



Fachhochschule Düsseldorf
University of Applied Sciences



Forschungsschwerpunkt



Wohlfahrtsverbände /
Sozialwirtschaft

Schriftenreihe Arbeitsmaterialien

Nr. 8a

Forschungsprojekt Qualitätsmerkmale und Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit

Zweiter Zwischenbericht

bearbeitet von
Nicole Weigel-Stollenwerk
Martin Biebricher
Karl-Heinz Boeßenecker

Juni 2000

- 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

🌐 www.wohlfahrtsverbaende.org

Inhalt

1	Einleitung	5
2	Projektaufbau und Forschungsfragestellungen	7
3	Fragestellungen der quantitativen Erhebung	10
4	Untersuchungsdesign	11
4.1	Die Befragungsgruppe	12
4.2	Die Fragebögen	13
5	Ergebnisse der Fragebogenerhebung	15
5.1	Der Rücklauf	15
5.1.1	Einrichtungen und Soziale Dienste nach Trägertypen - Gesamtübersicht (Rücklauf)	17
5.1.2	Einrichtungen und Soziale Dienste differenziert nach konkreten Trägertypen	19
5.1.3	Hauptamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter in Einrichtungen und Sozialen Diensten nach Trägertypen	21
5.1.4	Arbeitsbereiche und Trägerzugehörigkeit	24
5.2	Qualitätsdiskussionen und Qualitätskonzepte in der Sozialen Arbeit	27
5.2.1	Qualitätsdiskussionen in Einrichtungen und Sozialen Diensten	27
	Exkurs: Qualität als neue Herausforderung	28
5.2.2	Umsetzung von Qualitätskonzepten in Einrichtungen und Sozialen Diensten	30
	Exkurs: Qualitätsmanagementsysteme	31
5.2.3	Ausprägung von Qualitätsdebatten und -umsetzungsprozessen in den Arbeitsbereichen	34
5.3	Rahmenbedingungen für die Auseinandersetzung mit dem Thema Qualität in der	35
5.3.1	Hauptamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter in Einrichtungen und Sozialen Diensten (Qualitätsdiskussionen und Qualitätskonzepte)	35
5.3.2	Teilnahme an Arbeitskreisen	37
5.3.3	Kooperationen mit externen Anbietern für Qualitätsentwicklung	39
5.4	Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit	411
6	Resümee	433
7	Grundsätzliche Fragen zur Weiterarbeit und Projektanlage	488
8	Arbeitskonferenz 16. Juni 2000 – Protokoll	54
	Literatur	57
	Anhang	
	Qualitätsgesellschaften der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege	59

1 Einleitung¹

Seit Beginn der 90er Jahre sieht sich die Soziale Arbeit erneut herausgefordert, ihre Leistungsfähigkeit zu belegen. Angesichts der Krise öffentlicher Haushalte und vielfältiger Versuche, mittels binnenreformbezogener Steuerungskonzepte vermutete und bisher brachliegende Potentiale zu erschließen, werden vor allem standardisierte, in gewerblichen und industriellen Anwendungsbereichen angeblich bewährte Verfahren favorisiert. Dagegen scheinen fachliche Evaluationskonzepte, wie sie aus unterschiedlichen Handlungskontexten sozialer Arbeit entwickelt wurden, keine, bestenfalls eine marginale Rolle zu spielen.

Die neuen Konzepte behaupten allgemeine Gültigkeit, sind mit scheinbarer „Objektivität“ versehen und sollen quantitative Bewertungen und Vergleiche ermöglichen. In vielen Bereichen der sozialen Arbeit treffen sie gerade deshalb auf eine bereitwillige Akzeptanz und Adaptionbereitschaft, als sich die Hoffnung hiermit verbindet, der verbreiteten Transparenzresistenz konkreter gegensteuern zu können und Licht in das Dunkel der „black box“ sozialer Dienste zu bringen. Diese Entwicklung war zunächst fiskalpolitisch initiiert und in den Versuch einer effizienteren und effektiveren Verwaltungsorganisation eingebettet, die öffentlich finanzierte Soziale Dienste ebenso in den Blick nahm. Inzwischen haben mehrere vorgenommene sozialgesetzliche Veränderungen eine weitere und eigene Schubkraft entwickelt. Der durch das PflegeVG 1994 eingeleitete Systemwechsel bei der Finanzierung und Bewertung sozialer Dienstleistungen erwies sich somit keineswegs als singulärer Betriebsunfall. Die neuen Paradigma heißen prospektive Pflegesätze, konkrete Leistungsvereinbarungen, Qualitätskontrollen, Dokumentationsverfahren und Anbieterwettbewerb; sie bestimmen inzwischen weitgehend die Leistungsbereiche des BSHG und KJHG. Folge hiervon ist ein zunehmend alle Bereiche der Sozialen Arbeit umfassender Zwang, formalisierte Leistungsbeschreibungen und damit verbundene Überprüfungsverfahren einzuführen.

Was es mit diesen Konzepten auf sich hat, wie bedeutsam diese tatsächlich sind und was im einzelnen zu deren Implementierung im komplexen Feld sozialer Arbeit führt, ist Gegenstand des Forschungsprojektes „Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Sozialen Arbeit“.

Der vorliegende zweite Zwischenbericht schließt sich an den ersten Zwischenbericht und somit die Pilotphase des Projektes an. Der erste Bericht beschreibt unter dem Stichwort New Public Management (NPM) Entwicklungen in der öffentlichen (Sozial-) Verwaltung sowie in den Spitzenverbänden

¹ Teile der Einleitung sind Bestandteil der Veröffentlichung „Veröffentlichung: Biebricher, Martin; Boeßenecker, Karl-Heinz; Weigel-Stollenwerk, Nicole 1999: Qualitätsmerkmale und Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit. In: neue praxis 6, S. 616 – 622

der freien Wohlfahrtspflege. Zentrale Themen sind hier Neue Steuerungsmodelle, Konkurrenz, Leitungsverständnis, Risiken und Probleme von Modernisierung und deren Folgen für die Klienten sowie die Qualifizierung von Mitarbeitern, Leitbildentwicklung und Erfolgsmessung.

Konzentriert sich der erste Zwischenbericht sehr stark auf das Verhältnis freier Träger zu öffentlichen Trägern sowie Implementierungsprobleme des NPM, so legt das aktuelle Projekt seinen Schwerpunkt auf die Erfassung von Qualitätskonzepten in Einrichtungen der Sozialen Arbeit.

Die Fachliteratur (vgl. Speck 1999) spricht davon, dass der Diskurs über Qualität sozialer Dienstleistungserbringung mittlerweile die NPM-Debatte überlagert hat. In unserem Projekt dokumentiert sich diese Entwicklung darin, dass weiterhin die Schlagworte und Inhalte, die auch im Pilotprojekt eine Rolle spielten, in den Forschungsfragen berücksichtigt sind. Gleichzeitig wird aber den neu verabschiedeten sozialgesetzlichen Regelungen und deren Adaption und Umsetzung in Form von Empfehlungen, Beratungs- und Consultingnetzwerken Rechnung getragen. Deren tatsächliche Handlungsrelevanz zeigt sich letztlich auf der Ebene vorwiegend lokal agierender Einrichtungen. Es ist das eigentliche in den Blick zu nehmende Untersuchungsfeld. Denn aus dem Blickwinkel der konkreten Dienstleistungserbringung und des damit verbundenen Netzwerkes zwischen Finanzierungsträger, Einrichtungsträger, haupt- und nebenberuflichen Fachkräften und Zielgruppen bzw. Klienten handelt es sich hier um die wichtigste und unmittelbar erfahrungsvermittelnde Ebene. Die Erforschung dieses Feldes wurde durch eine Fragebogenuntersuchung in einer Stadt in NRW vorbereitet, deren Ergebnisse in diesem Bericht vorgestellt werden.

Der Bericht ist in vier Teile gegliedert. Kapitel 2 beschreibt die Projektgeschichte und die Forschungsfragen. Die Kapitel 3 bis 5 dokumentieren die Entwicklung der Fragebogenerhebung, das Untersuchungsdesign und beschreiben die Ergebnisse der Untersuchung. Das 6. und 7. Kapitel resümieren den bisherigen Untersuchungsprozess und skizziert den weiteren Forschungsprozess unter dem Gesichtspunkt bisheriger und neuer Fragestellungen. Kapitel 8 beinhaltet das Protokoll der Arbeitskonferenz vom 16. Juni 2000. Der letzte Teil des Berichts (Anhang) gibt eine Übersicht über die bestehenden Qualitätsgesellschaften der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege anhand von Selbstdarstellungen.

Ein Dankeschön möchten wir an dieser Stelle all denjenigen aussprechen, die unser Projekt auf verschiedenste Weise unterstützt haben. Sei es, dass sie uns Adressen der lokalen Einrichtungen überlassen haben, Empfehlungsschreiben formulierten und Kontakt zu Einrichtungen herstellten oder als Einrichtung den Fragebogen ausgefüllt haben. Ein Dank gilt ebenso den studentischen Hilfskräften Nils

van Bentem und Ulrich Gussone, die die EDV-gerechte Dateneingabe des umfangreichen Informationsbestandes sicherstellten.

2 Projektaufbau und Forschungsfragestellungen²

An die Pilotphase des Projektes „Qualitätsentwicklung und Qualitätsmerkmale der Sozialen Arbeit“³ schließt sich ein Folgeprojekt an, dessen erste Ergebnisse in diesem Zwischenbericht vorgestellt werden. Standen im Pilotprojekt die Bedeutung der Debatte über Neue Steuerungsmodelle und deren Auswirkungen auf die Erbringung sozialer Dienstleistungen im Vordergrund, ist das Ziel dieser zweiten Untersuchungsphase, verlässliche Einschätzungen über die tatsächliche Verbreitung und Relevanz von Debatten und Konzepten der „Qualitätsentwicklung in der sozialen Arbeit“ zu gewinnen. In diesem Kontext gilt es, die vor Ort angewendeten Qualitätskonzepte, deren Umsetzbarkeit und Auswirkungen zu ermitteln. Des weiteren sollen auf dieser Erkenntnisbasis fachlich fundierte Instrumente entwickelt werden können, die es ermöglichen, die Qualitätsdiskussion der freien Träger in der sozialen Arbeit zu unterstützen.

Grundlage dieses Berichts sind die Ergebnisse einer von Dezember 1999 bis Februar 2000 durchgeführten Fragebogenuntersuchung in dem ausgewählten Untersuchungsort.

Forschungsfragestellungen

Bezogen auf die Gesamtanlage des Forschungsprojekts stehen folgende Fragestellungen im Mittelpunkt:

- Wie formen sich bestehende Soziale Dienstleistungen vor dem Hintergrund sich durchsetzender marktwirtschaftlicher Steuerungsprinzipien um, bzw. welche neuen Dienstleister bilden sich in welchen Handlungssegmenten heraus?
- Welche Auswirkungen haben marktwirtschaftliche Transformationsprozesse für das Selbstverständnis von Sozialer Arbeit?
- Welche Steuerungs- und Kontrollmechanismen finden bei staatlichen, freien und gewerblichen Dienstleistungsanbietern Anwendung und wie werden diese implementiert?

² Auf die Verwendung der weiblichen Schreibweise innerhalb des Berichtes wurde aufgrund besserer Lesbarkeit verzichtet.

³ Der Forschungsschwerpunkt Wohlfahrtsverbände/Sozialwirtschaft führt als Einrichtung der Fachhochschule Düsseldorf seit Juni 1997 das Forschungsprojekt "Qualitätsmerkmale und Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit" durch. Die Pilotphase (Juni 1997 – Mitte 1998) wurde mit hochschulinternen Fördermitteln realisiert. Seit Januar 1999 wird der Forschungsschwerpunkt und das genannte Projekt durch das Land NRW (Innovationsprogramm Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen des Ministeriums für Schule und Weiterbildung, Wissenschaft und Forschung) gefördert.

- Welche Auswirkungen haben die Umsetzung von Qualitätskonzepten auf die Wahrnehmung, Inanspruchnahme und Bewertung sozialer Dienstleistungen durch deren Klienten, Nutzer und potentiellen Anspruchsberechtigten?
- Inwieweit gelingt die Verknüpfung von betriebswirtschaftlichen Orientierungen und fachlich - inhaltlichen Konzepten bei Trägern und in den Einrichtungen?
- Welche Konzepte der Organisationsentwicklung erweisen sich als angemessen für freigemeinnützige Organisationen/Non-Profit-Organisationen im Bereich des Sozialen? Wie lassen sich hieraus Weiterbildungsbedarfe begründen und entwickeln?

Wurden diese Fragestellungen schon Mitte der 90er Jahre formuliert, so ist deren Relevanz angesichts stattgefundener Entwicklungen heute neu zu überdenken. Nicht zuletzt unter dem „Druck“ neuer sozialgesetzlicher Vorgaben und Zwänge hat sich nämlich die Debatte über Konzepte der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung fast ubiquitär verbreitet. Ebenso lassen sich die verschiedensten Implementationsprozesse von Konzepten einer Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen und Diensten Sozialer Arbeit feststellen (siehe Kröger 1999 für den Bereich Jugendhilfe). Die sich hieraus für den weiteren Projektverlauf ergebenden grundsätzlichen Fragestellungen werden in Kapitel 7 resümierend aufgegriffen.

Projektverlauf

In der Vorbereitungsphase des Projektes wurden im Laufe des Jahres 1997 fünf leitfadengestützte Experteninterviews mit Vertretern (Geschäftsführer-/Direktorebene) der Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege auf regionaler bzw. kommunaler Ebene (Landes- bzw. Großstadtebene) zur Thematik "Qualitätsentwicklung/-sicherung in der Sozialen Arbeit" geführt. Die dort entwickelten Positionen wurden thesenförmig zusammengefasst und im Rahmen eines Symposiums einer interessierten Fachöffentlichkeit vorgestellt⁴.

Mit Blick auf die Entwicklung bei den öffentlichen Trägern wurde im Laufe des Jahres 1998 daraufhin eine landesweite Erhebung bei kommunalen Jugend-, Sozial- und Gesundheitsämtern durchgeführt. Ziel der Studie war es, einen Überblick über die Praxis der Auslagerung von kommunalen Einrichtungen und Diensten in privatrechtliche oder vereinsrechtliche Trägerschaft ("outsourcing") im Sozialbereich zu erlangen⁵.

⁴ Veröffentlichung: Hansbauer, Peter; Paul-Roemer, Gottfried; Boeßenecker, Karl-Heinz 1998: Forschungsprojekt Qualitätsmerkmale und Qualitätssicherung in der Sozialen Arbeit. Erster Zwischenbericht und Dokumentation des gleichnamigen Symposiums. Düsseldorf: Fachhochschule - FSP WV / SW

⁵ Veröffentlichung: Boeßenecker, Karl-Heinz 2000: Privatisierung und Ausgliederung im Sozialsektor: Ein Balanceakt zwischen Neuer Steuerung und Subsidiarität. In: Boeßenecker, K.-H.; Trube, A.; Wohlfahrt, N. (Hrsg.): Privatisierung im Sozialsektor. Münster: Votum (Veröffentlichung in Vorbereitung)

Dem seit Projektbeginn eingetretene Paradigmenwechsel in der deutschen Sozialgesetzgebung wurde mittels einer Recherche Rechnung getragen. Im Mittelpunkt der Recherche standen die Fragestellungen: In welcher Weise werden die Änderungen des § 93 BSHG, die Einführung der §§ 78 a ff. im KJHG von öffentlichen, freigemeinnützigen und privatgewerblichen Trägern sozialer Arbeit aufgegriffen und führen hier zur Ausgestaltung spezifischer Qualitätsentwicklungsverfahren? Ebenso galt es in einer weiteren Sichtung zu eruieren, ob und welche Zusammenhänge zwischen der Zugehörigkeit zu einem gemeinsamen Dachverband der Freien Wohlfahrtspflege⁶ und der Akzeptanz bzw. Adaption spezifischer Verfahren der Qualitätsentwicklung erkennbar sind. Die Ergebnisse dieser Recherchen sind in einer dreiteiligen Synopse zusammengefasst. Der erste und allgemeine Teil konzentriert sich auf die einzelnen Bereiche des Sozialgesetzbuches und systematisiert die aus neuen Vorgaben resultierenden Implementierungsprozesse nach den Kriterien Akteure/Handelnde, rechtliche Bestimmungen, Handlungsfelder/Geltungsbereich, Regelungsinhalt/Aktivitäten, Methoden/Konzepte. Im zweiten Teil sind die jeweiligen Textauszüge und Kommentierungen, wie sie den Gesetzestexten, dessen Begründung und Kommentierung zu entnehmen sind, zusammengefasst⁷. Der dritte Teil gibt die Ergebnisse einer in NRW durchgeführten Verbände- und Trägerrecherche wieder, wobei sich diese Informationen im wesentlichen auf die Freie Wohlfahrtspflege bezieht. Zu Beginn des Jahres 1999 wurden die Bundes- und Landes- bzw. Bezirks- oder Diözesanverbände der Wohlfahrtsverbände befragt, welche Ansätze, Konzepte, Methoden zur Qualitätsentwicklung in den einzelnen Verbände verfolgt werden. Gleichzeitig wurden alle kreisfreien Städte und Landkreise in NRW um Auskunft gebeten, in welchem Maße die kommunale Jugendhilfeplanung als ein Instrument der Qualitätsentwicklung eingeschätzt und genutzt wird bzw. ob und welche Verfahren vor Ort hierzu eingesetzt werden⁸.

Seit Anfang 1999 werden Veröffentlichungen über Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit zusammengefasst und liegen als fortlaufende Arbeitsmaterialien⁹ vor.

Aufbauend auf diesen Vorarbeiten wurde in der Zeit von Dezember 1999 bis Februar 2000 eine Fragebogenuntersuchung durchgeführt. Befragt wurden Wohlfahrtsverbände, Jugendverbände, Selbsthilfegruppen, Initiativen, Vereine, Einrichtungen und Soziale Dienste.

⁶ Begrifflich wird im vorliegenden Text zwischen „Freier“ und „freier“ Wohlfahrtspflege unterschieden. Mit der Großschreibung sind immer nur die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege gemeint, währenddessen die Kleinschreibung alle Träger und Einrichtungen der freien Wohlfahrtspflege umfasst.

⁷ Die genannte dreiteilige Synopse liegt als unveröffentlichtes Arbeitspapier des FSP WV / SW vor.

⁸ Veröffentlicht wurden die Ergebnisse in der neuen praxis „Biebricher, M.; Boeßenecker, K.; Weigel-Stollenwerk, N. 1999: Qualitätsmerkmale und Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit. In: neue praxis 6, S. 616-622

⁹ Weigel-Stollenwerk, Nicole, Boeßenecker, Karl-Heinz, Biebricher, Martin 2000: Forschungsprojekt „Qualitätsmerkmale und Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit“ Textzusammenfassungen. Arbeitsmaterialien Nr. 13. Düsseldorf: Fachhochschule

3 Fragestellungen der quantitativen Erhebung

Die Ergebnisse der 1999 in NRW durchgeführten Recherche bei den Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege auf Landesebene (Bezirks-, Bistums- und Diözesangrenzen wurden berücksichtigt), der Arbeitsgemeinschaft der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege des Landes NRW, dem Landesjugendring, der „Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Sozialplanung“ (gos) des Bundesverbandes der Arbeiterwohlfahrt, dem „Diakonischen Institut für Qualitätsmanagement und Forschung“ (DQF) und der „Paritätischen Gesellschaft für Qualität mbH“ legten es nahe, die Herangehensweise für den weiteren Projektverlauf um Details zu verändern.

Statt der bisher ausgewählten und eher zentral angesiedelten Organisationen und Handlungsebenen erfolgte nunmehr eine sozialräumliche Eingrenzung. Grundlage für diese Entscheidung waren die im Vorfeld festgelegten Forschungsfragen (siehe Kapitel 2), die sich in ihrem Kern auf die konkrete Arbeit vor Ort beziehen und deren Antworten nur von in den direkten Qualitätsprozess Einbezogenen gegeben werden können. Die sozialräumliche Eingrenzung erfolgte unter Berücksichtigung verschiedener Faktoren wie Größe des Sozialraumes, räumliche Nähe zum Projektstandort Düsseldorf, Bereitschaft zur Mitwirkung bei den lokalen Trägern Sozialer Arbeit, Vermeidung von Paralleluntersuchungen etc. Diese Faktoren sollten einerseits die Durchführbarkeit unseres Projektes gewährleisten, andererseits aber auch die Produktion von Forschungsergebnissen ermöglichen, deren Aussagekraft nicht nur auf den ausgewählten Sozialraum begrenzt ist (siehe auch Kapitel 4).

Als adäquates Untersuchungsverfahren für den weiteren Projektverlauf wurde ein zweistufiges Erhebungsverfahren gewählt. In der ersten Stufe ging es um die Gewinnung grundlegender Informationen über die Anbieter Sozialer Arbeit. Die zweite Stufe besteht aus einer qualitativen Befragung dieser Anbieter zum Stand der jeweiligen Debatten zur Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit.

Im Vorfeld der Fragebogenuntersuchung wurde entschieden, keine Einschränkung auf bestimmte Arbeitsbereiche der Sozialen Arbeit vorzunehmen, um nicht im Voraus bereits relevante Arbeitsbereiche auszuschließen.

Neben diesen den Untersuchungsplan betreffenden Fragen und Entscheidungen waren die Ergebnisse und Erfahrungen aus der Vorstudie nicht ohne Auswirkungen auf die Gestaltung und Formulierung des Fragebogens. Zu erinnern ist an folgende Erkenntnisse:

- Die Diskussion über das Thema „Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit“ ist verbreitet, die konkrete Umsetzung von Qualitätskonzepten wird geringer eingeschätzt.
- Das von einem (Wohlfahrts-)Verband favorisierte Qualitätskonzept wird nicht automatisch von den Mitgliedern (z. B. Vereinen) oder den verbandseigenen Einrichtungen übernommen. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Qualität erfolgt nicht grundsätzlich in Zusammenarbeit mit dem Träger.
- Qualität in der Sozialen Arbeit ist Thema in unterschiedlichsten Arbeitskreisen und Arbeitsgemeinschaften.
- Externe Anbieter für Qualitätsentwicklung werden nur selten beauftragt.
- In Organisationen/Einrichtungen mit überwiegend hauptamtlichen Mitarbeitern werden Qualitätsdiskussionen eher geführt, als wenn die Arbeit in erster Linie von Ehrenamtlichen durchgeführt wird.

Diese untersuchungsleitenden Annahmen wurden bei der Gestaltung und der Auswertung der Fragebögen berücksichtigt, so dass eine Differenzierung nach den unterschiedlichen Untersuchungsgruppen (Trägertypen, Handlungsfelder) möglich sein soll.

4 Untersuchungsdesign

Wie bereits angesprochen, besteht die Gesamtanlage des Projektes aus einer quantitativen und eine qualitativen Untersuchung (Methodenmix). Die quantitative Untersuchung erfolgte im Zeitraum von Dezember 1999 bis Februar 2000.

Die Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung sollen der Vorbereitung der sich anschließenden Interviews dienen und eine Auswahl der Interviewpartner ermöglichen. Als Beginn der Interviewphase wurde der Oktober 2000 vorgesehen. Angesichts der generell aufgeworfenen Fragen steht dieser Untersuchungsschritt allerdings nun zur Disposition.

Als Untersuchungsort wurde eine kreisfreie Stadt mit einer Bevölkerung von ca. 300.000 ausgewählt.

Gründe für diese Wahl sind:

- Die Erreichbarkeit des Untersuchungsortes vom Projektstandort Düsseldorf.
- Die räumliche Übersichtlichkeit des Untersuchungsortes.

- Die Gewissheit, dass kein weiteres Forschungsinstitut zu einer ähnlichen Fragestellung in dieser Stadt eine Untersuchung durchführt.
- Die Zustimmung und Unterstützung des Sozialdezernats und der örtlichen AG der Wohlfahrtsverbände.

4.1 Die Befragungsgruppe

Die Befragungsgruppe wurde nach vier Teilgruppen unterschieden.

- Wohlfahrtsverbände und andere Hilfsorganisationen
- Einrichtungen und Soziale Dienste
- Andere freie Träger
- Jugendverbände

Die Gruppe der *Wohlfahrtsverbände und andere Hilfsorganisationen* setzt sich zusammen aus den sechs Spitzenverbänden der Freien Wohlfahrtspflege, wobei der „Arbeiter Samariter Bund“, die „Johanniter-Unfall-Hilfe“ und die „Synagogengemeinde“ den „Anderen Hilfsorganisationen“ zugeordnet sind.

Mit der Gruppe *Andere freie Träger* wurden eingetragene Vereine, gGmbHs, Selbsthilfegruppen und Initiativen, die in dem Feld der Sozialen Arbeit aktiv sind, erfasst.

Einrichtungen und Soziale Dienste beinhalten z. B. Seniorenheime, Beratungsstellen, ASD, Kindergärten.

Zur Gruppe der *Jugendverbände* zählen neben den Verbänden, die im örtlichen Jugendring organisiert sind weitere örtliche Verbände und Gruppen. Nicht mit berücksichtigt wurden selbstorganisierte Gruppen und Jugendinitiativen außerhalb jugendverbandlicher Strukturen.

Insgesamt wurde der Fragebogen an 572 Einrichtungen und Organisationen geschickt.

Die Recherche der Adressen erfolgte über das örtliche Sozialdezernat, die einzelnen Wohlfahrtsverbände und den örtlichen Jugendring. Da von städtischer Seite keine Übersicht über alle Organisationen der Sozialen Arbeit innerhalb der Stadt vorlag, kann nicht davon ausgegangen werden, dass mit der so zustande gekommenen Adressenliste alle Einrichtungen und Dienste der Sozialen Arbeit erfasst wurden.

4.2 Die Fragebögen

In Anlehnung an die vier Untersuchungsgruppen wurden vier Fragebögen entwickelt, die sich in der inhaltlichen Ausrichtung (und somit auch bei der überwiegenden Anzahl der Fragen) gleichen, aber in Details Unterschiede aufweisen. Hiermit sollte den Spezifika der einzelnen Untersuchungsgruppen entsprochen werden.

Trägerzugehörigkeit und Handlungsebene

Insbesondere die Fragen zur Trägerzugehörigkeit weichen voneinander ab. Der Fragebogen der *Wohlfahrtsverbände* ebenso wie der der *Jugendverbände* enthält nur eine Frage zur eigenen Einbindung in eine übergeordnete Organisation (Orts-, Kreis- oder Regionalverband). Nach der Zugehörigkeit zu weiteren überregionalen Organisationen wird nicht gefragt. Für die *Anderen freien Träger* besteht die Möglichkeit anzugeben, ob sie ein selbständiger freier Träger sind (z.B. e.V. oder gGmbH) oder Mitglied in einem Verband der Freien Wohlfahrtspflege oder eine Selbsthilfegruppe sind¹⁰. Ebenso wurde diese Untersuchungsgruppe befragt, auf welcher Ebene (kommunale Ebene oder Kreisebene) sie aktiv ist. Die *Einrichtungen und sozialen Dienste* sollten sich ebenfalls einem Trägertyp (öffentlicher Träger, freier Träger, privater Anbieter) zuordnen. Außerdem konnten sie angeben, ob sich ihr Angebot an die gesamte Bevölkerung der Stadt, die Bewohner eines Stadtteils oder aus mehreren Stadtteilen oder auch an Bürger außerhalb der Stadt richten.

Angebots- und Arbeitsbereiche

Da insbesondere die Namen der *Einrichtungen* oder jener der *Anderen freien Träger* häufig keine Rückschlüsse auf die inhaltliche Arbeit zulassen, wurden die Befragten in einer offenen Frage gebeten, ihre thematischen Schwerpunkte aufzuführen. Der Fragebogen der *Wohlfahrtsverbände* enthält diese Frage in abgewandelter Form. Hier werden Antworten bezüglich möglicher Arbeitsfelder vorgegeben, denen die Ausfüller je nach Relevanz für den Verband eine Rangnummer zuordnen sollten. Den *Jugendverbänden* wurde keine Frage bezüglich ihrer Aufgaben gestellt, weil diese in der Regel feststehen und sich je nach Verband/Gruppe nur in der Ausgestaltung und der inhaltlichen Schwerpunktsetzung unterscheiden. Diese Differenzierung spielt im Rahmen der Untersuchung jedoch keine Rolle.

Qualitätsdiskussionen und Qualitätskonzepte

An die bisher eher organisationsbezogenen Aussagen über die Untersuchungsgruppen schließen sich Fragen zum Thema Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit an. Diese Fragen dienen dazu, ein

Bild davon zu erhalten, ob und auf welchen Ebenen Qualitätsdiskussionen geführt werden. Nach konkreten Qualitätskonzepten oder Umsetzungen in der Praxis wird zu diesem Untersuchungszeitpunkt nicht gefragt. Dies soll Gegenstand der geplanten qualitativen Untersuchung sein.

Von daher lauten die nächsten Fragen in allen vier Fragebögen „Finden Qualitätsdiskussionen statt?“ und „Werden Qualitätskonzepte umgesetzt?“. Bis auf die *Einrichtungen* werden die anderen Untersuchungsgruppen außerdem danach gefragt, in welchen Arbeitsbereichen Qualitätsdiskussionen ein Thema sind. Den Einrichtungen wurde diese Frage nicht gestellt, da sie in der Regel nur über einen dominierenden Aufgabenbereich verfügen.

Ansprechpartner für Qualitätsfragen

Vorgespräche mit Vertretern von Wohlfahrtsverbänden haben gezeigt, dass die personellen Zuständigkeiten für das Thema Qualität in den verschiedenen Verbänden sehr unterschiedlich sind. Die *Wohlfahrtsverbände* und *Jugendverbände* wurden von daher gefragt, ob es für Qualitätsfragen in den unterschiedlichen Arbeitsbereichen jeweils einen Qualitätsbeauftragten gibt oder ob ein Qualitätsbeauftragter für alle Arbeitsbereiche zuständig ist.

Alle Untersuchungsgruppen wurden nach konkreten Ansprechpartnern zum Thema Qualität bzw. nach dem Namen und der Funktion des Ausfüllers gefragt. Diese Angaben sind eine wichtige Voraussetzung für die Kontaktaufnahmen im Hinblick auf die Interviews.

Qualität als Thema in Arbeitskreisen

In allen Fragebögen übereinstimmend ist die Frage nach der Existenz und Teilnahme an Arbeitskreisen/Arbeitsgemeinschaften zum Thema. Die Ausfüller hatten die Möglichkeit, den/die Namen der/des Arbeitskreises zu nennen. Sollten keine Arbeitskreise bestehen, konnte auch die Antwort angekreuzt werden, dass die Auseinandersetzung mit dem Thema Qualität ausschließlich innerhalb der eigenen Organisation/Einrichtung erfolgt.

Externe Anbieter für Qualitätsentwicklung

Bei dieser Frage interessierte, ob die Teilnehmer der Untersuchung mit externen (gewerblichen) Anbietern zusammenarbeiten.

Mitarbeiter und Mitglieder

In den zwei abschließenden Fragen geht es um die Größe des Verbandes/der Einrichtung gemessen an den Mitgliedern und Mitarbeitern und um die Mitarbeiterstruktur (ehrenamtliche und hauptamtliche

¹⁰ Mehrfachnennungen waren möglich.

Mitarbeiter). Diese Angaben sind relevant für die Frage, in welcher Art von Einrichtung Qualitätsentwicklung stattfindet. Das heißt, welche Rolle spielt das hauptamtliche Personal und die Größe der Einrichtung für die Umsetzung von Qualitätskonzepten.

5 Ergebnisse der Fragebogenerhebung

5.1 Der Rücklauf

Der Rücklauf beläuft sich insgesamt auf 33 % (188 Fragebögen) und weist eine Spannbreite von 1 % bis 15 % zwischen den unterschiedlichen Trägertypen auf.

Nach dem festgelegten Endtermin des Fragebogenrücklaufs wurde eine Telefonaktion gestartet, um den Rücklauf zu optimieren. Ziel war es, die Anzahl der Fragebögen insbesondere bei den Jugendverbänden und Jugendzentren, den Wohlfahrtsverbänden und anderen Hilfsorganisationen sowie den Kindergärten und Kindertageseinrichtungen (in städtischer Trägerschaft, in Trägerschaft katholischer bzw. evangelischer Kirchengemeinden) zu erhöhen.

Rücklaufprobleme

Als Hinderungsgrund für das Nichtausfüllen der Fragebögen wurde von den Mitarbeitern der Kindergärten Personalmangel und die Einbindung der Leitungskraft in die Gruppenarbeit angegeben. Da das Personal immer stärker reduziert wird, besteht wenig Zeit sich an Untersuchungen zu beteiligen. Dies geht nicht einher mit einem Desinteresse am Thema „Qualitätsentwicklung“. Vielmehr werden gezielt Projekte aussortiert, die augenscheinlich nicht erste Priorität für die Einrichtungen haben. Angemerkt wird im Zusammenhang mit dem fehlenden Personal, dass Kindergärten kaum die Möglichkeit haben, die bestehende Qualität aufrechtzuerhalten und dass nur wenig Zeit bleibt, neue Konzepte zu entwickeln.

Die Rücklaufprobleme bei den katholischen Kindergärten liegen zum Teil darin begründet, dass der Kirchenvorstand der jeweiligen Pfarrgemeinde der Untersuchung zustimmen muss und hier entsprechende Abstimmungen zwischen der Einrichtung und dem Presbyterium erforderlich waren. Wurde die Befragung abgelehnt, wurde der Fragebogen nicht an die Fachhochschule zurückgeschickt. Für den weiteren Verlauf des Projektes sollte deshalb die Unterstützung des Erzbistums sichergestellt sein.

Die im Bereich der offenen Jugendarbeit und der Jugendverbandsarbeit entstandenen Rücklaufschwierigkeiten lassen sich aus unserer Bewertung auf mehrere Faktoren zurückführen:

In den Jugendeinrichtungen haben nach unserer Einschätzung vor allem nicht geklärte Zuständigkeiten dazu geführt, dass unser Fragebogen nicht ausgefüllt wurde. Dies mag mit einer vergleichsweise hohen Zahl von Praktikanten, Honorarkräften sowie weiteren nicht in dauerhaften Arbeitsverhältnissen befindlichen Mitarbeitern zusammenhängen, deren Aufgabenbereich in erster Linie in der praktischen Jugendarbeit und weniger in der eher administrativen Bearbeitung von schriftlichen Anfragen liegt. Die hierfür zuständigen Leitungskräfte hingegen sahen, auf unsere Rückfrage hin, erheblichen Bedarf, sich für die Teilnahme an unserer Befragung vorab wiederum bei ihren Vorgesetzten abzusichern. Dies hatte zur Folge, dass dem Ausfüllen des Fragebogens zunächst zahlreiche Absprachen mit Vorgesetzten bzw. Trägervertretern voranzugehen hatten. Im Zuge dieser oft langwierigen Entscheidungsprozesse innerhalb der Einrichtung und mit dem Träger haben sich dann zahlreiche Einrichtungsleitungen entschlossen, nicht an unserer Befragung teilzunehmen.

Ein weiterer Faktor der Rücklaufprobleme im Bereich der Jugendeinrichtungen war die Tatsache, dass sich zahlreiche sogenannte Jugendräume und Jugendheime nach dem Versand unserer Fragebogen als ausschließliches Raumangebot ohne pädagogisches Personal entpuppten. Diese, im Besitz von Kirchengemeinden befindlichen Jugendheime werden jedoch nahezu ausschließlich Jugendgruppen und -verbänden innerhalb der entsprechenden Kirchengemeinde zur Verfügung gestellt und stehen für eine Nutzung durch Jugendliche von außen nicht zur Verfügung bzw. halten kein offenes Angebot bereit. Der Begriff "Jugendheim" ist in diesen Fällen daher zumeist irreführend und bezeichnet lediglich eine Treffmöglichkeit, für in Kirchengemeinden organisierte Jugend- und andere Gruppen (Kolping, 3.Welt-Gruppen etc.).

Dies erklärt, dass in einigen dieser Fälle unsere Fragebögen dann vom jeweiligen Gemeindepfarrer bzw. Gemeindebüro ausgefüllt wurden. Im Rücklauf sind diese Antworten dem Arbeitsbereich "Seelsorge und kirchliche Gemeindearbeit" zugeordnet.

Bei den Jugendverbänden hingegen vermuten wir andere Gründe für unsere Rücklaufschwierigkeiten. Die Jugendverbände sind in höchstem Maße ehrenamtlich organisiert und strukturiert. Insbesondere in kleinen Jugendverbänden ohne eine eigene Geschäftsstelle mit hauptberuflichen Mitarbeitern oder die Möglichkeit zur Nutzung der Geschäftsstelle des entsprechenden "Erwachsenenverbandes" ist es oft vorgekommen, dass Vorstände/Ansprechpartner oder Adressen gewechselt haben, ohne dass dies von uns als Außenstehende ersichtlich wurde. So blieb ein Teil unserer Fragebögen zunächst mehrere Wochen innerhalb des jeweiligen Verbandes oder seiner Geschäftsstelle unbearbeitet und unbeantwortet.

Hinzu kommt, dass in vielen Gruppen und Untergliederungen der Jugendverbände die aktuellen Qualitätsdiskurse zur Zeit anscheinend noch keine bzw. nur eine randständige Rolle spielen. Gleichwohl wird die Frage nach der Qualität der eigenen Arbeit nach unserer Einschätzung zur Zeit in den Jugendverbänden auf überregionaler Ebene stark diskutiert, ohne dass diese Debatten die Jugendgruppenleiter vor Ort erreichen.

Auch zeigte sich, dass viele der angeschriebenen Jugendverbandsvertreter mit den Fragestellungen in unserem Erhebungsbogen erstmalig konfrontiert wurden und nicht in der Lage waren, die gestellten Fragen zu beantworten. Dieses hat nach unserer Einschätzung ebenfalls zu der verhältnismäßig geringen Rücklaufquote im Bereich der Jugendverbände beigetragen.

Ein geringer Teil der Fragebögen der Grundgesamtheit wurde unausgefüllt zurückgesendet bzw. kam für die Auswertung nicht in Frage, weil es sich um überregionale und nicht auf den Untersuchungsort bezogene Verbände handelte.

Auf der Basis der beantworteten Fragebögen und nach einer ersten Häufigkeitsauszählung wurden die anfangs gebildeten Untersuchungsgruppen (siehe Kapitel 4.1) nach Trägertypen modifiziert. Danach ergibt sich folgender Rücklauf.

5.1.1 Einrichtungen und Soziale Dienste nach Trägertypen - Gesamtübersicht (Rücklauf)

Die Rücklaufquote beläuft sich insgesamt auf 33 % der erfassten Grundgesamtheit und weist bezogen auf die unterschiedlichen Trägertypen eine Spannweite von 1 % bis 15 % auf (Tabelle I: Rücklauf in %, zweite Spalte). Innerhalb der jeweiligen Trägergruppen ist eine Rücklaufquote zwischen 18 % und 51 % erzielt (Tabelle I: Rücklauf in %, erste Spalte). Die bereits angesprochenen Rücklaufprobleme und ein enger Zeitplan des Projektes ließen keine weitere Rücklaufoptimierung zu. Wegen der mit %-Angaben verbundenen möglichen Fehlinterpretationen werden im folgendem überwiegend absolute Werte angegeben.

Der Auswertung der Befragung liegen 188 Fragebögen (Nettostichprobe) zugrunde. Diese Zahl reduziert sich im weiteren Verlauf auf 177 Fragebögen, da die Jugendverbände aus der Gesamtauswertung herausgenommen wurden und die Ergebnisse in einem gesonderten Kapitel dargestellt werden. Dies erfolgt, weil Jugendverbände einen marginalen Stellenwert als Anbieter sozialer Dienste einnehmen und der Rücklauf sehr gering ist.

Tabelle I						
	n	bereinigt*	Absagen**	Rücklauf	Rücklauf in %	
Öffentliche Träger	113	110	2	35	32 %	6 %
Freigemeinnützige Träger insg.	419	416		148	36 %	23 %
- Spitzenverbände	189	188	4	86	46 %	15 %
- andere kirchliche Träger	138	138	14	25	18 %	4 %
- andere freigemeinnützige Träger (ohne spitzenverbandliche Mitgliedschaft)	53	51	0	26	51 %	5 %
- Jugendverbände	39	39	2	11	28 %	2 %
Privat-gewerbliche Träger	16	15		5	33 %	1 %
	***548					
N	572	565	22	188	33 %	33 %

* Fragebögen kamen aufgrund falscher Adresse zurück (Bruttostichprobe).

** Fragebögen wurden unausgefüllt zurückgeschickt bzw. die Einrichtungen schickten eine schriftliche Absage oder sagten bei der telefonischen Rücklaufoptimierung ab.

*** 24 der angeschriebenen Einrichtungen konnten keinem Trägertyp zugeordnet werden.

Tabelle I informiert über die Verteilung der beantworteten Fragebögen nach folgenden Trägertypen: öffentlicher Träger, freigemeinnützige Träger insgesamt, Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege, andere freigemeinnützige Träger ohne spitzenverbandliche Mitgliedschaft, andere kirchliche Träger, privat-gewerbliche Träger und Jugendverbände.

Zu der Gruppe der *öffentlichen Träger* zählen z.B. das Jugendamt und das Gesundheitsamt. Die *Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege* umfassen die sechs Wohlfahrtsverbände und deren Mitgliedsorganisationen (eingetragene Vereine oder Selbsthilfegruppen) bzw. Einrichtungen in unmittelbarer Trägerschaft (z.B. Seniorenheime, Kindergärten, Beratungsstellen). Unter dem Trägertyp *andere freigemeinnützige Träger* wurden all die Einrichtungen gefasst, die nicht Mitglied eines Spitzenverbandes sind. Die *anderen kirchlichen Träger* setzen sich überwiegend aus Einrichtungen zusammen, die einer Kirchengemeinde angehören (in erster Linie Kindergärten und Kindertageseinrichtungen) *Privat-gewerbliche Träger* sind wirtschaftlich selbständige Unternehmen, die z.B. ein Altenheim oder einen Pflegedienst betreiben. Der aufgeführte Trägertyp *Jugendverbände* besteht überwiegend aus Verbänden, die im örtlichen Jugendring organisiert sind.

Bei der Auswertung des Rücklaufs muss bedacht werden, dass dieser nicht auf einer Totalerhebung beruht. Gleichwohl beschreiben die nachfolgenden Ergebnisse Tendenzen und Eindrücke über den Stand der Qualitätsdebatte in der Sozialen Arbeit in einem ausgewählten Untersuchungsort.

Die stärkste Gruppe innerhalb der Antworten (bezogen auf den Gesamtrücklauf) bilden die Mitgliedseinrichtungen und Einrichtungen in unmittelbarer Trägerschaft von Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege (15 %). Danach folgen an zweiter Stelle die Trägertypen öffentlicher Träger und andere freigemeinnützige Träger (ohne spitzenverbandliche Mitgliedschaft) mit 6 % bzw. 5 %. Der Vergleich öffentliche Träger und freigemeinnützige Träger zeigt eine deutliche Überrepräsentanz der freigemeinnützigen Träger. Innerhalb der einzelnen Trägergruppen haben, gemessen an der jeweiligen Grundgesamtheit, die Einrichtungen freigemeinnütziger Träger, die nicht einem Spitzenverband angehören den Fragebogen am häufigsten zurückgeschickt (26 von 51). Danach folgen die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege (86 von 188), die privat-gewerblichen Einrichtungen (5 von 15), die Einrichtungen in öffentlicher Trägerschaft (35 von 110) und an letzter Stelle die Einrichtungen anderer kirchlicher Träger (25 von 138).

5.1.2 Einrichtungen und Soziale Dienste differenziert nach konkreten Trägertypen

Insgesamt zeigt sich eine deutlich stärkere Präsenz von Einrichtungen, die unmittelbar Träger angehören (128 zu 49). Richtet man den Blick auf die einzelnen Spitzenverbände differenziert sich dieses Bild. Denn mittelbare Mitgliedseinrichtungen bestehen mit einer Ausnahme beim Paritätischen Wohlfahrtsverband, auch bei der Caritas ist dieser Typ stark vertreten. Hingegen dominieren Einrichtungen in unmittelbarer Trägerschaft bei den freigemeinnützigen Trägern, anderen kirchlichen Trägern und öffentlichen Trägern. Innerhalb der Spitzenverbände stehen Diakonie und Caritas an erster Stelle. Die Einrichtungen, die dem Trägertyp „andere kirchliche Träger“ zugeordnet wurden, gehören nicht unmittelbar einem kirchlichen Träger der Spitzenverbände an und wurden von daher gesondert aufgeführt. Im Zusammenhang mit den öffentlichen Trägern fällt auf, dass die Stichprobe keine Einrichtung in mittelbarer Mitgliedschaft enthält. Dies ist erstaunlich, da in den letzten Jahren diverse Auslagerungen in Form von städtischen Vereinen vorgenommen wurden. Ein Grund für hier fehlende Angaben liegt möglicherweise darin, dass solche Einrichtungen nur in geringer Zahl in der Grundgesamtheit enthalten waren. Zu den Einrichtungen in unmittelbarer Trägerschaft eines öffentlichen Trägers zählen in unserem Rücklauf z.B. Jugendzentren, der ASD, Kindergärten und Seniorenheime.

Tabelle II			
	Einrichtungen in unmittelbarer Trägerschaft	Einrichtungen in mittelbarer Trägerschaft*	gesamt
AWO	7	1	8
Caritas	10	9	19
Diakonie	13	3	16
DPWV	1	35	36
DRK	6	0	6
Synagogengemeinde	1	0	1
	38	48	86
Andere kirchliche Träger	24	1	25
Andere freigemeinnützige Träger (ohne spitzenverbandliche Mitgliedschaft)	26	0	26
Öffentliche Träger			
- örtliche Träger	34	0	34
- überörtliche Träger	1	0	1
Privat gewerbliche Träger	5	0	5
gesamt	128	49	177

* z.B. Einrichtungen korporativer Mitgliedsverbände oder eigenständige e.V.

Die Zuordnung des Rücklauf auf die einzelnen Träger zeigt damit im Vergleich mit der Gesamtstruktur der deutschen Wohlfahrtspflege Abweichungen auf (vgl. Boeßenecker 1998, S. 43).

Rangliste der Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege	
Auf Deutschland bezogen.	Auf die ausgewählte Stadt der Untersuchung bezogen.
Caritas	DPWV
Diakonie	Caritas
DPWV	Diakonie
DRK	AWO
AWO	DRK
ZWSt	Synagogengemeinde

Innerhalb des Rücklaufs unserer Erhebung nehmen die Einrichtungen des DPWV den größten Anteil ein. Selbst durch die Addition der Antworten der Diakonie und der Caritas (35) können die konfessionellen Spitzenverbände keine führende Position im Vergleich zum DPWV (36) einnehmen. Einrichtungen der AWO und des DRK sind vergleichsweise gering vertreten.

Die Verteilung des Rücklaufs der Spitzenverbände spiegelt unsere Bruttostichprobe wieder.

	Bruttostichprobe	Rücklauf	Rücklauf in %
DPWV	97	36	37 %
Caritas	34	19	53 %
Diakonie	27	16	59 %
DRK	15	6	40 %
AWO	14	8	57 %
Synagogengemeinde	1	1	100 %
gesamt	188	86	46 %

An die Einrichtungen des DPWV wurde am häufigsten ein Fragebogen verschickt. Im Antwortverhalten stehen diese jedoch mit 37 % Rücklauf an letzter Stelle. Die Gewichtung der angeschriebenen örtlichen Einrichtungen zeigt aber eine deutliche Überrepräsentanz des DPWV. Auch hier besteht eine Abweichung zu der Situation in Deutschland. Das von uns gewählte Untersuchungssample spiegelt demnach nicht die Struktur der freien Wohlfahrtspflege in Deutschland wieder.

5.1.3 Hauptamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter in Einrichtungen und Sozialen Diensten nach Trägertypen

Die Antworten zeigen eine starke Präsenz von Einrichtungen, die über haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiter verfügen (91 von 177). Einrichtungen mit ausschließlich hauptamtlichem Personal (hierzu zählen auch ABM-Kräfte) haben am zweithäufigsten geantwortet (72 von 177). Im vorliegenden Sample dominieren „Hauptamtliche“ ganz eindeutig in Einrichtungen in öffentlicher Trägerschaft (27 von 35).

Die Einrichtungen, die Angaben über ihre hauptamtliche Personalsituation gemacht haben (2 haben die Frage nicht beantwortet und 11 arbeiten ohne hauptamtliches Personal), beschäftigen insgesamt rund 4000 hauptamtliche Mitarbeiter¹¹. Im Durchschnitt bedeutet dies für jede Einrichtung mit hauptamtlichen Mitarbeitern rund 24 Mitarbeiter. Im Vergleich dazu ergibt der Median¹² acht Mitarbeiter. Diese Abweichung zwischen dem Durchschnittswert und dem Median kommt dadurch zustande, dass 19 Einrichtungen mehr als 50 hauptamtliche Mitarbeiter beschäftigen, so dass der Median die tatsächliche

¹¹ Nicht berücksichtigt wurden Honorarkräfte, geringfügig Beschäftigte (ohne Sozialversicherung), Praktikanten, Zivildienstleistende, Teilnehmer am freiwilligen Sozialen oder ökologischen Jahr. Grundlagen der Angaben sind die Anzahl der Mitarbeiter und nicht die vorhandenen Stellen.

¹² Der Median ist derjenige Punkt der Messskala unterhalb und oberhalb dessen jeweils die Hälfte der Messwerte liegt.

Personalsituation zuverlässiger beschreibt. Einen detaillierten Überblick über die Anzahl der hauptamtlichen Mitarbeiter zeigt Tabelle IV.

n = 175	absolute Häufigkeit	Prozentangaben
keine hauptamtlichen Mitarbeiter	11	-
1 - 5 hauptamtl. Mitarbeiter	59	36 %
6 -10 hauptamtl. Mitarbeiter	46	28 %
11 - 15 hauptamtl. Mitarbeiter	21	13 %
16 - 50 hauptamtl. Mitarbeiter	19	12 %
51 - 100 hauptamtl. Mitarbeiter	9	5 %
mehr als 100 hauptamtl. Mitarbeiter	10	6 %

In der untersuchten Stadt weisen die Einrichtungen der Sozialen Arbeit eine kleine bis mittlere Betriebsgröße auf. Differenziert dargestellt bedeutet dies: Bei 36 % sind ein bis fünf Mitarbeiter beschäftigt, bei 28 % sechs bis zehn Personen und bei 13 % elf bis fünfzehn Personen. Nur 12 % der Einrichtungen beschäftigen zwischen 16 und 50 Mitarbeiter. Nur bei 11 % der Einrichtungen handelt es sich um Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten. (Die Prozentzahlen beziehen sich auf die 164 Einrichtungen mit hauptamtlichen Beschäftigten.)

Der insgesamt hohe Anteil von Einrichtungen mit hauptamtlichem Personal (164 von 177) muss jedoch zurückhaltend interpretiert werden. Die Schlussfolgerung, dass unsere Stichprobe die Entwicklung einer steigenden Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen und einer Zunahme von hauptamtlichen Kräften widerspiegelt (vgl. Höflacher 1999), liegt zwar nahe. Jedoch ist zu berücksichtigen, dass der Fragebogen nur selten von rein ehrenamtlich betriebenen Einrichtungen ausgefüllt wurde¹³. Gründe dafür können darin liegen, dass die Ehrenamtlichen keine Zeit hatten den Fragebogen auszufüllen, dass sich keiner dafür verantwortlich gefühlt hat, dass ein nichtausgefüllter Fragebogen eventuell mit fehlenden Diskussionen über Qualität der Arbeit gleichgesetzt werden kann und von daher eine Beteiligung an der Untersuchung als nicht notwendig erachtet wurde oder dass bei den angeschriebenen Einrichtungen nur wenige mit einer ausschließlich ehrenamtlichen Struktur waren.

¹³ Ähnliche Rücklaufprobleme bei rein ehrenamtlichen Organisationen sind auch aus anderen Untersuchungen bekannt, z.B.: Weigel, Nicole u.a. (Hrsg.) 1999: Freien Trägern auf der Spur. Analysen zu Strukturen und Handlungsfeldern der Jugendhilfe. München: DJI oder Betzelt, Sigrid; Bauer, Rudolph 2000: Erwerbsarbeit im „Dritten Sektor“. Bestandsaufnahme, Perspektiven und Empfehlungen. Kleine Schriften des i.l.s. – Heft 8. Bremen: Institut für Lokale Sozialpolitik und Nonprofit-Organisationen.

Tabelle V	In unserer Einrichtung arbeiten ...		
	nur Ehrenamtliche	Ehren- und Hauptamtliche	nur Hauptamtliche
n = 177			
AWO	1	4	3
Caritas	0	11	8
Diakonie	0	10	6
DPWV	4	27	5
DRK	1	5	0
Synagogengemeinde	0	1	0
	6	58	22
Andere kirchliche Träger	1	10	14
Andere freigemeinnützige Träger (ohne spitzenverbandliche Mitgliedschaft)	6	14	6
Öffentliche Träger			
- örtliche Träger	1	7	26
- überörtliche Träger	0	0	1
Privat gewerbliche Träger	0	2	3
gesamt	14	91	72

Eine Auswertung der vorliegenden Antworten zeigt, dass durchschnittlich jede Einrichtung über 33 Ehrenamtliche (Median 10) verfügt. Vier der Einrichtungen machten keine Angaben zu der Frage und 75 haben keine Ehrenamtlichen. Insgesamt ergibt sich damit eine Summe von rund 3200 ehrenamtlichen Personen. Die Verteilung auf die restlichen Einrichtungen dokumentiert analog zur Anzahl der Hauptamtlichen die Dominanz von Einrichtungen kleiner bis mittlerer Größe (siehe Tabelle VI). Bei 28 % engagieren sich ein bis fünf Ehrenamtliche, bei 26 % sind sechs bis zehn Ehrenamtliche aktiv, bei 7 % elf bis fünfzehn Personen und bei 10 % sechzehn bis zwanzig. Zwischen 21 und 50 Ehrenamtlichen haben 17 % und ab 51 und mehr 12 % der Einrichtungen.

Tabelle VI	absolute Häufigkeit	Prozentangaben
n = 173		
keine ehrenamtlichen Mitarbeiter	75	-
1 - 5 ehrenamtl. Mitarbeiter	27	28 %
6 -10 ehrenamtl. Mitarbeiter	25	26 %
11 - 15 ehrenamtl. Mitarbeiter	7	7 %
16 - 20 ehrenamtl. Mitarbeiter	10	10 %
21 - 50 ehrenamtl. Mitarbeiter	17	17 %
51 - 100 ehrenamtl. Mitarbeiter	7	7 %
mehr als 100 ehrenamtl. Mitarbeiter	5	5 %

Wurden Mitarbeiterzahlen (von Ehrenamtlichen oder Hauptamtlichen) über 50 genannt, so handelt es sich um Organisationen der freien Wohlfahrtspflege, die zum Teil als Kreisverband organisiert sind und über eigene Einrichtungen (z.B. Kindertagesstätten, Wohnheime) und Soziale Dienste (z.B. familienunterstützende Dienste, Essen auf Rädern) mit einer Vielzahl von Haupt- und Ehrenamtlichen verfügen.

5.1.4 Arbeitsbereiche und Trägerzugehörigkeit

Die rücklaufenden Fragebögen wurden entsprechend der Antworten aus den Fragen nach den Namen und den Arbeitsschwerpunkten der Einrichtung/des Trägers den in der Tabelle angegebenen Arbeitsbereichen zugeordnet.

Allerdings wurde diese Schematisierung erst nach Abschluss des Rücklaufes entwickelt. Hierfür war ausschlaggebend, dass unsere Untersuchung sich nicht auf ein fachlich eingrenzbares Arbeitsfeld (Jugendhilfe, Altenhilfe etc.) erstreckte; stattdessen wurde das Spektrum an Verbänden, Initiativen, Einrichtungen und Diensten im gesamten Feld der Sozialen Arbeit eines Sozialraums befragt. In deren praktischer Arbeit finden sich jedoch zahlreiche Überschneidungen zwischen unterschiedlichen Arbeitsfeldern, so dass eine Zuordnung der Antworten entsprechend der "klassischen" Arbeitsfeldkategorien "Jugend- und Familienhilfe, Gesundheitshilfe, Altenhilfe, Hilfe in besonderen Lebenslagen sowie Aus- und Fortbildung" uns nicht sinnvoll und als zu eindimensional erschien. Die von uns gewählten Kategorien unterschiedlicher Arbeitsbereiche sollen Einschätzungen ermöglichen, ob und auf welche Arbeitsbereiche der weitere Forschungsprozess gerichtet sein soll.

Uns ist klar, dass unsere Kategorisierung von Arbeitsbereichen die Zielgruppenorientierung der entsprechenden Einrichtungen und Dienste nicht in der Breite ihrer tatsächlichen Arbeit widerspiegelt - hierzu ist das Feld Sozialer Arbeit zu heterogen.

So leisten z.B. einzelne Beratungsstellen unserer Kategorie "allgemeine Beratungsstellen" neben einer allgemeinen Lebensberatung und Krisenintervention auch Beratung zu Fragen der Erziehung und der Familie. Die Zuordnung dieser Beratungsstellen erfolgte jedoch nicht in der Kategorie "Beratungsstellen der Kinder-, Jugend-, und Familienhilfe", da entsprechend der jeweiligen Antworten der Arbeitsschwerpunkt nicht in diesem Bereich liegt.

Ähnlich verhält es sich auch im Bereich der Einrichtungen und Dienste der Gesundheits- und Behindertenhilfe sowie den Pflege- und Wohnheimen bzw. Kliniken.

Tabelle VII							
Arbeitsbereiche	Trägerzugehörigkeit						ges.
	Wohlfahrts- verbände/ Spitzenver- bände	andere kirchliche Träger- schaft	privat- gewerb- liche Anbieter	andere freie Träger	öffent- licher Träger		
n = 168							
Beratungsstellen							29
allgemeine Beratungsstellen und Beratungsstellen mit besonders eingegrenzter Zielgruppe (z.B. Einzelne, Schwangere, Schuldner, Flüchtlinge)	8	1	0	0	1		10
Beratungsstellen der Alten-/ Seniorenhilfe	0	0	0	1	0		1
Beratungsstellen der Gesundheits- und Behindertenhilfe	4	0	0	3	2		9
Beratungsstellen der Kinder- Jugend- und Familienhilfe	1	0	0	0	3		4
Beratungsstellen und Einrichtungen für Personen in besonderen Lebenslagen	2	1	0	1	0		4
Beratungs- und Koordinationsstellen für Selbsthilfe und ehrenamtliches Engagement	1	0	0	0	0		1
Tagesstätten							45
Kindertageseinrichtungen	15	10	0	1	11		37
Seniorentages- und Begegnungsstätten	5	0	0	2	1		8
ambulante und teilstationäre Einrichtungen und Dienste							58
ambulante / mobile Pflegedienste und Hilfsdienste	5	3	3	1	0		12
Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit	4	3	0	0	9		16
Einrichtungen der Jugendberufshilfe/ Jugendsozialarbeit	4	0	0	2	1		7
berufliche Bildungswerke und Beschäftigungsbetriebe, Arbeitslosenberatung (nicht Jugendhilfe)	1	0	0	1	0		2
Einrichtungen und Dienste der Gesundheits- und Behindertenhilfe (inkl. sozialpsychiatrische Einr. und Suchthilfe)	14	0	0	2	1		17
teilstationäre und ambulante Einrichtungen und Dienste der HzE	3	0	0	0	1		4
stationäre Einrichtungen							21
stationäre Einrichtungen der HzE	2	0	0	0	0		2
Alten- und Pflegeheime, Tagespflegeheime, betreutes Wohnen für alte Menschen	6	0	1	5	3		15
Kliniken und (Wohn)Heime der Gesundheits- und Behindertenhilfe	4	0	0	0	0		4
Sonstige							15
allgemeine Bildungseinrichtungen und -dienste	1	2	1	4	0		8
Seelsorge und kirchliche Gemeindearbeit	0	4	0	0	1		5
sonstige Einrichtungen und Dienste	0	0	0	2	0		2
gesamt	80	24	5	25	34		168
keine Angaben							1

Wie Tabelle VII zeigt, sind im Fragebogenrücklauf Schwerpunkte erkennbar. Der größte Teil der rücklaufenden Fragebögen entfiel auf den Bereich der Kindertageseinrichtungen (37), gefolgt von den Einrichtungen und Diensten der Gesundheits- und Behindertenhilfe (17), den Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit (16), Alten- und Pflegeheimen (15), sowie ambulanten/mobilen Pflege- und Hilfsdiensten (12).

Für uns ist wenig überraschend, dass die Kindertageseinrichtungen den am stärksten vertretenen Arbeitsbereich im Rücklauf bilden. Wir führen dieses auf mehrere Faktoren zurück. Zunächst stellt der Arbeitsbereich "Kindertageseinrichtungen" bereits den größten Anteil an der Grundgesamtheit aller versandten Fragebögen. Nicht zuletzt ist dies eine Folge der gesetzlichen Verankerung des individuellen Rechtsanspruchs auf Erziehung in einer Kindertageseinrichtung und das damit verbundene Angebot entsprechender Plätze. Auch handelt es sich hier um Einrichtungen, die nahezu ausschließlich mit hauptamtlichem Personal ausgestattet sind und über einen relativ hohen Institutionalierungsgrad an Organisation (geregelt Hierarchien und Zuständigkeiten, enge Bindung an Träger bzw. trägerübergreifende Fachreferate und -arbeitskreise) verfügen und so bereits eine hohe Affinität zur Thematik unseres Projektes haben. Darüber hinaus wird insbesondere seit erscheinen der "Kindergarten-Einschätz-Skala" (Tietze 1997) und der Studie "Wie gut sind unsere Kindergärten?" (Tietze 1998) in den Kindertageseinrichtungen die Frage nach der Qualität der Kinderbetreuung diskutiert. Die strukturell enge Einbeziehung der Leistungsnutzer über Elternräte usw. verstärkt diese Debatten noch.

Ähnliche Rahmenbedingungen gelten auch für die Einrichtungen und Dienste der Gesundheits- und Behindertenhilfe, der Kinder- und Jugendarbeit, Alten- und Pflegeheime sowie ambulante/ mobile Pflegedienste.

Gesetzliche Vorgaben bzw. Förderrichtlinien¹⁴ führen darüber hinaus auch in diesen Bereichen zu Entwicklungen, sich mit dem Thema Qualitätsentwicklung und Evaluation befassen zu müssen, weshalb davon ausgegangen werden kann, dass dies ebenfalls für eine erhöhte Rücklauf unserer Fragebögen sorgte.

¹⁴ z.B. §§ 78ff SGB VIII (Kinder- und Jugendhilfegesetz), § 80 SGB XI (Soziale Pflegeversicherung), § 93 BSHG (Bundessozialhilfegesetz) sowie Landesjugendplan NW "Wirksamkeitsdialog"

5.2 Qualitätsdiskussionen und Qualitätskonzepte in der Sozialen Arbeit

Von den 177 Einrichtungen, die geantwortet haben, geben 164 an, dass für sie Qualität ein Thema ist. Dies erfolgt entweder dadurch, dass über Qualität diskutiert wird und/oder dass Qualitätskonzepte umgesetzt werden. In den folgenden zwei Kapiteln werden die Ergebnisse differenziert dargestellt nach Einrichtungen, die Debatten über Qualitätsentwicklung führen und solchen, die Qualitätskonzepte umsetzen.

5.2.1 Qualitätsdiskussionen in Einrichtungen und Sozialen Diensten

Die Ergebnisse des Pilotprojekts ergaben, dass alle fünf interviewten Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege zum Zeitpunkt der damaligen Befragung Elemente des New-Public-Management diskutierten und mit der Umsetzung befasst waren. Die nunmehr durchgeführte Erhebung bestätigt und konkretisiert dieses Ergebnis. Das Thema Qualitätsentwicklung wird inzwischen in den meisten Einrichtungen der freien, öffentlichen und gewerblichen Wohlfahrtspflege, unabhängig von der Art der Trägerzugehörigkeit und den konkreten Trägern diskutiert.

Tabelle VIII					
n = 177	Qualitätsdiskussionen in ...				gesamt
	Einrichtungen in unmittelbarer Trägerschaft		Einrichtungen in mittelbarer Trägerschaft		
	ja	nein	ja	nein	
AWO	7	0	0	0	7
Caritas	8	1	8	0	17
Diakonie	11	1	2	0	14
DPWV	1	0	29	3	33
DRK	3	3	1	0	7
Synagogengemeinde	0	1	0	0	1
gesamt	30	6	40	3	79
Andere kirchliche Träger	19	2	-	-	21
Andere freigemeinnützige Träger (ohne spitzenverbandliche Mitgliedschaft)	20	5	-	-	25
Öffentliche Träger					
- örtliche Träger	32	1	-	-	33
- überörtliche Träger	1	0	-	-	1
Privat gewerbliche Träger	3	0	-	-	3
gesamt	105	14	40	3	162

Wie Tabelle VIII zeigt beantworteten 145 der Einrichtungen die Frage „Finden Qualitätsdiskussionen in ihrer Einrichtung statt?“ mit „ja“ und siebzehn mit „nein“. Fünfzehn Einrichtungen haben die Frage nicht beantwortet. Bezogen auf den Gesamtrücklauf der Fragebögen ergibt sich folgendes Bild:

Für die überwiegende Zahl der Einrichtungen in unmittelbarer Spitzenverbandlicher Trägerschaft (30 von 38) ist Qualität ein Thema. Ebenso verhält es sich mit den Einrichtungen in mittelbarer Trägerschaft der Spitzenverbände (40 von 48). Auch bei den anderen kirchlichen Trägern, den anderen freigemeinnützigen Trägern, öffentlichen Trägern und den privat gewerblichen Trägern zeigen die absoluten Zahlen, dass Qualitätsdebatten geführt werden.

Keine Aussagen können darüber gemacht werden, welcher Art die Diskussionen über Qualität sind und welche Inhalte angesprochen werden.

Ausgangspunkt für die derzeitige Aktualität des Themas Qualität sind, neben den gesetzlichen Novelierungen, die Weiterentwicklung und die Sicherung der Qualität der Angebote und die verschärfte finanzielle Situation für die Anbieter von sozialer Arbeit (Reduzierung der Kosten im Sozial- und Gesundheitsbereich). Schon die Interviewpartner der Pilotphase machten deutlich, dass deshalb innerverbandliche Umstrukturierungen notwendig werden, um Gewinne erzielen zu können (Hansbauer u.a. 1998).

Exkurs: Qualität als neue Herausforderung

Für die Einrichtungen und sozialen Dienste bedeutet die aktuelle Qualitätsdebatte, dass neue Aufgaben des Sozialmanagements und der Organisationsentwicklung auf die Einrichtungen, Dienste und Verbände zukommen.

Diese Aufgaben sind ein Teil der Diskussionen über das Thema Qualität, die u.a. von Speck 1999 angeführt werden. Beispiele hierfür sind:

- Schlechtes Management führt zu Fehlkalkulationen und ineffizientes Einsetzen von Ressourcen. Die Diskussionen über den Einsatz vorhandener Mittel sind von daher dadurch geprägt, dass Effektivitätskontrollen eingeführt werden sollen, um so das Angebot optimaler an den Bedürfnissen der Adressaten/Kunden auszurichten. Hier bedarf es innerhalb der Einrichtungen Abstimmung und Austausch darüber wann ein Angebot effektiv ist, wie neue Angebote aussehen können, was die Interessen der Klienten/Kunden sind usw. Neben der stärkeren Ergebnisorientierung der Angebote spielt auch der Vergleich mit anderen Anbietern eine Rolle. Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitsbereich sind verstärkt der Konkurrenz untereinander ausgesetzt (siehe auch Hansbauer u.a. 1998). Dies muss auch den Mitarbeitern vermittelt werden, was eine Diskussion über die Qualität der eigenen Leistung und der Einrichtung insgesamt nach sich ziehen wird.

- An die Mitarbeiter wird die Anforderungen gestellt, sich verstärkt an der konzeptionellen Gestaltung der Angebote zu beteiligen. Sie sollen mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten erhalten. Dieses stärkere Einbeziehen der Mitarbeiter kann dazu beitragen, eine höhere Identifikation mit dem Träger oder der Einrichtung zu erlangen. Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeiter werden aufgegriffen und umgesetzt. Neben dieser Entwicklung befinden sich eine Vielzahl von Einrichtungen in einem Prozess dessen Aufgabe es ist die Zielrichtung der Organisation neu zu überdenken. Diese Entwicklungen benötigen einen Austausch innerhalb der Einrichtungen und sind aktuell vielfach unter dem Begriff „Leitbilddiskussionen“ anzutreffen. Die Ergebnisse der Leitbilddiskussion fließen dann wiederum in die Außendarstellung der Organisation ein. Hansbauer u.a. (1998) haben im Rahmen ihrer Interviews festgestellt, dass die Leitbild-Debatten bei den Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege bereits weit fortgeschritten sind.
- Inhalte von Qualitätsdiskussionen sind ebenfalls die Arbeitsbedingungen der hauptamtlichen und/oder ehrenamtlichen Mitarbeiter. Strukturelle Entwicklungen der Einrichtungen sollten mit der Förderung des Personals einhergehen, damit die Neuerungen in der Praxis auch Anwendung finden. Dies bedeutet z.B., dass Mitarbeitern Angebote für Fortbildungen gemacht werden oder die Möglichkeit zur Supervision geboten werden. Für das Führungspersonal stellt sich vielerorts ebenfalls die Notwendigkeit der Weiterqualifikation im Sinne von Ausbildungen im Bereich Sozialmanagement. Die dort vermittelnden Kenntnisse werden im Idealfall dazu führen, dass sie vom Leitungspersonal im Rahmen von Gesprächen und Diskussionen über die Qualität der Einrichtung den Mitarbeitern nahegebracht werden und notwendige Veränderungen nach sich ziehen.

Die hier genannten Punkte können vielfach ergänzt werden, je nach den Bedürfnissen der jeweiligen Einrichtung. Deutlich wird jedoch, dass Qualität und aktuelle Qualitätsdiskussionen nicht Aufgabe einer bestimmten Person oder Abteilung innerhalb einer Organisation sind, sondern alle Mitarbeiter oder auch Mitglieder angehen.

5.2.2 Umsetzung von Qualitätskonzepten in Einrichtungen und Sozialen Diensten

In Abgrenzung zu den Qualitätsdiskussionen soll es in diesem Kapitel darum gehen, ob in den von uns befragten Einrichtungen Qualitätskonzepte umgesetzt werden. Welcher Art diese Konzepte sind, kann damit allerdings noch nicht beantwortet werden.

Schon das Pilotprojekt machte deutlich, dass von einer einheitlichen Verbreitung moderner Managementmethoden bei den befragten Verbänden nicht die Rede sein kann und der jeweilige Modernisierungsstand stark abhängig von dem Kontext des jeweiligen Trägers ist (Hansbauer u.a. 1998). Dieser Befund wird durch die Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung bestätigt.

n =177	Umsetzung von Qualitätskonzepten in ...				gesamt
	Einrichtungen in unmittelbarer Trägerschaft		Einrichtungen in mittelbarer Trägerschaft		
	ja	nein	ja	nein	
AWO	5	2	1	0	
Caritas	8	2	3	6	
Diakonie	10	3	1	2	
DPWV	1	0	19	16	
DRK	1	5	0	0	
Synagogengemeinde	0	1	0	0	
gesamt	25	13	24	24	86
Andere kirchliche Träger	12	12	0	1	
Andere freigemeinnützige Träger (ohne spitzenverbandliche Mitgliedschaft)	11	15	-	-	
Öffentliche Träger					
- örtliche Träger	13	21	-	-	
- überörtliche Träger	1	0	-	-	
Privat gewerbliche Träger	4	1	-	-	
gesamt	66	62	24	25	177

Tabelle IX dokumentiert die Umsetzungsrelevanz von Qualitätsentwicklung in sozialen Einrichtungen. Mehr als die Hälfte der Einrichtungen beantworteten die Frage „In unserer Einrichtung werden bereits Qualitätskonzepte umgesetzt“ mit ja (90 von 177).

Ein Blick auf die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege zeigt, dass innerhalb der Teilgruppe „Einrichtungen in unmittelbarer Trägerschaft“ zwei Drittel der Einrichtungen angeben, Qualitätskonzepte umzusetzen (25 von 38). Innerhalb der Gruppe der mittelbaren Mitgliedseinrichtungen setzt die Hälfte der erfassten Einrichtungen Qualitätskonzepte um. Gründe dafür können darin liegen, dass die Einrichtungen in unmittelbarer Trägerschaft eines Spitzenverbandes eher von ihrem Träger aufgefordert, unterstützt oder angehalten werden, Qualitätsentwicklungsprozesse in ihrer Arbeit einzuführen. Eine mittelbare Mitgliedseinrichtung ist in der Regel unabhängiger und entscheidungsautonom, was

ebenfalls auf die Entscheidung zur Einführung von Qualitätskonzepten zutreffen dürfte, möglicherweise aber auch mit der Einrichtungsgröße und den damit verbundenen Personalressourcen zusammenhängt.

Besonders auffällig ist diese Diskrepanz bei den Mitgliedern des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes. Dies hängt mit der strukturellen Besonderheit des Paritätischen zusammen, der sich überwiegend aus eigenständigen Mitgliedsorganisationen zusammensetzt, selbst jedoch nur in Teilbereichen soziale Dienstleistung realisiert.

Aber auch bei den anderen Trägertypen fällt die Diskrepanz zwischen Qualitätsdiskussionen (siehe Tabelle VIII) und der Umsetzung von Qualitätskonzepten auf. Dies gilt nicht nur für die Einrichtungen der anderen kirchlichen Träger. Insbesondere die örtlichen öffentlichen Träger zeigen sich im vorliegenden Sample durch eine eingeschränkte Aktivität bei der Umsetzung von Qualitätskonzepten bestimmt. Für eine Vielzahl dieser Einrichtungen ist die Qualität ihres Angebots ein Thema, aber es fehlen noch konkrete Umsetzungskonzepte. Gründe dafür liegen möglicherweise darin, dass die zeitlichen, personellen und/oder finanziellen Ressourcen nicht vorhanden sind oder dass sich die Mitarbeiter gegen die Einführung eines Qualitätskonzeptes entscheiden. Auch könnte eine mangelnde Unterstützung von Seiten des Trägers vorliegen.

Insgesamt zeigt sich, dass Qualität ein verbreitetes Thema in der Sozialen Arbeit ist, aber noch nicht überall zu veränderten Handlungsweisen geführt hat.

Exkurs: Qualitätsmanagementsysteme

Die Qualitätsnorm „**DIN EN ISO 9000ff.**“¹⁵ spielt eine wichtige Rolle im Qualitätsmanagement. Die aktuelle Norm wird derzeit überarbeitet und soll im Lauf des Jahres 2000 neu veröffentlicht werden.

ISO 9000 ff. ist ein Qualitätssicherungssystem, das seinen Ursprung in der industriellen Produktion hat. Auf der Basis der ISO Norm lassen sich soziale Organisationen von einer externen Instanz (z.B. dem TÜV) zertifizieren und überprüfen.

Die Fachliteratur beschreibt, dass allen Konzepten des Qualitätsmanagements das „**Total Quality Management**“ (TQM) zugrunde liegt. Der Grundgedanke des TQM lautet „Zur Erreichung, Sicherung und Verbesserung von Qualität ist es unerlässlich, dass Führungskräfte und Mitarbeiter auf allen Ebenen gemeinsam Verantwortung für das Qualitätsmanagement übernehmen“ (Maelicke 1999, 1350-30).

¹⁵ DIN = Deutsche Industrie-Norm, EN = Europa-Norm, ISO = International Standardization Organisation (Internationale Organisation für Normung)

Das TQM umfasst somit alle Abläufe, Strukturen und Maßnahmen, die dazu beitragen die Angebote zu verbessern und deren Qualität sicherzustellen.

Ein weiteres Qualitätsmanagementsystem ist das der „**European Foundation for Quality Management**“ (EFQM). Zentraler Punkt dieses Konzeptes ist die Selbstbewertung der Organisation anhand eines Bewertungsschemas mit dem Ziel den eigenen Entwicklungsstand in Qualitätsfragen selbst einzuschätzen. Die neun zentralen Kriterien des Bewertungsschemas sind:

- im internen Bereich (Befähigter): Führung, Mitarbeiter-Orientierung, Politik / Strategie, Ressourcen, Prozesse.
- im externen Bereich (Ergebnisse): Mitarbeiter-Zufriedenheit, Kunden-Zufriedenheit, Gesellschaftliche Verantwortung, Geschäftsergebnisse. (Maelicke 1999)

Für jedes dieser Kriterien werden in der Selbstbewertung Punkte vergeben.

Evaluierungs-, Dokumentations- und Kontrollmethoden gliedern sich in der Regel nach den Kategorien *Strukturqualität* (Bedingungen Sozialer Arbeit), *Prozessqualität* (Verfahren der Sozialen Arbeit) und *Ergebnisqualität* (Wirksamkeit Sozialer Arbeit). Diese Kategorienmuster sind zumeist auch Grundlage der Qualitätshandbücher.

All diese Konzepte und Ansätze können nach eigenem Bedarf ergänzt und verändert werden. Möglich ist auch die Erarbeitung eines eigenen Konzeptes, bei dessen Erstellung Bausteine anderer Qualitätsmanagementkonzepte zugrunde gelegt werden. Dies findet man insbesondere bei den Spitzenverbänden der freien Wohlfahrtspflege. So z.B. der Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt (siehe auch Anhang).

Spezielle Ausgestaltung erfahren in der Regel auch die Konzepte, die sich auf unterschiedliche Arbeitsbereiche wie z.B. die stationäre Altenhilfe, ambulante Pflegedienste, Kindergärten (Tietze 1998) offene Kinder- und Jugendarbeit (Projektgruppe WANJA 2000) beziehen.

Ebenso wenig wie sich ein einheitliches Verständnis von NPM unter den Verbänden der freien Wohlfahrtspflege herausgebildet hat (Hansbauer u.a. 1998), existiert auch keine Einigung auf ein Qualitätskonzept im Non-Profit-Bereich. Die Realität zeigt vielmehr, dass sich z.B. jeder Spitzenverband sein eigenes auf sein Angebotsprofil ausgerichtetes Konzept entwickelt.

Bezüglich der angesprochenen Qualitätsmanagementsysteme (TQM, ISO) ist kritisch anzumerken, ob diese nicht schon längst wieder überholt sind. Denn langfristig gesehen werden die konkurrierenden Einrichtungen der sozialen Arbeit ähnliche Standards, trotz individuellen Modifikationen, an und heben sich nicht mehr signifikant von der Masse ab. Ein neuer Ansatz, der diskutiert wird im Zusam-

menhang mit der Qualitätsentwicklung ist das Empowerment. Hier werden die Mitarbeiter in die Bewertung und Entscheidung mit einbezogen und bekommen nicht von Oben (dem Management) Standards nahegelegt, an die sie sich zu halten haben und die sie umsetzen sollen. (Gauer; Scriba 1998 in Speck 1999)

5.2.3 Ausprägung von Qualitätsdebatten und -umsetzungsprozessen in den Arbeitsbereichen

Auf die Frage, ob in der jeweiligen Einrichtung bereits Qualitätsdebatten geführt bzw. Qualitätskonzepte umgesetzt werden, entfiel der größte Teil der eingehenden Antworten auf "ja". In der Zuordnung der Antworten entsprechend der bereits in Tabelle VII benannten Arbeitsbereiche ergibt sich hier folgendes Bild:

Tabelle X n = 168 Arbeitsbereiche (Schwerpunkt)	Es werden Qualitätsdebatten geführt bzw. Qualitätskonzepte umgesetzt	
	nein	ja
Beratungsstellen		
allgemeine Beratungsstellen und Beratungsstellen mit besonders eingegrenzter Zielgruppe (z.B. Einzelne, Schwangere, Schuldner, Flüchtlinge)	1	9
Beratungsstellen der Alten-/ Seniorenhilfe	0	1
Beratungsstellen der Gesundheits- und Behindertenhilfe	0	9
Beratungsstellen der Kinder- Jugend- und Familienhilfe	0	4
Beratungsstellen und Einrichtungen für Personen in besonderen Lebenslagen	0	4
Beratungs- und Koordinationsstellen für Selbsthilfe und ehrenamtliches Engagement	0	1
Tagesstätten		
Kindertageseinrichtungen	1	36
Seniorentages- und Begegnungsstätten	4	4
ambulante und teilstationäre Einrichtungen und Dienste		
ambulante / mobile Pflegedienste und Hilfsdienste	0	12
Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit	1	15
Einrichtungen der Jugendberufshilfe/ Jugendsozialarbeit	0	7
berufliche Bildungswerke und Beschäftigungsbetriebe, Arbeitslosenberatung (nicht Jugendhilfe)	0	2
Einrichtungen und Dienste der Gesundheits- und Behindertenhilfe (inkl. sozialpsychiatrische Einr. und Suchthilfe)	3	14
teilstationäre und ambulante Einrichtungen und Dienste der HzE	0	4
stationäre Einrichtungen		
stationäre Einrichtungen der HzE	0	2
Alten- und Pflegeheime, Tagespflegeheime, betreutes Wohnen für alte Menschen	0	15
Kliniken und (Wohn)Heime der Gesundheits- und Behindertenhilfe	0	4
Sonstige		
allgemeine Bildungseinrichtungen und -dienste	0	8
Seelsorge und kirchliche Gemeindearbeit	0	5
sonstige Einrichtungen und Dienste	2	0
gesamt	12	156

Es wird deutlich, dass sich die Antworten auf unsere Frage nach Qualitätskonzepten und -debatten nahezu vollständig mit der in Tabelle VII ermittelten Verteilung der Arbeitsbereiche deckt. Nach unserer Einschätzung lässt dies keine eindeutigen Rückschlüsse zu.

Eher nehmen wir an, dass die Qualität der eigenen Arbeit lediglich in dem Teil der Einrichtungen, die unsere Fragebögen beantwortet haben, ein wichtiges und viel debattiertes Thema ist. Für alle übrigen Einrichtungen und Dienste lässt sich dieses nur vermuten; aufgrund des relativ geringen Rücklaufs sind solche Rückschlüsse jedoch nicht valide. Vielmehr lässt der Rücklauf auch die Annahme zu, dass sich in erster Linie solche Einrichtungen an unserer Erhebung beteiligt haben, die ohnehin schon über eine hohe Affinität zum Thema "Qualität" verfügen. Einrichtungen, die solchen Debatten und Konzepten her fern stehen, könnten sich im Gegensatz dazu nicht an unserem Projekt beteiligt haben und werden dementsprechend in unserer Berichterstattung nicht abgebildet.

5.3 Rahmenbedingungen für die Auseinandersetzung mit dem Thema Qualität in der Sozialen Arbeit

In den folgenden Kapiteln werden die Rahmenbedingungen beschrieben unter denen Qualitätsdebatten in den Einrichtungen geführt werden. Im Zusammenhang mit der Fragebogenuntersuchung werden unter Rahmenbedingungen folgende Elemente gefasst:

- Die Mitarbeiterstruktur, im Sinne von der Verteilung hauptamtlicher und ehrenamtlicher Mitarbeiter.
- Die Teilnahme der Einrichtungen an Arbeitskreisen zum Thema Qualität.
- Die Kooperation der Einrichtungen mit externen Anbietern für Qualitätsentwicklung.

Neben diesen spielen sicherlich noch eine Vielzahl anderer Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle für die Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Im Zusammenhang mit unserer Befragung wurden jedoch nur die genannten ausgewählt, weil sie für die Vorbereitung der geplanten qualitativen Interviews noch auszuwählender Einrichtungen als entscheidungsrelevant angesehen werden.

5.3.1 Hauptamtliche und ehrenamtliche Mitarbeiter in Einrichtungen und Sozialen Diensten (Qualitätsdiskussionen und Qualitätskonzepte)

In Tabelle XI sind all die Einrichtungen zusammengefasst, die in unmittelbarer Trägerschaft einem der aufgeführten Trägertypen angehören und Qualitätsdiskussionen durchführen. Hieraus ergeben sich die Unterschiede zu Tabelle V, der alle beantworteten Fragebögen (n = 177) zugrunde liegen.

Tabelle XI			
n =105	In unserer Einrichtung arbeiten ...		
	nur Ehrenamtliche	Ehren- und Hauptamtliche	nur Hauptamtliche
AWO	1	3	3
Caritas	0	3	5
Diakonie	0	7	4
DPWV	0	1	0
DRK	1	2	0
Synagogengemeinde	0	0	0
	2	16	12
Andere kirchliche Träger	1	7	11
Andere freigemeinnützige Träger (ohne spitzenverbandliche Mitgliedschaft)	3	12	5
Öffentliche Träger			
- örtliche Träger	0	7	25
- überörtliche Träger	0	0	1
Privat gewerbliche Träger	0	1	2
	4	27	44
gesamt	6	43	56

Wie schon ausgeführt, arbeitet die größte Zahl der Einrichtungen ausschließlich mit hauptamtlichem Personal, danach folgen die Einrichtungen mit Ehren- und Hauptamtlichen und am wenigsten vertreten sind rein ehrenamtlich organisierte Einrichtungen.

Bezogen auf die Qualitätsdiskussionen in den Einrichtungen zeigt sich, dass Qualität in erster Linie dort ein Thema ist, wo ausschließlich Hauptamtliche arbeiten. Auch dort wo Haupt- und Ehrenamtliche tätig sind, finden Qualitätsdiskussionen statt. Hier kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die Hauptverantwortung für die Qualitätsdebatte bei den Hauptamtlichen liegt. Nur in wenigen rein ehrenamtlichen Einrichtungen wird das Thema Qualität diskutiert. Wobei hier berücksichtigt werden muss, dass der geringste Teil der Einrichtungen des Gesamtrücklaufs (8 %) nur auf ehrenamtlicher Basis tätig ist.

Analog zu den Einrichtungen in unmittelbarer Trägerschaft eines freien Trägers wurden die mittelbaren Mitgliedseinrichtungen eines Trägers ebenfalls nach ihrer Personalstruktur befragt¹⁶ (Tabelle XII). Hier zeigen sich nun auffällige Unterschiede zu den vorgenannten Ergebnissen. Mittelbare Mitgliedseinrichtungen, in denen Qualitätsdebatten geführt werden sind in erster Linie haupt- und ehrenamtlich organisiert. Nur wenige dieser Einrichtungen haben ausschließlich hauptamtliche oder ehrenamtliche Mitarbeiter.

¹⁶ Datengrundlage von Tabelle XII sind die Einrichtungen, in denen Qualitätsdiskussionen erfolgen.

n =40	In unserer Einrichtung arbeiten ...		
	nur Ehrenamtliche	Ehren- und Hauptamtliche	nur Hauptamtliche
AWO	0	0	0
Caritas	0	6	2
Diakonie	0	2	0
DPWV	2	23	4
DRK	0	0	0
Synagogengemeinde	0	0	0
	2	31	6
Andere kirchliche Träger	0	1	0
Andere freigemeinnützige Träger (ohne spitzenverbandliche Mitgliedschaft)	0	0	0
Öffentliche Träger	0	0	0
- örtliche Träger	0	0	0
- überörtliche Träger	0	0	0
Privat gewerbliche Träger	0	0	0
	0	1	0
gesamt	2	32	6

Die *Umsetzung von Qualitätskonzepten* erfolgt so gut wie nie in Einrichtungen, die über eine reine ehrenamtliche Struktur verfügen. Andererseits wird jedoch deutlich, dass Qualitätskonzepte insbesondere im Zusammenspiel von ehren- und hauptamtlichen Mitarbeitern umzusetzen sind.

Qualitätsdiskussionen und die Umsetzung von Qualitätskonzepten brauchen demnach hauptamtliche Mitarbeiter, die es sich zur Aufgabe machen, den Qualitätsentwicklungsprozess anzuregen und zu begleiten, benötigen jedoch in mittelbaren Mitgliedseinrichtungen spezifische Kooperationsbedingungen zwischen Ehren- und Hauptamtlichen.

5.3.2 Teilnahme an Arbeitskreisen

Wurde in der Pilotstudie die Existenz von Arbeitskreisen unter dem Gesichtspunkt von Kooperation und Konkurrenz freier Träger unter finanziellen Knappheitsbedingungen betrachtet, steht in der Auswertung der Fragebogenuntersuchung der Aspekt Qualitätsentwicklung im Vordergrund. Die Pilotstudie verweist auf die wichtige Funktion von kommunalen bzw. regionalen Arbeitskreisen im Sinne der Moderation unterschiedlicher verbandlicher Interessen und der gemeinsamen Vertretung von Interessen gegenüber den öffentlichen Trägern. Die Interviews mit Vertretern der Spitzenverbände zeigten zudem, dass ebenfalls Interessenkonflikte unter den freien Trägern, im Zusammenhang mit der Einführung von Elementen des New Public Managements und der dadurch auftretenden zunehmenden Konkurrenz auf der Tagesordnung standen. Von daher ist im Hinblick auf die Qualitätsdebatte ebenfalls von engagierten Auseinandersetzungen innerhalb der Arbeitskreise auszugehen, die z.B. durch die unterschiedlichen Qualitätskonzepte der Einrichtungen oder auch durch einen stärkeren Konkurrenz-

druck zwischen den Einrichtungen hervorgerufen werden. Neben Wettbewerb und Konkurrenz ist aber sicherlich ebenfalls der gegenseitige Austausch von Erfahrungen ein wichtiges Element des Zusammenkommens.

Die Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung dokumentieren, dass die Teilnahme an Arbeitskreisen für Einrichtungen, die sich mit dem Thema Qualität auseinandersetzen, ein wichtiger Bestandteil ihrer Arbeit ist. 128 von 164 Einrichtungen beteiligen sich an Arbeitskreisen. Im Hinblick auf die einzelnen Trägertypen nennen 81 % der Einrichtungen, die einem Spitzenverband der Wohlfahrtspflege, 85 % derer, die einem öffentlichen Träger und 75 % die einem anderen kirchlichen Träger angehören entsprechenden Arbeitskreisen teilzunehmen. Im Vergleich dazu spielen Arbeitskreise bei den Einrichtungen der Untersuchungsgruppe „andere freie Träger ohne spitzenverbandliche Mitgliedschaft“ (36 %) eine nachrangige Rolle. Offensichtlich wirkt sich die Einbettung in übergeordnete Strukturen auf die Gründung und Aufrechterhaltung von Arbeitskreisen förderlich aus.

Tabelle XIII			
	n*	absolute Häufigkeiten**	Prozentangaben
Öffentliche Träger	34	29	85 %
Spitzenverbände	79	64	81 %
Andere kirchliche Träger	24	18	75 %
Andere freigemeinnützige Träger (ohne spitzenverbandliche Mitgliedschaft)	22	14	36 %
Privat-gewerbliche Träger	5	3	60 %
gesamt	164	138	78 %

* Grundlage sind die Einrichtungen, die sich mit dem Thema Qualität auseinandersetzen.

** Einrichtungen, die sich an Arbeitskreisen beteiligen

Die Mehrzahl der Arbeitskreise bezieht sich auf spezielle Arbeitsbereiche der Sozialen Arbeit (z.B. AK Hilfen zur Erziehung, AK zur Behindertenarbeit, AK Seniorenbegegnungsstätten, AK Ambulante Hilfen). Zum Teil richten sie sich an spezielle Berufsgruppen (z.B. AK LeiterInnen, LeiterInnenkonferenz) oder weisen eine sozialräumliche Orientierung auf einen Stadtteil auf. Ebenso werden Arbeitskreise genannt, die das gesamte Stadtgebiet umfassen oder sich überregional konstituieren (z.B. Kreisebene, Erzbistum, Landesebene). Initiatoren solcher Arbeitskreise sind in der Regel die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege oder die öffentlichen Träger (z.B. AK ErzieherInnen DPWV, AK Hilfe für psychisch Kranke der Caritas Verbandes, AK Begegnungsstätten der AWO, Stadtteiltreffen des Jugendamtes).

Die Treffen finden entweder im Zusammenhang mit dem Träger, trägerübergreifend (z.B. AG der Träger sozialpädagogischer Zentren, lokale AG der Wohlfahrtsverbände) oder innerhalb der Einrichtung statt. 30 % der Einrichtungen geben an, sich mit Qualität ausschließlich innerhalb ihrer Einrichtung auseinander zusetzen. Hierzu passen die Antworten, dass Qualität Thema in Dienstbesprechungen ist, im Rahmen von Supervision oder in internen Projektgruppen diskutiert wird. Interne Arbeitskreise signalisieren, dass die Mitarbeiter an dem Prozess der Qualitätsentwicklung und -sicherung aktiv beteiligt werden. Dies steigert die Motivation der Mitarbeiter und das Bewusstsein, dass sie in einer Einrichtung tätig sind, die mit hohen Qualitätsstandards arbeitet. (vgl. Maelicke 1999)

Nur bei wenigen der aufgeführten Arbeitskreise lässt sich aus dem Titel des Arbeitskreises erkennen, ob das Thema Qualitätsentwicklung im Mittelpunkt der Treffen steht. Beispiele hierfür sind die Konferenz der Qualitätsbeauftragten der Beratungsstellen der Diözese, der AK Qualitätsmanagement, Qualitätsentwicklungszirkel und der Qualitätszirkel der Mobilen Pflegedienste.

Bezüglich der Entwicklung von spezifischen Qualitätsarbeitskreisen lassen die Ergebnisse der Untersuchung erkennen, dass diese noch am Anfang ihrer Entwicklung stehen. In der Regel wird das Thema Qualitätsentwicklung in bereits bestehende Arbeitskreise integriert und bei Bedarf diskutiert. Ein Anstieg der Arbeitskreise, die sich speziell mit dem Thema Qualität auseinandersetzen, könnte dadurch zustande kommen, dass sich derzeit in der Sozialen Arbeit eine Vielzahl von Mitarbeitern zu Qualitätsmanagementbeauftragten ausbilden lassen. Sollten diese ihre Tätigkeit innerhalb der Einrichtungen aufnehmen wird ein stärkerer Bedarf nach Austausch und somit nach Qualitätsarbeitskreisen entstehen. Diese Ausbildungswelle ist nicht anhand der Ergebnisse der Untersuchung dokumentierbar, wird aber durch Gespräche mit Vertretern der Praxis und durch uns vorliegende Ausbildungskonzepte, insbesondere der Spitzenverbände, deutlich.

5.3.3 Kooperationen mit externen Anbietern für Qualitätsentwicklung

Von allen befragten Einrichtungen, die sich mit dem Thema Qualität in der Sozialen Arbeit beschäftigen, nehmen 19 % die Leistung von externen Anbietern für Qualitätsentwicklung in Anspruch, 76 % verneinten die Frage und 5 % gaben keine Antwort auf die Frage.

Im Hinblick auf die Aufgabenfelder der befragten Einrichtungen lassen sich Einrichtungen und Dienste der Gesundheitshilfe, Pflegeheime und Einrichtungen des betreuten Wohnens an erster Stelle von

externen Anbietern von Qualitätsentwicklung beraten. Danach folgen Beratungsstellen der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe sowie Kindertageseinrichtungen.

Tabelle XIV				
n = 156	Kooperation mit externen Anbietern ...			
	... besteht nicht		... besteht	
Öffentliche Träger	26	79 %	7	21 %
Freigemeinnützige Träger				
- Spitzenverbände	54	73 %	20	27 %
- andere freigemeinnützige Träger (ohne spitzenverbandliche Mitgliedschaft)	21	95 %	1	5 %
- andere kirchliche Träger	20	91 %	2	9 %
- privat-gewerbliche Träger	4	80 %	1	20 %
gesamt	125	80 %	31	20 %

* Dieser Tabelle liegen die Einrichtungen zugrunde, für die Qualitätsentwicklung ein Thema ist und die die Frage nach externen Anbietern beantwortet haben. Damit kommt auch die Abweichung von den oben genannten Prozentwerten zustande.

Der Vergleich der Trägertypen zeigt (Tabelle XIV), dass innerhalb der Gruppe der Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege mehr als ein Viertel der Einrichtungen mit externen Instituten zur Entwicklung und Umsetzung von Qualitätsentwicklungskonzepten zusammenarbeitet. Vorwiegend bestehen diese Kontakte bei Einrichtungen, die in unmittelbarer Trägerschaft eines Wohlfahrtsverbands stehen und nicht bei solchen, die mittelbar einem Wohlfahrtsverband angehören.

Aufgrund der umfangreichen Aktivitäten der Wohlfahrtsverbände, mittels eigener Institute und Weiterbildungseinrichtungen eine Qualitätsoffensive zu befördern, war zu erwarten, dass die Einrichtungen der Spitzenverbände auf die offene Frage nach den jeweiligen Anbietern insbesondere die überregionalen verbandsspezifischen Einrichtungen zur Qualitätsentwicklung (gos AWO, Q-GmbH DPWV, DQF Diakonie¹⁷) anführen würden. Die Antworten belegen dies nicht und zeigen eine sehr heterogene Anbieterlandschaft. Die Inanspruchnahme verbandseigener Institute wird nur in drei Fällen genannt. Neben den verbandlichen Anbietern bestehen noch zwei weitere Anbietergruppen. Es sind dies zum einen kommerzielle Anbieter, die sich ausschließlich mit der Entwicklung von Qualitätsmanagement und Sozialmanagement beschäftigen und eher eine betriebswirtschaftliche Ausrichtung haben. Zum anderen handelt es sich um Institute, die als Hochschuleinrichtungen (Uni oder FH) bestehen oder diesen angegliedert sind (AN-Institute) und Aufgaben der Sozialforschung und fachlichen Beratung von sozialen Organisationen wahrnehmen.

¹⁷ Diese Gesellschaften werden am Ende dieses Berichtes anhand ihrer Selbstdarstellungen vorgestellt.

Ebenfalls die Einrichtungen der öffentlichen Träger nutzen externe Beratungs- und Unterstützungsangebote. Allerdings erfolgt dies in deutlich geringerem Ausmaß. Nur 7 von 33 Einrichtungen, die Qualitätsentwicklung betreiben, holen sich Unterstützung von externen Anbietern. Hier wurde von fast allen das Institut für soziale Arbeit (ISA) als Kooperationspartner genannt. Dies ist deshalb nicht verwunderlich, als das ISA¹⁸ im Jahr 1998 innerhalb des Amtes für Kinder, Jugend und Familie unseres Untersuchungsortes eine Organisationsuntersuchung durchführte und ein Konzept zur Weiterentwicklung der fachlichen Leistungen und der Aufbau- und Ablauforganisation des Amtes erstellte. Der hierbei eingeleitete Umsetzungsprozess setzt sich bis heute fort und bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Einrichtungen des Jugendamtes und deren Qualitätsentwicklung.

Einrichtungen der Sozialen Arbeit ziehen also für ihre Qualitätsentwicklungsprozesse überwiegend keine externen Institute hinzu. Ausbildungs- und Trainingsangebote realisieren sich derzeit vorwiegend innerhalb gegebener Einrichtungsstrukturen. Formen und Inhalte einer Qualitätsentwicklung verbleiben damit überwiegend in Verantwortungs- und Kompetenzbereiche der hier tätigen Mitarbeiter.

Im Zusammenhang mit diesem Ergebnis drängen sich nun weitere Fragen auf. So z. B.:

- „Was bedeutet diese Entwicklung für den Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter?“
- „Bedeutet die eingeschränkte Inanspruchnahme von betriebswirtschaftlich orientierten externen Anbietern von Qualitätsmanagement, dass ökonomische Aspekte bei der Konzeptentwicklung eine nachrangige Rolle im Vergleich zu fachlichen und inhaltlichen Aspekten spielen?“
- „Überwiegt das Konzept des „muddling through“ bei der Konzeptionierung und Implementierung von Qualitätsentwicklung und Qualitätskonzepten?“

5.4 Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit

Die geringe Rücklaufquote der Jugendverbände innerhalb des Gesamtrücklaufs von 2 % (11 Fragebögen) hat uns veranlasst, die Fragebögen der Jugendverbände gesondert auszuwerten.

Die Diskussion und Umsetzung von Qualitätsmanagementsystemen in der Jugendverbandsarbeit ist nicht vergleichbar mit den Entwicklungen der bisher beschriebenen Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Die bundesweit arbeitenden Jugendverbände haben vereinzelt damit begonnen, Qualitätskonzepte zu diskutieren und in ihre Strukturen mit aufzunehmen. Dies dokumentiert z.B. die Bundesinitiative Qua-

¹⁸ ISA 1999: Organisationsuntersuchung des Amtes für Kinder, Jugend und Familie Münster: ISA e.V.

litätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Die sich verändernden Bedingungen (z.B. personelle, finanzielle Bedingungen) von der Bundesebene, über die Landesebene hin zu der von uns befragten Ortsebene zeigt ein sich veränderndes Verhalten gegenüber Qualitätsentwicklungsprozessen. Die Arbeit der örtlichen Gruppen wird in der Regel von Ehrenamtlichen getragen, die keine großen zeitlichen Ressourcen haben, um diese in Qualitätsdebatten zu stecken. Die Antworten unserer Befragung zeigen, dass acht der Jugendverbände, die geantwortet haben, einen oder zwei hauptamtliche Mitarbeiter beschäftigen und drei Jugendverbände rein ehrenamtlich organisiert sind. Die Anzahl der Ehrenamtlichen liegt zwischen 6 und 160. Ein Qualitätsbeauftragter ist in den örtlichen Gruppen der Jugendverbände nur einmal anzutreffen. In fünf Fällen wird im Team über Qualität diskutiert. Qualitätsentwicklung ist somit Teil der Aufgabe von jedermann und erfolgt meistens im Team.

Qualitätsdiskussionen werden in neun der elf Jugendverbände geführt. Zu einer Umsetzung von Konzepten kommt es jedoch nur noch bei zwei der Verbände. Die Bereiche, in denen Qualitätsentwicklung erfolgt, lassen sich den Aspekten Leitbildentwicklung, Handlungsebenen und Arbeitsbereiche zuordnen. Die Leitbildentwicklung umfasst Diskussionen über das Verbandsprofil und die Perspektiven des jeweiligen Verbandes. Handlungsebenen auf denen die Diskussionen stattfinden, sind die Leitungsebene, der Stammesrat, der Teamerkreis und die Diözesanebene. Bezogen auf konkrete Arbeitsbereiche der Jugendverbandsarbeit werden jugendpolitische Aktivitäten, offene Türen und Altersstufenarbeit genannt.

Fünf der Jugendverbände sind Mitglied in einem Arbeitskreis, in dem, neben anderen Themen, über Qualitätsentwicklung in der Jugendverbandsarbeit diskutiert wird. Diese Arbeitskreise sind in der Regel von einer übergeordneten Organisationsebene ins Leben gerufen worden (z.B. Dachverband Sportjugend, Pfadfinderring, Jugendring, Diözesanschaft). Es wird darüber diskutiert in welcher Art und Weise stärker als bisher Qualitätskriterien für die Arbeit definiert werden können, um Qualitätsbewertungen vorzunehmen. Im Rahmen dieser Entwicklung spielt vor allem der Begriff „Wirksamkeit“ eine wichtige Rolle. So werden im Landesjugendplan des Landes Nordrhein-Westfalen die Träger aufgefordert, in einen Wirksamkeitsdialog zwischen Ministerium, Trägern und den beiden Landesjugendämtern einzutreten. Dabei spielen nicht nur die benötigten Rahmenbedingungen (z.B. Personal, Räume, finanziell Mittel) für die Jugendarbeit eine Rolle sondern insbesondere welche Ergebnisse (Wirkung) mit den eingesetzten Ressourcen erzielt werden (vgl. für die offene Kinder- und Jugendarbeit die Veröffentlichung der Projektgruppe WANJA 2000).

Von Jugendverbandsvertretern wird der Wirksamkeitsdialog „...als fachlicher Dialog [verstanden], [der] vor dem Hintergrund vorliegender bzw. zu erhebender Daten geführt wird (Mecklenburg 1999,

25). Wie weit fortgeschritten diese Entwicklung im Detail ist und wie erfolgreich die Verknüpfung von fachlichen Interessen und statistischem Datenmaterial verläuft kann nur durch gezielte Beobachtungen vor Ort ermittelt werden.

Formen der Qualitätsentwicklung nach ISO, EFQM, TQM und ähnlichen Modellen sind im Rahmen örtlicher Jugendverbände nicht anzutreffen. Dies würde die Ressourcen (Mitarbeiter und Finanzen) der Jugendverbände sprengen. Es lassen sich vielmehr Prozesse beobachten, dass Jugendverbände diskutieren, ob und wenn ja welche Elemente oder Bestandteile von umfassenden Qualitätsmanagementkonzepten in der Jugendverbandsarbeit Anwendung finden können.

6 Resümee

Grundlage der Studie „Qualitätsentwicklung und Qualitätsmerkmale in der Sozialen Arbeit“ sind die Ergebnisse der Pilotstudie (Hansbauer u.a. 1998) und die daraus entwickelten Forschungsleitfragen. Die in diesem Bericht dargestellten Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung des Hauptprojektes sollen als Basis für die Auswahl der Einrichtungen der Sozialen Arbeit, deren Mitarbeiter in der zweiten Projektphase interviewt werden sollen dienen.

Zur Erinnerung an dieser Stelle nochmals die Forschungsleitfragen:

1. Wie formen sich bestehende soziale Dienstleistungen vor dem Hintergrund sich durchsetzender marktwirtschaftlicher Steuerungsprinzipien um, bzw. welche neuen Dienstleister bilden sich in welchen Handlungssegmenten heraus?
2. Welche Auswirkungen haben marktwirtschaftliche Transformationsprozesse für das Selbstverständnis von Sozialer Arbeit?
3. Welche Steuerungs- und Kontrollmechanismen finden bei staatlichen, freien und gewerblichen Dienstleistungsanbietern Anwendung und wie werden diese implementiert?
4. Welche Auswirkungen haben die Umsetzung von Qualitätskonzepten auf die Wahrnehmung, Inanspruchnahme und Bewertung sozialer Dienstleistungen durch deren Klienten, Nutzer und potentiellen Anspruchsberechtigten?
5. Inwieweit gelingt die Verknüpfung von betriebswirtschaftlichen Tendenzen und fachlich - inhaltlichen Konzepten bei Trägern und in den Einrichtungen?
6. Welche Konzepte der Organisationsentwicklung erweisen sich als angemessen für freigemeinnützige Organisationen/Non-Profit-Organisationen im Bereich des Sozialen? Wie lassen sich hieraus Weiterbildungsbedarfe begründen und entwickeln?

Ein Teil der Ergebnisse nötigt dazu, die festgelegten Leitfragen im Hinblick auf ihre Aktualität zu überprüfen, gegebenenfalls weiterzuentwickeln oder neue Forschungsfragen zu formulieren. Im Hinblick auf die schnelle Entwicklung des Non-Profit-Bereichs sowie des in der Praxis erreichten Entwicklungsstands unterschiedlicher Qualitätskonzepte stellt sich die grundsätzliche Frage ob diese Ausgangsfragen durch die faktische Entwicklung inzwischen nicht überholt sind.

Im folgenden werden die Ergebnisse der Untersuchung im Zusammenhang mit den jeweiligen untersuchungsleitenden Annahmen (siehe Kapitel 3.2) und dem sich daraus entwickelten Forschungsbedarf zusammenfassend beschrieben.

Qualitätsdiskussionen und Qualitätskonzepte

Die Hypothese, dass Qualitätsdiskussionen in Einrichtungen weiter verbreitet sind, als die Umsetzung von Qualitätskonzepten wird durch die vorliegenden Ergebnisse bestätigt. Allerdings liegen uns nach wie vor keine Informationen vor, welche Konzepte zur Umsetzung kommen und welche Auswirkungen diese auf die Einrichtungen haben. Im ersten Zwischenbericht wurden zwar Auswirkungen angesprochen, die das NPM auf Träger der Sozialen Arbeit haben, aber der gezielte Blick auf das Qualitätsmanagement konnte dort nur marginal angesprochen werden. Eine vertiefende Analyse ist deshalb in der zweiten Projektphase vorgesehen. In dieser Phase sollen neben den Interviews, Methoden wie die Analyse von vorliegenden Qualitätshandbüchern, die Sichtung von Protokollen von Qualitätszirkeln und das Sammeln von einrichtungsbezogenen Veröffentlichungen im Bereich Qualitätsmanagement angewendet werden.

In der Fachliteratur sind mittlerweile eine Vielzahl von Qualitätskonzepten (arbeitsbereichsbezogen oder trägerbezogen) veröffentlicht. Nur selten findet man jedoch Erfahrungsberichte über die Anwendung und Auswirkung der Konzepte. Die sozialräumliche Anlage unseres Projektes macht es möglich, in diesem Bereich weitere Erkenntnisse zu gewinnen. Dabei können über die in den Forschungsleitfragen aufgeführten Inhalte hinaus, auch die Kommunikationsstrategien und -wege innerhalb des ausgewählten Untersuchungsorts zwischen den einzelnen Einrichtungen beschrieben werden. Das heißt, wir lösen uns von einer einrichtungsbezogenen Sichtweise hin zu einer komplexen Betrachtung der Implementierung des Qualitätsmanagements.

Die vorgenommene Unterscheidung von Einrichtungen in unmittelbarer und mittelbarer Trägerschaft eines Spitzenverbandes ist aufschlussreich für die Umsetzungsrelevanz jeweils favorisierter Qualitätskonzepte für angeschlossene, jedoch rechtlich selbständige Einrichtungen. Es stellen sich die Fragen „Übernehmen die Einrichtungen das Konzept?“ „Wenn ja, wie werden sie darauf vorbereitet?“ „Wel-

che Unterstützung erfahren sie?“ usw. Die Forschungsfrage lautet hier: Wie gehen Einrichtungen in unmittelbarer und mittelbarer Trägerschaft eines freien, kirchlichen oder öffentlichen Trägers mit favorisierten Qualitätskonzepten ihres Trägers um? Grenzen sie sich ab oder übernehmen sie es? Welche Kommunikationsstrategien und -wege bestehen innerhalb der jeweiligen Trägerstruktur?

Personalstruktur (ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiter) von Einrichtungen Sozialer Arbeit

Die Annahme, dass in Einrichtungen mit hauptamtlichem Personal eher Qualitätskonzepte umgesetzt werden, als dies in ausschließlich von Ehrenamtlichen geführten Einrichtungen der Fall ist, wird durch unsere Ergebnisse bestätigt. Dies erscheint naheliegend und unspektakulär und wird in der Fachöffentlichkeit nur wenig diskutiert. Gerade deshalb sollten in der zweiten Projektphase auch einige der Einrichtungen näher untersucht werden, die rein ehrenamtlich organisiert sind und Qualitätskonzepte umsetzen. Damit wird es uns möglich, am Ende des Projektes eine komplexe Darstellung des Standes der Qualitätsentwicklung präsentieren zu können. Eckpunkte werden dabei die Personalstruktur und die Art der unmittelbaren oder mittelbaren Trägerzugehörigkeit sein.

Die Größe der Einrichtungen, gemessen an der Mitarbeiterzahl (ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter) wirkt sich ebenfalls auf die Qualitätsentwicklung innerhalb der Einrichtungen aus. Die „kleinbetrieblichen Strukturen“ können nämlich zu Problemen für die Qualitätsentwicklung führen, weil diese z.B. mit zu hohen Sach- und Personalkosten verbunden sind.

Des Weiteren kann das Forschungsinteresse auch auf den Bereich des Freiwilligenmanagements, als einem Element der Qualitätsentwicklung, speziell auf den Bereich des Ehrenamts bezogen, gelenkt werden. Die Bedeutung des Zusammenspiels von Ehren- und Hauptamtlichen in Einrichtungen der Sozialen Arbeit für die Qualitätsdebatte legt es nahe, die Qualitätsdiskussionen ebenso im Bereich des Ehrenamts aufzugreifen. Gemeint ist damit die Einführung von Elementen des Konzeptes „Freiwilligenmanagement“, wie sie in amerikanischen und britischen Modellen des Freiwilligenmanagements (Biedermann 1998) zum Tragen kommen. Dabei stehen die Entwicklung von Qualitätsstandards und die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Ehrenamtliche im Mittelpunkt. Konkret bedeutet dies, die Einstellung eines Freiwilligenkoordinators, die Einbindung von Ehrenamtlichen als eine Managementaufgabe anzusehen (z.B. Stellenentwicklung, Evaluation, Qualifizierung usw.), Methoden der Anerkennung zu entwickeln, Lobbyarbeit durchzuführen und den Ehrenamtlichen Mitspracherechte bei Entscheidungen einzuräumen.

Folgende Forschungsfragestellungen lassen sich aus diesem Zusammenhang heraus formulieren:

Welche Auswirkungen hat die Personalstruktur einer Einrichtung der Sozialen Arbeit auf die Qualitätsentwicklung innerhalb dieser Einrichtung? Spielen Elemente des Konzeptes des Freiwilligenmanagements eine Rolle und welche Auswirkungen haben diese auf die Struktur der Einrichtung und auf die Mitarbeiter? Mögliche Teilfragen sind: Wie werden Entscheidungen gefällt (z. B. bei Vereinen mit Vorstand und Geschäftsführung)?, Gibt es Veränderungen im Umgang der Hauptamtlichen mit den Ehrenamtlichen im Sinne des Freiwilligenmanagements? Wie sehen die spezifischen Kooperationsbedingungen zwischen Ehren- und Hauptamtlichen im Zusammenhang mit der Umsetzung von Qualitätskonzepten aus?

Arbeitskreise und Qualitätsentwicklung

Der Austausch über Qualitätsentwicklung in unterschiedlichen Arbeitskreisen ist bei den von uns befragten Einrichtungen weit verbreitet. Inwieweit in solchen Arbeitskreisen Kooperation und Konkurrenz zwischen den einzelnen Einrichtungen eine Rolle spielen, wäre ein interessantes Untersuchungsfeld. Konkurrenzen treten im Zusammenhang mit der Qualitätsentwicklung da auf, wo es um die Verbesserung der jeweiligen Marktposition geht.. Der Wettbewerb zwischen den Anbietern sozialer Dienste steigt derzeit noch an und lässt immer mehr Einrichtungen über die Qualität ihrer Angebote nachdenken. Da dieser Prozess des Nachdenkens überwiegend in bereichsspezifischen Arbeitskreisen stattfindet, erhalten die Mitarbeiter hier Anregungen und Orientierungen für die weitere Arbeit und thematisieren diese innerhalb ihrer Einrichtung. Arbeitskreise dienen damit nicht nur dem fachlichen Austausch sondern auch der Beobachtung der eigenen Stellung im Wettbewerb mit den anderen Einrichtungen. Im Zusammenhang mit Qualitätskonzepten stellen sich hier auch die Fragen, inwieweit Einrichtungen ihre Konzepte offen legen und wie groß die Bereitschaft ist, aus Erfahrungen anderer zu lernen. Oder ob vielmehr die Tendenz besteht „jeder entwickelt sein Konzept“ und sich von den anderen abzugrenzen.

Externe Anbieter von Qualitätsmanagement

Unsere Ergebnisse zeigen, dass externe Anbieter von Qualitätsmanagement nur eine geringe Rolle bei der Qualitätsentwicklung von Einrichtungen Sozialer Arbeit spielen. Die Entwicklung der Qualitätskonzepte erfolgt überwiegend innerhalb der Einrichtungen oder im Austausch mit dem jeweiligem Träger. Für die Mitarbeiter bedeutet dies, dass der Prozess der Qualitätsentwicklung in ihrem Verantwortungsbereich liegt. Hier stellt sich die entscheidende Frage „Wie werden die Mitarbeiter für diese Aufgabe qualifiziert?“. Die Frage der Weiterqualifizierung der Mitarbeiter sowie eine Gegenüberstellung von Erfahrungen von Einrichtungen, die mit Hilfe eines externen Unternehmens den Qualitäts-

prozess einführen und solchen, die dies ohne externe Hilfe durchführen, sollte deshalb in der zweiten Projektphase als Thema aufgegriffen werden.

Insgesamt gesehen begründen die vorliegenden Ergebnisse mehrere Modifikationen und Ergänzungen der Leitfragen (siehe Seite 43) für den weiteren Untersuchungsprozess.

Verstärkt aufzugreifen ist die *Frage eins* über die Herausbildung neuer Dienstleister und deren Relevanz für eine infrastrukturelle Versorgung. In unserem Rücklauf sind nur wenige solcher sich neu gegründeten Einrichtungen vorhanden. Die allgemeine Organisationsentwicklung in der Praxis der Sozialen Arbeit zeigt jedoch ein anderes Bild. Im weiteren Projektverlauf sollten deshalb die städtischen Vereine in mittelbarer Trägerschaft eines öffentlichen Trägers ebenfalls gezielt in den Blick genommen werden.

Leitfrage zwei bezieht sich auf das Selbstverständnis von Sozialer Arbeit unter den Bedingungen von marktwirtschaftlichen Transformationsprozessen. Diese Frage wird mit *Frage fünf* zu verknüpfen sein. Denn das Selbstverständnis Sozialer Arbeit wird erheblich dadurch beeinflusst, wie die Koppelung zwischen fachlichen-inhaltlichen Konzepten und betriebswirtschaftlichen Tendenzen gelingt. An dieser Stelle kommt auch der Aspekt der externen Anbieter von Qualitätsmanagement zum Tragen. Bedeutet die Unterstützung von solchen Anbietern eine stärkere ökonomische Ausrichtung des Qualitätsprozesses?

Leitfrage drei, die nach den Steuerungs- und Kontrollmechanismen bei den einzelnen Trägertypen fragt spielt eine Rolle wenn es um die Beschreibung der jeweilig angewendeten Qualitätskonzepte geht.

Die *Leitfrage vier* wird darauf zu richten sein, inwieweit aus der Sicht der Einrichtungen nach der Umsetzung von Qualitätskonzepten ein verändertes Verhalten der Klienten bzw. Nutzer bemerkbar ist. Eine Befragung von Klienten und Nutzern kann hingegen aus Ressourcengründen nicht realisiert werden.

Leitfrage sechs wird sich schwerpunktmäßig auf den Weiterbildungsbedarf von Mitarbeitern im Zusammenhang mit der Umsetzung von Qualitätskonzepten stützen.

Alle sich damit ergebenden Forschungsfragen werden zur besseren Übersicht nachfolgend und zusammenfassend aufgeführt:

1. Wie formen sich bestehende soziale Dienstleistungen vor dem Hintergrund sich durchsetzender marktwirtschaftlicher Steuerungsprinzipien um? Welche neuen Dienstleister (städtische Vereine in mittelbarer Trägerschaft eines öffentlichen Trägers, Ausgründungen von freien und öffentlichen Trägern) bilden sich in welchen Handlungssegmenten heraus?

2. Welche Auswirkungen haben marktwirtschaftliche Transformationsprozesse für das Selbstverständnis von Sozialer Arbeit? Inwieweit gelingt in diesem Zusammenhang die Verknüpfung von betriebswirtschaftlichen Tendenzen und fachlich - inhaltlichen Konzepten bei Trägern und in den Einrichtungen? Wie gehen gewerbliche Anbieter von Qualitätsmanagement mit der Verknüpfung von Ökonomisierung und Fachlichkeit um?
3. Welche Qualitätskonzepte werden von staatlichen, freien und gewerblichen Dienstleistungsanbietern umgesetzt? Welche Steuerungs- und Kontrollmechanismen finden bei der Anwendung eine Rolle und wie werden diese implementiert?
4. Welche Auswirkungen haben die Umsetzung von Qualitätskonzepten auf die Wahrnehmung, Inanspruchnahme und Bewertung sozialer Dienstleistungen durch deren Klienten, Nutzer und potentiellen Anspruchsberechtigten aus der Sicht der jeweiligen Einrichtung?
5. Wie lassen sich aus der Einführung von Qualitätskonzepten heraus Weiterbildungsbedarfe begründen und entwickeln?
6. Wie gehen Einrichtungen in unmittelbarer und mittelbarer Trägerschaft eines freien, kirchlichen oder öffentlichen Trägers mit dem Qualitätskonzept des Trägers um? Grenzen sie sich ab oder übernehmen sie es? Welche Kommunikationsmodelle bestehen zwischen Träger und Einrichtung und innerhalb der Träger?
7. Welche Auswirkungen hat die Personalstruktur (Anzahl der Mitarbeiter, ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiter) einer Einrichtung der Sozialen Arbeit auf die Qualitätsentwicklung innerhalb dieser Einrichtung? Spielen Elemente des Konzeptes des Freiwilligenmanagements eine Rolle und welche Auswirkungen haben diese auf die Struktur der Einrichtung und auf Arbeitsweisen der Mitarbeiter?
8. Welche Rolle spielen Arbeitskreise für Einrichtungen der Sozialen Arbeit, um Konkurrenzen und Kooperationen im Prozess der Qualitätsentwicklung zu thematisieren?
9. Welche Erfahrungen haben Einrichtungen der sozialen Arbeit mit externen Anbietern von Qualitätsmanagement und was bedeutet es für eine Einrichtung und deren Mitarbeiter, wenn sie ihr Konzept intern entwickelt?

7 Grundsätzliche Fragen zur Weiterarbeit und Projektanlage

Gemessen an den ursprünglichen Intentionen des Forschungsprojektes sowie den damit erhofften Klärungen befriedigen sowohl der Verlauf als auch die Ergebnisse der durchgeführten Projektphase nur zum Teil. Dass dem so ist, hat Gründe, die nicht unwesentlich in der Projektanlage selbst sowie den unerwarteten Implementierungsschwierigkeiten liegen. Gerade deshalb ist es für eine kritische interne

Berichtsfassung unumgänglich, sich dieser Zusammenhänge erneut zu vergewissern, was im folgenden geschehen soll.

Die Ausgangsüberlegungen für das Forschungsprojekt „Qualitätsentwicklung und Qualitätsmerkmale in der Sozialen Arbeit“ wurden Ende 1996, Anfang 1997 formuliert. Nach organisatorischen Vorbereitungen wurde mit dem Projekt im Juni 1997 gestartet. Auf der Basis eines Werkvertrages sowie durch Förderung der Hans-Böckler-Stiftung waren über mehrere Monate zwei wissenschaftliche Mitarbeiter im Projekt tätig und mit einer explorativen Studie befasst. Die hierbei erzielten Ergebnisse wurden in einem fachöffentlichen Symposium im November 1997 zur Diskussion gestellt; Forschungsergebnisse sowie Inhalt und Verlauf dieses Symposiums sind in der Reihe Arbeitsmaterialien veröffentlicht (vgl. Hansbauer u.a. 1998).

Dass an dem zunächst erreichten Forschungsstand nicht unmittelbar angeknüpft werden konnte, hatte organisatorische und personelle Gründe. Aufgrund nicht ausreichender Finanzmittel war es beispielsweise nicht möglich, den bisherigen wissenschaftlichen Mitarbeitern eine adäquate Arbeitsperspektive zu bieten. Erst mit Beginn des zweiten Quartals 1998 konnte durch die beginnende Landesförderung des FSP eine Assistentenstelle (Promotionsstelle) in Teilzeitform besetzt werden. Verschiedene Personaloptionen für die Besetzung der wissenschaftlichen Mitarbeiterstelle (Vollzeitarbeitsplatz) zerschlugen sich. Erst ab Oktober 1998 wurde diese Stelle mit einer neuen Mitarbeiterin besetzt. Für das Forschungsprojekt bedeutete dies nicht nur eine Diskontinuität in der Weiterentwicklung der Forschungsfragen. Auch musste sich die Tätigkeit der assistierenden und wissenschaftlichen Unterstützung zunächst auf dokumentierende und einarbeitende Aufgaben begrenzen. Die Forschungsleitfragen konnten so erst mit Beginn des Jahres 1999 erneut aufgegriffen und für eine empirisch gerichtete Untersuchungsstrategie operationalisiert werden. Über diesen Projektverlauf und die erzielten Ergebnisse berichtet der vorstehende „Zweite Zwischenbericht“.

Angesichts dieses Backgrounds wird verständlich, weshalb nicht mehr erreicht werden konnte und sich auf mehreren Ebenen die Frage stellt, ob es noch Sinn macht, bzw. machen kann, an dem ursprünglich formulierten Forschungskonzept festzuhalten. Mehrere Entwicklungen, als auch die Ergebnisse der lokalräumlich durchgeführten quantitativen Befragung zwingen hier zu Neuüberlegungen. Im Einzelnen soll dies ausgeführt werden:

1. So haben sich seit Beginn der Untersuchungen wesentliche Veränderungen im Feld der Sozialen Arbeit ergeben. Die Novellierungen des BSHG sowie des KJHG führten inzwischen zur Einführung von Leistungsverträgen, Leistungsvereinbarungen, Formen der Qualitäts- und Berichtskontrolle, von denen fast alle Träger und sozialen Dienste betroffen sind. Seit längerer Zeit stellt sich damit nicht mehr die Frage nach dem „ob“ einer Qualitätsentwicklung und -dokumentation, son-

dern ausschließlich nach dem „wie“. Der Streit um die Frage, welche Konzepte hierbei angemessen bzw. weniger angemessen sind, und ob diese eher eine sozialpädagogische oder betriebswirtschaftliche Herkunft aufweisen, scheint kaum von grundsätzlichen Überlegungen getragen zu sein. Die Frage wird vielmehr in der Regel handlungspragmatisch „gelöst“ und führt zu einrichtungsbezogenen Modifizierungen vorliegender ISO-Normen, TQM-Normen oder auch von sozialpädagogisch-fachlichen Evaluationskonzepten. Diese „Konzeptionierungen“ realisieren sich weniger „reinrassig“ als vielmehr durch alltagspraktische Anforderungen in den Einrichtungen. Hier sind nun die persönliche Ambitionen der jeweiligen Leiter/innen und Verantwortlichen sowie die jeweils vorhandene Ressourcenausstattung bestimmend. Die Frage nach der Konvergenz zwischen „betriebswirtschaftlichen“ und „sozialpädagogisch-fachlichen“ Konzepten der Qualitätsentwicklung erweist sich damit als eine eher rhetorische Überlegung, die in dieser Form für den Qualitätsdiskurs innerhalb der Einrichtungen kaum bedeutsam ist. Sicher könnte man die Frage weiterverfolgen, nur was soll der Sinn eines solchen Unternehmens sein?

2. Ähnliches gilt für die forschungsleitende Überlegung, ob sich sowohl zwischen unterschiedlichen Einrichtungen oder Arbeitsbereichen, als auch zwischen unterschiedlichen Wohlfahrtsverbänden spezifische Präferenzen für bestimmte Konzepte der Qualitätsentwicklung ausmachen lassen. Auch hier zeigt die vorgenommene Literaturerfassung zum Thema „Qualitätsentwicklung“ ein träger- und einrichtungsunspezifisches „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 oder sozialgesetzliche Handlungsdruck dafür bestimmend ist, ob eher standardisierte Verfahren präferiert werden, oder eher eine Bereitschaft zu erkennen ist, sozialpädagogisch-fachliche Bewertungskonzepte anzuwenden bzw. übertragen zu wollen. Mit anderen Worten, je zwingender und konkreter die Vorgaben für eine Leistungs-, Qualitäts- und Kostenvereinbarung ausformuliert sind, desto eher besteht die Neigung zur Orientierung an BWL-geprägten und zertifizierbaren Konzepten der Qualitätsentwicklung. Bezogen auf die bislang vorliegenden Veröffentlichungen, Erfahrungs- und Projektberichte lassen sich hier nun überhaupt keine spezifischen Differenzierungen zwischen unterschiedlichen Einrichtungen und Trägern erkennen. Offenkundig scheint sich der schon 1994 provokativ formulierte Titel „Wenn man die Ideologie weglässt, machen wir alle das gleiche“ zu bestätigen (Frank u.a. 1994). Selbst wenn man den hier unterstellten Übereinstimmungen nicht in allen Punkten folgen kann oder will und durchaus trägerspezifische Differenzierungen bei der Entwicklung oder Adaption von Konzepten der Qualitätsentwicklung annimmt, so stellt sich die Frage nach de-

ren tatsächlichen Relevanz. Betrachtet man den derzeitigen Implementierungsprozess von Konzepten der Qualitätsentwicklung, so spricht vieles dafür, dass solche Unterschiede eher marginaler Natur sind. Dieses empirisch erhärten und mit validen Aussagen verbinden zu wollen, stellt sich dann eher als eine beschäftigungstherapeutische als wissenschaftlich sinnvolle Aufgabe dar.

3. Mit dem ersten Schritt der lokalgerichteten empirischen Untersuchung sollte nicht nur ein Überblick über die in der Sozialen Arbeit agierenden Träger und Einrichtungen gewonnen werden. Gleichfalls war es Ziel, den Diskussionsstand über Konzepte der Qualitätsentwicklung innerhalb dieser differenzierten Akteurslandschaft zu erfassen, um auf dieser Basis weitere Eingrenzungen vornehmen zu können. Ob Fokussierungen eher trägertypologisch, einrichtungsbezogen oder auf bestimmte Arbeitsfelder hin gerichtet vorzunehmen sind, sollte nach dem Rücklauf der quantitativen Befragung beantwortet werden können. Nun zeigen die rücklaufenden Antworten, dass eine aus den vorliegenden Daten begründete und nachvollziehbare Auswahl für weitere qualitative Untersuchungen gerade nicht möglich ist. Nicht annähernd bildet die erzielte Rücklaufquote die Gesamtheit und Struktur der erfassten Einrichtungen und Träger ab. Spezifische trägertypische Ausdifferenzierungen (Prozesse des Outsourcings, rechtliche Ausgründungen), wie sie vor allem von öffentlichen Trägern praktiziert werden, wurden überhaupt nicht erfasst. Zuordnungen der Antworten nach Trägern und Arbeitsbereichen waren nur in manchen Fällen eindeutig möglich. Als Ergebnis zeigt sich, dass zwar viele Daten gewonnen wurden, diese jedoch unter den genannten Forschungsfragen von zweifelhafter Natur und in vielen Fällen wertlos sind. Diese Probleme sind vor allem hausgemacht und von handwerklicher Natur. Wie sich im Nachhinein herausstellte, hätte auf die Entwicklung und Konstruktion des Fragebogens wesentlich mehr Intensität und Genauigkeit gelegt werden müssen. Diese Fehler und Ungenauigkeiten zu korrigieren, bedürfte einer umfangreichen Nacherhebung, die mit erheblichem Arbeitsaufwand verbunden wäre. Ob bei einem verbesserten Erhebungsinstrument eine wesentlich höhere Rücklaufquote erzielt werden könnte, ist nach den vorliegenden Erfahrungen eher anzuzweifeln. Die vorliegenden quantitativen Daten reichen damit zu nicht mehr als der Bestätigung von schon im ersten Zwischenbericht konstatierten Aussagen (vgl. Hansbauer u.a., S. 49 ff.). Sie haben also durchaus einen Sinn, um geschilderte Zusammenhänge illustrieren zu können, nicht aber als Quelle neuer Erkenntnisse und Aussagen.

Aus all dem ergibt sich, dass an dem vorliegenden Forschungskonzept nicht einfach im Sinne eines „business as usual“ weitergearbeitet werden kann, vielmehr wesentlich Neuakzentuierungen erfolgen müssen. Dies gilt vor allem deshalb, als das Projekt seine „Halbzeit“ erreicht hat und die Landesfinanzierung nur noch bis zum 31.12.2001 gesichert ist. Da derjenige, der aus dem Rathaus kommt, im nachhinein immer klüger ist, dürfen die bisher während des Projektes gemachten Erfahrungen nicht

verdrängt werden, sondern sind positiv für den weiteren Arbeitsprozess zu nutzen. Hierbei stellen sich zumindest zwei grundsätzliche Anforderungen:

1. Im weiteren Arbeitsprozess gilt es zu vermeiden, dass sich Anlage und Verlaufsplanung des Forschungsprojektes noch weiter von den praktischen Entwicklungen innerhalb der Sozialen Dienste entfernen. Hier muss eine engere Koppelung realisiert werden, die den strukturell gegebenen „Nachhinkprozess“ wissenschaftlicher Feldforschung nicht noch größer werden lässt. Implementierungsprozesse von Konzepten der Qualitätsentwicklung in sozialen Diensten und Einrichtungen müssen daher zeitnah wahrgenommen werden können und erfassbar sein.
2. Aufwand, möglicher Ertrag und Arbeitsprozess des Forschungsprojektes gilt es genauer zu klären und abzustimmen. Offensichtlich wurde das Projekt zu wenig von seinem möglichen Ende her gedacht und strukturiert, was sicherlich auch der prozesshaften Implementierung des Projektes und des FSP selbst zuzuschreiben ist. Nachdem nunmehr die Ressourcenausstattung weitgehend geklärt ist, gilt es neu auszuloten, was mit dieser „Strukturqualität“ erreichbar ist und wie ein solches bis Ende des Jahres 2001 erreichbares Ergebnis in eine konkrete Arbeitsplanung umzusetzen ist.

Diesbezügliche Überlegungen sollten folgende neue Zielvereinbarungen innerhalb des FSP beinhalten, und für die weitere Ausgestaltung des Projektes „Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit“ maßgeblich sein. Im einzelnen sollen folgende Arbeitsziele erreicht werden:

a) Örtliche Relevanz zentraler Konzepte der Qualitätsentwicklung

Die gewonnenen quantitativen Daten über soziale Dienste und Einrichtungen im ausgewählten Sozialraum sind bei allen kritischen Anmerkungen dennoch eine Quelle für weitere Recherchen. Auf der Basis der vorhandenen Daten lässt sich nämlich prüfen, in welcher Weise die auf bundeszentraler oder überregionaler Ebene entwickelten Konzepte örtlich relevant sind. Dies schließt nicht nur den Bekanntheitsgrad solcher Konzepte mit ein, sondern ebenfalls deren handlungspraktische Bedeutung in den Einrichtungen. Methodisch empfiehlt sich hierbei allerdings nicht eine erneute schriftliche Befragung. Vielmehr könnten solche Informationen auf der Basis des vorhandenen Informationspools telefonisch erfragt und damit relativ schnell, d.h. noch im letzten Quartal 2000 gewonnen werden.

b) Weitere systematische Literaturerfassung und Auswertung von Konzepten der Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit

Erarbeitung und Vorlage einer kommentierten Literaturübersicht in Zusammenarbeit mit dem Votum Verlag. Die aktualisierten Texte werden als Ausgabe unserer Schriftenreihe zum Jahresende 2000, Jahresmitte 2001 und Jahresende 2001 vorgelegt. Mit den Veröffentlichungen wird der Fachöffentlichkeit ein aktueller und zusammenfassender Überblick über den erreichten Stand der Qualitätsdebatte zur Verfügung gestellt.

c) Verknüpfung mit den Archiven Wohlfahrtsverbände und Neuorganisation Sozialer Dienste

Stattfindende Implementierungsprozesse von Qualitätskonzepten bei Trägern der Sozialen Arbeit sollen ebenso auf die Stadt Düsseldorf bezogen erfasst und dokumentiert werden. Erfolgen soll dies auf der Basis schon vorhandener Informationen und weiterer Recherchen, die im Aufgabenkontext der Archive „Wohlfahrtsverbände“ und „NOSD“ gewonnen wurden und weiter erfolgen sollen. Konkretes Ziel ist die Aktualisierung der hier vorhandenen Informationsbestände, insbesondere zum Thema „Konzepte der Qualitätsentwicklung“. Entsprechend aktualisierte Übersichten werden zum Jahresende 2000, zur Jahresmitte 2001 und zum Jahresende 2001 vorgelegt und der Fachöffentlichkeit zugänglich gemacht.

d) Wissenstransfer – Fort- und Weiterbildung

Insbesondere für die Durchführung von Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen soll das gewonnene Material und die damit verbundenen Kenntnisse aufbereitet werden. Bei fast allen Trägern der Sozialen Arbeit besteht ein enormer Informationsbedarf über das konzeptionelle Spektrum von Konzepten der Qualitätsentwicklung. Spezifische Informations- und Diskussionsveranstaltungen sollen diesen Bedarf decken und konkrete Orientierungshilfen und Entscheidungshilfen ermöglichen. Darüber hinaus sind besondere Trainingsseminare zu entwickeln und anzubieten, die sich mit Fragen des Sozialmanagements, insbesondere der Organisations- und Qualitätsentwicklung befassen. Solche Seminare könnten sich einrichtungsbezogen oder auf spezifische Handlungsbereiche in der Sozialen Arbeit ausgestalten. Ein entsprechendes Fort- und Weiterbildungskonzept soll bis zum Beginn des SS 2001 vorgelegt werden.

Düsseldorf, im Juni 2000 Prof. Dr. K.-H. Boeßenecker

**Forschungsprojekt
„Qualitätsmerkmale und Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit“
Ergebnisprotokoll der Arbeitskonferenz zum „2. Zwischenbericht“ am Freitag, 16.06.2000, 09.00
–13.00 Uhr, FH Düsseldorf**

TeilnehmerInnen: Prof. Dr. K.-H. Boeßenecker, Werner Friese, Nicole Weigel-Stollenwerk, Martin Biebricher, Andrea Buckley, Heike Brandes

- I. Personelle Veränderungen im FSP WV
- II. Vorstellung des Forschungsprojektes, seiner Entstehungsgeschichte, der forschungsleitenden Fragestellung und der Anlage der empirischen Untersuchung
- III. Vorstellung erster Ergebnisse der schriftlichen Befragung
- IV. Ausblick und weiteres Vorgehen

I. folgende neue MitarbeiterInnen im Forschungsschwerpunkt wurden vorgestellt: Andrea Buckley, Michael Vilain, Heike Brandes; Nicole Weigel-Stollenwerk scheidet im August aus.

II. Anlaß des Projektforums waren eine kritische Diskussion der bisherigen Ergebnisse und gegebenenfalls eine Neuakzentuierung der Forschungsfragen vor dem Hintergrund einer den Projektverlauf überrollenden Qualitätsdiskussion in den sozialen Einrichtungen.

Dem 1997 zunächst mit sehr begrenzten Ressourcen begonnenen Projekt kam eine Vorreiterrolle im Rahmen der Qualitätsdebatte zu. Wie entwickeln sich soziale Dienstleistungen vor dem Hintergrund der neuen Steuerungsmodelle und wie findet eine Verknüpfung betriebswirtschaftlicher und fachlicher Komponenten statt – so lauteten die forschungsleitenden Fragestellungen.

III. Im Zeitraum von Dezember 1999 bis Februar 2000 wurden 572 Einrichtungen schriftlich befragt. Die Resonanz auf die verschickten Fragebögen wurde von den Befragten überwiegend positiv gesehen, die Mehrheit war gerne bereit, über die Diskussion der QE Auskunft zu geben, besonders, wenn eine unabhängige Institution wie die FH Düsseldorf eine Bestandsaufnahme durchführt; sie sollte jedoch nicht in die inhaltliche Ausprägung der Qualitätsdebatte eingebunden werden.

Die Rücklaufquote beträgt 33 % und liegt damit völlig im Rahmen des üblichen zu erwartenden Rücklaufs bei empirischen Untersuchungen.

Erste Ergebnisse:

- Einrichtungen, in denen überwiegend hauptamtliche MitarbeiterInnen beschäftigt sind, setzen eher Qualitätskonzepte um als solche, die viele ehrenamtliche MitarbeiterInnen beschäftigen, da erstere die Möglichkeit haben, Fortbildungen und Qualifizierungen durchzuführen.
- Kleinere Einrichtungen (6-10 hauptamtl. Mitarb.), die QE in ihrer Einrichtung lediglich diskutieren, aber (noch) nicht mit der Umsetzung von Qualitätskonzepten befaßt sind, bilden die Mehrheit der befragten Organisationen.
- Einrichtungen in mittelbarer Trägerschaft (DPWV) scheinen über mehr Autonomie zu verfügen, als solche in unmittelbarer Trägerschaft; ob und wenn ja welche Konzepte hier umgesetzt werden, ist aus der schriftlichen Befragung nicht ersichtlich, dies wäre ein Punkt, der in den noch durchzuführenden Interviews vertieft werden sollte.

- Die Frage, ob in den betreffenden Einrichtungen bereits Qualitätsdebatten geführt bzw. Qualitätskonzepte umgesetzt werden, wird von der überwiegenden Mehrheit mit ‚ja‘ beantwortet. Dies trifft besonders auf die Bereiche Kita und Altenhilfe zu, während sich die Konzepte im Bereich der Jugendhilfe nicht problemlos auf die alle Jugendhilfeeinrichtungen übertragen lassen. (vgl. Tab.X, S.33)
- Der Diskussionsstand und die Konzeptumsetzung ist bei den Pflege- und Hilfsdiensten der privatgewerblichen Art am weitesten fortgeschritten.
- Es wird eine Diskrepanz zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen festgestellt; im Unterschied zu den Ehrenamtlichen sind Hauptamtliche eher an vorgegebenen Qualitätskonzepten und deren Umsetzung orientiert.
- Die Frage nach der Teilnahme an solchen Arbeitskreisen, die QE als Thema haben, wird von 128 Einrichtungen mit ‚ja‘ beantwortet. Es wurde deutlich, dass QE immer wieder einmal zum Thema in Arbeitskreisen wird, es aber nicht ausschließlich Termine zum Thema QE gibt. Der Anteil an qualitätsspezifischen Arbeitskreisen wird sich vermutlich erhöhen, da zukünftig mehr hauptamtliche MitarbeiterInnen eingesetzt werden, um dies zu diskutieren.

IV. Qualitätsdiskussionen spielen eine zunehmende Rolle in sozialen Einrichtungen; inwieweit sich diese Debatte in den Einrichtungen widerspiegelt und welche Entwicklungen sich abzeichnen gehört nach wie vor zu den Schwerpunkten des Forschungsprojektes.

Bisher gibt es 4 Probleme:

1. selbst innerhalb der jeweiligen Verbände ist die Struktur sehr heterogen und es konnte nur ein kleiner Teil der Realität sozialer Arbeit erfaßt werden (33% Rücklauf), über die verbleibenden 2/3 können keine Aussagen getroffen werden.
2. Es liegt ein methodischer Fehler vor, da die Strukturvielfalt der wohlfahrtsverbandlichen Arbeit im Fragebogen nicht adäquat abgebildet und erst nachträglich angepaßt wurde.
3. der Bereich der outsourcing-Prozesse in der öffentlichen Jugendhilfe wurde bisher außer Acht gelassen. Nach wesentlichen Bereichen der sozialen Arbeit, die sich in neuen Rechtsformen befinden, wurde nicht gefragt, folglich liegen hierzu auch keine Antworten vor.
4. Die in allen Wohlfahrtsverbänden stattfindende Trennung in Mitgliederverband und unternehmerische Organisation wurde in der Anlage der Untersuchung nicht berücksichtigt. Die folgende Grafik soll noch einmal die aktuelle Entwicklung in den Wohlfahrtsverbänden verdeutlichen:

Aktuelle Organisationsentwicklung in Wohlfahrtsverbänden

Derzeitige Struktur:	Identität als Mitgliederverband	und Betriebsorganisation
Veränderungstrend:	Trennung zwischen Mitgliederverband	und Betriebsorganisation

Gegenwärtig zeichnet sich ein Trend ab, nachdem sich große Einrichtungen aus dem Verband herauslösen, um einen eigenen Unternehmensverband zu gründen und selbständig operieren zu können. Marktfähige Dienstleistungen, die kostendeckend oder gewinnbringend erbracht werden, stehen im Vordergrund.

Die Debatten um QE finden ausschließlich auf der Seite der - betriebswirtschaftlich geprägten - Unternehmensverbände statt, die Mitgliederverbände werden nicht daran beteiligt. Somit besteht die Gefahr, daß Wohlfahrtsverbände zu reinen Wirtschaftsunternehmen werden und sich solche Angebote durchsetzen und die Qualitätsdebatte maßgeblich beeinflussen, die sich nach betriebswirtschaftlichen Konzepten wie ISO 9000 und TQM bemessen lassen.

Das Forschungsprojekt ist nun mit einer Entwicklung konfrontiert, die zunächst nicht Gegenstand der Untersuchung war, die aber mit einbezogen werden sollte, da sie in allen Einrichtungen stattfindet und z.B. Druck ausübt durch Leistungsvereinbarungen.

Durch den Druck, wirtschaftlich arbeiten zu müssen, werden in der Praxis Konzepte ‚erzungen‘, weil sie die Basis von Leistungsvereinbarungen darstellen.

Es stellt sich nun die Frage, wie die in der Praxis stattfindenden Organisationsentwicklungen und sozialgesetzlichen Vorgaben mit in das laufende Forschungsprojekt einbezogen werden können, um praxisrelevante Ergebnisse zu erzielen.

Es wird der Vorschlag gemacht, statt der ursprünglichen Totalerhebung exemplarisch vorzugehen und in einigen ausgewählten Einrichtungen qualitative Leitfadeninterviews durchzuführen, die sowohl die aufgeworfene Fragen aus der schriftlichen Befragung, als auch die aktuelle Diskussion und Transformationsprozesse mit berücksichtigen.

Als weitere Vorschläge werden angeregt:

- eine systematische Literaturerfassung – evtl. die Erstellung einer gemeinsamen Datenbank zur Qualitätssicherung mit dem ISA in Münster,
- die guten Kontakte zum kommunalen Bereich in Düsseldorfer Region zu nutzen und zur Konzeptentwicklung für Fortbildungsseminare in der Sozialen Arbeit beizusteuern,
- Mitarbeiterbefragungen zum Thema Fortbildungen durchzuführen – evtl. in Verbindung mit studentischen Seminaren (z.B. das Seminar zum Thema Ehrenamt von Frau Weigel-Stollenwerk).

Herr Friese schlägt vor, den Bereich der Kitas zu favorisieren, da diese in besonderem Maße von Konkurrenzdruck in der QE betroffen seien. An diesem – ohne kontroverse Diskussion besprochenen - Beispiel wurden im folgenden mögliche Konflikt/bzw. Kommunikationsbereiche brainstormartig gesammelt und wie folgt aufgelistet:

Mögliche Eingrenzungen: Kita

- Grundkonflikt zwischen öffentl. und konfessionellen Trägern
- Konkurrenzkonflikt zwischen/innerhalb der Spitzenverbände
- Konkurrenzkonflikt zu gewerblichen Anbietern
- Fortbildung bei großen Trägern in eigenen Fachabteilungen
- Welche Rolle spielen zentrale Zertifizierungsstrategien?
- Qualifikationsniveau der MitarbeiterInnen in den Einrichtungen
- Welche betriebswirtschaftlichen Prejudizierungen?
- Finanzausstattung des Trägers
- Zeitvergleich bei der exemplarischen Untersuchung von Einrichtungen in Verbindung mit gesetzlichen Veränderungen
- Sozialräumliche Versorgungsrelevanz („Ergebnisqualität“)
- Bedarfsentwicklung aus unterschiedlichen Perspektiven

Düsseldorf, 18.06.2000

Protokollierung: Heike Brandes

Literatur

- Betzelt, Sigrid; Bauer, Rudolph 2000: Erwerbsarbeit im „Dritten Sektor“. Bestandsaufnahme, Perspektiven und Empfehlungen. Kleine Schriften des i.l.s. – Heft 8. Bremen: Institut für Lokale Sozialpolitik und Nonprofit-Organisationen
- Biebricher, Martin; Boeßenecker, Karl-Heinz; Weigel-Stollenwerk, Nicole 1999: Qualitätsmerkmale und Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit. In: neue praxis 6, S. 616 – 622
- Biedermann, Christiane 1998: Freiwilligenarbeit koordinieren! Volunteering und Volunteer Management in Großbritannien. Berlin: fjs
- Boeßenecker, Karl-Heinz 1998: Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege in der BRD. Eine Einführung in Organisationsstruktur und Handlungsfelder. 2. Aufl. Münster: Votum
- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge 1997: Fachlexikon der sozialen Arbeit. 4. Aufl. Frankfurt a. M.: Eigenverlag
- Gerhard Frank, Claus Reis, Manfred Wolf 1994: „Wenn man die Ideologie weglässt, machen wir alle das gleiche“. Das Praxisverständnis leitender Fachkräfte unter Bedingungen des Wandels der freien Wohlfahrtspflege. Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge. Frankfurt a.M.
- Hansbauer, Peter; Paul-Roemer, Gottfried; Boeßenecker, Karl-Heinz 1998: Forschungsprojekt Qualitätsmerkmale und Qualitätssicherung in der Sozialen Arbeit. Erster Zwischenbericht und Dokumentation des gleichnamigen Symposiums. Düsseldorf: Fachhochschule - FSP WV / SW
- Höflacher, Stefan 1999: Wird ehrenamtliche Tätigkeit im Nonprofit-Sektor durch zunehmende Professionalisierung verdrängt? In: Witt, Dieter, Blümle, Ernst-Bernd u.a. (Hrsg.): Ehrenamt und Modernisierungsdruck in Nonprofit-Organisationen. Eine Dokumentation. Wiesbaden: DUV & Gabler, S. 51 - 63
- Kröger, Rainer (Hrsg.) 1999: Leistung, Entgelt und Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe. Arbeitshilfe mit Musterbeispielen zur praktischen Umsetzung der §§ 78a – g SGB VIII. Neuwied: Luchterhand
- Maelicke, Bernd (Hrsg.) 1999: Handbuch Sozialmanagement 2000. Baden-Baden: Nomos
- Mecklenburg, Roland 1999: Ich spür` schon wie es wirkt. In Jugendpolitik 2, S. 24 - 26
- Projektgruppe WANJA 2000: Handbuch zum Wirksamkeitsdialog in der offenen Kinder- und Jugendarbeit. Votum: Münster
- Speck, Otto 1999: Die Ökonomisierung sozialer Qualität. Zur Qualitätsdiskussion in Behindertenhilfe und Sozialer Arbeit. München: Reinhardt Verlag
- Tietze, Wolfgang (Hrsg.) 1998: Wie gut sind unsere Kindergärten? Eine Untersuchung zur pädagogischen Qualität in deutschen Kindergärten. Neuwied: Luchterhand

Tietze, Wolfgang u.a. (Hrsg.) 1997: Kindergarten-Einschätz-Skala (KES). Deutsche Fassung der Early Childhood Environment Rating Scale von Thelma Harms & Richard Clifford. Neuwied: Luchterhand

Weigel, Nicole u.a. (Hrsg.) 1999: Freien Trägern auf der Spur. Analysen zu Strukturen und Handlungsfeldern der Jugendhilfe. München: DJI

Anhang

Qualitätsgesellschaften der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege

AWO-Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Sozialplanung (gos)

Oppelner Str. 130

53119 Bonn

Tel: 0228 – 6685-203

Fax: 0228 – 6685-270

e-mail: gos@awobu.awo.org

Caritas

Die Caritas hat mit dem Diakonischen Werk eine gemeinsame Zertifizierungsgesellschaft (proCum Cert) gegründet¹⁹.

DRK

Das DRK verfügt über kein Institut für Qualitätsentwicklung. Es existieren Vereinbarungen und Empfehlungen für einzelne Bereiche zum Thema Qualitätsmanagement.

Diakonisches Institut für Qualitätsmanagement und Forschung

Gänseheidestr. 83

70186 Stuttgart

Tel: 0711 – 2371946-0

Fax: 0711 - 2371946-30

e-mail: DQF-Diakonisches-Institut@t-online.de

PARITÄTISCHE Gesellschaft für Qualität mbH

Feldmannstr. 92

66119 Saarbrücken

Tel: 0681 – 92660-32

Fax: 0681 – 92660-30

e-mail: P.Qualitaet@paritaet.org

¹⁹ Zum Zeitpunkt der Fertigstellung des Berichts lagen uns noch keine weiteren Informationen über diese Gesellschaft vor