

Als die Sehnsucht nach dem Meer geweckt war,  
erwachte der Wunsch, ein Boot zu bauen.  
Maritime Spruchweisheit

### Von der Qualitätsnorm zum Qualitätsdiskurs

Ideen und Verfahrensweisen, die Soziale Arbeit methodisch und qualifikatorisch zu erfassen, durchziehen dieses Arbeitsfeld von Anfang an. Allerdings hat mit der Diskussion um Qualität und Qualitätsnormen eine intensivere Auseinandersetzung mit diesem Thema eingesetzt, in deren Folge eine bestimmte Relevanz und Umsetzungsnotwendigkeit diesen Anforderungen gegenüber erkannt wurde. Wenn Einrichtungen der Sozialen Arbeit als „Koproduzenten“ und damit als Akteure für soziale Gestaltungs- und Partizipationsprozesse wahrgenommen werden wollen, müssen sie hierfür Standards entwickeln, sich mit Begriffen wie Prozess, Qualitätskriterien, Erfolgskontrolle und ständiger Verbesserung auseinandersetzen, diese unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Situation und Aufgabenstellung bewerten und in ein für sie passendes, aber gleichwohl zielorientiertes und effektives Qualitätsmanagementsystem einbringen.

Qualitätsmanagement wird dabei nicht als eine einmalig zu lösende Aufgabe, sondern als Prozess verstanden, der auf kontinuierliche Vermittlung und damit auf begleitende Verbesserung gerichtet ist; d. h., wesentliche Parameter dieses Prozesses sind Transparenz in den Arbeitsabläufen, Zuverlässigkeit in der Leistungserbringung, Verlässlichkeit in der Auftragserfüllung und Qualität in den Ergebnissen - allesamt Kriterien, die nicht neu sind, aber im Zusammenhang mit der Qualitätsdiskussion wichtige Impulswirkungen setzen.

**Eine erste Impulswirkung** liegt dabei in der Ausrichtung auf die Führungsebene: Es bedarf der uneingeschränkten Unterstützung durch die Leitung der Einrichtungen Sozialer Arbeit in allen Phasen der Einführung, Aufrechterhaltung und der stetigen Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems. Sie ist dafür verantwortlich, dass sich eine „Qualitätskultur“ nach innen und außen - im Sinne eines echten "Kundenbezugs" - entfalten kann und diese Aufgabe ist nicht zu delegieren, sondern genuine Managementleistung.

Die Stiftung SPI hat hierfür die Entscheidung getroffen, sich nach der DIN ISO-Norm auditieren zu lassen und dabei den Bereich der Institutsleitung über ein Hauptzertifikat auszuweisen. Im entsprechenden Qualitätsmanagement-Handbuch sind dabei u. a. die Leitbilder, Qualitätsziele, Standards, Akquisitionsstrategien, Vertragsprüfungen und Controllingaufgaben verbindlich geregelt, an die sich alle Geschäftsbereiche zu halten haben. Diese wiederum sind durch Untertzertifikate an das Hauptzertifikat gebunden, ergänzen und erweitern dieses aber entsprechend ihrer spezifischen Arbeitsschwerpunkte. Der Leitung der Stiftung SPI obliegt die Gesamtverantwortung bei der Implementierung und Weiterentwicklung eines Qualitätsmanagementsystems. Die operative Verantwortung wird von einem Qualitätsbeauftragten repräsentiert, der in diesem Zusammenhang sehr unterschiedliche Rollen auszufüllen hat<sup>4</sup>: Der vorrangig organisatorische Aspekt der Tätigkeit liegt in der Entwicklung und Umsetzung einer stiftungsspezifischen Schrittfolge der Implementierung. Denn das Qualitätsmanagement erschöpft sich nicht in der Realisierung eines Leitfadens und der Zertifizierung eines darauf abgestellten Systems, sondern ist einzubetten in die vorherrschende Organisationskultur. Darüber hinaus liegt ein beratender Aspekt in der inhaltlichen Unterstützung und Normorientierung. Es ist darauf zu achten, dass die Leitung der Stiftung SPI eine klare Qualitätspolitik vorgibt. In deren Rahmen sind die wichtigsten Standards und Kriterien zu entwickeln, wobei die Erwartungen der (potentiellen) Kunden oder Adressaten einen zentralen, aber nicht den alleinigen Bezugspunkt darstellen. Relevant hierfür ist auch die Stiftungsphilosophie, d. h. des Eingebundenseins in die Vorgaben und Orientierungen der Arbeiterwohlfahrt als Stifter. Hierbei hat der Qualitätsbeauftragte die Funktion, diese

<sup>4</sup> Vgl. hierzu die Darstellung im Jahresbericht 1999/2000



Zielsetzungen und Rationalitätsmuster präzise zu formulieren - in Abstimmung mit den fachlich ausgewiesenen Mitarbeitern/innen im Rahmen von Qualitätszirkeln - um gegenüber Dritten - den externen wie internen Kunden - die notwendigen Klarheiten, Kompetenzen und Potentiale der Stiftung SPI herauszustellen. Ein dritter Aspekt der Tätigkeit liegt in der motivierenden Funktion. Denn die partizipative Komponente bei der Ein- und Weiterführung von Qualitätssystemen ist in hohem Maße zu berücksichtigen; d. h. es bedarf der Beteiligung der Mitarbeiter/innen sich darauf einzulassen und mitzuwirken. Die erfolgreiche Etablierung eines Qualitätsmanagementsystems ist in hohem Maße von innerbetrieblicher Kommunikation abhängig. Der Qualitätsbeauftragte als Reflexionspartner ist ein weiterer Schwerpunkt seiner Arbeit. Hier geht es zum einen darum, als Garant für ein fachlich begründetes, normspezifisch ausgewiesenes, leitungs- und mitarbeiter/innengerechtes, laufend anzupassendes und zu verbesserndes, kundenorientiertes System zu fungieren. Des weiteren ist dies nur zu gewährleisten, wenn ein kontinuierlicher und reflektierter Austausch unter allen Beteiligten stattfinden kann.

Neben der Verantwortung für das Funktionieren eines Qualitätsmanagementsystems und der Aktivierung und Motivierung für kommunikativen Austausch, hat die Leitung der Stiftung SPI den zusätzlichen Anspruch der Implementierung von Gender Mainstreaming<sup>5</sup>. Dieser besteht nicht nur darin, sich dezidiert für die Umsetzung dieses Themas auszusprechen, sondern die hierfür entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen. Im Qualitätsmanagement-Handbuch wird dazu ein allgemeiner Standard formuliert (...) *Partizipation und Teilhabe heißt aber auch, deren anteilige Quotierung im Bereich der Führung und Verantwortung Sozialer Arbeit zu beachten und im Sinne des Gender Mainstreamings umzusetzen. Dieses Prinzip der Geschlechtergerechtigkeit wird systematisch in die Qualitätsmanagementprozesse integriert, um einer tatsächlichen Gleichstellung sukzessiv näher zu kommen. Diese Integrationsbemühungen bedeuten gleichfalls die regelmäßige Überprüfung der Kriterien, Standards und Verfahren hinsichtlich ihrer Diskriminierungspotenziale, die in den Prozessen zur Anwendung kommen (...)*. Dieser formal ausgerichtete Anspruch findet seine Referenz in ersten, noch sehr rudimentären Ansätzen einer genderdifferenzierten Sichtweise, in der es um Chancengleichheit geht, die nicht nach traditionellem Muster auf Frauenförderpolitiken setzt, sondern den jeweiligen organisatorischen und stiftungspolitischen Kontext explizit mit einbezieht. D. h. für eine solche Prozessgestaltung bedarf es zukünftig der Orientierung und Festlegung auf das Engagement der Stiftungsleitung und der Leitung der einzelnen Geschäftsbereiche, auf die noch präzisere Verankerung des Gender-Gedankens im Qualitätsmanagement-Handbuch, auf die organisatorischen Unterstützungsstrukturen in der Stiftung SPI, auf die Realisierung von Aktionsplänen mit kurz-, mittel- und langfristiger Zielsetzungen sowie auf die damit einhergehende „Durchdringung“ der Stiftung SPI.

**Eine zweite Impulswirkung** liegt in der Beteiligung der Mitarbeiter/innen im Sinne der Partizipation wie auch des Wissenstransfers. Denn wenn ein Qualitätsmanagementsystem nicht nur eingerichtet sondern auch „leben“ soll, erfordert dies entsprechend qualifizierte und befähigte Mitarbeiter/innen, die das System kennen und weiterentwickeln können. Um derartiges Lernen auf individueller und organisatorischer Ebene zu ermöglichen, ist es auf der einen Seite zwingend erforderlich, die Beteiligung an allen Arbeitsschritten des Qualitätssystems zu ermöglichen wie andererseits die konkreten Arbeiten hierfür eigenständig und aufgabenbezogen zu fördern. Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems erfolgt zeitgleich „von oben nach unten“ wie auch „von unten nach oben“; d. h., einerseits werden konkrete Prozesse ermittelt und dokumentiert, mit denen die Soziale Arbeit erbracht wird wie andererseits die führenden und verwaltenden (Leitungs-)Prozesse parallel zu erfassen und zu bearbeiten. Zwar geht die „reine Lehre“ von dem Grundsatz des Vorrangs „Top-down“ vor „Bottom-up“ aus, was aber meistens zu geringerer Motivation und Identifikation mit dem Projekt „Qualität“ führt. Dieses Ziel wird dann am besten erreicht, wenn möglichst viele Mitarbeiter/innen in den Prozess involviert sind und die entsprechend erarbeiteten Verfahren und Instrumente der Komplexität und der Originalität des beruflichen Handelns - und das heißt der Fachlichkeit - gerecht werden. Dies korrespondiert eng mit dem formulierten Qualitätsstandard der Stiftung SPI zum Bereich Partizipation für die

---

<sup>5</sup> Vgl. hierzu den Beitrag von v.Ginsheim/Meyer in diesem Jahresbericht 2001/2002



Zielgruppen Sozialer Arbeit, der allgemein ausführt, dass (...) *Partizipation nicht nur die Selbstbestimmungsrechte des Einzelnen in Benachteiligungs- bzw. sozialen Notlagen reflektiert, sondern auch die Erwartung, aktiv an der Lösung der sozialen und wirtschaftlichen Probleme mitzuwirken. Hilfestrategien, die dies nicht mitbedenken, provozieren Gewohnheiten und Abhängigkeitsverhältnisse öffentlicher Alimentationen und Verantwortungsdelegation (...).* Wichtig dabei ist aber auch, dass partizipative Verfahren eine Veränderung der Rollen zwischen den Beteiligten mit sich bringt und erst dann tragfähig wird, wenn sich diese prozess- und ergebnisorientiert darauf einlassen.

Die Stiftung SPI hat die enge Einbindung ausgewählter Mitarbeiter/innen in die Entwicklung des Qualitätsmanagements und die Ausführung wesentlicher Arbeitsschritte durch die Einrichtung von Qualitätszirkeln in den einzelnen Geschäftsbereichen erreicht. Damit übernehmen diese Zirkel die Verantwortung für die zu erledigenden Aufgaben. Im Prozess und durch die Erarbeitung der wichtigsten Arbeitsschritte werden Methoden und Instrumente des Qualitätssystems und deren konkrete Umsetzung eingeübt: Nicht nur im Sinne einer summativen Überprüfung der Handlungspraxis, sondern auch durch die kontinuierliche Weiterentwicklung bestehender fachlicher Qualitäten der Arbeit, die in Verfahrens- und Arbeitsanweisungen dokumentiert werden. Gegenzusteuern gilt es allerdings der Vorstellung, dass der Typus des/der selbständig agierenden Mitarbeiters/innen abgelöst wird durch den Typus eines/einer nunmehr rein Ausführenden, sich ausschließlich orientierend an den Instruktionen des Qualitätsmanagementsystems und den formalen Vorgaben der Stiftungsleitung. Das Gegenteil soll intendiert werden: Die Entdeckung von Handlungsbedarfen und deren Bearbeitung führt zur Innovation bestehender Praxis. Im Verlauf der weiteren Überprüfung und Bewertung der dokumentierten Prozesse besteht so die Möglichkeit einer spiralförmigen Fortentwicklung der fachlichen Qualität; d. h. hier wird konkrete Qualitätsentwicklung als Kontinuum verstanden und umgesetzt. In den Qualitätszirkeln geht es aber neben der Erfassung und Darstellung der einzelnen Prozesse stets auch um die Förderung der Motivation für Qualität und die Bestärkung der Einsicht, dass umfassende Qualität eine Änderung von Einstellungen und Verhaltensweisen bedingt. Dies ist ein notwendiger Schritt von der reinen Normorientierung hin zur kommunikativen Vermittlung des Qualitätsgedankens. Dieser Qualitätsdiskurs - sinnvoll als begleitende Vermittlungsform in alle Projekte und Tätigkeitsfelder der einzelnen Geschäftsbereiche hinein - ist vom Qualitätsmanagementbeauftragten zu leisten. Die Planung dafür, die Errichtung einer Arbeitsstruktur und die Bereitstellung von Ressourcen ist eine grundsätzliche Aufgabe der Leitung der Stiftung SPI.

Soziale Arbeit als Koproduktion verlangt qua Definition das Zusammenspiel aller Beteiligten. Die Mitarbeiter/innen der Stiftung SPI können immer nur einen (ihren) Teil zum Gelingen einer Situation beitragen. Darüber hinaus können sie nur hoffen, dass ihre Koproduzenten/innen den anderen Teil realisieren (können). D. h., es geht immer um einen Aushandlungsprozess untereinander und wenn es nicht gelingt, zu einer gemeinsam formulierten Definition der Ziele und der Angebote zu kommen, bleiben Erfolge aus. Die Mitarbeiter/innen müssen auch wissen, für welchen Teil des gemeinsamen Vorhabens sie zuständig sind und Verantwortung tragen und in welchen Fällen sie nur hoffen können, dass die Koproduzenten/innen ihren Teil ebenso verantwortlich übernehmen. Die Verfahrens- und Arbeitsanweisungen des Qualitätsmanagementsystems, die sich auf die konkrete Leistungserbringung beziehen, sind von daher so konzipiert, dass die Perspektiven aller Beteiligter erfasst und immer wieder - methodisch unterlegt - Aushandlungsprozesse angeregt werden, neben den inhaltlichen Orientierungen und Vorgaben. Diese Anweisungen bestehen aus systematisierten Abfolgen (deskriptiv oder in Form von Flow-Charts) für die Analyse und Reflexion der praktischen Arbeit. Sie sollen einerseits die komplexen Arbeitsabläufe transparent darstellen wie damit auch diese Komplexität, z. B. einer Aufgabe, einer Situation, eines Ablaufs zu reduzieren helfen. Ein wesentlicher Zweck liegt dabei in der Anreicherung der beruflichen Erfahrungen durch wissenschaftliches Wissen, etwa indem man die eigenen Vorannahmen durch verschiedene Deutungs- und Umsetzungsangebote reflektiert, Ziele unter Rückgriff auf Wertstandards der Profession rechtfertigt sowie methodische Vorgehensweisen und Ergebnisse dokumentiert. Es werden hierbei keine neuen Konzepte oder Methodensets angeboten, sondern "nur" Denk-, Arbeits- und Systematisierungshilfen. Um damit arbeiten zu können, bedarf es allerdings der Praxiserfahrungen und des notwendigen Fachwissens, denn die Verfahrens- und Arbeitsanweisungen sind Gerüste die gewährleisten

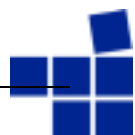


sollen, dass die wesentlichen Strukturelemente zusammengebracht wurden. Die Ziele werden vorgegeben, aber die konkrete Ausfüllung der Verfahrensschritte liegt in der Verantwortung und Angemessenheit der Mitarbeiter/innen.

Diese Art der Qualitätsarbeit fördert einerseits eine flexible Haltung der Mitarbeiter/innen gegenüber ihren eigenen Interventionen und läßt noch Raum für die Entwicklung weiterführender/anderer Ideen, die dann wieder eingearbeitet werden in die relevanten Arbeitsdokumente. Zum andern werden damit aufgaben- und zielgerichtete Vorgehensweisen initiiert. Verfahrens- und Arbeitsanweisungen dieser Art, wo es weniger um objektivierbares Wissen sondern oft um psycho-soziale Dispositionen der Klienten/innen geht, orientieren sich an praxisnahen Schrittfolgen und strukturieren so die Arbeitsprozesse. Die systematisierte Fassung hilft, Daten zu sammeln und damit die Vorbedingungen für eine Evaluation zu schaffen.

Konkret läßt sich diese Art der Erfassung und Dokumentation an zwei ausgewählten Interventionen aus dem Leistungsspektrum des SPI-Geschäftsbereichs „Soziale Räume und Projekte“ darstellen:

Leistungserbringung		Ziele
<b>Pädagogische Intervention</b>	<p><i>Pädagogische Intervention ist die Begleitung von Prozessen, die bei Klienten/Adressaten/innen zu Erkenntnissen führen. Ein wichtiger Aspekt ist die Förderung von Veränderungsbereitschaft. Der erzieherische Charakter wird i. d. R. auch als eine von außen sichtbare Handlung deutlich (z. B. Begleitungen, Schuldnerberatungen, Koordination von Hilfsmaßnahmen etc.). Vom pädagogischen Fachpersonal werden Umgebungen oder Situationen so gestaltet, dass Klienten/Adressaten/innen im eigenen Handeln lernen können.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erweiterung von Handlungsstrategien und Etablierung neuer Verhaltensweisen unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen (gesetzliche, behördliche Vorgaben) Erwartungen;</li> <li>- Förderung der ressourcenorientierte Entwicklung ;</li> <li>- Entwicklung der Selbsthilfekräfte;</li> <li>- Umfangreiche Information von Klienten/Adressaten/innen in bezug auf ihre jeweilige Problemlage;</li> <li>- Erkennen und Verinnerlichen von Werten und Normen.</li> </ul>
<b>Therapeutische Intervention</b>	<p><i>Psychotherapie ist ein geplanter interaktioneller Prozess zur Beeinflussung von Verhaltensstörungen und psychischen Leidenszuständen mittels lehrbarer Techniken. Kennzeichnend ist ein therapeutisches Setting.</i></p> <p><i>Ziele werden auf der Grundlage einer tragfähigen Beziehung mit dem Klienten/Adressaten/innen erarbeitet. Sie richten sich allgemein auf die Verringerung oder Beseitigung der Symptome und auf die Weiterentwicklung der Persönlichkeit.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hilfe zur besseren Lebensbewältigung;</li> <li>- Verringerung oder Beseitigung von Verhaltensstörungen und psychischen Leidenszuständen;</li> <li>- Beseitigung oder Verbesserung von Symptomen;</li> <li>- Nachreifung/Weiterentwicklung von Persönlichkeitsanteilen;</li> <li>- Verbesserung der interpersonellen Kommunikation;</li> <li>- -Verbesserung von Selbst- und Fremdwahrnehmung;</li> <li>- Weiterentwicklung von Emotionalität, Beziehungs- und Erlebnisfähigkeit;</li> <li>- Aufarbeitung von Traumata und Konflikten;</li> </ul>



Leistungserbringung	Ziele
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erarbeiten von Strategien zur Problem- und Konfliktlösung;</li> <li>- Bewältigung von unausweichlichen Belastungen;</li> <li>- Wiederherstellung/Aufrechterhaltung der Erwerbsfähigkeit;</li> <li>- Erlernen neuer Verhaltensweisen;</li> <li>- Eröffnen von neuen Erlebnismöglichkeiten.</li> </ul>

**Eine dritte Impulswirkung** liegt in der nachhaltigen Umsetzungsorientierung. Das Qualitätsmanagementsystem muss praxisnah eingeführt werden; d. h., abgeschlossene Darstellungen von einzelnen Arbeitsprozessen sind im Qualitätszirkel zu diskutieren, abzuschließen und durch das Einholen des Votums der Freigabe durch die Leitung der Stiftung SPI bereits unmittelbar anzuwenden. Dies hat den Vorteil, dass zeitnah über die Anwendbarkeit und Funktionsfähigkeit der dokumentierten Abläufe entschieden und eine eventuelle Revision sofort umgesetzt werden kann. Durch dieses prozess- und beteiligungsorientierte Vorgehen - das im Gegensatz zu der Implementierung eines vollständigen und ausformulierten Systems steht - können die Mitarbeiter/innen die konkreten Auswirkungen vor Ort schrittweise erfahren und auch mitgestalten. Damit sind wesentliche Voraussetzungen gegeben, um Ängste und Widerstände besser aufzufangen und abzubauen. Vor allem kann sich dadurch das erforderliche Vertrauen in das Qualitätsmanagementsystem als Ganzes wirkungsvoller, weil allmählich wachsend, entfalten und damit auch nachhaltiger wirken. Der angestrebte Rückkopplungsprozess zwischen Mitarbeitern/innen, dem Qualitätszirkel und der Leitung der Stiftung SPI hat bessere Entwicklungschancen, weil er sich auf konkrete Vorgänge beziehen kann.

An diesem Umsetzungsprozess ist bereits sichtbar, dass jegliche Qualitätsarbeit immer auch Organisations- und Personalentwicklung darstellt. Diese beruht auf wichtigen Grundlagen<sup>6</sup>:

- Die Mitarbeiter/innen der Stiftung SPI bekommen das nötige Handwerkszeug für die Umsetzung des Qualitätsprozesses. Sie wissen, wie die teilweise konträren Qualitätserwartungen der Kunden/Klienten/Adressaten/innen zusammenzuführen und in zielförderliche Prozesse der Sozialen Arbeit umzusetzen sind. Sie werden darüber hinaus in die Methoden der Berichterstattung und der (Selbst-) Evaluation eingeführt, um die Arbeit auszuwerten und ihre Ergebnisse nach außen zu kommunizieren.
- Die Mitarbeiter/innen der Stiftung SPI erhalten Begleitung und Beratung für die Qualitätsarbeit. Diese ist eine Daueraufgabe und von daher auch auf längere Sicht hin zu lösen. Denn immer wieder schleichen sich Routinen ein, werden fachliche „Fehler“ gemacht. Eine Begleitung in Form eines Qualitätszirkels hat die (zusätzliche) Aufgabe, neben der Erarbeitung der Qualitätsdokumente, mögliche „blinde Flecken“ zu thematisieren, routinisiertes Vorgehen anzumerken, neue qualitätsbezogene Sichtweisen zu erschließen und den Qualitätsdiskurs zu moderieren. Diese Begleitung und Beratung bezieht sich im reflexiven Sinne auch auf interne Gender-Qualifizierungsmaßnahmen und die Vermittlung von Gender-Kompetenzen.
- Die Mitarbeiter/innen der Stiftung SPI erhalten Motivationshilfen und Unterstützung in Form von Ermutigungen, positiven Rückmeldungen und einer fehlerfreundlichen At-

<sup>6</sup> Vgl. hierzu besonders: Hiltrud v. Spiegel, Qualität selbst bestimmen; in: Zeitschrift für Jugendarbeit, 6/2000, S. 256 ff.



mosphäre. Formen kollegialer Beratung - auch über die Grenzen der Geschäftsbereiche hinaus - werden angeboten.

- Die Mitarbeiter/innen der Stiftung SPI erhalten zeitliche Freiräume, um konzeptionelle Arbeiten im Qualitätszusammenhang und laufende Berichterstattung sowie für Projekte der (Selbst-)Evaluation zu erstellen. Die dauerhafte Implementierung eines Qualitätssystems erfordert von allen Beteiligten zeitliche Ressourcen, um einerseits das System weiterzuentwickeln wie andererseits auch über das System intern wie extern zu kommunizieren.

