren ableiten ließen, wäre eine gewisse Klarheit hergestellt, die mehr Logik enthielte als die bisherige. Zusätzlich und ebenfalls sehr verwegen wäre die Vorstellung, dass mehr Forschungsmittel in der Sozialwirtschaft eingesetzt würden, damit evaluiert würde, mit welchen Verfahren man direkt (nicht

1 Siehe auch ihre kritische Auseinandersetzung mit einem Qualitätssicherungsinstrument der Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege aus Sicht professioneller Sozialer Arbeit (Staub-Bernasconi 2015).

nur abgeleitet aus den bestehenden) die effektivste Qualität und Wirksamkeit im Interesse der Hilfebedürftigen erreichen könnte.

Aber auch diese Vision müsste mit der Bürokratie rechnen, die das Angestrebte wieder kleinarbeitet. Auch da wären wir noch nicht auf der sicheren Seite. Es müsste sich also mit dieser Vision noch eine weitere verbinden, Schlüssel, wie die einmal auf den Weg gebrachten Verfahren und deren juristische Absicherung mit all deren Vorschriften und Ausführungsbestimmungen wieder auf ein praktikables Normalmaß herunter gebrochen werden können. Sicherlich kennen wir alle die Einwände, den Missbrauch öffentlicher Leistungen betreffend, aber das Gegenmodell, dass Verfahren so kompliziert werden, dass sie nicht mehr in Anspruch genommen werden, kann es auch nicht sein. Auch hier wäre mehr Mut zum Experiment und begleitender Forschung sicherlich hilfreich.

1.11 Pragmatisch: in den vorliegenden Band einsteigen

In einem Einführungsband können wir diese tiefgründigen Themen nicht weiterverfolgen, sondern nur zur Beobachtung und der eigenständigen Vertiefung aufgeben. Hier gehen wir von dem aus, was unmittelbar in der Lehre und Praxis ansteht. Dafür liefert der vorliegende Band die Grundlagen für das Verständnis von Qualität, Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung auf dem neuesten Stand.

Als Empfehlung für Leser:innen kann gegeben werden:

- Wer hinsichtlich des Themas völlig unbedarft ist, sollte ohnehin die Kapitel von vorn bis hinten durcharbeiten.
- Manche haben aber auch Grundkenntnisse und wollen sich hinsichtlich der Einführung von Verfahren schlau machen. Sie sind mit dem Artikel von **Sebastian Noll** in Kapitel 6 gut beraten.
- Andere, die bereits in Verfahren des Qualitätsmanagements stecken, können gleich bei **Monika Sagmeister** in Kapitel 8 weiterlesen.
- Aber Vorsicht hinsichtlich der schnellen Anschlussfähigkeit! Es ist sehr kurzfristig gedacht, wenn wir lediglich den Anforderungen des Finanzgebers und der eigenen Organisation nachgeben, um deren Vorstellungen von einem Qualitätsnachweis nachzukommen. Es ist sehr aufwendig, ein einmal eingeführtes Verfahren wieder zu verändern. Aber es ist besser, es neu auszutarieren oder ein anderes einzuführen, als es ewig mit immer weniger Akzeptanz durch die Beschäftigten weiter anzuwenden. Schlauer war schon immer, ein eigenes Qualitätsmanagement mittels externer Beratung zu entwickeln und es dann gegenüber dem Finanzgeber durchzusetzen.
- Sind die Verfahren, die wir bisher kennen und anwenden, auch die richtig passenden? Welche anderen gibt es noch? Bei der Beantwortung dieser Fragen wäre es wichtig, in Kapitel 3 bei **Klaus Grunwald**, Kapitel 4 bei **Jochen Ribbeck**, Kapitel 5 bei **Paul Brandl** und Kapitel 7 bei **Michael Boecker** hineinzuschauen.