

Merchel, Joachim

## Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Erfahrungen zur Verarbeitung und zur Umsetzung des Themas "Qualität"

*Der pädagogische Blick 14 (2006) 4, S. 195-208*



Quellenangabe/ Reference:

Merchel, Joachim: Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Erfahrungen zur Verarbeitung und zur Umsetzung des Themas "Qualität" - In: Der pädagogische Blick 14 (2006) 4, S. 195-208 - URN: urn:nbn:de:01111-opus-95490 - DOI: 10.25656/01:9549

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:01111-opus-95490>

<https://doi.org/10.25656/01:9549>

in Kooperation mit / in cooperation with:

# BELTZ JUVENTA

<http://www.juventa.de>

### Nutzungsbedingungen

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, auführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.  
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

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.

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

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Digitalisiert

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

---

# Der pädagogische Blick

Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis  
in pädagogischen Berufen

14. Jahrgang 2006 / Heft 4

---

Editorial ..... 194

*Thema:*

*Quo Vadis „Qualität“?*

Joachim Merchel

Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit: Erfahrungen zur  
Verarbeitung und zur Umsetzung des Themas „Qualität“ ..... 195

Fabian Schütt

Qualitätsentwicklung als Chance für Verbesserungen? –  
Eine Evaluation von Arbeitsbedingungen an einer Volkshochschule ... 209

Monika Kil

Beobachtungen aus der Lehr- und Lernforschung zur „Qualität“  
in der Weiterbildung ..... 223

*Aktueller Beitrag*

Anke Pfeiffer

Fit für Europa mit BA/MA? Erziehungswissenschaftliches  
Kernfachstudium in Deutschland..... 237

*Aus der Hochschule*

Standorttransparenz trotz Bachelor und Master im Net-Päd.  
des BV-Päd. (*Christoph Hannig*) ..... 250

*Aus der Profession*

Wie funktioniert Qualitätsmanagement in einer kleinen  
Weiterbildungseinrichtung? (*Marina Feldmann*) ..... 251

*BV-Päd. Intern*

Tätigkeitsbericht des Vorstandes 2006 ..... 254

*Infobörse* ..... 256

---

Joachim Merchel

## Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit

Erfahrungen zur Verarbeitung und zur Umsetzung des Themas  
„Qualität“

---

*Diskussionsstränge und Erfahrungen zur Verarbeitung der Qualitätsmanagement-Anforderungen in der Sozialen Arbeit werden in Form von 10 Thesen gebündelt. In den Thesen wird auf unterschiedliche Aspekte zum Qualitätsthema in der Sozialen Arbeit aufmerksam gemacht: Hintergründe zum Bedeutungsgewinn des Themas, Auffassungen zum erreichten Stand des Qualitätsmanagements, methodische Implikationen, aktuelle Entwicklungen, Perspektiven. Angesichts des knappen Raumes für Darstellung und Begründungen sollen vor allem die Zuspitzung und der damit hoffentlich einhergehende Diskussionsanreiz im Mittelpunkt stehen.<sup>1</sup>*

Seit ca. zehn Jahren wird in der Sozialen Arbeit das Thema „Qualität“ umfassend diskutiert. Die Veröffentlichungen zu „Qualität“, „Qualitätsmanagement“, „Qualitätsentwicklung“ etc. sind mittlerweile kaum mehr zu überblicken, insbesondere dann, wenn man benachbarte Themen wie z.B. „Evaluation“, „Selbstevaluation“ oder „Wirkung“ oder die gerade angestoßene Debatte um Perspektiven und Risiken einer „Evidenzbasierung“ in der Sozialen Arbeit hinzunimmt. Es sind vielfältige Verfahren des Qualitätsmanagements für Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit entwickelt worden, und Verfahren, die im Bereich der gewerblichen Dienstleistungen und der Produktion erarbeitet worden waren (z.B. DIN ISO 9000 ff. oder EFQM u.a.), sind auf ihre Tauglichkeit für Soziale Arbeit hin untersucht, umgeformt und angewandt worden. Allmählich scheint es angebracht, Erfahrungen mit der Verarbeitung des Qualitätsthemas aufzuarbeiten und die „erste Phase“ des Qualitätsmanagements in der Sozialen Arbeit mit einem Zwischenfazit zu versehen, um auf der Basis eines solchen Innehaltens reflektierte Perspektiven für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements zu gewinnen. Das Bemühen um Aufarbeitung von Erfahrungen kann sich jedoch zur Zeit noch nicht auf einen Fundus belastbarer Evaluationsstudien stützen. Es liegen kaum empirisch tragfähige Aussagen darü-

---

1 In den Beitrag gehen auch Argumentationen ein, die an anderer Stelle meist mit ausführlicherer Begründung veröffentlicht worden sind (hier insbesondere Merchel 2004a, b und c sowie Merchel 2005a). Angesichts des thesenbezogenen Charakters des Beitrags wird auf einen umfassenden Verweis auf entsprechende Fachliteratur und Quellen verzichtet. Lediglich bei konkreter Bezugnahme auf Autoren erfolgt ein entsprechender Quellenhinweis. Für eine allgemeine Information zum Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit sei verwiesen auf die Veröffentlichungen von Beckmann u.a. 2004, Boebenecker u.a. 2003, Heil/Heiner/Feldmann 2001, Meinhold/Matul 2003, Peterander/ Speck 2004.

ber vor, in welchem Umfang und mit welchen Methoden die Anforderung zum Qualitätsmanagement in den Einrichtungen der Sozialen Arbeit aufgegriffen worden ist; es ist auch kaum erforscht, zu welchen Ergebnissen (und Nebenfolgen) die Akteure in denjenigen Einrichtungen gelangt sind, die strukturiertes Qualitätsmanagement als neues methodisches Arrangement in ihr Organisationshandeln implementiert haben und welche Verfahrensweisen zu welchen Effekten (und unbeabsichtigten Nebeneffekten) geführt haben. Ein Beitrag über „Erfahrungen“ kann sich also nicht auf eine breite empirische Basis stützen. Man ist demgegenüber angewiesen auf z.T. publizierte, z.T. bei Tagungen artikuliert Erfahrungenberichte, auf einige kleinere Studien zu Teilbereichen des Themas und auf einen offenen Blick für diejenigen Meinungen und Hypothesen, die in vielfältigen Fachbeiträgen markiert und mit Erfahrungen begründet werden.

*1. Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit ist mehr als nur ein Modethema, von dem man annehmen könnte, dass es nach einem Zeitraum der Hochkonjunktur wieder aus der Aufmerksamkeit der Akteure entschwinden wird. Qualitätsmanagement ist Teil einer umfassenden Modernisierungsanforderung, der sich Einrichtungen der Sozialen Arbeit seit ca. 15 Jahren ausgesetzt sehen. Die Verankerung des Qualitätsthemas in den verschiedenen Teilen des Sozialgesetzbuches (SGB) ist Ausdruck dieser intensivierten Anforderungen.*

Die Profession „Soziale Arbeit“ sieht sich seit ca. 10 – 15 Jahren Herausforderungen ausgesetzt, die sich in einem diffusen Spannungsfeld bewegen zwischen konzeptionellen Fragen, sozialpolitischer Legitimation und betriebswirtschaftlich geprägten Konnotationen. Die Profession sieht sich genötigt, Methoden der Rechenschaftslegung und der Handlungssteuerung zu entwickeln, die einerseits an die bisherige Praxis (Prozesse, Strukturen, Organisationsmodalitäten, Organisationskulturen) anschlussfähig sind und die andererseits sowohl der Legitimationsanforderung als auch dem öffentlich geäußerten Interesse an Qualitätsverbesserung (und damit dem impliziten Auftrag zur Überprüfung und Veränderung bisheriger Praxis, also einem mit Innovation assoziierten Auftrag) produktiv gegenüberstehen. Die Schwierigkeit besteht jedoch darin, dass die Qualitätsdebatte nicht primär aus einem von der Profession geprägten Kontext herausgewachsen ist. Nicht die Profession hat die Qualitätsdebatte initiiert, sondern die Qualitätsdebatte ist der Profession als Anforderung auferlegt worden. Dabei spielen sowohl Legitimationsmängel (u.a. Probleme der methodischen Strukturierung des Handelns; sowohl öffentlich als auch professionsintern geäußerte Zweifel an „Wirksamkeit“ und Nutzen) als auch Tendenzen zur stärkeren Aktualisierung betriebswirtschaftlichen Denkens und Steuerns in der Sozialen Arbeit eine wichtige Rolle. Die „professionelle Logik“ steht also zunächst nicht im Zentrum der Qualitätsdebatte, sondern sie muss sich durchsetzen gegenüber den von außen kommenden Legitimationsanforderungen. Die Sozialgesetze, in denen sich die Anforderungen an die Einrichtungen der Sozialen Arbeit zum Umgang mit dem Qualitätsthema materialisieren, haben die Qualitätsfrage verschiedenartig konnotiert und eröffnen dadurch unterschiedliche Potentiale zum Geltendmachen einer professionellen Logik in den anstehenden Qualitätsdiskursen. Das Einfügen der Anforderungen zur „Qualitätssicherung“, „Qualitätsüberprüfung“ oder „Qualitätsentwicklung“ in die einzelnen Teile des Sozialgesetzbuches (mit unterschiedlichen Akzentuierungen) haben das Qualitäts-

thema zu einer zentralen fachlichen und fachpolitischen Herausforderung in der Sozialen Arbeit werden lassen, der sich kein Arbeitsfeld und keine Organisation in Zukunft wird entziehen können.

2. *Die Forderung nach einem intensivierten und strukturierten Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit ist zu interpretieren als Ausdruck einer veränderten sozialpolitischen Steuerungsstrategie, in der vor allem zwei Aspekte maßgeblich werden: eine stärkere Ausrichtung auf die Inhaltlichkeit sozialer Dienstleistungen und die Einsicht in das begrenzte Steuerungspotential umfassender politischer Programme mit der Folge einer stärkeren Konzentration auf die Organisationen.*

Die Qualitätsdebatte in den Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit steht in einem spezifischen gesellschaftlichen und politischen Kontext und wirkt auf diesen zurück. Mit der Aktualisierung des Qualitätsbegriffs wurde eine allmähliche Veränderung der Steuerungsstrategien im Sozialbereich angestoßen; dies in zweierlei Hinsicht:

- Zu beobachten ist ein Wechsel der Steuerungsstrategie von der Steuerung durch Ausweitung und Allokation von Quantitäten (mehr Personal, mehr Einrichtungen, mehr finanzielle Ressourcen an bestimmten Stellen) hin zu einer Steuerung, die differenzierter an den qualitativen Eigenheiten der Organisationen ansetzt.<sup>2</sup>
- Ferner steht die Ausrichtung am Qualitätsbegriff beispielhaft für die Abkehr von einer steuerungsoptimistischen Strategie, die sich am Ideal der zielgerichteten Steuerung einer möglichst jeden Organisation durch ein umfassendes politisches Steuerungsprogramm ausrichtete. Die Anerkennung der Tatsache, dass sich Qualität primär auf der Ebene der konkreten Alltagsarbeit und der einzelnen Handlungsvollzüge ergibt, bewirkte eine verstärkte Beachtung kleinteiliger, auf den Alltag der Organisationen bezogener Steuerungskonzepte. Die Hoffnung, Qualitätsverbesserung über breiter angelegte sozialpolitische Reformen gestalten zu können, wird tendenziell ersetzt durch eine Ausrichtung an der einzelnen Organisation und an den in ihr wirkenden Mechanismen.

Kurz zusammengefasst kann man zu der Einschätzung gelangen, dass – zumindest auf der programmatischen Ebene – die Erkenntnisse der systemtheoretischen Organisationstheorie und die Erfahrungen aus der Organisationsentwicklung allmählich auch bei den für die politische und administrative Steuerung verantwortlichen Akteuren angekommen sind und – trotz weiterhin zu beobachtender Ambivalenzen und daraus resultierender Widersprüche in der

---

2 Für einen anderen Organisationsbereich, die Schule, haben Kempfert/ Rolff (1999) dies prägnant auf den Punkt gebracht: „Zentrale Behörden können die je individuellen Schulen in ihrer Entwicklung nicht (mehr) lenken, schon weil es ihnen angesichts der Vielfalt und Differenziertheit der Schullandschaft an Steuerungswissen fehlt, und innere Entwicklung, also pädagogisches Handeln, ohnehin nicht ‘regierbar’ ist“. (S. 18) Wenn dies schon für den stärker einheitlich strukturierten Bereich der Schule angenommen werden kann, so trifft dies erst recht zu für den weitaus vielfältigeren und in den Handlungsstrukturen stärker durch Unsicherheiten belasteten Bereich der Sozialen Arbeit.

Praxis<sup>3</sup> – sukzessive in neue Steuerungskonzepte (Qualitätsentwicklung als Bestandteil von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung) übersetzt werden.

*3. Die Auswirkungen der Qualitätsdebatte auf das Verständnis und die Ausgestaltung von Professionalität sind von Ambivalenz durchzogen: Einerseits sind Chancen des Gewinns an Professionalität sowohl im methodischer als auch in legitimatorischer Hinsicht zu registrieren, während andererseits Gefahren einer deprofessionalisierenden Komplexitätsreduktion durch den Transfer einer vereinfachten Checklisten-Rationalität nicht zu verkennen sind.*

Die Qualitätsdebatte mit der darin eingebundenen Anforderung der Evaluation des eigenen Handelns bewegt die Professionalitätsfrage einerseits in produktiver Weise:

- Sie zielt auf eine professionelle Selbstvergewisserung im Hinblick auf die Ziele des Handelns, auf die dafür als angemessen eingeschätzten Vorgehensweisen (Prozesse) und auf die Ergebnisse.
- Sie schafft eine größere Transparenz und kommunikative Verhandelbarkeit der Maßstäbe, an denen das Handeln der Akteure als derjenigen, die die Profession zu einem wesentlichen Teil konstituieren, ausgerichtet wird.
- Sie erweitert die Basis für eine außengerichtete Legitimation, denn eine Profession, die keine Aussagen machen kann über ihre Handlungsweisen und über deren individuellen und gesellschaftlichen Nutzen, verliert auf Dauer ihre Glaubwürdigkeit und wird von anderen Professionen verdrängt.

Die für professionelles Handeln erforderliche Reflexivität wird mittels Qualitätsmanagement nicht nur auf der Ebene der Bearbeitung des Einzelfalls abgebildet, sondern auch in der Zusammenführung der Handlungen im Kontext der Organisation. Strukturierte Qualitätsentwicklung bildet auf der einzelfallübergreifenden Arena einen elementaren Focus zur Herausbildung von Reflexivität. Somit trägt strukturierte Qualitätsentwicklung in ihrer Verbindung zu Mechanismen der Organisationsentwicklung zur Etablierung und zur Aufrechterhaltung einer reflexiven Organisationskultur bei.

Andererseits werden durch Qualitätsmanagement und durch deren Herkunft aus dem industriell-gewerblichen Bereich möglicherweise sozialtechnokratische Vorstellungen in die Soziale Arbeit transportiert. Gerade umfassende Verfahren des Qualitätsmanagements, die die gesamte Organisation zu erfassen und in eine strukturierte Qualitätsentwicklung einzubeziehen versuchen, unterliegen in ihrem Bemühen um die Konstruktion umfassender „QM-Handbücher“ und differenzierter Verfahrensstandardisierungen der Gefahr zur Herausbildung einer sozialtechnokratisch verkürzten „Checklisten-Rationalität“, bei der durch Umsetzung der in Checklisten niedergelegten Normierungen ein

---

3 Trotz mittlerweile breit diskutierter Erkenntnisse zur begrenzten intentionalen Steuerbarkeit von Organisationen und trotz eines daraus entwickelten reflexiven Steuerungsverständnisses wird auch von Akteuren in der Sozialen Arbeit das Qualitätsmanagement immer wieder in einen unrealistisch konzipierten Steuerungs-optimismus eingegliedert. Bisweilen wird auch Qualitätsmanagement zum Bestandteil der Pflege eines „Mythos der Machbarkeit“ in der Organisationsgestaltung der Sozialen Arbeit (vgl. dazu Merchel 2005b).

möglichst hohes Maß an Qualität „gesichert“ werden soll. Allein die aus ingenieurwissenschaftlichen Kontexten übernommene und unreflektiert verwendete Vokabel „Qualitätssicherung“ markiert eine vorbewusste Haltung, die in ihrer sozialtechnokratischen Prägung den individualisierten, dynamischen und mit strukturellen Unsicherheiten belasteten Prozess sozialpädagogischen Handelns zu verfehlen droht. Gefahren der Einschränkung in der alltagsbezogenen Konzipierung von Professionalität in der Sozialen Arbeit sind unverkennbar.

4. Für das Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit wurde eine Vielzahl von Methoden erarbeitet und in der Praxis erprobt. Dabei wurden zum Teil Methoden transferiert, die in der Industrie entwickelt worden waren, und zum Teil methodische Arrangements erarbeitet, die an den Spezifika der Arbeitsfelder ihren Ausgangspunkt gefunden und sich in den Verfahren daran ausgerichtet haben. Angesichts der Vielfalt der Verfahren steigt die Unübersichtlichkeit, und es werden allmählich Ordnungskategorien erforderlich, die die unterschiedlichen Verfahren zueinander in Bezug setzen und Vergleiche ermöglichen.

Es würde an dieser Stelle zu weit führen, wollte man die unterschiedlichen Verfahren des Qualitätsmanagements annähernd vollständig aufführen, die für den Einsatz in Einrichtungen Sozialer Arbeit erarbeitet worden sind. Man hat versucht, andersorts konstruierte Verfahren auf die Soziale Arbeit zu transferieren (insbesondere DIN ISO 9000 ff und EFQM sowie Einsatz der Balanced Scorecard als QM-Instrument), aber auch Verfahrensvorschläge entwickelt, die ihre Herkunft in sozialwissenschaftlichen Forschungskontexten haben (Einschätzungsskalen, Evaluationsverfahren etc.) und/ oder die speziell auf die fachlichen Anforderungen und Charakteristika eines Arbeitsfeldes ausgerichtet sind. Dabei sind unterschiedliche Arbeitsfelder in den Blick genommen worden: von den Kindertageseinrichtungen<sup>4</sup> über weitere Arbeitsfelder der Jugendhilfe (s. dazu Merchel 2005a) und Beratungsstellen (Menne 1998) bis hin zur Behindertenhilfe (u.a. Schwarte/ Oberste-Ufer 2001), zur gesetzlichen Betreuung (vgl. Merchel 2006b) und zu vielen weiteren Arbeitsfeldern. Diese Vielfalt steigert sich noch einmal, wenn man diejenigen Handlungsbereiche der Sozialen Arbeit hinzunimmt, die nicht in einigen Organisationen der Sozialen Arbeit stattfinden, sondern als Funktionselemente in Organisationen anderer Dienstleistungsbereiche eingegliedert sind (z.B. Krankenhaussozialdienste; Betriebssozialarbeit; Sozialarbeit in der medizinisch bzw. psychotherapeutisch geprägten Suchtkrankenhilfe; Sozialarbeit in der stationären Altenhilfe u.a.m.) und in denen QM-Verfahren speziell für die Soziale Arbeit oder unter Einbezug der Sozialen Arbeit konstituiert worden sind.

---

4 Allein die für Kindertageseinrichtungen erarbeiteten Verfahren machen die Fülle deutlich, die für die Praxis bisweilen in Orientierungsprobleme einmündet. Für Kindertageseinrichtungen wurden erarbeitet: der Transfer der DIN ISO 9000 ff für dieses Arbeitsfeld (u.a. Wunderlich/Flaig/Jansen 2001), Selbstbewertungsverfahren (Kronberger Kreis 1998; Krenz 2001), an entwicklungspsychologischen Konzepten ausgerichtete Fremdbewertungsverfahren (Tietze u.a. 2005), „Integrierte Qualitätsentwicklung (IQUE) (Ziesche/Gebauer-Jorzick 2002), Qualitätsentwicklung im situationsorientierten Ansatz (Preissing 2003); hinzu kommen weitere Verfahren, die von einzelnen kleineren Beratungsunternehmen entworfen worden sind (z.B. das Verfahren „QMS<sup>pragm</sup>“ der Bochumer pragma GmbH; s. unter [www.pragma-bo.de](http://www.pragma-bo.de)).

Die vielfältigen Verfahren und Instrumente der Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit lassen sich auf mehreren Dimensionen voneinander unterschieden und miteinander vergleichen. Mit den folgenden Dimensionen werden jeweils zwei gegensätzliche Perspektiven benannt, die die Gegenpole einer Skala bilden können, auf der die Verfahren verortet und miteinander verglichen werden können. Dies könnte es erleichtern, Profile der einzelnen Verfahren stärker herauszuarbeiten. Verfahren und Instrumente des Qualitätsmanagements in der Sozialen Arbeit lassen sich in folgenden Dimensionen miteinander vergleichen:

- ob sie stärker auf Selbstbewertung (Selbstevaluation; Selbsteinschätzung) oder deutlicher auf Fremdbewertung (externe Audits, Zertifizierung etc.) ausgerichtet sind;
  - ob sie stärker quantitativ (z.B. Kennzahlenvergleiche) oder stärker qualitativ (z.B. strukturierte Qualitätsdiskurse zu Wahrnehmungen in der Einrichtung oder zu Beschwerden) profiliert sind;
  - ob sie sich auf die einzelne Organisation begrenzen (internes Qualitätsmanagement) oder ob sie ihre Dynamik aus dem Vergleich von Einrichtungen ziehen (Benchmarking);
  - ob sie sich auf die engeren fachlichen Aspekte der Qualität begrenzen oder ob sie das Qualitätsmanagement in die Gesamtsteuerung der Organisation zu integrieren beabsichtigen (z.B. im Rahmen der Balanced Scorecard als Instrument des Strategischen Managements; vgl. Stoll 2003);
  - ob sie sich auf ausgewählte einzelne Aspekte von Qualität (ausgewählte Schlüsselprozesse oder Schlüsselkriterien) beschränken oder ob sie im Grundsatz nach die gesamten Qualitätsabläufe der Organisation einbeziehen wollen (wie es in dem umfassenden, aber angesichts der strukturell begrenzten Lernfähigkeit von Organisationen – vgl. Merchel 2005c, S. 143 ff. – nicht zu realisierenden Anspruch eines „Total Quality Management“ zum Ausdruck gebracht wird).
5. *Die Methoden, Verfahren und Instrumente des Qualitätsmanagements in der Sozialen Arbeit sind danach zu unterscheiden, von welchen Intentionen für die „Herstellung“ von Qualität sie sich leiten lassen. Eine – zugegebenermaßen grobe und idealtypische – Kategorisierung kann Verfahren danach unterscheiden, ob sie (a) die „Herstellung“ von Qualität über die Definition von „qualitätsförderlichen“ Verhaltensanforderungen und über die Überprüfung von deren Einhaltung beabsichtigen (Muster: Verfahrensstandardisierung) oder ob sie (b) fachlich bedeutsame Maßstäbe (Qualitätskriterien) für die Arbeit definieren und über eine systematische Untersuchung der eigenen Arbeit anhand dieser Maßstäbe Ansatzpunkte für die Verbesserung der eigenen Arbeit zu gewinnen suchen (Muster: kriteriengeleitete Evaluation).*

In einer kurzen Übersicht lassen sich die beiden, in der Sozialen Arbeit mit Qualitätsmanagement verbundenen Intentionen folgendermaßen charakterisieren:

## Qualitätsentwicklung über Verfahrensstandardisierung

**Ziel:** Gewährleistung von Qualität („Qualitätssicherung“) über Festlegung von als richtig erkannten Verhaltensanforderungen und über die Überprüfung der Einhaltung dieser Anforderungen

**Vorgehensweise:**

- (1) Definition von Prozesselementen, denen für die Qualität der eigenen Arbeit eine hervorgehobene Bedeutung zugesprochen wird („Schlüsselsituationen/ Schlüsselprozesse“)
- (2) Festlegung von Verfahrensabläufen, mit denen eine gute Gestaltung des jeweiligen Schlüsselprozesses erreicht werden soll (mit Handlungsanforderungen an die jeweiligen Beteiligten)
- (3) Erarbeitung eines Verfahrens, mit dem die Einhaltung der Verfahrensabläufe überprüft werden soll
- (4) Überprüfung und Auswertung der Überprüfungsergebnisse im Hinblick darauf, in welcher Intensität die Verfahrensanforderungen eingehalten worden sind, welche Hindernisse für das Einhalten der Verfahrensanforderungen bestanden haben → Schlussfolgerungen: partielle Veränderung / Ausdifferenzierung der Verfahrensanforderungen, Änderung der Handlungsbedingungen, evtl. Verabredungen zur besseren Einhaltung der Verfahrensanforderungen

**Unterschied zur kriteriengeleiteten Evaluation:** Orientierung am Gedanken der Qualitätssicherung über Verfahren – es geht um Gewährleistung von Qualität über die Festlegung von Anforderungen, die nicht nur proklamiert werden, sondern deren Einhaltung in Verfahren überprüft wird

## Qualitätsentwicklung über kriteriengeleitete Evaluation

**Ziel:** methodisch strukturierte Überprüfung der eigenen Arbeit anhand von Maßstäben, die als fachlich bedeutsam erachtet werden, und Gewinnung von Ansatzpunkten zur Weiterentwicklung der eigenen Arbeit

**Vorgehensweise:**

- (1) Definition von Qualitätskriterien für die eigene Arbeit; auf den Ebenen Strukturqualität; Prozessqualität; Ergebnisqualität (Arbeitsfrage: „Wann sehen wir unsere Arbeit als gut an?“); Grundsatz: alle drei Ebenen sollen einbezogen werden
- (2) Auswahl von besonders bedeutsamen Qualitätskriterien, die in die Überprüfung der Arbeit eingehen sollen
- (3) Bestimmung von Indikatoren (beobachtbaren und/oder messbaren Hinweisen), mit deren Hilfe man den Grad des Erreichens der ausgewählten Qualitätskriterien bewerten kann (Arbeitsfrage: „Woran erkennen wir, dass wir ein Qualitätskriterium mehr oder weniger gut realisiert haben?“)
- (4) Konstruktion von Prüfinstrumenten zum Einsatz der Indikatoren (Arbeitsfrage: „Wie können wir das, was wir beobachten oder messen, in einer aussagekräftigen und für die Beteiligten nachvollziehbaren Form dokumentieren?“)
- (5) Festlegung eines Verfahrens zur Bewertung der Arbeit anhand der Prüfinstrumente (Arbeitsfrage: „In welchen Verfahrensweisen können wir am besten gewährleisten, dass die Aussagen der Prüfinstrumente kritisch, produktiv und mit Konsequenzen erörtert werden?“)
- (6) Einsatz der Prüfinstrumente und Auswertung der Evaluationsergebnisse → Schlussfolgerungen für die Verbesserung der Arbeit

**Unterschied zur Verfahrensstandardisierung:** Skepsis gegenüber der Steuerbarkeit von Qualität komplexer Prozesse über Verhaltensanweisungen – stattdessen Ausrichtung an Qualitätszielen und daraus abgeleiteten Qualitätskriterien – Hoffnung auf Qualitätsverbesserung über den Prozess der gemeinsamen Überprüfung der Arbeit anhand abgesprochener Kriterien

Organisationen versuchen häufig, Verbindlichkeit von Verfahren dadurch zu gewährleisten, dass sie Verfahren durch die Vorgaben von Verfahrenselementen (Handlungsanweisungen, Musterformulare, Checklisten etc.) standardisieren und das Einhalten dieser Vorgaben überprüfen. Solche Verfahrensvorgaben (als Teil von Verfahrensstandardisierungen) erzielen sicherlich bis zu einem gewissen Grad die damit intendierte Wirkung: Die Anforderungen der Organisation an die Fachkräfte werden verdeutlicht, die Fachkräfte erhalten Handlungsorientierungen, es werden legitimierte Maßstäbe zur Kontrolle des individuellen Handelns in Kraft gesetzt. Gleichzeitig muss jedoch mit den Nebenwirkungen solcher Standardisierungen gerechnet werden: Formalisierungen können dazu führen, dass die Organisationsmitglieder sich aus Gründen der Eigenlegitimation intensiver an der Einhaltung formaler Regel ausrichten als dass sie – entsprechend dem Sinngehalt der Regeln – diese jeweils den Besonderheiten des Falles bzw. der Situation interpretieren und an den Spezifika des Einzelfalles bzw. der Situation ausrichten. Es besteht die Gefahr, dass der Sinn eines Verfahrens verfehlt werden kann, je enger der Verfahrensrahmen geregelt worden ist. Kontextbezogene Interaktionen innerhalb von Organisationen bedürfen eines geregelten Verfahrensrahmens zur Herstellung von Verfahrensgerechtigkeit und Verlässlichkeit, jedoch muss die Organisation die (unbeabsichtigten) Nebenfolgen der – den Sinn unterlaufenden – Ritualisierung in der Handhabung von Verfahrensregeln wahrnehmen und mit diesen umgehen lernen. Je stärker eine Organisation versucht, die Qualität ihres Handelns über Verfahrensvorgaben und darauf ausgerichteter Verfahrenskontrolle zu steuern, desto deutlicher muss sie differenzieren zwischen administrativen Abläufen, die durchaus nach diesem Muster gesteuert werden können und pädagogischen Abläufen, bei denen eine fachlich produktive Anwendung solcher Verfahrensstandardisierungen begrenzt ist bzw. bei denen die Nebenfolgen solcher Standardisierungen mitbedacht werden müssen. Dementsprechend können auch beide Verfahrensmuster innerhalb einer Organisation differenziert und miteinander kombiniert werden: z.B. für die eher administrativen Abläufe über das Muster der Verfahrensstandardisierung Verlässlichkeit im Handeln zu gewährleisten und die Qualitätsentwicklung für die eher pädagogischen Vorgänge nach dem Muster der kriteriengeleiteten Evaluation anzugehen. Zumindest müssen sich die Akteure in Einrichtungen der Sozialen Arbeit bewusst machen, mit welchen Intentionen sie Qualitätsmanagement betreiben und mit welchen Folgen und Nebenfolgen sie bei der Ausrichtung an einem der beiden Muster rechnen müssen.

6. *Trotz der Aktualität des Qualitätsthemas und der für viele Einrichtungen gesetzlich definierten Anforderung zum Qualitätsmanagement wird Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit häufig nur sehr unzureichend umgesetzt. Die Umsetzung scheidet dabei insbesondere an vier unterschiedlichen Problemkonstellationen: (a) an den Unklarheiten in den Erwartungen (auf Seiten der Auftraggeber oder auf Seiten der Einrichtungsleitungen), (b) an methodischen Unsicherheiten und fehlender kompetenter Anleitung, (c) am Unbehagen der Mitarbeiter gegenüber Qualitätsentwicklung und (d) an der Offenheit des Qualitätsbegriffs.*

zu (a): Auch wenn Qualitätsmanagement mittlerweile zum „Standardthema“ innerhalb des Managements von Organisationen der Sozialen Arbeit geworden ist, so kann nicht immer davon ausgegangen werden, dass Einrichtungsleitungen oder Finanzierungsträger (z.B. Jugendämter) genau wissen, welche konkreten Erwartungen sie an die Einführung von Qualitätsmanagement heften. So

haben z.B. Untersuchungen zur Umsetzung der gesetzlichen Anforderung, in der Erziehungshilfe neben Leistungs- und Entgeltvereinbarungen auch Qualitätsentwicklungsvereinbarungen abzuschließen (§ 78b SGB VIII), deutliche Diffusitäten hinsichtlich des Charakters dieser Vereinbarungen und hinsichtlich der Erwartungen an Qualitätsentwicklung erkennen lassen, und zwar sowohl auf Seiten der Einrichtungen als auch auf Seiten der Jugendämter (Merchel 2006a). Wenn weder Auftraggeber noch Einrichtungsleitungen Klarheit vermitteln können im Hinblick auf das, was mit strukturierter Qualitätsentwicklung erreicht werden soll, und wenn sie wenig Bewusstsein haben zu den möglichen Folgen und Nebenfolgen von Qualitätsmanagement in der Organisation, werden die Mitarbeiter diese Lücke kaum füllen können und vermutlich „irgendwelche“ Modalitäten erarbeiten, mit denen in der Organisation niemand froh wird – mit der Folge, dass Qualitätsmanagement als Handlungsansatz desavouiert werden droht.

zu (b): Qualitätsmanagement ist nur dann erfolgreich in Organisationen der Sozialen Arbeit umsetzbar, wenn die Akteure ausreichend Sicherheit in den entsprechenden Methoden und beim Umgang mit den Instrumenten erworben haben und wenn sie auf eine kompetente Anleitung zurückgreifen können, die beim unvermeidlichen Auftauchen methodischer „Klippen“ hilft. Solche Anleitungen sind häufig nicht verfügbar, bzw. Leitungspersonen sehen es zu wenig als ihre Aufgabe an, eigene methodische Kompetenz in Fragen der Qualitätsentwicklung zu erwerben und sind daher zu wenig in der Lage, in dieser Hinsicht ihre inhaltliche Leitungsaufgabe auszufüllen. Wenn angesichts methodischer Unsicherheiten dann unzulässig vereinfachende Verfahren nach dem Muster „Qualitätsmanagement leicht gemacht“ implementiert werden, haben alle Akteure schnell das Gefühl, dass sie damit den inhaltlichen Gehalt ihres Arbeitsbereiches nicht annähernd treffen, und sie werden das Ganze schnell als unnütz klassifizieren.

zu (c): Qualitätsmanagement wird von Mitarbeitern in Einrichtungen der Sozialen Arbeit nicht nur als nützlich, weil professions- und legitimationsfördernd empfunden. In Einrichtungen der Sozialen Arbeit ist eine eigentümliche Spannung zu registrieren zwischen Akzeptanz einerseits und Meidungsverhalten andererseits. Einerseits muss man sich als professioneller Akteur zur zentralen Bedeutung der Qualitätsnorm bekennen. Andererseits werden – mehr oder weniger verdeckt – subtile Hinweise gegeben, um sich der Qualitätszumutung wenigstens nicht allzu sehr öffnen zu müssen. Man weist hin auf die alltägliche Arbeit, gegenüber der das Qualitätsmanagement als etwas Zusätzliches, Zeit Raubendes betrachtet wird. Es werden Abwehr und Unmut artikuliert wegen des mangelnden Vertrautseins mit den Methoden des Qualitätsmanagements. Es besteht Misstrauen wegen der Risiken, die mit einer erweiterten Transparenz infolge der Qualitätsbewertungen eröffnet werden. In dem Hinweis, dass man schließlich auch bisher und schon lange gute Arbeit geleistet habe, verbirgt sich eine Abneigung gegen die Zumutung des Sich-Legitimieren-Müssens.<sup>5</sup>

---

5 Organisationssoziologen haben solche Ambivalenzphänomene zu erklären versucht, indem sie darauf verwiesen haben, dass Organisationen bisweilen ihre Strukturen und Handlungselemente mit Blick auf institutionalisierte Sinngebungen in ihrer kulturellen und sozialen Umwelt herausbilden (Walgenbach/Beck 2000). Das Qualitätsmanagement scheint durch die Erwartungen der Umwelt als „effektives Handlungsmuster“ legitimiert, und durch die Aufnahme institutionalisierter Erwartungen

zu (d): Ein zentrales Problem bei der Verwendung des Qualitätsbegriffs liegt in seiner begrifflichen Offenheit. Sie verführt dazu, ein Großteil von dem, was man auch sonst in Jugendhilfe-Einrichtungen getan hat, umzudefinieren zu einem Teil von „Qualitätsmanagement“. Teamgespräche werden zu „Qualitätszirkeln“, Fallgespräche und Hilfeplangespräche werden zu Formen der „Evaluation“ umetikettiert, Supervision wird zu einem Element der „Selbstevaluation“ gemacht. Personalauswahl, Hilfeplanung und viele weitere Handlungsformen werden begrifflich in das Muster „Qualität“ vereinnahmt, weil sie schließlich in irgendeiner Weise zu einer guten Arbeit beitragen und damit als „irgendwie qualitätsrelevant“ anzusehen sind. Der Qualitätsbegriff wird zu einer unspezifischen Kolonialisierungsformel gemacht, dem kaum eine Handlung entkommen kann. „Qualität“ wird zu einer Legitimationsformel für verschiedene Handlungen – mit der Folge, dass man dem Qualitätsbegriff seinen Stachel zu nehmen versucht und die mit ihm einhergehenden Herausforderungen unterläuft. Denn wenn ein bedeutsamer Teil dessen, was man bereits tut, als „Qualitätsmanagement“ umdefiniert werden kann, muss man sich mit den spezifischen Anforderungen, die von diesem Begriff ausgehen, nicht mehr intensiv auseinandersetzen.

*7. Qualitätsmanagement als reflexive Steuerungsstrategie (und damit als Teil von Organisationslernen) droht überlagert zu werden durch den Versuch, mit Hilfe von Zertifizierungen oder durch Verleihung von „Gütesiegeln“ Qualität zu konstituieren als Ansatzpunkt für extern veranlasste Steuerungen. Eine sich ausbreitende Zertifizierungspraxis würde jedoch der Qualitätspolitik der Sozialen Arbeit insofern Schaden zufügen, als der prozessbezogene und dialogorientierte Entwicklungsgedanke, der dem Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit angemessen ist, durch das der Zertifizierung zugrunde liegende Konzept konterkariert würde.*

Beim Transfer von Managementkonzepten aus dem Wirtschaftsbereich in die Soziale Arbeit wurden auch im Hinblick auf Qualitätsmanagement die in der gewerblichen Dienstleistung erprobten Verfahren nach DIN ISO 9000 ff. und die darin verkoppelte Verleihung von Prüfsiegeln durch externe Auditoren (Zertifizierung) auch für Einrichtungen der Sozialen Arbeit diskutiert. In einigen Handlungsbereichen ist eine Zertifizierung praktisch bereits zur Pflicht geworden (insbesondere in den wirtschaftsnahen Arbeitsfeldern: Werkstätten für Menschen mit Behinderungen, soziale Beschäftigungsprojekte, Einrichtungen der Jugendberufshilfe u.a.). In anderen Arbeitsfeldern werden „Güte-

---

sichert sich die Organisation einen Legitimationsgewinn. Ob die Organisation dann in ihrer Gesamtheit oder zumindest in den zentralen Ablaufmustern nach den entsprechenden Anforderungen des Qualitätsmanagements handelt, ist wiederum eine andere Frage. Hier kann es durchaus zu einem Auseinanderfallen kommen zwischen äußerlicher Legitimationsfassade und ambivalentem oder gar gegensätzlichem Organisationshandeln. „Talk“ und „action“ sind häufig nicht identisch (s. Schaefers 2002, S. 89). Solche Phänomene des Auseinanderfallens zwischen „talk“ und „action“ sind beim Qualitätsmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit deutlich zu beobachten. Das geschilderte Unbehagen von Mitarbeitern und unklare Kosten-Nutzen-Verhältnisse bei der Implementation von Qualitätsmanagement verstärken sich gegenseitig und wirken als Implementationshindernis.

siegel“ als Mechanismus der Qualitätsförderung und zur Orientierung der „Verbraucher“ bzw. Nutzer propagiert (so für Kindertageseinrichtungen Spieß/Tietze 2002). Neben den Zweifeln an der Realisierbarkeit der mit einem Qualitätszertifikat verbundenen Erwartungen (Risiko des Unterlaufens eines reflexiven Qualitätsmanagements durch Formalisierung, Vonselbstständigkeit des „Produktes Zertifikat“ gegenüber dem „Prozess Qualitätsentwicklung“, kaum Transparenzgewinn für Nutzer) sind weitere grundlegende Kritikpunkte an einer (nicht zuletzt von den Wohlfahrtsverbänden angeschobenen) Zertifizierungsstrategie geltend zu machen: so u.a. der Hinweis auf die damit verbundenen Kosten, die Überforderung von Organisationen bei der Überprüfung der Komplexität von Qualität, die bürokratisierenden Wirkungen von mit einer Zertifizierung einhergehenden Standardisierung des fachlichen Handelns, die Erzeugung eines falschen Scheins von vermeintlich interessenunabhängiger, „objektiver“ Qualität (ausführlicher s. Merchel 2004c).

8. *Qualitätsmanagement als qualitätsfördernder Handlungsansatz in der Sozialen Arbeit wird nur dann wirken, wenn man Abstand nimmt von überzogenen Steuerungserwartungen und sich demgegenüber stärker orientiert an der Erzeugung „kleinteiliger“ organisationaler Lernimpulse.*

Bei jedem Verfahren des Qualitätsmanagements entstehen vielfältige Anregungen zur Überprüfung des eigenen Handelns. Damit diese Anregungen auch tatsächlich und mit Wirkungsabsicht in die eigene Reflexion aufgenommen werden können, müssen sie in ihrem Umfang „dosiert“ werden. Denn keine Organisation kann es sich leisten, so viel an Energie in die Eigenreflexion zu stecken, dass darüber zeitweise die eigentliche Aufgabe – die Erziehungs- und Betreuungsleistung am Adressaten – in den Hintergrund geriete. Daher muss ein Qualitätsmanagement-Verfahren die Möglichkeit eröffnen, Bereiche zur Untersuchung des eigenen Qualitätsstandes auszuwählen und die Qualitätsreflexionen zu unterschiedlichen Bereichen bzw. Kriterien in eine zeitliche Reihenfolge zu bringen. Die mit Qualitätsmanagement tendenziell ausgeweitete Komplexität muss von den Organisationsmitgliedern so zurechtgeschnitten werden, dass sie im Organisationsalltag zu bewältigen ist. Ein Qualitätsmanagement, bei dem die Reflexionsimpulse nicht mehr aufgenommen werden können oder bei dem Verfahren (z.B. Checklisten, Qualitätshandbücher o.ä.) zum unreflektierten Ritual verkommen, nützt weder den Organisationsmitgliedern noch der fachlichen Qualität der Arbeit und am wenigsten den Adressaten bzw. Nutzern der von der Organisation erbrachten Leistungen.<sup>6</sup>

9. *Aktuell und wegweisend für die Zukunft lässt sich eine spezifische Variante der Qualitätsdiskussion in der Sozialen Arbeit erkennen: die Fokussierung auf den Faktor „Wirkung“ als Teil von Ergebnisqualität sowie – damit verbunden – Überlegungen zur Koppelung von erreichter Wirkung an Finanzierungsmodalitäten. Die damit einhergehenden Auswirkungen auf die Leistungserbringung und auf die professionellen Orientierungen in der bisherigen Qualitätsdiskussionen der Sozialen Arbeit müssen sorgfältig und kritisch beobachtet werden.*

---

6 Um es auf eine plastische Kurzformel zu bringen: Statt eines im Anspruch ausgeweiteten „Total Quality Managements“ geht es um ein auf die spezifische Situation und das Verarbeitungspotential einer Organisation ausgerichteten „Local Quality Management“ (Vogel 2002)

Die stärkere Ausrichtung auf „Wirkung“ wird die Qualitätsdebatte in der Sozialen Arbeit sozialpolitisch in einer Weise prononcieren, die mit Ambivalenzen durchzogen ist:<sup>7</sup>

- Einerseits kann die Profession sich einer intensivierten „Wirkungsorientierung“ in der Sozialen Arbeit nicht verschließen. Denn Soziale Arbeit ließe sich nicht legitimieren, wenn an ihrer grundlegenden Wirkungsmöglichkeit nachdrückliche Zweifel bestünden. Schließlich ist Soziale Arbeit kein Selbstzweck, sondern ein gesellschaftlich finanziertes Institutionensystem, das individuell und gesellschaftlich zutage tretende soziale Belastungen merklich reduzieren helfen soll. Die Profession muss also darstellen können, dass sie Wirkungen zu erzeugen im Stande ist und welche Ressourcen sie benötigt, um die auf Wirkung ausgerichteten Handlungen und Prozesse zu realisieren. Schwierigkeiten im methodischen Bereich (Mehrdimensionalität des Konstrukts „Wirkung“, Differenzierung zwischen unterschiedlichen Beteiligten bei der „Produktion von Wirkung“, Übersetzung von Wirkungskriterien in plausibel, möglichst gut messbare Indikatoren u.a.m.) müssen erörtert und in wissenschaftlich begleiteten und evaluierten Praxisprojekten bearbeitet werden.
- Andererseits zeigen sich erhebliche Probleme und sozialpolitische Gefahren, wenn man mit dem Bestreben „wirkungsorientiert zu steuern“, die erreichte „Wirkung“ mit Finanzierungsmodalitäten verkoppelt. Wirkung als eine Effizienzkategorie einzusetzen würde für die Einrichtungen bedeuten, dass trotz komplexer Koproduktionsprozesse das Risiko einseitig den leistungserbringenden Einrichtungen aufgebürdet würde. Ferner ist zu berücksichtigen, dass die auf Effizienz ausgerichtete „Vorher-Nachher-Logik“ beim Messen und Zuordnen von „Wirkungen“ an die Einrichtung der Sozialen Arbeit in Spannung steht zur Dynamik von Hilfeprozessen und von Zielentwicklung im Rahmen der Gestaltung sozialer Hilfen. Wenn das Erreichen von Zielen zur relevanten Größe für Finanzierung gemacht wird, dann wird die Zielformulierung mit strategischen Nebeneffekten unterlegt (zuspitzende Beschreibung der Ausgangssituation zu Beginn einer Hilfe, Umformulierung von Zielen zum Zweck verlässlicher Erreichbarkeit etc.), die die professionelle Logik der Hilfegestaltung unterlaufen könnten.

Da in der „Wirkungsorientierung“ die Qualitätsdebatte und die Bemühungen um eine verbesserte finanzielle Steuerung in der Sozialen Arbeit aneinander gekoppelt werden, weist diese Variante über den reinen professionspolitischen Gehalt des Qualitätsmanagements hinaus und führt das Qualitätsthema auf die Ebene der sozial- und finanzpolitischen Steuerung. Diese Variante wird in Zukunft zu beobachten und aus Sicht der Profession wachsam mitzugestalten sein.

---

7 beispielhaft hierzu das seit Beginn des Jahres 2006 laufende dreijährige Bundesmodellprojekt „Wirkungsorientierte Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung“ (Kurzdarstellung in der Zeitschrift „Forum Erziehungshilfen“ 2/2006, S. 99 – 101 und auf der Internetseite [www.wirkungsorientierte-jugendhilfe.de](http://www.wirkungsorientierte-jugendhilfe.de)). Eine vom Autor dieses Beitrags erstellte Expertise für dieses Projekt (Merchel 2006c) wird vom Institut für soziale Arbeit (Münster), das dieses Projekt koordiniert, veröffentlicht werden.

10. *Fazit: Mit dem Qualitätsbegriff und mit der Anforderung in Richtung Qualitätsmanagement hat sich viel bewegt in der Sozialen Arbeit. Dennoch befinden sich die Akteure in der Sozialen Arbeit weiterhin auf der Suche: nach angemessenen methodischen Verfahren, nach Formen, die durch eine Akzeptanz der Mitarbeiter gestützt werden, nach einem angemessenen Verhältnis von (materiellem und immateriellem) Aufwand und Ertrag sowie nach Möglichkeiten einer adäquaten Verkoppelung mit Überlegungen zur Organisationsentwicklung und zur Gestaltung der Lernfähigkeit von Organisationen. Denn Qualitätsentwicklung berührt viele Dynamiken in Organisationen: Sie zielt auf mögliche Neudefinitionen von Werten in Organisationen, berührt Interessen von unterschiedlichen Akteuren, aktualisiert Spannungen zwischen Personen oder Gruppen, fordert zu Bewertungen heraus und berührt damit möglicherweise organisationsinterne Tabuthemen etc. Diese Organisationsdynamiken in Folge von Qualitätsentwicklungsprozessen zu vernachlässigen, wäre ein schwer wiegender Fehler im Qualitätsmanagement.*

## Literatur

- Beckmann, Ch. u.a. (Hrsg.) (2004): Qualität in der Sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle. Wiesbaden.
- Boeßenecker, K.-H. (Hrsg.) (2003): Qualitätskonzepte in der Sozialen Arbeit. Weinheim/Basel/Berlin.
- Heil, K./Heiner, M./Feldmann, U. (2001): Evaluation sozialer Arbeit. Eine Arbeitshilfe mit Beispielen zur Evaluation und Selbstevaluation. Frankfurt/Main.
- Kempfert, G./Rolff, H.-G. (1999): Pädagogische Qualitätsentwicklung. Ein Arbeitsbuch für Schule und Unterricht. Weinheim/Basel.
- Krenz, A. (2001): Qualitätssicherung in Kindertagesstätten. Kieler Instrumentarium für Elementarpädagogik und Leistungsqualität – K.I.E.L. München.
- Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen (1998): Qualität im Dialog entwickeln. Wie Kindertageseinrichtungen besser werden. Seelze/Velber.
- Meinhold, M./Matul, Ch. (2003): Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialer Arbeit und Ökonomie. Baden-Baden.
- Menne, K. (Hrsg.) (1998): Qualität in Beratung und Therapie. Evaluation und Qualitätssicherung für die Erziehungs- und Familienberatung. Weinheim/ München.
- Merchel, J. (2004a): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. 2. Aufl. Weinheim/München.
- Merchel, J. (2004b): Qualität als Verhandlungssache. Kontraktsteuerung und Professionalisierung sozialer Dienste. In: Beckmann, Ch. u.a. (Hrsg.), Qualität in der Sozialen Arbeit, S. 133-154.
- Merchel, J. (2004c): Zertifizierung und Qualitätssiegel: Risiken für den Prozess der Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit. In: Peterander, F./Speck, O. (Hrsg.), Qualitätsmanagement in Sozialen Einrichtungen, S. 44-63.
- Merchel, J. (2005a): Was hat die Qualitätsdebatte in der Jugendhilfe gebracht? Versuch einer Zwischenbilanz. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit 2/2005, S. 38-59.
- Merchel, J. (2005b): Sozialmanagement als angewandter Steuerungsoptimismus? Anmerkungen zur schwierigen Aufgabe, angemessene Steuerungserwartungen in der Sozialen Arbeit herauszubilden. In: Hansen, K./Riege, M./Verleysdonk, A. (Hrsg.), Resignation ist der Egoismus der Schwachen. Festschrift für Wilhelm Klüsch anlässlich seiner Emeritierung. Mönchengladbach, S. 123-148.
- Merchel, J. (2005c): Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen. Weinheim/München.

- Merchel, J. (2006a): § 78b SGB VIII als Instrument für Qualitätsentwicklung in der Erziehungshilfe? Ergebnisse einer Inhaltsanalyse von Qualitätsentwicklungsvereinbarungen. In: *Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe* 2/2006, S. 78-90.
- Merchel, J. (2006b): Praxisnahe Evaluation als Bestandteil von Qualitätsentwicklung in der Betreuungsarbeit. erscheint in: *Betreuungsrechtliche Praxis (BtPrax)*.
- Merchel, J. (2006c): Zum Umgang mit „Wirkung“ in Qualitätsentwicklungsvereinbarungen zur Erziehungshilfe (§ 78b SGB VIII): Erkenntnisse zur aktuellen Praxis und Gestaltungsperspektiven. Expertise im Auftrag des Institut für soziale Arbeit, Planung und Entwicklung GmbH im Kontext des Bundesmodellprogramms „Wirkungsorientierte Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung“. (34 Seiten) (vom Institut für soziale Arbeit für eine Veröffentlichung vorgesehen).
- Peterander, F./Speck, O. (Hrsg.) (2004): *Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen*. 2. Aufl. München/Basel.
- Preissing, Ch. (Hrsg.) (2003): *Qualität im Situationsansatz. Qualitätskriterien und Materialien für die Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen*. Weinheim/Basel/Berlin 2003
- Schaefers, Ch. (2002): Der soziologische Neo-Institutionalismus. Eine organisationstheoretische Analyse- und Forschungsperspektive auf schulische Organisationen. In: *Zeitschrift für Pädagogik* 6/2002, S. 835-855.
- Schwarte, N./Oberste-Ufer, R. (2001): LEWO II – Lebensqualität in Wohnstätten für erwachsene Menschen mit geistiger Behinderung. Ein Instrument zur Qualitätsentwicklung. Marburg.
- Spieß, C.K./Tietze, W. (2002): Qualitätssicherung in Kindertageseinrichtungen. Gründe, Anforderungen und Umsetzungsüberlegungen für ein Gütesiegel. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 1/2002, S. 139-162.
- Stoll, B. (2003): *Balanced Scorecard für soziale Organisationen. Qualität und Management durch strategische Steuerung*. Regensburg/Berlin.
- Tietze, W./Schuster, K.-M./Grenner, K./Roßbach, H.-G. (2005): *Kindergarten-Skala/ revidierte Fassung (KES-R)*. 3. überarbeitete Auflage. Weinheim/Basel.
- Vogel, Ch. (2002): LQM (Local Quality Management) – ein Qualitätsprogramm aus systemischer Perspektive. In: Vomberg, E. (Hrsg.), *Qualitätsmanagement als Zukunftsstrategie für die Soziale Arbeit*. Mönchengladbach, S. 221-244.
- Walgenbach, P./Beck, N. (2000): Von statistischer Qualitätskontrolle über Qualitätssicherungssysteme hin zum Total Quality Management – Die Institutionalisierung eines neuen Managementkonzepts. In: *Soziale Welt* 3/2000, S. 325-354.
- Wunderlich, Th./Flaig, W./Jansen, F. (2001): *Starke Aussichten. Qualitätsmanagement in katholischen Kindertageseinrichtungen*. Freiburg.
- Ziesche, U./Gebauer-Jorzick, S. (2002): *Qualitätswerkstatt Kita – Bildungsprozesse bei Kindern*. Neuwied.

*Prof. Dr. Joachim Merchel; Fachhochschule Münster, Fachbereich Sozialwesen; Hüf-ferstr. 27; 48149 Münster, jmerchel@fh-muenster.de*