

Qualität und Soziale Arbeit

Die Gestaltung sozialer Qualität

Diplomarbeit

Fabio Müller

Stefan Preisig

Begleitung

Dr. Robert Langen

Abstract

Soziale Arbeit wird zunehmend mit der Forderung nach einem Nachweis ihrer Leistungen konfrontiert. Wichtige Ursachen dafür sind wirtschaftliche Überlegungen. Es gibt allerdings noch weitere Gründe, sich mit Fragen der Qualität in der Sozialen Arbeit auseinander zu setzen. Sozial Arbeitende sind dies den Klienten und in Bezug auf das Wohlbefinden am Arbeitsplatz letztlich auch sich selbst schuldig. Diese Arbeit beschäftigt sich deshalb mit folgender Fragestellung:

Wie lässt sich die Gestaltung von sozialer Qualität beschreiben und welche Orientierungspunkte sind dabei von Bedeutung?

Die Forderung nach Qualität in Wirtschaft und Technik hat sich im Laufe der Zeit gewandelt und ist ausserdem in der öffentlichen Verwaltung und damit auch in der Sozialen Arbeit zu einem wichtigen Faktor geworden. Deshalb werden diese Entwicklung und ihre wichtigsten Stationen nachgezeichnet.

Qualität in der Sozialen Arbeit kann als Wertkomplex beschrieben werden. Mit den Teilwerten Menschlichkeit, Autonomie, Professionalität, Kooperativität, Organisationale Funktionabilität und Wirtschaftlichkeit werden wichtige Aspekte sozialer Qualität detailliert dargelegt.

Diese Teilwerte stehen in Wechselwirkung zueinander und können sich gegenseitig ergänzen oder widersprechen. Exemplarische Beispiele solch gegenseitiger Beeinflussung werden aufgezeigt.

Daraus folgt, dass Qualität in der Sozialen Arbeit nicht normativ festgelegt werden kann, sondern unter den beteiligten Personen (Klienten, Helfersystem, Vertreter des Kostenträgers) fortwährend ausgehandelt werden muss.

Die Gestaltung sozialer Qualität wird als Prozess verstanden. Eine Sicherung und Verbesserung dieses Prozesses kann durch geeignete Evaluationsverfahren erreicht werden. Diese werden kurz aufgezeigt. Aus der Tatsache, dass sich Qualität in der Sozialen Arbeit nicht ohne weiteres normieren lässt, stellt sich die Frage, wer definiert, was Qualität in der Sozialen Arbeit beinhalten soll. Deshalb wird die Bedeutung eines starken Berufsverbandes betont.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	9
2.	Qualität - ein Begriff und seine Bedeutung.....	12
2.1	Qualität als Fachbegriff des Qualitätsmanagements.....	13
3.	Entwicklung des Qualitätsbegriffes.....	15
4.	Qualität in Wirtschaft und Technik.....	18
4.1	Begriff des Qualitätsmanagement-Systems.....	18
4.2	Entstehung der wichtigsten Qm-Systeme.....	19
4.3	Die Familie der Qm-Systeme nach DIN EN ISO 9000:2000.....	20
5.	Qualität in der öffentlichen Verwaltung.....	23
5.1	Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung.....	23
5.2	Modernisierung der öffentlichen Verwaltung.....	24
5.3	New Public Management in der öffentlichen Verwaltung.....	25
6.	Zusammenfassung.....	30
7.	Qualität und Soziale Arbeit.....	32
7.1	Verständnis von Qualität in der Sozialen Arbeit.....	33
7.1.1	Soziale Arbeit als Dienstleistung.....	36
7.1.2	Ausgabenwachstum im Sozialbereich.....	37
7.1.3	Zum Begriff des Kunden.....	38
7.2	Soziale Qualität als Wertkomplex.....	41
8.	Teilwerte sozialer Qualität.....	43
8.1	Menschlichkeit.....	43
8.1.1	Bedürfnisorientierung.....	46
8.1.2	Deontologische Ethik.....	47
8.1.3	Teleologische Ethik.....	50
8.2	Autonomie.....	54
8.2.1	Autonomie auf verschiedenen Entscheidungsebenen.....	56
8.3	Professionalität.....	60
8.4	Kooperativität.....	67
8.4.1	Kooperativität nach innen - Teamarbeit.....	68
8.4.2	Kooperativität nach aussen - Zusammenarbeit mit Klienten.....	71
8.5	Organisationale Funktionabilität.....	76
8.5.1	Humane Strukturierung als Grundlage einer „guten“ Organisation.....	77
8.5.2	Organisatorische Strukturen - Management im Sozialbereich.....	79
8.5.3	Argumente für Management in sozialen Organisationen.....	80
8.5.4	Führen und Leiten in sozialen Organisationen: Funktion und Bedeutung.....	83
8.6	Wirtschaftlichkeit.....	89
8.6.1	Zusammenhang zwischen Ökonomisierung und Qualitätsentwicklung.....	93
8.6.2	Sonderstatus „Nonprofit-Unternehmen“.....	94
8.6.3	Effektivität und Effizienz in der Sozialen Arbeit.....	96
8.6.4	Problematik der Ökonomisierung in der Sozialen Arbeit.....	98
9.	Verhältnisse der Teilwerte sozialer Qualität.....	102
10.	Qualitätsentwicklung durch Evaluation.....	107
11.	Schlussfolgerungen und Perspektiven - Reflexion.....	111
	Literaturverzeichnis.....	115
	Quellenverzeichnis.....	123

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Perspektiven auf die Qualität Sozialer Arbeit35

1. Einleitung

Die vorliegende Arbeit zum Thema *Qualität und Soziale Arbeit* beschäftigt sich mit der Frage, wie sich die Gestaltung sozialer Qualität beschreiben lässt und welche Orientierungspunkte dabei von Bedeutung sind.

Qualität und Qualitätssicherung sind zu einer zentralen Aufgabe in der Sozialen Arbeit geworden. Das Ziel „Qualität“ im Zusammenhang mit sozialen Organisationen und Dienstleistungen bildet das Scharnier, mit dem vom Einzelnen wie von der Gesellschaft nachvollzogen werden kann, ob das, was geleistet wird, sinnvoll und richtig ist.

Die in der Sozialen Arbeit vermehrt geführte Qualitätsdiskussion erhält ihre Dynamik bisher weniger aus einem fachlichen als aus einem wirtschaftlichen Antrieb. Dabei wird deutlich, dass die gegenwärtige ökonomische Situation bedingt, dass die Soziale Arbeit mit den zur Verfügung stehenden Mitteln sparsamer als sonst umgehen muss. Um diesem Ökonomisierungsdruck begegnen zu können, ist ein Dialog und eine Analyse von Hintergründen und Zusammenhängen nötig.

Veränderungen im technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld haben Prozesse in Gang gesetzt, die sich auf verschiedene Bereiche auswirken. Mit der Modernisierung der öffentlichen Verwaltung und der Mengenausweitung im Bereich der sozialen Wohlfahrt wurde der Ruf nach Veränderung laut. Der Einfluss von politischen und ökonomischen Interessen und die daraus erwachsenden neuen fachlichen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen haben in der Folge auch im sozialen Bereich Veränderungsprozesse nach sich gezogen.

Qualität im menschlich-sozialen Verständnis lässt sich nicht messen wie ein Warenstück. Soziale Qualität zeichnet sich gerade dadurch aus, dass sie kaum in Standards gefasst werden kann. Vielmehr muss von einer individualisierten und wertbesetzten Qualität gesprochen werden.

Für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit ist von besonderem Interesse, was sich hinter dem Wertkomplex «Soziale Qualität» verbirgt und wie sich dieser beschreiben lässt. Die Forschungsfrage lautet daher:

Wie lässt sich die Gestaltung von sozialer Qualität beschreiben und welche Orientierungspunkte sind dabei von Bedeutung?

Qualität und Soziale Arbeit hat sich in den vergangenen Jahren zu einem Dauerthema entwickelt, welches von einer emotional und ideologisch hoch aufgeladenen Diskussion begleitet wird. Die vorliegende Arbeit soll zur Orientierung und Klärung wesentlicher Aspekte innerhalb dieses Wertkomplexes beitragen. Es geht um grundlegende Erkenntnisse, die in Organisationen der Sozialen Arbeit den spezifischen Arbeitsfeldern angepasst werden können. Dabei werden Beispiele aus verschiedenen Bereichen angeführt, um die Komplexität zu reduzieren. Ziel der Arbeit ist nicht, Aspekte von Qualität auf Grund eines Qualitätssicherungssystems in einer Organisation der Sozialen Arbeit zu beschreiben. Vielmehr soll der Zugang zur aktuellen Diskussion erleichtert werden.

Nach einer einführenden Begriffsklärung (*Kapitel 2*) wird im *dritten Kapitel* auf die geschichtliche Entwicklung von Qualität eingegangen. *Kapitel vier* befasst sich genauer mit der Bedeutung von Qualität in Wirtschaft und Technik. Das *Folgekapitel (5)* zeigt Gründe für die Einführung betriebswirtschaftlicher Mechanismen im Bereich der öffentlichen Verwaltung auf, die für die Entwicklung des Qualitätsmanagements in der Sozialen Arbeit von zentraler Bedeutung sind. *Kapitel sechs* fasst die wesentlichen Erkenntnisse dieser Einleitung zusammen.

Kapitel sieben setzt sich mit der Besonderheit von Qualität in der Sozialen Arbeit auseinander, geht auf bedeutende Aspekte ein und stellt soziale Qualität als Wertkomplex vor.

Im Hauptteil der Arbeit (*Kapitel 8 - 10*) liegt der Fokus auf der Bearbeitung der Teilwerte sozialer Qualität. Wir beziehen uns dabei schwerpunktmässig auf die Ausführungen von Otto Speck, der im Zusammenhang mit der Ökonomisierung sozialer Qualität einen Vorschlag über Teilwerte sozialer Qualität darlegt. Diese werden in Beziehung gebracht, mit weiterführenden Gedanken ergänzt und durch Beispiele veranschaulicht. Aus den dabei gewonnenen Feststellungen folgen eine Diskussion des Begriffes der Evaluation und deren Anbindung an die Thematik. In *Kapitel 11* werden die wichtigsten Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst, die Fragestellung beantwortet und ein Ausblick auf Folgefragen gemacht. Den Abschluss bilden eine Darstellung des Lernprozesses sowie eine Schlussbemerkung.

Für die Anknüpfung an die Fachdiskussion wurden überwiegend neuere Publikationen zu den jeweiligen Themen verwendet. Bei der weiteren Erarbeitung wurde Bezug zur bestehenden Literatur genommen, die jedoch in der Aktualität des Geschehens eine neue Bedeutung erlangt hat. Die Erklärung von Begrifflichkeiten und geschichtlichen Entwicklungen wurde Nachschlagewerken entnommen, die einen genügend prägnanten Überblick zu komplexen Sachverhalten ermöglichten.

Vermerkt sei, dass sich gegenwärtige Themen der anhaltenden Fachdiskussion vornehmlich auf das Gebiet der Bundesrepublik Deutschland beschränken und daher zum Teil auch andere als in der Schweiz gebräuchliche Begriffe und rechtliche Grundlagen verwendet werden. Da sich diese Arbeit tendenziell auf einer theoretischen Ebene bewegt, ist es möglich, diese Aspekte auch auf schweizerische Verhältnisse zu übertragen und anzupassen. Dabei gilt es zu beachten, dass die theoretische Auseinandersetzung in der Bundesrepublik Deutschland als Diskussionsgrundlage dienen kann, sich die Soziale Arbeit in der Schweiz jedoch auf ihren eigenen gesellschaftlichen Verhältnissen zu reflektieren hat.

Im Interesse der Lesbarkeit des Textes haben wir die männliche grammatikalische Geschlechtsform gewählt. Wir betrachten Wörter wie „Klienten“ oder „Nutzer“ als geschlechtsübergreifende Kategorien, denen sowohl weibliche als auch männliche Personen angehören. Der Text ist somit aus formellen Gründen in männlicher Form verfasst, bezieht die weibliche selbstverständlich mit ein.

2. Qualität - ein Begriff und seine Bedeutung

Will man dem Volksmund glauben schenken, so ist Qualität, wenn die Kunden wiederkommen und nicht die Ware. Doch das Verständnis von Qualität hat sich nicht nur im Laufe der Zeit, sondern auch mit den beurteilenden Personen und deren Hintergrund verändert. Die Definition des Begriffes Qualität gestaltet sich schwierig, da Erklärungsansätze aus verschiedenen Richtungen vorliegen. So existieren neben allgemeinerphilosophischen Ansätzen auch Konzepte in speziellen Zusammenhängen, wie beispielsweise das Verständnis des Begriffes „Qualität eines Produktes“ in der Wirtschaft. Nachfolgend sind vier Erklärungsversuche von Qualität aufzeigt:

- Aus etymologischer Sicht wurde Qualität dem Lateinischen Wort „qualitas (-atis)“ entlehnt, was Beschaffenheit, Verhältnis oder Eigenschaft meint. Die Ableitung von „qualis“ bedeutet „wie beschaffen, welcherlei, was für ein“. In einigen Ableitungen ist aus „Eigenschaft, Beschaffenheit“ die Bedeutung von „besondere Eigenschaft, besonders gute Eigenschaft, Leistung“ entstanden. Weiter sind mit dem Begriff der Qualität auch Art, Brauchbarkeit, Sorte, Güte, Wertstufe, Eigenschaft usw. gemeint (vgl. Wahrig, 2000, S. 1014). Hier sind Beschreibungsversuche von und Urteile über Qualität angesprochen. Individuelle Erfahrungen und Beurteilungen sind aber nur bedingt kommunizierbar. Die Aufgliederung des ganzheitlichen Eindrucks in verschiedene Dimensionen ermöglicht lediglich Kommunikation und Austausch von subjektiven Eindrücken (vgl. Terhart, 2000, S. 814).
- Die Schweizerische Normen-Vereinigung (SNV) definiert nebst den meisten nationalen Normen den Qualitätsbegriff folgendermassen: „Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zum Erfüllen gegebener Anforderungen beziehen“ (Kleeberg, 2001, S. 18). Ausserdem wird unterschieden in *Planungsqualität* (beinhaltet das Ausmass der Anpassung eines Entwurfs oder Konzepts sowohl an die Kundenanforderungen als auch an die Produktionsmöglichkeiten) und *Ausführungsqualität* (beinhaltet das Ausmass der prüf- und messbaren Merkmalsübereinstimmung zwischen Planungsqualität und realisierter Qualität). Qualität ist demnach kein Zufall (vgl. Kleeberg, 2001, S. 18 - 19).

- ❑ Qualität wird auch zur einschätzenden, objektivierten Bewertung der Güte oder des Wertes eines Objektes im weiteren Sinne verwendet. Wird der Begriff in dieser Form gebraucht, ist eine bestimmte Bezugsbasis Voraussetzung, von der ausgehend eine Bewertung vorgenommen wird (X hat eine hohe bzw. niedrige Qualität).
- ❑ Der Begriff der Qualität wird ferner zur Kennzeichnung spezifischer, hoch bewerteter Eigenschaften eines Objektes oder einer Person hinzugezogen (X hat seine Qualitäten). Auch hier bilden bestimmte Standards die Bezugsbasis.

„Qualität“ als Begriff wohnt die Eigenschaft inne, nicht stabil zu sein im Sinne, dass Beurteilungen immer beobachter- bzw. beurteilerrelativ sind (vgl. Terhart, 2000, S. 814). Zudem lässt die beinahe unüberschaubare Vielzahl von Deutungen darauf schliessen, dass Qualität keine absolute, sondern eine *relative Grösse* ist. Folglich wäre jede Qualität einzigartig und dass, was sie ist. Demnach könnte es auch keine zwei identischen Qualitäten geben. Qualität ist somit nicht absolut definiert, sondern abhängig von den Erwartungen und Vorgaben der jeweiligen Anspruchsgruppen.

2.1 Qualität als Fachbegriff des Qualitätsmanagements

Wenn von Qualitätsmanagement gesprochen wird, dann sind damit Tätigkeiten gemeint, die zur Erreichung einer gewünschten Produkt- oder Dienstleistungsqualität führen. Für die Fachsprache ist der Begriff „Qualität“ erst seit 1972 genormt. Im Qualitätsmanagement ist Qualität ein Massstab, der die *Relation* (Beziehung) zwischen der *realisierten Beschaffenheit* einer betrachteten Einheit und der Qualitätsforderung an diese bezeichnet, oder mit anderen Worten: Das Ergebnis des Vergleichs zwischen zwei Beschaffenheiten, die beide zur betrachteten Einheit gehören. Im Gegensatz zum allgemeinen Verständnis ist Qualität somit nicht die Beschaffenheit selbst. Mit dieser Definition wird deutlich, dass die Begriffe „Relation“, „Beschaffenheit“ und „betrachtete Einheit“ eine wechselseitige Beziehung haben. Erst die ganzheitliche Betrachtung führt zur vollständigen Erschliessung des Qualitätsbegriffes.

Für einen Vergleich müssen deshalb zwei Beschaffenheiten herangezogen werden. Die erste Beschaffenheit wird auch als realisierte Beschaffenheit bezeichnet und dient dazu, Merkmale zu beobachten, die bezogen auf die Qualität interessieren. Die zweite Beschaffenheit verkörpert die geforderte Beschaffenheit und wird als Qualitätsforderung bezeichnet.

Eben dieser Vergleich muss für jedes Qualitätsmerkmal gesondert erfolgen. Daraus ergibt sich die Möglichkeit festzustellen, inwieweit Forderungen erfüllt werden (wie auch eine Bewertung in „gut“ oder „schlecht“). Die Beziehung (Relation) zwischen realisierter Beschaffenheit und Einzelforderungen steht demnach stets im Mittelpunkt der Qualitätsbetrachtung. Qualität kann daher als realisierte Beschaffenheit einer Einheit bezüglich der Qualitätsforderung an diese bezeichnet werden. Wesentlich ist, dass Qualität unabhängig davon existiert, ob sie festgestellt wird oder nicht.

Der Qualitätsbegriff kennt in seiner Anwendung eine Vielzahl von Möglichkeiten: Einerseits kann die Qualität umfangreicher Systeme untersucht werden, oder aber auch nur die eines einzigen Qualitätsmerkmals. Grundsätzlich können alle denkbaren Einheiten wie Tätigkeiten, Prozesse, Systeme oder Personen hinsichtlich ihrer Qualitätsmerkmale beobachtet werden. Zusammenfassend zielt das Qualitätsmanagement auf die rationelle Erfüllung von Qualitätsanforderungen ab (vgl. Zollondz, 2001, S. 801 - 809).

3. Entwicklung des Qualitätsbegriffes

Der geschichtliche Ursprung des Qualitätsgedanken kann kaum genau angegeben werden. Bereits zu Zeiten des Tauschhandels dürfte die Qualität der Ware als ein preisbestimmendes Element in die Kaufüberlegungen eingeflossen sein. Im Altertum lassen sich bei den Hochkulturen der Ägypter Personen finden, die sich beim Pyramidenbau vornehmlich mit dem Messen beschäftigten. Weitere Hinweise für ein frühes Qualitätsdenken lassen sich bei der Kennzeichnung von Waren durch Siegel (Wachsverschlüsse mit Siegel bei Wein) oder das Markensystem als Echtheitsgarantie bei chinesischer Seide nachweisen.

Im Mittelalter bis zum 17./18. Jahrhundert übernahmen die Zünfte eine gewisse Aufsicht über bestimmte Handwerkszweige. Sie regelten die Lehr- und Gesellentätigkeit und konnten fehlbare Zunftmitglieder ausschliessen. Die Handwerker übernahmen die Verantwortung für die Qualität über den ganzen Produktionsprozess. In Deutschland wurden ehrenamtliche Experten benannt. Im Metallbau wurden beispielsweise Meisterzeichen eingeführt, die die Rückverfolgung der Herkunft der Ware ermöglichten (vgl. Padrutt, 2000, S. 1 / vgl. Langerweger, 1999, S. 1).

Mit der einsetzenden Industrialisierung im 19. Jahrhundert verloren die Zünfte zunehmend an Bedeutung. An die Stelle von traditionellen Produktionsverfahren, die über Generationen weitergegeben wurden, traten arbeitsteilige Herstellungsprozesse, die von meist ungelernten Fabrikarbeitern ausgeführt wurden. Somit entstand eine Entkopplung zwischen Produktions- und Qualitätsdenken. Die Qualitätsprüfung wurde an spezielle Personen übertragen oder sogar dem Abnehmer überlassen. Ein Qualitätsbewusstsein konnte bei den Fabrikarbeitern nicht verankert werden, da die einzelnen Produktionsschritte losgelöst vom ganzen Produktionsprozess betrachtet wurden (vgl. Langerweger, 1999, S. 1).

Grosse amerikanische Firmen erkannten um 1920, dass sich Reparaturen und Fehler an Endprodukten ungünstig auf deren Preis auswirken und sich deshalb Qualität und Produktion nicht einfach trennen lassen. Als Instrument der Qualitätsprüfung wurden um 1920 von Mathematikern und Statistikern Modelle entwickelt, die der Überprüfung der Qualität dienten, wobei hier die so genannten Stichproben angesprochen sind (vgl. Padrutt, 2000, S. 2 / vgl. Langerweger, 1999, S. 1).

W. Edwards Deming gilt als Begründer der statistischen Qualitätssicherung. Seine Tätigkeit und Erkenntnis können als Ursprung des heutigen Qualitätsmanagements betrachtet werden. Da seine Arbeit in Amerika jedoch nur wenig Beachtung fand, wanderte er nach Japan aus, wo seine Ideen auf fruchtbareren Boden fielen.

Insbesondere während des Zweiten Weltkrieges bestand die amerikanische Regierung nicht zuletzt wegen der Materialknappheit auf eine bedingungslose Qualitätssicherung auch im Produktionsprozess. Nach Kriegsende wurde dieses Qualitätsdenken vorerst aber nicht weitergeführt. In der Nachkriegszeit wurde der Gedanke des Qualitätsmanagements vor allem in Japan vorangetrieben (vgl. Schlünz, 1996, S. 1).

Ein für die Entwicklung des heutigen Qualitätsmanagements wichtiger Meilenstein wurde 1947 mit der Gründung der ISO gelegt. ISO ist eine nichtstaatliche Organisation, die sich zum Ziel gesetzt hat, weltweit gültige Normen und Standards zu entwickeln. Mittlerweile gehören dieser Dachorganisation über 100 Mitgliedsländer mit ihren jeweiligen Normungsinstituten an.

Parallel zu Deming in Japan entwickelte Joseph M. Juran Konzepte, die eine wirtschaftliche Qualitätssicherung ermöglichten. Grundgedanke dabei war, die Prüfschritte in die Herstellschritte zu integrieren und in der Planungsphase Vorbeugemassnahmen in die Überlegungen einzubauen. Juran wanderte in den Sechziger Jahren ebenfalls nach Japan aus. In dieser Zeit rückte die umfängliche Kundenzufriedenheit immer mehr in den Mittelpunkt seiner Überlegungen. Deming erweiterte seine Bemühungen um Fehlervermeidungs- und Vorbeugemassnahmen über den technischen Bereich hinaus aus und schloss ausserdem organisatorische und personelle Aspekte wie Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter mit ein. Aus diesen Grundsätzen entstand in Japan die Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung, auch „Kaizen“ genannt. Qualitätsmanagement soll durch tiefere Produktionskosten und eine höhere Kundenzufriedenheit zu mehr Marktanteilen führen. Diese Überlegungen entsprachen der japanischen Mentalität (Ehre, Loyalität) mehr als der amerikanischen.

Demings und Jurans Theorien führten in Japan zur Einführung von Qualitätszirkeln, Null-Fehler-Programmen und „*Total Quality Programms*“. Dadurch gelang es Japan, sich in den Fünfziger und Sechziger Jahren auf dem Weltmarkt zunehmend zu etablieren (vgl. Schwammberger, 2002, S. 1).

In Amerika gründete die Entwicklung des Qualitätsmanagements auf etwas anderen Voraussetzungen. Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges hatte Amerika eine wirtschaftlich führende Stellung inne. Die amerikanische Wirtschaft sah sich deshalb nicht veranlasst, das Qualitätsmanagement mit hoher Priorität weiterzuentwickeln. Während des Kalten Krieges investierte besonders die Raumfahrtindustrie (Wettlauf zum Mond) in die Entwicklung von Null-Fehler-Programmen. Diese wurden in den Siebziger Jahren aber wieder verworfen. Japans starkes Auftreten auf dem Weltmarkt wurde für die Amerikaner in der Krise Ende der Siebziger Jahre durch den Verlust von immer grösseren Marktanteilen sichtbar. Hinzu kam mit dem „Consumerism“ die Diskussion um die Produkthaftpflicht. Versicherungsgesellschaften suchten nach Methoden zur Risikobeurteilung für Qualitätsmängel und damit verbunden nach Normen der Beurteilung. Dies führte zu Bestrebungen, den gesamten Wertschöpfungsprozess zu kontrollieren und damit zu systematisieren.

Fragen des Qualitätsmanagements griffen ebenfalls auf Europa über, wobei speziell Grossbritannien im Bereich der Produktsicherheit in der Rüstungsindustrie eine Vorreiterrolle einnahm.

Die breite Entwicklung des Qualitätsmanagements führte 1979 zur Gründung des Ausschusses ISO/TC 176. Diese Organisation beschäftigt sich seitdem mit der Erarbeitung und Formulierung international gültiger Normen zum Qualitätsmanagement und deren Beschreibung (vgl. Schlünz, 1996, S. 1).

4. Qualität in Wirtschaft und Technik

4.1 Begriff des Qualitätsmanagement-Systems

Entstanden ist der Begriff des Qualitätsmanagementsystems (nachfolgend Qm-System genannt) offiziell 1994. Er löste den Begriff „Qualitätssicherungssystem“ ab, wobei hier die Definition nach DIN EN ISO 9000:2000 verwendet wird. Der Begriff Qm-System beschreibt ganz allgemein ein qualitätsbezogenes Managementsystem:

- ▶ **„Qualitätsbezogen“** bedeutet: Die Erfüllung von Qualitätsanforderungen betreffend.
- ▶ **Management** bedeutet: Koordinierte Tätigkeiten zur Erreichung von Zielen.
- ▶ **Tätigkeit** bedeutet: Das, was den Zustand einer Einheit verändert.
- ▶ **System** bedeutet: Zusammengehörige oder zusammenwirkende Elemente, die als Ganzes eine Einheit bilden.
- ▶ **Managementsystem** bedeutet: System für Management“ (Zollondz, 2001, S. 969).

Mit der Verwendung des Qualitätsbegriffes in Wirtschaft und Technik stösst man auf gewisse Abkürzungen. So steht zum Beispiel *ISO* für „*International Organization for Standardization*“. Die von der ISO erarbeiteten Normen und Standards müssen von den Mitgliedern nicht zwingend übernommen werden, sondern stellen lediglich Empfehlungen zur Angleichung nationaler Normen dar.

Unter Standards versteht man exakte Richtlinien und Definitionen von Eigenschaften von Materialien, Produkten, Prozessen und Dienstleistungen, welche dokumentiert vereinbart wurden, mit dem Ziel, die Zuverlässigkeit und Wirksamkeit der Waren und Dienstleistungen zu erhöhen (vgl. International Organization for Standardization [ISO], 2002, S. 1).

Mit *DIN* ist das „*Deutsche Institut für Normung*“ gemeint und *EN* steht für „*Europäische Normen*“, die vom europäischen Komitee für Normung verabschiedet werden. Mit der Entwicklung des europäischen Binnenmarktes wurden diese Normen für die nationalen Norminstitute jedoch bindend. Das heisst, dass nationale Normen der EN angepasst oder von dieser übernommen werden müssen.

4.2 Entstehung der wichtigsten Qm-Systeme

Die Entwicklung von Qm-Systemen in Japan und Amerika verlief seit dem Zweiten Weltkrieg teilweise parallel. Sie beeinflussten sich gegenseitig und es entstand eine Vielzahl von unterschiedlichen Systemen, wobei hier die für die heutige Zeit wichtigsten Exponenten angesprochen werden. Im dritten Kapitel wurde bereits erwähnt, dass während des Zweiten Weltkrieges vor allem die Rüstungsindustrie begann, explizite qualitative Ansprüche an Produkte zu stellen. In der Nachkriegszeit übernahm die Raumfahrtindustrie diese Forderungen ebenfalls. Da die Produkte immer komplexer wurden, konnte eine Endkontrolle kaum mehr Aufschluss über die tadellose Funktionsweise der einzelnen Komponenten geben. Dies führte bei den Auftraggebern zum Wunsch, sich bereits bei den Produzenten zu versichern, ob die bezogenen Bestandteile den geforderten Qualitätsansprüchen entsprechen. Infolgedessen wurden in der zivilen Wirtschaft Qualitätsmerkmale zunehmend zu existenzsichernden Elementen im internationalen Wettbewerb. Als einer der wichtigsten Pioniere beschrieb Armand V. Feigenbaum in den Fünfziger Jahren in seinen Ausführungen über *Total Quality Control (TQC)* die bis heute gültigen Grundsätze jeglichen Qualitätsmanagements (vgl. Zollondz, 2001, S. 237):

„Qualität wird durch die Erwartungen des Verbrauchers wesentlich bestimmt. Jeder Mitarbeiter ist für Qualität verantwortlich, von der Basis bis zum obersten Management. Qualität wird von *allen* Funktionen *gemacht*“ (Zollondz, 2001, S. 237).

Die genannten Punkte sind deshalb so bedeutend, weil einerseits der Verbraucher - an Stelle des Produktionsprozesses - ins Zentrum des Interesses rückt und andererseits die Verantwortung für die Qualität über alle am Entwicklungs-, Herstellungs- und Vertriebsprozess beteiligten Personen ausgeweitet wird.

Feigenbaums System wurde in Japan von Kaoru Ishikawa aufgenommen, verfeinert und dem japanischen Verständnis von Qualitätsmanagement angepasst. Ishikawas Konzept des *CWQC (Company Wide Quality Control)* unterscheidet sich vom TQC-Modell im Wesentlichen dadurch, dass die Mitarbeiter und die Gesellschaft auf allen Ebenen noch stärker miteinbezogen werden.

Auf diesen beiden Modellen basierend entstand Mitte der Achtziger Jahre der Begriff des *Total Quality Managements (TQM)*. Diese Managementmethode wird nicht mehr einem Pionier zugeordnet, sondern berücksichtigt die Erkenntnisse verschiedener Wissenschaftler wie Feigenbaum, Ishikawa, Crosby, Deming, Juran und Masing.

Die TQM-Strategie bezieht das Umfeld der Organisation noch stärker in die strategischen Überlegungen mit ein und richtet die übergeordnete Unternehmensphilosophie auf das Qualitätsziel aus. Zollondz (2001) beschreibt „...TQM als weitreichendsten Qualitätsansatz, der für ein Unternehmen denkbar ist“ (Zollondz, 2001, S. 1163).

Im Vergleich zu anderen Führungsmodellen stellt TQM die Qualität in den Mittelpunkt. Das Modell ist mehr als nur eine Managementtechnik. Es ist ebenso Grundlage der Qm-Systeme nach DIN EN ISO 9000 ff.

„DIN EN ISO 8402 (Stand 1995) der gültigen Norm übersetzt TQM mit *Umfassendes Qualitätsmanagement* und definiert es als auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder basierenden Managementmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt“ (DIN, 1997, zit. in Zollondz, 2001, S. 1163).

4.3 Die Familie der Qm-Systeme nach DIN EN ISO 9000:2000

Diese Familie beruht auf der Norm ISO 8402 und beinhaltet die Beschreibung der zur Verwirklichung des Qualitätsmanagements erforderlichen Organisationsstruktur, Verfahren, Prozesse und Mittel.

Durch die Vielzahl von verschiedenen Organisationen und Organisationsformen in Wirtschaft, Technik und Dienstleistungsbetrieben, die sich prozess- und produktbezogen sehr stark unterscheiden, können individuelle Qm-Systeme einzelner Betriebe gar nicht genormt werden. Der ursprüngliche Sinn der normierten Qm-Systeme liegt vielmehr darin, den Kunden von der Vertrauenswürdigkeit des angewandten Qm-Systems zu überzeugen. Deshalb wurden nicht die Qm-Systeme als solche genormt, sondern die Darlegungsforderungen derselben. Diese Forderungen an die Darlegung (von Teilen) des Qualitätsmanagementsystems unterscheiden sich deshalb grundlegend von den Qualitätsanforderungen an Produkte.

Die neueste und derzeit gültige Ausführung der Normreihe DIN EN ISO 9000:2000 wurde im Dezember 2000 veröffentlicht und stellt die dritte Revision der Ursprungsversion von 1987 dar. Die jetzige Fassung gründet auf acht Grundsätzen und beschreibt vier Kernprozesse, welche bei der Zertifizierung von zentraler Bedeutung sind:

1. **Kundenorientierung:** „Organisationen hängen von ihren Kunden ab und sollten daher die aktuellen und künftigen Erfordernisse der Kunden verstehen, ihre Anforderungen erfüllen und danach streben, ihre Erwartungen zu übertreffen“ (Kaiser, 2000, S. 3).
2. **Führung:** „Das Management gibt den einheitlichen Zweck und die Richtung der Organisation vor. Es sollte ein internes Umfeld schaffen und erhalten, in dem sich Mitarbeiter für das Erreichen der Ziele der Organisation einsetzen können“ (Kaiser, 2000, S. 3).
3. **Einbeziehen der Menschen:** „Mitarbeiter aller Ebenen sind das Herz einer Organisation, und ihre volle Beteiligung ermöglicht, dass ihre Fähigkeiten zum Vorteil der Organisation genutzt werden können“ (Kaiser, 2000, S. 3).
4. **Prozessorientierung:** Die aktuelle Form stellt gegenüber ihren Vorgängern die Prozesse anstatt der Elemente in den Vordergrund. Dies bedeutet, dass alle wesentlichen betrieblichen Prozesse durchleuchtet werden. Explizit werden Führungsprozesse und Aufgaben der unterstützenden Bereiche miteinbezogen. Das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie [BayStMWVT] meint dazu, dass „für alle Funktionen die zu erfüllenden Aufgaben klar zu formulieren, die Verantwortung und Zuständigkeit sowie Schnittstellen zu definieren, die zu ihrer Erfüllung erforderlichen Mittel bereitzustellen sowie die Durchführung der Prozesse zu überwachen und bezüglich des Erfolges zu bewerten und die Verbesserungsmöglichkeiten systematisch zu identifizieren und umzusetzen sind“ (Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie [BayStMWVT], 2000, S. 4).
5. **Systemorientierter Managementansatz:** „Identifizierung, Verstehen und Managen des Systems zusammenhängender Prozesse für ein bestimmtes Ziel verbessert die Wirksamkeit und Effizienz einer Organisation“ (Kaiser, 2000, S. 4).

6. **Ständige Verbesserung:** „Ständige Verbesserung sollte eine anhaltende Zielsetzung der Organisation sein“ (Kaiser, 2000, S. 4).
7. **Sachlicher Ansatz zur Entscheidungsfindung:** „Wirksame Entscheidungen basieren auf der Analyse von Daten und Informationen“ (Kaiser, 2000, S. 4).
8. **Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen:** „Eine Organisation und ihre Lieferanten sind voneinander abhängig, und für beide Seiten vorteilhafte Beziehungen steigern die Fähigkeiten beider, Werte zu schaffen“ (Kaiser, 2000, S. 5).

Mit den angesprochenen vier Kernprozessen sind die Verantwortung der Leitung, das Management von Ressourcen, die Produktrealisierung und die Messung, Analyse sowie Verbesserung gemeint (vgl. Riebisch, 2001, S. 2). Mit dem Begriff „Prozess“ ist ein System von Tätigkeiten gemeint, das Eingaben in Ergebnisse umwandelt (vgl. Kaiser, 2000, S. 6).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Norm ISO 9000:2000 die Anforderungen an ein Qm-System beschreibt. In weiten Teilen der Wirtschaft hat die Zertifizierung von Qualitätssystemen zunehmend an Bedeutung gewonnen, da diese im nationalen und internationalen Wettbewerb ein wichtiges Verkaufsargument darstellen. Als zu beurteilende Größen werden Hauptprozesse identifiziert, standardisiert, überprüft und verbessert.

In der Vergangenheit wurden zunehmend mehr Organisationen, die im Bereich der Sozialen Arbeit tätig sind, zertifiziert. Es kann aber nicht darüber hinweggesehen werden, dass dieses System ursprünglich auf die Wirtschaft ausgerichtet ist. Dies bedeutet, dass es sich primär an höheren Marktanteilen und Kostenreduzierung orientiert. Im Mittelpunkt steht die Qualität eines objektiv definierten und standardisierten Produktes. Im Gegensatz zu Wirtschaft und Technik zeichnet sich das Berufsfeld der Sozialen Arbeit mindestens teilweise dadurch aus, dass die Akteure an einmaligen, letztlich nicht standardisierbaren Prozessen beteiligt sind. Weitere diskussionswürdige Punkte liegen in der Frage der Führung von Organisationen und der Verwendung des Kundenbegriffes (siehe auch 7.1.3), der sich nicht einfach von der Wirtschaft auf die Soziale Arbeit übertragen lässt (vgl. Speck, 1999, S. 151 - 161).

5. Qualität in der öffentlichen Verwaltung

Die beschleunigten Veränderungen im technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld können als Ausgangspunkt für den Wandel der öffentlichen Verwaltung bezeichnet werden. Die Suche nach neuen Lösungen zur Verbesserung unbefriedigender Ergebnisse oder zur Erreichung höherer Ansprüche ist zunehmend ein Muss geworden. Steigende Anforderungen bezüglich wirkungs- und ergebnisorientierter Führung sowie der Ruf nach Flexibilität und Innovation haben bewirkt, dass seit Beginn der Neunziger Jahre industrielle Konzepte der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung auch in den Bereich der öffentlichen Verwaltung übertragen worden sind. Diese Verwaltungsreform ist unter der Bezeichnung „New Public Management“ bekannt geworden.

5.1 Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung

Eine umfassende und präzise Auslegung des Begriffes „öffentliche Verwaltung“ gestaltet sich schwierig. Schedler und Proeller (2000) stellen fest, dass die öffentliche Verwaltung grundsätzlich alles ist, was nicht Gesetzgebung, Rechtsprechung und Regierung ist. Die wesentliche Aufgabe der öffentlichen Verwaltung besteht darin, politische Entscheidungen zu vollziehen. Es können jedoch Eigenschaften benannt werden, die eine genauere Beschreibung zulassen. So wird durch Vorbereitung, Vollzug und Kontrolle politischer Entscheidungen zur Erreichung des Staatszweckes beigetragen. Mit dem Staatszweck sind die generellen Leistungen des Staates für die Gesellschaft gemeint (vgl. Schedler & Proeller, 2000, S. 14 - 15). Diese Aufgaben werden dabei in speziellen und gesetzlich vorgeschriebenen Institutionen wahrgenommen. Dazu gehören beispielsweise Bildung, Gesundheit und Wohlfahrt wie auch Sicherheit und umfassen im weiteren Sinne im Sozialbereich Organisationen wie Jugendwohnheime, Behindertenwerkstätten und -heime, psychiatrische Einrichtungen oder Beratungsstellen.

Die Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung unterscheiden sich somit insbesondere auf Grund verfassungsmässiger Grundsatzentscheidungen von privatwirtschaftlichen Dienstleistungen. Obschon sich viele Verwaltungsleistungen auf den ersten Blick nicht fundamental von privatwirtschaftlichen Dienstleistungen unterscheiden, so unterliegen die öffentlichen Dienstleistungen in der Regel nicht den allgemeinen Marktmechanismen, sondern dem Prinzip der Rechts- und Sozialstaatlichkeit.

Damit sind die vielfältigen Bindungen (wie auch Kontrollen) der öffentlichen Verwaltung an das Gemeinwohl angesprochen. Unterschiedliche Interessen sind dabei zu berücksichtigen und immer wieder neu zu definieren. Die öffentliche Verwaltung ist auch bezüglich ihres Angebots nicht frei, sondern an gesetzliche Vorgaben und politische Entscheidungen gebunden (vgl. Deutscher Beamtenbund [dbb], 2000, S. 5).

Zudem lässt sich feststellen, dass herkömmliche Verwaltungsorganisationen von einer stark hierarchischen und funktionalen Arbeitsteilung geprägt sind, da sie sich nicht am Markt orientieren, sondern vielmehr diesen Besonderheiten folgen. Durch die Vielzahl von Schnittstellen verlangsamten sich Abläufe in der Verwaltungstätigkeit. Weber (1985, zit. in Schedler & Proeller, 2000, S. 16) prägte auf Grund empirischer Untersuchungen zu Beginn des 20. Jahrhunderts den Begriff „Bürokratien“, mit dem gegenwärtig insbesondere staatliche Organisationen und Organisationsformen gemeint sind. Auf den Begriff der Bürokratie soll in diesem Zusammenhang nicht weiter eingegangen werden. Es scheint dagegen wichtig, dass gerade mit der Bürokratie vor allem Stabilität erreicht werden sollte, die jedoch in der Bedeutung für die Qualität der Verwaltung abgenommen hat. Die Inflexibilität gegenüber der Umwelt, desinteressierte Verhaltensweisen der Mitarbeiter und die Entmenschlichung in unteren Hierarchiestufen wirkten sich auf die Leistungsfähigkeit der Verwaltung aus (vgl. Schedler & Proeller, 2000, S. 14 - 18). Der Ruf, die bürokratisch organisierte Verwaltung neu zu gestalten, wurde laut.

5.2 Modernisierung der öffentlichen Verwaltung

In Zusammenhang mit der Reform der öffentlichen Verwaltung wurde auch die Begrifflichkeit der „schlanken Verwaltung“ verwendet. Herrschte noch vor zehn Jahren die Überzeugung, dass der Bürger den Schritt zur Verwaltung macht, so soll sich die öffentliche Verwaltung nach aktuellem Verständnis vom Verwaltungsapparat zu einem Dienstleistungsunternehmen entwickeln, sozusagen vom „Service Public“ hin zum „Service au Public“. Doch wie kam es zur Reform und wie lässt sich dieser Kurswechsel beschreiben? Schedler und Proeller zeigen auf, dass sich die Verwaltung seit dem letzten Jahrzehnt mit grundlegend geänderten Problemstellungen und Bedingungen konfrontiert sieht. Der Wandel zu einer Informationsgesellschaft und die sich verändernde Bedeutung sozialer Institutionen stellen die Verwaltung vor neue Aufgaben (vgl. Schedler & Proeller, 2000, S. 25 - 26). Diese Veränderungen in verschiedenen Bereichen haben überdies dazu geführt, dass der Verwaltungsaufwand durch immer komplexer und komplizierter werdende Entscheidungsabläufe grösser und kostenintensiver wurde.

Für Investitionen standen und stehen dagegen immer weniger staatliche Mittel zur Verfügung. Dafür entwickelte sich die Verwaltung im Laufe der Jahre zu einer eigentlichen Bürokratie. Diese Entwicklungen bedingen wohl die Notwendigkeit, die Verwaltungsführung zu verändern. Pierazzo und Suter (1997) bezeichnen im heutigen System folgende Mängel:

- ▶ Festgefahrene Entscheidungswege und -strukturen (Einschränkung der Beweglichkeit der Verwaltung)
- ▶ Mangelndes betriebswirtschaftliches Führungsverständnis (Überreglementierung im Verwaltungsalltag)
- ▶ Mangel an Flexibilität auf Grund hoher Arbeitsteilung und Hierarchisierung
- ▶ Mangel an Wirksamkeit bestehender staatlicher Institutionen (vgl. Pierazzo & Suter, 1997, S. 15).

Die bestehende und unbefriedigende Situation führte dazu, dass die Art und Weise, wie die öffentliche Verwaltung die modernen Aufgaben des Staates wahrnimmt und erfüllt, hinterfragt wurde. Mit dem Einbezug unternehmerischer und marktwirtschaftlicher Elemente sollte die Führung und der Leistungsprozess verbessert und die Effizienz und Effektivität in der öffentlichen Verwaltung gesteigert werden. Damit war der Nährboden für die Übernahme von Methoden des betriebswirtschaftlichen Managements gegeben.

5.3 New Public Management in der öffentlichen Verwaltung

Der Begriff „New Public Management“ (nachfolgend NPM genannt) oder in der deutschen Bezeichnung „wirkungsorientierte Verwaltung“ steht im Bereich der öffentlichen Verwaltung für effizientes, unternehmerisches und damit kundenorientiertes Handeln. An die Stelle von genauen Ausführungsvorschriften treten Zieldefinitionen und Budgetvorgaben, hauptsächlich in Form von Globalbudgets. Im Unterschied zur herkömmlichen, kontengebundenen Budgetierung enthalten Globalbudgets keine Einzelposten, sondern eine Kontraktsumme. Dabei wird für eine zum voraus definierte Leistung ein festumrissener Betrag zur Verfügung gestellt. Globalbudgets sind mit einem Leistungsauftrag gekoppelt, der die zu erreichende Wirkung und die zu erbringende Leistung auch hinsichtlich der Prüfbarkeit vorgibt (vgl. Schedler & Proeller, 2000, S. 54).

Die zuständige politische Instanz stellt somit ein Gesamtbudget zur Verfügung, mit dem die Verwaltung oder einzelne Verwaltungsabteilungen die vorgegebenen Aufgaben so effizient wie möglich erfüllen müssen.

Die traditionelle Inputsteuerung der Verwaltung wird durch eine zukunftsweisende Outputsteuerung abgelöst (vgl. Sozialversicherungsanstalt des Kantons Zürich [SVA], 1997, S. 5).

Mit anderen Worten befasst sich das NPM „mit der Modernisierung öffentlicher Einrichtungen und neuen Formen öffentlicher Verwaltungsführung“ (Schedler & Proeller, 2000, S. 5). Mit dem NPM sollen Instrumente unternehmerischen Managements in öffentliche Institutionen integriert werden. Dies hat zur Folge, dass die öffentliche Verwaltungstätigkeit neu gestaltet werden muss, denn das NPM hat zum Ziel, die Effizienz zu steigern und sich auf den Kunden auszurichten. Mit Effizienz ist in diesem Zusammenhang „das Verhältnis zwischen dem erzielten Ergebnis und den eingesetzten Mitteln“ (Zollondz, 2001, S. 1281) gemeint. Dass diese Neustrukturierung ein radikales Umdenken verlangt, liegt auf der Hand. Das Konzept des NPM beinhaltet verschiedene Neuerungen, die frischen Wind in die verstaubten Amtsstuben bringen sollen. Zunächst wird eine Wirkungsorientierung angestrebt, die die Tätigkeit der Verwaltung nicht mehr mittels detaillierter Vorgabe der finanziellen und personellen Ressourcen (Input), sondern mittels Vorgabe der zu erreichenden Leistungen (Output) und der gewünschten Wirkungen (Outcome) steuert. Zudem sollen Leistungen der Verwaltung enger an die konkreten Bedürfnisse der Benutzer in der Bevölkerung ausgerichtet und so die propagierte Kundennähe hergestellt werden. Die Qualität öffentlicher Verwaltungen bemisst sich nach der Wirkung und Wirksamkeit, die von den Dienstleistungen ausgehen (vgl. FHS, 2001, Unterrichtsunterlagen Baustein L).

Dass auf die Einführung des NPM in die öffentliche Verwaltung nicht nur Lobgesänge angestimmt werden, wird bei Maeder (2001) deutlich. Unter dem Etikett „New Public Management“ werden Konzepte zur Organisation staatlicher Leistungen verwendet, die aus der Betriebsführung stammen. Mit diesen Denk-, Deutungs- und Handlungsmustern soll für eine effiziente Verwaltungsführung im staatlichen Bereich gesorgt werden. Im Gegensatz zur Wirtschaft liegen dem Staat und den ausführenden Verwaltungen jedoch andere Entscheidungslogiken, Funktionen und Strukturen zugrunde. Nach Webers (1972, zit. in Maeder, 2001, S. 296) Bürokratietheorie sind verwaltungsrechtliche Prinzipien erst Grundlage für die Ausübung von legitimierter rationaler Herrschaft¹.

¹ Dieter Claessens verbindet Rationalität mit Elementen des Humanismus und der Aufklärung. Auf der Basis des Gleichheitsgedanken entstand die westliche Demokratie. Dabei ist die Offenheit und Klarheit des Verfahrens entscheidendes Kriterium der Legalität, die dem Legitimierungsprozess der Machtausübung zu Grunde liegt (vgl. Claessens in Korte/Schäfers, 1998, S. 123)

Mit dem NPM wird jedoch auf die eigentliche Verwaltungsführung abgezielt, die Vorstellungen zur Funktion der Verwaltung innerhalb des Staatssystems sind nur dürftig gegeben (vgl. Maeder, 2001, S. 294 - 296).

Demgegenüber stellen Schedler und Proeller fest, dass sich NPM vordergründig gar nicht mit Rechtsstaatlichkeit und Demokratie befasst und das Hauptproblem nicht dort, sondern in der mangelnden Effektivität sieht, wobei sie mit Effektivität das Verhältnis von Zielvorgabe und Zielerreichung beschreiben (vgl. Schedler & Proeller, 2000, S. 63). Voraussetzung dazu sind dementsprechend messbare Ziele. „An methodisch ungenügenden Zieldefinitionen scheitert die Ermittlung der Effektivität auf der Wirkungsebene“ (Schedler & Proeller, 2000, S. 197). Erst ein intakter und vor allem funktionierender Rechtsstaat bietet Grundvoraussetzung für ein Funktionieren des NPM. Das NPM geht stillschweigend von klaren Zielen für die Verwaltung aus. Diese Vorstellung impliziert, dass Erfahrungen aus der Privatwirtschaft mindestens zum Teil auf die öffentliche Verwaltung übertragen werden können (vgl. Schedler & Proeller, 2000, S. 43 - 44). Somit geht das NPM davon aus, dass der Staat in seiner Grundform vorhanden ist und richtig funktioniert, mit anderen Worten eine Demokratie besteht und für die Führung der öffentlichen Verwaltung klare Ziele gegeben sind.

Mit der Annahme, dass die Verwaltung ein komplexes soziales System ist, welches nach ähnlichen Mustern wie andere Organisationen arbeitet, könnte man durchaus davon ausgehen, dass die Konzepte des NPM auch in der Verwaltung Nutzen stiften. Der Nutzen müsste sich dort zeigen, wo die Effizienz der Produktion öffentlicher Dienstleistungen gesteigert werden kann. Doch dieses Vorhaben stellt sich als problematisch heraus. Laut Maeder führen nämlich nicht nur Ineffizienz und mangelnde Durchschlagskraft staatlicher Behörden, sondern auch die stete Zuweisung neuer und zusätzlicher Aufgaben durch die Parlamente zu einer Mittelknappheit in öffentlichen Haushalten (vgl. Maeder, 2001, S. 297).

Ein weiterer umstrittener Punkt ist der Umgang mit dem Kundenbegriff, der in der NPM-Literatur sehr verbreitet ist. Laut Definition kann ein „echter“ Kunde jederzeit entscheiden, ob er etwas kaufen möchte, die finanziellen Mittel natürlich vorausgesetzt. Nach der ISO-Terminologie bedeutet Kunde „Abnehmer“, oder um den englischen Begriff zu gebrauchen: Customer. Er ist Empfänger eines vom Lieferanten bereitgestellten Produkts.

In einer Vertragssituation darf der Kunde auch Auftraggeber genannt werden. Der Kunde kann in Beziehung zur Organisation entweder extern oder intern sein (vgl. Zollondz, 2001, S. 445).

Der so verstandene Kundenbegriff ist in der öffentlichen Verwaltung jedoch umstritten. Der Bürger kann als Teil der örtlichen Gemeinschaft, als Adressat von Verwaltungshandlungen, als Hilfeempfänger, als Nutzer öffentlicher Einrichtungen oder als Nachfrager von Verwaltungsleistungen in Erscheinung treten. Dies zeigt, dass die „Klientel“ der öffentlichen Verwaltung eine andere Struktur aufweist und sich vom privaten Sektor deutlich unterscheidet (vgl. Deutscher Beamtenbund [dbb], 2000, S. 6).

Bürger eines Rechtsstaates sind vielmehr als Subjekte mit Rechten und Pflichten anzusehen. So steht es dem Bürger nicht in jedem Fall frei, über den Bezug oder eben Nichtbezug einer staatlichen Dienstleistung zu entscheiden. Am Beispiel der Schulpflicht für Kinder wird dies offensichtlich. Zudem stösst eine ausschliessliche Kundenorientierung beispielsweise im Steuerbereich an die Grenzen. Diese Ausführungen zeigen, dass die Verwendung des Kundenbegriffes problematisch ist, wenn er im Sinne der öffentlichen Verwaltung nicht angepasst, beziehungsweise erweitert wird. Die Verwendung des Begriffes kann aber nicht a priori abgelehnt werden, „rückt er doch den Dienstleistungsgedanken stark in den Mittelpunkt“ (Deutscher Beamtenbund [dbb], 2000, S. 6).

Es kann davon ausgegangen werden, dass die wachsende Komplexität der Gesellschaft sowie neue Problemstellungen und Bedingungen in der öffentlichen Verwaltung dazu geführt haben, dass der Staat in eine prekäre Situation gekommen ist. Während Schedler und Proeller von einem funktionierenden Staat ausgehen und begründen, „dass auch in der Verwaltung ein nach betriebswirtschaftlicher Rationalität funktionierendes Management möglich sein muss“ (Schedler & Proeller, 2000, S. 44), so sieht Maeder die Gefahr dort, wo Organisationsmodelle von erwerbswirtschaftlichen Konzernstrukturen sozusagen über den demokratischen Staat (und damit über die öffentliche Verwaltung) gestülpt werden, obschon die daraus erwachsenden Konsequenzen wenig thematisiert sind und das Interesse für die tatsächliche Verwaltungspraxis gering ist (vgl. Maeder, 2001, S. 305).

In dieser emotional und ideologisch hoch aufgeladenen Diskussion zeigen sich die verschiedenen Sichtweisen und unterschiedlichen Zugänge zur Problemstellung. Es wird deutlich, dass Autoren mit einem betriebswirtschaftlichen Hintergrund den Fokus auf andere Aspekte der Thematik legen wie Fachleute mit dem Forschungsschwerpunkt in der Soziologie. Hierbei geht es aber nicht um eine Gewichtung des einen oder anderen Standpunktes, sondern um die Benennung und Transparenz von Erklärungs- und Deutungsmöglichkeiten aus verschiedenen wissenschaftlich-fachlichen Richtungen.

Von Bedeutung scheint allerdings die Tatsache, dass der NPM-Ansatz mit der Trennung von Politik und Verwaltung ein grundsätzliches Problem aufweist. Die Idee der Übertragung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse auf die öffentliche Verwaltung ist durchaus annehmbar und nützlich. Die Frage nach der Ausgestaltung der verbindenden Prozesse zwischen den getrennten Institutionen (Politik und Verwaltung) bleibt aber nach wie vor offen (vgl. Hunziker, 1999, S. 3). Pelizzari (2001) spricht in diesem Zusammenhang von einem neuen „institutionellen Design“, das den Staat von überschüssenden Aufgaben entlasten soll, wobei diese Entlastung mit der organisatorischen Neuordnung des Staates einhergeht (Pelizzari, 2001, S. 22 - 23). Trotz den aufgezeigten Schwierigkeiten und divergierenden Meinungen sind mit den NPM-Methoden bereits Änderungen im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialwesen eingetreten oder zumindest absehbar.

Mit den aufgezeigten Bestrebungen zur Reform der öffentlichen Verwaltung und dem steigenden Kostendruck erlangte auch das Thema „Qualität und Soziale Arbeit“ eine brennende Aktualität. Wie im Bereich der öffentlichen Verwaltung schreitet die Umorientierung im sozialen Bereich raschen Schrittes voran. Die Begrenzung öffentlicher Mittel führte zu einem verschärften Wettbewerb im Bezug auf den sozialen Bereich und weist auf den Übergang von der öffentlich finanzierten „Fürsorge“ zu „sozialen Dienstleistungen“ hin.

6. Zusammenfassung

Es bestehen zahlreiche unterschiedliche Definitionen zum Begriff der Qualität. Gemeinsam ist diesen, dass es immer um die Beschreibung von Eigenschaften von Produkten, Prozessen, Dienstleistungen, Personen, etc. geht, die in Bezug auf Anforderungen und Merkmale mit bestehenden Erwartungen und Vorgaben verglichen werden. Als preisbestimmendes Element dürften Qualitätsansprüche schon zur Zeit des Altertums in Kaufüberlegungen eingeflossen sein. Mit der Industrialisierung wurde der Qualitätsaspekt zusehends wichtiger, da sich Fehler in der Massenproduktion sehr ungünstig auf den Preis der Produkte auswirkten. Die Materialknappheit während des Zweiten Weltkrieges und der Wettlauf zum Mond führten dazu, dass besonders die Rüstungs- und Raumfahrtindustrie qualitative Ansprüche an Produkte stellte.

Hersteller von zunehmend komplexer werdenden Produkten mussten sich darauf verlassen können, dass die von anderen Firmen gelieferten Komponenten den Ansprüchen auch tatsächlich genügten. Qualität wurde damit zu einem immer wichtigeren Verkaufsargument im internationalen Handel. Japanische und amerikanische Forscher entwickelten Managementmodelle, die darauf gründeten, dass Qualität im Wesentlichen durch die Erwartungen des Verbrauchers bestimmt wird. Um eine möglichst gute Qualität erreichen zu können, muss jeder Mitarbeiter in die Qualitätsüberlegungen miteinbezogen werden. Moderne Qm-Systeme berücksichtigen deshalb nicht nur Kundeninteressen, sondern auch die Mitarbeiter und die Gesellschaft. Auf Grund der unterschiedlichen Produkte und Dienstleistungen entstand eine Vielzahl unterschiedlicher Qualitätsmanagementsysteme in den verschiedenen Unternehmungen. Um die Kunden von der Vertrauenswürdigkeit des eigenen Qm-Systems zu überzeugen, wurden die Darlegungsforderungen derselben genormt. Nach ISO genormte Qm-Systeme erfüllen grundsätzliche Anforderungen in Bezug auf die Kernprozesse innerhalb der Organisation.

Die Qualitätsüberlegungen machten aber auch vor der öffentlichen Verwaltung nicht Halt. Im Zuge der beschleunigten Veränderungen im technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld sieht sich die öffentliche Verwaltung gezwungen, sich neu zu gestalten. Die immer knapper werdenden Mittel des Staates fordern gleichzeitig eine effizientere und effektivere Verwendung der vorhandenen Ressourcen. New Public Management steht im Bereich der öffentlichen Verwaltung für effizientes, unternehmerisches und damit kundenorientiertes Handeln.

Als Beispiel kann hier der Wechsel hin zu einer Wirkungsorientierung der Verwaltung angeführt werden. Die Tätigkeiten werden neu durch die zu erreichenden Leistungen und deren Wirkung gesteuert und nicht mehr durch die Bereitstellung von finanziellen und personellen Ressourcen. Dass sich ökonomische Denk-, Deutungs- und Handlungsmuster aber nicht vorbehaltlos in alle Bereiche der öffentlichen Verwaltung übertragen lassen, kann am Beispiel des Kundenbegriffes eindrücklich gezeigt werden. Ein wesentlicher Kritikpunkt bei der Einführung betriebswirtschaftlicher Strukturen in der öffentlichen Verwaltung besteht darin, dass sich die Verwaltung nicht von der Politik trennen lässt. Im Gegenteil: Verwaltungsrechtliche Prinzipien bilden die Grundlage für die Ausübung legitimer rationaler Herrschaft. NPM trägt diesem Umstand aber wenig Rechnung und zielt primär auf die eigentliche Verwaltungsführung ab.

7. Qualität und Soziale Arbeit

Im Zuge der Qualitätsdiskussion kann leicht der Eindruck entstehen, Qualität in der Sozialen Arbeit² sei bis anhin nicht existent gewesen. Doch die Frage nach der Qualität sozialer Arbeit ist keineswegs neu. Schon vor 150 Jahren wurden Qualitätsstandards in der Sozialen Arbeit diskutiert. Bereits zu dieser Zeit bestanden eine Vernetzung und ein fachlicher Austausch unter Armenschullehrern. Ausserdem orientierte sich die Soziale Arbeit seit ihren Anfängen an berufsspezifischen Standards und gewährleistete diese durch Unterstützung und Weiterbildung von Fachkräften (vgl. Hauss, 2000, S. 1 - 3).

Heute reicht diese einst freiwillige und personenbezogene Sicherung von Qualität jedoch nicht mehr aus. Laut Speck (1999) haben in erster Linie fachliche und institutionelle Entwicklungen zur aktuellen Diskussion geführt, welche immer auch von ökonomischen und finanziellen Bedingungen mitbestimmt wurden (vgl. Speck, 1999, S. 27). Tatsächlich ist die Soziale Arbeit im Umbruch begriffen. Das traditionell auf Helfen ausgerichtete Berufsverständnis wird den Forderungen der Klienten³ nach Selbstbestimmung und Dienstleistungsorientierung der Professionellen immer weniger gerecht. Der Einfluss von politischen und ökonomischen Interessen macht auch im sozialen Bereich eine gezielte Kostensteuerung notwendig, die nicht selten in Widerspruch zu fachlichen Standards geraten kann. Leistungsvereinbarungen müssen ausgehandelt, Preise bestimmt, Leistungen effizient erbracht und Qualität sowohl gesichert als auch nachgewiesen werden. Und dies hat alles zunehmend unter den Bedingungen von Markt und Wettbewerb zu geschehen.

Diese neuen fachlichen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen ziehen im sozialen Bereich Veränderungsprozesse nach sich. Durch diesen Umbruch ist die bislang verwendete Begriffslogik einem Sinneswandel unterworfen und erscheint derzeit in einem neuen Kleid.

² Mit der Verwendung des Begriffes Soziale Arbeit ist das gesamte soziale Wirken durch ausgebildete Kräfte, Wissenschaft und Forschung sowie die institutionelle und organisationale soziale Tätigkeit gemeint. Darin eingeschlossen sind Sozialpädagogik und Sozialarbeit.

³ Mit der Verwendung des Begriffes „Klienten“ sind Menschen gemeint, die in einer Beziehung zur Profession Soziale Arbeit stehen und für die Dienstleistungen erbracht werden, wobei man davon ausgehen kann, dass die Klienten in der Regel direkt am Erfolg der Dienstleistung beteiligt sind.

Fest steht, dass die Qualitätsdiskussion Hochkonjunktur feiert, die Bedeutung der Thematik laufend wächst und bezüglich des Inhalts des Qualitätsbegriffes in der Sozialen Arbeit unterschiedliche Auffassungen bestehen. Diese Arbeit soll wichtige Aspekte von Qualität in der Sozialen Arbeit darlegen.

7.1 Verständnis von Qualität in der Sozialen Arbeit

Wie bereits festgestellt liegt im Bereich von Wirtschaft und Technik der Qualitätsfokus meist auf der Produktgüte und im weiteren Sinne auf der Betrachtung der gesamten Prozesse einer Produkterstellung. Weit schwieriger gestaltet sich das Verständnis von Qualität in der Sozialen Arbeit, wo kommunikative und soziale Prozesse eine entscheidende Rolle spielen. Gerade am Beispiel der Sozialen Arbeit zeigt sich eindrucksvoll die Relativität von Qualität. Merchel (1998) beschreibt Qualität in der Sozialen Arbeit als ein Konstrukt, das ausserhalb gesellschaftlicher und persönlicher Normen, Werte, Ziele und Erwartungen nicht denkbar ist. Diesem Konstrukt liegen ethische und normative Ausrichtungen zugrunde. Qualität ergibt sich erst aus dem Zusammenwirken von Interessen und Ansprüchen der Beteiligten (vgl. Merchel, 1998, S. 27). In diesem Sinne argumentieren auch Ballweg et al. (1999), die Soziale Arbeit als ziel- und ergebnisorientierte Leistung beschreiben, die auf der Basis von ethischen Grundhaltungen und Prinzipien ausgehandelt wird. Das Wirken und der Erfolg des professionellen Handelns ist dabei das gemeinsame Ergebnis von Klienten und Fachkräften der Profession Soziale Arbeit (vgl. Ballweg et al., 1999, S. 1).

Soziale Arbeit als Profession ist in Staat und Gesellschaft eingebunden. Die Leistungserbringung ist somit abhängig von externen Faktoren, die wiederum in verschiedenen Funktionssystemen eingebunden sind. Daher kann man Qualität im weiteren Sinne auch als „das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses zwischen der Profession Soziale Arbeit, den Trägern Sozialer Arbeit, der Politik und der Gesellschaft“ bezeichnen (Ballweg et al., 1999, S. 5).

Flösser (2001) geht einen Schritt weiter und zeigt auf, dass sich Qualität je nachdem, welcher Ausschnitt der Realität einer Beurteilung unterzogen wird, entsprechend unterscheidet. Es stellt sich die Frage, aus welcher Perspektive die Beurteilung vorgenommen wird. Deutlich wird dies mit folgender Abbildung:

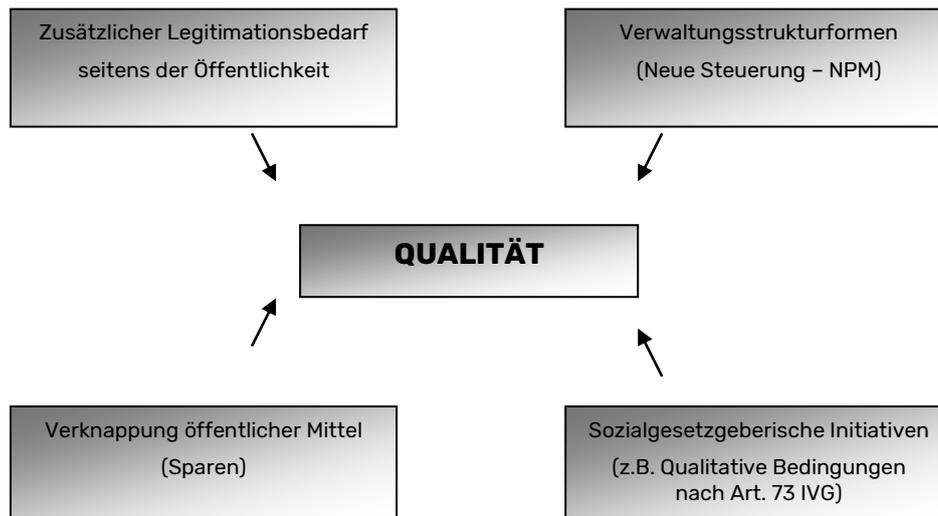


Abb. 1: Perspektiven auf die Qualität Sozialer Arbeit (Flösser, 2001, S. 1464)

Hier zeigt sich, dass keine einheitliche Interessenidentität gegeben ist, sondern vielmehr systemeigene Definitionen von Problemstellungen wie unterschiedlich geprägte Erwartungen an Ergebnissen aus dem Leistungsprozess bestehen. Dementsprechend ist Qualität sozialer Arbeit keine objektive, statische Größe. Als Folge davon wird auch in der internationalen Qualitätsdebatte ein Perspektivenwechsel verlangt, der von einer multiperspektivischen Sichtweise ausgeht und sich nicht auf anbieter- bzw. nachfrageorientierte Konzepte stützt (vgl. Flösser, 2001, S. 1463 - 1464).

Die Multiperspektivität spricht auch Schädler (2001) an und meint, dass im Kontext der Sozialen Arbeit Urteile über die Qualität stets an subjektive Faktoren wie Erfahrungen, Interessenstandpunkte und Erwartungen der Beurteilenden gebunden sind. Daher sind auch Aushandlungsprozesse zwischen den Beteiligten notwendig und Qualität kann erst dann generiert werden, wenn greifbare Vereinbarungen zwischen einem Dienst (ein Anbieter einer sozialen Dienstleistung), den Nutzern des jeweiligen Angebotes, den Kostenträgern und auch der Öffentlichkeit eingehalten werden. Folglich kann Qualität erst dann beurteilt werden, wenn alle relevanten Perspektiven in den Prozess dieser Beurteilung einbezogen werden. Daraus lässt sich folgern, dass Qualität in der Sozialen Arbeit ein mehrdimensionales Konstrukt ist. Das Angebot in der Sozialen Arbeit muss individuell auf die Bedürfnisse, Interessen und Potentiale derjenigen Menschen, an die sie sich richtet, abgestimmt sein (vgl. Schädler, 2001, S. 26 - 28).

Mit anderen Worten: Qualität einer sozialen Dienstleistung muss zwischen sozialen Institutionen und Organisationen, den Kostenträgern und den Nutzern (in diesem Fall den Klienten) ausgehandelt werden (vgl. Ballweg et al., 1999, S. 7).

Nebst unterschiedlichen Erwartungen und Ansprüchen an Qualität in der Sozialen Arbeit lässt sich ein weiterer bedeutsamer Aspekt feststellen: Im Gegensatz zu produktbezogenen und herstellungsorientierten Ansätzen geht es in der Sozialen Arbeit nicht um eine berechenbare Warenproduktion, sondern um immaterielle Leistungen. Es handelt sich hierbei um das „uno-actu-Prinzip“, nämlich die gleichzeitige Erbringung und Inanspruchnahme einer Leistung. Im industriellen Bereich spielt sich die Produktion und die Abnahme von Produkten in zwei gesonderten Vorgängen ab (vgl. Hauss, 2000, S. 4). Während in der betriebswirtschaftlichen Praxis die Qualität anhand der Produktgüte gemessen wird, geschieht dies in der Sozialen Arbeit auf Grund inhaltlicher Massstäbe. Dabei wird Qualität subjektiv verstanden und soll die *bestmögliche Befriedung und Erfüllung von Bedürfnissen der Klienten* zum Ziel haben. Hier zeigt sich einmal mehr, dass man sich nicht auf systemfremde (ökonomische) Rezepte verlassen kann. Hinzu kommt, dass allein schon der Begriff und der Prozess des Qualitätsmanagements in der Sozialen Arbeit unterschiedlich ausgelegt werden und mit anderen Erwartungen verknüpft sind als in der „freien“ Wirtschaft (vgl. Rückoldt, 2001, S. 4 - 5).

Kühnl (2001) beschreibt die Problematik, wenn Messoperationen vom Wirtschaftsbereich auf den Sozialbereich übertragen werden. Dem Code des Funktionssystems⁴ Wirtschaft liegt die Leitdifferenz zwischen Zahlen und Nichtzahlen zugrunde. Dies macht bei technischen Abläufen bestimmt Sinn, eine unbedachte Übertragung gestaltet sich jedoch problematisch, wenn es um soziale Interaktionen⁵ geht, in welcher sich Soziale Arbeit hauptsächlich vollzieht. In letzter Konsequenz würde dies nämlich bedeuten, dass auch im Sozialbereich mess- und berechenbare Grössen vorhanden sein müssten. Als Folge daraus müsste beispielsweise „Würde“ und „Achtung“ eindeutig quantifizierbar sein, um nachgewiesen werden zu können (vgl. Kühnl, 2001, S. 405 - 406).

⁴ Der Begriff „Funktionssystem“ wird hier im Sinne Luhmanns verwendet und beschreibt die Differenzierung der Gesellschaft in autonome Teilbereiche, welche sich exklusiv über eine gesellschaftliche Funktion (wie beispielsweise Wirtschaft, Recht, Medizin, etc.) konstituieren und sich mittels eines binären Codes reproduzieren (vgl. Eugster, 2000, S. 53 - 55).

⁵ Interaktion beschreibt den Doppelbezug von Kommunikation und Wahrnehmung, welcher sich bei jedem Aufeinandertreffen von mindestens zwei Personen vollzieht (vgl. Eugster, 2000, S. 50 - 51).

Im Zuge der gegensätzlich geführten Qualitätsdiskussion wird oftmals mit Begrifflichkeiten jongliert, die aus systemfremden Rezepten stammen und für Verwirrung sorgen, wenn nicht Hintergründe und Zusammenhänge offen liegen. Daher scheint eine diesbezügliche Klärung an dieser Stelle sinnvoll.

7.1.1 Soziale Arbeit als Dienstleistung

Der Wandel im sozialen Bereich hat neben bereits beschriebenen Veränderungen auch ein neues Bewusstsein zutage gefördert, soziale Dienstleistungen (oder im Zusammenhang mit Qualität „gute“ soziale Dienstleistungen) zu erbringen. Mit der von Speck geprägten Begrifflichkeit der „Ökonomisierung sozialer Qualität“ treten neue Werte in den Vordergrund. Man könnte die Behauptung aufstellen, dass die Besonderheiten des Berufsfeldes der Sozialen Arbeit näher an die allgemeine Produktion von Gütern und Dienstleistungen gerückt sind oder zumindest vermehrt aus diesem Blickwinkel betrachtet werden. Der Dienstleistungsbegriff gehört kritisch hinterfragt, denn er ist nicht passgenau für die Soziale Arbeit. Pauschal zeichnet sich eine Dienstleistung nämlich dadurch aus, dass mindestens zwei Parteien vorhanden sind und die eine Partei über etwas verfügt, was für die andere von Wert sein könnte. Zudem ist jede Partei der Kommunikation fähig und es steht den Parteien frei, das Angebot anzunehmen oder abzulehnen (vgl. Horn-Wagner, 1997, S. 8). Hier zeigt sich, dass der Begriff nicht ohne weiteres in den Kontext Soziale Arbeit übernommen werden kann, fehlt dort doch meistens die Möglichkeit, über die Ablehnung oder Annahme einer Dienstleistung zu entscheiden. Bei Ballweg et al. findet sich ein denkbare Verständnis von Sozialer Arbeit als Dienstleistung:

- ❑ Soziale Arbeit als Profession ist eine unverzichtbare Dienstleistung, welche von beteiligten Menschen in Anspruch genommen werden kann. Dabei werden Initiative und Fähigkeiten der Beteiligten gefördert, eigene Lösungen zu finden.
- ❑ Basis für die Arbeitshandlung ist ein Auftrag, der in aller Regel durch die jeweilige Klientel (oder deren Vertreter) bestätigt wird.
- ❑ Mit der Gestaltung von Netzwerken wird die Einbindung der Beteiligten in Selbsthilfe und Selbstorganisationspotentiale gefördert (vgl. Ballweg et al., 1999, S. 13).

Doch auch die von Ballweg et al. angeführte Definition gehört kritisch hinterfragt. Der Begriff der sozialen Dienstleistung erweist sich als wenig geeignet für eine marktwirtschaftliche Bewertung sozialer Hilfen und Leistungen. Dienstleistungen können nämlich wie von Ballweg et al. gefordert nicht in jedem Fall von beteiligten Menschen in Anspruch genommen werden und zudem kann die jeweilige Klientel nicht grundsätzlich einen solchen Dienstleistungsauftrag bestätigen. Der Dienstleistungsbegriff beinhaltet nämlich, dass seitens des „Kunden“ (siehe auch 7.1.3) ein hohes Mass an Kooperation, Interaktion und Kommunikation besteht.

7.1.2 Ausgabenwachstum im Sozialbereich

Reformen auf internationaler Ebene wurden zumeist durch langwierige und strukturelle Wirtschaftskrisen, wachsende Staatsverschuldung oder durch Regierungswechsel ausgelöst. Auch in der Schweiz lassen sich gesamtgesellschaftliche Entwicklungen auf breiter Ebene feststellen. So führt beispielsweise die Abwanderung von Kapital, Arbeitsplätzen und „Know-how“ zu einem beispielelosen Konkurrenzkampf von Wirtschaftsstandorten.

Die Veränderung von Altersschichten hat ausserdem zur Folge, dass der Erwerbsgeneration gewaltige Lasten aufgebürdet werden und die in den letzten Jahren stagnierende bzw. rückläufige Einkommensentwicklung das ihre dazu beiträgt. Hier werden die Grenzen des Hochleistungsstaates sichtbar: Infolge Überforderung können die anfallenden Probleme weder gelöst, noch finanziert werden (vgl. Villiger, 1996, S. 1 - 3). Im vergangenen Jahrzehnt hat die Rechnung des Bundes mehrfach mit einem beträchtlichen Fehlbetrag abgeschlossen. Die Defizite sowie die Refinanzierung der Regiebetriebe und Pensionskassen liessen die Schulden innert kurzer Zeit explosionsartig auf über 100 Milliarden Franken ansteigen. Die derzeit anhaltende Konjunkturschwäche und die Börsenbaisse bewirken, dass für das laufende Jahr ein wesentlich höheres Defizit als die veranschlagten 294 Millionen Franken erwartet wird.

Die Sparanstrengungen der letzten Jahre beginnen sich zwar zu lohnen, machen aber noch keinen Frühling im staatlichen Finanzhaushalt aus. Auch im Bereich der sozialen Wohlfahrt ist eine Mengenausweitung deutlich geworden: Die Zahl der Sozialhilfebezüger ist gestiegen und die Fallzahlen der Invalidenversicherung (IV) sind ebenfalls angewachsen. Das überproportionale Ausgabenwachstum im Sozialbereich wird mit folgender Statistik deutlich:

Ausgaben von Bund, Kantonen und Gemeinden in Millionen Franken für:

	1980	1994	Veränderung
Gesundheitswesen	5'296	13'927	+ 8'631 = 163 %
Soziale Wohlfahrt	6'728	21'125	+ 14'397 = 214 %
Total	12'024	35'052	+ 23'028 = 191 %

(Quelle: Statistisches Jahrbuch der Schweiz, 1997)

Im Gegensatz dazu hat der Landesindex der Konsumentenpreise (Basis Mai 1993 = 100) im gleichen Zeitraum von 62,9 auf 100,8 (also nur um 60,3 %) zugenommen. Die Wohnbevölkerung stieg um lediglich 10,8 %. Die Zahl der über 65-jährigen, die bei den sozialen Kosten stärker ins Gewicht fallen, nahm um 17,4 % zu (vgl. Bund der Steuerzahler [BDS], 2001, S. 2).

7.1.3 Zum Begriff des Kunden

Der Paradigmenwechsel „Vom Klient zum Kunden“ ist in der Sozialen Arbeit festzustellen und bildet Teil der andauernden Qualitätsdiskussion. Mit der sich ändernden Rolle des Sozialstaates wird der Legitimation und dem Nachweis von Effizienz mehr Gewicht beigemessen. Ruth Gurny (Der schweizerische Sozialstaat unter neoliberalen Druck. Eine Analyse und ein Aufruf zum Handeln. Referat Integras Fortbildungstagung, Brunnen, 2000) weist darauf hin, dass einerseits soziale Probleme öfter auftreten und sich auf der anderen Seite die Mittel reduzieren, diese zu lösen. Sie geht davon aus, dass dieser Umstand zu defensiven Reaktionen führt. Diese äussern sich so, dass mit immer knapper werdenden Ressourcen wirtschaftlicher als bisher umgegangen werden muss, nämlich mit betriebswirtschaftlichen Denkweisen, die sich in der Kunden- und Wirkungsorientierung zeigen. Im Bereich der Sozialen Arbeit ist es aber trügerisch, vom Klienten als Kunden zu sprechen, denn der Kunde nimmt mit seinem Verhalten Einfluss auf Inhalt und Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung. Dies trifft jedoch in der Sozialen Arbeit nicht zu, da eine typische Marktsituation nicht gegeben ist. Das Angebot wird nämlich weitgehend normativ festgelegt.

Klienten der Sozialen Arbeit können nie einfach Abnehmer von so genannten Dienstleistungen sein, da adäquate Lösungen von Problemen prozesshaft erarbeitet werden müssen. Eine fachlich gute Dienstleistung führt nicht automatisch zu guten Ergebnissen, da die Klienten den Prozess entscheidend mitbestimmen.

Somit führt die betriebswirtschaftliche Orientierung zu einer Verkennung des Spezifischen im Sozialbereich und das klassische Model „Input - Produktion - Output“ funktioniert nicht. In diesem Zusammenhang stellt sich erneut die Frage, aus welcher Blickrichtung die Begrifflichkeit unter die Lupe genommen wird. Flösser nimmt den Kundenbegriff nochmals auf und meint, dass zu den Kunden von sozialen Diensten die Auftraggeber, die finanzierende Seite, Mitarbeiter und die Bürger gehören. Von Bedeutung ist hierbei, dass die Kundenrollen in der Regel auseinanderfallen und in den meisten Fällen derjenige von Leistungen profitiert, der nicht dafür zahlt (vgl. Flösser, 2001, S. 1466).

Von Interesse sind insbesondere die eigentlichen Leistungsempfänger, die im Kontext der Sozialen Arbeit gemeinhin als Klienten bezeichnet werden. Diesen wird im Zuge der Qualitätsmanagement-Debatte ein neuer Stellenwert beigemessen.

Was bereits im Zusammenhang mit der Neustrukturierung der öffentlichen Verwaltung dargelegt wurde, zeigt sich auch im Kontext der Sozialen Arbeit, nämlich dass wichtige Voraussetzungen für den Status „Kunde“ fehlen. Dies wird damit begründet, dass nur Kunde sein könne, „wer als potentieller Käufer einer Ware oder Dienstleistung in einem marktähnlichen Geschehen dem Anbieter dieser Ware oder Dienstleistung entgegentreten und einen entsprechenden Kontrakt (Kaufvertrag) abschliessen könne“ (Wissert, 2000, S. 7). Somit scheint die Brauchbarkeit des Kundenbegriffes für die Soziale Arbeit nicht gegeben zu sein, zumindest ist dieser noch nicht kontextgerecht angepasst worden. Wer sich mit Literatur zu diesem Thema befasst, wird schnell merken, dass sich die Geister scheiden. Das Pendel schwingt von einer konservativen Abwehrhaltung (Die Lüge des Kunden) bis hin zur kritiklosen Übernahme von Konzepten aus anderen Funktionssystemen.

Jedenfalls scheint sich ein Perspektivenwechsel anzubahnen und die Auslegung vom Begriff des Klienten erfährt eine Veränderung, wobei die Auswirkungen erst zum Teil sichtbar sind. Grundsätzlich lassen sich positive wie negative Argumentationen aufzeigen. Man könnte behaupten, dass mit dem Kundenbegriff ein anderes, wertschätzendes (damit sind beispielsweise Entscheidungsmöglichkeiten angesprochen) Menschenbild gezeichnet wird und sich so auch das ursprüngliche Bild des Klienten verändert, in welchem sich durchaus abwertende und bevormundende Zuschreibungen finden lassen. Auf der anderen Seite kann die unreflektierte Übernahme des Begriffes eine zynische Einfärbung erhalten.

Meinhold (1996) zeigt einen Aspekt auf, wo Vor- und Nachteile dieser Konzeption deutlicher werden. Sie geht davon aus, dass die Kundenorientierung nicht gleichbedeutend mit der vielfach propagierten Klientenorientierung angesehen werden kann, da sich die Orientierung am Klienten in der Vergangenheit auch als Klientenbevormundung erwies. Dafür könne man mit einer gewissen Sicherheit davon ausgehen, dass der Gebrauch des Kundenbegriffes in der Sozialen Arbeit (sie bezieht dies insbesondere auf den Hilfe- oder Pflegebereich) bewirkt, dass der Kunde respektvoller umworben wird als der Klient im alten Sinne. Mit dieser Erklärung scheint die Forderung nach einer Kundenorientierung in der Sozialen Arbeit sinnvoll. Meinhold sieht den Widerstand dort, wo eine Kundenorientierung schlichtweg nicht gewünscht wird. Als Beispiel erwähnt sie das Sozialamt und die „kundenfreundliche“ Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Sozialhilfeberechtigten. Hier besteht selbstverständlich keine Kundensouveränität, denn der Kunde kann nicht unter verschiedensten Produkten wählen. Daneben kann der Begriff „Kunde“ dazu führen, dass die realen Machtverhältnisse zwischen Klienten und Behörden verschleiert werden, die bisweilen vorliegen.

Die Einwände sind daher bestimmt berechtigt. Nach Meinhold liegt der Gewinn der „Kunden-Sichtweise“ in der grösseren Sensibilität und im grösseren Respekt gegenüber den Klienten, wobei hier im engeren Sinne Unterstützungs- und Hilfebedürftige gemeint sind (vgl. Meinhold, 1996, S. 21 - 22).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Kundenbegriff ein rein ökonomischer ist und in der Anwendung im sozialen Bereich Befremden ausgelöst und Fragen aufgeworfen hat. Dem Kundenbegriff liegt eine weitaus instrumentellere Bedeutung zu Grunde als dem herkömmlichen Begriff „Klient“. Mit dem Begriff des Klienten verbindet sich auch eine starke Orientierung auf den Adressaten⁶ der Dienstleistung mit dem Selbstverständnis, dass der Adressat „Koproduzent“ der Dienstleistung ist.

⁶ Mit dem Begriff des „Adressaten“ wird ebenfalls versucht, den Konnotationen von „Klient“ bzw. „Kunde“ entgegenzutreten.

7.2 Soziale Qualität als Wertkomplex

Nun sind einige Hintergründe benannt, die den komplexen und schwer durchschaubaren Bereich der Qualität in der Sozialen Arbeit ausmachen. Es hat sich gezeigt, dass die Frage nach der Qualität und insbesondere nach „guter Qualität“ in der Sozialen Arbeit nicht ohne weiteres beantwortet werden kann. Qualität im sozialen Verständnis lässt sich nämlich nicht messen wie ein Warenstück, sondern sie orientiert sich wesentlich an der Lebensqualität des bedürftigen Menschen sowie an Werten und normativen Ausrichtungen. Mit anderen Worten kann von einer individualisierten und wertbesetzten Qualität gesprochen werden.

Nach Speck kann soziale Qualität (wobei diese Begrifflichkeit auch im weiteren Sinne als Qualität in der Sozialen Arbeit verstanden werden kann) immer nur gedeutet und eingeschätzt werden. Der Grund dafür liegt in den Wechselwirkungen von sozialen Beziehungen. Wenn sich soziale Qualität im sozialen Prozess auf Grund personaler und sozialer bzw. moralischer Wertungen und Handlungen ergibt, so wird deutlich, dass sich diese Qualität nicht objektivieren lässt und eine genaue Aussage bezüglich Effektivität und Effizienz nicht möglich ist. Hier zeigt sich, dass auch normierte Qualitätsstandards nur bedingte Gültigkeit haben (vgl. Speck, 1999, S. 212).

Soziale Qualität als Ganzes kann somit nicht erfasst, sondern muss als Wertkomplex verstanden werden. Speck beschreibt in „Die Ökonomisierung sozialer Qualität“ diese Problematik. Mit Wertkomplex ist gemeint, dass sich soziale Qualität auf das Individuum als Person (auf der unveränderlichen Grundlage der Menschenwürde) und auf die förderliche Zugehörigkeit (Inklusion) zu anderen beruft. Soziale Qualität bezieht sich ausdrücklich auf soziale Institutionen und Organisationen, „um die Menschenwürde und Zugehörigkeit deren zu wahren, die soziale Hilfe brauchen, um nicht ausgegliedert zu werden“ (Speck, 1999, S. 129). Qualität als Leitbegriff (im Sinne von Gutes zu tun und Gutes zu leisten) ist im sozialen Bereich daher unverzichtbar, da der Mensch ein soziales Wesen ist.

Wie bereits festgestellt, handelt es sich bei der Beschreibung von sozialer Qualität um einen vielschichtigen Begriff. Speck meint, dass die Entwicklung, Erhaltung und Verbesserung sozialer Qualität eine unablässige Aufgabe ist, die nur gemeinsam bewältigt werden kann. Er spricht dabei von einem reflexiven und evaluativen Kommunikations- und Gestaltungsprozess.

Um das Verständnis von sozialer Qualität deutlicher zu machen, strukturiert Speck diesen Prozess, indem er Teilwerte sozialer Qualität benennt. Damit wird offensichtlicher, welche Aspekte am Zustandekommen von Qualität in der Sozialen Arbeit (und damit in sozialen Einrichtungen und Diensten) bedeutend sind. Dabei ist das subjektive Wohlbefinden der beteiligten Personen, die Bedürfnisorientierung und die Anforderungen eines menschenwürdigen Lebens qualitativ entscheidend, wie auch die Verantwortbarkeit des sozialen und sächlichen (finanziellen) Aufwandes (vgl. Speck, 1999, S. 130).

Soziale Qualität kommt demzufolge dann zustande, wenn verschiedene Teilwerte wirksam werden, die in einem wechselwirkenden Verhältnis zueinanderstehen. Speck bezeichnet folgende Bestimmungsgrößen als Teilwerte:

- ▶ Menschlichkeit
- ▶ Autonomie
- ▶ Professionalität
- ▶ Kooperativität
- ▶ Organisationale Funktionabilität
- ▶ Wirtschaftlichkeit

Diese Komponenten sind grundsätzlich nicht für sich allein bestimmbar, da sie miteinander interagieren. Überdies ist soziale Qualität nicht fixierbar und kann nicht auf einzelne Bestandteile reduziert, sondern muss prozesshaft verstanden werden (vgl. Speck, 1999, S. 130, 142). Um Orientierungspunkte zu erhalten, müssen diese Teilwerte aufgezeigt, die Spannungsfelder innerhalb der einzelnen Werte benannt und gegenseitig in Beziehung gesetzt werden.

Für die Erarbeitung der Teilwerte wird schwerpunktmässig die Grundlage von Otto Specks Sichtweise verwendet. Speck versucht mit seinem Konstrukt der Teilwerte sozialer Qualität den Bereich der sozialen Arbeit möglichst umfassend abzudecken. Er benennt wichtige Aspekte, die es in der Qualitätsdebatte zu berücksichtigen gilt. Heute besteht eine Vielzahl von verschiedenen Qualitätssicherungskonzepten in sozialen Einrichtungen, deren Wichtigkeit hier nicht zur Diskussion steht. Das Interesse liegt dort, wo Eckdaten sozialer Qualität benannt werden, losgelöst von der konzeptuellen Ebene. Der Wert liegt darin, dass der zu sozialen Grundwerten verpflichtete Bezugsrahmen eine wichtige Orientierungsfunktion erfüllt und Licht in die von Irritationen geprägte Qualitätsdiskussion wirft.

8. Teilwerte sozialer Qualität

Soziale Qualität bezieht sich auf den einzelnen Menschen und seine lebensweltlichen Bezüge wie z.B. die Familie und zugleich auf seine Zugehörigkeit mit anderen. Wenn in diesem Zusammenhang von Teilwerten sozialer Qualität gesprochen wird, so bezieht sich dies auf Institutionen und Organisationen im Bereich der Sozialen Arbeit. Um soziale Prozesse begleiten zu können, ist professionelle Qualität gefragt, wobei die wachsende Bedeutung von Wirtschaftlichkeit nicht ausser Acht gelassen werden darf. Die folgend dargestellten Teilwerte sozialer Qualität stehen wie bereits angesprochen in einem wechselwirkenden Verhältnis. Die Gestaltung von Qualität als Prozess kann besser gelingen, wenn diese Komponenten als Orientierungspunkte dienen. Nachfolgend werden diese Teilwerte benannt und Specks Leitideen wiedergegeben. In Ergänzung zu Speck werden weitere Bezüge hergestellt und die Verflochtenheit der einzelnen Teilwerte verdeutlicht.

8.1 Menschlichkeit

Speck (1999) bezieht sich auf den ethischen Begriff der Menschlichkeit. Seine Ausführungen gründen auf der Aussage von Kant (siehe auch 8.1.1), der besagt, dass der Mensch an sich Wert ist. Hieraus leitet Speck für die Soziale Arbeit eine „*primäre Orientierung am Anderen und seinen Bedürfnissen*“ ab. „Jegliche soziale Planung und jeglicher professioneller Ansatz werden erst dann sinnvoll und zweckmässig, eben menschengerecht, wenn sie dem entsprechen, was der hilfebedürftige Mensch tatsächlich braucht“ (Speck, 1999, S. 131).

Daraus folgt unmittelbar das Prinzip der Individualisierung. Damit ist gemeint, dass jeder Klient eine auf seine Bedürfnisse abgestimmte und angemessene Hilfeleistung erhalten soll. Dieses sieht Speck aber unter dem Druck der Klassifizierung auf Grund der Kostenplanung gefährdet.

Was im Einzelnen unter Menschlichkeit verstanden wird, ist vom Menschenbild abhängig. Dieses ist dem gesellschaftlichen Wandel unterworfen und kann in normativ geprägten Organisationen und Institutionen zu einer jeweils eigenen bestimmten Ausprägung kommen.

Speck fordert eine kritische Aufmerksamkeit gegenüber dem vorherrschenden Menschenbild: „So hat sich im Zuge des wirtschaftlichen und technischen Fortschritts, aber auch in Anbetracht der sich verschärfenden Konkurrenz- und Überlebensbedingungen u.a. stärker ein mechanistisches oder utilitaristisches Menschenbild ausgeprägt“ (Speck, 1999, S. 132). Damit wird der Wert des Menschen direkt an die Leistungsfähigkeit geknüpft. Behinderung, soziale Probleme oder Alter werden somit zu belastenden Grössen.

Speck bezieht den Begriff *Menschlichkeit* nicht nur auf die Nutzer sozialer Dienstleistungen, sondern auch auf die Organisationen und deren Mitarbeiter. Soziale Qualität muss mitunter auch daran gemessen werden, ob Wertigkeiten wie „*Sich am Arbeitsplatz Wohlfühlen*“ einen angemessenen Stellenwert erhalten. Der von Speck verwendete Begriff der Menschlichkeit gründet der *unbedingten Achtung der Menschenwürde* (vgl. Speck, 1999, S. 131). Um den Begriff der Menschenwürde inhaltlich zu füllen, kann auf die allgemeine Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen (1948) Bezug genommen werden. Diese klären die Begrifflichkeit wie folgt:

„Als Menschenrechte lassen sich ganz allgemein jene Rechte definieren, die unserer Natur eigen sind und ohne die wir als menschliche Wesen nicht existieren können. Die Menschenrechte und die grundlegenden Freiheiten erlauben uns, unsere menschlichen Eigenschaften, unsere Intelligenz, unsere Begabungen und unser moralisches Bewusstsein voll zu entwickeln und zu gebrauchen und unsere geistigen und sonstigen Bedürfnisse zu befriedigen. Sie gründen im zunehmenden Verlangen der Menschheit nach einem Leben, in dem die unveräusserliche Würde und der Wert des einzelnen Menschen Anerkennung und Schutz findet“ (IFSW / IASSW, 2000, S. 5).

Die Menschenwürde kann mit folgenden Beziehungsbegriffen umschrieben werden:

- ▶ Freiheit
- ▶ Gleichheit
- ▶ Teilhabe / Sozialität / Solidarität / Brüderlichkeit

Freiheit

Freiheit meint das Recht auf bürgerliche Freiheit, die Freiheit von willkürlichen Eingriffen in die Privatsphäre, Familie, häusliches Leben etc. Freiheit bedeutet jedoch auch, frei darüber entscheiden zu können, wie das eigene Leben geführt werden will. Freiheitsrechte werden insofern eingeschränkt, als dass sie nur dann verwirklicht werden dürfen, wenn sie vergleichbare Rechte anderer nicht beeinträchtigen. Insofern sind diese Rechte intersubjektiv auszuhandeln (vgl. FHS, 2001, Unterrichtsunterlagen Baustein F, S. 157).

Gleichheit

In der Deklaration der Menschenrechte ist das Prinzip der Gleichheit aller menschlichen Wesen in Artikel 1 festgelegt. Die Verwirklichung dieses Grundrechtes gelingt bis heute aber nicht. „Es existieren Ungleichheiten biologischer, erblicher und lebensgeschichtlicher Art, aber auch politisch-sozialer Art...“ (FHS, 2001, Unterrichtsunterlagen Baustein F, S. 157). Das Postulat der Gleichheit fordert das Prinzip der Gerechtigkeit heraus. „Sie (die Gleichheitsvorstellung) bildet zugleich den Eckstein für das äusserst wichtige Prinzip der Gerechtigkeit und fordert ernsthaftes Nachdenken darüber, was im Blick auf biologische Faktoren, auf psychische, soziale, kulturelle und spirituelle Bedürfnisse sowie auf Leistungen des Einzelnen im Dienste seiner Mitmenschen als gerechtfertigte oder ungerechtfertigte Gleichheit oder Ungleichheit gelten kann“ (IFSW / IASSW, 2000, S. 14). Es besteht eine unaufhebbare Spannung zwischen Freiheit und Gleichheit, die in der jeweiligen Situation ausgeglichen werden muss.

Teilhabe / Sozialität / Solidarität / Brüderlichkeit

Diesem Postulat liegt die Vorstellung zu Grunde, dass der Mensch ein soziales Wesen ist und sich nur gemeinsam mit anderen Personen entfalten kann. Dies bedingt, dass man für das Leid anderer nicht nur Mitgefühl aufbringt, sondern aktiv Partei für die Betroffenen ergreift. Dies bezieht sich nicht nur auf Einzelpersonen, sondern auch auf die Anliegen ganzer Gruppen. Gefordert wird, dass wir unsere Fähigkeiten, Fertigkeiten und intellektuellen Begabungen sowie materielle Güter zum Vorteil und Wohle aller einsetzen. Letztlich beinhaltet dies den Willen, die von Leid betroffenen Menschen zu stärken und ihnen aus ihrer Isolation herauszuhelfen (vgl. FHS, 2001, Unterrichtsunterlagen Baustein F, S. 157 - 158).

Die drei Beziehungsbegriffe Freiheit, Gleichheit und Teilhabe stehen in wechselseitiger Abhängigkeit zueinander. Die Überbewertung einer dieser drei Begriffe hat direkt die Beschneidung der anderen zwei zur Folge. Die Beziehung von zwei Begriffen zueinander kann nur unter Berücksichtigung des dritten ausbalanciert werden.

8.1.1 Bedürfnisorientierung

Speck fordert bei der Erbringung von sozialen Dienstleistungen eine unbedingte Orientierung an den Bedürfnissen der Leistungsempfänger. Allein daraus ergeben sich im sozialpädagogischen Alltag unzählige ethische Konflikte, da die Bedürfnisse der Klienten nicht ohne weiteres klar zu definieren sind und sich diese im vorangehend genannten Spannungsfeld der drei Grundsätze, die sich aus den Menschenrechten ergeben, bewegen. Hinzu kommt, dass sich berufliches Handeln immer in sozialen Systemen (Helfersystem, Umfeld des Klienten) bewegt und sich in spezifischen Organisationen und Institutionen vollzieht. Schlussendlich erfüllt Soziale Arbeit einen gesellschaftlichen Auftrag. Die Bedürfnisorientierung am Klienten kann nicht ohne diese den Rahmen bestimmenden Vorgaben betrachtet werden. Speck weist mit der Aussage über den gesellschaftlichen Wandel von Menschenbildern auf diesen Umstand hin (vgl. Speck, 1999, S. 131).

Berufliches Handeln kann sich nicht ausschliesslich an den Bedürfnissen des Klienten messen, sondern orientiert sich immer auch an Normen und Werten der Institution. Wenn Menschlichkeit ein Teilwert sozialer Qualität ist, so müssen diese Vorstellungen über Werte und Normen diskutiert und begründet werden. Dabei soll sichtbar werden, was als Wohl des Klienten und was als Gemeinwohl verstanden wird. Dies geschieht mittels ethischen Argumentationen. Als Grundpositionen eignen sich dabei ethisch normative Ansätze. Es werden deshalb nachfolgend die deontologische und die teleologische Ethik als Beispiele normativer ethischer Argumentationen genauer erläutert. Eine Entscheidungsfindung im konkreten Fall erfolgt auf Grund des Abwägens zwischen verschiedenen ethischen Argumentationslinien. Für die Soziale Arbeit sind vorwiegend die deontologische Ethik nach Kant und die teleologische Ethik nach Mill relevant und hilfreich.

8.1.2 Deontologische Ethik

Die deontologische Ethik geht zurück auf den Philosophen Immanuel Kant. Dieser lebte in der Zeit der Aufklärung (1724 - 1804) und gehört zu den grossen Denkern seiner Zeit. „Bis zur europäischen Aufklärung im 18. Jahrhundert sah man den Ursprung und Grund der Moral in der Ordnung der Natur, oder in der Gemeinschaft, im Verlangen nach Glück, im Willen Gottes oder im moralischen Gefühl“ (FHS, 2001, Unterrichtsunterlagen Baustein F, S. 98). Im Zuge der Aufklärung und dem damit verbundenen Zerfall des Einflusses der Kirche auf die Wissenschaft sah Kant den Ursprung der Moral in der Freiheit und der Autonomie des Einzelnen. Kant vertrat die Ansicht, dass die Welt dem Menschen nicht so erscheint wie sie ist, sondern so, wie er sie zu erkennen vermag. Objektivität ist daher nur durch das Subjekt selbst möglich (vgl. FHS, 2001, Unterrichtsunterlagen Baustein F, S. 98).

Erkenntnisse über die Welt sind daher nichts anderes als zwar wahre, aber unvollkommene Vorstellungen des Menschen über diese Welt und gründen in der individuellen Vernunft. Im Unterschied zum Tier vermag der Mensch seine Triebe zu kontrollieren und nach eigenen Gesetzen zu handeln.

Diese Vernunft ermöglicht folglich das Handeln nach einem freien Willen, unabhängig von eigenen Bedürfnissen und Begierden. Um sein eigenes Handeln moralisch begründen zu können, benötigt der Mensch einen absoluten Wert als Referenz. Kant sieht diesen Wert ebenso in der Vernunft. Baum (1996) schreibt dazu: „Diese Freiheit der Vernunft, nämlich der einzig mögliche Ursprung wahrer Erkenntnis zu sein, begründet die Würde des Menschen, er hat einen Selbstwert, denn er erkennt sich durch Vernunft als Zweck an sich“ (Baum, 1996, S. 58). Da die Vernunft als Ausgangspunkt von moralischem Handeln aber individuellen Irrtümern unterliegen kann, formulierte Kant einen letzten Massstab zur Beurteilung von Normen. Er beschreibt Moral als die Grenzen, die dem Individuum bei der Verwirklichung seiner Lebensziele auferlegt werden, im Interesse der normativen Regulierung des Zusammenlebens in der Gemeinschaft. Handeln kann demnach dann als moralisch betrachtet werden, wenn die Handlung eine grösstmögliche Realisierung der Würde aller Menschen ermöglicht (Verallgemeinerungsprinzip).

„Die Moralität bezieht sich auf das Wollen als den Bestimmungsgrund, nicht auf die Handlung. Im moralischen Handeln wird das moralisch Richtige getan, also die Pflicht erfüllt und zugleich die Pflichterfüllung zum Bestimmungsgrund gemacht“ (FHS, 2001, Unterrichtsunterlagen Baustein F, S. 98). „Deontologisch ist Kants Ethik deshalb, weil der gute Wille moralisch zu handeln eben nicht auf die Realisierung persönlichen Glücks ausgerichtet ist, sondern im guten Wollen begründet liegt“ (Müller & Aschwanden, 2000, S. 51.)

In der konkreten Situation stellt sich mit der Frage *Was soll ich tun?* implizit die Frage nach der übergeordneten Norm. Kant stellt mit dem kategorischen Imperativ ein höchstes Beurteilungskriterium vor. „Es (kategorische Imperative) sind moralische Verbindlichkeiten ohne jeden Vorbehalt: unbedingt und kategorisch.“

Weil der Imperativ ohne jede Einschränkung verpflichtet, gilt er schlechthin allgemein, ausnahmslos und notwendig“ (FHS, 2001, Unterrichtsunterlagen Baustein F, S. 100). Als kategorische Imperative bezeichnet man Maximen (selbstgesetzte Grundsätze, Leitlinien), die die folgenden Formeln erfüllen:

1. „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“
2. Handle so, als ob die Maxime deiner Handlung durch deinen Willen zum allgemeinen Naturgesetz werden sollte.
3. Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person als in der Person eines jeden anderen jederzeit zugleich Zweck, niemals bloss als Mittel brauchst.
4. Handle so allen gegenüber, wie du aus der Perspektive einer beliebigen Person wollen würdest, dass alle handeln.
5. Ein moralisches Urteil wird niemals als nur für einen bestimmten Einzelfall gültig angesehen, sondern als gültig für alle Fälle, die dem beurteilten Fall vom Standpunkt des Urteilenden aus in wichtigen Teilen gleichen“ (FHS, 2001, Unterrichtsunterlagen Baustein F, S. 99).

Kategorische Imperative beinhalten nicht nur eine Handlungsempfehlung, sondern sind Aufforderung zu einer verpflichteten Handlung. Es zählen nicht die Folgen einer Handlung als Massstab für die Richtigkeit.

Kategorische Imperative sind gut an sich. Ein Beispiel: Die Wahrheit sagen, ein Versprechen halten, rücksichtsvoll sein, etc. Es gilt dabei zu bedenken, dass auch diese Maximen konstruiert sind und in diesem Sinne nicht objektiv bzw. herrschaftsfrei sein können. Somit unterliegt auch die Moral Irrtümern und sie ist kein unverrückbares a priori.

Kant unterscheidet den Kategorischen Imperativ vom Hypothetischen Imperativ. Den Hypothetischen Imperativ unterscheidet er weiter in den Imperativ der Geschicklichkeit und den Imperativ der Klugheit. „Hypothetische Imperative unterscheiden sich in ihren Voraussetzungen, dies oder das zu beachten, vom kategorischen Imperativ, der voraussetzungslose Geltung hat“ (Schlüter, 1999, S. 97 - 98). Der Imperativ der Geschicklichkeit beschreibt die zweckorientierte Handlung, wobei der Zweck nicht allgemein vorhanden ist und die Handlung nur in Bezug auf den Zweck beurteilt werden kann. Sie folgen der Terminologie *wenn du A willst, musst du B tun* und sind letztlich nicht mehr als eine Handlungsempfehlung.

Der Imperativ der Klugheit fordert zu Handlungen auf, die einem bestimmten Zweck des Verlangens dienen. Diesbezüglich besteht kein Handlungsspielraum. Letztlich beschreibt der Imperativ der Klugheit Verlangen nach persönlichem Glück. Davon dürfen aber keinesfalls allgemeine Regeln oder Normen abgeleitet werden.

„Die deontologische Ethik greift auf Grundsätze zurück, die einfach und unbedingt gelten. Die moralische Richtigkeit von Handlungen bemisst sich nach diesem Ansatz ausschliesslich danach, ob die Handlung von einer bestimmten inneren Beschaffenheit ist. Es kommt auf die Gesinnung an, die hinter einer Handlung steht.“

Die möglichen Folgen einer Handlung beeinflussen die Richtigkeit des Prinzips nicht. Eine Handlung gilt dann als sittlich gut, wenn sie selbstgesetzten Grundsätzen folgt, die in sich gut sind. Die moralische Richtigkeit einer Handlung ist durch die Natur der Handlung selbst bestimmt“ (FHS, 2001, Unterrichtsunterlagen Baustein F, S. 100).

8.1.3 Teleologische Ethik

Der Grundsatz der teleologischen Ethik kann folgendermassen beschrieben werden: Die moralische Richtigkeit einer Handlung bemisst sich nach ihrem Zweck / Ziel ('telos': Ziel, Zweck). Teleologisch heisst eine Ethik, die alle sittlichen Verbindlichkeiten von einem höchsten sittlichen Ziel her begründet: Vom Wohlergehen aller Betroffenen. Es kommt darauf an, die Folgen einer Handlung zu überlegen und dann zu sehen, ob sie dem höchsten Ziel dienen oder nicht. Handlungsweisen werden mit Blick auf ein Ziel / auf einen Zweck mit ihren Folgen verglichen (vgl. FHS, 2001, Unterrichtsunterlagen Baustein F, S. 102).

Dementsprechend gibt es nach Kant keine an sich guten Handlungsweisen, die bedingungslos befolgt werden müssen. Beispielsweise kann es statthaft sein, in bestimmten Situationen zu lügen, wenn die Folgen dies erfordern.

Speck erwähnt in seinen Ausführungen das utilitaristische Menschenbild. Dieses gründet auf einer utilitaristischen Ethik, die eine Konkretisierung der teleologischen Ethik darstellt (vgl. Speck, 1999, S. 132).

Utilitarismus

Als einer der geistigen Väter des modernen Utilitarismus kann John Stuart Mill (1806 - 1873) bezeichnet werden. Seine zentralen Gedanken gründen auf der Annahme, dass durch die Sinneserfahrungen des Menschen die Welt objektiv und damit vom einzelnen Menschen unabhängig erfassbar wird. Die Natur folgt kausalen Gesetzmässigkeiten. Als oberstes naturgemässes Ziel des Menschen erachtet er das persönliche Wohlergehen, sprich die Befriedigung möglichst vieler Bedürfnisse. Mill geht dabei von einer universalistischen Sichtweise aus, in dem nicht das Interesse des Einzelnen im Mittelpunkt steht, sondern alle von einer Handlung Betroffenen. Somit setzt er voraus, dass der Mensch nicht nur am eigenen, sondern am Wohlergehen aller interessiert ist. Die Befriedigung eigener Wünsche und Bedürfnisse muss demnach auf die Interessen aller abgestimmt werden. „Gut ist danach die Handlung, deren Folgen dem Wohl aller Betroffenen am besten dient“ (FHS, 2001, Unterrichtsunterlagen Baustein F, S. 103).

Als oberstes anzustrebendes Glück und Wohlergehen bezeichnet Mill *das Gefühl der Würde*. Im moralischen Handeln vermag der Handelnde dieses Glück zu erzeugen. Unter der Berücksichtigung der universalistischen Sichtweise kann das angestrebte Gefühl des Glücks nur durch Handlungen erreicht werden, die dem Wohlergehen aller Mitglieder einer Gemeinschaft dienen. Der Antrieb zu moralischem Handeln gründet zwar auf dem Glücksstreben des Einzelnen. Inhaltlich geht es dabei aber um die Berücksichtigung der Handlungsfolgen für die ganze Gemeinschaft (vgl. Müller & Aschwanden, 2000, S. 58 - 59).

Der Utilitarismus wird von vier Teilprinzipien geprägt:

1. Folgen- oder Konsequenzen-Prinzip

Nicht wie bei Kant sind Handlungen von sich aus gut. Vielmehr gilt es, die Folgen empirisch abzuschätzen. Letztendlich hängt die Beurteilung einer Handlung nicht von deren Beweggründen ab, sondern einzig und allein von deren Folgen (vgl. FHS, 2001, Unterrichtsunterlagen Baustein F, S. 103).

2. Utilitäts- bzw. Nutzen-Prinzip

„Massstab der Folgen ist ihr Nutzen für das, was an sich gut ist, und nicht der Nutzen für beliebige Ziele“ (FHS, 2001, Unterrichtsunterlagen Baustein F, S. 103).

3. Lust- bzw. Hedonistisches Prinzip

Das an sich Gute wird bestimmt durch den möglichst grossen Gewinn an Lust, sprich möglichst an der maximalen Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse. Negativ formuliert bedeutet dies die Vermeidung von Unlust und Frust. Als Formel für die Erfassung von Glück gilt: Hervorgerufene Freude abzüglich des hervorgerufenen Leides.

4. Sozialprinzip bzw. Universalistisches Prinzip

Die Folgen einer Handlung werden nicht nach dem Lustgewinn von Einzelnen oder von Gruppen gemessen, sondern an den Folgen für alle von einer Handlung Betroffenen. Damit grenzt sich der Utilitarismus vom Egoismus ab. Bei der Abschätzung der Folgen werden unter Umständen die folgenden Generationen ebenfalls miteingeschlossen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass diejenigen Handlungen bzw. Handlungsregeln moralisch richtig sind, deren Folgen für das Wohlergehen bzw. Glück aller Betroffenen optimal und nützlich sind (vgl. FHS, 2001, Unterrichtsunterlagen Baustein F, S. 103).

Mill geht in seiner Theorie davon aus, dass es bei jeder Handlung möglich ist, die Folgen empirisch abzuschätzen und dadurch zu beurteilen, wie viel Glück oder Leid für alle Betroffenen der Handlung erfolgt. Eine Handlung ist demnach moralisch gut, wenn sie für die Gesamtheit der Betroffenen ein Maximum an Glück verursacht. Die Würde des Einzelnen spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Wenn eine Handlung für die Mehrzahl der Betroffenen einen grossen Glücksgewinn bringt, so kann dies das Leid eines Einzelnen oder einer kleinen Gruppe aufwiegen (z.B. Folter) (vgl. FHS, 2001, Unterrichtsunterlagen Baustein F, S. 106).

Soziale Arbeit sieht sich im Alltag mit einer Vielzahl normativer Entscheidungen konfrontiert. Welche Werte und Normen dabei zum Tragen kommen, hängt vom handelnden Sozialpädagogen, von den in der Organisation gelebten Werten, vom Auftrag und nicht zuletzt von den gesellschaftlich geprägten Vorstellungen ab. Soziale Qualität zeichnet sich dadurch aus, dass diese Werte ständig reflektiert und der Situation und den Bedürfnissen des Klienten angepasst, zur Anwendung kommen. Urteile werden häufig auf Grund von Mischformen der beschriebenen Argumentationslinien gefällt.

In beiden ethischen Argumentationslinien geht es darum, eine Klassifizierung von unterschiedlichen Gütern vorzunehmen. Es geht um Fragen wie „*Welches Gut hat Vorrang?*“ oder „*Welches ist das kleinere Übel?*“ Im deontologischen Ansatz wird das Gute durch ein Recht oder eine Pflicht begründet. Da ein Recht auf die Befriedigung persönlicher Bedürfnisse und Neigungen besteht (solange sie nicht andere Rechte und Pflichten tangieren), ergeben sich in der Sozialen Arbeit eine Vielzahl von Fragen, welche letztendlich nur unter Berücksichtigung der persönlichen Situation des Klienten beantwortet werden können. Dabei spielt die Sichtweise des professionell Handelnden eine wichtige Rolle. Allgemein gültige moralische Ansprüche aus Sicht des Sozial Arbeitenden sind dabei nicht zwingend situationsadäquat.

Der teleologische Ansatz geht nicht von verallgemeinerbaren Ansprüchen aus, sondern hat die Folgen einer Handlung im Fokus. Diese sind aber meist nur schwer abzuschätzen. Sozialarbeitende können sich dabei auf ihr Fachwissen und ihre Erfahrung beziehen, letztendlich spielen dabei aber auch wieder persönliche Interpretationen eine zentrale Rolle. Die teleologische Argumentationsweise orientiert sich am Wohlergehen aller und zwingt dazu, über Grundwerte der Gesellschaft, der Sozialen Arbeit und über eigene Wertvorstellungen nachzudenken.

Somit ergänzen sich die beiden Argumentationslinien dahingehend, dass die deontologische Ethik bei der Begründung der höchsten sittlichen Ansprüche dient und die teleologische Ethik in Bezug auf die Anwendung dieser Grundsätze in konkreten Situationen Antworten geben kann.

Dazu lassen sich vier grundlegende Prinzipien beschreiben, die in der Ethik der Sozialen Arbeit zu berücksichtigen sind und die der deontologischen und/oder teleologischen Argumentation entspringen:

- ▶ Respekt vor der Autonomie bzw. Selbstbestimmung des Klienten
- ▶ Schadensverminderung
- ▶ Fürsorge
- ▶ Gerechtigkeit (als Bedürfnis-, Verteilungs-, Korrektive / Ausgleichende- und Partizipationsgerechtigkeit) (vgl. FHS, 2001, Unterrichtsunterlagen Baustein F, S. 168).

Soziale Arbeit ist dabei dem Wohle des Klienten sowie dem Gemeinwohl verpflichtet (Doppelmandat). Dies erfordert eine kritische Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen, institutionellen und organisationellen Wert- und Normvorstellungen. Letztendlich kann damit nur eine aktive Einmischung der Sozialen Arbeit in die öffentliche Meinungsbildung auf politischer Ebene gemeint sein. Bezogen auf die Klienten bedeutet eine Achtung der Menschenwürde eine Handlungsweise, welche konsequent die Hilfe zur Selbsthilfe des Klienten beabsichtigt.

8.2 Autonomie

„Der Mensch ist von Grund auf (primordial) ein autonomes Wesen, das an seiner eigenen Entwicklung entscheidend mitwirkt, und das darauf gerichtet ist, externe Einflüsse im Sinne der Zuträglichkeit für das eigene und das gemeinsame Wohl zu bewerten und entsprechend, d.h. verantwortlich, zu handeln“ (Speck, 1999, S. 134). Damit in Verbindung steht die im Kapitel Menschlichkeit genannte Hilfe zur Selbsthilfe. „Da Menschen nur als soziale Wesen existieren können, kann es nur eine relative oder interdependente Autonomie geben. (...) Das Autonomiestreben ist konstruktiv für das Zusammenleben, bedeutet also nicht Selbstisolierung und Abweisung des Sozialen. Autonomie ist im Grunde ein Bindungsbegriff: (...) Autonomie bedeutet Selbsteinbindung in das Rechte und Gute“ (Speck, 1999, S. 134).

Speck sieht im Zuge veränderter ökonomischer Bedingungen und wirtschaftlicher Mächte die Bedeutung dieser Selbsteinbindung gefährdet. Durch die Abhängigkeit von zunehmend anonymen und undurchschaubareren Wirtschaftskorporationen werden die persönlichen Einfluss- und Verantwortungsmöglichkeiten eingeschränkt. Speck fordert daher eine skeptische und kritische Auseinandersetzung mit dieser Entwicklung. Er wählt dazu folgende Ansätze:

Die korrigierende Macht des Selbst

Speck sieht im Selbstbewusstsein und in der Selbstverantwortung die Möglichkeit des Widerstandes gegen entmündigende Mächte. „Menschliche Kreativität und Eigenaktivität sind mehr als bloße Absicherung in rechtlichen Bestimmungen und Behauptung blosser Berufsroutine!“ (Speck, 1999, S. 135).

Persönliche Wachsamkeit und Verantwortung

„Wenn es um die Wahrung der Menschenwürde und um mehr Gemeinsamkeit gehen soll, so wird kein Weg an der persönlichen Autonomie, d.h. an der Verantwortlichkeit des Einzelnen vorbeiführen“ (Speck, 1999, S. 135). Speck sieht die Menschlichkeit vor allem durch die Macht der Wirtschaft und der Finanzmärkte gefährdet. Eine Korrektur der sich abzeichnenden Machtverhältnisse wird nur dann möglich sein, wenn sich jeder einzelne nicht von den Ideologien dieser Kräfte vereinnahmen lässt und in der eigenen Urteilsfähigkeit den Wert für das Erleben von Lebensqualität erkennt.

Humankapital

„Soziale Qualität lebt von der Autonomie der Mitarbeiter einer sozialen Einrichtung, von ihren „Persönlichkeiten“. Sie wollen erleben, dass sie als eigene Größen ernst genommen werden, dass ihr persönlicher Einsatz zählt (...)“ (Speck, 1999, S. 135). Damit unterstreicht Speck die Wichtigkeit der Eigenaktivität, Kreativität und kritischen Sichtweisen der Mitarbeiter für Institutionen. „Es geht aber auch darum, Eigenmacht im Sinne von Empowerment gegenüber entwürdigender Macht zu entwickeln. Sie ist eine wichtige Ressource für die Selbstorganisation von Qualität innerhalb eines Teams“ (Speck, 1999, S. 136). Speck ruft Sozialarbeitende dazu auf, sich in der Organisation nicht hinter einer vermeintlichen Machtlosigkeit zu verstecken, sondern berechtigte Kritik anzubringen und damit einen konstruktiven Beitrag zur Qualitätsverbesserung zu leisten.

In erster Linie bezieht sich Speck mit dem Autonomiebegriff auf die Berufsleute der Sozialen Arbeit. Die Klienten sind aber ebenso Teil der Organisationen und damit von den gleichen Entwicklungen betroffen. Sie sollten daher in die Überlegungen miteinbezogen werden. In den Ausführungen zum Humankapital geht Speck auf die Arbeit in Organisationen ein. Die Hauptaussage, dass Qualität in der Arbeit nur unter dem angemessenen Mitspracherecht der Mitarbeiter zu verwirklichen ist, gilt ebenso für die Beziehung zwischen Fachperson und Klient. Wie Soziale Arbeit organisiert wird, hat somit direkte und unmittelbare Auswirkungen auf die Perspektiven des Klienten. Den von Speck ausgeführten Bedingungen, die das autonome Handeln gefährden, kann am ehesten durch eine angemessene Partizipation auf den verschiedenen Entscheidungsebenen im Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit begegnet werden.

8.2.1 Autonomie auf verschiedenen Entscheidungsebenen

□ Politische Entscheidungsebenen

Auf nationaler Ebene der Sozialpolitik werden die Entscheidungen bezüglich sozialer Gesetzgebung gefällt. Namentlich sind dies Beschlüsse über Rechtsansprüche bezüglich Dienst- und Unterstützungsleistungen sowie über Eingriffsrechte von Institutionen. Hier liegt die eigentliche Definitionsmacht darüber, welche Probleme als soziale Probleme anerkannt werden und denen somit auch Leistungen zugesprochen werden. Auf kantonaler Ebene werden Entscheidungen bezüglich Ressourcenbereitstellung und -Verteilung gefällt. Dazu gehören ebenfalls die Art der Organisation und Definition des Angebotes der sozialen Unterstützungsangebote.

Entscheide über einzelne Projekte und spezielle Angebote werden auf dieser oder gegebenenfalls kommunaler Ebene getroffen. Eine Einflussnahme ist dabei durch politisches Engagement, Wahlen, Parteimitgliedschaft und Mitgliedschaft in Verbänden und sozialen Bewegungen und Mitarbeit in Kommissionen möglich. Da die Nutzer von sozialen Dienstleistungen über keine politische Lobby verfügen, kommt hier der advokatorische Teil der Sozialen Arbeit zum Tragen. In Bezug auf die Qualität der Sozialen Arbeit ruft Speck dazu auf, diese Einflussmöglichkeiten auch zu nutzen. Auf der Ebene Organisation könnte dies zum Beispiel heissen, dass das Engagement in Berufsverbänden und politischen Gremien gefördert und anerkannt wird. Zudem bieten sich in Organisationen zahlreiche Möglichkeiten der Informationsverbreitung und Diskussion.

Autonomes Handeln auf dieser Ebene heisst, die Möglichkeiten der Partizipation zu nutzen und damit die Anliegen der Sozialen Arbeit auf verschiedenen Ebenen auch zu vertreten. Nur damit kann der Macht der Wirtschaft entgegengetreten werden, die aus ökonomischen Überlegungen die Verwirklichung qualitativer Standards in der Sozialen Arbeit gefährdet.

□ **Ebene der Einzelfallentscheidung**

In der Schweiz geschieht die Einzelfallentscheidung durch behördliche und/oder institutionalisierte Instanzen (z.B. Vormundschaftsbehörde, Jugendanwaltschaft, IV, Schulbehörde, etc.). „Aus der Sicht des individuellen Nutzers ist diese Ebene in besonderer Weise ‘entscheidend’, wird hier doch die Definition des Problems vorgenommen, aus der die jeweils wirksamen Ansprüche einschliesslich der Bestimmung von Art und Umfang der zu gewährenden Dienste und Leistungen abgeleitet werden“ (Schnurr, 2001, S. 1340).

Dies impliziert die Klassifizierung des Problems auf Grund des bestehenden Hilfsangebotes. Hier wird das Machtgefälle zwischen Nutzer und Entscheidungsebene besonders deutlich. „Nutzer liefern die Daten, aus denen die Professionellen ihre Schlüsse ziehen, besitzen aber oft keine Kenntnis über die Relevanzstrukturen, nach denen Professionelle ihre Entscheidungen treffen; Nutzer werden aufgefordert, ihr Einverständnis zu einem Problembearbeitungsvorschlag des Sozialarbeiters bzw. Sozialpädagogen zu geben, besitzen aber selten Kenntnisse über mögliche Alternativen usw. (...)“ (Schnurr, 2001, S. 1341).

Für die Qualität Sozialer Arbeit bedeutet dies, dass bei der Leistungsdefinition nicht die Palette von bestehenden Hilfsangeboten Ausgangspunkt der Entscheidung über die Art des Hilfsangebotes sein soll. Kunstreich definiert vier Komponenten des Arbeitsprinzips Partizipation, wobei für dieses Kapitel die Frage der Problemsetzung entscheidend ist. Kunstreich betrachtet eine professionelle Problemdefinition als Resultat eines gemeinsamen Suchprozesses zwischen professionell Handelndem und Nutzer und dessen Umfeld. Diese gemeinsame Problemstellung stellt sodann die Basis für eine Handlungsorientierung dar. Daraus folgt direkt der kritische Umgang mit Akten, Diagnosen und Zuschreibungen, die sich vor dem Erstkontakt bereits über den Klienten angesammelt haben (vgl. Kunstreich, 1998, S. 312 - 318).

Autonomes Handeln bedeutet daher, sich auf eine gemeinsame Problemdefinition mit dem Klienten und seinem Umfeld einzulassen und sich nicht ausschliesslich auf Handlungsempfehlungen von anderen externen Fachstellen (z.B. Ärzte, Therapeuten) zu verlassen. Sozialarbeitende verfügen über ein breites Fach-, Experten- und Erfahrungswissen, welches durch andere Fachleute ergänzt, nicht aber ersetzt werden kann.

□ **Ebene der Leistungserbringung**

Auf dieser Ebene wird die konkrete Alltagssituation der sozialarbeiterischen oder sozialpädagogischen Tätigkeit beleuchtet. Eine zentrale Bedeutung kommt dabei der Beziehungsgestaltung zwischen Nutzern (Klienten) und Leistungserbringern zu. Soll das Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe tatsächlich umgesetzt werden, so muss dem Nutzer auch die Möglichkeit eingeräumt werden, im Verlaufe des Prozesses Kompetenzen in seinem Bestreben nach Autonomie zu stärken und/oder zu erwerben. Schnurr (2001) erwähnt dabei folgende Ansatzpunkte von Partizipationschancen:

- Mitsprache-, Beteiligungs- und Entscheidungsrechte hinsichtlich der Feststellung und Definition von Problemen und Bedarfen
- Rechte auf Informationen über unterschiedliche Dienste bzw. Leistungen und Leistungserbringer (Träger)
- Mitsprache-, Beteiligungs- und Entscheidungsrechte hinsichtlich der Wahl von Diensten/Leistungen, Leistungserbringern (Träger) und von individuellen Bezugspersonen (Sozialarbeiter, Sozialpädagogen, Erzieher, Pfleger, etc.)
- Mitsprache-, Beteiligungs- und Entscheidungsrechte im Prozess der Leistungserbringung (z.B. über die Gestaltung des Alltages in Einrichtungen/Organisationen) (vgl. Schnurr, 2001, S. 1343).

Was diesen letzten Punkt anbelangt führt Oevermann (1996, S. 110) weiter aus: „Charakteristisch für diese Entscheidungsebene ist die enge und nicht ohne weiteres sichtbare Verbindung von Fragen der Angemessenheit und des Gebrauchswertes von Diensten und Leistungen mit Fragen des Zusammenlebens von Personen (und damit auch von „Rollenbeziehungen“ und „diffusen Sozialbeziehungen“ (zit. in Schnurr, 2001, S. 1342).

Baur (1996) beschreibt die Hindernisse, die einem Aushandlungsprozess zwischen Nutzer und Anbieter entgegenstehen am Beispiel der Heimerziehung: „Der Erzieher steht im Rahmen seiner Arbeit in einem Rollenkonflikt, welcher einerseits bestimmt ist durch seine individuellen pädagogischen Leitlinien und Ziele. Andererseits verkörpert er die institutionellen Organisationsstrukturen, auf deren Einhaltung er ebenfalls achten muss“ (Baur, 1996, S. 215).

Die Seite der individuellen Leitlinien von Sozialarbeitenden wurde bereits im Kapitel Menschlichkeit beleuchtet. Speck weist in seinen Ausführungen zur Autonomie deshalb speziell auf die Organisationsstruktur hin und ruft zur konstruktiven Kritik an sozialen Einrichtungen zur Verbesserung von deren Qualität auf. Hier ist der Sozialtätige aufgefordert, für seine Klienten Partei zu ergreifen (vgl. Speck, 1999, S. 136). Fuss (zit. in Engelhardt, 1993, S. 101) beschreibt zwei wesentliche Merkmale, die zur erfolgreichen Selbsthilfe der Klienten führen: Einerseits ist es die Mitwirkung der Betroffenen, die angestrebt werden muss und andererseits die aus ihr resultierende Offenheit der Interaktion zwischen Klient und professionellem Helfer. Er geht davon aus, dass sich nur dann Kompetenzen der Betroffenen finden und fördern lassen. Dies bedingt aber offene soziale Räume, in denen der professionelle Helfer über genügend Entscheidungsfreiraum verfügt, um dem Klienten gegenüber als kompetenter Partner auftreten zu können. Für diese Freiräume gilt es einzutreten.

Wie bereits im Kapitel „Menschlichkeit“ erwähnt, ist sozialpädagogisches Handeln immer mit Normorientierung verbunden. Diese Normen entstehen aber nicht nur aus ethischen Überlegungen, sondern dienen häufig der Aufrechterhaltung des Alltages und entsprechen vielmehr den strukturellen Rahmenbedingungen der Organisation (Stellenprozente, räumliche Verhältnisse, nicht zuletzt auch dem Grundsatz, dass man „es schon immer so gemacht hat“).

Damit hängt der Spielraum für Autonomieversuche und -möglichkeiten der Nutzer direkt mit der Organisationskultur des Leistungserbringers zusammen. Dabei spiegeln sich die Partizipationsmöglichkeiten des Nutzers direkt in den Handlungsspielräumen der Sozialpädagogen wieder. Es gilt jedoch zu berücksichtigen, dass die Organisationsstruktur ihrerseits ebenfalls durch gesetzliche Normen begrenzt und eingeeignet wird.

Puch (1997) beschreibt Organisationen unter systemtheoretischer Betrachtungsweise als lernfähig. Sie stehen mit ihrer Umwelt in regem Austausch und sind fähig, sich selbst auf Grund ihrer Elemente neu zu organisieren und sich somit veränderten Umweltbedingungen anzupassen (vgl. Puch, 1997, S. 57). Speck nimmt zu diesem Sachverhalt in seinem Argument des Humankapitals Stellung. Damit sich Mitarbeiter an diesem Erneuerungsprozess beteiligen können, setzt dies eine bestimmte Form der Führung voraus. Dass sich dabei flache Hierarchiestufen mit wechselseitigen Informations- und Kommunikationskanälen besser eignen, versteht sich von selbst. Speck führt dies bei der organisationalen Funktionabilität (siehe 8.5) nochmals aus (vgl. Speck, 1999, S. 139).

Partizipationschancen der Nutzer gewinnen unter den Gesichtspunkten der Individualisierung und Pluralisierung zusätzlich enormes Gewicht, da die Soziale Arbeit als Zukunftsperspektive für die Klienten nicht mehr nur das kleinbürgerliche Familienidyll im Fokus behalten kann. Ebmeier (1990, zit. in Bauer, 1996, S. 230) bringt diesen Sachverhalt für die Heimerziehung folgendermassen auf den Punkt:

„Hieraus leite ich die Forderung ab, die Heim- und Hausordnungen zu entrümpeln von Massgaben, die das 'gute Benehmen' betreffen, und nur noch Verstösse gegen wohlbegründete und wohldefinierte Rechte von Mitbewohnern zu ahnden. Denn welches die 'richtige' Lebensweise ist, (...) gehört in keine Hausordnung“.

8.3 Professionalität

Speck bezeichnet Einrichtungen der Sozialen Arbeit als hochspezialisierte, von Expertenkompetenz abhängige Unternehmen, die hohen Qualitätserwartungen an die verschiedenen Dienstleistungen ausgesetzt sind. Dies setzt einerseits das nötige Wissen und Können der einzelnen Mitarbeiter voraus. Andererseits benötigen diese Mitarbeiter eine entsprechende materielle, personelle und infrastrukturelle Ausstattung, um qualitativ hochwertige Arbeit leisten zu können. Qualitativ professionell ausgestattete Organisationen können sich an den Klientenbedürfnissen orientieren, genügen fachlichen Ansprüchen und deren Mitarbeiter sind nicht wegen fehlender Ressourcen überfordert. Gemäss Speck können dagegen nur jene die Qualität beurteilen, die über die nötige Fachkompetenz verfügen (unter Einbezug der Betroffenen). Dies schliesst eine fachfremde Beurteilung auf Grund von diffusem Misstrauen anderer Berufsgruppen aus. „Soziale Qualität im übergreifenden Sinn wird gefährdet, wenn die eigene Profession auf Misstrauen stösst. Sie lebt vom Vertrauen der anvertrauten Menschen, auch von deren Kritik“ (Speck, 1999, S. 137).

Speck verbindet mit dem Begriff „Professionalität“ Attribute wie fachliches Wissen und Können, ausreichende personelle und infrastrukturelle Ausstattung, geeignete Arbeitsmittel etc. Dies bedeutet eine sehr enge Auslegung des Begriffes.

Die Ausführungen von Speck müssen im Kontext seines Beitrages zur Diskussion über die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit gesehen werden. Er lässt sich auf Grund dieser Aussagen in der aktuellen und kontrovers geführten Professionalisierungsdiskussion nicht verorten.

Puch fasst den in der Fachdiskussion verwendeten Begriff der Profession viel weiter und spricht von einer Profession im klassischen Sinn, wenn sie folgende Kriterien erfüllt: „Zu den geforderten Attributen gehören eine theoretisch fundierte Spezialausbildung, d.h. ein Studium, die Existenz von ethisch begründeten beruflichen Verhaltensregeln, das daran ausgerichtete Disziplinarrecht eines Berufsverbandes und die Orientierung des Handelns am Wohl der Allgemeinheit und nicht an privaten Einzelinteressen“ (Puch, 2000, S. 61).

Die von Puch erwähnte Spezialausbildung beinhaltet ein in der Disziplin verankertes Expertenwissen⁷, das sich vom Alltagswissen des Laien abhebt. Dies trifft aber für das Expertenwissen der Sozialen Arbeit nur bedingt zu. „Die Soziale Arbeit ist gerade nicht abstrakt gegenüber dem Alltagswissen und der Praxis der Lebensführung ihrer Adressaten. Sie hat sich, und dies ist konstitutiv für sie, auf die Lebenspraxis und den Alltag ihrer Klienten einzulassen“ (Puch, 2000, S. 62).

Damit wird offensichtlich, dass der Begriff der Professionalität das Bild des klassischen Expertenmodells nur teilweise erfüllt. Die aktuelle Fachdiskussion wählt einen überwiegend theoretisch-analytischen Zugang zur Frage der Professionalität, die nach der Rationalität, die die Beziehung zwischen Sozialarbeitenden und Klienten folgt, fragt (vgl. Puch, 2000, S. 61).

Es würde zu weit führen, an dieser Stelle weitere Inhalte der Diskussion über eine Sozialarbeitswissenschaft oder die aktuelle Professionalisierungsdiskussion darzulegen. Es gilt aber festzuhalten, dass die Diskussion um die Profession der Sozialen Arbeit noch nicht abgeschlossen ist und auch ein Diskurs um die Qualität in der Sozialen Arbeit die Frage nach der Identität der eigenen Profession nicht umgehen kann. Die Soziale Arbeit steht immer noch vor der Aufgabe, das eigene Feld zu begründen und kann nicht durch eine Professionalisierungs- oder Qualitätsdebatte davon abkommen. Gleichwohl soll erwähnt werden, welche Folgen eine erfolgreiche Professionalisierung für die Soziale Arbeit haben könnte:

⁷ Expertenwissen verstanden als in der Wissenschaft begründetes Wissen

Betriebswirtschaftliche Steuerungsebene

Diese fokussiert die Wirtschaftlichkeit und das Management sozialer Organisationen. Ausgelöst wurde dies durch die Reformbestrebungen der Verwaltungen hin zu Dienstleistungsunternehmen. Da Soziale Arbeit organisationell-administrativ in bürokratische Strukturen eingebunden ist, stellt sich die Frage der doppelten Kontrolle: Einerseits durch die professionelle Selbstkontrolle und andererseits durch eine hierarchische Fremdkontrolle eben dieser Strukturen. Damit befindet sie sich bei der Ausstattung mit Mitteln in einem Abhängigkeitsverhältnis, das der Qualität unter Umständen nicht dienlich ist. Durch Finanzcontrolling und knapper werdende Mittel wurde die bis dahin praktizierte Inputsteuerung um die Ergebnisorientierung erweitert und teilweise auch abgelöst. Damit sieht sich die Soziale Arbeit gezwungen, ihr professionelles Handeln systematisch zu kontrollieren und transparent zu machen (vgl. Puch, 2000, S. 51 - 58).

Betriebswirtschaftliche Anforderungen, die aus Gründen der Budgetierung für eine Vielzahl von Fällen möglichst standardisierte Qualitätsansprüche verlangen, stehen Forderungen nach möglichst individuellen Lösungsansätzen der Sozialen Arbeit gegenüber (vgl. Puch, 2000, S. 63).

Hier schliessen die Ausführungen von Speck an, der fordert, dass nur die Soziale Arbeit selbst ihr professionelles Handeln evaluieren kann und darf. Dazu werden aber Kriterien nötig. Diese dienen bei der Evaluation der Klärung der Wertmassstäbe, an denen sich das Handeln orientiert (vgl. Speck, 1999, S. 137).

In direktem Zusammenhang damit steht die klassische Professionalisierungsdiskussion, welche sich mit der Frage einer eigenen Wissenschaft für die Soziale Arbeit befasst (vgl. Speck, 1999, S. 137). Die Professionalisierung der Sozialen Arbeit könnte einen wichtigen Beitrag zur Durchsetzung sozialpädagogischer und sozialarbeiterischer Ansprüche gegenüber anderen Systemen wie Wirtschaft und Politik leisten.

Wenn die Soziale Arbeit nun selbst definieren will, welches die Standards ihres beruflichen Handelns sind, so liegt es an den Berufsverbänden diesbezüglich in die Offensive zu gehen und Vorschläge zu Qualitätskriterien zu unterbreiten. Dies könnte beispielsweise im Rahmen einer Erweiterung des bestehenden Berufskodex des Schweizerischen Berufsverbandes Soziale Arbeit (SBS) geschehen. Es sei hier bemerkt, dass es darum geht, der Entwicklung Einhalt zu gebieten, die Qualität sozialer Arbeit dem Interesse der Wirtschaft nach möglichst niedrigen gesellschaftlichen Gemeinkosten unterzuordnen.

Dies ändert aber nichts an der Tatsache, dass bereits heute Qualität auch dadurch definiert wird, wie viel der Kostenträger zu zahlen bereit ist. Die politische Legitimation sozialer Arbeit hängt mit der Finanzierbarkeit von sozialen Dienstleistungen zusammen. Damit verbunden ist die Gefahr der Deprofessionalisierung Sozialer Arbeit, die sich immer mehr von einem gesellschaftlichen wertorientierten Auftrag entfernt. Daher sind Standards, die für eine professionelle soziale Dienstleistung gelten sollen, von dringender Notwendigkeit. Diese sollten Auskunft geben über Ziele, notwendige Strukturen, Prozesse und Programme, die sich allerdings in den verschiedenen Arbeitsfeldern unterscheiden. Sie sollten sich aber an übergeordnete Massstäbe binden, um die Position der gesamten Sozialen Arbeit nicht zu schwächen.

Diese Standards sind das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses zwischen Politik, der sie beeinflussenden Wirtschaft, Interessenverbänden, Gewerkschaften etc. und der an der Finanzierung beteiligten Kostenträgern.

Sozialpolitische Steuerungsebene

Die Sozialpolitik finanziert ihre Leistungen durch Umverteilung eines Teils der staatlichen Einnahmen und hängt somit direkt mit der Finanzsituation des Staates zusammen. „Die gegenwärtigen Strukturveränderungen auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft schlagen sich deshalb in der Debatte um die Grenzen des Wohlfahrts- bzw. Sozialstaates nieder“ (Puch, 2000, S. 53). Mögliche Antworten auf diese Herausforderung ergeben sich aus den Begründungen des Modells der neuen Subsidiarität und des neoliberalen Modells, die sich in ihren Inhalten ergänzen.

Das neoliberale Modell versucht die staatlichen Ausgaben durch private Vorsorge und Verantwortung zu reduzieren. Dies bedeutet eine Reduktion der Palette von Dienstleistungen, die der Staat anbieten soll. Daneben sieht dieses Modell eine Privatisierung und damit mehr Wettbewerb der Anbieter sozialer Dienstleistungen vor. Danach würden nur noch Organisationen, die hohen wirtschaftlichen und qualitativen Ansprüchen genügen, in den Genuss von staatlichen Finanzierungsleistungen kommen. Dabei besteht aber die Gefahr, dass die qualitativen Ansprüche hinter die wirtschaftlichen zurücktreten und hauptsächlich die billigsten Anbieter zum Zuge kommen.

Das Modell der neuen Subsidiarität strebt einen qualitativen Umbau des Sozialstaates vor. Im Zentrum der Bemühungen steht die Stärkung individueller und sozialer Verantwortung. Vertreter dieses Modells führen als Gründe für das schwindende Solidaritätsgefühl an, dass der Prozess der Individualisierung und der ausgebaute Sozialstaat die Fähigkeiten zur Selbstorganisation und Selbsthilfe schwächen. Aufgabe des Staates sei es jetzt, neue Orte des sozialen Miteinanders zu schaffen. Der Sozialen Arbeit fällt dabei eine stützende Rolle für verschiedene Formen neuer Netzwerke wie Nachbarschaftsinitiativen, Selbsthilfegruppen, Freiwilligengruppen, etc. zu. In der traditionellen Unterstützung von Leistungsempfängern sollen die bestehenden Netze von Familie und Verwandtschaft vermehrt in die Unterstützungsleistungen miteinbezogen werden (vgl. Puch, 2000, S. 53 - 55).

Bei beiden Modellen bleibt anzumerken, dass sich der Staat dadurch teilweise seiner Verantwortung zu entziehen versucht. Das kapitalistische System bringt „Leichen“ mit sich und es ist fragwürdig, wenn im System lediglich die Profite, aber nicht die Defizite geteilt werden. Wenn Soziale Arbeit auf diese Weise organisiert wird, werden die dunklen Seiten des Gesellschaftssystems verschleiert.

Soziale Arbeit kann indessen über die Vermittlung von individueller Hilfe hinaus allein weder gesellschaftliche Rahmenbedingungen ändern noch Phänomene wie Arbeitslosigkeit oder Armut lösen. Trotzdem nimmt sie eine Vermittlerrolle zwischen Klient und System ein. Eine neue Professionalität der Sozialen Arbeit muss demnach über Kompetenzen und die Bereitschaft verfügen, die es ihr erlauben, im Rahmen der Sozialpolitik klar Stellung zu beziehen (vgl. Puch, 2000, S. 63).

In diesem Sinne muss es auch eine zentrale Aufgabe der Sozialen Arbeit sein, Kritik gegen gesellschaftliche Rahmenbedingungen zu üben und darüber hinaus Klienten zu befähigen, sich in den gesellschaftlichen Definitionsprozess einbringen zu können. Dies bedeutet, dass die Soziale Arbeit Spielräume suchen muss, wo Definitionsprozesse ausgedehnt und Aushandlungsprozesse installiert werden können.

„Die bisherigen Traditionen in der Sozialen Arbeit liefen überwiegend - wenn man von einem kurzen politischen Zwischenhoch absieht - darauf hinaus, im kommunikativen oder verstehenden Umgang mit den Adressaten das Eigentliche der Sozialen Arbeit zu erkennen. Das strategisch-politische Element wurde systematisch vernachlässigt oder zum Teil abgelehnt. Paradoxerweise klagen aber gerade die Angehörigen der sozialen Berufe lautstark, wenn ein mangelhafter gesellschaftlicher Einfluss und eine unzureichende Anerkennung der Sozialen Arbeit festzustellen ist“ (Puch, 2000, S. 63).

Profilierung gegenüber anderen Professionen

Obwohl die Soziale Arbeit kein eigenes Expertenwissen im Sinne einer klassischen Profession ausweisen kann, verfügt sie über ein breites Fachwissen innerhalb ihres Arbeitsfeldes. Dieses generiert sie teilweise selbst, entlehnt und begründet es indessen auch unter Einbezug anderer wissenschaftlicher Disziplinen. Mühlum, Bartholomeyczik und Göpel (1997) sprechen hierbei von Theorien für die Praxis oder kurz Praxistheorien. Dabei führen sie den Begriff der Sozialarbeitslehre ein, der für die Ausbildung von Fachleuten zuständig ist. In Bezug auf die Qualitätsdiskussion fiele dieser Sozialarbeitslehre die Aufgabe zu, die verschiedenen Praxistheorien zu sichten, zu beurteilen, in die Lehre zu integrieren und damit auch zu sichern. Sie stellt damit jenes Wissen bereit, das in der Sozialen Arbeit als Grundlage von fachlich fundierter Tätigkeit dringend benötigt wird (vgl. Mühlum, Bartholomeyczik & Göpel, 1997, S. 261).

„Eine auf Autonomie bedachte Soziale Arbeit kann aber weder auf eigene Theorie noch auf eigene Forschung verzichten, auch wenn sie die verwertbaren Ergebnisse anderer Disziplinen konstruktiv mitverwenden wird“ (Mühlum, Bartholomeyczik & Göpel, 1997, S. 263). Erst dadurch wird eine Profilierung gegenüber anderen Professionen möglich. Die Anerkennung einer Expertenkompetenz wird eine Orientierung in der bislang diffusen Allzuständigkeit für unterschiedliche soziale Probleme erleichtern (vgl. Puch, 2000, S. 61).

Professionalisierung und Klienten

Die angeführten Argumente untermauern die Forderung nach einer Professionalisierung der Sozialen Arbeit. Dabei darf nicht vergessen werden, dass diese nicht dem Selbstzweck der Sozialhandelnden dienen soll, sondern dass damit letztlich eine Verbesserung der Situation der Klienten angestrebt wird. Es geht also darum, die Dienstleistungen der Sozialen Arbeit möglichst optimal auf die Bedürfnisse der Klienten abzustimmen und die dafür benötigten Ressourcen erfolgreich einzufordern. Daneben könnte aber eine Professionalisierung der Sozialen Arbeit direkte positive Folgen für die Klienten nach sich ziehen. Wenn soziale Organisationen klar formulieren, für welche Probleme sie zuständig sind und welche Lösungsstrategien sie anbieten können, so fördert dies die Partizipationschancen der Klienten bei der Suche nach einem geeigneten Anbieter und bietet einweisenden Stellen und Kostenträgern eine bessere Orientierung im vielfältigen Angebot.

Eine erfolgreiche Professionalisierung der Sozialen Arbeit kann einen Imagegewinn derselben nach sich ziehen. Für die Klienten würde dies die Gefahr einer Stigmatisierung auf Grund der Beanspruchung einer sozialen Dienstleistung vermindern. Die Beziehung von Klient und Sozialpädagoge bzw. Sozialarbeiter würde dadurch entlastet, die Kooperation könnte sich verbessern. Anzumerken ist jedoch, dass sich die Soziale Arbeit mit Menschen am Rande der Gesellschaft beschäftigt und daher selbst auch als Profession mit der Position der Klientel in Verbindung gebracht werden kann. Diese strukturelle Tatsache kann auch nicht durch Imagegewinn wettgemacht werden.

8.4 Kooperativität

Den meisten Organisationen in der Sozialen Arbeit liegt zugrunde, dass sie professionell spezialisiert sind und mit verschiedenen Berufsgruppen zusammenarbeiten. Daraus entsteht die Notwendigkeit der gemeinsamen Abstimmung, um interdisziplinär arbeiten (kooperieren) zu können. Zudem sind diese Organisationen vom Grundgedanken her in der Regel auf Kooperation angewiesen. Sie können häufig weder ihre Zielsetzungen selbst entwickeln noch eigenständig entscheiden, wer bei ihnen zum Klientel zählt. Unter Kooperation kann die gemeinsame Nutzung vorhandener materieller und immaterieller Möglichkeiten verstanden werden (vgl. Martin, 1989, S. 181 - 186).

Zusammenarbeit oder Kooperativität ist unverzichtbar und erforderlich, wenn die zu erbringende Leistung qualitativ hochwertig und von Verantwortung getragen sein soll. Kooperativität hat eine doppelte Bedeutung für die Soziale Arbeit: Einerseits ist damit die Qualität des sozialen Austausches und Ergänzung zwischen Fachleuten und Klienten gemeint und andererseits geht es um soziale Bezüge innerhalb eines Arbeitsteams. Nebst dieser doppelten Bedeutung ist das eine nicht nur vom anderen abhängig, sondern es besteht eine Wechselwirkung. So wirkt sich ein gutes Arbeitsklima in einer Einrichtung positiv auf externe Instanzen (Angehörige) aus und umgekehrt hat eine bedürfnisorientierte Ausrichtung für die anvertrauten Menschen Auswirkungen auf das professionelle Tun (vgl. Speck, 1999, S. 137 - 138).

Das Herstellen von Kooperationen ist eine dringliche Aufgabe professioneller Sozialer Arbeit, denn die oft komplexen Zusammenhänge, in denen die Leistungsempfänger sich bewegen, verlangen Zusammenarbeit, Abstimmung und Vernetzung. Soziale Arbeit als Profession muss sich vom Einzelkämpfertum hin zur Arbeitsgemeinschaft entwickeln. Und in Zeiten knapper Kassen für Soziales kann eine detaillierte Abstimmung vorhandener Angebote ein Weg zu einem besseren Gesamtangebot sein (vgl. Pfannendörfer, 1998, S. 1).

Die Überzeugung, dass Kooperation zwischen Organisationen und Disziplinen notwendig ist, kann als Veränderung im Sozialwesen bezeichnet werden. Kooperation hat zum Ziel, die verschiedenen Leistungen für die Klienten und im weiteren Sinne für Klientensysteme zu regeln und nicht zuletzt im Interesse der Klienten zu optimieren. Wenn der Teilwert der Kooperativität im Fokus ist, dann sind damit Kooperationen innerhalb einer Organisation der Sozialen Arbeit gemeint. Kooperation zielt jedoch auch auf eine direkte und konstruktive Kontaktnahme mit der Klientel.

8.4.1 Kooperativität nach innen - Teamarbeit

Laut Speck hat eine positive Atmosphäre im Team grosse Wirkung auf das Arbeitsklima und letzten Endes auch auf die Qualität der zu leistenden Arbeit (vgl. Speck, 1999, S. 138). Martin (1989) versteht im soziologischen Sprachgebrauch das Team als Sonderform einer Kleingruppe, die über einen längeren Zeitraum regelmässig kooperiert und sich durch gleichberechtigte Zusammenarbeit ohne feste Führung kennzeichnet. Im Team soll eine zusätzliche Leistungssteigerung im Hinblick auf ein gemeinsames Arbeitsziel erreicht werden. In der Sozialen Arbeit (wobei Martin ausdrücklich Bezug auf die Sozialpädagogik nimmt) hat die Teamarbeit einen grossen Stellenwert, da Wahrnehmungen über eine Problemlage vollständiger erfasst werden können und sich die Einstellungen und Herangehensweise an Probleme ergänzen. Teamarbeit erfordert allerdings eine Anpassung an verschiedene Arbeitstempi, -techniken und -gewohnheiten. Zudem kann es verhältnismässig lange dauern, bis sich ein Team eingespielt hat.

Zentral an der Teamarbeit ist die Fähigkeit zur Selbstkritik bei jedem Einzelnen und der realistischen Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen. Im Zusammenhang mit den Rahmenbedingungen didaktischer Arbeit zeigt Martin den Stellenwert von Teamarbeit in der Sozialpädagogik auf. Didaktik hat im sozialpädagogischen Kontext die Aufgabe, konkrete Situationen des Alltags zu erfassen, zu klären und das notwendige Handeln zu planen. Die sozialpädagogische Didaktik beschäftigt sich - im Gegensatz zur schulischen Didaktik - in weit stärkerem Mass mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen und geht auf individuelle Situationen und Bedürfnisse ein. „Das wesentliche Merkmal der sozialpädagogischen Didaktik ist das vielseitige Reflektieren. Sie umfasst alle Tätigkeiten, mit denen Bedingungen, Ereignisse und Strukturen in sozialpädagogischen Arbeitsfeldern in einen systematischen Zusammenhang gebracht werden“ (Martin, 1989, S. 44). Bezüglich Teamarbeit meint Martin, dass die meisten sozialpädagogischen Organisationen nebst einer Leitung einen hierarchischen Aufbau haben und so die Zusammenarbeit in einem „echten“ Team nur in begrenztem Umfang verwirklicht werden kann. Aus einer pragmatischen Sichtweise kann Teamarbeit als Mittel angesehen werden, um Aufgaben zu lösen, wobei Teamarbeit nur dann praktiziert werden sollte, wenn dies von der Aufgabe her sinnvoll erscheint. Umfangreiche Aufgaben mit vielfältigen Aspekten können dagegen meist nur von mehreren Fachkräften bewältigt werden. Im sozialpädagogischen Alltag wären damit beispielsweise Fallbesprechungen oder die Erarbeitung von Konzepten angesprochen.

Aus einer pädagogischen Sichtweise bedeutet Teamarbeit, dass Konfliktsituationen gerechter beurteilt werden können und gemeinsame Beschlüsse in der Regel realistischer sind als Einzelentscheidungen. Ausserdem bietet intensive Teamarbeit die Chance zu neuen Anregungen und Herausforderungen in Bezug auf einen kreativen Arbeitsprozess (vgl. Martin, 1989, S. 181 - 186).

Krenz (2002) beschreibt Teamarbeit als Voraussetzung für eine qualitätsgeprägte Elementarpädagogik. Der Elementarbereich umfasst alle Einrichtungen familienergänzender Erziehung und Bildung für Kinder, wobei sich diese Erkenntnisse im weiteren Sinne auch auf den Bereich der Sozialen Arbeit übertragen lassen. Von Interesse im Zusammenhang mit der Teamqualität ist, wenn diesbezügliche Grundsatzfragen geklärt werden können und konzeptionelle Eckwerte benannt sind. Qualität im Kontext von Teamarbeit heisst, dass in der lebendigen Auseinandersetzung persönliche und fachliche Unterschiede offen liegen und durch Weiterentwicklung eine gemeinsame Sicht- und Verhaltensbasis entstehen kann. Teamqualität bedeutet aber auch, Beziehungen zu thematisieren und bei Widerständen, Vorurteilen und Misstrauen Klärungsprozesse einzuleiten. Konflikte können als Herausforderung und als Chance der individuellen und institutionellen Entwicklung verstanden werden. Wichtig ist ebenfalls die Bereitschaft, Selbstverantwortung zu übernehmen und diese zu zeigen, wenn fachliche Profilierung (im positiven Sinne) angezeigt ist. Bei schwierigen Problemen oder grösseren Konflikten sind Einigungsprozesse einzuleiten und Sachklärungen in den Vordergrund zu stellen. Die Teamarbeit kann als Quelle für Produktivität und Kreativität, wie auch als Medium für Kommunikation und Ort für Sozialkompetenz und nicht zuletzt Fachorientierung angesehen werden.

Ein Team orientiert sich an professionellen Massstäben, um mit Fach-, Sach- und Methodenkompetenz ein Ziel zu erreichen. Gelingt dies, ist dies ein Gradmesser für Qualität und Güte bezüglich Teamarbeit, die sich besonders an den inhaltlichen Aufgaben einer Organisation zu orientieren hat (vgl. Krenz, 2002, S. 3 - 5).

Bezüglich der Teamkooperation meinen Schneider und Knebel (1995), dass der entscheidende Vorteil von guter Kooperation ist, dass anstehende Probleme auf der Sachebene und somit weniger emotional behandelt werden und aus diesem Grunde auch objektiv bessere Lösungen möglich sind. Gute Zusammenarbeit oder Kooperation im Team bedeuten dagegen auch, dass flexibler auf veränderte Anforderungen des Umfeldes reagiert werden kann (vgl. Schneider & Knebel, 1995, S. 20 - 21).

Eine „gute“ und auf Kooperation bauende Teamarbeit gestaltet sich dann schwierig, wenn Machtstreben, Konkurrenz, Misstrauen, Gleichgültigkeit oder Unselbständigkeit erlebt wird. Teamarbeit setzt wie bereits angesprochen bei den einzelnen Mitarbeitern die Fähigkeit zur Selbstkritik voraus, was besonders wichtig wird bei einer notwendigen Fallabgabe. Zudem muss vorausgesetzt werden, dass in der Teamarbeit Rangunterschiede gleichgültig sind: Jedes Teammitglied hat die Möglichkeit, auch als Lernender in der Runde zu sitzen. Die Einstellung dazu und zur sozialpädagogischen Arbeit (was auch für andere Handlungsfelder der Sozialen Arbeit gilt) und zu den Handlungskonzepten muss annähernd übereinstimmen. Das Team muss daran arbeiten, weil es eine notwendige Voraussetzung für die gelingende Kooperation ist (vgl. Bonifer-Dörr, 1999, S. 3).

Auch im Zusammenhang mit Teamarbeit muss die Frage nach der Effektivität gestellt werden. Im Kontext der Teamarbeit oder wie hier mit „Kooperativität nach innen“ beschrieben, ist mit Effektivität nicht nur gemeint, dass ein Problem gelöst oder eine Aufgabe effizient bearbeitet wird, sondern auch, dass alle Beteiligten bei der Befriedigung ihrer Bedürfnisse gefördert und nicht beeinträchtigt werden. Mit anderen Worten bedeutet dies, dass mit der Teamarbeit Ziele verfolgt werden, die eine hohe Befriedigung von Bedürfnissen anstreben. Zudem sollten die Ergebnisse der Arbeit dem Ziel möglichst nahekommen und um es mit der ökonomischen Brille zu betrachten: Die Kosten müssen in einem günstigen Verhältnis zum Nutzen stehen (vgl. Scholl, 2001, S. 3).

Da sich Teamarbeit immer in einem organisationellen Rahmen bewegt, müssen demzufolge Bedingungen gegeben sein, die eine Teamarbeit erst ermöglichen. Damit ist gemeint, dass seitens der Organisation Leistungen erbracht werden müssen, die einem Team den Rahmen geben, um funktionieren zu können.

Diese Rahmenumgebung beschreiben Brühweiler und Egli (1991) auf drei Ebenen. Auf der *ersten Ebene* ist die Identität und Zielsetzung einer Organisation angesprochen, die mit der Kernaufgabe der Organisation (oder spezifischen Ausrichtung auf eine Problemlage) verbunden ist. Im Konzept und in der Strategie einer Organisation wird auch die Vernetzung von Zielen und deren Ausführung im Team offensichtlich. In diesem Prozess werden Formen gefunden, das Team auf der ausführenden Ebene arbeitsfähig zu machen. Die *zweite Ebene* bezieht sich auf die formale Struktur, wobei hier eine gewisse Ambivalenz zwischen der Organisationsphilosophie und der Übergabe von Kompetenzen festzustellen ist: Die formale Struktur ist in den meisten Organisationen hierarchisch geregelt.

Doch gerade die Komplexität von Aufgabenstellungen im Kontext der Sozialen Arbeit erfordert eine teamorientierte Ausführung von Problemlösungen. Dieser Widerspruch soll jedoch nicht negiert, sondern integriert werden. Es geht um die Schaffung einer Form, die hierarchische Strukturen und teamorientiertes Vorgehen miteinander kombiniert. Erst so wird eine Identifikation der Teammitglieder mit der Organisation möglich. Mit der *dritten Ebene* sind Abläufe, Prozesse sowie die Infrastruktur gemeint. Ein transparenter Rahmen für Teamarbeit ist dann gegeben, wenn Entscheidungsprozesse und Informationsflüsse zwischen der Leitung und dem Team gewährleistet sind. Dies bedingt, dass Problemlösungen auf der Leitungsebene ebenfalls in einem kooperativen Stil gelöst werden. Natürlich sind diese Zusammenhänge jeweils stark abhängig von der zur Verfügung stehenden Infrastruktur (in Form von Finanzen, Zeit, Arbeitskräften) (vgl. Brühweiler & Egli, 1991, S. 6 - 8).

8.4.2 Kooperativität nach aussen - Zusammenarbeit mit Klienten

Nebst der Kooperativität nach innen ist gemäss Speck die Einsicht verbreitet, dass Organisationen der Sozialen Arbeit auf die Verständigung und Zusammenarbeit mit Klienten und deren Angehörigen angewiesen sind (vgl. Speck, 1999, S. 137). Hier könnte man auch den Begriff der „Wichtigkeit von Kooperation“ verwenden. Es gilt aber zu bedenken, dass beispielsweise in der gesetzlichen Sozialarbeit nicht immer ein Anspruch auf Kooperation im engeren Sinne besteht (z.B. Bewährungshilfe, Massnahmenvollzug). Hier taucht die Frage nach der Freiwilligkeit von Kooperation auf und im weiteren Sinne auch die Frage nach der Freiwilligkeit in der Sozialen Arbeit.

Freiwilligkeit würde bedeuten, dass Klienten ein Arbeitsbündnis mit Fachpersonen der Sozialen Arbeit jederzeit und ohne direkte negative Folgen auflösen können. Faktisch sind diese Bedingungen jedoch selten realisierbar, da Klienten in der Regel in einer schwierigen Lebenssituation oder in einem Hilfeprozess stehen. Die Unterscheidung von Freiwilligkeit bzw. Unfreiwilligkeit kann den „helferischen Akt“ jedoch nur unzureichend beschreiben, da Freiwilligkeit nur relativ gemeint sein kann, nämlich relativ zu den Formen und Graden des Ausschlusses aus gesellschaftlichen Teilsystemen. Jede Handlung in den Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit verlangt aber eine minimale Akzeptanz des Problemlösungsrahmens durch die Klienten, was als (begrenzte) Freiwilligkeit verstanden werden könnte. Als Konstrukt hat Freiwilligkeit dennoch eine gewisse Bedeutung: Klienten, die den Zugang zu Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit als einen freiwilligen definieren, erleichtern möglicherweise das Zustandekommen eines Arbeitsbündnisses.

Das Zustandekommen eines solchen kann erleichtert werden, wenn die Situation als „freiwillige Kooperation“ definiert wird. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sozialarbeiterisches oder sozialpädagogisches Handeln in jedem Fall auf einen minimalen Zusammenarbeitskonsens angewiesen ist (vgl. FHS, 2000, Unterrichtsunterlagen Baustein C).

In den Praxisfeldern sozialer Arbeit bestehen Zuständigkeits- und Abgrenzungsprobleme, die nicht nur in den zunehmend komplexeren Problemsituationen der Klienten begründet sind. Diese erschwerten Lebenslagen sind durch die Auflösung struktureller Fixierungen und kultureller Bindungen sowie durch Individualisierungsprozesse zusätzlich gekennzeichnet. Die Erfüllung konkreter Aufgabenstellungen sozialer Organisationen fordert ein Überdenken der gewachsenen Strukturen und hat einen vermehrten Koordinations- und Vernetzungsbedarf zur Folge. Zudem verlangt dies eine Optimierung der Effizienz und Effektivität bei Abläufen und Personal. An den Schnittstellen interdisziplinärer und interinstitutioneller Zusammenarbeit, bei Abklärung, Beratung, Zuweisung, Massnahmenplanung und Entlassung der Klienten, ist Vernetzung und Kooperation in den verschiedenen Praxisfeldern von Nöten.

Schweitzer (1998), der die Frage nach gelingender Kooperation stellt, definiert professionelle Kooperation in Gesundheits- und Sozialberufen als:

- 1) „Die Handlungen mindestens zweier Parteien (davon mindestens ein Fachmensch),
 - 2) die in einem Kontext professioneller Dienstleistungen
 - 3) sich auf dasselbe (nicht unbedingt ähnlich definierte) Problem beziehen und bezüglich dieses Problems
 - 4) ein Arbeitsergebnis erzielen wollen (über das keine Einigung bestehen muss). Diese Handlungen können
 - 5) mehr oder weniger koordiniert erfolgen,
 - 6) gleichzeitig oder kurz nacheinander folgen.
 - 7) Die Parteien können, müssen aber nicht voneinander Kenntnis nehmen“
- (Schweitzer, 1998, S. 26).

Schweitzer weist darauf hin, dass es bezüglich Kooperation sehr enge und auch sehr weit gefasste Begriffsdefinitionen gibt, wobei er professionelle Kooperation nicht als objektiv beschreibbare Begebenheit versteht, sondern als die Bewertung unterschiedlicher Akteure über einen Sachverhalt (vgl. Schweitzer, 1998, S. 26).

Schweitzer meint, dass Kooperation im Gesundheits- und Sozialwesen oftmals heftig propagiert wird und die Gründe vor allem in der Bevorzugung von Konsens gegenüber Dissens in menschlichen Auseinandersetzungen liegen. Und dennoch wird Kooperation, auch wenn faktisch erforderlich, seltener praktiziert als gepredigt. Der Grund liegt unter anderem dort, wo Kooperation im engeren Sinne nicht nötig oder gar sinnvoll ist. Denn kooperatives Verhalten muss sich für beide Interaktionspartner (z.B. Fachperson und Klient) lohnen. Zudem hängt der Nutzen von Kooperation oft davon ab, ob Kooperation von einem Dritten gewünscht ist und dafür auch entsprechende Rahmenbedingungen bestehen (vgl. Schweitzer, 1998, S. 27 - 29). Grundsätzlich lässt sich sagen, dass Kooperation dann stattfindet, wenn es sich für die beteiligten Parteien lohnt. Ob sich eine Kooperation gelohnt hat, ist jedoch sehr beurteilerabhängig (vgl. Schweitzer, 1998, S. 38 - 39).

Im Gegensatz zu eher technisch orientierten Fächern wie z.B. der Medizin sieht Schweitzer für den Bereich der Sozialen Arbeit erhöhte Kooperationsanforderungen, da dieses Arbeitsfeld besonders viele Langzeit-Kooperationen beinhaltet. Damit ist nebst dem „Einlassen“ auf den Klienten (Dienstleistungen in Form von persönlichem Kontakt und Gesprächen) gemeint, dass vor allem in der Sozialen Arbeit eher längerfristige Kontakte angeboten werden. Zudem ist der Klienten-Bedarf (das, was der Klient an Unterstützung oder Hilfeleistung braucht) schwer objektivierbar beziehungsweise von aussen überprüf- und bestimmbar. Gerade im Bereich der Sozialen Arbeit zeigt sich demzufolge, dass Kooperation zudem noch mit strukturellen Schwierigkeiten zu kämpfen hat, was nicht bedeutet, dass Kooperation hier schlechter funktioniert. Es bedeutet allerdings, dass die Formen von Kooperation weniger selbstverständlich sind und dass „gute“ Kooperation gewisse Ansprüche an die „Kooperations-Kompetenz“ der Beteiligten stellt (vgl. Schweitzer, 1998, S. 51 - 53).

Schweitzer stellt in einem nächsten Schritt die Frage, was die systemische Beratung bei Kooperationsprozessen leisten kann. Die Steuerung von Kooperationsprozessen ist nach Willke (1993) auf drei moderne „Kulturtechniken“ angewiesen: Selbstreflexion, Diskursverfahren, Kontextsteuerung (zit. in Schweitzer, 1998, S. 53).

Mit *Selbstreflexion* ist gemeint, dass sich Systeme selbst und die Wirkungsweise ihrer eigenen Operationen in der Umwelt und die Rückwirkungen von dort in das System beobachten. Dies bedeutet, dass sie aus einem Raum von Merkmalen möglicher Identitäten „...diejenigen auswählen und in Handlung realisieren, welche zu den jeweils wahrgenommen Umwelten am besten passen“ (Schweitzer, 1998, S. 54).

Willke geht davon aus, dass sich durch Reflexion auch Veränderungen vorausschauend vordenken und sich bislang noch nicht verwirklichte Identitäten durchspielen lassen (zit. in Schweitzer, 1998, S. 54).

In *Diskursverfahren* definieren die Akteure die Regeln der Interaktion selbst, mit dem Ziel einer Verständigung. Dabei ist mit Verständigung nicht gemeint, am Ende derselben Meinung zu sein (was angesichts der Spezialisierung ein eher schwieriges Unterfangen darstellt), sondern zu erkennen, „warum und wo man die anderen nicht versteht, wo man mit ihnen verschiedener Meinung ist, und wie man mit diesen Meinungsverschiedenheiten in Zukunft umgehen will“ (Schweitzer, 1998, S. 54).

Aus der Sicht von Willke (zit. in Schweitzer, 1998, S. 54) sind dies „konsensentlastende Diskurse“. Das Ziel liegt dort, wo Akteure gegenseitig Handlungsmöglichkeiten vorstellen. Somit ist ein wechselseitiges Interesse an Kooperation Voraussetzung. Für die Kooperation ist die *Kontextsteuerung* von besonderer Wichtigkeit. „Ein System definiert die Rahmenbedingungen, unter denen der „Output“ eines Systems oder der Kooperation zwischen mehreren Systemen bewertet wird - also die Konsequenzen, die verschiedene Outputs haben werden. Das, den Kontext steuernde, System überlässt es aber den anderen, wie sie diesen Output erreichen“ (Schweitzer, 1998, S. 55). Mit anderen Worten: Kontextsteuerung definiert, ob sich Kooperation lohnt, erforderlich, überflüssig oder gar schädlich ist.

In der Sozialen Arbeit wird auch der Begriff vom Sozialen Netzwerk verwendet. Damit sind nicht nur zwischenbetriebliche, sondern viele unterschiedliche Kooperationsbeziehungen gemeint. Die Begriffe Kooperation und Vernetzung werden oft synonym verwendet, wobei Mutschler (1998) Vernetzung als „das Erreichen einer bestimmten Qualität von Kooperation“ (Mutschler, 1998, S. 49) versteht. In Zusammenhang mit der Organisation und Koordination von Leistungen im Bereich der Sozialen Arbeit hat das Case Management Bedeutung erlangt.

Case Management baut auf der Einsicht, dass die gegenseitige Kooperation von Organisationen zu einer integralen Form von Hilfeleistungen für die Klienten führt, wobei Fachleute unterschiedlicher Herkunft auf inhaltlicher Basis zusammenarbeiten. Wendt (1997) begründet, dass das Case Management für eine bessere Koordination von Dienstleistungen und für mehr Zusammenarbeit unter den Beteiligten konzipiert worden ist (vgl. Wendt, 1997, S. 83).

Mit dem Case Management wird der Klient als selbstaktiver Nutzer gesehen, mit dem die Unterstützungsmassnahmen abgestimmt werden, wobei die Dienstleistung auf die Bewältigung der Situation und Problematik abzielt. Case Management beinhaltet nebst der Koordination des Einsatzes von Dienstleistungen auch die Gestaltung der Kooperation von Nutzern und Leistungserbringern (vgl. Wendt, 1998, S. 11 - 12).

Auf die Kooperation zwischen verschiedenen Organisationen soll hier nicht genauer eingegangen werden. Für diese Arbeit ist von Interesse, wie Kooperationen hergestellt werden kann, wenn die Klienten an zentraler Stelle der Sozialhilfekoordination (Case Management) stehen. Van Riet und Wouters (2002) beschreiben die Koordination der Hilfe- und Dienstleistungen unter anderem auch auf der Ebene der Klienten. Hier bildet der Klient den Ausgangspunkt und ist Subjekt der Hilfeleistung. Das heisst, dass der Klient so weit wie möglich als handelnde Person betrachtet wird. Nicht die Interessen der Organisation, sondern die Bedürfnisse und Fragen des Klienten stehen an erster Stelle. In diesem Zusammenhang wirkt das Case Management mit seinen Basisfunktionen:

- ▶ Erfassung der Klientenbedürfnisse
 - ▶ Erarbeitung eines Hilfe- und Dienstleistungsplans
 - ▶ Überwachung der Kontrakterfüllung
 - ▶ Beurteilung der Effizienz und Effektivität der Hilfeleistung
- (vgl. Van Riet & Wouters, 2002, S. 71).

Beim klientenorientierten Case Management werden die Selbstbestimmung sowie die Aufmerksamkeit für das soziale Netzwerk der Klienten in den Mittelpunkt gestellt. Dies hat einen direkten Zusammenhang mit der Begrifflichkeit der Partizipation. Die Position des klientenorientierten Case Managements bedeutet nämlich, dass Klienten „in höchstem Mass an der Definition von Zielen, Feststellung von Bedürfnissen und Ausformulierung eines in den eigenen Anliegen und Vorstellungen begründeten Arbeitsplanes zu partizipieren haben“ (Van Riet & Wouters, 2002, S. 51).

Deutlich wird, dass für das Zustandekommen von Kooperation entsprechendes getan und arrangiert werden muss. Dennoch ist Kooperation grundsätzlich nicht plan- oder berechenbar. Es begegnen sich immer Menschen mit eigenen Sichtweisen, Erfahrungen und Normen, die in einem wechselwirkenden Verhältnis zueinanderstehen. Daher lässt sich die Qualität gelingender Zusammenarbeit auch nicht normieren, es können höchstens Regeln aufgestellt und von der Einhaltung dieser ausgegangen werden (vgl. Speck, 1999, S. 139).

8.5 Organisationale Funktionabilität

Mit der Begrifflichkeit „Organisationale Funktionabilität“ spricht Speck die ordnende Gestaltung an, durch die eine Organisation arbeitsteilig differenziert und funktionsfähig wird. Besonders in Organisationen im Bereich der Sozialen Arbeit sind verschiedene Fachleute tätig, deren Wissen und Kompetenzen erst in einer abgestimmten Ordnung Wirkung erhalten. Die Einbindung von verschiedenen (fachlichen) Aufgabenbereichen in eine Organisation verlangt Aufteilung und Koordination, damit die Gesamtergebnisse effektiv auf das Wohl der anvertrauten Menschen ausgerichtet werden können. Eine Organisation im Sozialbereich kann dann als gut organisiert betrachtet werden, wenn die Arbeitsteilung nicht isolierend gehandhabt wird, sondern die Möglichkeit zu gegenseitigem Austausch besteht. Weiter tragen individualisierte Regelungen und Entscheidungen dazu bei, dass persönlichen und kooperativen Formen der Tätigkeitskoordination mehr Platz eingeräumt wird. Die Funktionabilität ist dann gefährdet, wenn eine Organisation übermässig bürokratisiert ist, da dies die Selbstorganisationskräfte der Mitarbeiter einschränkt. Die Qualität der Dienstleistungen hängt wesentlich von den organisatorischen Strukturen einer Einrichtung ab. Demzufolge sind die Anforderungen an die Organisation hoch und bedürfen eines eigenen Managements. Diesbezüglich sind neben organisatorischem und kommunikativem Geschick des „Leiters“ einer Einrichtung auch menschliche und integrierende Fähigkeiten gefragt (vgl. Speck, 1999, S. 139 - 140). Im Bereich der Sozialen Arbeit findet sich heute eine Vielzahl von Organisationen, die sich auf unterschiedliche Aufgaben spezialisiert haben. Vor allem in den Siebziger und Achtziger Jahren haben Organisationen im Sozialbereich eine Phase des Wachstums durchlaufen. Neue soziale Aufgaben wurden und werden heute von professionell ausgebildeten Fachkräften bearbeitet (vgl. Puch, 1994, S. 198). Man kann sagen, dass sich die Organisationen der Sozialen Arbeit zu hochdifferenzierten Gebilden entwickelt haben und eine relativ grosse Zahl von verschiedenen Fachkräften beschäftigen. Damit die organisations-spezifischen Aufgaben auch wirksam angegangen werden können, ist eine bestimmte Ordnung nötig (vgl. Speck, 1999, S. 139).

8.5.1 Humane Strukturierung als Grundlage einer „guten“ Organisation

Speck bezeichnet einen sozialen Betrieb dann als gut organisiert, wenn er eine humane Strukturierung aufweist. Er spricht damit insbesondere den gegenseitigen Austausch sowie persönliche und kooperative Formen der Tätigkeitskoordination an (vgl. Speck, 1999, S. 139). Doch was bedeutet dies nun für Organisationen der Sozialen Arbeit? Blindenbacher (1997) beschreibt in seinen organisationstheoretischen Überlegungen unter anderem die „Human-Relations-Theorie“. Daraus geht hervor, dass auch jene sozialen Organisationsbedingungen zu fördern sind, die die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter betreffen. Damit solche Bedingungen jedoch zustande kommen, muss eine teamorientierte und demokratische Organisationsstruktur bestehen (vgl. Blindenbacher, 1997, S. 77).

Die wesentlichen Merkmale dieses Ansatzes beschreibt Kühn (1992) folgendermassen:

- ▶ Gleichberechtigung aller Organisationsmitglieder
- ▶ Fachliche Kontrolle erfolgt nicht durch Vorgesetzte, sondern durch Kollegen
- ▶ Eine starre Aufgabenverteilung besteht nicht, sondern wird nach anfallenden Aufgaben vorgenommen
- ▶ Mitarbeiter arbeiten aufgaben- und zielorientiert, und nicht regelorientiert
- ▶ Arbeitsabläufe werden entsprechend flexibel von Mitarbeitern eigenständig gestaltet
- ▶ Informationsvermittlung erfolgt netzartig und meist mündlich
- ▶ Die fachliche Qualifikation bei der Auswahl der Mitglieder steht im Vordergrund
- ▶ Für die Zielerreichung zeichnen sich alle am Arbeitsprozess Beteiligten verantwortlich (vgl. Kühn, 1992, S. 291).

Die aufgeführten Punkte können dazu beitragen, dass eine teamorientierte und demokratische Organisationsstruktur entstehen kann. Wenn von Gleichberechtigung (wobei nicht die Gleichstellungsfrage in Organisationen gemeint ist) aller Organisationsmitglieder gesprochen wird, lässt sich im Hinblick auf die Umsetzbarkeit eine kritische Anmerkung machen. Blindenbacher meint in diesem Zusammenhang, dass bei einer grösseren Anzahl von Mitgliedern die Tätigkeiten aufeinander abzustimmen sind, damit eine Kooperation überhaupt möglich ist. Dies bedingt, dass die Aktivitäten der einzelnen Mitglieder auf das Gesamtziel der Organisation abgestimmt werden, was wiederum bedeutet, dass Weisungen erteilt werden. Die Gesamtheit solcher Regelungen könnte man als hierarchische Ordnung beschreiben (vgl. Blindenbacher, 1997, S. 87 - 88).

Dies bedeutet, dass eine Gleichberechtigung aller Organisationsmitglieder angestrebt werden kann, die Komplexität von Organisationsstrukturen jedoch verlangt, dass Entscheidungen gefällt und Tätigkeitsbereiche benannt werden müssen. In Kapitel acht (8.5.4) wird in diesem Zusammenhang die Funktion und Bedeutung der Leitung angesprochen.

Es fällt auf, dass die aufgeführten Merkmale grundsätzlich eher eine „technische“ Ausprägung haben, da sie aus organisationstheoretischen Überlegungen entstanden sind. Wenn man den Aspekt einer humanen Strukturierung als Grundlage einer „guten“ Organisation aus einer allgemeinen Perspektive betrachtet, so könnte man auch sagen, dass Reflexion und Diskurs eine Voraussetzung sinnvoller Arbeit sind. Girschner (1990), der aus der soziologischen Richtung stammt, stellt die Frage, was eigentlich dagegenspricht, wenn nicht nur Inhaber von Leitungsrollen, sondern alle Mitarbeiter einer Organisation die Chance erhalten, „effektiv über Sinn und Nutzen dessen nachzudenken, worauf es seine kostbare Lebenszeit verwendet?“ (Girschner, 1990, S. 178). Hier ist mit kostbarer Lebenszeit die Arbeitszeit als Bestandteil von Lebenszeit zu verstehen. Mit Girschners Aussage ist gemeint, dass verschiedene Mitarbeiter einer Organisation in einen kritischen und kreativen Gedankenaustausch treten können, der in verbindliche Entscheidungen münden kann. Dieses Verständnis kann mit dem Konzept der „empathischen Reflexion“ und der „Humanisierung der Arbeit“ beschrieben werden, wobei Reflexion Handlungsmodi voraussetzt, die zugleich Bestandteil humaner Arbeit sind. Girschner stellt die These auf, dass ein solches Konzept die Funktionsspezifizierung, Hierarchisierung und formale Zweckrationalität in einer Organisation relativieren wie auch reduzieren kann, wobei dies aber empirisch zu überprüfen wäre. Fakt ist jedoch, dass das Konzept die sozialen Bedürfnisse und Sinnbedürfnisse der Menschen besser befriedigen kann als konventionelle Strukturen in einer Organisation (vgl. Girschner, 1990, S. 178 - 179).

8.5.2 Organisatorische Strukturen - Management im Sozialbereich

Management im Sozialbereich (oder auch Sozialmanagement) bewegt sich zwischen den Polen „Einlösung der Ansprüche der Ethik sozialer Arbeit“ und der „methodischen und systematischen Verbesserung sozialen Handelns“. Zum einen bedingt die ethische Dimension, dass Management im Sozialbereich - und gerade dort - auf einem positiven Menschenbild aufbauen muss. Betroffene sind nicht bloss die Klienten, sondern Personen, die um ihrer selbst willen mit ihren Problemen Achtung und Beachtung verdienen.

Ferner verdienen Mitarbeiter über ihre Funktion hinaus Respekt und Verantwortung. Zum zweiten muss den Besonderheiten sozialer Arbeit Rechnung getragen werden. Das heisst, dass Konzepte und Techniken des Managements auf die Eigenart sozialer Arbeit angepasst werden können, wobei jedoch der gesellschaftliche Wertkomplex zu berücksichtigen ist. Grundsätzlich haben Management-Techniken eine ähnliche Funktion wie Methoden in der Sozialen Arbeit: Sie sind ein Werkzeug und werden eingesetzt, sofern und solange sie bei der Bewältigung sozialer Probleme hilfreich sind.

Management muss aber auf jeden Fall stets der Eigenart der in einer Organisation betriebenen Tätigkeiten Rechnung tragen. Und zum dritten soll Sozialmanagement dazu dienen, die in den beteiligten Personen liegenden Fähigkeiten zu entwickeln und für eine Problembewältigung zu optimieren. Zu den beteiligten Personen gehören hierbei Nutzer eines Angebotes und deren Angehörige, aber auch Mitarbeiter. Zusammenfassend bedeutet dies, dass Sozialmanagement mit der Grundlage ethischer Aspekte und vor dem Hintergrund der Besonderheit der Sozialen Arbeit alle Bemühungen umfasst, die Ziele und Arbeitsabläufe in einer Einrichtung optimieren.

Wie bereits angesprochen ist es bei der Einführung von Managementtechniken im Sozialbereich wichtig, die Besonderheiten sozialer Arbeit zu beachten und die wesentlichen Zielmerkmale und Prozesse der eigenen Einrichtung zu klären. Nur so können Massstäbe benannt werden, mit denen Management-Konzepte auf die Eignung für soziale Einrichtungen überprüft werden können. Um eine Antwort auf die Frage „Wozu Sozialmanagement?“ zu finden, gilt es die Besonderheiten des Sozialbereichs zu kennen. Im Gegensatz zur Produktion von Gütern sind Einrichtungen der Sozialen Arbeit nicht gewinn-, sondern unterstützungs- und begleitungsorientiert. Zusätzlich ist der Mechanismus von Angebot und Nachfrage nur geringfügig funktionsfähig: Betroffene, Nutzer und Kunden sind nur begrenzt in der Lage, einer Nachfragerolle gerecht zu werden.

Im Gegensatz zum Marktmodell existieren im Bereich der Sozialen Arbeit sehr viel kleinere Spielräume für Aushandlungsprozesse. Zudem bestehen häufig unüberbrückbare Spannungen zwischen gesellschaftlichen Werten und Normen einerseits und den Bedürfnissen und Wünschen der Beteiligten andererseits. Die zentralen gesellschaftlichen Werte sind als Rahmen gesetzt, in dem sich der Aushandlungsprozess abspielt.

Die Tatsache, dass Fachleute der Sozialen Arbeit und die Klienten eine gemeinsame Dienstleistung erbringen, hat wesentlichen Einfluss auf deren Qualität. Entscheidend ist aber auch die aktive Einbeziehung und Mitwirkung der Klienten.

Gerade deshalb liegt die zentrale Bedeutung für Erfolge bzw. Misserfolge sozialer Arbeit in der Gestaltung der Interaktionsprozesse zwischen „Profis“ und „Betroffenen“ (vgl. Engelhardt, 1999, S. 1 – 8). Gehrman und Müller (1999) argumentieren, dass Management in der Sozialen Arbeit dafür zu sorgen hat, dass die Rahmenbedingungen der Organisation die Fachlichkeit unterstützen und sichern. Die Frage nach Management in der Sozialen Arbeit muss stark mit der Konzeption und den Arbeitsmethoden verknüpft sein, da sonst die Gefahr besteht, dass ein reines Management-Konzept zu abstrakt und technokratisch wird. Die Herstellung und Verbesserung der Dienstleistungen für die Klienten bezüglich ihrer Qualität ist daher unauflöslich mit der Praxis sozialer Arbeit und deren Arbeitsmethoden verbunden (vgl. Gehrman & Müller, 1999, S. 46).

8.5.3 Argumente für Management in sozialen Organisationen

Die Verknüpfung des Sozialmanagements mit dem praktisch-methodischen Handeln in der Sozialen Arbeit kann durchaus als ein weiterer Schritt in Richtung einer eigenständigen Profession „Soziale Arbeit“ gesehen werden. Es geht darum, die Vorbehalte gegenüber einem vernünftigen Sozialmanagement abzubauen. Gehrman und Müller beschreiben diesbezüglich einige interessante Aspekte:

a) Überprüfung der Ziele und der Dienstleistungen der sozialen Organisation

Organisationen im Sozialbereich verändern sich im Laufe der Zeit hinsichtlich ihrer Strukturen und Anforderungen. So können Widersprüche zwischen konzeptionellen Überlegungen und der Realisierung von Zielen auftreten. Solche Entwicklungen werden von Mitarbeitern einer Organisation wahrgenommen, können aber meist nicht kommuniziert werden. Die Gründe liegen oft beim fehlenden Willen, eine unbefriedigende Praxis zu verändern oder in der Arbeitsüberlastung.

Derartige Situationen sind nicht haltbar, in der Sozialen Arbeit aber keine Seltenheit. Mit dem Management in sozialen Organisationen sollen „ganzheitliche“ Lösungen angestrebt werden. Mit ganzheitlichen Lösungen sind nebst der Konzeption auf der Ebene der Organisation, der Zielentwicklung und der Kooperationsbeziehungen der Mitarbeiter sowie mit Klienten auch die Funktionalität der Arbeitsplätze und nicht zuletzt konkrete Arbeitsmethoden gemeint. Mit dem Management in sozialen Organisationen wird ein Know-how vermittelt, das den Überblick über den Gesamtprozess zur Planung und Entwicklung einer Organisation ermöglicht.

b) Verbesserung der Kooperationsbeziehungen zwischen sozialen Organisationen

Dieser Punkt kann als zentral erachtet werden: Mit einem Management in sozialen Organisationen soll die Zusammenarbeit mit anderen sozialen Organisationen und Behörden systematisch entwickelt, gepflegt und intensiviert werden, da dies für die Erfüllung der Arbeit enorm wichtig ist.

c) Herstellung und Erhaltung von Innovationsfähigkeit

Gehrmann und Müller meinen, dass bei vielen sozialen Organisationen die Ziele nicht mehr mit den Erfordernissen der Arbeit übereinstimmen. Der „Funktionelle Dilettantismus“ beeinträchtigt die Arbeit, vor allem wenn ideologische Vorgaben über der Fachlichkeit stehen. Dies zeigt sich beispielsweise dort, wo Leitungspositionen eher nach politischen als nach fachlichen Gesichtspunkten besetzt werden. Die Notwendigkeit von Sozialmanagement zeigt sich ferner dort, wo die Personalplanung falsch getätigt wird oder fachlich falsche Entscheidungen getroffen werden. Grundsätzlich kann man davon ausgehen, dass Organisationen dann überlebensfähig bleiben, wenn sie lernfähig sind und den wandelnden Anforderungen und Problemen mit angemessenen Strukturen, Konzepten und Methoden gegenüber treten können (hier sei nochmals die von Meinhold aufgezeichnete positive Auswirkung der „Kunden-Sichtweise“ angesprochen). Jedenfalls muss Sozialmanagement durch ständige Beobachtung sozialer Entwicklungen in systematischer Weise Voraussetzungen erarbeiten, damit die Innovationsfähigkeit der Organisation erhalten bleibt.

d) *Personalplanung*

Qualitativ „gute“ Arbeit in der Sozialen Arbeit ist im Wesentlichen von den Qualifikationen der Mitarbeiter abhängig, wobei eine Wirkung nur dann erzielt werden kann, wenn auch ein produktives Arbeitsklima besteht. Und ein produktives Arbeitsklima entsteht dort, wo Handlungskompetenzen entfaltet werden können. Daher ist eine Erhaltung und Erneuerung der Arbeitsmotivation wichtig, wie auch eine professionell geführte Personalplanung.

Mit dem Boom des Sozialmanagements soll jedoch auch auf die Grenzen hingewiesen werden. Im Zentrum aller Bemühungen müssen immer noch effektiv verbesserte Dienstleistungen für die Klienten stehen. Wenn eine qualitative Verbesserung der Dienstleistungen für die Betroffenen nicht nachgewiesen werden kann, verliert auch das Management im Sozialbereich seine Berechtigung. Sozialmanagement darf nicht dazu führen, dass Machtpositionen ausgebaut werden, sondern muss alle Ebenen einer Organisation erfassen. Damit sind Konzeptarbeit und methodische Praxis der Mitarbeiter gemeint (vgl. Gehrman & Müller, 1999, S. 51 - 62).

Auch Puch und Westermayer (1999) sehen das vorrangige Ziel sozialer Organisationen dort, wo der Nutzen für den Klienten gestärkt werden kann. Das Hauptanliegen ist die Steigerung der Lebensqualität von Betroffenen unter Beachtung der Grundsätze sozialer Gerechtigkeit und Fachlichkeit (vgl. Puch & Westermayer, 1999, S. 50). Selbstverständlich ernten Argumente für Management in sozialen Organisationen nicht nur Beifall. Die Widerstände gegen Management im Sozialbereich lassen sich dort ausmachen, wo davon ausgegangen wird, dass sich Sozialmanagement nicht mit den „humanen“ Idealen (oder der zuvor angesprochenen „Einlösung der Ansprüche der Ethik sozialer Arbeit“) vereinbaren lässt. Diese Argumente müssen ernst genommen werden, lassen sich aber relativieren, da davon ausgegangen werden kann, dass sich die Soziale Arbeit an einem Ethik-Code orientiert und daher auch das Sozialmanagement mit seinen Kriterien daran festgemacht ist. Als weiteres Argument wird der Gegensatz von „System gegen Individuum“ festgestellt: Während das Sozialmanagement vor allem auf Systemstrukturen ausgerichtet ist, betone Soziale Arbeit die Individualität⁸.

⁸ Das Argument, dass Soziale Arbeit die Individualität betone, beinhaltet die Frage, ob damit nicht ein oft gehegtes Vorurteil untermauert wird, dass die Soziale Arbeit lediglich helfe und betreue. Doch die Soziale Arbeit beschäftigt sich auch mit dem Widerspruch zwischen Gesellschaft und Individuum.

Auch dieser Vorwurf lässt sich entkräften, weil gerade mit Management in der Sozialen Arbeit im weiteren Sinne die Arbeitsmotivation und Kooperation der Mitarbeiter gefördert wird, beispielsweise im Hinblick auf die Effizienz in der Arbeit selbst. Der Individualität der Klienten wird ebenfalls Rechnung getragen, indem Fachleute im Rahmen eines professionellen Managements ihre Arbeit tätigen können (vgl. Gehrman & Müller, 1999, S. 49 - 50).

8.5.4 Führen und Leiten in sozialen Organisationen: Funktion und Bedeutung

Speck ist der Meinung, dass die Qualität der Dienstleistungen wesentlich von den organisatorischen Strukturen einer Organisation abhängt (vgl. Speck, 1999, S. 140). Was bedeutet dies nun für die Leitung einer Organisation sowie für eine motivierende und gelingende Zusammenarbeit? Es wurde aufgezeigt, welche Vorteile sich aus dem Management im Sozialbereich ableiten lassen. Nun stellt sich die Frage, welche Handlungsempfehlungen und Anregungen zur Leitung gegeben werden können. Damit dies gelingt, sind jedoch leistungsfähige Organisationsstrukturen wie auch ein effektives Management notwendig.

Wenn von Führen und Leiten die Rede ist, so stellt sich die Frage, worin die Unterscheidung liegt. Neubauer (1999) meint, dass in der wissenschaftlichen Literatur prinzipiell zwischen „Führen“ und „Leiten“ unterschieden wird, wobei mit Führen ganz allgemein die Möglichkeit verstanden wird, dass eine Person auf andere bezüglich bestimmter Ziele Einfluss nimmt. Leiten hingegen meint eine spezielle Form der Führung unter vorgegebenen Rahmenbedingungen in einer Organisation (vgl. Neubauer, 1999, S. 76). Da offensichtliche Unterschiede zwischen Führen und Leiten bestehen, ist eine Klärung der grundlegenden Prozesse der Führung angebracht.

Neubauer geht in einer allgemeinen Formulierung davon aus, dass Führung immer dann auftritt, wenn verschiedene Personen gemeinsame Ziele erreichen wollen. In diesem Prozess werden meistens bestimmte Führungsfunktionen von einer Person übernommen, um die Aktivitäten der Mitglieder abzustimmen. In der Führungsforschung war Kurt Lewin (1890 - 1947) besonders einflussreich. Er untersuchte die Auswirkungen bestimmter Führungsstile. Aus diesen Untersuchungen entstanden drei Führungsstile, nämlich ein „autoritärer“, ein „demokratischer“ und ein „laissez-faire“-Stil. Bei der Übertragung dieser Führungsverhaltensweise zeigte sich, dass eine Reduktion auf einen entweder „autoritären“ oder „demokratischen“ Führungsstil nicht mehr zeitgemäss war, da sich das Führungsverhalten wesentlich umfassender zeigte.

In weiteren Forschungen (z.B. von Fleishman und Harris) verzichtete man auf globale Typenkonzepte und versuchte, auf empirischem Wege zu übergeordneten Kategorien zu gelangen.

So entstanden die Kategorien des „aufgaben- bzw. leistungsorientierten Führungsverhaltens“ sowie des „persönlichkeits- oder mitarbeiterorientierten Verhaltens“. Die erste Dimension zeichnet sich hauptsächlich durch Planung und Festlegung der Arbeitsziele, Abläufe und Techniken und durch die Betonung hoher Leistung und Produktivität aus, wobei sich das zweite Führungsverständnis insbesondere durch Respektieren von Vorschlägen der Mitarbeiter und die Rücksicht auf Anliegen sowie die Gewährung von Mitsprache und Förderung auszeichnet. Dabei ist zu bemerken, dass eine Vielzahl von Kombinationen zwischen beiden Dimensionen möglich ist. Für die weitere Forschung war nun interessant, aus welcher Kombination sich ein erfolgreicher Führungsstil ergibt (gemessen am Verhalten der Mitarbeiter). Dabei zeigte sich die Bedeutung der beiden Verhaltensdimensionen, die Einzelbefunde waren jedoch sehr verschieden. Diese Widersprüchlichkeit war darin begründet, dass sich die Untersuchungen weitgehend auf die Persönlichkeits-Eigenschaften der Person beschränkten, die die Führungsposition innehatte und von der Annahme gekennzeichnet waren, dass eine solche Charakteristik sich nicht verändert.

Diese Untersuchungen zeigten, dass die Annahme eines situationsunabhängigen Führungsstils unrealistisch ist. Die Bedingungen für die Auswirkungen eines bestimmten Führungsverhaltens sind auch davon abhängig, ob ein Mitarbeiter kompetent und eigeninitiativ ein Ziel verwirklicht oder nicht. Nebst der Qualität der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sind vor allem folgende Aspekte wichtig: (vgl. Neubauer, 1999, S. 76 - 80).

a) Qualifikation der Mitarbeiter

Diese Bedingung bezieht sich auf fachspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten, wobei dies als grundlegende Bedeutung für die Aufgabenerledigung erachtet werden kann.

b) Informiertheitsgrad der Mitarbeiter

Damit ist gemeint, dass Mitarbeiter bezüglich der Unternehmensziele, Aktuellem, Vorgaben und Änderungen Kenntnis haben sollen.

c) *Arbeitsmittel*

Die Ausstattung des Arbeitsplatzes und die Sachmittel stellen eine wesentliche situative Bedingung dar (Ausstattung mit PC, Zugriff auf Datenbanken).

d) *Art der Aufgaben*

Bei hochstrukturierten Aufgaben (klare Vorgaben über Arbeitsabläufe und Ziele) ist ein lenkendes Eingreifen des Vorgesetzten eher hinderlich, während bei unstrukturierten Aufgaben der Vorgesetzte den Problemlösungsprozess ordnend unterstützt.

e) *Entscheidungs- und Handlungsspielraum*

Damit ist die Autonomie der Mitarbeiter angesprochen, das heisst, wieweit ein Mitarbeiter Einfluss auf die Ausführung von Aufgaben übernehmen kann. Die Möglichkeiten reichen von klar festgelegten Bedingungen bis zu einer selbständigen Gestaltung.

f) *Soziale Beziehungen zwischen Mitarbeitern*

Die Qualität der Beziehungen zwischen den Mitarbeitern hat einen grossen Einfluss auf die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Sympathie und auf der anderen Seite Antipathie können diese Aufgabe erschweren oder erleichtern.

Um es nochmals zu verdeutlichen: Mit Führen in sozialen Organisationen ist gemeint, dass vorhandene Kräfte und Ressourcen auf klar umschriebene Ziele hin gebündelt und wirkungsvoll eingesetzt werden. Führen bedeutet auch, dass Mitarbeiter in Teams dafür zu gewinnen sind, ihre persönlichen Fähigkeiten in den Dienst der gemeinsamen Aufgabe zu stellen. Die Ausführungen von Neubauer haben gezeigt, dass es *den richtigen* Führungsstil nicht gibt. Führung wird dann effizient, wenn die aufgeführten situativen Bedingungen berücksichtigt werden. Zudem sind Führungskompetenzen nicht angeboren, sondern das Ergebnis von Lernprozessen.

Die Besetzung von Führungspositionen kann entweder durch Wahl (z.B. Vorsitz bei Vereinen) oder bei Nonprofit-Organisationen durch die Auswahl eines Bewerbers für eine solche Position erfolgen. Dabei haben die Mitarbeiter normalerweise keinen direkten Einfluss auf diese Auswahl. Neubauer spricht in diesem Zusammenhang von einem formalen Akt und bezeichnet diese Führungsperson als Vorgesetzten oder Leiter, der in Rechte und Pflichten einer übergeordneten Hierarchie eingebunden ist. Dieses Netz formaler sozialer Beziehungen ist im Nonprofit-Bereich wesentlich komplexer als in erwerbswirtschaftlichen Organisationen (vgl. Neubauer, 1999, S. 81).

Offensichtlich kann jedoch keine klare Unterscheidung zwischen Führen und Leiten gemacht werden. Mit dem Begriff „Leiten“ ist vielmehr eine spezielle Form der Führung unter vorgegebenen Rahmenbedingungen in einer Organisation gemeint, wobei die Qualität von Leitung nicht primär mit persönlichen Eigenschaften verbunden ist, sondern mit bestimmten Funktionen, die für eine Organisation wahrgenommen werden. Leitung wird somit nicht gegenüber einzelnen Personen wahrgenommen, sondern gegenüber einem sozialen System (in diesem Fall die Organisation).

Prott (2001) beschäftigt sich mit der Frage der Qualität von Leitung und sieht in der Unterscheidung von Aufgaben und Tätigkeiten ein überaus wichtiges Qualitätsmerkmal von Leitungskräften. Mit Leitungsaufgaben sind Arbeits- oder Handlungsoptionen gemeint, die zum Teil auf Zielsetzungen basieren, demgegenüber sind Leitungstätigkeiten untergeordnete Handlungen, die zur Erfüllung von Aufgaben dienen. Im weitesten Sinne kann man sagen, dass die Leitung die Mitarbeiter beeinflusst, um zu bestimmten Zielen zu gelangen. Zum Teil sind diese Ziele durch die Gesetzgebung oder die Vorgaben der jeweiligen Träger vorgeschrieben.

Die Leitung hat daher die Funktion, die Belange einer Organisation mit Zielen und Aufträgen mit den Belangen der Mitarbeiter im Sinne von Beteiligung und Eigenverantwortung zu verknüpfen und in Zusammenarbeit geeignete Umsetzungswege (Organisation, Abläufe) zu finden (vgl. Prott, 2001, S. 2 - 3).

Bisher verstanden sich Soziale Organisationen in der Regel als Nonprofit-Organisationen, deren Handeln nicht gewinnorientiert war und die nahezu ohne Markt und Wettbewerb Leistungen erbracht haben. Zudem werden die Kosten von Dritten getragen (Staat, Sozialhilfeleistungen). Die klare Trennlinie zu wirtschaftlich geführten, profitorientierten Organisationen ist auf Grund der Veränderungen im Sozialbereich nicht mehr gegeben.

Dies bedeutet, dass sich die Organisationen in der Sozialen Arbeit der wirtschaftlichen Ausrichtung und organisatorischen Neuorientierung nicht mehr entziehen können. Die angebotenen Leistungen der Sozialen Arbeit müssen vermehrt unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit erbracht werden, ohne dabei die fachliche Zielerreichung aus den Augen zu verlieren. Die Entwicklung geht somit in die Richtung, dass sowohl soziale Dienstleistungen als auch Organisationsstrukturen in der Sozialen Arbeit unter den Aspekten der Effektivität und Effizienz bewertet werden. Diese Auswirkungen haben zur Folge, dass Organisationen der Sozialen Arbeit auf professionelles und qualifiziertes Management angewiesen sind, wenn auf die neuen Anforderungen angemessen reagiert werden will (vgl. Nüss & Schubert, 2001, S. 7 - 8).

Man kann die Auffassung vertreten, dass Management im Sozialbereich (und im weiteren Sinne in sozialen Organisationen) keinen Widerspruch darstellt, sondern eine neue Sichtweise eröffnet. Wichtig ist, dass erkannt wird, dass es nicht um die reine Verwendung von Managementtechniken gehen kann. Bader (1998) stellt fest, dass mit der Begrifflichkeit Management im Sozialbereich oder auch Sozialmanagement das Schwergewicht auf dem Sozialen liegt: Soziale Arbeit soll effektiver und effizienter werden, wobei am eigentlichen Zweck, nämlich an der Ressourcenmobilisierung zur Verbesserung sozialer Standards, festgehalten wird. Man kann sagen, dass Sozialmanagement Ausdruck eines neuen Selbstverständnisses in der Sozialen Arbeit ist. Und auch hier liegen die Gründe für diese Neuausrichtung in den ökonomisch bedingten Entwicklungen und nicht in fachlichen Standards der Sozialen Arbeit. Das Infragestellen von Effektivität und Effizienz, oder allgemeiner ausgedrückt das Hinterfragen der Leistungsfähigkeit Sozialer Arbeit ist der wichtigste Grund, weshalb sich soziale Organisationen mit betriebswirtschaftlichen Fragen befassen müssen. Die Einführung von Sozialmanagement bedeutet jedoch nicht, dass Soziale Arbeit vorher (analog der Qualitätsdiskussion) nicht effektiv oder gar ineffizient gearbeitet hätte (vgl. Bader, 1998, S. 18 - 20).

Was bedeutet nun Sozialmanagement jenseits von Effizienz und Effektivität? Ermöglicht Management in sozialen Organisationen einen Rahmen, in dem sich in diesem Bereich Tätige professionell entfalten können oder anders formuliert: Wird Soziale Arbeit mit Sozialmanagement professioneller? Gehrman und Müller sind der Ansicht, dass Professionalität in der Sozialen Arbeit ohne konzeptionell abgesichertes methodisches Arbeiten nicht bestehen kann. Mit Management im Sozialbereich sollen Rahmenbedingungen geschaffen werden, mit denen die Fachlichkeit einer Organisation unterstützt und gesichert wird.

Diese Rahmgebung ermöglicht nämlich auch, dass professionelles Arbeiten mit der Berücksichtigung von Effektivität und Effizienz möglich wird, wobei die Frage des Managements immer mit der Konzeption und den Arbeitsmethoden einer Organisation verknüpft ist. Mit anderen Worten: Sozialmanagement kann nicht losgelöst von der Praxis Sozialer Arbeit verstanden werden.

Es besteht wohl kein Zweifel darüber, dass die Professionalisierung der Sozialen Arbeit erfordert, dass Organisationen, die in diesem Bereich Dienstleistungen anbieten, nach den Regeln eines modernen Managements organisiert sind, geleitet werden, arbeiten, Ergebnisse überprüfen und diese gegen aussen transparent machen (vgl. Gehrman & Müller, 1999, S. 46).

Sozialmanagement hat insofern mit Professionalisierung der Sozialen Arbeit zu tun, als die genannten Rahmenbedingungen eine zielgenauere Ausrichtung auf den Bedarf der Nutzer (hier sind Mitarbeiter wie Klienten gemeint) ermöglichen. Ein sinnvoller Nutzen kann dann gefunden werden, wenn die auf ethische Standards ausgerichtete Sichtweise der Sozialen Arbeit mit einer betriebswirtschaftlichen Denkweise (Management im Sozialbereich) kombiniert werden kann. Auch wenn es ungewohnt erscheint und vor allem nicht der moralischen Berufshaltung entspricht: In der Sozialen Arbeit geht es inzwischen auch um Markt und Geld. Wichtig ist, dass dies erkannt und akzeptiert wird.

8.6 Wirtschaftlichkeit

Wenn man den Begriff der Wirtschaftlichkeit für sich allein betrachtet, so kann dieser mit der Messbarkeit dafür beschrieben werden, mit welchen wirtschaftlichen Mitteln ein wirtschaftliches Ziel erreicht wurde. Überträgt man diese Definition auf die Soziale Arbeit, dann stellt sich die Frage, ob vorhandene Ressourcen richtig und koordiniert eingesetzt wurden. Doch ist das etwas „Neues“? (vgl. Lange, 2000, S. 87). Speck meint dazu, dass das Prinzip der Wirtschaftlichkeit auch bisher in der Sozialen Arbeit eine Rolle gespielt hat. Staub-Bernasconi (2000) hat bei der Aufarbeitung der professionellen Anfänge sozialer Arbeit ebenfalls festgestellt, dass vor rund 100 Jahren fast ausschliesslich sozialwissenschaftlich orientierte Ökonomen am Werk waren (vgl. Staub-Bernasconi, 2000, S. 136).

Inzwischen haben sich die Bedingungen jedoch verändert und dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit wird je länger je mehr ein bedeutender Stellenwert beigemessen. Die Knappheit der Güter (hier ist die reale Geldverknappung gemeint) verlangt, mit den zur Verfügung stehenden Mitteln so umzugehen, dass festgelegte Ziele mit einem Minimum an Ressourcen erreicht werden können. Mit anderen Worten: Die optimale Ausnutzung der gegebenen Ressourcen und ihre Beschaffung. Das Wirtschaftlichkeitsprinzip kann mit dem Sparsamkeitsprinzip gleichgesetzt werden, das erschwert wird, wo die öffentliche Hand die Mittel zur Verfügung stellt. Dort werden nämlich die geleisteten Dienste von der Menge der zugeteilten Mittel bestimmt (vgl. Speck, 1999, S. 140 - 141). Nachfolgend wird der Begriff Ökonomisierung gleichbedeutend mit Wirtschaftlichkeit verwendet.

Die Knappheit der Güter ist jedoch nur die Spitze des Eisbergs. Auch weitere Gründe für eine Ökonomisierung in diesem Bereich haben einen nicht zu unterschätzenden Einfluss: das niedrige Wirtschaftswachstum, die demographische Altersstruktur, der verstärkte Einfluss des wirtschaftlichen Wettbewerbs und die damit zusammenhängende Ausrichtung auf ökonomische Werte. Jedenfalls sind die Zeiten vorbei, wo sich die Soziale Arbeit kaum Fragen über die Herkunft ihrer ökonomischen Ressourcen zu stellen hatte.

Das Thema „Soziale Arbeit und Ökonomie“ wird von kontrovers geführten Diskussionen begleitet, die entweder in eine destruktive Richtung gehen oder die längst fällige Ökonomisierung der Sozialen Arbeit willkommen heißen. Es scheint jedoch fest zu stehen, dass die Soziale Arbeit auf Grund der angesprochenen Mittelverknappung auf wirtschaftliche Denkweisen zurückgreifen muss und mit dieser Anforderung auch betriebswirtschaftliche Ansätze in sozialen Organisationen realisiert werden. Doch nebst der Ausrichtung auf Effektivität und Effizienz soll auch hier der Blick geöffnet und aufgezeigt werden, wie Soziale Arbeit und Ökonomie bzw. Wirtschaftlichkeit zusammengehören und was sie trennt.

Lange stellt die Frage, ob Soziale Arbeit und Wirtschaftlichkeit ko-existieren können oder ob es einen nicht auszugleichenden Widerspruch zwischen beiden Positionen gibt. Grundsätzlich ist in diesem Zusammenhang ein Konflikt zwischen ökonomischen und ethischen Orientierungen in der Sozialen Arbeit festzustellen, der auch als Spannung zwischen sozialer Gerechtigkeit und ökonomischer Rationalität bezeichnet werden kann (vgl. Lange, 2000, S. 74 - 76). Mit dem Begriff der Ethik sind hierbei nicht moralische Haltungen gemeint, sondern Grundsätze vom „richtigen“ Leben und Handeln und darüber hinaus die Begründung von Normen, Einstellungen und Werten. Aus dem angesprochenen Spannungsfeld lassen sich zwei Positionen ableiten:

- ▶ Soziale Arbeit und die damit verbundene Ethik mit Ökonomie sind vereinbar.
- ▶ Die Codes der verschiedenen Funktionssysteme sind so unterschiedlich, dass eine Vereinbarkeit nicht möglich ist.

Dazwischen liegt die berechtigte Frage, welche Massstäbe ökonomischen Handelns für die Soziale Arbeit angemessen sind. Aber zu welchen Konsequenzen führen nun diese beiden Extreme, wenn man davon ausgeht, dass beide Positionen möglich sind?

Das Funktionssystem Wirtschaft kennzeichnet sich systemtheoretisch gesprochen durch „Haben / Nichthaben“ oder „Zahlen / Nichtzahlen“ aus. In der Sozialen Arbeit hingegen sind andere Unterscheidungen von Bedeutung, wie z.B. „integriert / ausgeschlossen“ oder „hilfsbedürftig / nicht hilfsbedürftig“, wobei man dies mit einem sozialetischen Code bezeichnen könnte. Die Übernahme von Sichtweisen aus dem Funktionssystem Wirtschaft bedeutet daher auch, dass neue Aspekte zum Selbstverständnis der Sozialen Arbeit hinzukommen.

An anderer Stelle wurde bereits die Thematik des New Public Managements (siehe 5.3) oder die Bedeutung des Kundenbegriffes (siehe 7.1.3) angesprochen. Lange geht davon aus, dass die ethische Fundierung der Sozialen Arbeit durch wirtschaftliche „Übersetzungen“ zwar nicht aufgelöst, aber bis zu einem gewissen Grad in ökonomischen Codierungen aufgehoben wird. Halfar (1998, zit. in Lange, 2000, S. 78) sieht darin aber kein Problem, da Soziale Arbeit schon immer Aspekte und Denkweisen aus anderen Wissenssystemen (Soziologie, Politik, Recht, Psychologie, Pädagogik) in das eigene Fachgebiet integriert hat. Im Weiteren liegt der zentrale Unterschied dort, wo die Soziale Arbeit tendenziell „negativ codiert“ ist und sich eher an Defiziten und Kompensationen ausrichtet. Die Ökonomie im Gegensatz dazu ist „positiv codiert“, nämlich am Starken, am Erfolg ausgerichtet. (vgl. Lange, 2000, S. 76 - 79).

In den Überlegungen über die mögliche Koppelung von Sozialer Arbeit und Wirtschaftlichkeit sieht Lange eine Suchbewegung und die Frage, ob Codierungen funktionaler Systeme mit neuen ergänzt bzw. kombiniert werden können. Er geht davon aus, dass die Soziale Arbeit die ökonomischen Unterscheidungen wie „wirtschaftlich / nicht wirtschaftlich“ in den angesprochenen sozialetischen Code einbeziehen kann, „ohne ihre funktionale Unverwechselbarkeit aufgeben zu müssen“ (Lange, 2000, S. 82). Offen bleibt aber die Frage, ob nicht andere Teilsysteme der Gesellschaft in der vom Spardruck geprägten Zeit immer mehr von ökonomischen Kriterien bestimmt werden.

Mit den aufgezeigten Extrempositionen ist die Grenzlinie klar aufgezeichnet, undeutlich sind dagegen nach wie vor die daraus erwachsenden Konsequenzen. Nebenbei sind die Beziehungen zwischen Sozialer Arbeit und Wirtschaftlichkeit in den Diskursen noch wenig reflektiert worden. Allerdings ist nicht von der Hand zu weisen, dass die Endlichkeit der finanziellen Ressourcen zu wirtschaftlichem Handeln verpflichtet und die Ergebnisse der Sozialen Arbeit bezüglich ihrer Qualität überprüfbar sein müssen. Auf Grund dessen stellt sich nun die Frage, inwieweit sich die Soziale Arbeit ökonomischen Verfahrensweisen öffnen muss, ohne dabei einerseits das Selbstverständnis zu verlieren und andererseits immer weniger unterscheidbar vom wirtschaftlichen Handeln zu sein (vgl. Lange, 2000, S. 86). Da jedoch Wirtschaftlichkeit in der Sozialen Arbeit bereits zu einem Dauerthema geworden und auch nicht mehr wegzudiskutieren ist, müsste der gegenwärtige Stand dahingehend hinterfragt werden, welche Massstäbe von Wirtschaftlichkeit in der Sozialen Arbeit überhaupt angemessen sind. Oder mit anderen Worten: Welche wirtschaftlichen Kriterien oder ökonomischen Denkweisen können in die Soziale Arbeit (und ihre Organisationen) integriert werden?

Wendt (1998) macht in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam, dass Ökonomie kein Gegner, sondern Teil der Volkswirtschaft ist, wobei hier auch der Nonprofit-Bereich Werte schafft und erhält. Wendt sieht die Wichtigkeit im Aufbau einer „humanwirtschaftlichen“ Position. Damit ist gemeint, dass im Sozialbereich nicht der kommerzielle Verkehr von Gütern und Geld, sondern der Mensch mit seinen Werten im Vordergrund steht.

Wendts Aussage, dass die Soziale Arbeit die Ökonomie nötig hat, begründet er damit, dass Soziale Arbeit im weiteren Sinne als eine Entäusserung ursprünglich häuslicher Handlungskompetenzen betrachtet werden kann und in deren Ökonomik auch eine Basis hat. Wendt sieht die Notwendigkeit in einer sorgfältigen Differenzierung des Verhältnisses von Sozialer Arbeit und Ökonomie und der Betrachtungsebene: Die Problematik von Finanzierungskrisen, Spardruck und Entwicklung des Sozialstaates findet nämlich auf einer Makroebene statt, wo strukturelle und systembedingte Aspekte auftauchen. Im Mikrobereich des sozialen Lebens findet sich der Mensch mit seiner Unterstützungs- und Hilfebedürftigkeit. Auch da muss gewirtschaftet werden, aber es gelten andere Massstäbe als in der Wirtschaft und es sind besonders die Werte sozialer Teilhabe, die im Vordergrund stehen. Eine Differenzierung sieht Wendt auch auf der organisatorischen Ebene, die er mit der äusseren und inneren Seite des Wirtschaftens beschreibt: So müssen sich soziale Dienste und Organisationen einerseits unter veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen behaupten und Rechenschaft über die Tätigkeit ablegen. Auf der anderen Seite wird in sozialen Organisationen immer schon gewirtschaftet, wobei sich Organisationen im Bereich der Sozialen Arbeit mit den heutigen Vorzeichen auf eine rationelle, nachfrageorientierte und qualitätskontrollierte Leistungserbringung verstehen müssen. Je mehr und besser dies gelingt, desto mehr und besser werden diese Organisationen ihrer humanen Aufgabe gerecht (vgl. Wendt, 1998, S. 221 - 222).

Dies würde im Endeffekt bedeuten, dass sich in den Strukturen sozialer Arbeit Entscheidendes verbessern muss, damit kein qualitativer Einbruch erfolgt. Da man jedoch davon ausgeht, dass soziale Organisationen schon immer zu wirtschaften verstanden haben (jedoch mit anderen Vorzeichen), müssen nicht auf Grund dessen neue Antworten gefunden werden, sondern auf Grund von veränderten gesellschaftlichen, ökonomischen und kulturellen Rahmenbedingungen.

8.6.1 Zusammenhang zwischen Ökonomisierung und Qualitätsentwicklung

Für die Umgestaltung der Sozialen Arbeit waren wie bereits dargelegt fiskalisch begründete Anpassungen ausschlaggebend, und nicht etwa sozialpolitische Innovationsstrategien. Der Grund liegt demnach in der Verringerung der Aufwendungen im sozialen Sektor. Dieser Wechsel der sozialpolitischen Ausrichtung kann durch die finanziellen Engpässe in der sozialen Wohlfahrt erklärt werden. Eine weitere Auswirkung dieser Veränderung liegt auf der Ebene der sozialrechtlichen Leistungsgesetze, in welchen auch die Forderung nach Qualitätsentwicklung explizit aufgenommen wurde (vgl. Wissert, 2000, S. 4).

So finden sich zum Beispiel im Gesetz über die Invalidenversicherung (IVG) qualitative Bedingungen des Bundesamtes für Sozialversicherungen [BSV] für Wohnheime und Werkstätten. Dort werden die qualitativen Bedingungen für die Bereiche Organisation, Klienten und Dienstleistungen festgelegt und mit entsprechenden Bedingungen und Indikatoren versehen. Auch in den Kriterien für die Erteilung einer Bewilligung für den Betrieb von Wohnheimen im Behindertenbereich wird die Qualitätssicherung verlangt, die von der zuständigen Aufsichtsbehörde bewilligt werden muss, wie es beispielsweise im Kanton Thurgau der Fall ist.

Zweifelsohne zeigt die Qualitätsentwicklung durch Ökonomisierung auch positive Wirkungen. So ermöglicht etwa die Benennung von klaren Leistungs- und Verantwortungsbereichen eine Entlastung vom eigentlichen Verwaltungshandeln. Eine Auswirkung davon ist, dass mehr zeitliche Ressourcen für die Lösung der Problemlagen der Klienten zur Verfügung stehen. Zudem würde die Ausarbeitung von Angebotsstrukturen (mit der Beschreibung von Konzepten, Leistungen, beabsichtigten Wirkungen und Qualitätszielen) zu einer erhöhten Transparenz für die Klienten führen (vgl. Wissert, 2000, S. 6). Organisationen der Sozialen Arbeit müssen sowohl wirtschaftlich wie auch qualitätsorientiert arbeiten. Selbstverständlich ist das Leistungsangebot einer Organisation wesentlich abhängig von den Bedürfnissen der Leistungsempfänger. Im Gegensatz zu früher, wo die vorhandenen Ressourcen oft Art und Qualität der Leistung bestimmten, muss heute zunächst festgelegt werden, welche Dienste in welcher Qualität erbracht werden sollen. Erst danach sind die erforderlichen Ressourcen zu bestimmen (vgl. Schubert, 2001, S. 194).

Die Gefahr liegt dort, wo Bedürfnisse der Klienten nicht oder nur in einer ungenügenden Art und Weise wahrgenommen werden und die Forderung nach einem Qualitätsanspruch fragwürdige Formen annimmt. Wie bereits angesprochen ergibt sich Qualität aus der Relation zwischen einem Qualitätsversprechen und der Einlösung dieses Versprechens. Im Extremfall könnte dies nun bedeuten, dass eine Art von „Klassenqualität“ in dem Sinne entstehen würde, dass beispielsweise im Alten- und Pflegebereich lediglich Mindeststandards wie Ernährung und Körperpflege ihre Berechtigung im Qualitätsdenken finden und auf weitere Bereiche nicht eingegangen wird.

8.6.2 Sonderstatus „Nonprofit-Unternehmen“

Wenn von Wirtschaftlichkeit im Sozialbereich gesprochen wird, dann sind damit Organisationen gemeint, die als Nonprofit-Unternehmen bezeichnet werden. Diesen Organisationen liegt im Gegensatz zur Privatwirtschaft keine Profit- und Gewinnorientierung zugrunde. In der Schweiz werden Ausdrücke wie „Organisationen ohne Erwerbscharakter“, „gemeinwirtschaftliche Träger“ oder „gemeinnützige Organisationen“ verwendet.

Im Gegensatz zur Verwendung des Begriffes „Nonprofit-Organisation“ haben diese Ausdrücke den Vorteil, dass auf die Uneigennützigkeit, Gemeinnützigkeit und Freiwilligkeit als Grundhaltung Bezug genommen wird. Der schweizerische Nonprofit Sektor zeichnet sich durch typische Besonderheiten aus: So wurde die soziale Sicherung in der Schweiz in erster Linie nicht staatlichen, sondern verbandlichen Institutionen übertragen. Dies zeigt sich am Beispiel von Krankenvereinen, die ursprünglich aus Gewerkschaften hervorgingen und aus der später die Krankenversicherung entstand. Zum anderen liegt die Besonderheit in der föderalistischen Struktur des schweizerischen Bundesstaates: Das Bildungs-, Gesundheits- und Sozialwesen obliegt mit wenigen Ausnahmen den Gemeinden. Mit der Bildung von Zweckverbänden werden Aufgaben in den Bereichen Spitäler, Schulwesen, Alters- und Pflegeheime, etc. wahrgenommen (vgl. Wagner, 1997, S. 35 - 40).

Finis Siegler (1997) begründet, dass sich Nonprofit-Unternehmen über die spezifischen Leistungen für ihre Abnehmer definieren, wobei das Finanzierungsziel nur ein Nebenziel ist. In diesem Bereich lassen sich Nonprofit-Unternehmen ausmachen, die vollständig aus öffentlichen Mitteln finanziert werden und andere, die ihre Kostendeckung über Gebühren und Beiträge erreichen. Grundsätzlich lässt sich eine ausserordentliche Vielfalt von Organisationen feststellen, die sich im weiteren Sinne auch dadurch auszeichnen, dass sie in einem kollektiven und arbeitsteiligen Prozess Leistungen für Dritte erbringen.

Im Zusammenhang mit der Sozialen Arbeit spricht man auch von „Dritt-Orientierten Nonprofit-Organisationen“. Zur weiteren Charakteristik von Nonprofit-Unternehmen gehört, dass die Leistungen nicht auf Märkten gehandelt werden und sich demzufolge auch keine Marktpreise ergeben. Zudem sind die Leistungsnutzer im Regelfall nicht die Zahler. Wie die gewinnorientierten Unternehmen sind auch Nonprofit-Unternehmen zielgerichtete, produktive soziale Systeme. Im weitesten Sinne ist damit sinnhaftes und zweckorientiertes Handeln, Beschaffung und Verwaltung knapper Faktoren (hier Finanzen und Arbeit) wie die menschliche Zusammenarbeit als Hauptfaktor gemeint.

Heute stehen erwerbswirtschaftliche Unternehmen unter einem gewissen Rationalisierungs- und Optimierungsdruck, der selbst im Sozialbereich spürbar ist. Die Finanzschwäche der öffentlichen Hand führt dazu, dass sich auch Unternehmen im Sozialbereich stärker in Richtung Dienstleistungsunternehmen entwickeln müssen. Speck stellt jedoch die klare Abgrenzung der Nonprofit-Unternehmen von der „freien Wirtschaft“ in Frage. Dies kann mit der prompten Übernahme von Qualitätssicherungssystemen in den sozialen Bereich belegt werden.

Wenn wirtschaftliche Aspekte (zum Beispiel eine Zertifizierung nach ISO 9000) Priorität erhalten und der Ertrag im Vordergrund steht, kann das Etikett „Nonprofit“ zu einem Alibi-Begriff werden (vgl. Speck, 1999, S. 141). Oder anders formuliert: Die klaren Grenzen zwischen erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und Nonprofit-Unternehmen werden verwischt, wenn wirtschaftliche Standards wie z.B. eine ISO-Zertifizierung Einzug in Organisationen der Sozialen Arbeit halten.

Die Träger von Nonprofit-Organisationen (im Sozialbereich beispielsweise der Staat) sind unmittelbar an einer bestimmten Quantität und Qualität der Leistung interessiert, wobei sich hier eine so genannte Erfolgskontrolle mangels eindeutiger Quantifizierbarkeit qualitativer Leistungen schwierig gestaltet. Hier wird jetzt die inhaltliche Füllung der Begriffe Effektivität und Effizienz in der Sozialen Arbeit interessant (vgl. Finis Siegler, 1997, S. 39 - 49).

8.6.3 Effektivität und Effizienz in der Sozialen Arbeit

Mit einer etwas grobkörnigen Definition könnte man Effektivität mit „die richtigen Dinge tun“ und Effizienz mit „die Dinge richtig tun“ beschreiben. Wenn in der Sozialen Arbeit mit diesen Begrifflichkeiten gearbeitet wird, so ist wichtig, dass involvierte Interessen und Machtverhältnisse berücksichtigt werden. Es stellt sich die Frage, welche Ziele verfolgt werden und anhand welcher Kriterien die erfolgreiche Umsetzung festgemacht wird. Finis Sieglar macht deutlich, dass die Frage nach der Wirksamkeit in der Sozialen Arbeit bedingt, dass Ziele und zu ergreifende Massnahmen verbindlich festgelegt werden müssen, damit eine quantitative und qualitative Bewertung überhaupt möglich ist.

Die gegenwärtig diskutierten betriebswirtschaftlichen Fragen in Bezug auf die grösser werdende Bedeutung von Effektivität und Effizienz in der Sozialen Arbeit dürfen aber nicht dazu führen, dass die ethischen und professionellen Grundlagen Sozialer Arbeit ins Abseits geraten und der Blick von der fachlichen Perspektive abgewendet wird.

Oder wie es Thiersch (1997) ausdrückt: „Es geht um soziale Gerechtigkeit, es geht um fachliche Standards, und es geht - erst dann - um ein besseres Management“ (Thiersch, 1997, S. 1). Thiersch meint, dass Fragen nach Arbeits- und Steuerungsorganisation zusammen mit sozialpolitischen Prinzipien diskutiert werden müssen, wobei der Ausgangspunkt der Diskussion dort liegt, wo Soziale Arbeit als eine Form verstanden wird, mit der soziale Gerechtigkeit in der Gesellschaft befördert werden soll.

Es geht also darum, dass die Prioritäten der Sozialen Arbeit erst bewusst und offen auf dem Tisch liegen und man sich nicht nachrangig von rein betriebs- und verwaltungstechnischen Konzepten abhängig macht (vgl. Thiersch, 1997, S. 1 - 2).

Die Frage nach dem wirtschaftlichen Handeln (oder mit anderen Worten ein ressourcenschonender Output) hängt vom Effizienzkriterium ab. Um dies mit einem Beispiel zu verdeutlichen: Der Anspruch auf einen Kindergartenplatz lässt sich mit der Zunahme der Gruppengrösse realisieren. Ohne eine personelle Veränderung können mehr Plätze angeboten werden. Aus Sicht der Gemeinde stellt dies wohl eine effiziente Handlungsweise dar, die Eltern dürften hierin jedoch eher eine Verschlechterung der Situation sehen, da die Betreuungszeit für ein Kind nicht mehr dieselbe sein wird. Hier zeigt sich der Zusammenhang der Interessenslagen und Effektivitäts- und Effizienzbestimmungen.

Das Beispiel macht deutlich, dass die Gemeinde, die Mitarbeiter des Kindergartens und die Eltern keine identischen Vorstellungen über den eigentlichen Zweck des Kindergartens haben: nämlich die Beaufsichtigung, Betreuung und optimale Förderung der Kinder. Hier werden die verschiedenen Ansprüche an Qualität deutlich, wie sie bereits in Kapitel sieben (7.1) eingehender beschrieben wurden. In diesem konkreten Beispiel hat die Gemeinde sicherlich den Anspruch, dass eine kostengünstige Versorgung der Kinder gewährleistet wird. Eltern haben das Bedürfnis, dass ihre Kinder von ausgebildeten Fachkräften unterstützt und begleitet werden und auch im Interesse der Kinder genügend Raum und Zeit für eine Einzelförderung zur Verfügung steht.

Übertragen auf die Soziale Arbeit bedeutet dies, dass Ziele verbindlich definiert und operationalisiert werden müssen und relevante Indikatoren vorliegen, damit eine Massnahme überhaupt ökonomisch bewertet werden kann. Eine Effizienzsteigerung wäre dann gegeben, wenn mit reduzierten Mitteln dasselbe Ziel, nämlich ein qualitativ gleich hoher Output erreicht wird. Effizienz, und hier verhält es sich gleich wie mit der Qualität, ist in der Sozialen Arbeit somit eine relative Grösse.

Ein Vergleich ist nur möglich, wenn die Referenzgrösse gleichbleibt. Und wie aufgezeigt ist die Referenzgrösse von Macht- und Interessenkonstellationen abhängig (vgl. Finis Sieger, 1997, S. 127 - 128).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass auch Soziale Arbeit mit dem Dienstleistungscharakter im weitesten Sinne eine wirtschaftliche Tätigkeit ausführt. Mit Ökonomisierung oder Wirtschaftlichkeit ist in diesem Zusammenhang gemeint, dass der soziale Auftrag möglichst ressourcenschonend umgesetzt wird, wobei die Bewertung der tatsächlichen Wirksamkeit (Effektivität und Effizienz) von involvierten Macht- und Interessenverhältnissen abhängig sind, die je nach Organisation in der Sozialen Arbeit sehr unterschiedlich sein können (vgl. Finis Sieger, 1997, S. 139).

Es gilt unbedingt zu beachten, dass im sozialen Bereich ein Erfolgsnachweis in der Regel kausal nicht bestimmbar und in jedem Fall nachzuweisen ist. In letzter Konsequenz könnte nach Speck dieses Input-Output-Muster „auch dazu verwendet werden, bei nicht erkennbaren „Erfolgen“, Dienstleistungen und Investitionen auszusetzen, beispielsweise für schwerstbehinderte Menschen“ (Speck, 2000, S. 32).

Wilken (1999) meint, dass fachliche (Wirksamkeit der fachlichen Leistungserbringung / Effektivität) und finanzielle (Wirtschaftlichkeit der Mittelverwendung / Effizienz) Transparenz dazu beitragen kann, dass die Akzeptanz sozialer Dienstleistungen erhöht wird. Kontroverse Diskussionen können dann entstehen, wenn der Effizienzgedanke (im Schema Kosten-Nutzen-Relation) lediglich zu einer Steigerung der Wirksamkeit der zu erbringenden sozialen Dienstleistungen führen soll. Dies würde nämlich eine eindimensionale Reduktion von komplexen sozialen und ökonomischen Bedingungen bedeuten. Aus diesem Grund ist nach Meinung Wilkens eine gesamtgesellschaftlich solidarische Finanzierung und ein neues bürgerschaftlich-politisches (gesellschaftliches) Verantwortungsbewusstsein anzustreben (vgl. Wilken, 1999, S. 358).

8.6.4 Problematik der Ökonomisierung in der Sozialen Arbeit

In Ökonomisierungstendenzen liegt die Gefahr, dass im Prozess der Kostensenkung die soziale Hilfe und das Sozialwertesystems an den Rand gedrängt werden. Dies würde dazu führen, dass eine an mehr Lebensqualität orientierte Qualitätsentwicklung ausgeblendet wird. Wie bereits festgestellt ist soziale Qualität jedoch mehr als nur wirtschaftliche Effizienz.

Das Wirtschaftlichkeitsprinzip ist zwar wichtig, darf aber nicht als alles bestimmende Größe gelten. Der Sachverhalt ist deutlich: Mit der „Ökonomisierung des Sozialen“ ist (in letzter Konsequenz) die stattfindende Ausweitung rein wirtschaftlichen Denkens auf Bereiche in der Gesellschaft gemeint, die im Wesentlichen nicht wirtschaftlich definierbar sind. Sie besitzen nämlich eine andere Qualität. Diese wird offensichtlich, wenn man sich nochmals die Eigenheiten der Sozialen Arbeit vor Augen hält:

Im Zentrum der Tätigkeit sozialer Arbeit steht der Mensch mit seinen unveräußerbaren Grundrechten. Zudem kann Soziale Arbeit nur in einem bestimmten gesellschaftlichen Kontext stattfinden, ist zeitabhängig und ist meist auf Entwicklung, Prozess und Veränderung gerichtet. Die Problematik zeigt sich nun dort, wo die Wesensmerkmale Sozialer Arbeit auf ihre Wirtschaftlichkeit reduziert werden und die Verdinglichung des Menschen droht (vgl. Kalcher, 2000, S. 1 - 6). Heikel wird es dann, wenn Soziale Arbeit als Produkt gesehen wird, das es zu vermarkten gilt. Die fragwürdige Übertragung des Kundenbegriffes wurde bereits aufgezeigt.

Im Teilwert „Wirtschaftlichkeit“ wird einmal mehr deutlich, auf welchem dünnem Eis man sich bewegt, wenn wert- und zweckrationale Orientierungen nebeneinandergestellt werden. Die wichtigste aller Aufgaben, die sich aus dieser Feststellung ableiten lässt, ist sicherlich die Homogenisierung bzw. Integration beider Denkmuster.

Man kann davon ausgehen, dass bis Ende der Achtziger Jahre im Bereich der Sozialen Arbeit eine Inputorientierung stattfand. Damit sind fachliche, personelle wie auch materielle (und damit finanzielle) Aufwendungen gemeint, die es ermöglichten, ein Angebot sicherzustellen. Es wurde aufgezeigt, dass die knapper werdenden Gelder und gesetzlichen Neuerungen einen Paradigmenwechsel hin zur Outputorientierung ausgelöst haben. Seither zeichnet sich Soziale Arbeit nicht mehr nur durch kompetente Fachkräfte und bedarfsgerechtes Angebot aus, „sondern auch in der Qualität der erreichten Ergebnisse und in der Wirtschaftlichkeit des erbrachten Aufwandes“ (Puch, 2000, S. 56).

Was heisst dies alles nun für Berufstätige in der Sozialen Arbeit? Man kann die Behauptung wagen, dass Sozialpädagogen in ihrer beruflichen Sozialisation bisher mit einer kritischen Distanz zu organisatorischen Notwendigkeiten ausgestattet wurden. Dies hat sicherlich auch damit zu tun, dass eine Forderung nach wirtschaftlicher Effizienz und Wirksamkeit in der Sozialen Arbeit bisher nicht vordergründig Thema war und die Soziale Arbeit zudem relativ unvorbereitet getroffen haben.

Man könnte auch die Auffassung vertreten, dass die Soziale Arbeit in ihren Wurzeln eine eher kritische Position gegenüber den Entwicklungen der Ökonomie vertrat, da sie die negativen Auswirkungen dieser beobachtete und gleichzeitig die negativen Folgen mindestens zum Teil tragen musste.

Diese Entwicklung gehört aber heute zu einem Teilbereich professionellen Handelns und die Berufstätigen kommen wohl nicht mehr daran vorbei, sich mit betriebswirtschaftlichen Steuerungselementen auseinander zu setzen. Puch (2000) meint, dass Sozialpädagogen erkennen müssen, wie Aufbau und Struktur einer Einrichtung die effektive Leistungsförderung begünstigen oder behindern und welche Alternativen der Steuerung möglich sind (vgl. Puch, 2000, S. 57).

Die Wichtigkeit dieses Aspektes ist offensichtlich, es kann aber nicht darum gehen, Sozialpädagogen zu Wirtschaftsspezialisten auszubilden, sondern sie in ihrer Qualifikation und Motivation zu stärken, damit effektivere Ergebnisse in der fachlichen Arbeit erzielt werden können. Puch spricht weiter von einer Veränderung der Denkgewohnheiten und Einstellungen von Sozialpädagogen und meint damit die Idee des „unternehmerischen Denkens“. Dies soll jedoch als interessante Anregung und nicht als Egoismus und Profitstreben verstanden werden. Vielmehr ist damit gemeint, dass das Handeln an einem gesellschaftlichen Nutzen orientiert ist und das Denken für neue und innovative Lösungen geöffnet wird. Hier soll klar und deutlich werden, dass wirtschaftliche Erfordernisse eine neue Professionalität im Bereich der Sozialen Arbeit darstellen. Es scheint wichtig, dass der Einfluss der Wirtschaftlichkeit über den Kern der beruflichen Identität hinausgeht: Berufstätige in der Sozialen Arbeit müssen über die Wirksamkeit ihres fachlichen Handelns Rechenschaft ablegen. Insofern muss auch die vorherrschende Meinung, Soziale Arbeit sei nicht messbar (mindestens in Bezug auf diesen Bereich), aufgegeben werden.

Fest steht, dass ein methodisch kontrollierter Nachweis über die stattgefundenene Arbeit und insbesondere über die erzielten Effekte erbracht werden muss. Dies bedeutet, dass das eigene professionelle Handeln transparenter wird, wobei dies mit der Forderung einhergeht, dass über betriebswirtschaftliches Steuerungswissen und sozialwissenschaftliche Kompetenz der Selbst- und Fremdevaluation verfügt wird. Mit diesen Voraussetzungen wird es möglich, das professionelle Handeln gegenüber Dritten transparent zu machen. Puch schlägt in diesem Zusammenhang die Operationalisierung von Zielen und die ethische Reflexion dieser vor und spricht weiter eine wirkungsbezogene Planung wie auch eine Evaluation der Ergebnisse an (vgl. Puch, 2000, S. 57 - 59).

Es kann davon ausgegangen werden, dass diesen Anforderungen zum Teil bereits Rechnung getragen wird, da sie grundsätzliche Aspekte der professionellen sozialen Arbeit darstellen. Puch ist der Ansicht, dass Berufstätige in der Sozialen Arbeit erkennen müssen, dass sie im Spannungsfeld von sozialpolitischer Forderung nach sozialer Gerechtigkeit und der wirtschaftlichen Forderung nach Effizienz und nicht zuletzt auch der fachlichen Forderung nach Verbesserung der Lebensqualität ihrer Klienten stehen (vgl. Puch, 2000, S. 60).

Man kann mit Sicherheit sagen, dass der soziale Bereich keine Unterabteilung der Ökonomie darstellt, weil er seinem eigenen Wertesystem folgt. Darüber hinaus verfügt die Soziale Arbeit über eigene Methoden der Qualitätsentwicklung, die geeigneter sind, soziale Qualität tatsächlich zu sichern und gegen Ökonomisierungszwänge zu schützen.

Unbestritten ist, dass wirtschaftliches Denken in die Profession der Sozialen Arbeit Einzug hält und ein Ausgleich zwischen ökonomischen und qualitativen sozialen Zielsetzungen angestrebt werden muss. Dies wird am Beispiel des Leitbildes der Heimstiftung Karlsruhe in Deutschland deutlich:

„Kosten- und betriebswirtschaftliches Denken sowie Wettbewerb bestimmen zunehmend das Handeln sozialer Nonprofit-Unternehmen. Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln ist deshalb unerlässlich. Wir gehen verantwortlich, wirtschaftlich und sparsam mit den uns anvertrauten finanziellen Ressourcen um. Sparsamkeit um jeden Preis ist letztendlich unwirtschaftlich, weil es den Kerngehalt unseres qualitätsbetonten Handelns beeinträchtigt. Wirtschaftliches Handeln ist jeder/jedem Mitarbeiter/in aufgetragen. Dazu gehören auch die nötige Kompetenz und das zielorientierte Setzen von Prioritäten. Moderne Betriebsstrukturen, zeitnahes Controlling und die konsequente Transparenz der Kosten und Erträge unterstützen und fördern das wirtschaftliche Handeln auf allen Ebenen“ (Heimstiftung Karlsruhe, 2000, S. 4).

9. Verhältnisse der Teilwerte sozialer Qualität

Im vorhergehenden Kapitel sind die einzelnen Teilwerte schwerpunktmässig auf Grund Specks Sichtweise erläutert und durch neue Gesichtspunkte ergänzt worden. Diese weiterführenden Standpunkte und Diskussionen dienen dazu, weitere Dimensionen zu erfassen, die diesen Teilwerten innewohnen, um damit die Komplexität der Thematik verständlicher zu machen. Ein Anspruch auf Vollständigkeit der Beschreibung besteht keinesfalls; die zusätzlichen Blickwinkel sollen ermöglichen, weiteren wichtigen Punkten im Zusammenhang mit Qualität und Sozialer Arbeit Beachtung zu schenken und das Unbedachte offen zu legen.

Bei der Betrachtung der Teilwerte sozialer Qualität ist offensichtlich geworden, dass die einzelnen Komponenten nicht für sich allein bestimmbar sind, sondern in Interaktion stehen und sich daraus auch Spannungsverhältnisse ergeben.

Der Teilwert **Menschlichkeit** muss als zentral betrachtet werden. Speck formuliert dazu: „Die Realisierung dessen, was in der Leitorientierung eines menschenwürdigen Lebens als Richtschnur gilt, ist davon abhängig, dass den am Gestaltungsprozess beteiligten Menschen eigene Rechte und Mitbestimmung (Autonomie) eingeräumt werden, ob eine Einrichtung über die nötige professionelle Ausstattung in professioneller und sächlicher Hinsicht verfügt, ob die geleistete Arbeit auf gegenseitiger Ergänzung beruht, sich auf eine funktionierende Organisation verlassen und über ein gediegenes wirtschaftliches Management verfügen kann“ (Speck, 1999, S. 142). Wenn der Fokus auf den Teilwert Menschlichkeit gerichtet ist, so kann soziale Qualität nur dann generiert werden, wenn die anderen fünf Teilwerte in angemessener Relation zu diesem stehen.

Für den Teilwert der **Autonomie** bedeutet dies, dass Menschlichkeit nur dann verwirklicht werden kann, wenn den Autonomiebestrebungen des Klienten ein angemessener Stellenwert zukommt: Das heisst, der Klient kann insofern mitbestimmen, als dass er sich selbst nicht gefährdet oder sich nicht stärker von der Gesellschaft ausschliesst und die Rechte seiner Mitbürger nicht tangiert. Wird die Forderung nach Autonomie missachtet, führt dies zur Bevormundung (Paternalismus) des Klienten und damit zur Beschneidung seiner Rechte und Möglichkeiten der Mitbestimmung. Die Bevormundung stellt eine Extremposition (negative Auswirkung) dar.

Andererseits kann eine Überbewertung der Autonomie dazu führen, dass der Klient sich selbst überlassen und die förderliche Entwicklung in einem Hilfe- oder Unterstützungsprozess fraglich wird.

Vor dem Hintergrund der **Professionalität** kann Menschlichkeit nur dann verwirklicht werden, wenn die nötigen fachlichen und personellen Ressourcen, sowie die erforderliche Ausstattung mit infrastrukturellen Rahmenbedingungen gegeben sind. Eine ausschliesslich fachliche Arbeitsweise läuft Gefahr, sich von der individuellen Situation des Klienten zu entfernen, diesen zu stigmatisieren oder mit Modelllösungen zu überfordern. Grundet das berufliche Handeln aber nicht auf fachlich fundiertem Wissen, so sind die Folgen und Auswirkungen nur schwer abzuschätzen. Der Klient kann dabei leicht zum Spielball leichtfertiger Lösungsversuche werden. Professionelles Handeln kann aber auch dazu führen, dass die Soziale Arbeit optimaler auf die Bedürfnisse des Klienten eingehen kann, was dem zentralen Argument der Menschlichkeit Rechnung trägt.

Kooperativität unter Fachleuten ermöglicht bei der Entwicklung von Lösungsalternativen eine kompetente Beurteilung der bestimmenden Faktoren. Dies erhöht die Erfolgsaussichten sozialer Arbeit, die Situation mit dem Klienten nachhaltig zu verbessern. Dabei muss aber bedacht werden, dass der Klient unter Umständen nicht mehr in seiner Ganzheitlichkeit wahrgenommen wird, da verschiedene fachliche Disziplinen (Medizin, Psychologie, Psychiatrie, etc.) jeweils nur ihre berufliche Perspektive berücksichtigen und die Behandlung der unterschiedlichen Symptome in den Vordergrund tritt.

Die **Organisationale Funktionabilität** ist mitbestimmend dafür, ob sich der Klient innerhalb der organisationellen Strukturen und Abläufe zu orientieren vermag. Wenn dies gelingt, kann ein Gefühl der Sicherheit vermittelt und der Eindruck der Beliebigkeit von Entscheidungen vermindert werden. Fragen des Managements einer Organisation dürfen aber nicht zum beherrschenden Element und damit Selbstzweck verkommen. Die gesetzten Strukturen müssen genügend Spielraum für individuelle Bewältigungsmöglichkeiten offenlassen. Wenn lediglich die Organisationale Funktionabilität im Vordergrund steht, können konsequente Managementmethoden die ethischen Grundwerte der Sozialen Arbeit überlagern und damit den Teilwert der Menschlichkeit massiv beschneiden.

Der **Wirtschaftlichkeit** kommt in der gesamten Qualitätsdiskussion eine besonders wichtige Position zu. In Punkt 8.6 wurde auf die Auswirkungen, welche mit der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit einhergehen, eingegangen.

Speziell erwähnt werden muss, dass die Wertehierarchie bezüglich ethischen und professionellen Grundlagen gegenüber Wirtschaftlichkeitsüberlegungen beibehalten werden muss. Es geht dabei darum, dass eine auf ethischen und fachlichen Grundlagen beruhende Entscheidung auch den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen angepasst werden muss, oder vielmehr wirtschaftliche Überlegungen bei der Entscheidungsfindung mitberücksichtigt werden. Diese dürfen aber keinesfalls zum bestimmenden Faktor in der Qualitätsdiskussion werden, der Grundfragen der Menschlichkeit ausser Acht lässt. Es soll hier aber auch erwähnt werden, dass wirtschaftliches Denken durchaus positive Wirkungen aufweisen kann: Günstigere Angebote sozialer Dienstleistungen müssen nicht zwingend qualitativ schlechter sein. Als Beispiel kann hier die Psychiatrie angeführt werden. Der stationäre Aufenthalt in einer Klinik wird bezüglich Menschlichkeit, Autonomie und Lebensnähe bedeutend weniger Handlungsspielraum bieten als eine betreute Wohnform mit ambulanten Zusatzangeboten. Auf Grund von eingeschränkten finanziellen Mitteln gewinnen Methoden der Sozialen Arbeit, die das soziale Umfeld des Klienten miteinbeziehen und auf die Selbstheilungskräfte der ihr anvertrauten Menschen abzielen, wieder vermehrt an Bedeutung (Sozialraumorientierung, aufsuchende Sozialarbeit, Case Management, sozialpädagogische Familienbegleitung, etc.). Diese Entwicklung kann aus fachlicher Sicht begrüsst werden. Unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit nimmt besonders die Transparenz der Leistungserbringung eine zentrale Rolle ein. Wie bereits oben erwähnt, kann sich diese durchwegs positiv für den Klienten auswirken.

Für die übrigen fünf Teilwerte könnten nun ähnliche Überlegungen angeführt werden. Bezüglich dem Teilwert **Autonomie** macht Speck die folgende Aussage: „Der einzelne mit seinen Selbstgestaltungskräften, seiner Kreativität, seinen Ideen und seiner Verantwortungsbereitschaft kommt im Sinne des Ganzen stärker zum Tragen in einer Einrichtung, in der Menschlichkeit geachtet wird, in der professionell kompetent gearbeitet und kooperiert wird, in der die Organisation Sicherheit gibt und Friktionen vermeiden hilft und wo gewissenhaft gewirtschaftet wird“ (Speck, 1999, S. 142).

Mit Blick auf die **Organisationale Funktionabilität** können organisationelle Rahmenbedingungen dazu beitragen, dass Klienten nicht in einer von ihnen gewünschten Form partizipieren können. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn Aufgaben in einer sozialen Organisation routinemässig erledigt werden (müssen), ohne auf die individuelle Situation des Klienten Bezug zu nehmen. Fallen strukturelle Rahmenbedingungen weitgehend weg, so wird es dem Klienten verunmöglicht, seine Autonomiebestrebungen in eine realistische Relation zu seiner Umwelt zu setzen.

Speck schreibt dazu: „Da Menschen nur als soziale Wesen existieren können, kann es nur eine *relative* oder *interdependente* Autonomie geben“ (Speck, 1999, S. 134).

Man kann davon ausgehen, dass Strukturen innerhalb einer Organisation im weitesten Sinne auch Normen und Werte darstellen, die sich im gesellschaftlichen Kontext widerspiegeln.

Wenn die **Professionalität** im Zentrum der Betrachtung steht, fasst Speck die Interaktionalität diesbezüglich wie folgt zusammen: „Professionalität gedeiht, wo menschliche Beziehungen gepflegt werden, der Einzelne sich in seiner fachlichen Kompetenz anerkannt fühlt, die Organisation die Zusammenarbeit erleichtert und die wirtschaftlichen Ressourcen sachgerecht zur Verfügung stehen“ (Speck, 1999, S. 142).

Zielt der Aspekt der **Wirtschaftlichkeit** lediglich auf die preiswerte Produktion von „Lösungen“ ab und nicht auf den Erhalt von „guten“ sozialen Rahmenbedingungen, kann dies zu einer zunehmenden Marginalisierung von Qualitätsstandards in der Sozialen Arbeit führen. Der Anspruch professioneller sozialer Arbeit kann aus dem Blickfeld geraten und der gesellschaftliche Auftrag zu einer „Marktware“ verkommen. Der Einfluss immer knapper werdender Mittel und die damit verbundene Forderung an die Soziale Arbeit, mehr Transparenz in der Leistungserbringung zu schaffen, hat die Professionalisierungsdebatte zusätzlich belebt und zwingt die Leistungsanbieter dazu, ihr berufliches Handeln zunehmend genauer zu evaluieren. Dazu gehört eine bewusste Auseinandersetzung über Wertkonflikte im beruflichen Handeln und deren Begründung.

Bei der Betrachtung des Teilwertes **Kooperativität** führt Speck aus: „Kooperativität hängt von der Beachtung der Menschenwürde, der Geltung der Autonomie des Einzelnen und seiner Professionalität ab, aber auch von der Organisation und der wirtschaftlichen Funktionabilität“ (Speck, 1999, S. 142). Eine erfolgreiche Professionalisierung der Sozialen Arbeit würde eine Profilierung derselben gegenüber anderen Disziplinen ermöglichen. Durch eine klare Abgrenzung gegenüber anderen Fachgebieten können in der entsprechenden Fallarbeit Zuständigkeiten eindeutig festgelegt werden. Die Position der Sozialen Arbeit würde dadurch gestärkt, was den Klienten zum Vorteil erwächst. Dabei gilt es, sich durch Expertenwissen nicht vor anderen Perspektiven zu verschliessen.

Dies würde die Kooperation mit anderen involvierten Stellen wie auch mit dem Klienten gefährden. Mangelnde Professionalität setzt den beruflich Handelnden den ungefilterten Einflüssen der anderen beteiligten Fachpersonen aus, die meist auch nur deren jeweiligen Teilaspekte berücksichtigen. Im Spannungsfeld dieser vielfältigen Ansprüche droht die Soziale Arbeit in Handlungsunfähigkeit zu erstarren.

In der Auseinandersetzung mit den Teilwerten sozialer Qualität wird deutlich, dass sich diese zwar ergänzen, hingegen jedoch auch gegenseitig einschränken können. Wird diese Sichtweise nun um die verschiedenen Perspektiven von Klienten, Kostenträgern und der Öffentlichkeit erweitert, so lässt sich nur erahnen, wie schwierig es sein wird, diese unterschiedlichen Interessen unter dem Begriff der Qualität zu vereinen. Eine abschließende Erfassung von Spannungsverhältnissen ist aus diesem Grund nicht möglich. Dies bestätigt auch die Annahme von Merchel (siehe auch 7.1), dass Qualität in der Sozialen Arbeit als ein Konstrukt gesehen wird, das ausserhalb gesellschaftlicher und persönlicher Normen, Werte, Ziele und Erwartungen nicht denkbar sei und diesem Konstrukt ethische und normative Ausrichtungen zugrunde liegen. Qualität ergebe sich erst aus dem Zusammenspiel von Interessen und Ansprüchen der Beteiligten.

Somit ist entscheidend, dass soziale Qualität unter Einbezug aller Betroffenen ausgehandelt werden muss und nicht allein von aussen im Sinne einer Normierung festgelegt werden kann. Soziale Qualität kann daher in letzter Konsequenz nur als Prozess beschrieben werden, wobei die einzelnen Teilwerte als Leitlinien und Orientierungshilfen dienen. Es stellt sich nun die wichtige Frage, mit welchen Mitteln dieser Prozess gesichert und verbessert werden kann.

10. Qualitätsentwicklung durch Evaluation

Evaluation kann definiert werden als Beitrag zu einer datenbasierten Bewertung von Handlungsalternativen, der zu einer rationaleren Entscheidungsfindung führt (vgl. Heiner, 2001, S. 481).

Im vorangegangenen Kapitel wurde gezeigt, dass sich Qualität in der Sozialen Arbeit innerhalb eines Spannungsfeldes bewegt, sich nur fallbezogen gestalten, jedoch nicht standardisieren lässt und prozessorientiert erfasst werden muss. Gerade im Zuge der Qualitätsdiskussion wird gefordert, dass Qualitätskriterien aber auch gegen aussen transparent gemacht werden müssen. Evaluation sucht nach Methoden, die zu aussagekräftigen und qualifizierenden Einsichten verhelfen sollen. Es geht hier also um die Fragen: „Tun wir das Richtige?“ und „Tun wir es auf die richtige Weise?“ (vgl. Heiner, 1999, S. 63). Bei Müller (1997) beinhaltet der Begriff Evaluation die folgenden drei Komponenten: Verwendung von speziellen Instrumenten, Benennung von Kriterien und Distanz vom unmittelbaren Handeln (vgl. Müller, 1997, S. 126).

1. Instrumente

Als Grundlage jeglicher Evaluation dienen verschiedene beschreibende Formen des „Sagbar-machens“ von Situationen und Fällen in Form von Berichten, Journalen, Protokollen etc. Dabei geht es noch nicht um eine differenzierte Bewertung der Vorkommnisse, sondern vielmehr um eine differenzierte Beschreibung. Diese muss nicht zwingend neutral und distanziert sein, soll sie doch die empfindlichen und schwierigen Stellen im beruflichen Handeln sichtbar machen. Die Gefühle, die Situationen bei Handelnden auslösen, sind wichtige Zugänge zu einer differenzierten Evaluation, wobei das Gleichgewicht mit der Diskussion um Sachfragen selbstverständlich gewahrt bleiben muss. Dies bedeutet, dass für eine Evaluation unter den Beteiligten ein Klima des Vertrauens herrschen muss, dass das Sichtbar machen von verwundbaren Stellen bei den Handelnden auch ermöglicht. Müller formuliert dazu eine erste Regel:

„Evaluation heisst genaues und ehrliches Zugänglichmachen von empfindlichen Punkten“ (Müller, 1997, S. 127).

Damit bei der Evaluation möglichst viele Perspektiven berücksichtigt werden können, ist es selbstverständlich, dass Evaluation kaum dadurch von statten gehen kann, dass sich das Individuum einzig und allein auf sich selbst gestellt reflektiert. Mögliche Gefässe dafür sind Supervisionsgruppen, Fallbesprechungen, Teamsitzungen oder andere geeignete Gesprächsrunden. Diese bilden den Rahmen für Vertraulichkeit und Kontinuität, in dem Offenheit und Sachkritik möglich wird. Daraus geht hervor, dass Evaluation in der Sozialen Arbeit nicht eine beliebige Sache sein kann. Vielmehr gilt es diesen Evaluationsprozess durch geeignete Formen der Protokollierung zu unterstützen und zu objektivieren (vgl. Müller, 1997, S. 127 - 133).

Müller (1997) formuliert dazu: „Im Mittelpunkt steht hier aber nicht nur die Auswertung als Abschluss eines professionellen Handlungszyklus, sondern die Idee, dass sozialpädagogische Praxis insgesamt als Forschungsprozess zu verstehen sei, so dass Evaluationsinstrumente wie Fragebögen, Verlaufsübersichten, Belastungsanalysen etc. nicht nur dokumentarischen Zweck, sondern den Charakter von „Suchstrategien“ haben (Müller, 1997, S. 132).

Dabei fordert bereits die Entwicklung von Evaluationsinstrumenten ein grosses Mass an Reflexionsvermögen. Durch die konsequente Arbeit mit diesen Instrumenten eröffnet sich ebenfalls ein breites Feld an Handlungsalternativen, da es dem Einzelnen möglich wird, Einblick in die Arbeitsweise seiner Kollegen zu erhalten und diese Verhaltensweisen in sein eigenes Repertoire aufzunehmen. Mit dieser Variation und Anpassung der Verhaltensweisen wird sich auch der Evaluationsgegenstand verändern und die Qualität steigen (vgl. Heiner, 1999, S. 76).

Diese Auseinandersetzung mit verschiedenen Möglichkeiten von methodischem Handeln führt im besten Fall zu einer ersten gedanklichen Evaluation vor dem Handeln. Heiner stellt diesen Ablauf schematisch dar:

„Gedanklich ausprobieren - gedanklich untersuchen - praktisch ausprobieren - empirisch untersuchen - Weiterentwicklung gedanklich ausprobieren - gedanklich untersuchen - erneut praktisch ausprobieren etc.“ (Heiner, 1999, S. 78).

2. Benennung von Kriterien

Evaluation beginnt bei der Planung des beruflichen Handelns. Bereits in der gedanklichen Auseinandersetzung gilt es detailliert festzulegen, welche Intervention unter welchen Bedingungen, wann genau geplant werden soll. Ziele müssen so konkret formuliert werden, dass Ergebnisse der geplanten Interventionen zugeordnet werden können. Diese Ergebnisse müssen mit den Erwartungen vergleichbar sein. Dazu werden Indikatoren formuliert, die es erlauben zu beurteilen, ob ein Ziel erreicht wurde oder nicht. Erfolgsspannen ermöglichen dabei die Zuordnung von Mindeststandards oder Zuschreibungen wie „gut“, „mittel“ oder „schlecht“.

„Es ist nicht möglich, alle Interventionen so detailliert zu planen, durchzuführen und auszuwerten. Dieses Modell kann aber behilflich sein, zentrale Dimensionen fachlichen Handelns zumindest exemplarisch zu konkretisieren“ (Heiner, 1999, S. 79).

Evaluation bezieht sich aber nicht nur auf konkrete Handlungsabläufe im Berufsalltag, sondern schliesst auch die Klärung der bei der Entscheidungsfindung angelegten Wertmassstäbe mit ein (vgl. Müller, 1997, S. 133). Dabei darf nicht vergessen werden, dass auch alltägliches und tausendfach „erprobtes“ Handeln einer regelmässigen Überprüfung bedarf. Unreflektierte Verhaltensmuster und Handlungsabläufe gründen oftmals nicht auf einer fachlich einwandfreien Urteilsfindung, sondern entsprechen vielmehr strukturellen Gegebenheiten oder persönlichen Präferenzen der Berufstätigen, Vorgesetzten oder von ehemaligen Mitarbeitern. An dieser Stelle sei ebenfalls die im Berufskodex verankerte Pflicht zur Weiterbildung erwähnt, die die Sicherung und Weiterentwicklung von fachlichem Know-how fördern soll. Die von Speck formulierten Teilaspekte sozialer Qualität beschreiben dabei die Leitlinien, entlang welcher sich eine Evaluation bewegen kann. Für das jeweilige Arbeitsfeld oder die Organisation gilt aber ebenfalls, dass Evaluation nur dann sinnvoll ist, wenn die Kriterien bezogen auf die Intervention genügend konkret sind. Heiner weist in diesem Zusammenhang allerdings darauf hin, dass Anstrengungen zur Qualitätssicherung die Konkretisierung der Qualitätsentwicklung behindern können. Dies ist dann der Fall, wenn durch die Definition von Minimalstandards die Vielfalt an Handlungsmöglichkeiten zu stark eingeschränkt wird (vgl. Heiner, 1999, S. 64).

Dies kann sehr gut an Beispielen der Erlebnispädagogik illustriert werden. Die Einhaltung allzu restriktiver Sicherheitsvorschriften schränkt die Intensität von geplanten Erlebnissen im vornherein ein oder verlangt einen so grossen Aufwand an materiellen, personellen und finanziellen Ressourcen, dass solche Anlässe gar nicht mehr durchgeführt werden (können). Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn das Klettern am Fels zwingend von einem Bergführer begleitet werden muss.

Eine zweite Gefahr von Minimalstandards liegt darin, dass sie den beruflich Handelnden vorschnell zur Überzeugung bringen, dass er bereits das Richtige tue. Kreativität und Innovation können dabei an Bedeutung verlieren.

Heiner schreibt dazu, dass Anstrengungen zu Gunsten qualitativ guter Arbeit behindert werden durch Normen, die nur absolut unverzichtbare Qualitätsstandards festlegen (vgl. Heiner, 1999, S. 65).

3. Distanz vom unmittelbaren Handeln

Die bisherigen Ausführungen beziehen sich auf die praxisunmittelbare Auswertung und sind deshalb als Teil der Facharbeit der Sozialen Arbeit zu sehen. „Dennoch wird sich die Soziale Arbeit der Erarbeitung von Evaluationskonzepten und -kriterien, die Vergleiche ermöglichen, angesichts ihrer Verpflichtung zum Qualitätsmanagement und zur transparenten Leistungsdokumentation nicht entziehen können“ (Heiner, 2001, S. 491). Es geht hier wiederum um die von Speck aufgestellte Forderung, dass nur die Soziale Arbeit selbst qualitative Standards bezüglich ihrer Aufgaben setzen darf. Dies ist aber nicht ohne weiteres möglich, da sich Qualität in der Sozialen Arbeit eben gerade nicht standardisieren lässt. Diesbezügliche Versuche laufen Gefahr, die Angebotsvielfalt nach dem niedrigsten Niveau zu nivellieren und präventive oder innovative Ansätze zu blockieren (vgl. Heiner, 2001, S. 491), oder aber sich in wenig aussagekräftigen, inhaltslosen Festlegungen zu verlieren. Dieses Dilemma kann auch eine ISO-Zertifizierung des Qm-Systems nicht aufheben. Eine Form der Evaluation von „ausser“ sei noch kurz erwähnt: Als zusätzliche Evaluationsperspektive kann die sozialwissenschaftliche Forschung herangezogen werden. Diese erweitert die praxisunmittelbare Evaluation um die Perspektive des weiteren Kontextes. Dabei können Aspekte sichtbar gemacht werden, die es ermöglichen, den Einzelfall in gesamtgesellschaftlichem Zusammenhang zu bringen.

11. Schlussfolgerungen und Perspektiven - Reflexion

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Aussagen der vorliegenden Arbeit zusammengefasst und die Forschungsfrage beantwortet. Daraus ergeben sich Anschlussfragen, die für die zukünftige Entwicklung der Diskussion von Bedeutung sein können. Abschliessend wird die Entstehung dieser Arbeit reflektiert.

Soziale Arbeit hat sich schon zur Zeit ihrer Entstehung mit der Wirksamkeit des eigenen Handels, mit berufsspezifischen Standards und der Frage nach Qualität auseinandergesetzt. Im Zuge der beschleunigten Veränderungen im technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld und den immer knapper werdenden Mitteln des Staates wurden in jüngster Zeit Forderungen an den Leistungsnachweis der öffentlichen Verwaltung und als Konsequenz daraus auch an jenen der Sozialen Arbeit gestellt. Mit betriebswirtschaftlichen Denkweisen wurde im Bereich der öffentlichen Verwaltung der Versuch unternommen, Kosten zu sparen, die Effizienz und Effektivität zu steigern und Dienstleistungen konsequent auf die Nutzer (Bürger) auszurichten. Dieses neue Denkmodell erfasste auch die Soziale Arbeit und beinhaltete die Forderung, Leistungen zu normieren und so budgetierbar zu machen. Eine Budgetierung ist jedoch nur dann möglich, wenn die zu erbringenden Leistungen auch bezüglich ihrer Qualität klar definiert sind.

Bei genauerer Betrachtungsweise zeigte sich, dass eine Normierung und Standardisierung von Qualität im Bereich der Sozialen Arbeit nicht ohne weiteres möglich sind. Soziale Arbeit zeichnet sich gerade durch ihre Offenheit bezüglich Alltagssituationen aus und daher kann eine Normierung dem Selbstverständnis entgegenstehen. Mittels Orientierungspunkten können zwar bestimmte Richtlinien, die das Selbstverständnis der Sozialen Arbeit beinhalten, aufgezeigt werden. Daraus lassen sich aber noch keine unverrückbaren Grundsätze ableiten. Soziale Arbeit agiert in einem Berufsfeld, das relativ ist in Bezug auf die aktuelle Situation (Klienten, Wirtschaftslage, Gesellschaftliche Anforderungen, Normen) und auf die Zeit (Geschichtliche Entwicklungen). In dieser Relativität kann die Soziale Arbeit nur handeln, wenn sie sich den Handlungsspielraum nicht durch starre Normen einengt, sondern mit dieser vagen Situation umzugehen weiss.

Es wurde deutlich, dass sich Qualität im sozialen Verständnis nicht messen lässt wie ein Warenstück, sondern sie sich primär an der Lebensqualität des bedürftigen Menschen orientiert. Ausserdem liegen der Sozialen Arbeit Werte und normative Ausrichtungen zugrunde, die nicht ausgeblendet werden können. Demzufolge geht es in der Sozialen Arbeit um eine individualisierte und wertbesetzte Qualität. Qualität kann erst dann generiert werden, wenn Eckpfeiler der Diskussion übereinstimmend festgelegt werden können. Ansonsten bleibt dies eine Phrase, ein unsicherer Versuch einer Definition. Bisher konnte die Soziale Arbeit aber keine eigenen Modelle darlegen, die den betriebswirtschaftlichen Konzepten entgegengestellt werden könnten.

Wir haben uns deshalb massgeblich mit der Frage beschäftigt, welche Argumente bei der Beschreibung von Qualität in der Sozialen Arbeit überhaupt berücksichtigt werden müssen. Der Schwerpunkt lag auf der Sichtweise von Otto Speck. Er beschreibt „Soziale Qualität“ und hat diese in sechs Teilaspekten zusammengefasst, die in Kapitel acht beschrieben sind und mit weiteren Dimensionen erweitert wurden. Dabei wurde deutlich, welche Aspekte am Zustandekommen von Qualität in der Sozialen Arbeit wirksam sind und diese Teilwerte dabei in bestimmten Verhältnissen zueinanderstehen. Die Gewichtung der einzelnen Teilaspekte muss unter den Beteiligten – Klienten, Kostenträger und Sozialarbeitende – von Fall zu Fall ausgehandelt werden und ist deshalb kaum normierbar. Daher ist von zentraler Bedeutung, dass die professionell Tätigen permanent überprüfen und sicherstellen, dass sich die vereinbarten Ziele und Vorgehensweisen in einem Interessensgleichgewicht der Beteiligten bewegen. Soziale Qualität kann dann sichergestellt werden, wenn das berufliche Handeln durch eine Evaluation entlang der sechs Teilwerte geprägt ist und in einem reflexiven Kommunikations- und Gestaltungsprozess zustande kommt.

Mit diesen Feststellungen wird somit die Antwort auf die Frage **„Wie lässt sich die Gestaltung von sozialer Qualität beschreiben und welche Orientierungspunkte sind dabei von Bedeutung?“** gegeben.

Der vorliegende Gestaltungsprozess sozialer Qualität dient zwar zur Orientierung, erfüllt aber die Forderung nach einer Normierung von Qualitätsstandards noch nicht. Wenn die Forderung von Speck nach einer nicht berufsfremden Definition von Qualität erfüllt werden soll, sind die Berufsverbände aufgerufen, solche Standards zu formulieren. Dafür bieten sich zwei Möglichkeiten an:

1. Es werden Standards formuliert, die für den ganzen Berufsstand Gültigkeit haben sollen. Dies birgt die Gefahr einer Nivellierung nach dem tiefsten Niveau. Damit einher geht die Gefahr, dass Prävention und Innovation verhindert würden.
2. Es werden berufsfeldbezogene Standards formuliert. Damit wäre eine grössere Passung an die Besonderheiten der einzelnen Berufsfelder und Organisationen möglich. Insgesamt würde aber eine solche Aufsplittung in einzelne Berufsfelder die Position der Sozialen Arbeit innerhalb der sozialpolitischen Diskussion schwächen.

Zentraler Aspekt für weitere Fragen und Diskussionen erscheint uns die Funktion und Bedeutung der Berufsverbände. Ihnen kommt nicht nur eine wichtige Rolle in der Qualitätsdiskussion zu, sondern bei allen sozialpolitischen Auseinandersetzungen. Als Interessensvertretung des Berufsstandes kommt diesen ebenso die Aufgabe zu, Interessen und Rechte der Klienten gegen aussen zu vertreten und für diese einzustehen.

Für die Entstehung dieser Arbeit orientierten wir uns an einer ersten provisorischen Fragestellung: „Wie lässt sich Qualität von sozialpädagogischen Dienstleistungen in Heimen für verhaltensauffällige Jugendliche beschreiben, planen, herstellen und sichern?“ Nach einer Orientierungsphase stellten wir fest, dass in Organisationen der Sozialen Arbeit der Qualitätsgedanke bereits Fuss gefasst hat und sich in Form von Qualitätssicherungssystemen zeigt. Da sich diese Systeme in ihrer Ausgestaltung jedoch voneinander unterscheiden, haben uns von der Idee verabschiedet, auf der Grundlage eines konkreten Qualitätssicherungssystems den Qualitätsgedanken in der Sozialen Arbeit deutlicher zu machen. Mit der Feststellung, dass Qualität relativ ist und nur in einem Wertkomplex zu verstehen ist, änderten wir auch unsere Marschrichtung. Mit Specks „Ökonomisierung sozialer Qualität“ fanden wir eine geeignete Ausgangslage, dieser Thematik auf den Grund zu gehen und Eckwerte sozialer Qualität zu benennen. Daraus folgte die zweite Fragestellung: „In welche Spannungsverhältnisse treten die Teilwerte sozialer Qualität?“

Nach eingehenden Diskussionen wurde offensichtlich, dass es nicht nur die Teilwerte sind, die in Interaktions- und Spannungsverhältnisse treten, sondern dass sich die Komplexität durch die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten vervielfacht. Eine Einschränkung wurde erforderlich. Daraus ergab sich die definitive Fragestellung: „Wie lässt sich die Gestaltung von sozialer Qualität beschreiben und welche Orientierungspunkte sind dabei von Bedeutung?“

Die von uns ausgewählte Themenstellung wird begleitet von einer aktuellen Fachdiskussion. Wir haben daher unsere Literatursuche auch auf das Internet ausgeweitet und dabei festgestellt, damit einen Zugriff auf Daten und Informationen zu erhalten, die noch nicht veröffentlicht sind. Das Internet stellt einen enormen Fundus an Informationen dar, was für diese Arbeit von grossem Vorteil war. Wir sind uns bewusst, dass Daten aus dem Internet jeweils auf ihre Validität und Brauchbarkeit für eine Arbeit in diesem Umfang geprüft werden müssen. Das Internet ist zeitlich ein schnelles Medium und der Zugriff auf bestimmte Daten nur über einen bestimmten Zeitraum möglich. Zudem besteht bislang noch keine einheitliche Konvention für die Zitierweise von Internetquellen. Um den Anforderungen einer formal richtigen Zitierweise zu entsprechen, haben wir bei nicht eindeutigen Autoren und Erscheinungsjahren diese Informationen speziell nachgefragt. Dabei stellten wir eine grosse Bereitschaft der Verfasser fest, diese Quellen zu verifizieren.

Die Erarbeitung der Thematik in einem Zweierteam bot die Möglichkeit, über wesentliche Inhalte wichtige und interessante Diskussionen zu führen. Der Wert liegt dort, wo in der gemeinsamen Auseinandersetzung neue Wege gefunden werden und verschiedene Sichtweisen einen Perspektivenwechsel zulassen, der für die Entstehung dieser Arbeit oftmals von grosser Bedeutung war. Eine gediegene Arbeitsteilung kann dann Früchte tragen, wenn Vertrauen in die Fähigkeiten und den Willen des anderen gesetzt werden. Obschon sich auf Grund unserer beruflichen und schulischen Verpflichtungen das Zeitbudget während der Erarbeitung oft am oberen Limit bewegte, konnten wir diese Arbeit in einer für uns zufrieden stellenden Weise erarbeiten und abschliessen.

Besonderer Dank gebührt unserer Begleitung, Herr Dr. Robert Langen. Er hat uns mit fachlicher Kompetenz, Engagement und einem grossen Erfahrungswissen durch diese Arbeit begleitet und dabei sichergestellt, dass der Zug auf den richtigen Schienen und in Fahrtrichtung steht.

Die Erarbeitung der Diplomarbeit und die Auseinandersetzung mit der von uns gewählten Themenstellung haben gezeigt, dass nicht der Anspruch auf eine abschliessende Erfassung aller wesentlichen Aspekte bestehen kann und im Erarbeitungsprozess (und mit der Vergrösserung des eigenen Wissens) immer wieder neue Inhalte zu Tage treten. Dieser Prozess soll jedoch ein Ende haben und hier halten wir es mit Mark Twain:

Gäbe es die letzte Minute nicht, so würde nie etwas fertig.

Literaturverzeichnis

- Bader, C. (1998). Sozialwirtschaft II: Sozialmanagement als Herausforderung. *SOCIALmanagement. Zeitschrift für Sozialwirtschaft. 5/1998*, S. 17 - 20.
- Ballweg, T., Götsch-Ulmar, D., Jackl, M., Jost, W., Maus, F., Nodes, W., Pohl, J., Wegeng-Hürner, K. & Winterscheid, J. (1999). *Qualitätskriterien des DBSH. Grundraster zur Beurteilung der Qualität in den Handlungsfeldern Sozialer Arbeit*. [Online]. <http://www.dbsh.de/html/qualitaetskriterien.html> (18.03.2002).
- Baum, H. (1996). *Ethik Sozialer Berufe*. Paderborn: Ferdinand Schöningh.
- Baur, W. (1996). *Zwischen Totalversorgung und der Strasse. Langzeitwirkungen öffentlicher Erziehung. Eine qualitative Studie zu Lebenslauf, Individuallage und Habitus eines ehemaligen Heimzöglings*. Langenau-Ulm: Armin Vaas Verlag.
- Blindenbacher, R. J. (1997). *Organisationsstrukturen sozialer Einrichtungen. Ein Strukturierungsprogramm zur Steigerung der Wirksamkeit Sozialer Arbeit*. Bern / Stuttgart / Wien: Haupt.
- Bonifer-Dörr, G. (1999). *Arbeiten mit dem Förderplan - wie geht das?* [Online]. <http://www.foerderplan.de/kap7.htm> (14.05.2002).
- Brühweiler, H. & Egli, O. (1991). Teamarbeit. Integration von Selbstorganisation und Leitungsarbeit. *Sozialarbeit. Schweizerischer Berufsverband dipl. SozialarbeiterInnen und SozialpädagogInnen. 6/1991*, S. 2 - 9.
- Claessens, D. (1998). Macht und Herrschaft. In Korte, H. & Schäfers, B. (1998). (Hrsg.). *Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie*. (4. Aufl.). (S. 115 - 126). Opladen: Leske + Budrich.
- Engelhardt, H. D. (1993). Förderung von Selbsthilfe und Selbstorganisation als Organisationsaufgabe. In Schwarz, G. (Hrsg.). *Profil und Professionalität*. (S. 99 - 106). München: Fachhochschulschriften Prof. Dr. Jürgen Sandmann.

- Engelhardt, H. D. (1999). *Wozu nützt Sozialmanagement? Gemeinsam leben - Zeitschrift für integrative Erziehung* Nr. 1-99. [Online].
<http://www.bidok.uibk.ac.at/texte/gl1-99-wozu.html> (19.04.2002).
- Eugster, R. (2000). *Die Genese des Klienten*. Bern / Stuttgart / Wien: Haupt.
- Finis Siegler, B. (1997). *Ökonomie sozialer Arbeit*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Flösser, G. (2001). Qualität. In Otto, H.-U. & Thiersch, H. (Hrsg.). *Handbuch der Sozialarbeit/Sozialpädagogik* (2. Aufl.). (S. 1462 - 1468).
 Neuwied / Kriftel: Luchterhand.
- Gehrmann, G. & Müller, K. D. (1999). *Management in sozialen Organisationen. Handbuch für die Praxis Sozialer Arbeit*. (3. Aufl.). Regensburg / Bonn: Walhalla-Fachverlag.
- Girschner, W. (1990). *Theorie sozialer Organisationen. Eine Einführung in Funktionen und Perspektiven von Arbeit und Organisation in der gesellschaftlich-ökologischen Krise*. Weinheim / München: Juventa Verlag.
- Hauss, G. (2000). Qualitätssicherung in der Sozialen Arbeit - Balanceakt zwischen Selbstverständnis und Kostendämpfung. *HFS INFORM „Thema“*, 1/2000, S. 1 - 7.
- Heiner, M. (1999). Qualitätsentwicklung durch Evaluation. In Peterander, F. & Speck, O. (Hrsg.). *Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen*. (S. 63 - 88).
 München / Basel: Reinhardt, Ernst, GmbH & Co.
- Heiner, M. (2001). Evaluation. In Otto, H.-U. & Thiersch, H. (Hrsg.). *Handbuch der Sozialarbeit/Sozialpädagogik* (2. Aufl.). (S. 481 - 495).
 Neuwied / Kriftel: Luchterhand.
- Horn-Wagner, D. (1997). *Das Jugendamt zwischen Fürsorge und Dienstleistung?!*
 [Online].
<http://www.qualitative-sozialforschung.de/gisa/HornWagner.pdf> (21.3.2002).

- Hunziker, A. W. (1999). *Die Kernkompetenz der öffentlichen Verwaltung*. [Online].
<http://www.hsw.bfh.ch/Publikationen/Praesenz992/kernkompetenz.htm>
 (08.04.2002).
- Kaiser, K. (2000). *Revision der ISO 9000-Familie abgeschlossen*. [Online].
<http://www.pfips.de/aktuell/pfi/ISO9000.htm> (02.06.2002).
- Kalcher, J. (2000). *Zur Ökonomisierung des Sozialen.
 Dienst am Menschen im Minutentakt*.
 [Online]. <http://www.e-k-i-r.de/gee/mesoeko.htm> (09.04.2002).
- Kleeberg, D. (2001). Fehlerlos und exzellent. *Produktion & Print. Schwerpunkt Qualität.*
 9/2001, S. 18 - 21.
- Krenz, A. (2002). *Teamarbeit als Voraussetzung für eine qualitätsgeprägte Elementar-
 pädagogik*. [Online]. <http://www.kindergartenpaedagogik.de/700.html>
 (13.05.2002).
- Kunstreich, T. (1998). *Grundkurs Soziale Arbeit. Sieben Blicke auf Geschichte und Ge-
 genwart. Sozialer Arbeit. Band 2*. Hamburg: Agentur des Rauhen Hauses.
- Kühn, D. (1992). Organisationen sozialer Arbeit: Administrative Strukturen und
 Handlungsformen im Sozialwesen. In Biermann, B., Bock-Rosenthal, E., Doehle-
 mann, M., Grohall, K.-H. & Kühn, D. (Hrsg.).
*Soziologie. Gesellschaftliche Probleme und
 sozialberufliches Handeln*. (S. 281 - 333). Neuwied / Kriftel: Luchterhand.
- Kühnl, B. (2001). Der Qualitätsdiskurs in der Sozialen Arbeit: Chancen und Gefahren.
neue praxis. Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik,
 4/2001, S. 405 - 410.
- Lange, D. (2000). Wirtschaftlichkeit und Sozialarbeit. In Elsen, S., Lange, D. &
 Wallimann, I. (Hrsg.).
Soziale Arbeit und Ökonomie. (S. 74 - 89). Neuwied / Kriftel: Luchterhand.

- Langerweger, C. (1999). *Zur Geschichte der Qualität*. [Online].
http://www.progredident.ch/thema_mt.htm#geschichte (02.06.2002).
- Maeder, C. (2001). Bürger oder Kunde? Missratene Optionen des „New Public Management“. In Brosziewski, A., Eberle, T. S. & Maeder C. (Hrsg.). *Moderne Zeiten. Reflexionen zur Multioptionsgesellschaft*. (S. 293 - 306). Konstanz: UVK.
- Martin, E. (1989). *Didaktik der sozialpädagogischen Arbeit. Eine Einführung in die Probleme und Möglichkeiten*. (5. Aufl.). Weinheim / München: Juventa Verlag.
- Meinhold, M. (1996). *Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit: Einführung und Arbeitshilfen*. (3. Aufl.). Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Merchel, J. (Hrsg.). (1998). *Qualität in der Jugendhilfe. Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten*. Münster: Votum.
- Mühlum, A., Bartholomeyczik, S. & Göpel, E. (1997). *Sozialarbeitswissenschaft, Pflegewissenschaft, Gesundheitswissenschaft*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Müller, B. (1997). *Sozialpädagogisches Können. Ein Lehrbuch zur multiperspektivischen Fallarbeit*. (3. Aufl.). Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Müller, R. & Aschwanden, M. (2000). *Ethik im sozialpädagogischen Handeln*. Diplomarbeit, FHS Fachhochschule für Technik, Wirtschaft und Soziale Arbeit St. Gallen, Fachbereich Soziale Arbeit, DA SP Nr. 98. Rorschach.
- Mutschler, R. (1998). Kooperation ist eine Aufgabe Sozialer Arbeit. Zusammenarbeit und Vernetzung als professionelle Verpflichtung - Regionale Arbeitsgruppen als Standard beruflicher Sozialarbeit. *Blätter der Wohlfahrtspflege. Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit*. 1998/3+4, S. 49 - 52.
- Neubauer, W. (1999). Führen und Leiten in sozialen Organisationen. In Boskamp, P. & Knapp, R. (Hrsg.). *Führung und Leitung in sozialen Organisationen. Handlungsorientierte Ansätze für neue Managementkompetenz*. (2. Aufl.). (S. 75 - 105). Neuwied / Kriftel: Luchterhand.

- Nüss, S. & Schubert, H. (2001). *Managementkompetenzen in der sozialen Arbeit. Ergebnisse einer Berufsfeldanalyse*. [Online]
http://www.sw.fh-koeln.de/sozial_raum_management/berufswelt.pdf
 (14.05.2002).
- Padrutt, F. (2000). *Entwicklung des Qualitätsbegriffs von der ursprünglichen Produktqualität zum heutigen Total Quality Management*. [Online].
http://www.qm-online.ch/qm-online/ausbildung/teacher_qm/grundlagen_qm/entwicklung.htm
 (02.06.2002).
- Pelizzari, A. (2001). *Die Ökonomisierung des Politischen: New Public Management und der neoliberale Angriff auf die öffentlichen Dienste*. Konstanz: UVK.
- Pfannendörfer, G. (1998). *Kooperation ist eine Aufgabe sozialer Arbeit*. [Online].
<http://www.fh-fulda.de/bldw/3-4-98.htm#3.%20Editorial> (19.04.2002).
- Pierazzo, G. & Suter, S. (1997). *Sozialarbeit als Produkt. Leistungsaufträge im Sozialbereich*. (1. Aufl.). Bern: Edition Soziothek.
- Protz, R. (2001). *Qualität von Leitung*. [Online].
<http://www.kindergartenpaedagogik.de/626.html> (18.05.2002).
- Puch, H.-J. (1994). *Organisation im Sozialbereich. Eine Einführung für soziale Berufe*. (2. Aufl.). Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Puch, H.-J. (2000). Soziale Arbeit im Aufbruch: Auf dem Weg zu einer neuen Professionalität? In König, J., Oerthel, Chr. & Puch, H.-J. (Hrsg.). *Qualitätsmanagement und Informationstechnologien im Sozialmarkt*. (S. 51 - 64). Starnberg: R. S. Schulz GmbH.
- Puch, H.-J. & Westermayer, K. (1999). *Managementkonzepte. Eine Einführung für soziale Berufe*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Riebisch, M. (2001). *DIN ISO 9000:2000-Familie*. [Online].
<http://www.theoinf.tu-ilmeneau.de/~riebisch/iso9000-2000.pdf> (02.06.2002).

- Rückoldt, F.-D. (2001). *Qualitätsmanagement als Vermeidungsstrategie. Über das Recht aller Menschen, unter den Brücken zu schlafen*. [Online].
http://www.supervision-altona.de/Fachforum/QM_als_Vermeidung/qm_als_vermeidung.html
 (03.03.2002).
- Schädler, J. (2001). Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung - Plädoyer für ein professionsnahes Konzept in der Sozialen Arbeit. In Schädler, J., Schwarte, N. & Trube, A. (Hrsg.). *Der Stand der Kunst. Qualitätsmanagement Sozialer Dienste*. (S. 13 - 36). Münster: Votum.
- Schedler, K. & Proeller, I. (2000). *New Public Management*. Bern / Stuttgart / Wien: Haupt.
- Schlünz, M. (1996). *Das Projekt "Keine Angst vor Qualität!" Geschichte und Philosophien des QM*. [Online].
<http://transfer.ik.fh-hannover.de/tr/projekte/QM/QM9596/geschi.htm>
 (02.06.2002).
- Schlüter, W. (1999). *Immanuel Kant*. München: Deutscher Taschenbuchverlag.
- Schneider, H. & Knebel, H. (1995). *Team und Teambewertung. Neue Trends in der Arbeitsorganisation*. Köln: Bachem Verlag GmbH.
- Schnurr, S. (2001). Partizipation. In Otto, H.-U. & Thiersch, H. (Hrsg.). *Handbuch der Sozialarbeit/Sozialpädagogik* (2. Aufl.). (S. 1330 - 1345). Neuwied / Kriftel: Luchterhand.
- Scholl, W. (2001). Modelle effektiver Teamarbeit. [Online].
<http://www.psychologie.hu-berlin.de/orgpsy/forschung/texte/teamarbeit.htm#1>
 (14.05.2002).
- Schubert, B. (2001). Wirtschaftlichkeit und Qualität. Soziales Wirtschaften verlangt ein neues Denken. *Blätter der Wohlfahrtspflege. Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit*. 2001/9+10, S. 193 - 195.

- Schwammberger, R. (2002). *Qualität: Geschichte* [Online].
<http://www.surf.agri.ch/schwammberger/Geschichte.htm> (02.06.2002).
- Schweitzer, J. (1998). *Gelingende Kooperation. Systemische Weiterbildung in Gesundheits- und Sozialberufen*. Weinheim / München: Juventa.
- Speck, O. (1999). *Die Ökonomisierung sozialer Qualität. Zur Qualitätsdiskussion in Behindertenhilfe und Sozialer Arbeit*. München / Basel: Reinhardt.
- Speck, O. (2000). Der Markt ist blind. *SOCIALmanagement. Zeitschrift für Sozialwirtschaft*. 2/2000, S. 32 - 33.
- Staub-Bernasconi, S. (2000). Seitenwechsel - Chancen und Risiken von Grenzüberschreibungen zwischen Wirtschaft und Sozialer Arbeit. In Elsen, S., Lange, D. & Wallimann, I. (Hrsg.). *Soziale Arbeit und Ökonomie*. (S. 136 - 153). Neuwied / Kriftel: Luchterhand.
- Terhart, E. (2000). Qualität und Qualitätssicherung im Schulsystem. Hintergründe - Konzepte - Probleme. *Zeitschrift für Pädagogik*, 2000/6, S. 809 - 829.
- Thiersch, H. (1997). *Gerechtigkeit und Effektivität. Die Soziale Arbeit in den Zeiten der Globalisierung - Eine Skizze zur Selbstvergewisserung der Profession*. [Online].
<http://www.fh-fulda.de/bldw/thiersch.htm> (31.05.2002).
- Van Riet, N. & Wouters, H. (2002). *Case Management. Ein Lehr- und Arbeitsbuch über die Organisation und Koordination von Leistungen im Sozial- und Gesundheitswesen*. Luzern: Interact, Verlag für Soziales und Kulturelles. (Originalwerk publiziert 1996).
- Villiger, K. (1996). *Mut zur finanzpolitischen Wende*.
Referat von Bundesrat Kaspar Villiger an
der Delegiertenversammlung der FDP am 20. Januar 1996. [Online].
<http://www.efd.admin.ch/multilg/ref0196.pdf> (08.04.2002).
- Vogt, V. (2000). *Der Preis ist heiss - Notizen zur Qualitätsdebatte in der Jugendhilfe*. [Online]. <http://home.t-online.de/home/volker.vogt/qm.htm> (03.05.2002).

- Wagner, A. (1997). Der Nonprofit Sektor in der Schweiz. In Badelt, Chr. (Hrsg.). *Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management*. (S. 35 - 51). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Wahrig, G. (2000). *Deutsches Wörterbuch. Mit einem Lexikon der deutschen Sprachlehre* (7. Aufl.). Gütersloh / München: Bertelsmann. (Originalwerk publiziert 1966).
- Wendt, W. R. (1997). *Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine Einführung*. (3. Aufl.). Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Wendt, W. R. (1998). Case Management I: Einheit von Organisation und Verfahren. *SOCIALmanagement. Zeitschrift für Sozialwirtschaft*. 4/1998, S. 11 - 12.
- Wendt, W. R. (1998). Wirtschaften müssen wir allemal. Ökonomie ist kein Gegner - Soziale Arbeit hat sie nötig. *Blätter der Wohlfahrtspflege. Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit*. 1998/11+12, S. 221 - 225.
- Wilken, U. (1999). Würde und Selbstbestimmung wahren - Das Basisethos offensiver Behindertenpädagogik und seine rehabilitativen Konsequenzen. *Behindertenpädagogik, Vierteljahresschrift für Behindertenpädagogik und Integration Behinderter*. 4/1999, S. 354 - 369.
- Wissert, M. (2000). *Qualitätsentwicklung: Methodische Herausforderungen und Entwicklungstendenzen der Sozialarbeit*. [Online].
http://www.bewaehrungshilfe.de/Aktuell_20000907.doc (21.3.2002).
- Zollondz, H.-D. (Hrsg.). (2001). *Lexikon Qualitätsmanagement: Handbuch des modernen Managements auf der Basis des Qualitätsmanagements*. München / Wien: Oldenburg.

Quellenverzeichnis

Bayrisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie [BayStMWVT].

(2000). *Informationsblatt zum Qualitätsmanagement*. 1/2000. [Online].

http://www.aschaffenburg.ihk.de/publi/Infoblatt_ISO9000_0012.pdf

(02.06.2002).

Bund der Steuerzahler [BDS]. (2001). *Föderalismus: Voraussetzung für eine*

kostengünstige und effiziente Verwaltung. BDS-Schriftenreihe Nr. 1. [Online].

<http://www.bds-schweiz.ch/schriftenreihe/schriftenreihe1.shtm> (08.04.2002).

Deutscher Beamtenbund [dbb]. (2000). *DBB-Positionen. Qualitätsmanagement*. [Online].

<http://www.dbb.de/positionen/qualitätsmanagement.html> (08.04.2002).

FHS, Soziale Arbeit. (2000). *Wie sozial ist Sozialarbeit und wie freiwillig kann sie sein?*

Unterrichtsunterlagen Baustein C.

FHS, Soziale Arbeit. (2001). *Ethik als Wertreflexion und Orientierungswissen.*

Unterrichtsunterlagen Baustein F.

FHS, Soziale Arbeit. (2001). *New Public Management oder Wirkungsorientierte*

Verwaltungsführung. Unterrichtsunterlagen Baustein L.

Heimstiftung Karlsruhe (2000). *Leitbild. Dienste für die Menschen unserer Stadt.*

[Online].

<http://heimstiftung.karlsruhe.de/Heimstiftung/heimstiftung.htm> (20.05.2002).

International Organization for Standardization [ISO]. (2002). *About ISO-Introduction.*

[Online]. <http://www.iso.ch/iso/en/aboutiso/introduction/index.html>

(02.06.2002).

Sozialversicherungsanstalt des Kantons Zürich [SVA]. (1997). *Jahresbericht 1997*. Zürich.

[Online]. http://www.svazurich.ch/unternehmen/jahresbericht_97.pdf (13.1.2002).

Vereinte Nationen - Zentrum für Menschenrechte / Int. Verband der SozialarbeiterInnen (IFSW) / Int. Vereinigung der Ausbildungsstätten für Soziale Arbeit (IASSW). (2000).
Menschenrechte und Soziale Arbeit. *Arbeitsmaterialien*.
*Fachbereich Sozialwesen der
Fachhochschule Ravensburg-Weingarten. 1997/1. (Originalwerk erschienen 1994).*