

**FH D**

Fachhochschule Düsseldorf  
University of Applied Sciences

**FSP**

Forschungsschwerpunkt

**WV**

Wohlfahrtsverbände /  
Sozialwirtschaft

Schriftenreihe Arbeitsmaterialien

Nr. 8b

Forschungsprojekt  
Qualitätsmerkmale und  
Qualitätsentwicklung in der  
Sozialen Arbeit

-Endbericht-

bearbeitet von:

Michael Vilain

Martin Biebricher

Andrea Buckley

Karl-Heinz Boeßenecker

Januar 2002

- Eigenverlag -

## Impressum:

Die Schriftenreihe wird in unregelmäßigen Abständen herausgegeben durch den Forschungsschwerpunkt Wohlfahrtsverbände / Sozialwirtschaft der FH Düsseldorf. Verantwortlich ist Prof. Dr. Karl-Heinz Boeßenecker

 FSP WV/ SW, Fachhochschule Düsseldorf Universitätsstraße, 40225 Düsseldorf  
 0211/ 81- 1 46 56  
 0211/ 81- 1 17 89  
 [info@wohlfahrtsverbaende.org](mailto:info@wohlfahrtsverbaende.org)  
 [www.wohlfahrtsverbaende.org](http://www.wohlfahrtsverbaende.org)

## **Inhaltsübersicht**

	<b>Seite</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>4</b>
<b>1 Vorbemerkung</b>	<b>5</b>
<b>2 Entstehungsgeschichte und Verlauf des Gesamtprojektes</b>	<b>6</b>
<b>3 Dritte Phase: theoriebasierte Exploration und Modell</b>	<b>9</b>
<b>3.1 Theoriebasierte Exploration und deskriptiv-komparativer Zugang</b>	<b>9</b>
<b>3.2 Ein integratives Qualitätsverständnis : QUI</b>	<b>14</b>
<b>3.2.1 Die Qualitätsdimensionen: Strukturen, Prozesse, Ergebnisse und Normen</b>	<b>14</b>
<b>3.2.2 Der Soll-Ist-Vergleich als Grundlage für die Qualitätsermittlung</b>	<b>17</b>
<b>3.2.3 Handlung, Einrichtung und Organisation als Betrachtungsebenen</b>	<b>20</b>
<b>3.2.4 Qualität in der Gesamtschau</b>	<b>20</b>
<b>4 Abschließende Überlegungen</b>	<b>25</b>
<b>5 Literatur</b>	<b>27</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

	Seite
<b>Abbildung 1: QUI: Ein integratives Qualitätskonzept. Dimensionen, Phasen und Ebenen der Qualitätsdebatte</b>	<b>21</b>
<b>Abbildung 2: Ausgewählte Qualitätskonzepte im QUI – Referenzmodell</b>	<b>23</b>

## **1 Vorbemerkung**

Die ersten Überlegungen zum Projekt „Qualitätsmerkmale und Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit“ wurden Ende 1996, Anfang 1997 formuliert. Über fünf Jahre hinweg begleitete es daraufhin Stand und Verlauf der Qualitätsdiskussion in der Sozialen Arbeit und kam schließlich Ende 2001 zu einem vorläufigen Abschluss. Als Folge finanzieller Diskontinuitäten bei der Projektfinanzierung ergaben sich während der Projektlaufzeit organisatorische sowie personelle Veränderungen und als Konsequenz daraus auch inhaltliche Friktionen, die eine Beschreibung in Form eines kohärenten, linear verlaufenden Prozesses erschweren. Gleichwohl waren diese Bruchstellen immer auch mit der Chance verbunden, aktuelle Entwicklungen im zu erneuernden Forschungsdesign zu berücksichtigen und sich so dicht am Forschungsgegenstand neu zu verorten. Angesichts der Dynamik im Forschungsfeld erwies sich diese durch Diskontinuität aufgezwungene Aktualisierung als ein wesentlicher Innovationsimpuls und schützte vor der Gefahr, auf mittlerweile veralteten Daten basierende Forschungsüberlegungen unverändert fortzuschreiben.

Das Projekt lässt sich damit insgesamt als Spiegelbild der Qualitätsdebatte selbst lesen. Denn in der Retrospektive zeigt sich, dass bei der Suche nach dem semantischen Gehalt des Qualitätsbegriffs sehr verschiedene Hypothesen und methodische Zugänge zugrunde gelegt wurden: Praktische Relevanz und theoretische Fundierung, Konkretisierung und Abstraktion sind dabei nur einige Dimensionen eines facettenreichen Untersuchungsgegenstandes.

Darüber hinaus ist zu konstatieren, dass die vorliegenden Erfahrungen leider wohl auch ein Spiegelbild der Realität an bundesdeutschen Hochschulen sind: Finanzierungsmix, Zeit- und Werkverträge und in deren Folge finanzielle und personelle Diskontinuitäten zeichnen hier nicht selten eine kleinteilige, subsistenzwirtschaftlich geprägte „von-der-Hand-in-den-Mund“-Forschung vor.

Im Mittelpunkt der vorliegenden Dokumentation steht der dritte und vorläufig letzte Abschnitt des Projektes. Aus diesem Grund soll der Projektverlauf als Ganzes nur insofern geschildert werden, als er zur Einordnung der aktuellen Situation notwendig ist (Kapitel 2). Anschließend werden wesentliche Elemente der abschließenden Phase (Kapitel 3) erläutert. Den Ausgangspunkt bildete dabei eine theoriebasierte Exploration, die eine Annäherung auf der Basis von Fachtexten und unterschiedlichen Qualitätsmanagementkonzepten vorsah. Die zunächst stark komparativ geprägte Vorgehensweise wird mit Verweis auf die entsprechende Publikation nur kurz dargestellt (Kapitel 3.1). Sie spielt jedoch für den Projektverlauf eine wichtige Rolle. Schon früh ließ sich eine wechselseitige Einflussnahme erkennen: Wichtige Elemente des Modells wurden im Rahmen der Auseinandersetzung und des Vergleichs gängiger Verfahren und Instrumente gewonnen. Umgekehrt dienten diese Modellelemente wiederum der Einordnung der zugrundeliegenden Verfahren und Instrumente. In einem iterativen Prozess ließen sich Erkenntnisse über die „Qualitäten von Qualität“ gewinnen. Darauf aufbauend wurden schließlich einige zentrale Dimensionen – die Grundlage für das integrative Referenz- und

Anwendungssystem – des Qualitätsbegriffes extrahiert. Kapitel 3.2 dokumentiert die Entwicklung des Qualitätsmodells QUI<sup>1</sup> für die Soziale Arbeit. Dabei kann und soll in diesem Forschungsbericht noch kein anwendungsfertiges Konzept präsentiert werden. Vielmehr geht es um einen Zustandbericht, also der Darstellung eines *Work in progress*. Zum einen sollen so die Entstehung des Konzeptes veranschaulicht und Annahmen und Grundhaltungen transparent gemacht werden. Zum anderen sollen Praktiker und Interessierte bereits in dieser frühen Phase des Konzeptes zu einer Auseinandersetzung eingeladen werden.

## 2 Entstehungsgeschichte und Verlauf des Gesamtprojektes

Ausgehend von der Finanzkrise der öffentlichen Hand seit Ende der 80er Jahre und den Verwaltungsreformansätzen, wie sie unter der Bezeichnung „Neue Steuermodelle“ durch die KGSt 1993 eingeführt wurden, ließ sich ein wachsender Legitimationsdruck der Sozialen Arbeit verzeichnen.<sup>2</sup> Hand in Hand mit dieser Entwicklung fanden immer häufiger neue betriebswirtschaftliche Paradigmen Eingang in soziale Handlungsfelder.

Hier knüpfte die **erste Phase** des Forschungsprojektes<sup>3</sup> am Forschungsschwerpunkt Sozialwirtschaft/ Wohlfahrtsverbände der Fachhochschule Düsseldorf an, in der es darum ging, die Bedeutung sowohl sozialpolitischer als auch betriebswirtschaftlicher Paradigmen bei der Messung und Bewertung Sozialer Arbeit im Handlungsrahmen der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege<sup>4</sup> einzuschätzen. Leitfadengestützte Interviews mit leitenden Mitarbeitern der Spitzenverbände bildeten den Ausgangspunkt der mehrjährigen Fortentwicklung des Projektes. Die dort entwickelten Überlegungen wurden im Anschluss thesenartig zusammengestellt und einer interessierten Fachöffentlichkeit vorgestellt.<sup>5</sup> Im Ergebnis konnte eine unsystematische Vielfalt von Konzeptentwicklungen und damit verbundener Verfahren, Methoden und Umsetzungsstrategien festgestellt werden. In durchaus unterschiedlicher Weise standen diese in einem Bezug zur kommunalen Praxis der spitzenverbandlichen Akteure auf der lokalen Ebene.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Die Abkürzung QUI steht für „Integrative Qualität“. Die Offenheit der Formulierung soll deutlich machen, dass es sich um ein Grundmodell handelt, welches einer Konkretisierung durch das zu erfassende Wirklichkeitsfeld bedarf. Im hier untersuchten Fall, stand die Frage nach der Qualität in Kindergärten im Mittelpunkt. Das daraus hergeleitete Modell wird dementsprechend mit QUI-K (Integrative Qualität in Kindergärten) bezeichnet.

<sup>2</sup> Vgl. Hansbauer, P./ Paul-Roemer, G./ Boeßenecker, K.-H. (1998), S. 4 f.

<sup>3</sup> Der offizielle Titel lautete „Qualitätsmerkmale und Qualitätssicherung in der Sozialen Arbeit - Die Bedeutung sozialpolitischer und betriebswirtschaftlicher Paradigmen für die Messung und Bewertung Sozialer Arbeit“.

<sup>4</sup> Zu den Spitzenverbänden zählen: Caritas, Diakonie, Deutsches Rotes Kreuz (DRK), Arbeiterwohlfahrt (AWO), Der Paritätische (DPWV) und die Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland. Eine genaue Beschreibung zum Aufbau, dem Selbstverständnis und den Aktivitäten der Spitzenverbände findet sich bei Boeßenecker, Karl-Heinz (1998): Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege in der BRD, Eine Einführung in Organisationsstruktur und Handlungsfelder, 2. Aufl., Münster.

<sup>5</sup> Die Dokumentation hierzu findet sich ebd.

<sup>6</sup> Die Entwicklung auf kommunaler Ebene war Gegenstand einer weiteren Untersuchung, in deren Mittelpunkt die Praxis der Auslagerung von kommunalen Einrichtungen und Diensten (outsourcing) in privatrechtliche Trägerschaft stand. Vgl. dazu Boeßenecker, Karl-Heinz (2000).

In jeder Hinsicht waren diese Reformen durch die Existenz von Ungleichzeitigkeiten und Methodenvielfalt geprägt, so dass die Situation in der Praxis als eher unüberschaubar und konfus beschrieben werden konnte. Gleichzeitig wurde deutlich, dass die Auswirkungen dadurch bedingt erheblich differenzierter waren, als dies zunächst vermutet wurde. Für die weitere Planung des Forschungsprojektes hatte dies zur Konsequenz, die Leitfragen weiter präzisieren und konkretisieren zu müssen. In den Blick kamen damit nicht nur angewandte oder zur Debatte stehende Konzepte, sondern zugleich auch die konkret (oftmals lokal und einrichtungsbezogen) ermittelbaren Rahmenbedingungen, in denen sich diese Qualitätsentwicklungen vollziehen. Damit rückte der Qualitätsbegriff selbst in das unmittelbare Blickfeld. Die theoretische Auseinandersetzung mit dem Qualitätsbegriff hatte zu diesem Zeitpunkt (1998) innerhalb der Sozialen Arbeit allerdings noch immer einen geringen Stellenwert. Vorstellungen, die auf betriebswirtschaftlich orientierten Denkansätzen beruhten, stießen bei sozialpädagogischen Fachkräften häufig auf Skepsis oder offene Ablehnung. Dies wurde nicht zuletzt durch den Umstand verstärkt, dass gerade die Qualitätsdiskussion als Speerspitze für Kostensenkung und Mittelkürzung missbraucht wurde. Darüber hinaus ist zu sehen, dass die damalige Debatte – von wenigen Ausnahmen abgesehen – keinen Bezug zu eigenen fachlichen Konzepten und Verfahren herstellte. Aspekte einer früheren sozialpädagogischen Wirkungsanalyse und Begleitforschung<sup>7</sup> spielten deshalb als alternatives fachliches Referenzsystem gegenüber favorisierten betriebswirtschaftlichen Konzepten kaum eine Rolle. Ebenso wenig wurde Bezug genommen auf durchaus vorliegende Konzepte und Erfahrungen bei der Neuorganisation Sozialer Dienste, die Anfang/Mitte der 80er-Jahre fachliche Prämissen einer ‚Einheit der Jugendhilfe‘ durch zielgruppen- und stadtteilbezogene Organisationsformen umzusetzen suchten.<sup>8</sup> Es verwundert deshalb nicht, dass die Praxis von Qualitätsentwicklung einem Trial-and-error-Vorgehen glich und die konstatierte Konfusion im Gesamtbild hierdurch keineswegs geringer wurde. In dieser Situation wurde die Notwendigkeit einer klareren Bestimmung des Qualitätsbegriffes deutlich. Als dem Forschungsgegenstand angemessen zeigten sich dabei die von Donabedian<sup>9</sup> entwickelten dreidimensionalen Qualitätsebenen, welche den Untersuchungsgegenstand in Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität differenzieren. Diese Dimensionen wurden um eine weitere qualitative Ebene – genannt Normqualität – ergänzt, mit der die inhaltliche und sozialpolitische Angemessenheit der in Frage stehenden Qualitätskonzepte erfasst und bewertet werden sollte.<sup>10</sup> Mit dieser Anreicherung bzw. begrifflichen Ausweitung sollten solche betriebswirtschaftlichen Engführungen vermieden werden, welche die Legitimation von Qualität ausschließlich oder vorwiegend über Kundenbeziehungen und sich hierüber realisierende Gewinnerwartungen definieren.

Der Untersuchungsgegenstand zeigte sich weiterhin dynamisch. Zeitweilig schien es, als überlagere der Diskurs über die Qualität sozialer Dienstleistungen die Debatte um das New Public Management

---

<sup>7</sup> Vgl. Müller, C. W. (Hrsg.) (1978).

<sup>8</sup> Beispielhaft hierzu: Dolls, M./Hammetter, V. (1988).

<sup>9</sup> Vgl. Donabedian, A. (1982).

<sup>10</sup> Vgl. Überlegungen bei: Heiner, Maja (1996).

und die Neuen Steuerungsmodelle.<sup>11</sup> Gleichzeitig wurden die Änderungen BSHG und SGB VIII (KJHG) wirksam. Die neue Handlungsmaxime wurde geprägt durch prospektive Pflegesätze, konkrete Leistungsvereinbarungen, Qualitätskontrollen, Dokumentationsverfahren und verstärkten Anbieterwettbewerb. Für die Anbieter sozialer Dienstleistungen veränderten sich die Rahmenbedingungen dadurch fundamental<sup>12</sup>, was die Frage nach den Gütekriterien für die Qualität Sozialer Arbeit zusätzlich forcierte.

Unter diesen Eindrücken startete die **zweite Phase** des Forschungsprojektes.<sup>13</sup> Das Ziel dieser Phase war es, „verlässliche Einschätzungen über die tatsächliche Verbreitung und Relevanz von Debatten und Konzepten der „Qualitätsentwicklung in der sozialen Arbeit“ zu gewinnen. In diesem Kontext [galt] es, die vor Ort angewendeten Qualitätskonzepte, deren Umsetzbarkeit und Auswirkungen zu ermitteln.“<sup>14</sup> Zu diesem Zweck wurden Wohlfahrtsverbände, Jugendverbände, Selbsthilfegruppen, Initiativen, Einrichtungen und Soziale Dienste in einer mittelgroßen nordrhein-westfälischen Stadt befragt.<sup>15</sup> Im Ergebnis zeigte sich hier erwartungsgemäß „ein träger- und einrichtungsspezifisches „muddling through“, das sich offenkundig überall als ein Verfahren herausstellt, aus verschiedenen Steinbrüchen jeweils das herauszuberechnen, was angesichts des eigenen Beurteilungsstandes als sinnvoll und angemessen erscheint. Sofern hier überhaupt eine Linie erkennbar ist, so diese, dass der jeweils konkret gegebene ökonomische und sozialgesetzliche Handlungsdruck [...] bestimmend ist“<sup>16</sup>. Eine ernüchternde Erkenntnis, die deutlich macht, dass weder allgemeine, standardisierte Verfahren (z.B. DIN EN ISO 9000 ff.) noch verbandsspezifische Verfahren<sup>17</sup> als Beurteilungsfolie für das was in der Praxis passiert, als handlungsrelevant angesehen und im konkreten Fall adaptiert wurden. Vielmehr verweisen diese Ergebnisse erneut zurück auf eine fundamentale Frage: Was ist Qualität in der Sozialen Arbeit? Und noch etwas wird durch dieses Ergebnis deutlich. Während die Praxis sich in einem Prozess spontaner, zufälliger (Teil-) implementationen und Diskussionen versucht, bleiben die theoretischen Versuche - bis auf wenige Ausnahmen - verhalten und praxisfern im Hintergrund. Ungeachtet des theoretischen Anspruchs zeigt sich nämlich auch hier in vielen Fällen ein weitgehend ausbleibender fachlicher Bezug, der sich als anschlussfähig gegenüber vorgängigen Konzepten einer Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit hätte erweisen können. Stattdessen kommt es in vielen Fällen zur Entwicklung von speziellen Einzelkonzepten oder von scheinbar klärenden Checklisten, die die Praktikabilität und Plausibilität der Konzepte belegen sollen. Zur Klärung dessen, was Qualität aus fachpolitischer Sicht ist bzw. sein sollte, tragen diese Handreichungen nur wenig bei. Häufig ist nicht

---

<sup>11</sup> Vgl. Speck, Otto (1999).

<sup>12</sup> Vgl. Vilain, Michael (2000a).

<sup>13</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen: Weigel-Stollenwerk, N./ Biebricher, M./ Boeßenecker, K.-H. (2000).

<sup>14</sup> Weigel-Stollenwerk, N./ Biebricher, M./ Boeßenecker, K.-H. (2000), S.7.

<sup>15</sup> Konkrete Hinweise zur Ausgestaltung der Befragung, die zwischen Dezember 1999 und Februar 2000 durchgeführt wurde finden sich bei Weigel-Stollenwerk, N./ Biebricher, M./ Boeßenecker, K.-H. (2000), S. 9.

<sup>16</sup> Ebd., S. 50.

<sup>17</sup> Zu denken wäre unter anderen an das Qualitätssystem des PARITÄTISCHEN (PQ-Sys ®) oder die Qualitätsmanagement Systeme, die von der AWO-QM oder der DQF des Diakonischen Werkes forciert werden.

nachzuvollziehen, welche Ansprüche sich wie herleiten und in ihrer Darstellung öffnen diese Konzepte einer gewissen Beliebigkeit Tür und Tor.

Die **dritte Phase** des Forschungsprojektes spitzte sich damit immer stärker auf die Frage zu, welche Kriterien und welche Akteure die konzeptionelle Entwicklung von Qualität Sozialer Arbeit insgesamt aber auch in einzelnen Tätigkeitsfeldern konkret bestimmen. Ein wichtiges Ziel war es dabei, die Lücke zwischen dem sich belebenden theoretischen Diskurs und den rasanten Entwicklungen in den Praxisfeldern Sozialer Arbeit zu verringern.<sup>18</sup> Durch den Rekurs auf die gesetzlichen Grundlagen und die Fokussierung auf einen konkreten Bereich Sozialer Arbeit (Kindergärten) konnte diese Lücke zum Teil geschlossen werden, so dass das Projekt näher an der derzeitigen Praxis verortet wurde. Gleichzeitig konnte mittels eines breit angelegten deskriptiv-komparativen Vorgehens der *State-of-the-art* innerhalb der fachtheoretischen Auseinandersetzung skizziert werden und so eine eher praxisorientierte Sichtweise ergänzen. Dieses veränderte Variablenset half entscheidend bei der Entwicklung des Modells, dessen Ausgangsfrage sich nunmehr wie folgt stellte: Was also ist Qualität und wer bestimmt sie?

### **3 Auf der Suche nach Qualität: Die dritte Etappe**

Der Versuch Realitätsausschnitte einzufangen, abzubilden und zu analysieren, bedurfte aufgrund der hohen Komplexität des Untersuchungsgegenstandes und der damit verbundenen Heterogenität der Erscheinungsformen einiger Vorarbeit. So hatte der Verlauf des Projektes in seiner empirischen Phase besonders deutlich gemacht, dass die Entwicklung eines modellhaften Referenzsystems zentrale Voraussetzung für weitergehende Bemühungen sein muss. Der Weg dorthin führte über die empirische Ermittlung relevanter Konzepte und Theorien und einer darauf fußenden theoriebasierten Exploration<sup>19</sup> hin zu einem modellhaften Rahmenkonzept, das wir wegen seiner generellen Ausrichtung mit „Integratives Qualitätsmodell“ (QUI) betitelt haben.

#### **3.1 Theoriebasierte Exploration und deskriptiv-komparativer Zugang**

Der Vorteil einer theoriebasierten Exploration ist die Möglichkeit durch Vergleich wissenschaftlicher Theorien und Ansätze, deren Synthese und Integration neue Erklärungsmodelle entwickeln zu können.<sup>20</sup> Im Falle des vorliegenden Forschungsprojektes vollzog sich die Analyse des Untersuchungsgegenstandes in drei miteinander verwobenen Schritten:

---

<sup>18</sup> Vgl. Weigel-Stollenwerk, N./ Biebricher, M./ Boeßenecker, K.-H. (2000).

<sup>19</sup> Unter theoriebasierter Exploration soll die „Analyse [...] wissenschaftlicher Theorien mit dem Ziel, durch Synthese und Integration neue Erklärungsmodelle zu entwickeln“ verstanden werden. Vgl. Bortz, J./ Döring, N. (1995), S.341.

<sup>20</sup> Vgl. ebd. , S. 334 ff.

1. Literaturrecherche und Aufbereitung der Kommentare von Praktikern und Laien. Erarbeitung der zentralen Elemente des Qualitätsbegriffes.
2. Zuspitzung der Qualitätsdiskussion auf ein spezifisches Handlungsfeld Sozialer Arbeit und Anwendung der erarbeiteten Elemente mit der Leitfrage: Wie gestalten sich abstrakte Qualitätsdimensionen in einem praktischen Handlungsfeld? Reichen die gewonnenen Dimensionen aus, um diesen Realitätsausschnitt zu erfassen und beschreiben?
3. Verallgemeinerung und Abstraktion. Dabei Überprüfung der gewonnenen Faktoren auf Tragfähigkeit auch für andere Bereiche Sozialer Arbeit.

Beim **ersten Schritt** konnte auf umfangreiches Material aus vorhergehenden Projektphasen zurückgegriffen werden. Während der Rückgriff auf die Interviews mit Führungskräften der Wohlfahrtsverbände eine praxisorientierte, alltagstheoretische Annäherung erlaubte, hatte die systematische Sammlung von Quellen und Fachtexten, deren Zusammenfassung und Auswertung bereits den Grundstein für eine intensivere wissenschaftliche Auseinandersetzung gelegt.<sup>21</sup>

Die Diskussion um Inhalt und Gehalt der Beiträge zeigte innerhalb eines interdisziplinären Teams Perspektiven und Grenzen der jeweiligen Disziplinen und damit auch des Erklärungsgehaltes. So ist die in der Betriebswirtschaftslehre tendenziell stärker ausgeprägte Ergebnisorientierung ein Hindernis für das Verständnis sozialer Dienstleistungen und die Formel „Qualität = Kundenzufriedenheit“ angesichts oftmals fehlender Entscheidungssouveränität der Klienten nicht tragfähig. Auf der anderen Seite begrenzt die Orientierung an einer irgendwie gearteten Fachlichkeit das Verständnis für organisationale Qualität als Voraussetzung für sozialpädagogische Qualität und birgt – gemäß der Formel „Qualität = Fachlichkeit und Fachlichkeit = Qualität“ – darüber hinaus die Gefahr eines Zirkelschlusses mit der latenten Tendenz zur Bevormundung des Klientels.<sup>22</sup> Deutlich wurde ferner, dass die Auseinandersetzung um Qualität in der Sozialen Arbeit von einem gewissen Unbehagen begleitet wird, geht es schließlich nicht um den wertfreien Diskurs über einen hinreichend geklärten Begriff, sondern um die Definitionshoheit über ein Abstraktum mit hoher praktischer Relevanz an der Schnittstelle verschiedener Disziplinen. Der wechselseitige Verdacht ideologisches Terrain mittels fachspezifischer Aufladung des Begriffes gewinnen oder verteidigen zu wollen, belastet die

---

<sup>21</sup> Vgl. dazu Paul-Roemer, G. (1998) und Weigel-Stollenwerk, N./Boeßenecker, K.-H./Biebricher, M. (2000).

<sup>22</sup> Eine dritte Auffassung spielt für die Fragestellung nur eine untergeordnete Rolle, soll hier allerdings nicht unerwähnt bleiben. Die als ingenieurwissenschaftliche Qualitätsvorstellung beschreibbare Sichtweise orientiert sich an technischen, quantifizierbaren Merkmalen. Sie ist traditionell ergebnisorientiert (im Sinne von ex post Qualitätskontrolle) und hat sich in jüngerer Zeit stärker zu einer prozessorientierten Sichtweise (im Sinne von Qualitätsmanagement) entwickelt. Diese Sichtweise hat eine maßgebliche Rolle bei der Entstehung betriebswirtschaftlicher Konzepte gespielt und lässt sich in bestimmten Ansätzen noch wiederfinden (z.B. DIN ISO 9000 ff.).

Fachdiskussion erheblich und schwingt unter dem Tenor „Ineffizienz Sozialer Arbeit“ einerseits und „Ökonomisierung Sozialer Arbeit“ andererseits in verschiedenen Facetten mit.<sup>23</sup>

„Qualität“ zeigt sich somit als ein „Konstrukt, das außerhalb gesellschaftlicher und persönlicher Normen, Werte, Ziele und Erwartungen nicht denkbar ist“.<sup>24</sup> Anders ausgedrückt: „Die Qualität von Humandienstleistungen hängt entscheidend davon ab, welche Vorstellungen eine Gesellschaft und dabei auch die zuständigen Berufe davon haben, wie man mit Menschen umgehen sollte, was man ihnen zumuten darf und was man ihnen schuldet.“<sup>25</sup> Ein derartiges Qualitätsverständnis stellt die denotative Impräzision des Begriffes offen zur Schau. Zugleich wird damit eine zentrale Frage, die das Projekt dauerhaft begleitete, aufgeworfen: Wer darf überhaupt definieren, was Qualität für die Soziale Arbeit bedeutet? Gesucht wurden also die relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholder). Im Gegensatz zu kommerziellen Marktprozessen im Konsumgüterbereich, in denen idealtypischerweise eine duale Austauschbeziehung zwischen Kunde und Lieferant angenommen wird, gestaltet sich die Situation in vielen Handlungsfeldern Sozialer Arbeit komplexer. Idealtypischerweise müssen hier mindestens drei Akteure, nämlich Leistungsempfänger (Kunden oder Klienten), Geldgeber (Kunden, Staat) und Ersteller der Leistung (Einrichtungen, Mitarbeiter, Träger) unterschieden werden. Sie alle stellen einen Anspruch an die soziale Leistung und haben demnach ein fundamentales Interesse an dessen Qualität.

War die Analyse bis zu diesem Zeitpunkt als Querschnittsbetrachtung über verschiedene Handlungsfelder Sozialer Arbeit hinweg angelegt, erfolgte im **zweiten Schritt** eine Längsschnittbetrachtung. Festgemacht wurde die Fragestellung am Untersuchungsgegenstand der Kindertagesstätten, da hier neben einer repräsentativen Trägervielfalt durchaus vergleichbare pädagogische Ausgangsbedingungen angenommen werden konnten. Die aus dem ersten Schritt gewonnenen, noch recht groben Schablonen sollten ihren Nutzen bei der Erschließung von Qualität in Kindertagesstätten unter Beweis stellen und dort, wo sie nicht ausreichend schienen, ergänzt oder erweitert werden. Dabei ging es zunächst um die Konkretisierung von Qualität auf der Grundlage der jeweiligen Anspruchsgruppen. Drei Hypothesen bildeten den Ausgangspunkt:

**Qualität soll zunächst sein, was fachliche Konzepte unter Qualität verstehen.** Untersucht wurden unter anderem die Kindertageneinschätzungsskala (KES), das Modell des Kronberger Kreises, die Strategische Qualität – Jugendarbeit (SQ-J) und das DIN EN ISO 9000 ff. – Regelwerk. Die Bemühungen richteten sich darauf, im Sinne eines integrativen Minimalkonsenses, die entscheidenden Determinanten der verschiedenen Ansätze herauszuarbeiten und dem entwickelten Modell gegenüberzustellen. Andererseits aber auch Unterschiede in Zielsetzung und Methodik deutlich zu

---

<sup>23</sup> Eine solche Haltung vollzieht sich nicht durchweg bewusst oder gar absichtlich, so dass ein Erkennen subjektiver Sichtweisen und der daraus resultierenden Konflikte sowie deren offene Austragung notwendige Bedingungen zur dauerhaften Konstituierung eines interdisziplinären Forschungsteams zu diesem Thema waren.

<sup>24</sup> Merchel, Joachim (1998), S. 27.

<sup>25</sup> Heiner, Maja (1996b), S. 28.

machen.<sup>26</sup> Teile dieser Diskussion wurden bereits vorab publiziert und werden daher im folgenden Abschnitt nur kurz umrissen.<sup>27</sup> Der dort dargestellte deskriptiv-komparative Ansatz dokumentiert einen wichtigen ersten Abschnitt dieser Projektphase. Die Erfassung und vergleichende Bewertung bereits angewandter Konzepte zielte darauf ab, die inhaltlichen und organisatorischen Übereinstimmungen bzw. Differenzierungen bei der Ausgestaltung und Implementierung von Qualitätskonzepten deutlich werden zu lassen, um auf dieser Basis generalisierende Aussagen gewinnen zu können. Gleichzeitig sollte dieses Unterfangen mit dem Effekt verbunden sein, einen Überblick zum *State of the art* in verschiedenen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit zu erhalten.

Ein weiterer Analyseschritt zur Klärung des Qualitätsverständnisses konzentrierte sich auf sozialgesetzlich verbriefte Anspruchs- und Gütekriterien. Danach ließe sich Qualität mit der Formel beschreiben: **Qualität ist, was der Gesetzgeber als solche definiert.** Neben allgemein bleibenden und nicht näher konkretisierten inhaltlichen Optionen (z.B. Erziehung zu einer eigenständigen und sozialverantwortlichen Persönlichkeit etc.) geht es hierbei in der Regel um gesetzlich formulierte Anspruchsberechtigungen, die in ihrer legislativen Ausformung für jeden Bereich Sozialer Arbeit und oftmals für jedes Bundesland unterschiedlich ausgestaltet sind. Diese Heterogenität sollte durch die Festlegung auf ein konkretes Handlungsfeld innerhalb eines politisch-geografischen Raumes (NRW) eingegrenzt werden. Das Ergebnis dieses Untersuchungsschrittes: In der Tendenz lässt sich festhalten, dass die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen in der Regel nicht mehr als formale Minimalanforderungen (da Genehmigungsgrundlage) für soziale Einrichtungen und Tätigkeitsfelder begriffen werden können.<sup>28</sup> Die Diskussion über pädagogischen Sinn oder Unsinn der für das Untersuchungsfeld relevanten Regelungen wurde mit Verweis auf eine notwendige handlungspragmatischen Herangehensweise in der Regel ausgeklammert, oder bezogen auf den sozialpädagogischen Leistungsinhalt des SGB VIII (KJHG), allgemein als erfüllt angesehen.

Eine dritte Perspektive nahm das vor allem aus der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie und Managementpraxis herrührende Qualitätsverständnis auf. Marketing- und TQM-Philosophie sind hierbei an einem Kundenbegriff orientiert, der eine souveräne, subjektive Entscheidungsfähigkeit unterstellt und getroffene Kaufoptionen als Messlatte für individuell formulierte Qualitätserwartungen und -ansprüche definiert. **Qualität ist gemäß dieser Vorstellung, was Kunden als Qualität definieren.** Danach richtet sich das Streben einer Organisation auf die Befriedigung der Kundenwünsche aus. Wer ist aber Kunde einer sozialen Leistung und wie steht es um die Entscheidungsmöglichkeiten derer, die als oftmals nicht entscheidungssouveräne Klienten und Nutzer auf die Bereitstellung sozialer Dienste angewiesen sind, ohne zwischen alternativen Angeboten wirklich auswählen zu können? Für den Bereich „Kindergarten“ sind die Nutzer der Leistung die

---

<sup>26</sup> Die Ergebnisse dieses deskriptiv-komparativen Ansatzes finden sich zusammengefasst in: Forschungsschwerpunkt Wohlfahrtsverbände (Hrsg.) (2002).

<sup>27</sup> Vgl. ebd.

Kinder bzw. deren Eltern. Zumindest die Eltern zahlen einen nichtkostendeckenden, einkommensabhängigen Preis für die Leistung. Ihre Entscheidungssouveränität bleibt gleichwohl eingeschränkt. Zwar ist es allen Eltern grundsätzlich freigestellt, ob und für welchen Kindergarten sie sich entscheiden. Erhebliche Einschränkungen ergeben sich jedoch durch die begrenzte Anzahl von Kindergartenplätzen sowie die sozialräumliche Verteilung von entsprechenden Einrichtungen.

Im Ergebnis führt dies dazu, dass Eltern häufig unabhängig von ihren Wünschen gezwungen sind, eine durch Trägerinteressen geprägte und dominierte Angebotsstruktur zu akzeptieren.<sup>29</sup> In der Arbeit der Forschungsgruppe sowie im Gespräch mit Praktikern zeigte sich, dass die vorgenannten drei Aspekte durchaus die theoretischen und organisationspraktischen Auseinandersetzung bei der Entwicklung und Umsetzung von Qualitätskonzepten präjudizieren, ohne jedoch miteinander wirklich inhaltlich verwoben zu sein. Vielmehr erweisen sie sich als latente Varianten und Kombinationsformen von Fachdiskussionen, die ihrerseits jeweiligen

- sozialpädagogischen
- verwaltungswirtschaftlichen bzw. sozialgesetzlichen sowie / oder
- betriebswirtschaftlichen

Diskussionssträngen unterliegen. Damit bleibt die Situation in der Praxis nach wie vor durch ein unverbundenenes Nebeneinander bestimmt; dies obwohl im Kreis der betroffenen Einrichtungen und Fachkräfte die Erkenntnis um sich greift, isolierte Zugänge vermeiden und integrative Konzeptlösungen anstreben zu müssen. Letztere Erkenntnis ist unter anderem der Erfahrung geschuldet, dass angeblich schnell umsetzbare und auf Zertifizierung zielende Konzepte das genannte inhaltliche Integrationsproblem nicht wirklich haben auflösen können, sondern zu symbolischen Scheinerfolgen führen, die eher dem öffentlichen Handlungsdruck Rechnung tragen.<sup>30</sup>

In der **dritten Etappe** stand die Entwicklung eines abstrakten Modells im Mittelpunkt (Kapitel 3.2). Dabei sollte der Qualitätsbegriff auf einen „harten Kern“ mit wenigen Dimensionen reduziert und grafisch veranschaulicht werden. Gleichzeitig sollte es jedoch als Referenzmodell breit genug sein, um die Konzepte verschiedener Arbeitsfelder aufnehmen zu können. Aufgrund der Erfahrungen in den beiden vorherigen Schritten, zeigte sich, dass ein Qualitätsmodell für Soziale Arbeit nur sehr allgemeiner Natur sein kann – zu unterschiedlich sind die Bedingungen in den einzelnen Handlungsfeldern. Gleichwohl kann ein derart allgemeines Modell für ein spezifisches Arbeitsfeld wenig mehr als einen Einordnungsrahmen bieten. Die Konsequenz aus dieser Erkenntnis war die

---

<sup>28</sup> Sie allerdings nur auf eine Art „Minimalqualität“ zu reduzieren, hieße wesentliche Ansprüche dieses Fachgesetzes auszublenden.

<sup>29</sup> Aber gerade in diesem Bereich haben sich durch Angebotsüberhänge in der jüngsten Vergangenheit zahlreiche Änderungen ergeben.

Trennung in ein zweistufiges Konzept. Während QUI einen grundlegenden Einordnungsrahmen über alle Felder Sozialer Arbeit hinweg anbieten soll, bedarf es einer Konkretisierung für einzelne Handlungsfelder (z.B. QUI-K für Kindergärten).<sup>31</sup>

### **3.2 Ein integratives Qualitätsverständnis: QUI**

Ziel der geschilderten Vorarbeiten ist der Versuch ein integratives Qualitätsmodell (QUI-) zu entwickeln, welches als Orientierungs- und Einordnungsgrundlage gängiger, theoretischer Verfahren, aber auch praktischer Anwendungen, wie sie zum Teil aus der Not heraus geboren wurden, dienen soll. Dem Praktiker soll so die Möglichkeit gegeben werden, einen schnellen Gesamtüberblick zum Thema „Qualitätsentwicklung“ und „Qualitätsmanagement“ in seinem Feld Sozialer Arbeit und erste Anhaltspunkte über Sinnhaftigkeit und Kontextbezug der verschiedenen Qualitätsansätze gewinnen zu können. Für die theoretische Anwendung soll das Modell einen Referenzrahmen bilden, anhand dessen die gezielte Diskussion und Einordnung der Verfahren erleichtert wird. Darüber hinaus soll es als Paradigma dienen können, anhand dessen Qualitätsansätze für unterschiedliche Handlungsfelder „durchdekliniert“ werden können. Die Betrachtungsweise wird dabei sowohl durch sozialpädagogische als auch verwaltungsrechtliche und wirtschaftswissenschaftliche Bezüge geprägt. Diese Verknüpfung ergab sich als Konsequenz eines interdisziplinären Forschungsteams und war von Beginn an intendiert. Die damit verbundene Hoffnung galt der Suche nach einer synthetischen Verbindung beider Forschungsrichtungen und ist so eine notwendige Bedingung für das Gelingen eines disziplinär integrativen Ansatzes.

#### **3.2.1 Die Qualitätsdimensionen: Strukturen, Prozesse, Ergebnisse und Normen**

Zur Strukturierung des Qualitätsbegriffes hat sich in Theorie und Praxis ein mehrdimensionales Konstrukt bewährt, das zwischen Strukturen, Prozessen, Ergebnissen und Normen unterscheidet. Sinnvollerweise sollte noch einmal zwischen fachlich-sozialer (hier pädagogischer) und fachlich-organisatorischer Dimension unterschieden werden.<sup>32</sup> Doch was ist gemeint?

---

<sup>30</sup> Interessante empirische Hinweise auf die Vieldeutigkeit und Multifunktionalität vermeintlich standardisierter Verfahren sowie dem Ausmaß in dem sich Management- bzw. Qualitätsverfahren für symbolische Politik eignen finden sich bei Paton, R./ Foot, J. (2000).

<sup>31</sup> Der Qualitätsansatz für Kindergärten QUI-K existiert derzeit nur als erster „Gehversuch“. Eine zügige Weiterentwicklung erscheint aus den oben genannten Gründen kurzfristig jedoch unwahrscheinlich. Vgl. Vilain, Michael (2002).

<sup>32</sup> Auch § 22 Abs. 2 SGB VII unterscheidet zwischen einer pädagogischen und organisatorischen Dimension. Allerdings ist hier der Organisationsbegriff erheblich enger gefasst und „zielt insbesondere auf die Öffnungszeiten der Einrichtungen [...] wie auch auf die räumliche Erreichbarkeit (Wohnortnähe)“. Münder, Johannes et al. (1998), S. 220.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass es sich bei **Prozessen** um Vorgänge oder Abläufe handelt. Es geht also um „das was passiert“. Am Beispiel pädagogischer Prozesse in Kindertagesstätten erläutert, heißt dies: Im Mittelpunkt pädagogischer Prozesse „stehen die Interaktionen mit dem Kind, mit der Gruppe, zwischen den Kindern sowie den Anregungen der BetreuerInnen für Kind und Gruppe und der tatsächliche Einbezug des engeren und weiteren Umfelds des Kindes in die pädagogische Praxis.“<sup>33</sup>

Wie werden die Kinder betreut? Wie werden bestimmte Verhaltensweisen vermittelt und vorgelebt? Wie werden Eltern unterstützt und wie werden sie behandelt? Das sind Fragen, die sich an der Prozessqualität orientieren. „Den Prozessen kommt [...] insofern eine besondere Bedeutung zu, als wir es hier mit der „Schnittstelle“ zu den Kindern (und Eltern) zu tun haben: In der Prozessqualität dokumentiert sich, wie mit den Kindern tatsächlich umgegangen wird, welche konkreten Erfahrungen sie machen, welche Anregungen und welche Unterstützung sie für ihr augenblickliches Wohlbefinden und ihre weitere Entwicklung erhalten.“<sup>34</sup>

Bei der organisatorischen Prozessqualität steht die Gestaltung der Arbeitsabläufe und Beziehungen zum Umfeld im Zentrum. Hier können Fragen sein: Wie werden die Mitarbeiter geführt? Wie werden Besprechungen abgehalten? Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit dem Träger und Experten? Wie verläuft die Planung und Organisation? Sind die Abläufe transparent und logisch?<sup>35</sup>

Die besondere Bedeutung der Prozessqualität ist typisch für den Dienstleistungsbereich. Während bei Industrieprodukten dem Ergebnis (in Form eines Produktes, wie einem Auto, einer Waschmaschine etc.) ein erheblich höherer Stellenwert zugemessen wird, ist ein Ergebnis bei Dienstleistungen häufig nur schwer zu beschreiben. Oftmals ist die eigentliche Leistung sogar der Prozess selbst. Sie ist in jedem Fall schwieriger zu erfassen als die Struktur und die gesetzte Norm. Obwohl sie auch von der Norm- und Strukturqualität determiniert wird, lässt sie sich nicht einfach aus diesen herleiten. Anders ausgedrückt: nur weil man weiß, wie eine Einrichtung finanziell, personell und räumlich ausgestattet ist, weiß man noch nichts über die Qualität der Beziehungen und der täglich geleisteten Arbeit.

Die **Strukturqualität** „bezieht sich im Wesentlichen auf die Rahmenbedingungen der Leistungserstellung, hierzu gehören organisatorische und administrative Regelungen, der Standort, die Anzahl und Qualifikation der Mitarbeiter, Kooperationsbeziehungen etc. etc.“<sup>36</sup> Es geht also im Gegensatz zu den Prozessen um „das was ist“.

---

<sup>33</sup> Kron, Maria (1999), S. 57.

<sup>34</sup> Tietze, W./ Schuster, K.-M./ Rossbach, H.-G. (1997), S. 9.

<sup>35</sup> Dazu ein ausführlicheres Beispiel: Die Qualität von Besprechungen innerhalb des Teams kann sehr unterschiedliche (Prozess) Qualitäten annehmen. So können einerseits Besprechungen sehr kurzfristig abgehalten werden und in der Form eines „Kaffeekränzchens“ verlaufen. Die Gespräche weisen einen unverbindlichen, informellen Charakter auf. Andererseits könnte auch eine Tagesordnung vorab herausgegeben werden. Die Sitzung wird vorbereitet und moderiert. Im Anschluss daran werden die Ergebnisse der Besprechung in einem Protokoll festgehalten und schaffen so ein „schriftliches Gedächtnis“, das Monate später noch Planungssicherheit ermöglicht. Gleichzeitig ermöglicht das schriftliche Festlegen von Zielen, einen Soll-Ist-Vergleich durchzuführen und später Abweichungen vom selbst gesetzten Ziel untersuchen zu können.

<sup>36</sup> Luschei, F./ Trube, A. (1999), S. 16.

Bei der fachlichen Strukturqualität in Kindertagesstätten steht die Anzahl, Professionalisierung und Stabilität von Mitarbeiterinnen und Leitung im Mittelpunkt des Interesses. Darüber hinaus geht es um die räumlichen Gegebenheiten (Räume für Kinder, Hygiene, Art und Gestaltung der Außenflächen etc.) und die Ausstattung mit Sachmitteln (Spielzeug, Instrumente, Stühle und Tische, Malzeug etc.) sowie um strukturelle Gruppenmerkmale (Gruppengröße und Altersmischung).

Die organisatorische Strukturqualität stellt die Frage nach der organisatorischen Kompetenz der Mitarbeiter (Fähigkeiten und Fertigkeiten, Strukturen und Abläufe zu erfassen und zu planen: Arbeitspläne, Urlaubspläne etc.) und den „Regeln“ (Wer ist entscheidungsbefugt? Wer kann und darf verbindliche Auskunft geben? Gibt es etablierte Kommunikationswege zum Träger, zwischen den Mitarbeitern?) in den Vordergrund. Daneben zählen auch hier die Räumlichkeiten (Besprechungsräume für Mitarbeiterinnen, Büroraum, Schließfächer etc.) und die Ausstattung mit Sachmitteln (Planungstafeln, Büromaterial, Telefon/ Fax etc.) zu den Wesensmerkmalen. Ergänzend treten solche Strukturen hinzu, die der Träger vorgibt. Damit können z.B. die finanziellen Rahmenbedingungen oder die Formen der Beteiligung und Mitbestimmung (bei Eltern, Kindern aber auch bei Mitarbeitern) gemeint sein.

Im Gegensatz zu den anderen Qualitätsdimensionen ist die **Normqualität** beinahe metatheoretischer Natur. Sie lässt sich mit den Zielen und Absichten Sozialer Arbeit verbinden. Diese Ziele sind jedoch kein Selbstzweck oder liegen in der Form eines zeitlosen Dogmas vor. Es sind vielmehr die jeweiligen gesellschaftspolitischen Umstände und die gegenwärtigen fachlichen Vorstellungen, welche die Erwartungen gegenüber einem Handlungsfeld Sozialer Arbeit definieren. „Nur bedingt aus solchen generalisierbaren Zielen ableitbar sind jedoch solche, die konkrete Interaktionssequenzen zwischen SozialarbeiterInnen und den von ihnen betreuten Menschen betreffen.“<sup>37</sup> Bei der Normqualität sind also (mindestens) zwei Ebenen zu unterscheiden. Neben der gesellschaftspolitischen Diskussion an der sich vor allem Politik und Wissenschaft beteiligen, steht die Umsetzungsebene, auf der das Fachpersonal die konkrete Arbeit leistet. Zwischen diesen Ebenen darf ein Übersetzungsproblem konstatiert werden. Es verwundert immer wieder, wie gerade auch Theoretiker gesellschaftspolitische Zielvorstellungen formulieren, um zeitversetzt festzustellen, dass sie wohl in der Praxis nicht umgesetzt werden und dass dies wohl nur an der unzureichenden Ausbildung der Praktiker liegen könne. Es erinnert an den Fahrgast, der dem Taxifahrer als Ziel den Sonnenuntergang nennt, erbst feststellt, dass er diesen auch nach längerer Fahrt nicht erreicht und schließlich den Fahrer auch noch dafür verantwortlich macht.

Eine solche Situation ergibt sich, wenn der einzelnen Einrichtung gesellschaftliche Globalziele gestellt werden. So ist es fraglich, um wie viel ein einzelner Kindergarten die Gesellschaft insgesamt demokratischer gestalten kann. Er kann vielleicht einen Beitrag dazu leisten. Dieser muss aber auch konkret und leistbar formuliert sein. Eine wesentliche Aufgabe ist daher die gesellschaftliche

---

<sup>37</sup> Hansbauer, P./ Paul-Roemer, G./ Boeßenecker, K.-H. (1998), S. 54.

Metanorm in eine Handlungsnorm für die Mikroebene (eine Kindergartenverfassung quasi) zu übersetzen. Diese dient den Fachkräften dann als Referenzpunkt und Rückbezug für die Methoden, Instrumente und Inhalte und helfen diese in den Dienst einer übergeordneten Logik zu stellen.

Auf der Normenebene kann ebenfalls nach der organisatorischen und fachlich-pädagogischen Perspektive differenziert werden. Organisationstheorien kennen eine Fülle von (Norm-)Vorstellungen, die die für die Organisationsgestaltung relevanten Menschenbilder definieren und die das Verhältnis zwischen Individuum und Organisation zu bestimmen versuchen.<sup>38</sup> Auch diese Normen hängen eng mit gesellschaftspolitischen Entwicklungen zusammen. So haben sich beispielsweise im Laufe der letzten Jahrzehnte die Positionen zu Mitbestimmung, Arbeitszufriedenheit, Außenbezug der Organisation, Verhalten zu Kunden und Lieferanten, Führungsstile und Qualifikationen etc. deutlich verändert. Ähnliches lässt sich auch in Bezug auf die pädagogische Normqualität festhalten, die einen weiten Weg von den Anfängen in der Weimarer Republik und dem starken Boom in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts bis in die Gegenwart zurückgelegt hat.

Fragt man nach der Wirksamkeit Sozialer Arbeit, so gelangt man schließlich zur **Ergebnisqualität**. Ergebnisse sind dabei das, was „am Ende rauskommt“. Zwei Bewertungsmaßstäbe sind dabei traditionellerweise von Bedeutung. Beim ersten handelt es sich um die Effektivität eines Ergebnisses. Dabei ist zu klären, ob ein bestimmtes, vorher definiertes Ziel erreicht wurde. Darüber hinaus ist die Frage von Bedeutung, unter Einsatz welcher Mittel dieses erreicht wurde. Diese Frage stellt auf die Effizienz der Zielerreichung ab und versucht eine Ziel-Mittel-Relation herzustellen.

In Bezug auf die Organisation könnten solche Ergebnisse sein, die Zahl der Krankheitstage der Mitarbeiterinnen zu senken oder die Flexibilität bei den Öffnungszeiten zu vergrößern oder eine gewisse Anzahl von Ausflügen mit den Kindern zu unternehmen.

Im Gegensatz zur organisatorischen ist die pädagogische Ergebnisqualität oftmals schwieriger zu erfassen. So könnte ein Ziel sein, Kindern innerhalb eines gewissen Zeitraumes Wissen über ihren Körper oder zum Thema Ernährung oder Gesundheit beizubringen. Hier stellt sich das Problem, die Ergebnisse sinnvoll zu messen. Fasst man das Ziel anders und nimmt die Durchführung entsprechender Lehreinheiten in den Mittelpunkt, so bleibt die Frage, was pädagogisch damit erreicht ist, unbeantwortet. „Aufgrund weitgehend fehlender qualitätsorientierter Outcome – Leistungsindikatoren im Sozialbereich ist in den meisten Arbeitsfeldern anzuraten, die methodisch eher zugängliche Prozess- und Strukturqualität als Substitut für den Output zu messen, soweit plausible Zusammenhänge zwischen den Qualitätsmustern angenommen werden können.“<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Auch dieses Bild ist nicht statisch und letztendlich von den gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen abhängig. Die Entwicklung ist in der Organisationstheorie hervorragend festgehalten und reicht über 100 Jahre zurück. Sie lässt sich von einem technokratischen über ein maschinenhaftes, tayloristisches Verständnis, über die Human-Relations-Bewegung und verhaltenswissenschaftliche Ansätze bis hin zu flexiblen Konzepten und interpretativen Modellen in die Gegenwart hinein zeichnen. Vgl. Kieser, A. (1995).

<sup>39</sup> Halfar, B. (1999a), S. 63.

### 3.2.2 Soll-Ist-Vergleich als Grundlage für die Qualitätsermittlung

Es ist nichts Neues: Es gibt fast immer einen Unterschied zwischen dem, wie etwas sein soll und dem, wie etwas ist. Dieser Unterschied wird als (positive/ negative) Qualität ausgemacht. Wie bereits gezeigt wurde, sind die Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen, ja sogar der einzelnen Personen innerhalb der Anspruchsgruppen sehr unterschiedlich. So würden einige Eltern, würde man sie danach fragen, die Qualität einer sozialen Dienstleistung als hoch, andere die des gleichen Kindergartens als eher niedrig einstufen. Ebenso verhält es sich häufig mit den Mitarbeitern. Je nach persönlicher Bildung, Erfahrung und Persönlichkeit variieren die Vorstellungen darüber, was ein Kindergarten leisten soll beträchtlich. Es gilt also, die wichtigen Stakeholder zu ermitteln und mit diesen gemeinsam, die Ziele zu erarbeiten. Alle Beteiligten bekommen so einen wechselseitigen Einblick in die jeweils anderen Interessenlagen.

Zur Erhebung eines Ist-Zustandes sind verschiedene Möglichkeiten (z.B. verschiedene Formen von Befragung oder Beobachtung) bekannt. Jede Methode zeigt dabei nur einen kleinen Teilausschnitt der Realität, so dass sich ein Überblick nur durch das Zusammenfügen verschiedener „Puzzleteile“ ergeben kann. In jedem Fall wird durch die Ermittlung des Ist-Zustandes überhaupt erst ein Soll-Ist-Vergleich möglich und so das Instrumentarium für eine Qualitätsentwicklung gelegt. Im Prinzip findet ein solcher Soll-Ist-Vergleich oft schon in den Köpfen von Mitarbeitern und Eltern statt und äußert sich als ein gutes oder schlechtes Gefühl in Bezug auf die erbrachte Leistung. In der Auseinandersetzung ist es aber immer schwierig mit solchen Gefühlen zu argumentieren, zumal diese intersubjektiv kaum nachvollziehbar sind. Die Lenkung der Handlungen erfolgt dann häufig intuitiv und von außen wenig nachvollziehbar. Sie kann mit einem Auto ohne Tankanzeige und Kilometerzähler verglichen werden. Sich in dieser Situation bei der Autofahrt ausschließlich auf sein Gefühl zu verlassen, kann gut gehen, führt in der Realität aber wohl eher dazu, dass man entweder häufiger tankt als notwendig wäre oder ab und zu mal liegen bleibt und dann improvisieren muss. Ein Auto ist im Verhältnis zu einem sozialen System relativ simpel strukturiert. Je komplexer ein System wird und je mehr Personen daran beteiligt sind, desto wichtiger wird die Transparenz der Ziele aber auch der Ergebnisse. Der Vergleich zwischen dem angestrebten Ziel und dem tatsächlichen Standort ermöglicht dabei überhaupt erst eine sinnvolle Steuerung:

„Wer Qualität managen will, will steuern und wer steuern will, muß Zielvorgaben formulieren, wo es denn hingehen soll [...]. Die Zielbestimmung und -vereinbarung ist demnach die Achillesferse jedweden Qualitätsmanagements. Denn erst auf der Basis von Zielvereinbarungen können Erfolgsmesszahlen entwickelt werden, die den Soll-Ist-Vergleich ermöglichen.“<sup>40</sup>

Ein anderer Aspekt scheint dabei nicht weniger wichtig. Dadurch, dass Ziele und Ergebnisse genannt und diskussionsfähig gemacht (also formalisiert) werden, können sie zu einer Versachlichung der

---

<sup>40</sup> Luschei, F./ Trube, A. (1999), S. 18.

Diskussion beitragen. Die Diskussion auf der Ebene persönlicher Gefühle oder Intuitionen führt sehr schnell zu einer Diskussion, die durch ebenso persönliche Auseinandersetzungen und Unterstellungen geprägt und damit verletzend oder beleidigend verlaufen kann. Erkennt man grundsätzlich an, dass jeder Beteiligte abseits gegebener und formal akzeptierter Organisationsziele ebenso eigene Interessen hat und dass er diese auch nennen darf, kann dies zu einer Versachlichung der Diskussion beitragen.

Innerhalb der modernen Managementliteratur besteht kaum ein Zweifel daran, dass qualitativ hochwertige Ergebnisse auf Dauer zielgerichtetes, planvolles Handeln voraussetzen. Dieses Handeln wird häufig in folgende idealtypische **Phasen** unterteilt: Zielbildung, Planung, Realisation und Kontrolle. Da der Prozess der Qualitätsimplementierung per se nicht wertneutral ist und den Definitionen von Qualität und der Art und Weise ihrer Umsetzung immer auch bestimmte Interessen einzelner Anspruchsgruppen zugrunde liegen, gilt es diese zunächst aufzudecken. Solche Interessen können bewusst oder unbewusst, reflektiert oder unreflektiert existieren, was das Erkennen und die Bearbeitung beträchtlich erschwert. Der Abgleich der Interessen wesentlicher Anspruchsgruppen ist jedoch eine notwendige Bedingung zur Definition von Qualität.<sup>41</sup> Dies ist auch der Grund dafür, dass die **Phase der Zielbildung** hier explizit um eine weitere Komponente erweitert wurde: Dem Interessenabgleich. Erst dem Abgleich der Interessen, das heißt der (konfliktären) Klärung der gewünschten Ziele und ihrer Gewichtung, folgt die Zielformulierung, bei der versucht wird, die Ziele hinsichtlich ihrer zeitlichen, räumlichen, finanziellen und personellen Dimension zu erfassen. Die so ermittelten Ziele sind die Voraussetzung für die sinnvolle Planung und Ermittlung von zugehörigen Soll-Größen. Die Tatsache, dass sich Interessen oft konfliktär zueinander verhalten, ist wohl auch ein Grund dafür, dass sie in der Praxis häufig nicht ausdrücklich geäußert werden. Das Zusammenleben verschiedener Stakeholder wird so jedoch nur scheinbar einfacher. In Wirklichkeit ist anzunehmen, dass das Unwissen bezüglich der Interessen anderer Teilnehmer durch implizite Annahmen über deren Interessen aufgefüllt wird. Es entsteht ein Mix aus unausgesprochenen Erwartungen, Missverständnissen und daraus resultierenden Enttäuschungen und Fehlverhalten.

Im Rahmen der **Planung** werden den Zielen mögliche Handlungsoptionen zugeordnet und so konkretisiert, dass sie praktisch handhabbar werden. Dies ist notwendig, da die Planung selbst wiederum Voraussetzung für eine sinnvolle Realisation der Handlungen ist. Während manche Qualitätskonzepte hierzu Tipps oder praktische Anleitungen vermitteln, geben andere Checklisten vor, die eine schrittweise Umsetzung des Konzeptes unterstützen sollen.

Die **Realisation** der Planung obliegt den Handelnden vor Ort. Sie sind verantwortlich für die Umsetzung der geplanten Maßnahmen und damit für das Erreichen der Ziele.

Den Abschluss eines jeden planvollen Handlungszyklus bildet der Abgleich zwischen dem, was man zu erreichen versucht hat und dem, was tatsächlich erreicht wurde. Im Bereich der **Kontrolle**, geht es

---

<sup>41</sup> Erfolgt ein solcher Abgleich nicht, setzen sich in der Regel andere, nicht explizit definierte Interessen, z.B. die des besten Rhetorikers oder eines übergeordneten Stakeholders (z.B. Vorgesetzte) durch. Solche Fälle können nicht unter das vorliegende Verständnis von Zielbildung subsummiert werden.

also nicht um die Überwachung von Personen, wie vielleicht eine erste Assoziation nahe legt, sondern vielmehr um die Rückkopplung der Ziele an die gestaltete Realität. Vergleichbar einem Kapitän, der ein Reiseziel festlegt (Zielfindung), die notwendigen Daten bestimmt (z.B. den Kurs) und nachdem er losgefahren ist, immer wieder den geplanten Kurs mit dem tatsächlichen abgleicht. Stellt er dabei im Rahmen einer Kontrolle fest, dass es zu Abweichungen gekommen ist, berechnet er einen neuen Kurs, der wiederum die Planungsgröße für den nächsten Zyklus darstellt.

### **3.2.3 Handlung, Einrichtung und Organisation als Betrachtungsebenen**

Die Diskussion um Qualität steht in der Regel im Kontext eines Tätigkeitsfeldes oder einer Organisation. In der Tat beziehen sich die meisten Konzepte lediglich auf bestimmte Teile oder **Ebenen** einer Organisation. So ist bei pädagogischen Ansätzen oft eine Fokussierung einzelner Einrichtungen – als Orte fachlichen Handelns – festzustellen und während betriebswirtschaftliche Konzepte häufig die gesamte Organisation als Ort von Knappheitsentscheidungen umspannen und hier besonders administrative oder produktionstechnische Aspekte behandeln, bezieht sich der Gesetzgeber auf juristisch abgrenzbare Einheiten und stellt kodifizierte Standards für Verantwortliche auf. „Qualität“ kann sich so auf ganze Systeme oder auf einzelne Subsysteme beziehen. „Qualität“ kann aber auch – und dies ist eine stark vernachlässigte Perspektive handlungsorientiert sein. Dabei kann es darum gehen, einzelne Handlungen (Maßnahmen, Probleme) qualitativ zu planen, umzusetzen und zu kontrollieren. Solche Maßnahmen können dann im Hinblick auf ihre strukturelle, prozessuale oder normative Dimension hin konzipiert oder umgesetzt werden.<sup>42</sup>

### **3.2.4 Qualität in der Gesamtschau**

QUI ist ein übergeordneter abstrakter Rahmen, der zu seiner praktischen Umsetzung einer Konkretisierung für jedes spezifische Handlungsfeld Sozialer Arbeit bedarf. In seinem theoretischen Selbstverständnis schärft es den Blick für eine häufig ausgeklammerte Frage: Wer bestimmt eigentlich was Qualität ist? Waren es die Fachkräfte ehemals gewohnt, ihre Vorstellungen von Qualität (unter zugegebenermaßen engen finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen) umzusetzen, hat sich,

---

<sup>42</sup> Die Durchführung eines Elternabends mag als Beispiel hierzu dienen. Es ergibt sich zum einen die Frage nach der organisatorischen Durchführung: welcher Raum soll genommen werden (Einrichtung, private Räume, öffentliche Räume, Kneipe)? Die Entscheidung allein wirft zahlreiche Fragen auf: wie teuer ist der Raum für die Einrichtung oder für die Eltern? Welches Selbstverständnis und welche Erwartungen haben die Eltern (Atmosphäre, Ansprüche)? Welche organisatorischen Besonderheiten weist ein Raum auf und welche werden benötigt (Ausstattung mit Medien, Speisen und Getränke nötig?, ) Welchen pädagogischen Sinn macht die Veranstaltung? Was muss besprochen werden? Was muss rechtlich beachtet werden (Einladungsfristen, Wahlen etc.) usw.

angestoßen durch gesellschaftspolitische Veränderungen, ein grundlegender Wandel vollzogen.<sup>43</sup> Der Gesetzgeber und seine Exekutive greifen stärker in die Qualitätsdebatte ein. Dazu gesellt sich eine „Kundenorientierung“, wie sie durch zunehmend forderndere Klienten aber letztlich auch durch den Gesetzgeber und eine breite Öffentlichkeit gewünscht wird. Für die Ausführenden und Entscheidungsträger in den Betrieben ergibt sich damit ein oftmals unversöhnliches Gegeneinander der Interessen. Als Beitrag zur Lösung dieses Problems wird gezielt auf den Stakeholder-Ansatz zurückgegriffen. Unter dem Begriff Stakeholder werden dabei „alle Personen oder Gruppen bezeichnet, die ein spezifisches Interesse an der Organisation und ihren Zielen haben und deshalb auf die Aktivitäten der Organisation reagieren.“<sup>44</sup> Da bei dieser Definition die Formulierung von Ansprüchen an eine Organisation im Vordergrund steht, werden sie mitunter auch als Anspruchs- oder Interessensgruppen bezeichnet.<sup>45</sup>

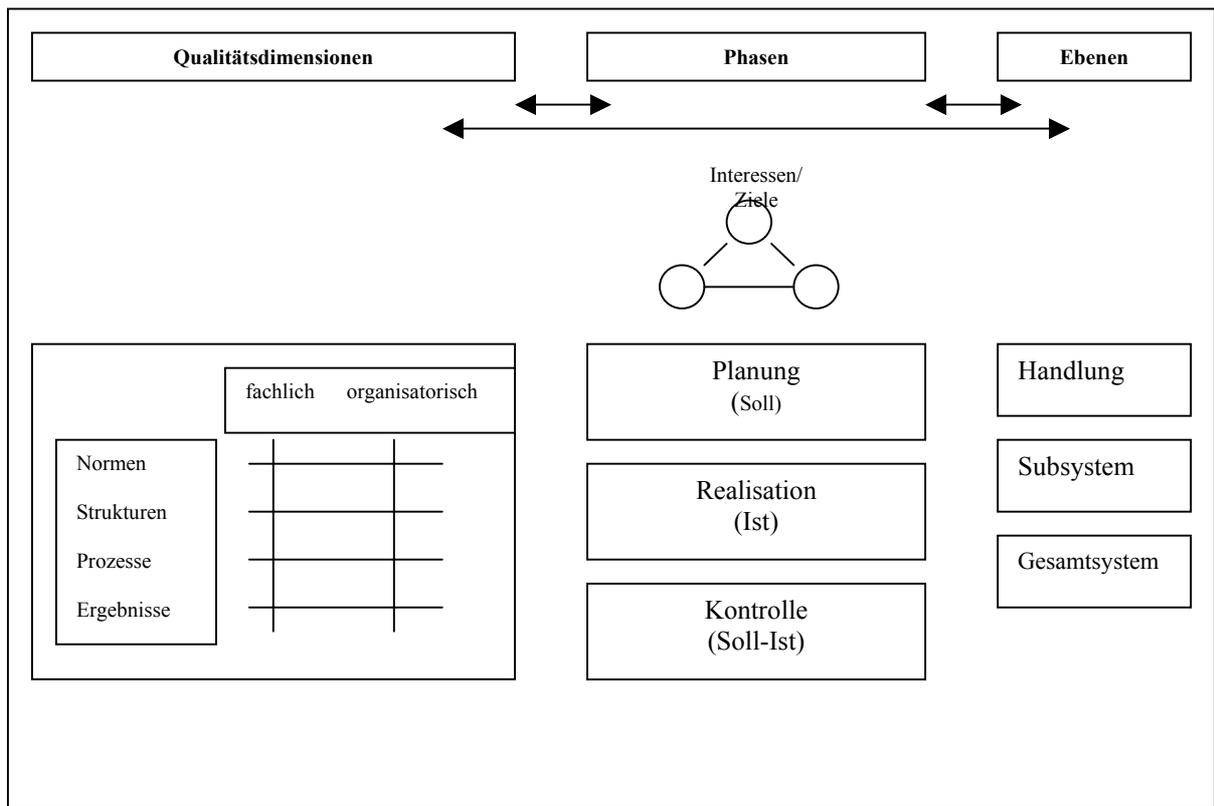
---

Wie oben gezeigt wurde, hängen diese Fragen grundsätzlich eng zusammen und spiegeln die oben erläuterten Aspekte in Bezug auf ein einzelnes Vorhaben wider.

<sup>43</sup> Zu den Einflussfaktoren, die die Qualitätsdebatte zusätzlich beflügeln vgl.: Merchel, J. (1998).

<sup>44</sup> Gmür, M. (2000), S. 182.

<sup>45</sup> Das Konzept der Anspruchsgruppen (Stakeholder) stammt eigentlich aus der allgemeinen Managementlehre und wurde als Gegenwelt zum stockholder (dem Anteilseigner) gebildet, um verstärkt auch auf andere Gruppen rund um ein Unternehmen aufmerksam zu machen. Da der Grundzusammenhang Interessen und nicht Eigentumsverhältnisse abbildet, scheint der Begriff für soziale Dienste besonders geeignet. Ein Überblick zu diesem Ansatz gibt: Horak, C. (1996), S. 87 ff. Der Zusammenhang zwischen Stakeholdern, Führungs- bzw. Vorstandsaufgaben und der Qualitätsdebatte findet sich bei Langnickel, H. (o.J.).



**Abbildung 2: QUI: Ein integratives Qualitätskonzept.  
Dimensionen, Phasen und Ebenen der Qualitätsdebatte.**

In einer ersten Phase sind also die vertretenen Ansprüche bzw. Interessen der Stakeholder aufzudecken. Ansätze, die nicht explizit definieren, wessen Interessen sie artikulieren, laufen Gefahr, Fehlanwendungen zu produzieren oder für ein Art „trojanisches Pferd“ gehalten zu werden. Beispiele für solche Ansätze, die als Qualitätskonzept getarnt andere Interessen wie Kostensenkung, Entlassung von Mitarbeitern o.ä. verfolgen, gibt es zahlreich.<sup>46</sup> Sie alle sind nicht dazu angetan das Qualitätsbewusstsein zu fördern. Das QUI-Modell sieht die Interessen, die hinter einem Ansatz stehen, als zentrale Größe eines Konzeptes und deshalb auch in deren Aufdeckung den zentralen Ausgangspunkt für eine Beurteilung.

Im Sinne einer Kriterienfolie unterscheidet QUI zwischen den **Dimensionen**, **Phasen** und **Ebenen** als Referenzpunkte für den Qualitätsbegriff. Dem gesamten Modell unterliegt das beschriebene **multidimensionale Qualitätsverständnis**, welches sich im Wesentlichen aus den Faktoren **Prozess-, Struktur-, Ergebnis- und Normqualität** konstituiert. Des weiteren wird differenziert zwischen **organisatorischer und fachlicher** (hier: pädagogischer) **Qualität**. Dabei wird Organisation als Voraussetzung für jede Art zielgerichteten Handelns verstanden und somit als Voraussetzung auch für

fachliche Arbeit. In dieser zerlegten Form zeigt sich, wie sich die zunächst widersprechenden Konzepte sinnvoll ergänzen können. Einen **integrativen Ansatz** daraus zu entwickeln, ist in der Folge eine logische Konsequenz. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass sich zwar Wünsche und Vorstellungen des Gesetzgebers, der Mitarbeiter (als Fachvertreter) und der Eltern unterscheiden können, dass sie jedoch im Rahmen des sozialrechtlichen Dreiecksverhältnisses allesamt relevante Anspruchsgruppen sind, die sich grundsätzlich wechselseitig als Partner akzeptieren. Das Denken in relevanten Anspruchsgruppen (**Stakeholder**) führt zu einem veränderten Qualitätsbegriff:

Qualität kann nach unserem Verständnis somit nur ein partnerschaftlich ausgehandeltes (Soll-) Konstrukt sein, zu dessen Realisierung Prozesse und Strukturen organisatorisch und fachlich möglichst so arrangiert werden müssen, dass sie selbst und die(Ist-) Ergebnisse mit den ausgehandelten Qualitätsvorstellungen und Normen übereinstimmen. Anders ausgedrückt: Das QUI-Konzept fragt,

**nach wessen Vorstellungen,  
welche Dimensionen von Qualität, in  
welchen Phasen des Entscheidungsprozesses, für  
welche Ebene des Handelns angesprochen werden.**

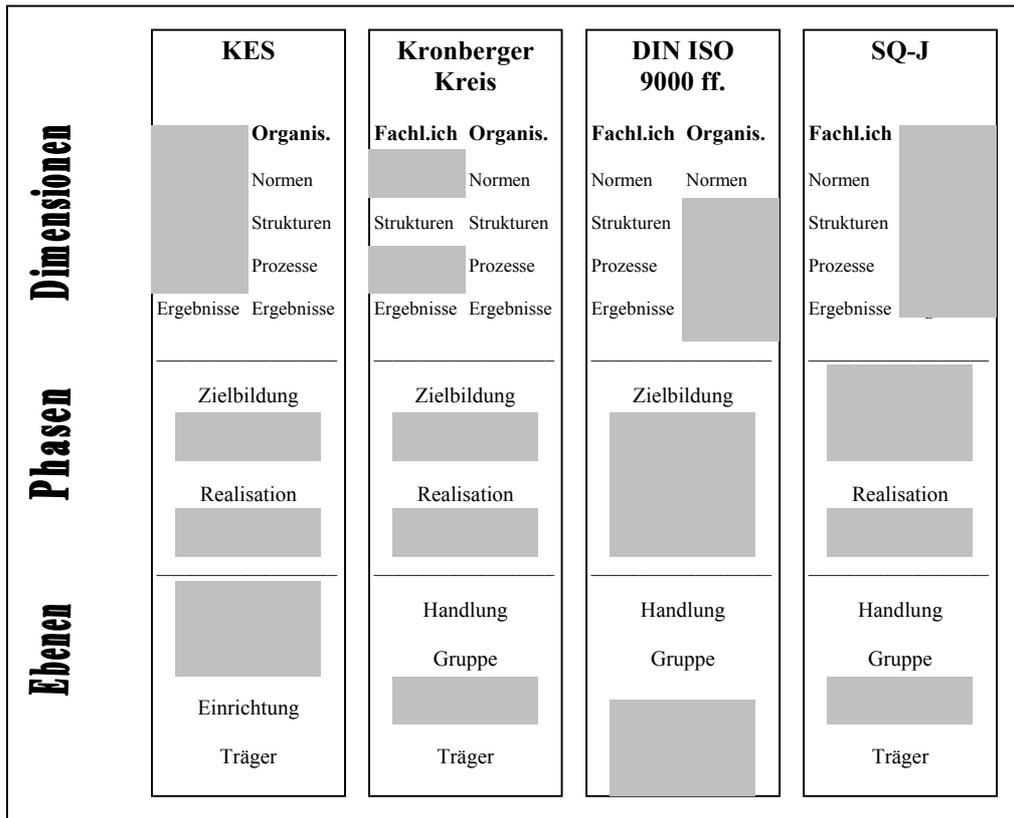
Das Modell trägt damit empirischen Befunden<sup>47</sup> Rechnung, die einen klaren „Dissens zwischen öffentlicher Fachdiskussion und Zielperspektiven vor Ort“ konstatieren.<sup>48</sup> Die Zielsetzung theoretischer Konzepte stimmt mit den in der Praxis verfolgten Zielen häufig nicht überein. Die Ursachen hierfür nur in einer mangelnden Sensibilität des Fachpersonals für Fachfragen zu suchen, wäre wohl stark verkürzt. Zum einen sind auf der Praxisseite auch Gesetzgeber (gleich Financier) sowie Klienten an den Entwicklungen beteiligt. Zum anderen stellt sich die Frage nach der Sinnhaftigkeit und Umsetzbarkeit theoretischer Ansätze. Die Normqualität als Ergebnis eines Aushandlungsprozesses, in dem die Bedürfnisse aller Beteiligten enthalten sind zu definieren, scheint daher vielversprechender.

---

<sup>46</sup> Letztendlich können wahrscheinlich alle Konzepte zu anderen Zwecken umfunktionalisiert werden. Je stärker jedoch der Blick auf Absichten und Interessen der beteiligten Akteure gelegt wird, desto wahrscheinlicher wird die ‚Enttarnung‘ solcher Vorhaben.

<sup>47</sup> Vgl. Fthenakis, W. E. et al. (1995).

<sup>48</sup> Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (2000), S. 11.



**Abbildung 1:** Ausgewählte Qualitätskonzepte im QUI – Referenzmodell.

QUI kann somit als **Methodeneinsatzplan** verstanden werden. Gemeinsamkeiten und Unterschiede von und zwischen einzelnen Ansätzen werden auf diese Weise deutlich. Dass Konzepte alle Ebenen, Dimensionen und Phasen einer Qualitätsplanung und -implementierung umfassen, ist unwahrscheinlich. Vielmehr betonen sie je nach Interessenlage bestimmte Teilaspekte von Qualität und legen ein bestimmtes Grundverständnis nahe. Auch wo dies nicht explizit geäußert wird, lässt es sich doch meist anhand des modellhaften Vergleiches mit anderen Konzepten erschließen. Die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Ansätzen und Perspektiven bietet Erklärungsansätze für die oben beschriebene empirisch zu beobachtende Konfusion. Abbildung 1 verdeutlicht die „blinden Flecken“ der einzelnen Konzepte. Die grau hinterlegten Flächen kennzeichnen dabei die abgedeckten Perspektiven der Konzepte, aufgeschlüsselt anhand der QUI-Kriterien. So stehen organisationsbezogene (hier: DIN ISO und SQ-J) und eher fachbezogene Ansätze (hier: KES und Kronberger Kreis) relativ unverbunden nebeneinander. Die Entscheidung für die Verwendung eines der Konzepte blendet andere Teilrealitäten aus. Einem umfassenden Qualitätsgedanken, wie es das Total Quality Management propagiert, kann im Rahmen der Anwendung eines einzelnen Verfahrens daher nicht entsprochen werden. Immer sind weitere Verfahren nötig. Die Kompatibilität der Verfahren untereinander und das Management an den Schnittstellen ist dabei nicht geklärt. Vor diesem Hintergrund scheint es nur logisch, wenn in der Praxis lauter „bunte Flickenteppiche“ entstehen. Hier

kann das Modell zur Erklärung der Methodenvielfalt und des oben konstatierten „muddling-through“ in der Praxis beitragen, kann Lücken aufweisen und Anregungen für eine Verbindung von Konzepten und die sich dadurch manifestierenden Schnittstellenprobleme geben. Auch lässt sich ein Erklärungsansatz für ein anderes Phänomen herleiten: Schon lange verwundert die relativ hohe Diffusion des fachfremden DIN ISO-Konzeptes in der sozialen Praxis. Im Vergleich der Methoden wird jedoch deutlich: Während sich fachliche Konzepte bei der Implementierung häufig auf die Kontrollphase (bestenfalls noch auf die Planungsphase) beschränken, weist das fachfremde DIN ISO – Konzept einen ausgesprochenen Umsetzungsbezug auf. Es gibt dem Benutzer umfangreiche Umsetzungshilfen an die Hand, so dass der Praktiker mittels genauer Handlungsanweisungen und externer Unterstützung durch die Realisationsphase geleitet wird, dessen Ende durch die Vergabe eines symbolträchtigen Zertifikats markiert wird. Weitere Aussagen ließen sich im Hinblick auf die Wahl der Ebenen oder die überwiegend fehlende Zielbildungsphase treffen. Davon soll hier abgesehen werden. Vielmehr soll deutlich werden:

Es geht im Modell also nicht darum selbst zu bewerten. Vielmehr bietet sich ein Referenzpunkt, der eine Bewertung vor den jeweiligen Zielen einer Organisation ermöglicht. Es soll so etwas Ordnung in die theoretische „Unordnung“ bringen und damit zu mehr Klarheit für die Nutzer und Anwender von Qualitätskonzepten beitragen. Es soll ferner den Praktiker in die Lage versetzen, die für seine Situation geeigneten Methoden und Instrumente auszuwählen und dabei eine gewisse Sensibilität für die Voraussetzungen und Leistungsfähigkeit der Ansätze herzustellen. Gelingt dies, so kann das in der Praxis weitverbreitet *Trial-and-error*-System mindestens verkürzt werden.

#### **4. Abschließende Überlegungen**

Das beschriebene Forschungsprojekt zur Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit ist in seiner Vergangenheit vor allem durch finanzielle und in der Folge davon auch durch personelle Diskontinuitäten gekennzeichnet gewesen. Dies gilt auch für die Gegenwart und bedeutet, dass die finanziellen Mittel für eine zukünftige Weiterentwicklung des Ansatzes nicht gesichert sind.

Trotz dieser Begrenzungen sind die bisher vorgelegten Ergebnisse beachtlich. Neben den publizierten Zwischenberichten wurden wesentliche Befunde in Form eines deskriptiv-komparativen Ansatzes öffentlich zugänglich gemacht und damit nicht zuletzt der Praxis Sozialer Arbeit eine bislang fehlende Orientierungshilfe zur Verfügung gestellt. Die Erkenntnisse des forschungsgeleiteten Diskurses innerhalb des Projektes verblieben damit keineswegs unter der oft und zu Recht kritisierten Käseglocke wissenschaftlicher Produktionsweise. Was die wissenschaftlich-systematische Entwicklung eines umfassenden Qualitätskonzeptes für die Soziale Arbeit betrifft, so ist durch den vorliegenden Endbericht ein weiterer wichtiger Markierungsstein gesetzt, den es fortzuentwickeln gilt. Weitere Ergebnisse befinden sich in Vorbereitung (v.a. im Rahmen eines praxisbezogenen Leitfadens mit Vorschlägen zur Umsetzung von QUI-K). Sie sollen im Wesentlichen bis Mitte 2002 vorliegen. Der Zeitrahmen zur Erstellung der Ergebnisse ist dabei nicht willkürlich gewählt. Da die Finanzierung für das Projekt nur begrenzt gesichert ist, machte es Sinn, einen Einschnitt vorzunehmen. Kommt eine weitergehende Finanzierung zustande, so bietet der erreichte Stand des Projektes eine Reihe weiterer Anknüpfungspunkte:

Zum einen könnte im Rahmen einer Felderprobung die mögliche praktische und organisatorische Relevanz des Konzeptes erforscht werden. Probleme, die eine Umsetzung möglicherweise behindern sowie der tatsächliche Nutzen der Methode könnten im Rahmen eines Modellprojektes mit anschließender Evaluation in einem konkreten Handlungsfeld Sozialer Arbeit näher bestimmt werden. In diesem Umfeld wäre auch ein intensiver Diskurs mit der Praxis anzusiedeln.

Zum anderen wäre es denkbar, den theoretischen Überbau weiterzuentwickeln. Hier wäre die Operationalisierung der abstrakten Kriterien mit Bewegung hin auf eine Art Index denkbar. Ähnlich wie es für andere gesellschaftliche Subsysteme (z.B. Volkswirtschaft) zahlreiche Mess- und Steuerungsgrößen mit Modellbezug gibt, wäre es ein interessantes Unterfangen, relevante Makrogrößen zur Messung von Entwicklungen (und damit eben auch Qualität) in der Sozialen Arbeit zu entwickeln. Erste Entwürfe hierzu existieren bereits und sind zu Gunsten der theoretischen Modellentwicklung zurückgestellt worden.

Über die begrenzte Dauer des Projektes hinweg ist jedoch deutlich erkennbar: Trotz der kurzen Halbwertszeit von Themen im Wandel der Managementmoden wird die Suche nach Qualität in all ihren Facetten noch weit in die Zukunft reichen. Schließlich geht es weniger um ein konkretes Instrument als vielmehr um eine fundamentale Vorstellung von der Umsetzung zentraler Interessen und um ein wichtiges politisches, ökonomisches und pädagogisches Korrektiv zu einem allzu einfachen kurzfristigen Kostendenken. Qualität im allgemeinen und Qualität in Kindergärten bleibt

damit auch in Zukunft die zentrale Herausforderung für eine sich fachlich auszugestaltende Soziale Arbeit.

## 5 Literatur

- Boeßenecker, K.-H. (1999):** Neue institutionelle settings für die Soziale Arbeit? Der Dritte Sektor im Umbruch. In: SI:SO. Siegen: Sozial. Analysen – Berichte – Kontroversen. 4. Jg., Nr. 1, S. 8-14.
- Boeßenecker, K.-H. (2000):** Privatisierung und Ausgliederung im Sozialsektor: Ein Balanceakt zwischen Neuer Steuerung und Subsidiarität. In: Boeßenecker, K.-H./ Wohlfahrt, N. (Hrsg.): Privatisierung im Sozialsektor. Münster.
- Bortz, J./ Döring, N. (1995):** Forschungsmethoden und Evaluation. 2., vollst. überarb. und aktual. Aufl., Berlin et al.
- Dolls, M./Hammetter, V. (1988):** Zielgruppen- und stadtteilorientierte soziale Arbeit, Neuorganisation der Sozialen Dienste in Bremen-Süd. Frankfurt a.M.
- Donabedian, A. (1982):** An Exploration of Structure, Process and Outcome as Approaches to Quality Assessment. In: Selbmann, H.-K./ Überla, K.K. (eds.): Quality of Assesment of Medical Care. Gerlingen.
- Forschungsschwerpunkt Wohlfahrtsverbände (Hrsg.) (2002):** Qualitätskonzepte in der Sozialen Arbeit – Eine Orientierung für Studium und Praxis. Münster.
- Fthenakis, W. E. et al. (1995):** Neue Konzepte für Kindertageseinrichtungen. Eine empirische Studie zur Situations- und Problemdefinition der beteiligten Interessengruppen. München.
- Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (2000) (Hrsg.):** Ist doch alles eins. Oder: Was ist Fachlichkeit. Zur Qualitätsdebatte in Kindertagesstätten. Expertise von Dr. Hilmar Hoffmann.
- Halfar, B. (1999a):** Finanzierungsarten und Finanzierungsformen in der Sozialen Arbeit. In: Ders. (Hrsg.): Finanzierung sozialer Dienste und Einrichtungen. Baden-Baden, S. 43-64.
- Hansbauer, P./ Paul-Roemer, G./ Boeßenecker, K.-H. (1998):** Forschungsprojekt Qualitätsmerkmale und Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit. Erster Zwischenbericht und Dokumentation des gleichnamigen Symposiums. Schriftenreihe Arbeitsmaterialien des FSP Wohlfahrtsverbände/ Dritter Sektor Nr. 8. Düsseldorf.

- Heiner, M. (1996a):** Ziel- und kriterienbezogenes Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit. In: Merchel, J./ Schrapper, C. (Hrsg.): Neue Steuerung. Münster.
- Heiner, M. (1996b):** Evaluation zwischen Qualifizierung, Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. In: Heiner, M. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung durch Evaluation, Freiburg, S. 20-47.
- Horak, C. (1996):** Stakeholder-Management für Nonprofit-Organisationen. In: Strunk, A. (Hrsg.): Dienstleistungscontrolling. Baden-Baden.
- Kieser, A. (1995):** Organisationstheorien. 2., überarb. Aufl. Stuttgart.
- Kron, M. (1999):** Betreuungsqualität in Kindergärten und Kindertageseinrichtungen. Fragen, Antworten und weiße Flecken. In: SI:SO. Siegen: Sozial. Analysen – Berichte – Kontroversen. Jg. 4, Nr. 1, S. 55- 67.
- Langnickel, H. (o.J.):** Qualität fängt im Vorstand an. Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit. Erschienen in der Reihe: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): QS- Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Nr. 14. Bonn
- Luschei, F./ Trube, A. (1999):** Qualitätsmanagement in der Arbeitsmarktpolitik und lokalen Beschäftigungsförderung. Grundsätzliche Überlegungen und exemplarische Darstellung anhand eines Praxisobjektes. In: SI:SO. Siegen: Sozial. Analysen – Berichte – Kontroversen. Jg. 4, Nr. 1, S.15- 26.
- Merchel, J. (1998):** Zwischen Effizienzsteigerung, fachlicher Weiterentwicklung und Technokratisierung: Zum sozialpolitischen und fachpolitischen Kontext der Qualitätsdebatte in der Jugendhilfe. In: Merchel, Joachim (Hrsg.): Qualität in der Jugendhilfe. Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten. Münster, S. 20- 42.
- Müller, C. W. (Hrsg.) (1978):** Begleitforschung in der Sozialpädagogik, Analysen und Berichte zur Evaluationsforschung in der Bundesrepublik. Weinheim/Basel.
- Münder, J. et al. (1998) :** Frankfurter Lehr- und Praxiskommentar zum KJHG / SGB VII. Stand: 1.1.1999. 3., völlig überarb. Aufl., Münster.

**Paton, R./ Foot, J. (2000):** Nonprofit's Use of Awards to Improve and Demonstrate Performance: Valuable Discipline or Burdensome Formalities? In: *Voluntas – International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 11, No. 4, S. 329-353.

**Paul-Roemer, G. (1998):** Forschungsprojekt Qualitätsmerkmale und Qualitätssicherung in der Sozialen Arbeit: Auswahlbibliographie und Glossar. Schriftenreihe Arbeitsmaterialien Nr. 9. Düsseldorf.

**Speck, O. (1999):** Die Ökonomisierung sozialer Qualität. Zur Qualitätsdiskussion in Behindertenhilfe und Sozialer Arbeit. München.

**Tietze, W./ Schuster, K.-M./ Rossbach, H.-G. (1997):** Kindertageneinschätzungsskala (KES). Deutsche Fassung der Early Childhood Environment Rating Scale von Thelma Harms & Richard M. Clifford. Neuwied/ Krieffel/ Berlin.

**Vilain, M. (2000):** Rückzug des Staates aus der Wohlfahrtspflege? Konsequenzen einer Aufweichung des Subsidiaritätsprinzips für die Entscheidungssituationen in Wohlfahrtsverbänden. In: Hanns Martin Schleyer-Stiftung (Hrsg.): *Vom Betreuungsstaat zur Bürgergesellschaft. Kann die Gesellschaft sich selbst regeln und erneuern?* Bericht zum VII. Kongress Junge Kulturwissenschaft und Praxis. Köln 2000, S. 104 – 110

**Vilain, M. (2002):** Qualität in Kindergärten. Schriftenreihe Arbeitsmaterialien Nr. 17. Düsseldorf. Erscheinen in Vorbereitung

**Weigel-Stollenwerk, N./ Biebricher, M. / Boßenecker, K.-H. (2000):** Forschungsprojekt Qualitätsmerkmale und Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit. Zweiter Zwischenbericht. Schriftenreihe Arbeitsmaterialien FSP Wohlfahrtsverbände/ Dritter Sektor Nr. 8a. Düsseldorf.

**Weigel-Stollenwerk, N./ Boßenecker, K.-H./ Biebricher, M. (2000):** Forschungsprojekt Qualitätsmerkmale und Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit: Textzusammenfassungen. Schriftenreihe Arbeitsmaterialien Nr. 13. Düsseldorf.