

Qualitätsmanagement

Von Wolfgang Trede

Im Praxis- und Wissenschaftsdiskurs der Sozialen Arbeit ist es in der Mitte der 2010er Jahre um die Qualitätsdebatte ruhiger geworden. Dies kann interpretiert werden als Normalisierung nach einer rund 15-jährigen Phase eines Fachmedienhypes zwischen 1995 und 2010 mit zahlreichen Publikationen und Projekten (Gerull 2000, 195; BMFSFJ 1996–2001; Albus et al. 2010). Methoden eines modernen Qualitätsmanagements könnten also selbstverständlicher Bestandteil professioneller Sozialer Arbeit geworden sein. Sie könnten eine normale Managementanforderung in sozialen Institutionen geworden sein, „die ihren ‚Aufregungscharakter‘ verloren hat“ (Merchel 2013, 213). Freilich, so Merchel weiter, könnte die aktuelle Ruhe des Fachdiskurses um Qualitätsentwicklung auch auf Ernüchterung zurückgeführt werden aufgrund eher bescheidener Wirkungen des Qualitätsmanagements bzw. eines als ungünstig erlebten Verhältnisses von qualitätssicherndem Aufwand und fachlichem und/oder kostenmäßigem Ertrag.

Die Praxis der Qualitätspolitik in Einrichtungen und Diensten der Sozialen Arbeit wird sich vermutlich irgendwo zwischen diesen beiden Interpretationen „Normalisierung“ und „Ernüchterung“ abspielen, wobei klar ist: Eine auf Basis wissenschaftlicher Diskurse und empirischer Befunde fußende, professionelle Soziale Arbeit muss versuchen, als gut und wirksam im Sinne der Adressaten identifizierte Strukturen und Prozesse systematisch sicherzustellen. Ebenso muss sie versuchen, aus den Ergebnissen ihrer sozialarbeiterischen Bemühungen systematisch und fortlaufend zu lernen. Institutionen Sozialer Arbeit können also nicht anders, als sich in irgendeiner Form mit den Themen Qualität, Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung zu befassen.

In diesem Zusammenhang entsteht indes eine ganze Reihe von Schwierigkeiten:

- Der Qualitätsbegriff ist ein schillernder und offener Containerbegriff, in den ganz Unterschiedliches gepackt werden kann. Dies hat zur Folge, dass „gute Qualität“ und Qualitätsmanagement in Institutionen der Sozialen Arbeit in legitimatorischer Absicht leicht behauptet werden kann, es aber an einer ernsthaften Umsetzung systematisierter Formen einer fortlaufenden Qualitätsentwicklung mangelt.
- Die bekannten Qualitätsmanagementsysteme (ISO 9001ff., EFQM) wurden in und für die effektivere und effizientere Gestaltung industrieller Produktionsprozesse entwickelt und taugen nur begrenzt für die Soziale Arbeit, in der das Handeln durch individuell zugeschnittene Interventionen und Singularität des spezifischen Settings gekennzeichnet ist. Das steht im Widerspruch zur Zielsetzung der verbreiteten Qualitätsmanagementsysteme, Prozesse zu standardisieren.
- Generell stehen Qualitätsmanagementsysteme und sozialpädagogische Fachlichkeit in einem Spannungsverhältnis, weil sich Erstere auf die Optimierung von *Organisationen*, Letztere jedoch auf die Verbesserung der Professionalität der handelnden *Fachkräfte* beziehen. Professionalität in der Sozialen Arbeit ist verwiesen auf eine gewisse Autonomie und Selbstkontrolle der Fachkraft, was leicht in einen Widerspruch gerät zur Qualitätssicherung, die auf Standardisierung, Kontrollierbarkeit und Transparenz von Prozessen zielt.
- Die Qualitätsdebatte ist der Sozialen Arbeit seit Beginn der 1990er Jahre „von außen“ aufgedrängt worden im Zuge einer generellen Ökonomisierung des Feldes. Von Betriebswirtschaftlern, Kammern und Controllingexperten war gefordert worden (z.B. KGSt 1994, 1995), dass auch die Soziale Arbeit sich nach Grundsätzen der Effektivität (= möglichst großer Output bei gegebenem Mitteleinsatz) und Effizienz (= möglichst günstiges