

# Die Qualitätsfrage in der Sozialen Arbeit

Qualitätsmanagement zwischen Anspruch der KlientInnen und Orientierung an gesellschaftlichen und sozialpolitischen Aufträgen

Text: Daniel Iseli, Philipp Schneider Bilder: Luc-François Georgi

Bei einem Restaurantbesuch rechnen wir mit eingehaltenen Hygienevorschriften, die uns Durchfall oder eine Lebensmittelvergiftung ersparen. Bei Reisen profitieren wir von strengen Sicherheitschecks, die bei jedem Flug durchgeführt werden und beim neuen Auto gibt es technische Hilfsmittel, welche die Fahrqualität positiv beeinflussen. Wir kennen auch Ärger über schlechte Qualität, über Abfall in öffentlichen Verkehrsmitteln, über unfreundliches Personal oder eine schlechte Bedienung im Geschäft. Qualität gehört zum Alltag, macht den Unterschied zwischen gut und schlecht aus und wird von uns immer wieder erwartet und erlebt. Aber wie wird mit der Qualitätsfrage in der Sozialen Arbeit umgegangen?

In Literatur und Theorie rund um Qualität (Schanz et al. 2001, Oggier 2011) werden viele unserer Erwartungen der Vertrauensqualität zugeschrieben. Wir vertrauen der Fluggesellschaft, dem Koch oder dem Arzt. Wir haben oft keine Möglichkeit unsere Erwartungen zu überprüfen, wissen möglicherweise, dass es Vorschriften und Kontrollen gibt, kennen aber die Details nicht. Daneben gibt es die Erfahrungsqualität, wenn z.B. eine Empfehlung vorliegt. Dank Bewertungsportalen im Internet gewinnt diese ständig an Bedeutung; viele lesen vor den Ferien Bewertungen und beschreiben später eigene Erfahrungen auf der Plattform. Gibt es zu einem Produkt oder zu einer Dienstleistung genügend objektive Informationen, spricht man von Entscheidungsqualität. So beschreibt z.B. die Pannenstatistik des TCS wie

## Zu den Bildern

### Wo die Ansprüche der Gäste die Qualität definieren

Das Restaurant Brunegg ist eines von fünf Gastrobetrieben, welche von der Stiftung Arbeitskette in Zürich geführt wird. Diese setzt sich für die berufliche Integration von psychisch beeinträchtigten Jugendlichen und Erwachsenen ein. Im Brunegg arbeiten 4 Fachteammitarbeitende und 14 Mitarbeitende und Auszubildende in Betriebsleitung, Küche und Service. Der «Comebackbetrieb» stellt hohe Anforderungen an die Mitarbeitenden und wird nach den Kriterien der freien Wirtschaft geführt.

Der Betriebsleiter René Unternährer definiert Qualität über die Ansprüche der Gäste. Das Restaurant soll nicht als Sozialbetrieb wahrgenommen werden, sondern als Lokal, welches in Gastroführern genannt wird. Ein QM-Guide definiert die internen Abläufe. Den hohen Standard zu halten, sei bei wechselnder Belegschaft anspruchsvoll und könne nur durch zufriedene Mitarbeitende erreicht werden. Damit ständen diese aber auch im Mittelpunkt des Betriebes und dies wiederum, sei eine Bedingung, welche auch in konventionellen Betrieben gilt. lfg



oft ein Fahrzeugtyp die Pannenhilfe beanspruchen musste und welche Pannen aufgetreten sind. So hat ein potenzieller Käufer auch objektive Entscheidungsgrundlagen. Das Gleiche gilt für Testberichte in Konsumentenzeitschriften. Qualitätslabels oder Zertifikate sind nichts anderes als eine Zusammenfassung, ein Nachweis von Elementen der Erfahrungs- und Entscheidungsqualität. Theorie und Praxis des Qualitätsmanagements sind sich einig, dass die erwähnten Dimensionen alle wichtig und richtig sind, aus Sicht der Kundinnen und Kunden jedoch die Erfahrungs- und Entscheidungsqualität im Zentrum stehen. Gute Qualität wird immer gesucht und geschätzt. Sie macht auch die Leistungserbringenden stolz und zufrieden, ganze Betriebe und Berufsgruppen identifizieren sich darüber und setzen alles daran, diese zu sichern oder zu entwickeln.

### Heikle Ausgangslage in der Sozialen Arbeit

Umso mehr erstaunt, dass die Themen Qualität und Qualitätsmanagement im Sozialwesen und auch im Gesundheitswesen häufig anders interpretiert werden. Sie sind teilweise zum Schimpfwort geworden; Indikatoren, Befragungen oder Messungen werden bekämpft. Widerstand gegenüber Qualitätsmanagement ist eine Ehrensache und qualitätsorientierte KollegInnen werden gerne als Anpasser im Sinne des vorauseilenden Gehorsams verurteilt. Nicht selten verlangen Kritisierende von den Vertretern des Qualitätsmanagements eine methodische Genauigkeit, die sie selber nicht annähernd einhalten. Gleichzeitig schimpfen sie über hohen Messaufwand und Bürokratie, die gerade wegen der verlangten methodischen Genauigkeit entstehen kann. Beispielhaft sehen wir dies aktuell in der öffentlich geführten Debatte um die Qualität von Kindertagesstätten (Kita).

In der Diskussion um gute Soziale Arbeit oder genauer ausgedrückt um Qualität in der Sozialen Arbeit lassen sich zuspitzend drei Positionen darstellen: Die erste Gruppe bezeichnen wir als PragmatikerInnen. Sie erkennen, dass dank der Qualitätsdiskussion wichtige Fragen aufgenommen werden und Verbesserungen in der Praxis zum Nutzen der KlientInnen erreicht werden können. Sie stellen jedoch auch fest, dass Fehlentwicklungen und bürokratische Leerläufe möglich sind, die niemandem etwas bringen. Obwohl anzahlmässig vermutlich die grösste Gruppe, äussern sie sich selten und sind weniger zu hören. Die beiden anderen Gruppen sind kleiner, dafür aktiver und bei Veranstaltungen häufig präsent. Die IdealistInnen sind überzeugt, dank Qualitätsmanagement fast alle Probleme zu lösen. Sie sind beeinflusst durch aktuelle Trends in ihrer Fachdiskussion, optimieren Prozesse, möchten alles messen und verwechseln manchmal Führungs- und Organisationsfragen mit Qualitätsfragen. Die dritte Gruppe umfasst die QualitätsgegnerInnen, die überzeugt sind, dass die Qualitätsdebatte durch wirtschaftliche und neoliberale (Seithe in ihrem Beitrag S. 14 verwendet den Begriff neosoziale) Haltungen do-

## Qualitätsmanagement

### Eine Definition

Qualitätsmanagement umfasst das Führen, Gestalten, Einordnen, Sicherstellen und Entwickeln der zu erbringenden Leistungen unter dem Aspekt der Qualität. Qualitätsmanagement ist ein Oberbegriff, der alle qualitätsbezogenen Tätigkeiten in einer Organisation umfasst.

## Zum Thema



**Ursula Binggeli**

ist Redaktorin bei SozialAktuell und freiberufliche Journalistin in Zürich.



**Stéphane Beuchat**

ist stellvertretender Geschäftsleiter von AvenirSocial.

## Qualität in der Sozialen Arbeit

Der Themenschwerpunkt dieser Ausgabe ist aus verschiedenen Gründen längst überfällig. Der Handlungsbedarf zur Entwicklung professionseigener Herangehensweisen zur Prüfung der Qualität in der Sozialen Arbeit, der aus der Praxis, der Disziplin und Politik begründet eingefordert wird, ist unbestritten. Die internationalen Dokumente gehen davon aus, dass Soziale Arbeit genügend klar umrissene Ziele und eigene Kriterien für die Begründung und Rechtfertigung der Qualität ihrer Handlungen und Verfahrensweisen hat. Der Berufskodex formuliert daraus ableitend folgende pflichtethische Normen in Bezug auf die Qualität an die Adresse der Professionellen: «Die Professionellen der Sozialen Arbeit unterziehen ihr methodisches Handeln einer steten fachlichen und moralischen Qualitätskontrolle» (BK 10.5) und «Die Professionellen der Sozialen Arbeit setzen sich [...] innerhalb ihrer Organisation für die stete Weiterentwicklung und Verbesserung der Qualität ihrer Organisation ein» (BK13.3). AvenirSocial organisierte letzten November eine nationale Tagung und ging der Frage nach «Was ist gute Soziale Arbeit? Qualität aus verschiedenen Perspektiven». Die Beiträge dieser Ausgabe nehmen das Thema nochmals auf und gehen auf Spurensuche.

Der Themenschwerpunkt beginnt mit einer Übersicht der Qualitätsdebatte. Danach folgen Beiträge der HauptreferentInnen der Tagung, die den wissenschaftlichen, praxisorientierten und politischen Kontext diskutieren. Die Hauptaussagen aus den arbeitsfeldspezifischen Workshops der Tagung begleiten diesen Schwerpunkt blitzlichtartig. Weitere Beiträge widmen sich den qualitativen Instrumenten von Qualität und der Notwendigkeit der Anwendung in der Praxis sowie der konkreten Wahrnehmung und Umsetzung der Qualitätssicherung in der Praxis. AvenirSocial, stellt in diesem Schwerpunkt die zentrale Frage, was der Verband künftig zur Definition von Qualitätsstandards unternimmt.

Wir hoffen, mit dieser Ausgabe einige Fragen zur Qualität in der Sozialen Arbeit zu beantworten und Anregung für weiterführende Fragen zu geben und wünschen Ihnen – liebe Leserin, lieber Leser – eine spannende Lektüre.

miniert wird und der Sozialen Arbeit nie gerecht werden kann. Sie fordern Grundsatzdiskussionen, tragen aber kaum zu konstruktiven Lösungen bei.

### Stecken wir in einer Sackgasse?

Wir geben zu: In der Qualitätsdebatte ist nicht alles optimal verlaufen. Qualität wurde missbraucht, um vor allem betriebswirtschaftliche Interessen durchzusetzen. Auch haben sich einige Expertinnen und Experten in Theorie und Bürokratie verloren und Worthülsen statt Handlungshilfen entwickelt. Wir sind jedoch überzeugt, dass die

Mehrheit der Sozialarbeitenden weiss und sich eingestehen muss, dass in ihrer Alltagspraxis und in der eigenen Organisation Verbesserungspotenziale vorhanden sind und dass der Nutzen für die KlientInnen verbessert werden kann und muss. Erfahrungen in anderen Bereichen des Sozial- und Gesundheitswesens zeigen, dass die Diskussion um Qualität lauter wird. Mitgestalten bringt gerade in solchen Momenten mehr als die Flucht in Grundsatzdiskussionen oder passiver Widerstand. Im Kita-Bereich zeigt sich auch, wie Hochschule und Praxis konstruktiv kooperieren können. Wir zeigen abschliessend einige Aspekte auf, die für den weiteren Diskurs bedeutungsvoll sind.

### Strukturqualität nicht ausklammern

Im Gegensatz zu den Behauptungen der Qualitätsgegner geht ein professionelles Verständnis von Qualitätsmanagement von einem Dienstleistungsbegriff aus, der sich mit dem Verständnis professioneller Handlungspraxis Sozialer Arbeit durchaus trifft: Professionelle und KlientInnen arbeiten bekanntlich prozessorientiert und in Koproduktion. Die Entwicklung einer gemeinsamen Problemdefinition und von Zielen, die Bearbeitung der Problemstellungen und eine laufende Evaluation machen den eigentlichen Kernprozess Sozialer Arbeit aus (vgl. dazu Gredig S. 17). Im Qualitätsmanagement wird dafür der Begriff *personenbezogene soziale Dienstleistungen* verwendet. Das Adjektiv personenbezogen meint, dass die Tätigkeiten der Professionellen auf die Bedarfsdeckung von Individuen und das Wohlergehen und die Lebensbewältigung von KlientInnen bezogen sind. Die Arbeit mit und am Menschen bzw. das Erbringen von sozialen personenbezogenen Dienstleistungen ist ein gemeinsames Merkmal des Sozial-, Gesundheits- und Bildungsbereichs. Der Begriff der Dienstleistungen weist darauf hin, dass es keine Soziale Arbeit gibt ohne gesellschaftlichen und sozialpolitischen Auftrag. Es gibt auch keine Soziale Arbeit ausserhalb von Organisationen und ohne vielfältige Bezüge zu weiteren Einrichtungen und Institutionen. Entsprechend wird von den Professionellen nicht nur Interventions- und Erklärungswissen der Sozialen Arbeit, sondern auch solches aus Kontexten wie Gesellschaft, Politik, Recht und Organisation verlangt. Dies schliesst ein, dass Soziale Arbeit als Praxis und als Wissenschaft auch einen Auftrag hat, auf ver-



änderte oder neue soziale Problemlagen hinzuweisen und damit zu angemessenen Angeboten und zur Prävention von Problemen beizutragen.

Ein Qualitätsmanagement, wie wir es vertreten, nimmt also übereinstimmend mit der Sozialen Arbeit nicht nur den Mikrobereich (Klientschaft, Fall) in den Fokus, sondern auch den Meso- (Organisation, Vernetzung) und den Makrobereich (Sozialpolitik, Gesellschaft). Dazu gehören z. B. die Formulierung der gesetzlichen Aufträge und der Verwaltungsaufträge und die Frage nach den konkreten Ressourcen, die zur Verfügung stehen. Dies sind zentrale Kriterien von Strukturqualität, die für eine professionelle

## Bringt die Änderung eine bessere Lebensbewältigung für die KlientInnen? Verbessert sie die professionelle Handlungspraxis?

Handlungspraxis grundlegend sind, in traditionellen Berufsfeldern, wie bspw. der Sozialhilfe, oder in neuen, wie der Schulsozialarbeit. Wir gehen von fünf zentralen Qualitätsdimensionen Sozialer Arbeit aus (vgl. dazu ausführlicher Iseli 2004): 1. Die Qualität der politisch-strategischen Rahmenbedingungen als Voraussetzung, 2. die Fachqualität Sozialer Arbeit im Zentrum, der eigentliche Kernprozess, 3. die Qualität des Managements und weiterer unterstützender Prozesse, 4. die Qualität in der Arbeit mit den Anspruchsgruppen (Klientschaft und Vernetzung) und 5. die Qualität der Mitarbeitenden, die eng zusammenhängt mit den fachlichen Aspekten.

#### Daniel Iseli

ist Dozent und Projektleiter an der Berner Fachhochschule, Fachbereich Soziale Arbeit, und Mitglied der Redaktionsgruppe von SozialAktuell.



#### Philipp Schneider

ist Dozent und Leiter Kompetenzzentrum Qualitätsmanagement an der Berner Fachhochschule.



### Quick-Scan Qualität

#### Qualität online für Sozialdienste

Der neu entwickelte Quick-Scan Qualität deckt auf der Basis eines umfassenden Indikatorensets relevante Qualitätsfelder von öffentlichen Sozialdiensten ab und bildet mit vertretbarem Aufwand über ein Online-Tool deren Selbsteinschätzung der Qualität ab. Die ausgewerteten Ergebnisse bilden die Grundlage für eine organisationsinterne Sensibilisierung und strukturierte Auseinandersetzung mit Qualitätsfragen und dem Qualitätsmanagement. Zudem ermöglichen die Resultate auch anonymisierte Quervergleiche mit ähnlichen Organisationen.

Mehr Infos zum Quick-Scan Qualität unter 031 848 46 46 oder [www.qm.bfh.ch](http://www.qm.bfh.ch)



**Qualität in der Sozialen Arbeit: Fazit**

Im Berufsalltag stellt die Qualitätsfrage oft eine Reaktion auf sozial- und finanzpolitisch veränderte Anforderungen dar. Der aktuelle Anstoss kann durchaus von aussen kommen. Die Soziale Arbeit führt die Diskussion um gute Fachlichkeit, um gute Qualität schon lange, häufig allerdings unter anderen Begriffen wie z.B. Methodendiskussion oder Selbstevaluation. Nicht alle Bereiche der Sozialen Arbeit sind vollständig standardisierbar oder messbar, einige Aspekte bleiben immer individuell. Das darf uns aber nicht daran hindern, die anderen Teile auch unter Qualitätsaspekten zu bearbeiten und konkrete und überprüfbare Ziele zu definieren. Eine seriöse Definition geht davon aus, dass Qualität immer ein Konstrukt, eine ausgehandelte Übereinkunft ist. Die Herausforderung besteht darin, dass gute Qualität unterschiedlichste individuelle und gesellschaftliche Erwartungen erfüllen und verschiedenen Wertvorstellungen und institutionellen Rahmenbedingungen entsprechen muss.

Qualitätsmanagement hat sich als fester Bestandteil von Organisations- und Managementtheorien entwickelt. Die Forschung und Theorieentwicklung Sozialer Arbeit stellt auch immer mehr Grundlagen und gesicherte Erkenntnisse zur professionellen Handlungspraxis und zu system- und organisationsrelevanten Bezügen zur Verfügung. Diese müssen in die Organisation und in die professionelle

Arbeit einfließen. Einige sind einfacher umzusetzen, andere erfordern Mehraufwand. Handlungsleitend ist jedoch die klassische Frage des Qualitätsmanagements: Bringt die Änderung den Betroffenen einen Nutzen und/oder wird dadurch die Praxis oder die Leistungserbringung besser oder einfacher? Oder mit den Begriffen der Sozialen Arbeit: Bringt die Änderung eine bessere Lebensbewältigung für die KlientInnen und/oder wird die professionelle Handlungspraxis verbessert?

**Literatur**

Iseli, D. (2004): Qualität: die entscheidende Frage für die Soziale Arbeit? In: SozialAktuell, Nr. 3, S. 8–12.

Schanz, B., Kapp-Steen, G., Müller, M., Schlösser, R., (2001): Patientenbefragung in der Psychiatrie. In: Satzinger, T., Kellermann-Mühlhoff (Hrsg.): Patientenbefragung in Krankenhäusern. Asgard, St. Augustin.

Schneider, P. (2012): Qualität sichern – Qualität entwickeln. In: Synapse, Nr. 4, S. 4–5.

Schneider, P. et al. (2011): Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen, Modul 7200. Deutsche Akademie für Management, Berlin.

Oggier, W., Kocher, G. (2010), Gesundheitswesen Schweiz 2010–2012, Hans Huber, Bern.

**Workshop Sozialhilfe****Zwischen Sanktion und Motivationsarbeit**

Die Definitionsmacht darüber, was gute Soziale Arbeit in der Sozialhilfe ist, sollte vermehrt von der Sozialen Arbeit selber übernommen werden.

Die Sozialhilfe ist nach wie vor in vielen Kantonen Aufgabe der Gemeinden. Dies führt unter anderem dazu, dass sie sehr unterschiedlich organisiert ist. Sozialdienste unterscheiden sich in Strukturen, Aufgaben und Kompetenzen. Es bestehen regionalisierte oder kommunale, polyvalente oder konzentrierte Dienste. Dienste, die operativ grossen Entscheidungsspielraum haben, und Dienste, die von Entscheidungen der Sozialbehörden abhängen. Gemeinsam ist allen von ihnen, dass diverse Anspruchsgruppen unterschiedliche Erwartungen an sie haben und somit auch verschiedene Definitionen davon, was gute Soziale Arbeit in der Sozialhilfe ist.

**Unterschiedliche Sichtweisen**

Für politische EntscheidungsträgerInnen, für die Gemeinden oder gar die Öffentlichkeit kann es ein Hinweis auf gute Soziale Arbeit sein, wenn möglichst wenige Personen unterstützt werden müssen oder wenn deren Unterstützung möglichst kostengünstig ist und SozialhilfeempfängerInnen rasch abgelöst werden können. Dabei wird kaum darauf eingegangen, ob der Zugang zur Leistung so organisiert ist, dass die Anspruchsberechtigten sich auch melden und einen Antrag stellen oder ob die Ablösungen durch Kontaktabbruch oder Wegzug zustande kommen.

Für die Betroffenen kann gute Soziale Arbeit bedeuten, dass ihre Probleme ernst genommen werden, ihre (finanzielle) Situation sich stabilisiert oder verbessert und sie eine Erwerbsmöglichkeit finden, die sinnvoll ist und ihnen Freude bereitet. Sie erwarten in der Regel nicht, dass sie Auflagen und Weisungen erhalten, die bei Nichteinhaltung zu Sanktionen führen können. Sie wünschen sich vielmehr eine Ansprechperson, die ihre Notlage anerkennt und ihnen hilft, Lösungen zu finden.

SozialarbeiterInnen in der Sozialhilfe werden jedoch dazu angehalten, Klientinnen und Klienten zu sanktionieren, wenn diese Auflagen oder Weisungen nicht befolgen oder sich zu wenig bemühen,

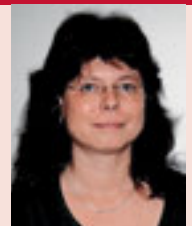
ihre Situation zu verbessern. Aus Sicht der Sozialen Arbeit und insbesondere ihrer Berufsethik können dadurch Spannungen entstehen, die nicht einfach aufzulösen sind.

**Ermessensspielräume nutzen**

Professionelle Sozialer Arbeit haben zwar unter anderem auch das Ziel, Verhaltensänderungen zu bewirken; sie wissen jedoch, dass Sanktionen nicht unbedingt zum erhofften Erfolg führen. In der Praxis sind die Motivationsarbeit und das Eröffnen von Perspektiven genauso wichtig. Es stellt sich daher die Frage, ob für gute Soziale Arbeit aus Sicht der Profession die wirtschaftliche und persönliche Hilfe nicht getrennt werden müssten. Dies wird aber trotz allem nicht als sinnvoll erachtet. Die ganzheitliche Betrachtung der Situationen von Klientinnen und Klienten ermöglicht es, die vorhandenen Ermessensspielräume zu nutzen und sich auch anwaltschaftlich für sie einzusetzen. Die materielle Situation der Personen ist in der Regel der Ausgangspunkt für die persönliche Beratung. Es lässt sich daher nicht klar trennen, was zur wirtschaftlichen und was zur beraterischen Hilfe gehört. Als qualitätsfördernd betrachtet werden die Austausche, wie sie bei Supervision, Intervention oder kollegialer Beratung stattfinden.

**Auf strukturelle Probleme aufmerksam machen**

Professionelle Sozialer Arbeit, die in der Sozialhilfe tätig sind, sollten zudem vermehrt auf strukturelle Probleme aufmerksam machen und auch Veränderungen auf politischer Ebene bewirken, indem sie Sensibilisierungsarbeit leisten und Informationen über soziale Problemlagen weiterleiten. Die Soziale Arbeit übernimmt somit vermehrt Definitionsmacht darüber, was gute Soziale Arbeit in der Sozialhilfe ist. Insbesondere könnte über den Berufsverband Avenir-Social entsprechend definiert werden, was unter Qualität in der Sozialhilfe verstanden wird.



**Isabelle Bohrer**  
ist Leiterin Bereich  
Soziales der  
Stadt Murten FR.