

Olk, Thomas; Speck, Karsten

Qualität und Qualitätsentwicklung in der Sozialpädagogik

Klieme, Eckhard [Hrsg.]; Tippelt, Rudolf [Hrsg.]: Qualitätssicherung im Bildungswesen. Weinheim u.a. : Beltz 2008, S. 76-95. - (Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft; 53)

urn:nbn:de:0111-opus-72704



in Kooperation mit / in cooperation with:

BELTZ JUVENTA

<http://www.juventa.de>

Nutzungsbedingungen / conditions of use

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)
Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft
Informationszentrum (IZ) Bildung
Schloßstr. 29, D-60486 Frankfurt am Main
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Zeitschrift für Pädagogik · 53. Beiheft

Qualitätssicherung im Bildungswesen

Eine aktuelle Zwischenbilanz

Herausgegeben von
Eckhard Klieme und Rudolf Tippelt

Beltz Verlag · Weinheim und Basel

Die in der Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere Datenverarbeitungsanlagen, verwendbare Sprache übertragen werden. Auch die Rechte der Wiedergabe durch Vortrag, Funk- und Fernsehsendung, im Magnettonverfahren oder auf ähnlichem Wege bleiben vorbehalten. Fotokopien für den persönlichen oder sonstigen eigenen Gebrauch dürfen nur von einzelnen Beiträgen oder Teilen daraus als Einzelkopie hergestellt werden. Jede im Bereich eines gewerblichen Unternehmens hergestellte oder genutzte Kopie dient gewerblichen Zwecken gem. § 54 (2) UrhG und verpflichtet zur Gebührenzahlung an die VG Wort, Abteilung Wissenschaft, Goethestr. 49, 80336 München, bei der die einzelnen Zahlungsmodalitäten zu erfragen sind.

©2008 Beltz Verlag · Weinheim und Basel
Herstellung: Klaus Kaltenberg
Gesamtherstellung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza
Printed in Germany
ISSN 0514-2717
Bestell-Nr. 41154

Inhaltsverzeichnis

<i>Eckhard Klieme/Rudolf Tippelt</i> Qualitätssicherung im Bildungswesen. Eine aktuelle Zwischenbilanz	7
Bereiche	
<i>Wolfgang Tietze</i> Qualitätssicherung im Elementarbereich	16
<i>Hartmut Ditton</i> Qualitätssicherung in Schulen	36
<i>Olaf Köller</i> Bildungsstandards in einem Gesamtsystem der Qualitätssicherung im allgemeinbildenden Schulsystem Deutschlands	59
<i>Thomas Olk/Karsten Speck</i> Qualität und Qualitätsentwicklung in der Sozialpädagogik	76
<i>Philipp Gonon</i> Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung. Eine Bilanz	96
<i>Klaus Meisel</i> Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung	108
<i>Lutz von Rosenstiel</i> Qualitätssicherung in der betrieblichen Weiterbildung	122
<i>Andrä Wolter/Christian Kerst</i> Akkreditierung als Verfahren der Qualitätssicherung von Studiengängen in Deutschland. Eine Policy-orientierte Analyse	135
<i>Bernhard Schmidt</i> Qualität der Lehre an Hochschulen	156
<i>Rudolf Tippelt</i> Qualitätsstandards und Forschungsevaluationen in der Erziehungswissenschaft	171

Implementierung von Qualitätssicherung

Helmut Fend

Dimensionen von Qualität im Bildungswesen. Von Produktindikatoren zu
Prozessindikatoren am Beispiel der Schule 190

Esther Berner/Jürgen Oelkers/Kurt Reusser

Implementation von Bildungsstandards: Bedingungen des Gelingens
(und Scheiterns) aus internationaler Sicht 210

Thomas Olk/Karsten Speck

Qualität und Qualitätsentwicklung in der Sozialpädagogik

1. Einleitung

Seit etwa Mitte der 1990er Jahre sieht sich die sozialpädagogische Praxis¹ mit dem Qualitätsdiskurs konfrontiert. Übergreifenden gesellschaftlichen Trends folgend wird nun auch von der Kinder- und Jugendhilfe eine Präzisierung ihrer Wirkungsziele, eine Offenlegung ihrer „Gütekriterien“ und Vorgehensweisen sowie eine genauere Überprüfung und ein Nachweis ihrer Ergebnisse eingefordert. Inzwischen sind in einer ersten Phase vor allem im industriellen und gewerblichen Bereich entwickelte Konzepte und Verfahren des Qualitätsmanagements (wie z.B. die Normenreihe DIN EN ISO 9000ff, TQM sowie EFQM) für die Belange sozialpädagogischer Praxisfelder adaptiert sowie in einer zweiten Phase ein breites Spektrum von Verfahren und Instrumenten der Qualitätsentwicklung und des Qualitätsmanagements für spezifische Handlungsfelder sowie Einrichtungen und Dienste der sozialpädagogischen Praxis entwickelt und eingeführt worden. Begleitet wurde dieser „Qualitätsboom“ durch eine Vielzahl von Fachtagungen und Kongressen und einer mittlerweile ausufernden Publikationstätigkeit zu Themenbereichen wie „Qualität“, „Qualitätsmanagement“, „Qualitätsentwicklung“, „Qualitätssicherung“ etc. (vgl. Merchel 2005 sowie 2006). Es scheint daher lohnend, eine erste Zwischenbilanz zu ziehen und nach den Hintergründen, den Umgangsweisen der unterschiedlichen Akteure mit dem Qualitätsthema als auch nach absehbaren Auswirkungen der Einführung von Qualitätsmanagementverfahren auf das sozialpädagogische Handeln zu fragen. Allerdings stößt ein solches Anliegen auf Grenzen. Zwar hat sich im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe durchaus eine Wirkungs- bzw. Effektivitätsforschung (vgl. Hollenstein 1993; Schmidt u.a. 2002; vgl. für einen Überblick Otto 2007) sowie im internationalen Bereich eine Implementationsforschung (vgl. Bermann 1995; Ahire/Waller/Golhar 1996 sowie Lee u.a. 2007) etabliert, es liegen aber für Deutschland kaum umfassende empirische Untersuchungen über die intendierten wie nicht-intendierten Auswirkungen der Einführung von Qualitätsmanagementverfahren in einzelnen Handlungsfeldern bzw. Einrichtungen und Diensten der Kinder- und Jugendhilfe vor. Insbesondere fehlen – von einigen Untersuchungen abgesehen – grundlegende Studien a) zu den tatsächlichen Handlungsmustern unterschiedlicher Akteursgruppen im Umgang

1 Im Interesse einer möglichst hohen Übereinstimmung zwischen dem Gegenstandsbereich der Sozialpädagogik als einer Teildisziplin der Erziehungswissenschaft und dem sozialpädagogischen Praxisfeld konzentriert sich der folgende Beitrag auf die Kinder- und Jugendhilfe – also den Geltungsbereich des SGB VIII – obwohl ähnliche Entwicklungen und Fragestellungen auch in angrenzenden Feldern der Sozialen Arbeit beobachtbar sind.

mit der Qualitätsthematik und den eingeführten Verfahren in der Praxis, b) zu den Wirkungen und dem Nutzen der Verfahren der Qualitätsentwicklung für die Klienten² bzw. Nutzer einschließlich ihrer Beteiligungschancen, c) zu den mittel- und langfristigen Auswirkungen und Nebenwirkungen von Verfahren der Qualitätsentwicklung auf das unmittelbare sozialpädagogische Handeln der Fachkräfte (vgl. dazu neuerdings Beckmann u.a. 2006 und 2007).³ Der folgende Beitrag beabsichtigt daher, das vorliegende empirische Wissen zu diesem Untersuchungsgegenstand zusammenzutragen und offene Forschungsfragen zu formulieren.

Der Beitrag ist folgendermaßen aufgebaut: Zunächst werden die Auslösebedingungen und „treibenden Kräfte“ des Qualitätsbooms im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe rekonstruiert (vgl. Abschnitt 2), sodann die veränderte Relationierung von gesellschaftlichen Erwartungen und Steuerungsinteressen gegenüber der sozialpädagogischen Praxis herausgearbeitet (vgl. Abschnitt 3), organisationale Strategien des Umgangs mit dem Qualitätsthema problematisiert (vgl. Abschnitt 4) sowie die Auswirkungen von Verfahren und Instrumenten der Qualitätsevaluation auf die Interaktion zwischen Fachkräften und Klienten analysiert (vgl. Abschnitt 5). Ein Fazit beschließt die Argumentation (vgl. Abschnitt 6).

2. Hintergründe und „treibende Kräfte“ der Qualitätsdebatte in der Sozialpädagogik

Obwohl die Beschäftigung mit der „Qualität“ sozialpädagogischer Arbeit sowie die Diskussion um „Gütekriterien“ qualitativ hochwertiger sozialpädagogischer Praxis durchaus auf eine lange Tradition zurückblicken kann⁴, ist die Art und Weise der Qualitätsanfrage in ihrer heutigen Form dennoch neu in der Sozialpädagogik (vgl. Hornstein 2000, Merchel 2000). Es geht nun nicht länger um die Verbesserung der Qualität durch Höherprofessionalisierung und die Entwicklung fachinterner Gütekriterien und methodischer Vorgehensweisen, sondern um ökonomische Effektivitäts- und Effizienzerwartungen, Kosten-Leistungs-Relationen und quantifizierbare Erfolgsmessungen. Da es sich hierbei in erster Linie um Erwartungen von politischen und gesellschaftlichen Akteuren handelt, die losgelöst und unabhängig von sozialpädagogischen Selbstdeutungen und disziplininternen Maßstäben formuliert werden, wird diese Debatte und die hiermit verbundenen Anspruchshaltungen gegenüber der Sozialpädagogik als in hohem Maße

- 2 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird nicht durchgängig eine geschlechtergerechte Sprache verwendet. Im Falle der männlichen Form ist immer auch die weibliche Form mit gemeint.
- 3 Darüber hinaus gibt es zwar Ansätze für eine grundsätzliche theoretische Auseinandersetzung mit dem Qualitätskonzept und seiner Bedeutung für das sozialpädagogische Feld (vgl. Köpp/Neumann 2003, Honig/Joos/Schreiber 2004 sowie die Beiträge in Beckmann u.a. 2004), allerdings konnten diese zumeist auf die frühkindliche Erziehung und Betreuung bezogenen Arbeiten noch keine breite Debatte in der Sozialpädagogik auslösen.
- 4 Ein prominentes Beispiel stellen die „Strukturmaximen einer modernen lebensweltorientierten Jugendhilfe“ dar (vgl. BMJFFG 1990, S. 88ff.).

von außen aufgezwungen empfunden.⁵ Im sozialpädagogischen Fachdiskurs wird zudem befürchtet, dass die Übertragung von aus dem industriellen Bereich stammenden Verfahren und Instrumenten des Qualitätsmanagements auf die sozialpädagogische Praxis professionelle Handlungsspielräume durch Standardisierung und Formalisierung einschränken und die Partizipation der Nutzer am Prozess der Dienstleistungserbringung eher verhindern als ermöglichen könnte (vgl. z.B. Shaw 1995 sowie Engel u.a. 1998 sowie Langer 2007).

Trotz solcher skeptischen Einschätzungen und Befürchtungen konnten sich auch die sozialpädagogischen Einrichtungen und Dienste dem Qualitätsthema und den hiermit verbundenen gesellschaftlichen Erwartungen keineswegs entziehen. Vielmehr ist sowohl in der sozialpädagogischen Praxis als auch in der Fachdisziplin eine intensive Auseinandersetzung mit der Qualitätsthematik zu beobachten. Hierzu haben nicht zuletzt die im Folgenden genannten Entwicklungen und „treibenden Kräfte“ beigetragen:

- Verschärfung der Konkurrenzsituation zwischen einer wachsenden Anzahl unterschiedlicher Typen freier Träger der Kinder- und Jugendhilfe um die knapper werdenden öffentlichen Finanzmittel, die die kontinuierliche Verbesserung der Leistungsqualität bei möglichst geringem Mittelaufwand als einen „strategischen Wettbewerbsfaktor“ auf staatlich regulierten Märkten für soziale Dienstleistungen erscheinen lässt (vgl. Volkmar 1998);
- Wandel des Selbstverständnisses des Sozialstaates vom „Versorgungsstaat“ zum „Minimalstaat“ bzw. „aktivierenden Staat“, in dessen Folge Managementkonzepte und -verfahren aus dem privatwirtschaftlichen auf den öffentlichen Sektor übertragen werden, mit dem Ziel Effektivität und Effizienz öffentlicher Leistungsproduktion zu steigern (vgl. Olk 2001);
- Einführung von gesetzlichen Vorschriften zu Vereinbarungen zwischen öffentlichen Kostenträgern (Zuwendungsgebern) und freien Leistungsanbietern (Zuwendungsempfänger) nach dem Vorbild des Krankenversicherungs-, Pflegeversicherungs- und Sozialhilferechts nun auch im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe durch die zum 01.01.1999 in Kraft getretenen neuen Vorschriften der §§ 78a-g SGB VIII;
- die kommunale Verwaltungsreform auf der Grundlage der Ideen und Prinzipien der internationalen „New Public Management“-Bewegung nach dem Muster des von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) entwickelten „Neuen Steuerungsmodells“ (NSM) seit der ersten Hälfte der 1990er Jahre (vgl. KGSt 1994; vgl. zu einer umfassenden Evaluation dieses Reformprozesses Bogumil u.a. 2007) sowie nicht zuletzt

5 Ganz in diesem Sinne identifiziert Kuper (vgl. 2002, S. 549) die spezifische Relevanz des Qualitätsbegriffes im Bildungsdiskurs in der hiermit möglichen Distanzierung von pädagogischen Selbstdeutungen und dem Verweis auf Fremdreferenzen, über die das Bildungssystem – und analog auch das System der Kinder- und Jugendhilfe – an seine unterschiedlichen Umweltausschnitte zurückgebunden ist. Insofern repräsentiert der Qualitätsdiskurs nichts anderes als die in der Umwelt institutionalisierten Erwartungen an die Beschaffenheit der professionellen Leistungen im sozialpädagogischen Praxisfeld.

- die Bundesinitiative „Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“, in deren Rahmen insgesamt 36 Broschüren in einer Auflage von jeweils 15.000 Exemplaren publiziert worden sind (vgl. BMFSFJ 2002) und mit deren Hilfe die bestehende Praxis in der Kinder- und Jugendhilfe überprüft, kritisch bewertet und durch Umschichtungen von Mitteln finanzielle Ressourcen für neue Aufgaben und innovative Handlungsformen erwirtschaftet werden sollten (vgl. kritisch Hornstein 2000, S. 133f.).

Das Aufkommen des Qualitätsthemas ist ganz offensichtlich – ähnlich wie im Bereich von Schule und Hochschule – eine Begleiterscheinung des übergreifenden Trends, im Bereich der Privatwirtschaft entwickelte betriebswirtschaftlich begründete bzw. primär kostenorientierte Konzepte und Verfahren des Managements nun auch auf die Bereiche Bildung und sozialpädagogische Dienste zu übertragen. Möglich und plausibel wird dies, weil die quantitativen Wachstumsprozesse der letzten Jahrzehnte zu einer Bedeutungsaufwertung von Ressourcenfragen und zu einem veränderten Funktions- und Selbstverständnis sowohl des Bildungs- als auch des Sozialwesens beigetragen haben. Die Einrichtungen, Dienste und Trägerorganisationen im sozialpädagogischen Praxisfeld, die bislang überwiegend unter der Perspektive ihrer weltanschaulich-milieu-gebundenen Wertorientierungen und ihrer sozialpädagogischen Fachlichkeit betrachtet wurden, müssen nun auch als Wirtschaftsbetriebe begriffen werden, deren Leitung und organisatorische Strukturierung zunehmend betriebswirtschaftliche Kompetenzen des Managements erfordert. Auch versteht sich die moderne Kinder- und Jugendhilfe spätestens seit der Einführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (SGB VIII) von 1990 nicht länger als gesellschaftliche Disziplinierungs- und Kontrollagentur, sondern vielmehr als eine fachlich begründete Sozialleistung für potenziell alle Kinder, Jugendlichen und ihre Personensorgeberechtigten (vgl. Münder u.a. 2006). Die hiermit verbundene Transformation freier Träger von „Wertgemeinschaften zu Dienstleistungsunternehmen“ (vgl. Rauschenbach/Sachße/Olk 1996) und die Umwandlung der Jugendämter in „kommunale Dienstleistungsunternehmen“ hängen also insgesamt damit zusammen, dass der Bereich der Kinder- und Jugendhilfe aufgrund des seit den 1970er Jahren beobachtbaren enormen Wachstums an Personal, Organisationen, Finanzmitteln und Adressatengruppen längst aus der geschützten Nische eines quantitativ unbedeutenden „Randbezirks“ kommunaler Sozialstaatlichkeit herausgetreten und nun verstärkt dem rauen Wind öffentlicher Aufmerksamkeit und dem wirksamkeitsbezogenen Kontrollblick sozialpolitischer Akteure ausgesetzt ist.

3. Implementierung von Qualitätserwartungen durch Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen

Im System der Kinder- und Jugendhilfe, das durch das Zusammenwirken öffentlicher mit einer Vielzahl freier Träger und einer unüberschaubaren Vielfalt unterschiedlichster Einrichtungen, Dienste und Angebotsformen sozialpädagogischer Leistungen auf loka-

ler Ebene gekennzeichnet ist, sind es insbesondere die 1999 eingeführten Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen nach § 78a-g, mit deren Hilfe Konzepte und Verfahren der Qualitätsentwicklung bzw. des Qualitätsmanagements in die Praxis sozialpädagogischer Einrichtungen und Diensten implementiert werden (vgl. die Beiträge in Kröger 1999). Sie sind Ausdruck eines neuen Steuerungsverständnisses, das durch einen Wechsel von der Steuerung über quantitative Inputs (Ausweitung von Finanzmitteln, Personal, Einrichtungen etc.) zu einer Steuerung qualitativer Parameter organisatorischer Strukturen und Abläufe gekennzeichnet ist (vgl. auch Merchel 2005, S. 40). Ähnlich wie im Bereich des schulisch geprägten Bildungssystems basiert dieses neue Steuerungsverständnis auf der Einsicht, dass sich Qualität nicht allein durch die Beeinflussung übergreifender Systemstrukturen, sondern letztlich nur durch die kleinteilige Gestaltung von pädagogischen Settings und konkreten Arbeitsabläufen in (sozial-) pädagogischen Institutionen beeinflussen lässt.

Bei der Steuerung über Leistungsvereinbarungen geht es also letztlich darum, weit über die üblichen Kontrollpraktiken im herkömmlichen Zuwendungsverfahren hinaus durch die präzise Beschreibung von Leistungen, die Zuordnung von Entgelten zu Leistungsbestandteilen und die Vereinbarung von Qualitätskriterien und Verfahren zu ihrer fortlaufenden Überprüfung eine detaillierte Feinsteuerung organisationsinterner Abläufe im Verhältnis zwischen öffentlichen und freien Trägern zu erreichen. Der anvisierte Umstieg von der rein quantitativen Input-Steuerung zu einer wirkungsorientierten Qualitätssteuerung ist Ausdruck eines gestiegenen Steuerungsinteresses der öffentlichen Träger gegenüber den freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe.

Allerdings zeigt sich bei näherem Hinsehen, dass nicht die Gütekriterien professionellen Handelns oder die Interessen- und Bedürfnisartikulationen der Klienten im Mittelpunkt von Verhandlungen und Vereinbarungen stehen, sondern in erster Linie Kennzahlen, Entgelte und das verfügbare Finanzvolumen. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die öffentlichen Kostenträger. Wenn sich Mittelvergabe und Verwendungsprüfung nicht mehr – wie im herkömmlichen Zuwendungsverfahren – auf den bloßen „Verwendungsnachweis“ im Sinne einer wirtschaftlichen und formal richtigen Mittelverausgabung beschränken, sondern auch anspruchsvolle Ergebnisziele einbezogen werden, dann ist nicht nur ein erhöhter zeitlicher Arbeitsaufwand, sondern auch ein anderes Beratungsverständnis und eine höhere Controllingkompetenz erforderlich (z.B. in Bezug auf dialogisches Vorgehen, Feldkenntnis vor Ort, realistische Zieldefinitionen, Fehlerfreundlichkeit), die nicht zwangsläufig in jedem kommunalen Jugendamt und jedem Landesjugendamt in ausreichendem Umfang verfügbar sind.⁶

Die Probleme der qualitativen Feinsteuerung sozialpädagogischen Handelns gehen auch aus vorliegenden Analysen bestehender Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwick-

6 Obwohl die Einführung von Leistungsvereinbarungen ursprünglich mit Argumenten wie Kostenreduktion und „effektiveren Mitteleinsatz“ begründet wurde, ist also zumindest in der Einführungsphase, wahrscheinlich aber auch darüber hinaus, sowohl bei den betroffenen freien Trägern als auch den öffentlichen Kostenträgern mit einem Anstieg des administrativen Arbeitsaufwands und der Bindung qualifizierten Verwaltungspersonals zu rechnen (vgl. Olk/Speck/Sattler 2004 sowie Olk/Speck/Albert 2004).

lungsvereinbarungen nach §§ 78a ff. SGB VIII (vgl. Münder/Tammen 2003) und aus Rahmenverträgen der Länder nach § 78f SGB VIII hervor (vgl. Gottlieb u.a. 2003). Münder und Tammen (vgl. 2003) konstatieren, dass in den allerwenigsten Fällen die untersuchten Qualitätsentwicklungsvereinbarungen eigenständige Aussagen zur Qualitätsbewertung, -entwicklung und -gewährleistung enthalten: „Der Aspekt der *Entwicklung* der Qualität findet in den meisten Vereinbarungen keine Berücksichtigung. Sehr viele der Regelungen in diesem Regelungspunkt haben den Charakter theoretischer, abstrakter und allgemeiner Abhandlungen zum Thema Qualität mit wenig erkennbarem Bezug zur konkret vereinbarten Leistung.“ (Münder/Tammen 2003, S. 37; Hervorh. i. Org.) Zudem ließen sich in den Vereinbarungen kaum Verknüpfungen zwischen Entgeltvereinbarungen einerseits und Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen andererseits feststellen: So sehen die Verträge beispielsweise in keinem Fall „ein erhöhtes Entgelt für den Fall besonders guter Leistung oder besonders hochwertiger Qualität vor“ (Münder/Tammen 2003, S. 36). Gottlieb u.a. (vgl. 2003) bestätigen die Analyseergebnisse für die übergeordneten Rahmenverträge der Länder nach § 78f SGB VIII. Demnach sind die Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen deutlich weniger präzise formuliert als die Entgeltvereinbarungen. Zudem fungieren die Qualitätsentwicklungsvereinbarungen eher als Prüfvereinbarungen denn als Vereinbarungen zur Qualitätsentwicklung.

4. Qualitätsmanagement in sozialpädagogischen Organisationen

4.1 Verfahren und Modelle des Qualitätsmanagements

Im Hinblick auf die Umgangsweisen von Einrichtungen, Diensten und Trägerorganisationen der Kinder- und Jugendhilfe mit der Qualitätsthematik ist festzustellen, dass pragmatische Strategien dominieren (vgl. Merchel 2005, S. 41f.; Flösser/Oechler 2004). Die generelle Debatte über Möglichkeiten und Wege der Qualitätsverbesserung hatte sich rasch auf die Frage nach den für die eigene Organisation geeigneten Modellen und Verfahren des Qualitätsmanagements verengt, während grundsätzliche Fragen nach der Bestimmung der Qualität sozialpädagogischen Handelns als bereits beantwortet oder aber als irrelevant behandelt wurden. Insofern kann kaum überraschen, dass inzwischen eine kaum noch überschaubare Vielzahl an Konzepten und Modellen zur Qualitätsentwicklung, zum Qualitätsmanagement bzw. zur Qualitätssicherung angewandt und erprobt werden (vgl. Peterander/Specck 1999; Specck 2006 sowie Gerull 2000).

Gerull hat auf der Basis von über 700 Publikationen und Materialien zum Thema Qualität die Qualitätsmanagement-Systeme und -konzepte im sozialen Bereich in einem Hand- und Werkbuch zusammengetragen, systematisiert und bewertet (vgl. Gerull 2000). Unter Qualitätsmanagement wird dabei ein „Teil der Gesamtführungsaufgabe eines Unternehmens zur Entwicklung, Aufrechterhaltung und Förderung der Leistungsfähigkeit“ und unter Qualitätsmanagement-System „ein strategisches Konzept zur Umsetzung des Qualitätsmanagements“ verstanden (S. 5/Glossar). Als klassische und bun-

desweit anerkannte Qualitätsmanagement-Systeme können nach dieser Systematisierung – ähnlich wie im Bildungsbereich – das Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000ff., das Total Quality Management (TQM) sowie das Qualitätsmanagement-Modell der European Foundation für Quality (EFQM) gelten. Darüber hinaus gibt es weitere Qualitätsmanagement-Systeme, die sich durch weniger komplexe und detaillierte Konzepte und Abläufe auszeichnen und nicht vorrangig als Unternehmenskonzept für hierarchische Organisationen konzipiert sind. Auch die Wohlfahrtsverbände haben zum Teil weitere Qualitätsmanagement-Systeme und Zertifizierungssysteme entwickelt und eigene Qualitätsinstitute eröffnet.

Das Neue an der Einführung der Qualitätsmanagement-Systeme lässt sich insbesondere in den folgenden vier Aspekten zusammenfassen:

1. Während bislang vor allem die Strukturqualität im Mittelpunkt stand, treten nunmehr die Prozess- sowie vor allem die Ergebnisqualität ins Zentrum des Interesses.
2. Während es bislang üblich war, allgemeine – meist viel zu globale und kaum erreichbare – Ziele sozialpädagogischen Handelns zu formulieren, besteht nun der Anspruch, messbare Indikatoren zur Überprüfung der konkret definierten Ergebnisse bzw. Wirkungen zu entwickeln.
3. Während bislang der Nachweis einzelner Rahmenbedingungen oder Instrumente zur Aufrechterhaltung bzw. Weiterentwicklung der Qualität genügten (z.B. erforderliche Qualifikation, Fort- und Weiterbildung, Supervision), wird nunmehr gefordert, über ein umfassendes Verfahren des Qualitätsmanagements die systematische Steuerung und kontinuierliche Verbesserung der Strukturen und Rahmenbedingungen, der Abläufe des professionellen Handelns sowie der Ergebnisse nachzuweisen.
4. Während bislang allenfalls zu Beginn einer Förderung der Nachweis bestimmter Rahmenbedingungen eingefordert wurde, werden nun zunehmend a) Qualitätskriterien und Qualitätsnachweise zum Gegenstand von Aushandlungsprozessen über Finanzen erhoben und b) die Ausreichung von Finanzmitteln direkt an die Einhaltung bzw. Erreichung bestimmter Qualitätskriterien gekoppelt.

4.2 Zur Implementation von Instrumenten und Verfahren des Qualitätsmanagements auf der Ebene der Einzelorganisationen

Die Frage nach Beweggründen, Verlaufsprozessen und Auswirkungen der Einführung von Verfahren und Instrumenten des Qualitätsmanagements lenkt den Blick auf die Einzelorganisationen der sozialpädagogischen Praxis. Im Hinblick auf die prozessuale Perspektive gilt: Ob überhaupt und gegebenenfalls welche Verfahren und Instrumente des Qualitätsmanagements eingeführt werden, wie dieser Prozess binnenorganisatorisch gesteuert und umgesetzt wird und welche Auswirkungen dies auf Organisationsstruktur, -kultur und -routinen zeitigt, hängt von den konkreten Bedingungen und Akteurskonstellationen vor Ort ab. Die Einführung eines Qualitätsmanagementmodells kann als Bestandteil eines umfassenden Organisationsentwicklungsprozesses ausgestaltet wer-

den, in dessen Verlauf das reflexive Wissen der Organisation über sich selbst verbessert, eine realistische Bestandsaufnahme des eigenen Wirkens sowie eine Selbstvergewisserung über programmatische Ziele, organisatorische Ablaufroutinen und Effekte angestoßen wird. Solche Prozesse können Innovationspotenziale freilegen und Leistungsverbesserungen auf der Ebene sozialpädagogischen Handelns ermöglichen. Allerdings sind auch gegenteilige Effekte denkbar, also die hierarchische Umsetzung handlungsrestringierender Regelwerke und Kontrollinstrumentarien, die zu einer Bürokratisierung der Leistungsprozesse und zu einer Verschlechterung der Leistungsergebnisse führen. Solche alternativen Prozessverläufe machen darauf aufmerksam, dass es unterschiedliche Formen der Implementation von Modellen des Qualitätsmanagements geben kann. Es ist sowohl denkbar, dass die Leitungsebene einer Organisation die Einführung des Qualitätsmanagements als eine rein managerielle Aufgabe betrachtet, die ohne Beteiligung der unteren Leitungsebenen, Fachkräfte und Klienten top-down durchzusetzen ist. Auf der anderen Seite sind Formen der Implementation denkbar, in denen die Führungs- und Leitungsebene zwar eine besondere Verantwortung für die Gestaltung des Implementationsprozesses übernimmt, allerdings die übrigen beteiligten Gruppen in angemessener Weise an der Ausgestaltung der entsprechenden Verfahren und Instrumente beteiligt. Die Einführung von Qualitätsmanagementverfahren veranlasst also die Führungsebene in jedem Falle zur Übernahme neuer Steuerungsverantwortlichkeiten; aber die Neuverteilung von Einfluss- und Verantwortungsbereichen muss keineswegs als Nullsummenspiel gestaltet werden, sondern kann auch die Verantwortlichkeit und Partizipation sowohl des Fachpersonals als auch der Klienten an diesem Prozess stärken (vgl. auch Gerull 2004). Empirische Studien, die solche binnenorganisatorischen Implementationsverläufe detailliert rekonstruieren, liegen für den deutschsprachigen Raum bislang nicht vor. Solche Untersuchungen, die als qualitative Organisationsstudien anzulegen wären, würden die subjektiven Perspektiven, Interessen und Relevanzsetzungen der unterschiedlichen Akteursgruppen ermitteln und Prozessverläufe der Organisationsentwicklung rekonstruieren, die sich im Zusammenhang mit der Einführung formaler Qualitätsmanagementsystemen als Resultat des Zusammenwirkens strategischer Handlungen unterschiedlicher Akteursgruppen ergeben würden.

Allerdings liegt neuerdings eine empirische Studie vor, die sich mit den Auswirkungen der Einführung von Qualitätsmanagement-Systemen in Einrichtungen der Jugendhilfe auf die Arbeitsbedingungen sozialpädagogischer Fachkräfte beschäftigt (vgl. Beckmann u. a. 2006 sowie 2007). Anhand einer Befragung von 30 Führungskräften, 261 Fachkräften und 435 Familien in 30 Einrichtungen der sozialpädagogischen Familienhilfe in Nordrhein-Westfalen werden die Zusammenhänge zwischen der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen und unterschiedlichen Formen der Formalisierung des professionalisierten sozialpädagogischen Handelns untersucht. Zumindest für die befragten Einrichtungen stellt diese Untersuchung fest, dass Arbeitsbedingungen vorherrschen, die professionelles sozialpädagogisches Handeln keineswegs einengen sondern vielmehr ermächtigen. Die Vermutung, dass die Einführung formaler Qualitätsmanagement-Systeme in jedem Falle mit Prozessen der Standardisierung und Deprofessionalisierung verbunden sei, muss in dieser Pauschalität also zurückgewiesen werden.

Allerdings gilt auch: je ausgeprägter in diesen Einrichtungen Methoden des Monitorings, der Steuerung über Misserfolgsanalysen und Leistungsindikatoren genutzt werden, umso mehr lassen sich restringierende Formen der Formalisierung des professionellen Handelns identifizieren.

Darüber hinaus liegen Studien zur quantitativen Verbreitung von Qualitätsmanagement-Systemen in Organisationen vor, die sich exklusiv oder teilweise auf den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe beziehen. So geht etwa aus US-amerikanischen Studien hervor, dass die überwiegende Mehrheit der befragten Einrichtungen und Dienste im Bereich der Familienhilfe inzwischen Instrumente und Verfahren des Qualitätsmanagements eingeführt haben (vgl. Lee u.a. 2007). Als relevante Bedingungsfaktoren für die Einführung entsprechender Modelle und Instrumente werden insbesondere die Größe der Einrichtung, die Branche sowie die Finanzbasis der Organisation identifiziert. Als Barrieren werden – wenig überraschend, aber oft übersehen – Bedingungen wie zu starke Arbeitsbelastung und prekäre Finanzsituation hervorgehoben (vgl. Lee u.a. 2007).

Hinsichtlich der Entwicklung in Deutschland liegen ebenfalls zumeist regional begrenzt aussagefähige empirische Untersuchungen vor. So kann etwa Gerull (vgl. 2004) auf der Grundlage einer schriftlichen Befragung von 85 Einrichtungen in Nordrhein-Westfalen (einbezogen waren Jugend- und Sozialämter sowie insbesondere Einrichtungen aus dem Bereich der sozialpädagogischen Erziehungshilfen) zeigen, dass rund zwei Drittel der befragten Einrichtungen über zumindest einzelne Instrumente bzw. Verfahren des Qualitätsmanagements verfügen und dass ein weiteres Sechstel die Einführung solcher Verfahren plant. Qualitätsmanagement-Systeme sind bei den Einrichtungen und Diensten in freier Trägerschaft stärker verbreitet als in öffentlichen Ämtern und der Verbreitungsgrad nimmt (wenn die öffentlichen Einrichtungen außer Acht gelassen werden) mit der Größe dieser Einrichtungen zu. Auch eine Befragung aus dem Jahre 2001 belegt, dass neuere Verfahren und Instrumente der Qualitätsentwicklung – nicht zuletzt angestoßen durch förderrechtliche Vorgaben – auf der Ebene der Einrichtungen, Dienste und Träger der Kinder- und Jugendhilfe angekommen sind (vgl. Mamier 2003, S. 33). Erwartungsgemäß äußerten sich Jugendringe und Jugendverbände zu eigenen Verfahren und Instrumenten der Qualitätsentwicklung mehrheitlich nicht bzw. verneinten den Einsatz entsprechender Instrumente. Hervorzuheben ist auch die seltene Erwähnung der Beteiligung der Klienten bzw. Nutzer als Instrument der Qualitätsentwicklung (z.B. bei der individuellen Hilfeplanung). Dieser Befund entspricht den Ergebnissen einer kleineren Untersuchung von Peters u.a. (vgl. 2001), wonach auch nach Aussagen der befragten Landesjugendämter in den bestehenden Rahmenempfehlungen der Länder die Klienten bzw. Nutzer sozialpädagogischer Angebote (Eltern und ihre Kinder) bei der Erarbeitung von Qualitätsentwicklungsvereinbarungen keine Rolle spielen. Dies ist nicht zuletzt ein Resultat des Sachverhalts, dass in den Empfehlungen zu den Qualitätsentwicklungsvereinbarungen Regelungen und Vorschläge zur Partizipation der Klienten bzw. Nutzer fehlen (vgl. Peters/Ritter/Schollmeyer 2001).

Hervorzuheben ist zudem, dass in allen Untersuchungen bewährte und überkommene Verfahren und Instrumente der Qualitätsentwicklung wie Supervision, Aus- und Fortbildung, Fallkonferenzen sowie Konzeptionsentwicklung am häufigsten genannt

werden, während neuere Verfahren wie Selbst- und Fremdevaluation, Qualitätszirkel, Leitbildentwicklung, die Einführung eines Qualitätsbeauftragten etc. sowohl eine geringere Beliebtheit als auch eine geringere Verbreitung aufweisen. Während Merchel (vgl. 2005) dies als einen deutlichen Beleg für eine weit verbreitete Praxis der Entschärfung der Qualitätsherausforderung durch Verweis auf altbekannte Verfahren wertet, kommen sowohl Lee u.a. (vgl. 2007) für die US-amerikanische als auch Gerull (vgl. 2004) für die deutsche Situation zu einer positiveren Einschätzung: Sie bewerten entsprechende Äußerungen des Fachpersonals als ein Anzeichen dafür, dass die Einführung und Praktizierung neuer Verfahren der Qualitätsentwicklung von den Fachkräften erst dann als sinnvoll angesehen wird, wenn auch die Realisierungsbedingungen für die bisher bekannten Verfahren verbessert worden sind. Dieser Befund spricht dafür, dass die neuen Instrumente und Modelle der Qualitätssicherung die als bewährt geltenden Verfahren keineswegs verdrängen, sondern eher ergänzen.

Ist nun die aus den empirischen Befunden hervorgehende weite Verbreitung unterschiedlicher Modelle und Verfahren des Qualitätsmanagements in den Einrichtungen und Diensten der Kinder- und Jugendhilfe gleichzusetzen mit einer tief greifenden Veränderung der innerorganisatorischen Handlungsrouitinen und professionellen Vorgehensweisen? Diese Frage ist auf der Grundlage vorliegender empirischer Studien kaum schlüssig zu beantworten. Denn nachgewiesen ist bislang nur, dass sich die einzelnen Einrichtungen mit Verfahren und Instrumenten des Qualitätsmanagements beschäftigen und diese zumindest partiell in die Formalstruktur der Organisationen übernehmen. Ob der hiermit verbundene organisatorische Wandel tatsächlich die „Kernstruktur“ sozialpädagogischer Organisationen berührt, bleibt eine offene Forschungsfrage. Die Relevanz dieser Frage ergibt sich aus dem Forschungsstand: Die internationale Implementationsforschung konnte zeigen, dass die Übernahme eines formalen Qualitätsmanagement-Systems keineswegs mit seiner Verankerung in der Organisationskultur gleichzusetzen ist (vgl. etwa Zbaracki 1998 sowie Ahire/Waller/Golhar 1996). Auf solche Prozesse der „Immunsierung“ von Organisationen gegenüber Erwartungen aus der Umwelt verweist auch die neo-institutionalistische Organisationstheorie (vgl. nur Meyer/Rowan 1977 sowie 1978; vgl. Olk 1986 sowie zusammenfassend Schaefers 2002). Dieser Ansatz der Organisationstheorie richtet seine Aufmerksamkeit insbesondere auf den Umweltbezug von Organisationen und auf die Bedeutung von Fragen der Legitimierung organisationellen Handelns. Danach sind Organisationen bestrebt, durch die Übernahme von in der Umwelt verankerten „Rationalitätsmythen“ nach außen Legitimität zu gewinnen und damit ihren Ressourcenzufluss zu sichern. Damit erweisen sich viele Merkmale und Bestandteile der Formalstruktur von Organisationen – z.B. bestimmte Abteilungen, Verfahrensweisen oder Programme – keineswegs als Ausdruck „rationalen“ Organisierens, als vielmehr als Ergebnis der Ausrichtung der Formalstrukturen an unabweisbaren Erwartungen und Rationalitätsannahmen von außen. Meyer und Rowan (vgl. 1977) gehen nun von einer „losen Kopplung“ der Formal- und Aktivitätsstruktur der Organisation aus mit der Folge, dass institutionalisierte Erwartungen an die Organisation zwar in die Formalstruktur übernommen, aber gleichzeitig die eigentliche technische Ebene der Aktivitätsstruktur der Organisation von diesen Anforder-

rungen entlastet wird. Eine solche Entkopplung von Formal- und Aktivitätsstruktur einer Organisation ist umso attraktiver, je mehr die Rationalitätserwartungen der Umwelt und die Realisierungschancen innerhalb der Organisation in Konflikt geraten. Dies ist aber gerade in (sozial-)pädagogischen Organisationen wie Schulen, Jugendhilfeeinrichtungen etc. der Fall, da die Ziel-Mittel-Relationen im Interventionsfeld komplex und schwer durchschaubar und die professionellen Vorgehensweisen allenfalls als „weiche“ Technologien gelten können. Es kann also vermutet werden, dass die erfolgreiche Verbreitung von Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen verheißenden Qualitätsmanagement-Modellen in sozialpädagogischen Organisationen eher ein Ausdruck der mimetischen und „zeremoniellen“ Übernahme als besonders erfolgreich geltender Modelle und weniger als Prozesse tief greifender Umstrukturierungen vorhandener Interventionsverfahren und Handlungspraxen in der „Kernstruktur“ der Organisationen gelten können. In welchem Ausmaß die Übernahme von Qualitätsmanagementmodellen in die Formalstruktur von Organisationen tatsächlich in der Lage ist, die „Qualitätspraxen“ (vgl. Beckmann u.a. 2006) in dieser Organisation nachhaltig zu verändern, ist also eine empirische Frage, die nur durch gründliche Fallstudien geklärt werden könnte.⁷

5. Qualitätsmanagement und professionelles Handeln

Fasst man die Befunde und Einsichten des vorhergehenden Kapitels zusammen, dann lässt sich resümieren, dass es allenfalls lose und uneindeutige Verknüpfungen zwischen der Übernahme eines formalen Qualitätsmanagement-Systems und den hiermit verbundenen Auswirkungen auf organisationelle Handlungspraxen und technische Verfahrensweisen gibt. Qualitätsmanagement kann – muss aber nicht – weit reichende Organisationsentwicklungs-Prozesse auslösen. Ebenso unterbestimmt und vieldeutig sind auch die Wechselbeziehungen zwischen formalen Modellen des Qualitätsmanagements einerseits und den professionellen Handlungsweisen sozialpädagogischer Fachkräfte andererseits. Welche Auswirkungen die Einführung von Instrumenten und Verfahren des Qualitätsmanagements auf die unmittelbare Ebene der Interaktion zwischen sozialpädagogischen Fachkräften und Klienten haben, hängt von weiteren spezifischen binnenorganisatorischen Bedingungen ab. Dies hängt damit zusammen, dass Verfahren und Modelle des Qualitätsmanagements und die fachlichen Ansprüche an „gutes“ professionelles Arbeiten auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen. Während sich das Qualitätsmanagement auf die Ebene der organisatorischen Rahmung sozialpädagogischen

7 Die Diskrepanz zwischen „talk“ und Realität wurde auch in der empirischen Studie von Beckmann u. a. (2006, 2007) nachgewiesen. So konnte kein Zusammenhang zwischen dem Grad der Formalisierung der Arbeitsbedingungen und der Einführung bzw. Nichteinführung eines formalen Qualitätsmanagementsystems nachgewiesen werden. Die Autoren interpretieren dies dahingehend, dass Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe die Einführung eines formalen Qualitätsmanagementsystems als Konkurrenzfaktor auf dem Sozialmarkt betrachten und daher vor allem legitimatorisch mit der Qualitätsthematik umgehen.

Handelns bezieht, betreffen fachliche Gütekriterien sozialpädagogischen Handelns die Ebene der professionellen Selbstreflexion und der Interaktion zwischen sozialpädagogischen Fachkräften und Klienten. Burkhard Müller hat dies auf die prägnante Formel gebracht: „Professionalisierung soll soziale Arbeit verbessern, Qualitätsmanagement soll die Organisation sozialer Arbeit verbessern. Professionalisierung setzt *Autonomie*, d.h. Selbstkontrolle fachlich qualifizierter Personen (...), voraus. Qualitätsmanagement dagegen zielt auf die *Kontrollierbarkeit und Transparenz* organisatorischen Handelns nach innen und nach außen“ (2000, S. 27; Hervorh. i. Org.).

Stimmt man dieser Formulierung zu, dann bedeutet dies zugleich, dass die Einführung von Qualitätsmanagement-Systemen keineswegs automatisch zu einer Verbesserung der Qualität sozialpädagogischen Handelns führen muss. Im Gegenteil: Befürchtet wird, dass die Einführung von Qualitätsmanagement-Systemen mit einer Standardisierung und Taylorisierung professionellen Handelns verbunden sein könnte. Aus theoretisch-konzeptioneller Perspektive stellt sich daher die Frage, ob eine produktive Verknüpfung von beidem möglich ist, ob also die Formalisierung von Verfahrensabläufen durch Qualitätsmanagement-Systeme nicht zwangsläufig mit einer Verschlechterung der Handlungsspielräume professionellen Arbeitens, sondern vielmehr mit einer Ermöglichung professionellen Handelns einhergehen könnte. Beckmann u.a. (vgl. 2006, S. 7ff.) machen im Anschluss an Adler und Borys (vgl. 1996) den Vorschlag, nicht nur Grade, sondern auch Formen von Formalisierung innerhalb einer Organisation zu unterscheiden und in dieser Hinsicht sowohl „ermächtigende“ als auch „restringierende“ Formen der Formalisierung ins Auge zu fassen. Während restringierende Formen der Formalisierung hierarchische Formen der Kontrolle und Disziplinierung darstellen, die Handlungsspielräume einschränken, wirken ermächtigende Formen der Formalisierung in dem Sinne unterstützend für professionelles Handeln, als sie die Routinisierung „bewährter“ professioneller Problemlösungen unterstützen, ohne unnötige Standardisierungen zu erzwingen (vgl. für den Schulbereich auch Hoy/Sweetland 2001).

Damit erweisen sich ermächtigende Formen der Formalisierung als besonders geeignet, sozialpädagogisches Handeln organisatorisch abzustützen. Denn sowohl die sozialwissenschaftliche Dienstleistungstheorie (vgl. Gross/Badura 1977; Olk 1986 sowie Olk/Otto/Backhaus-Maul 2003) als auch die strukturtheoretische und interaktionistische Professionstheorie weisen auf die Nicht-Standardisierbarkeit sowie die Kommunikations- und Interaktionsintensität des sozialpädagogischen Handelns hin. So muss der Klient bzw. „Konsument“ der sozialpädagogischen Dienstleistung aktiv am Erbringungsprozess beteiligt sein, um so anspruchsvolle Ziele wie Verhaltensänderungen oder die Behebung sozialer oder psychischer Probleme erreichen zu können. Zudem verweist die Professionstheorie auf strukturelle Spannungen und Antinomien im Bereich des professionellen Handelns von Sozialpädagogen (vgl. Schütze 1996 sowie zusammenfassend Combe/Helsper 2002). Bei der berufsrollenförmigen Bearbeitung lebenspraktischer Konfliktsituationen von Klienten werden die sozialpädagogischen Fachkräfte mit der paradoxen Anforderung konfrontiert, sowohl den Anforderungen einer adressatenbezogenen biografischen Fallbearbeitung als auch den innerbetrieblichen Ablaufmustern der jeweiligen Organisation gerecht zu werden. Darüber hinaus sind gerade Sozial-

pädagogen unweigerlich in die Zuteilung knapper gesellschaftlicher Güter einbezogen, also – ob sie wollen oder nicht – in Kontroll-, Selektions-, Sanktions- und Ausgrenzungsmechanismen involviert (vgl. Combe/Helsper 2002, S. 32f.).

Die Orientierung am Klientenwohl und an einem Arbeitsbündnis und einer hiermit verbundenen Vertrauens- und Beratungskultur reibt sich fortwährend an den Kontrollstrukturen der Organisation. Gerade die herkömmlichen Formen der professionellen Selbstvergewisserung (wie z.B. Supervision, Fallkonferenzen, Teambesprechungen) dienen der fachlichen Bearbeitung solcher unabweisbarer Organisationsparadoxien professionellen pädagogischen Handelns.

Dieses professionstheoretische Modell sozialpädagogischer Fachlichkeit steht in scharfem Kontrast zu solchen Konzepten und Verfahren des Qualitätsmanagements, die auf die Durchsetzung formaler Standards, schematisierter Verhaltensabläufe und auf Kosten-Nutzen-Rechnungen beruhender Ressourcenzuweisungen abzielen. Dennoch ist unübersehbar, dass bei aller Skepsis und Ablehnung instrumentell-technischer Methodenlehren und standardisierter Checklisten die sozialpädagogischen Fachkräfte gerade wegen der Diffusität und strukturellen Widersprüchlichkeit des sozialpädagogischen Handelns immer wieder ein starkes Interesse an wie auch immer gearteten Handlungsmethoden und Verfahrensvorschlägen artikuliert. Insofern lassen sich insbesondere solche Qualitätskonzepte, die darauf abzielen, die Besonderheiten sozialpädagogischen Handelns stärker zu berücksichtigen und ein Qualitätsmanagement zu entwickeln, dass den Eigenheiten sozialpädagogischen Handelns besser entspricht, durchaus als Beiträge zur professionellen Selbstvergewisserung hinsichtlich der Ziele des Handelns, der angemessenen Vorgehensweisen und der Ergebnisüberprüfung verstehen (vgl. Merchel 2005, S. 39f.). Hierzu zählen solche Instrumente und Verfahren, die weniger dem Gedanken der „Qualitätssicherung“ verpflichtet sind, als vielmehr zu einer kritischen (Selbst-)Reflexion und einer Entwicklung innovativer Problemlösungen beitragen sollen. Dies gilt beispielsweise für Fallbesprechungen, Supervision, kollegiale Beratungen und Selbstevaluation (vgl. Spiegel 2004). Insbesondere die Selbstevaluation hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Ausgehend von einer Kritik an fehlenden reflexiven Konzepten und Verfahren zur Dokumentation und Auswertung von Ergebnissen und alltäglichen Arbeitsabläufen in der Sozialen Arbeit wurde eine Vielzahl unterschiedlicher Verfahren der Selbstevaluation entwickelt (vgl. Heiner 1999 und 2000; Beywl/Bestvater 1998; Spiegel 2004). Selbstevaluation kann dabei sowohl nach innen (z.B. Erfolgskontrolle, Aufklärung, Qualifizierung) als auch nach außen (z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Legitimierung) wirken (vgl. Spiegel 2004). Grundsätzlich lassen sich zwei Selbstevaluationsverständnisse in der Sozialen Arbeit unterscheiden: Bei der Selbstevaluation im engeren Sinne, die in der sozialpädagogischen Disziplin favorisiert wird, soll über einen längeren, aber zeitlich befristeten Zeitraum ein Forschungsprojekt zum eigenen Handeln mit allen Konsequenzen und aufeinander aufbauenden Arbeitsschritten durchgeführt werden (Selbstevaluation als Forschungsprojekt). Selbstevaluation im weiteren Sinne wird dagegen von den einzelnen Fachkräften systematisch, d.h. kontinuierlich und integriert im Arbeitsalltag durchgeführt und bedarf daher handhabbarer und praxistauglicher Instrumente (Selbstevaluation als integraler Bestandteil der Arbeit).

Konflikte und Reibungsflächen zwischen Konzepten und Verfahren des Qualitätsmanagements bzw. der Fremd- und Selbstevaluation einerseits und dem Eigensinn sozialpädagogischem Handeln andererseits sind insbesondere dort zu erwarten, wo an quantitativ messbaren Ergebniszielen und Kostenrechnungen orientierte schematisierte Verfahrensvorschriften mit den professionellen Prinzipien einer fall- und kontextsensiblen Herangehensweise kollidieren (vgl. Langer 2007; vgl. auch das Fallbeispiel bei van der Laan 2000). Insofern müssen die möglichen deprofessionalisierenden Effekte von Instrumenten wie Produktbeschreibungen, Qualitätshandbücher oder Checklisten auf das professionelle Handeln im Auge behalten werden.

Auf der anderen Seite könnte die aktuelle Qualitätsdebatte aber auch produktive Anstöße für die Weiterentwicklung sozialpädagogischer Vorgehensweisen geben. Diese könnten in der klaren Aufforderung liegen, die Ziele des professionellen Handelns zu präzisieren, den relativen Erfolg bestimmter Verfahrensweisen empirisch zu überprüfen und die Ergebnisse des eigenen Handelns systematisch zu evaluieren (vgl. z.B. die Ansätze dazu bei Schmidt u.a. 2002 sowie zusammenfassend Otto 2007). Solche Vorgehensweisen der empirisch abgestützten Selbstvergewisserung hinsichtlich der Ziele und Vorgehensweisen professionellen Handelns würden sowohl die fachliche Kompetenz nach innen als auch die Legitimation des eigenen Handelns nach außen stärken. Denn die Ausweisung nachvollziehbarer Handlungsziele, das transparent Machen von „Gütekriterien“ professionellen Handelns und der Nachweis von Wirkungen stellen einen nicht zu unterschätzenden Nachweis des gesellschaftlichen Nutzens des eigenen Tuns nach außen dar.

Die bisherigen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass komplexe Wechselwirkungen zwischen Qualitätsmanagement, innerorganisatorischer Einflussverteilung zwischen unterschiedlichen Gruppen und der professionellen Handlungsautonomie bestehen (vgl. z.B. Cook/Verma 2004). Beckmann u.a. (vgl. 2006) können nun nachweisen, dass sich diese Bedingungskonstellationen auch auf die Qualität der Interaktion zwischen Professionellen und Klienten und damit auf die Effekte sozialpädagogischen Handelns auswirken.

Mittels Faktoren- und Clusteranalysen konnten insgesamt drei Typen von Organisationen herauskristallisiert werden. Unterscheidbar sind demnach „klassische Profi-Organisationen“, „managerielle Maschinenbürokratien“ und „Qualitätsbewusste Profi-Organisationen“ (vgl. Beckmann u.a. 2006, S. 58ff.). Die klassischen Profi-Organisationen zeichnen sich durch einen vergleichsweise geringen Konsens über Qualitätsfragen, professionelle, ermächtigende Arbeitsbedingungen sowie ein offensichtlich als von außen aufgezwungen erlebtes Qualitätsmanagement-System aus. Managerielle Maschinenbürokratien hingegen verfügen zwar auch über einen geringen Konsens über Qualitätsfragen und tendenziell ein formales und von „oben“ aufgezwungenes Qualitätsmanagement-System, allerdings existieren bei ihnen stark deprofessionalisierende, restringierende Arbeitsbedingungen. Organisationsbindung und professionelle Wertbindung der Professionellen sind gering. Die Qualitätsbewussten Profi-Organisationen hingegen weisen – dies erscheint zunächst überraschend – die geringste Wahrscheinlichkeit eines formalen Qualitätsmanagements aus. Sie zeichnen sich stattdessen durch einen hohen

Konsens über Qualitätsfragen, eine starke Organisationsbindung und professionelle Wertbindung der Fachkräfte sowie vergleichsweise gute Arbeitsbedingungen aus (vgl. Beckmann u.a. 2006, S. 58ff). Als entscheidend für eine hohe Dienstleistungsqualität erweisen sich die Einflussmöglichkeiten der Klienten (Eltern und Kinder) auf die eigentliche professionelle Arbeit und die Gestaltungsspielräume der Fachkräfte in den Organisationen (vgl. Beckmann u.a. 2006, S. 62).

6. Fazit

Mit der verpflichtenden Einführung von Qualitätsentwicklungsverfahren für Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, die stationäre und teilstationäre Dienste nach dem SGB VIII anbieten, zum 1.1. 1999 ist eine starke Tendenz zur Einführung von Qualitätsmanagementverfahren zu beobachten. Im Gegensatz zum schulisch geprägten Bildungssystem verläuft dieser Prozess in der Kinder- und Jugendhilfe in einer durch Wettbewerb und Konkurrenz geprägten pluralen Jugendhilfeträgerlandschaft dezentral, indem einzelne Träger, Einrichtungen und Dienste jeweils spezifische Instrumente und Verfahren des Qualitätsmanagements adaptieren und in ihre Formalstruktur übernehmen. Dabei deuten die vorliegenden empirischen Untersuchungen darauf hin,

- dass die Einführung von umfassenden Qualitätsmanagement-Systemen bzw. einzelner Instrumente und Verfahren des Qualitätsmanagements vor allem der Verbesserung der „Marktposition“ der betreffenden Einrichtung bzw. des betreffenden Trägers dienen soll. Die Übernahme von Qualitätsmanagement in die Formalstruktur einer Organisation muss daher keineswegs mit einer tiefgreifenden Umstrukturierung der Aktivitätsstruktur der Organisation verbunden sein; symbolische Inszenierung und organisationale Realität sind zwei unterschiedliche Realitätsebenen.
- dass die Einführung von Qualitätsmanagement-Verfahren und -Systemen in der Regel mit einer Umverteilung der relativen Macht- und Einflusststrukturen unterschiedlicher Akteursgruppen einhergeht. Über die unterschiedlichen Organisationstypen und inhaltlichen Arbeitsbereiche hinweg scheint die Einführung von Qualitätsmanagement-Verfahren durchgängig eine Professionalisierung von Organisations- und Managementkompetenzen und eine Bedeutungsaufwertung des mittleren Managements zu Lasten der sozialpädagogischen Fachkräfte nach sich zu ziehen. Während die Führungs- und Leitungskräfte in den Einrichtungen und Diensten an Kontroll- und Einflusschancen hinzu gewinnen, verlieren die sozialpädagogischen Professionellen einen Teil ihrer Definitions- und Kontrollmacht.
- dass die Einführung von Qualitätsmanagement-Verfahren zu einer Formalisierung des sozialpädagogischen Handelns führt. Allerdings bedeutet Formalisierung nicht in jedem Fall Deprofessionalisierung und Taylorisierung. Formalisierung kann sowohl „ermächtigend“ als auch „restringierend“ wirken, je nach dem, welche Form formaler Regelungen implementiert wird. Allerdings scheint es in der Mehrzahl der Fälle zu einer bürokratischen Überformung professionellen Handelns zu kommen.

- dass die Einführung von Qualitätsmanagement-Verfahren trotz aller Rhetorik der Kundenorientierung keineswegs im Selbstlauf zu einer Stärkung der Partizipations- und Definitionsmacht von (potentiellen) Klienten führt. Während – wie skizziert – die Kontroll- und Definitionsmacht von administrativen Führungs- und Leitungskräften bei der Ergebnis- und Prozesssteuerung eher zunehmen, stellen die meisten Qualitätsmanagement-Verfahren für die Stärkung der Einflusschancen von Klienten allenfalls indirekte Verfahren wie Kundenbefragungen und Beschwerdemanagement bereit. Selbst in rechtlich stark durch Partizipationsnormen geprägten Verfahren wie etwa dem Hilfeplanverfahren nach § 36 SGB VIII scheinen die Partizipationschancen von Klienten unter dem Einfluss neuer Definitionschancen der Prozessmanager abzunehmen.

Vor dem Hintergrund solcher Tendenzen und der unbefriedigenden Forschungslage wären insbesondere die folgenden Forschungsfragen zu klären:

- In der prozessualen Perspektive bedarf es gründlicher qualitativer Fallstudien, in denen die Beweggründe, die Verlaufsformen und die Ergebnisse der Einführung jeweils spezifischer Qualitätsmanagement-Verfahren unter konkreten organisatorischen Bedingungen analysiert werden. In solchen Studien könnten die je spezifischen Interessenlagen und Relevanzsetzungen unterschiedlicher Akteursgruppen (Führungs- und Leitungskräfte, mittleres Management, sozialpädagogische Fachkräfte, Klienten etc.), die hieraus resultierenden Einfluss- und Bündnisstrategien sowie deren Auswirkungen auf die Resultate solcher Organisationsentwicklungsprozesse rekonstruiert werden.
- Aus der Querschnittsperspektive wäre über die vorliegende Erkenntnislage hinaus genauer zu klären, welche systematischen Zusammenhänge zwischen bestimmten Merkmalen einer Organisation (Größe, Struktur der Ressourcenabhängigkeit, Tätigkeitsfeld etc.), der Einführung bestimmter Qualitätsmanagement-Verfahren, dem Grad der Autonomie professionellen Handelns und den Partizipationschancen (potenzieller) Klientengruppen bestehen. Auf diese Weise ließe sich genauer herausarbeiten, unter welchen Bedingungen Deprofessionalisierungstendenzen bzw. „ermächtigende“ Formen der organisationalen Abstützung professioneller Handlungsformen zu erwarten sind.
- Ein erhebliches Forschungsdefizit besteht auch hinsichtlich der Auswirkungen von Qualitätsmanagement-Verfahren auf die Partizipationschancen (potenzieller) Klienten. Obwohl es die erklärte Absicht der Befürworter von Qualitätsmanagement-Systemen ist, die Nachfragemacht der „Kunden“ zu stärken, gibt es für die tatsächlichen Auswirkungen des Qualitätsmanagements auf die Einflusschancen unterschiedlicher Klientengruppen kaum empirische Untersuchungen. Auch in dieser Hinsicht ginge es darum, pauschalisierende, allenfalls normativ begründete Behauptungen (Stärkung von Konsumentensouveränität versus Einschränkung von Partizipationschancen) zu differenzieren und die jeweiligen Einflusskonstellationen zu klären.

Literatur

- Adler, P.S./Borys, B. (1996): Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. In: *Administrative Science Quarterly* 41, H. 1, S. 61–89.
- Ahire, S.L./Waller, M.A./Golhar, D.Y. (1996): Quality Management in TQM Versus non-TQM Firms: An Empirical Investigation. In: *International Journal of Quality & Reliability Management* 13, H. 8, S. 8–27.
- Beckmann, C./Otto, H.U./Richter, M./Schrödter, M. (Hrsg.) (2004): *Qualität in der Sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Beckmann, C./Otto, H.-U./Schaarschuch, A./Schrödter, M. (2006): *Qualität und Wirkung in der Sozialpädagogischen Familienhilfe. Vorläufige Ergebnisse des DFG-Projektes „Dienstleistungsqualität“*. Bielefeld/Wuppertal. Online unter http://www.dlq-online.de/document/Ergebnis_bericht_DFG-Projekt_DLQ.pdf, letzter Zugriff am 12.08.2007.
- Beckmann, C./Otto, H.-U./Schaarschuch, A./Schrödter, M. (2007): Qualitätsmanagement und Professionalisierung in der Sozialen Arbeit. Ergebnisse einer Studie zu organisationalen Bedingungen ermächtigender Formalisierung. In: *Zeitschrift für Sozialreform* 53, H. 3, S. 275–295.
- Bermann, E.M. (1995): Implementing TQM in State Welfare Agencies. In: *Administration in Social Work* 19, H. 1, S. 55–72.
- Beywl, W./Bestvater, H. (1998): Selbst-Evaluation in pädagogischen und sozialen Arbeitsfeldern, Ergänzung und Alternative zur Fremdevaluation, In: Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung (Hrsg.): *Qualitätssicherung durch Evaluation. Konzepte, Methoden, Ergebnisse – Impulse für die kulturelle Kinder- und Jugendbildung*. Remscheid: Eigenverlag, S. 33–44.
- Bogumil, J./Grohs, S./Kuhlmann, S./Ohm, A.K. (2007): *Zehn Jahre Neues Steuerungsmodell. Eine Bilanz kommunaler Verwaltungsmodernisierung*. Berlin: Edition Sigma.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2002): *QS Kompendium. Gesamtausgabe aller QS-Hefte von 1-36. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe*. (CD-ROM)
- Bundesministerium für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit (BMJFFG) (1990): *Achter Jugendbericht – Bericht über Bestrebungen und Leistungen der Jugendhilfe*. Bonn.
- Combe, A./Helsper, W. (2002): Professionalität. In: Otto, H.-U./Rauschenbach, T./Vogel, P. (Hrsg.): *Erziehungswissenschaft: Professionalität und Kompetenz*. Opladen: Leske+Budrich, S. 29–47.
- Cook, L.S./Verma, R. (2004): Exploring the Linkages Between Quality System, Service Quality, and Performance Excellence: Service Providers' Perspectives. In: *Quality Management Journal* 9, H. 2, S. 15–35.
- Engel, M./Flösser, G./Gensink, G. (1998): Quality-Enhancement in the Service Society: Perspectives for Social Work. In: Flösser, G./Otto, H.-U. (Hrsg.): *Towards More Democracy in Social Services*. Berlin/New York: Walter de Gruyter, S. 357–370.
- Flösser, G./Oechler, M. (2004): Chancen und Risiken von Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. In: Beckmann, C./Otto, H.-U./Richter, M./Schrödter, M. (Hrsg.): *Qualität in der Sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 175–184.
- Galiläer, L. (2005): *Pädagogische Qualität. Perspektiven der Qualitätsdiskurse über Schule, Soziale Arbeit und Erwachsenenbildung*. Weinheim/München: Juventa.
- Gerull, K.-P. (2000): *Hand- und Werkbuch Soziales Qualitätsmanagement. Konzepte und Erfahrungen*. Hannover: EREV.
- Gerull, K.-P. (2004): *Qualitätsmanagement in der Jugend- und Sozialhilfe. Literaturanalytische und empirische Studien*. Dissertation. Göttingen.
- Gottlieb, H.-D./Kaufhold, S./Thomsen, M. (2003): Rahmenverträge nach § 78f SGB VIII. In: Verein für Kommunalwissenschaften e.V./AFET e.V. (Hrsg.): *Die Vereinbarungen nach §§ 78a ff. SGB VIII. Bestandsaufnahme und Analyse der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen sowie der Rahmenverträge*, Berlin, S. 17–37.

- Gross, P./Badura, B. (1977): Sozialpolitik und soziale Dienste: Entwurf einer Theorie personenbezogener Dienstleistungen. In: Ferber, C.v./Kaufmann, F.-X. (Hrsg.): *Soziologie und Sozialpolitik. Sonderheft 19 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, S. 381–386.
- Heiner, M. (1999): Qualitätsentwicklung durch Evaluation. In: Peterander, F./Speck, O. (Hrsg.): *Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen*. München/Basel: Ernst Reinhardt, S. 63–88.
- Heiner, M. (2000): Interne Evaluation institutioneller Steuerung und pädagogischer Reflexion – Sieben Thesen. In: Müller-Kohlenberg, H./Münstermann, K. (Hrsg.): *Qualität von Humandienstleistungen. Evaluation und Qualitätsmanagement in Sozialer Arbeit und Gesundheitswesen*. Opladen: Leske+Budrich, S. 207–226.
- Hollenstein, E. (1993): Wirkungsanalysen in der ambulanten Erziehungshilfe. Eine Evaluationsstudie in der Erziehungsbeistandschaft. In: *Neue Praxis* 4, S. 346–360.
- Honig, M.-S./Joos, M./Schreiber, N. (2004): Was ist ein guter Kindergarten? Theoretische und empirische Analysen zum Qualitätsbegriff in der Pädagogik. Weinheim/München: Juventa.
- Hornstein, W. (2000): Qualität und Evaluation in der Sozialpädagogik. In: Helmke, A./Hornstein, W./Terhart, E. (Hrsg.): *Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich: Schule, Sozialpädagogik, Hochschule*. 41. Beiheft der Zeitschrift für Pädagogik. Weinheim/Basel: Beltz, S. 129–136.
- Hoy, W.K./Sweetland, S.R. (2001): Designing Better Schools: The Meaning and Measure of Enabling School Structures. In: *Educational Administration Quarterly* 37, S. 296–321.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (Hrsg.) (1994): *Outputorientierte Steuerung in der Jugendhilfe*. 9/1994, Köln.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (Hrsg.) (1995): *Qualitätsmanagement*. 6/1995, Köln.
- Köpp, C./Neumann, S. (2003): *Sozialpädagogische Qualität. Problembezogene Analysen zur Konzeptualisierung eines Modells*. Weinheim/München: Juventa.
- Kröger, R. (Hrsg.) (1999): *Leistung, Entgelt und Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe. Arbeitshilfen mit Musterbeispielen zur praktischen Umsetzung der §§ 78a –g SGB VIII*. Neuwied/Kriftel: Luchterhand.
- Kuper, H. (2002): Stichwort: Qualität im Bildungssystem. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 5, S. 533–551.
- Laan, G. v. d. (2000): Handlungsspielräume von Sozialarbeitern unter Marktbedingungen – Das Beispiel Niederlande. In: Otto, H.-U./Schurr, S. (Hrsg.): *Privatisierung und Wettbewerb in der Jugendhilfe: Marktorientierte Modernisierungsstrategien in internationaler Perspektive*. Neuwied/Kriftel: Luchterhand, S. 87–110.
- Langer, A. (2007): Dienstleistungsstrukturen in der Sozialen Arbeit zwischen Verwaltungsreform und Professionalisierung. In: *Zeitschrift für Sozialreform* 53, H. 3, S. 223–246.
- Lee, B.R./McMillen, J.C./Knudsen, K./Woods, C.M. (2007): Quality-Directed Activities and Barriers to Quality in Social Service Organizations. In: *Administration in Social Work* 31, H. 2, S. 67–85.
- Mamier, J./Pluto, I./van Santen, E./Seckinger, M./Zink, G. (2003): *Geschäftsstellen freier Träger in der Kinder- und Jugendhilfe. Empirische Analysen zu Funktionen und Handlungsmöglichkeiten auf kommunaler Ebene*. München. Online unter http://www.dji.de/bibs/64_2110.pdf, letzter Zugriff am 12.08.2007.
- Merchel, J. (2000): Zwischen Hoffnung auf Qualifizierung und Abwehrreflex. Zum Umgang mit dem Qualitätsthema in der Jugendhilfe. In: Helmke, A./Hornstein, W./Terhart, E. (Hrsg.): *Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich: Schule, Sozialpädagogik, Hochschule*. Zeitschrift für Pädagogik, 41. Beiheft. Weinheim/Basel: Beltz, S. 161–183.
- Merchel, J. (2005): Was hat die Qualitätsdebatte in der Jugendhilfe gebracht? Versuch einer Zwischenbilanz. In: *Archiv für Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit* 36, H. 2, S. 38–59.
- Merchel, J. (2006): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Erfahrungen zur Verarbeitung und zur Umsetzung des Themas „Qualität“. In: *Pädagogischer Blick* 14, S. 195–208.
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology* 83, S. 340–363.

- Meyer, J.W./Rowan, B. (1978): The Structure of Educational Organizations. In: Meyer, J.W. (Hrsg.): *Environments and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, S. 78–109.
- Müller, B. (2000): Qualitätsmanagement und professionelle Autonomie. In: Institut für soziale Arbeit e.V. (Hrsg.): *Prädikat wertvoll – Qualität sozialer Arbeit. Jugendhilfe im Kontext sozialer Konflikte und individueller Krisen*. Materialien und Beiträge zum ISA-Kongress 27.-29.9.1999 in Dortmund. Münster: Votum, S. 26–40.
- Münder, J./Baltz, J./Jordan, E. (2006): *Frankfurter Kommentar zum SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe*. 5., vollst. überarb. Aufl., Gesetzesstand: 01.04.2006. Weinheim/München: Juventa.
- Münder, J./Tammen, B. (2003): *Die Vereinbarungen nach § 78a ff. SGB VIII. Eine Untersuchung von Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen*. Eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin (Verein für Kommunalwissenschaften).
- Olk, T. (1986): *Abschied vom Experten. Sozialarbeit auf dem Weg zu einer alternativen Professionalität*. Weinheim/München: Juventa.
- Olk, T. (2001): *Träger der Sozialen Arbeit*. In: Otto, H.-U./Thiersch, H. (Hrsg.): *Handbuch Sozialarbeit/Sozialpädagogik*. 2., vollst. Überarb. Aufl. Neuwied/Kriftel: Luchterhand, S. 1910–1926.
- Olk, T./Otto, H.-U./Backhaus-Maul, H. (2003): *Soziale Arbeit als Dienstleistung – Zur analytischen und empirischen Leistungsfähigkeit eines theoretischen Konzepts*. In: Olk, T./Otto, H.-U. (Hrsg.): *Soziale Arbeit als Dienstleistung*. Grundlegung, Entwürfe und Modelle. München/Unterschleißheim: Luchterhand, S. IX–LXXII.
- Olk, T./Speck, K./Albert, E. (2004): *Abschlussbericht zur wissenschaftlichen Begleitung der Entwicklung von Zuwendungsverträgen in der öffentlich geförderten Familienbildung des Landes Sachsen-Anhalt*. Im Auftrag des Ministeriums für Gesundheit und Soziales sowie des Landesjugendamtes in Sachsen-Anhalt. Halle.
- Olk, T./Speck, K./Sattler, C. (2004): *Abschlussbericht zur wissenschaftlichen Begleitung der Qualitätsentwicklung in der öffentlich geförderten, außerschulischen Kinder- und Jugendbildung im Land Sachsen-Anhalt 2003*. Im Auftrag des Ministeriums für Gesundheit und Soziales sowie des Landesjugendamtes in Sachsen-Anhalt. Halle.
- Otto, H.-U., Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (Hrsg.) (2007): *Zum aktuellen Diskurs um Ergebnisse und Wirkungen im Feld der Sozialpädagogik und Sozialarbeit – Literaturvergleich nationaler und internationaler Diskussion. Expertise im Auftrag der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ*. Berlin.
- Peterander, F./Speck, O. (Hrsg.) (1999): *Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen*. München/Basel: Reinhardt.
- Peters, F./Ritter, K./Schollmeyer, K. (2001): *Forschungsprojekt Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe*. Endbericht. Online unter <http://www.fh-erfurt.de/so/projekte/qualitaet/ergebnisse>, letzter Zugriff am 08.05.2003.
- Rauschenbach, T./Sachße, C./Olk, T. (Hrsg.) (1996): *Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen*. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch. 2. Aufl., Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Schaefers, C. (2002): *Der soziologische Neo-Institutionalismus. Eine organisationstheoretische Analyse- und Forschungsperspektive auf schulische Organisationen*. In: *Zeitschrift für Pädagogik* 48, S. 835–855.
- Schmidt, M./Schneider, K./Hohm, E./Pickartz, A./Macsenaere, M./Petermann, F./Flosdorf, P./Hötzl, H./Knab, E. (2002): *Effekte erzieherischer Hilfen und ihre Hintergründe*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schütze, F. (1996): *Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen: Ihre Auswirkung auf die Paradoxien des professionellen Handelns*. In: Combe, A./Helsper, W. (Hrsg.): *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 183–275.
- Shaw, I. (1995): *The Quality of Mercy: The Management of Quality in the Personal Social Services*. In: Kirkpatrick, I./Lucio, M.M. (Hrsg.): *The Politics of Quality in the Public Sector. The Management of Change*. London/New York: Routledge, S. 128–150.

- Speck, K. (2006): Qualität und Evaluation in der Schulsozialarbeit. Konzepte, Rahmenbedingungen und Wirkungen. Wiesbaden: VS Verlag.
- Spiegel, H. v. (2000) (Hrsg.): Jugendarbeit mit Erfolg. Arbeitshilfen und Erfahrungsberichte zur Qualitätsentwicklung und Selbstevaluation. Ein Modellprojekt des Landesjugendamtes. Münster: Votum.
- Spiegel, H. v. (2004) (Hrsg.): Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. München: Reinhardt.
- Volkmar, S. (1998): Qualität sozialer Einrichtungen. In: Brunner, E.J./Bauer, P./Volkmar, S. (Hrsg.): Soziale Einrichtungen bewerten. Theorie und Praxis der Qualitätssicherung. Freiburg: Lambertus, S. 54–68.
- Zbaracki, M.J. (1998): The Rhetoric and Reality of Total Quality Management. In: Administrative Science Quarterly 43, S. 602–636.

Anschrift der Autoren:

Prof. Dr. Thomas Olk, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Philosophische Fakultät III – Erziehungswissenschaften, Institut für Pädagogik, Franckeplatz 1, Haus 6, 06099 Halle (Saale), Tel.: ++49 345 5523801, Fax.: ++49 345 5527062, E-Mail: thomas.olk@paedagogik.uni-halle.de.

Dr. Karsten Speck, Universität Potsdam, Humanwissenschaftliche Fakultät, Institut für Erziehungswissenschaft, Golm Campus, Haus 14, Karl-Liebknecht-Straße 24-25, 14476 Potsdam, Tel.: ++49 331 9772697, Fax.: ++49 331 9772067, E-Mail: speck@rz.uni-potsdam.de.