

## **Herstellungslogik versus Gegenstandsbestimmung: Anmerkungen zur Qualitätsdebatte in der Sozialen Arbeit**

**Josef Bakic (Kompetenzzentrum für Soziale Arbeit GmbH.)**

### **Zum Geleit**

In der grauen Nebelsuppe zwischen wissenschaftlich geprägter Termini und alltagssprachlicher Verwendung von Begriffen hat sich eine mächtige Gruppe betriebswirtschaftlich inspirierter Stereotype breitgemacht.

Eines der herausragenden Beispiele ist der Begriff Qualität.

Qualität hat nichts Bildhaftes, Konkretes, Fassbares an sich, um so mehr aber projektive und interpretierende Wirkung. Qualität ist somit eine allgemeine Selbstverständlichkeit unseres heutigen Sprachgebrauchs, sie ist eines der maßgeblichen Hintergrundkonzepte unseres Denkens.

Qualität ist überdies ein hochflexibles, hybrides Ding. Sie passt sich allem an und lässt sich wunderbar verbinden – Produktqualität, Prozessqualität, Ergebnisqualität, Strukturqualität, Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung, Qualitätssertifizierung, Qualitätshandbuch, TQM, EFQM, LQW, QS nach ISO, um nur die gängigsten auch in der Sozialarbeit heiß diskutierten Sprachgebilde anzuführen. Qualität ist dabei kein Synonym für etwas, sondern für alles – ein „Allerweltswort“<sup>1</sup>.

Qualität verdrängt auch den bisherigen Sprachgebrauch - An unserem Beispiel der Sozialarbeit: Reden wir noch von dem, was wir tun, wenn wir von Qualität sprechen? Sind wir kreativ, neue Handlungsweisen schaffend, wenn wir in einem Qualitätsentwicklungsprozess stehen? Bewahren wir unsere Tradition, unser fachliches Wissen, wenn wir Qualität sichern? Ich bezweifle das einmal.

Qualität an sich ist ein gegenstandsloser Begriff - und wie so oft steht der Sinn mit der Wirkung in einem schiefen Verhältnis: Je diffuser das Thema, um so mehr wird darüber gesprochen, um so mehr ExpertInnen trifft man. Qualität hat keine Bedeutung an sich, aber ihre Ausstrahlungskraft macht sie zu einem der wichtigsten Werkzeuge der Gegenwart, wir müssen alle mittun, die Frage nach dem Was stellt sich nicht, wir unterwerfen uns unter die Frage nach dem Wie. Wer dagegen ist, ist altmodisch, hinterwäldlerisch und nicht international, schon gar nicht anschlussfähig.

### **Qualitätsmanagement**

Soziale Einrichtungen werden seit den 1990ern vermehrt als Ziele, die auch neuer Qualitätsmanagementmethoden bedürfen, in den Blick genommen. Bei der damit losgetretenen Diskussion wurde und wird ein Anspruch nach Veränderung eingefordert und damit transportiert, dass diese Einrichtungen bisher kaum etwas oder zu wenig für die Herstellung und Sicherung guter Arbeitsergebnisse geleistet hätten.

Qualitätsmanagement steht für alle Maßnahmen einer Institution, die dazu dienen sollen, Qualität zu schaffen, zu sichern und zu verbessern. Qualität im deutschen Sprachgebrauch bedeutet Beschaffenheit, Güte oder Eigenschaft - kurz das Wesen eines Gegenstandes. Quality im angloamerikanischen Sprachgebrauch meint jedoch zunächst nur das Verfahren zur Herstellung von Standards – die inhaltliche Leere ist hier Programm und wird bei uns durch Missverständnisse zum Problem. Im ursprünglichen Sinne stellt ein Qualitätsmanagementsystem sich nur das Ziel, in welcher Weise, mit welchem Verfahren über das Handeln geredet werden soll, es normiert jedoch nicht das Handeln selbst. Die inhaltliche Bestimmung entzieht sich diesem Vorgang und ist einer fachlichen Evaluation vorbehalten.

---

<sup>1</sup> Vgl. Uwe Pörksen (2004[1988]): Plastikwörter. Die Sprache einer internationalen Diktatur. Stuttgart S. 118ff

Ob dies tatsächlich der geübten Praxis entspricht, sei bezweifelt.

In der deutschsprachigen Debatte wird dieser Unterschied ohnedies geflissentlich eingeebnet. Qualität als neue Perspektive für die Ausrichtung sozialarbeiterischen Handelns scheint insbesondere Folge veränderter Prioritätensetzungen der Sozialpolitik, auch im Sinne des sog. „New Public Managements“ zu sein: Unter den Chiffren „Wettbewerb“ und „Exzellenz“ soll eine wie auch immer geartete Leistungs- und Ertragssteigerung durch Vergleichbarkeit erzielt werden.

In speziellen Handlungsfeldern der Sozialarbeit kämpfen Einrichtungen seit je her mit der Dauerthematisierung der Frage nach ihrem theoretischen Konzept. Durch diese Verunsicherung lassen sich mit dem Titel „Qualitätsmanagementdebatte“ neue – auch inhaltliche - Steuerungsmaßnahmen leichter ein- und durchführen. Vordergründiges Ziel der Qualitätsmanagementsysteme ist eine Kostensenkung durch Effizienzsteigerung, ein ständiges Erkennen von Verbesserungspotentialen und eine Entwicklung hin zu Wettbewerbsorientierung im Spiegel der Marktwirtschaft. Eine fachliche Argumentation wird zunächst weder eingefordert noch beachtet, obgleich dieser Diskurs doch auch auf eine Bewertung der Sozialarbeit in unterschiedlichen Anwendungsbereichen abzielt, also ihre Güte feststellen möchte und somit zu einem genuin sozialarbeiterischen Problem wird.<sup>2</sup>

Im Zuge der Einführung von Qualitätsmanagement sollen auch Standards und Normen greifen, die – neben erheblicher Bürokratisierung von Abläufen, enormen „Qualitätsherstellungskosten“ und einem hohen Zeitaufwand – eine universelle Sprache garantieren sollen. Verbunden mit der Herstellung dieser einheitlichen Terminologie für Begriffe wie „Anforderung“, „KundInnenzufriedenheit“, „Produkt“, „Prozess“, „System“, „Qualität“ und „Qualitätsverbesserung“ müssen sich auch fachliche Begriffe in der Umstellungspraxis dem zertifizierten Sprachduktus unterordnen.

Aktuell wird terminologisch vor allem die „KundInnenorientierung“ in den Mittelpunkt gestellt, deren Bedürfnisse nicht nur erfüllt, sondern übertroffen werden sollen. Für die Sozialarbeit ist dies zumindest in zweifacher Hinsicht eine Herausforderung:

Erstens: Von einer einzigen „Kundin“ bzw. einem einzigen „Kunden“ auszugehen ist eine pikante Angelegenheit, die an anderer Stelle schon mehrfach diskutiert wurde – denn wer ist es denn, der/die exklusiv KundInnenstatus in der Sozialarbeit beanspruchen kann?

Zweitens: Ebenso spannend ist den KundInnenstatus der AdressatInnen an sich anzunehmen, also einen zumindest hinsichtlich eigener Ansprüche „Kundigen“. Zugespitzt könnte diese Neuausrichtung unter das vorgebliche „Diktat der NutzerInnen“ auch eine Verwässerungstaktik dahingehend bedeuten, dass die vormals KlientInnen genannten sich schon einmal darauf vorbereiten, dass sie alleine als ProduzentInnen ihrer Lebenslage für alles letztlich die Schuld übernehmen sollen, wenn sie es überhaupt schaffen, als KundIn auftreten zu können oder wollen – denn manche werden da wohl zukünftig überhaupt von der sozialarbeiterischen Betreuung ausgenommen sein. Dieser sich abzeichnende Paradigmenwechsel in der Bestimmung der AdressatInnen der Sozialarbeit öffnet jedenfalls eine breite Front an Verständnisfragen, die einer eingehenderen und eigenständigen Analyse bedürften.

Diese Annäherung an Verfahrensweisen der Wirtschaft und ihrer Terminologie scheint darüber hinaus eine weitere konkrete Umsetzung der zunehmenden „Privatisierung“ der „öffentlichen Dienstleistung Sozialarbeit“ darzustellen. Mit dem Umbau der politischen Zuwendungen für den Sozialbereich kommt es zunehmend zur Veränderung in der Kommunikation und Beziehung zwischen Staat und sozialen Einrichtungen. Dies bedeutet, dass anstelle der individuellen Fördervereinbarungen bzw. Direktfinanzierung durch die öffentliche Hand quasi objektivierte öffentliche Ausschreibungen erfolgen. Sozialarbeiterische Anliegen werden als Produkte definiert und an BieterInnen mit dem besten

---

<sup>2</sup> vgl. Josef Bakic (2006) Qualitätsmanagement. In: Dzierzbicka, Agnieszka/Schirlbauer, Alfred (Hg.): Pädagogisches Glossar der Gegenwart. Von Autonomie bis Wissensmanagement. Wien

Leistungsausweis vergeben, es zählen vorab definierte „Outputs“ bzw. „Outcomes“. Damit die Verträge und deren Erfüllung leichter überprüft werden können, wird in der Leistungsbeschreibung ein Qualitätskatalog eingefordert, der Kontrollgrundlage sein soll. Soziale Einrichtungen stehen somit vor der Aufgabe, die Qualität ihrer „Dienste“ zu beschreiben, zu überprüfen und zu sichern, um überhaupt noch weiterbestehen zu können.

Wir können also festhalten, dass die Neuausrichtung sozialer Arbeit im wesentlichen auf Kostendämpfung, Kostentransparenz und Erhöhung der Effizienz abzielt. Konkret sollen wir nicht nur billiger werden, sondern auch immer besser.<sup>3</sup> Der Umbau des Wohlfahrtssystems schafft Verwirrung und Orientierungslosigkeit für unsere Disziplin – in dieses Ohnmachtgefühl setzt die Strategie Qualitätsmanagement als Ausweg ein. Es scheint ein Rückgriff auf die Logik der Legitimation durch Verfahren im Namen des Qualitätsmanagements notwendig zu sein, damit der abstrakte Glaube an die Legitimität dieser unserer Ordnung aufrecht erhalten werden kann. Solcherart ist die Beschäftigung mit dem Thema Qualität die Einlösung einer, mit Köpp/Neumann gesprochen, lange ersehnten „Technologieersatztechnologie“.<sup>4</sup>

Gleichzeitig dient der Qualitätsbegriff der Verschleierung des sozialstaatlichen Umbaus.<sup>5</sup> Es ist einfach erstrebenswert Qualität zu haben, zu zeigen und zu vergleichen. Um so mehr, wenn das Ziel die Schaffung eines „aktiven Sozialbürgers“ ist, der als Verursacher seiner individuellen Problemlage erkennen soll, dass er nur als „Unternehmer in eigener Sache“, als „souveräner Konsument“ ein gelingenderes Leben führen kann.

Erstes Fazit: Die Qualitätsdebatte wird größtenteils nicht theoretisch-systematisch geführt, sondern schon immer als Umsetzungsproblem der Praxis diskutiert. Die Qualitätsmanagementdebatte weist zwar keine direkt sozialarbeiterisch bedeutsame Kategorie auf, fachlich angemessenes Handeln und der Umgang mit dem der Sozialarbeit innewohnenden „Technologiedefizit“ ist in anderer Hinsicht zu prüfen, als dies eine auf Allgemeingültigkeit abzielende semantische Hülle Qualitätsmanagement verfolgt. Für die Zukunft heißt das gleichwohl eine Dauerthematisierung von „Qualität“, weil die Themenvorgabe auch der Sozialarbeit bekanntlich nicht zuerst fachlichen Diskussionen, sondern öffentlichen Aufregungen entspringt, frei nach der Parole: Mehr anstrengen, mehr bewegen.

### Wie nun damit umgehen

Qualität kann nicht mit klaren, inhaltlich definierten Maßgaben bestimmt werden, sie ist immer schon strategisch zu formulieren und zu setzen.

Die Zerfallstendenzen der modernen Gesellschaftsgefüge machen nicht vor organisierter Sozialer Arbeit halt – Qualitätsmanagement hat sich als eine fragliche Antwort darauf formiert, der sich zumindest derzeit niemand entziehen kann, der am Fördertropf hängt, weil keine autonome Kapitalausstattung vorhanden ist. Dies trifft zunehmend und verstärkt auch jene Bereiche, deren Finanzierung über die (teil-)öffentliche Hand erfolgt. Die GeschäftsführerInnen der verschiedenen Einrichtungen haben sich bereits oder beginnen sich damit zu arrangieren - es ist aber auch sozialarbeiterisch damit umzugehen.

Die Frage nach der Qualität stellt uns noch vor ein ganz anderes Dilemma: Wir wissen ja alle, was Sozialarbeit auszeichnet, wir haben alle eine Ahnung ein „Gespür“ dafür. Nur sie hat sich so weit ausdifferenziert, ist in so unterschiedlichen Formen vorhanden, dass wir sie anscheinend nicht erfassen können, nicht deutlich über sie sprechen können. Das müssen

---

<sup>3</sup> vgl. Christina Köpp/ Sascha Neumann (2003): Sozialpädagogische Qualität. Problembezogene Analysen zur Konzeptualisierung eines Modells. Weinheim und München. S. 42f

<sup>4</sup> vgl. Köpp/Neumann 2003; 165

<sup>5</sup> vgl. weiterführend dazu Elisabeth Hammer (2006): Sozialpolitik und Soziale Arbeit im Dienste der Standortsicherung - Aspekte einer grundlegenden Transformation. In ATTAC (Hg.) (2006): Standortwettbewerb: Zwischen Konkurrenz und Kooperation. Wien

wir üben und uns zutrauen, wir müssen auch die scheinbar selbstverständlichen und banalen Handlungs- und Erklärungsmodi ausführen. Wenn wir uns selbst klarer sagen können, was wir tun, warum wir was tun, dann treten wir selbstbewusster auf und können auch den ExpertInnenstatus nach außen vermitteln, der notwendig zu sein scheint, um nicht von anderen Denklögen verschluckt zu werden.

Eine dieser Denklögen, das aus der Betriebswirtschaft stammende Controlling, fasst zudem Qualitätssicherung als Vorgang des Messens, des Erstellens von Kennzahlen und der Orientierung an Verfahren des Inputs und Outcomes auf. Hier gilt es den Spagat zu machen, einerseits die damit verbundene Wenn-Dann Ergebnisforderung in ihrer messtechnischen Ausgestaltung klar in die Schranken zu verweisen – der Mensch ist nun Mal keine reparierbare Maschine und wir sind auch keine „Pickerlprüfstelle“. Andererseits dürfen wir uns nicht davor scheuen, unser Tun zu legitimieren, darüber Auskunft zu geben. Gerade darin kann auch der positive Aspekt der Qualitätsdebatte ausgemacht werden. Hier kann Soziale Arbeit zu einer reflexiven Selbstvergewisserung und spürbaren professionellen Modernisierung finden.<sup>6</sup>

Das heißt aber auch, fundamentale Paradigmenwechsel zu diskutieren. Wir dürfen uns mit dem „Doppelten Mandat“ nicht weiter selbst belügen – es ist mit der zunehmenden Privatisierung zumindest ein Dreifaches Mandat – wir sind als Professionelle doch nicht nur von unserer „Menschenliebe“ zum Handeln bewegt – um es vorsichtig zu sagen: ein „bissel“ Eigeninteresse in bezug auf Erhaltung der Arbeitsplätze, die Positionierung am „Angebotsmarkt“, den Kampf um entsprechende Entlohnung und bessere Arbeitsverhältnisse verfolgen wir mitunter auch - oder?

Um nicht missverstanden zu werden: Es geht gerade nicht darum, den der Qualitätsdebatte innewohnenden Ethos der Optimierung zum Ziel zu verhelfen, gleichwohl ist es eine strategisch zu führende Auseinandersetzung – in der es schlicht um Sprache geht. Damit ist aber auch die Themenführerschaft zu verhandeln, es geht um die Kontrolle von Diskursformationen. Wir müssen fachlich gegen die faktische Umstellung vom Inhalt auf Prozesse vorgehen – die Diskussion sollte sich nicht in der Gestaltung der Verpackung erschöpfen.

Das heißt aber auch darüber noch einmal nachzudenken, ob wir selbst den verlagerten Machtmechanismus in unserem Sprachgebrauch mitgedacht haben, wenn wir Soziale Arbeit per se als Dienstleistung ansehen und unseren KlientInnen den Status KundIn zumuten. Damit wird das Postulat der Bedürfnisorientierung prioritär gesetzt und alles auf die Ebene des Subjekts verlagert. Dann geht es auch nicht mehr um die Diskussion von professionellen Eingriffen, also Interventionen sondern um die Artikulation von Ansprüchen – und wenn die Betroffenen es nicht selbst schaffen, dann sind sie auch gleich selbst schuld? Ist es diese subtile Selbstregulierung, die wir wollen und vertreten können?

Ich habe es bereits erwähnt: indem die Debatte eine strategische ist, verweist sie auf eine, in der Sozialarbeit meist unterbelichtete Dimension, auf ihre politische Auseinandersetzungsfähigkeit<sup>7</sup>, was den Kreis zu den am Anfang gehörten Beiträgen ein wenig schließt.

Aus fachlicher Sicht gehören für mich jedenfalls zwei Anforderungen in den Vordergrund gerückt, um in dieser Debatte eine sozialarbeiterisch fundierte Sicht einzubringen: eine umfangreiche Bestandsaufnahme des Erfahrungswissens durch empirische Forschung einerseits und eine Disziplinreflexion durch theoretische Anstrengung und begriffliche Verständigung andererseits. Beides verfolgen wir in diesem Projekt, euer Mitwirken hilft, dies auf eine breitere Basis zu stellen. Danke für die Aufmerksamkeit

---

<sup>6</sup> Vgl. hierzu Michael Winkler (2000): Qualität und Jugendhilfe: Über Sozialpädagogik und reflexive Modernisierung. In: Zeitschrift für Pädagogik (2000, 41. Beiheft): Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich: Schule, Sozialpädagogik, Hochschule. Weinheim und Basel, S. 137-159, an dessen Argumentation ich hier im folgenden anschließe

<sup>7</sup> vgl. dazu Marc Diebäcker (2006): Zu Ambivalenzen politischen Handelns in der Sozialen Arbeit. In: SIÖ 3/2006