Akzente

Wissenschaftliche Reihe des interdisziplinären Instituts Technik-Theologie-Naturwissenschaften (TTN) an der Ludwig-Maximilians-Universität München

in Verbindung mit dem Vorstand und dem Beirat des Instituts TTN

herausgegeben von

Dr. Roger J. Busch (Geschäftsführer des Instituts TTN)

Band 15

Der Wert der Sozialen Arbeit

Qualitätsmanagement
in Non-Profit-Organisationen

herausgegeben von

Thies Boysen
und Marius Strecker

Herbert Utz Verlag

ISBN 3-89675-015-1

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist
bei Der Deutschen Bibliothek erhältlich.

© Herbert Utz Verlag 2002

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen, der Wiedergabe auf photomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwendung – vorbehalten.

Herbert Utz Verlag GmbH
Tel. 089-277791-00 · Fax 089-277791-01
utz@utzverlag.de · www.utzverlag.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 7

Wert und Bewertung Sozialer Arbeit –
Nutzen und Grenzen von QM-Konzepten 9
JOACHIM KÖNIG

Lebensqualität und Würde pflegebedürftiger Menschen
in Zeiten der Minutenpflege 21
CLAUS FUSSEK

Organisationslernen in sozialen Einrichtungen 37
LUTZ VON ROSENSTIEL

Qualitätsmanagement als Ausdruck einer Sinn- und
Wertegemeinschaft 63
CHRISTIAN OERTHEL, CARMEN RHEIN

Soziale Ökonomie? – Wirtschaftsethische Aspekte des
Qualitätsmanagements in sozialen Einrichtungen 73
THIES BOYSEN

Wert und Bewertung Sozialer Arbeit – Nutzen und Grenzen von QM-Konzepten

Joachim König

Vor welchem gesellschaftlich und fachlich übergeordneten Hintergrund wird denn über den Wert der Sozialen Arbeit zur Zeit verhandelt? Gesellschaftlich gesehen ist es die Ökonomisierung, die nach der Politisierungs- und der Therapeutisierungswelle in den letzten Jahrzehnten – aktuell sozusagen als Megatrend – die Debatte über Soziale Arbeit von außen beherrscht. Intern, aus fachlicher Sicht, scheinen es die Qualitätsfragen zu sein, die uns als Profession in den letzten Jahren in ihren Bann gezogen haben. Wobei die Qualitätsdebatte Folge der Ökonomisierung zu sein scheint. Oder: Ganz nüchtern betrachtet: Weil das Geld knapp wird, reden jetzt alle von Qualität.

Der Begriffs- und Definitionsdschungel jedenfalls wird immer dichter. QM, QS, QE, TQM, TVM, EFQM, sogar so etwas wie eine Qualitätslyrik ist inzwischen entstanden und wird von all denen gepflegt, die dazu gehören oder zumindest verschleiern wollen, dass eigentlich keiner mehr so richtig durchblickt im Kampf der Rezepte um die richtige Sorge um Qualität.

Diese Unklarheiten, Vielschichtigkeiten und Uneindeutigkeiten nehmen eher zu als ab, und sie kommen nicht von ungefähr. Sie liegen nämlich im Begriff der Qualität selbst begründet. „Qualität", so definiert die Deutsche Gesellschaft für Qualität, – „Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produkts oder einer Tätigkeit, die sich auf die Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse bezieht". Eine einfache, eigentlich fast triviale Definition, die aber auf den entscheidenden Punkt deutlich hinweist: Qualität ist nie etwas Absolutes. Qualität ist immer etwas Relatives, Relationales, in Beziehung stehendes: Qualität steht in Beziehung – wie es da heißt – zu Erfordernissen, die gegeben sind und die erfüllt werden sollen. Es ist allerdings völlig offen – und das ist das Relative am Qualitätsbegriff – welche Erfordernisse denn gemeint sind, *woher* die kommen, durch *wen* sie gegeben sind, und *wann* sie aus *wessen* Sicht erfüllt sind.

Dahinter steckt letztlich die einfache Frage, welchen Wert Soziale Arbeit für wen, aus welcher subjektiven Sicht, in welcher Situation oder vor welchem Werthintergrund denn besitzt. Wir sehen: ein so verstandener, relativer Qualitätsbegriff hängt ganz eng mit dem Wert der Sozialen Arbeit, den

sie aus unterschiedlichen, subjektiven Blickwinkeln – jeweils auf ganz unterschiedliche Weise haben kann, zusammen.

Konkret heißt das: verschiedene Perspektiven auf Soziale Arbeit können und müssen beschrieben werden, um ihre Qualität*en* – man beachte den Plural! – zu bestimmen. Eine differenzierte Bestandsaufnahme des Wertes Sozialer Arbeit macht also Sinn und zwar auf mindestens drei Ebenen und in mindestens sechsfacher Hinsicht.

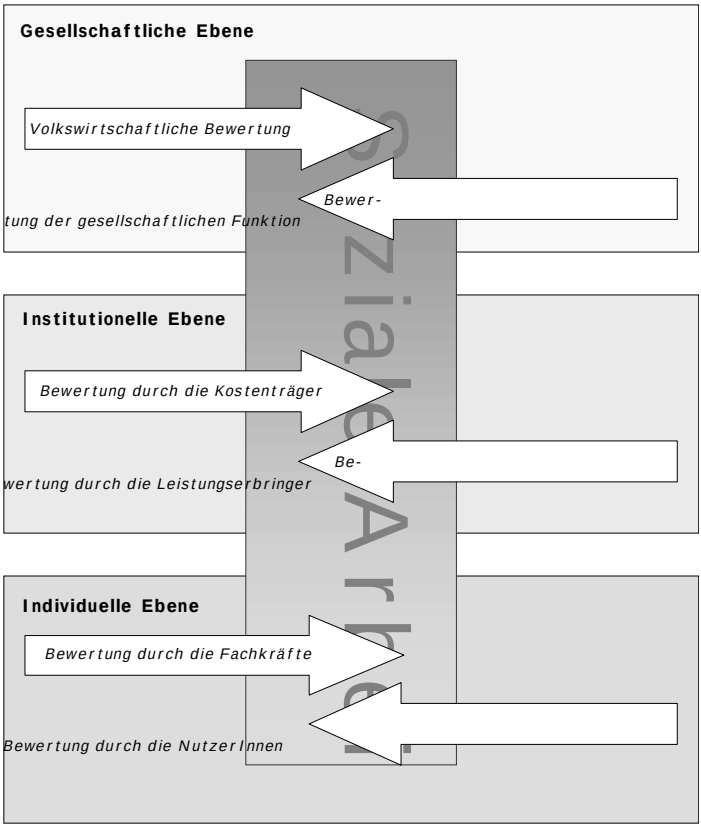

Abb. 1 *Verschiedene Perspektiven auf den Wert Sozialer Arbeit*

Volkswirtschaftlich etwa – drückt sich der enorme Wert der Sozialen Arbeit in Kennziffern aus, die eine eindeutige Sprache sprechen (vgl. Puch, 2000):

- Die Bruttowertschöpfung – auch hier ist vom Wert und sogar von seiner Schöpfung die Rede – der Freien Wohlfahrtspflege hat sich in den letzten 30 Jahren von 16 auf 67 Milliarden DM erhöht. Wenn wir die Ehrenamtlichen und die Zivildienstleistenden mit dazu zählen, sind es inzwischen sogar über 90 Milliarden jährlich.
- Die Zahl der abhängig Beschäftigten ist im gleichen Zeitraum von 140.000 auf 1,25 Millionen gestiegen. Das heißt: Im Sozialbereich unseres Landes arbeiten zur Zeit genauso viele Menschen wie bei Siemens, Daimler-Chrysler, bei der Deutschen Bahn und der Post AG zusammen. Um den Wert der Sozialen Arbeit für den deutschen Arbeitsmarkt geht es hier, könnte man sagen.

Gesamtgesellschaftlich gesehen – zweite Perspektive – besteht ihr Wert in ganz anderen Qualitäten: Selbstverantwortung und Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger werden durch Soziale Arbeit – hoffentlich – gestärkt und damit unsere demokratische Grundordnung. Gesellschaftliche Ausgrenzungsprozesse werden verhindert, umgekehrt oder zumindest in ihren persönlich schlimmen und für unser Gemeinwesen teuren Folgen abgefedert und außerdem begleitend kontrolliert.

Aus der Sicht der *Kostenträger* ist Soziale Arbeit dann wertvoll, wenn sie gesetzliche Aufträge erfüllt und dies möglichst effizient, also kostengünstig und mit maximaler Wirkung tut.

Die *Erbringer* der konkreten Leistungen Sozialer Arbeit, die Einrichtungen also, bewerten Soziale Arbeit z. B. über ihre eigenen Traditionen und Wertorientierungen. Sie übernehmen im Rahmen des Subsidiaritätsprinzips gesellschaftliche Verantwortung und versuchen dabei als Tendenzbetriebe ihre als wertvoll erachteten Leitbilder – die Nächstenliebe etwa – zu verwirklichen.

Auf der individuellen Ebene sind es dann die einzelnen *Fachkräfte*, die ihrem eigenen Alltagsgeschäft einen Wert beimessen, etwa im Hinblick auf gelingende konkrete Unterstützung oder Hilfe zur Selbsthilfe. Auch da spielen persönliche ethische Überzeugungen oft eine große Rolle.

Und – last but not least – kommen immer auch Bewertungen der *Nutzerinnen und Nutzer* ins Spiel. Da geht es um den persönlichen Nutzen, etwa bei der Lösung von Problemen, um die Befriedigung von Bedürfnissen oder schlicht um die Qualität einer Dienstleistung, z. B. einer Beratung, die in Anspruch genommen wird.

Auf allen Ebenen aber steht immer die Frage im Vordergrund: *Wem ist aus welcher Sicht, vor dem Hintergrund welcher Wertorientierungen oder Bewertungskriterien Soziale Arbeit was wert?* Und dabei gibt es natürlich, das liegt auf der Hand, auch Widersprüche und handfeste Kontroversen. Die Hauptfrontlinie z. B. ist

in den letzten Jahren entstanden zwischen den Forderungen nach einer Optimierung der Fachlichkeit Sozialer Arbeit einerseits und nach ihrer Wirtschaftlichkeit andererseits. Wir müssen hier dringend versuchen, diese beiden zentralen Perspektiven im Sinne einer neuen Fachlichkeit zu integrieren.

Zur vollständigen Bewertung Sozialer Arbeit allerdings, also zur Darstellung ihres Wertes insgesamt, müssen alle Perspektiven aufeinander bezogen oder zumindest formuliert und einander gegenübergestellt werden. Wir sollten uns als Profession die Arbeit machen, eine Bilanz zu erstellen, sozusagen eine *Wertbilanz Sozialer Arbeit* – so ähnlich wie es in der Abbildung angedeutet wurde. Und dazu, das ist die Botschaft, kann Qualitätsmanagement ganz im Sinne einer neuen Fachlichkeit einen wichtigen Beitrag leisten: Richtig gestellte Fragen nach der Qualität Sozialer Arbeit tragen entscheidend – nicht vollständig, aber entscheidend und notwendig – zur Klärung ihres Wertes insgesamt bei. Denn: Durch Qualitätsmanagement beschäftigen sich Fachkräfte in sozialen Organisationen, also am Ort der Erbringung Sozialer Arbeit, mit der zentralen Frage, warum Soziale Arbeit aus wessen Sicht wie beurteilt wird und was sie, die Fachkräfte, über die Klärung des Wertes hinaus zur Verbesserung, zur Weiterentwicklung ihres Alltagsgeschäfts beitragen können. Um diese These näher zu betrachten, geht es im Folgenden darum

1. den breiten Nutzen, den Qualitätsmanagement (QM) in diesem Sinne der Bewertung und ‚Wertsteigerung' Sozialer Arbeit für Einrichtungen und für die Fachkräfte haben kann, aufzuzeigen,
2. ein paar grundsätzliche Gedanken zu meiner Auffassung davon, welchen Prinzipien QM in diesem Sinne folgen sollte, zu formulieren,
3. die Grundlogik des Vorgehens beim QM, so wie ich es verstehe, kurz zu beschreiben und
4. Rahmenbedingungen und Voraussetzungen zu nennen, unter denen QM-Prozesse nach meinen Erfahrungen Aussicht auf Erfolg haben.

1 Der Nutzen von Qualitätsmanagement für soziale Einrichtungen und ihre Fachkräfte

Ich sehe den Nutzen, die Funktion von QM für die Soziale Arbeit – im Sinne der Klärung ihres Wertes – in mindestens fünffacher Hinsicht.

1. *Kontrolle und Selbstkontrolle:* Wir können durch QM Erfolge dokumentieren – natürlich auch Misserfolge – und dadurch aus Fehlern lernen. Wir können Erfolge mit Erwartungen vergleichen und die Frage beantwor-

ten: „Was kommt denn wirklich raus?“ Wir können Effektivität überprüfen, d. h. unsere Ergebnisse mit den vorher gesteckten Zielen vergleichen. Wir können Effizienz untersuchen, d. h. den Aufwand Sozialer Arbeit dokumentieren und dem fachlichen Ertrag gegenüberstellen.

2. *Aufklärung der Praxis:* Wir können durch QM die Komplexität unseres Alltagsgeschäfts strukturieren. Wir können Diffusitäten durchschaubarer machen, einfach mal genauer und systematischer hinschauen: Was machen wir eigentlich genau? Wie wirkt sich eigentlich was in wessen Sinne aus? Woraus besteht denn unser Alltagsgeschäft insgesamt und im Einzelnen? Was passiert denn eigentlich, während einer Beratungsstunde, im Laufe eines Kindergartenvormittags, einer Arbeitstherapiestunde in der Sozialpsychiatrie oder während einer erlebnispädagogischen Maßnahme?
3. *Qualifizierung:* Wir können uns selbst als Fachkräfte und als Einrichtungen weiterqualifizieren. Das berufliche Handeln wird durch QM um einen wichtigen Kompetenzbereich ergänzt. Der neue, systematischere, methodisch gesichertere Blick auf das eigene Alltagsgeschäft erlaubt eine verbindlichere Klarheit, im Sinne der Selbstvergewisserung Sozialer Arbeit, auch hinsichtlich ihres Wertes. Das Ende der Beliebigkeit Sozialer Arbeit, von dem wir ja alle träumen, könnte in greifbare Nähe rücken.
4. *Legitimierung:* Wir können dadurch, dass wir uns kontrollieren, qualifizieren und aufklären, den Nachweis der eigenen Existenzberechtigung im sozialpolitischen Sinne besser erbringen. Unsere Arbeit ist wichtig und wertvoll, weil … Und dann kommen Begründungen und Bewertungen aus den Perspektiven heraus, die vorher genannt wurden – Begründungen, die in aller Regel Hand und Fuß haben, nicht nur weil sie schwarz auf weiß vorliegen. Begründungen vor allem, die es erst einmal zu widerlegen gilt.
5. *Innovation:* Wir können zur Erneuerung unserer Einrichtungen beitragen. Weiterentwicklungen können initiiert werden, Organisations- und Personalentwicklung wird durch QM möglich, im Sinne der Anpassung der eigenen Arbeit an sich verändernde Wertorientierungen und neue Rahmenbedingungen. Das ist Innovation im eigentlichen Sinne. Hier gibt es – vor allem für Führungskräfte oft ungeahnte – Potentiale bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wenn die erst einmal Geschmack am perspektivischen Blick gefunden haben. Übrigens lassen sich da viele Vorbilder aus großen Industrieunternehmen heranziehen, z. B. die KVP’s, die sogenannten *kontinuierlichen Verbesserungsprozesse.*