

Das Tandem-Modell der Arbeiterwohlfahrt

Ullrich Wittenius

Die Ausgangssituation

Der Systemwechsel in der sozialen Arbeit, der sich schrittweise über die Bereiche Krankenhaus, Pflege, BSHG-Einrichtungen und Jugendhilfe inzwischen über alle sozialen Arbeitsfelder vollzogen hat, zielt sowohl auf die Rationierung sozialer Leistungen wie auch auf einen Strukturwandel in der sozialen Arbeit. Er hat den Wettbewerbsdruck erhöht, Sparzwänge verschärft und Qualitätsstandards unter Druck gesetzt. Die Träger sozialer Einrichtungen wurden mit der Anforderung konfrontiert,

- erreichte Qualitäten in Zeiten eines von den Kostenträgern forcierten Preiswettbewerbes und eines durch die Gleichstellung gewerblicher mit freien gemeinnützigen Leistungserbringern wachsenden Angebotsüberhang zu sichern, wie auch
- ein Qualitätsverständnis zu realisieren, dass der Rolle der Kunden oder Nutzer als Verbraucher im Alltag der Dienstleistungserbringung und dem ständigen Wandel der fachlichen Anforderungen gerecht wird.

Das veränderte Aushandlungsgeschehen zwischen Leistungserbringern und Leistungsträgern verlangt Transparenz von Kosten, von Leistungen und deren Qualitäten. Nur so können Entgeltforderungen plausibel begründet, nachweisbar dokumentiert und damit offensiv verhandelt werden. Qualitätsorientierung erfordert auch die Optimierung des Ressourceneinsatzes und damit die Steigerung von Effizienz der Aufbau- und Ablauforganisation. Eine Qualitätspolitik, die mit Preiserhöhungen verbunden ist, findet bei den Kunden und Nutzern (soweit sie an den Kosten beteiligt sind) nur begrenzte Akzeptanz. Spielräume für Qualitätsentwicklung müssen also zunehmend durch Optimierung erwirtschaftet werden. Die Gefährdungshaftung der Leistungserbringer erfordert die Fähigkeit der Einrichtung, ihre Abläufe und Arbeitsprozesse transparent zu beschreiben und somit rückverfolgen und dokumentieren zu können. Alle Aktivitäten im Zusammenhang mit der Sicherung und Entwicklung von Qualität systematisch zu betreiben und als wesentliche Managementfunktion zu begreifen ist vor diesem Hintergrund unumgänglich.

Werteorientierung der sozialen Arbeit

Dass der gesetzlich initiierte Wettbewerb den Stellenwert der Wirtschaftlichkeit des Handelns stärker betont und fördert, ist solange akzeptabel, wie er nicht zum Leitprinzip erhoben wird und die „fachlichen und ethischen Qualitätsbelange“ nicht verdrängt (vgl. Speck 2001, S. 54). Die Sicherung der Leitbildorientierung sozialer Dienstleistungen hat somit durch die Ökonomisierung Sozialer Arbeit deutlich an Bedeutung gewonnen. Die mit Leitbildern verbundene Werteorientierung des Handelns stellt ein notwendiges Korrektiv gegenüber einer überzogenen Ökonomisierung dar. Gerade die soziale Arbeit, die in ihrem Kern Beziehungsarbeit darstellt, ist ohne eine Orientierung an Menschenbildern und Grundwerten und deren regelmäßige Reflexion nicht verantwortlich leistbar. Weder die Ziele in der Einzelfallhilfe noch die Wege zur Zielerreichung lassen sich ohne Rückgriff auf Grundwerte beschreiben.

Aber auch unter Wettbewerbsgesichtspunkten stellt sich dieses Thema wiederum verstärkt, wenn Kunden oder Nutzer in ihrer Verbraucherrolle gestärkt sind. Schließlich su-

chen sie einen Anbieter, der eine von Werteorientierungen getragene Grundauffassung von seiner Arbeit erkennbar hat und bei dem er Pflegekräfte oder Sozialpädagogen trifft, deren werteorientierte Haltungen spürbar und erlebbar sind.

Wohlfahrtsverbände sind ihrem eigenen Anspruch entsprechend „nicht an eigenen materiellen Interessen sondern an Werten und Wertvorstellungen orientiert, die sie durch ihre Tätigkeit zur Geltung bringen wollen“ (Enquete-Kommission „Demographischer Wandel“ 2000, S. 22). Die Professionalisierung der sozialen Arbeit in den 70iger und 80iger Jahren hat den Stellenwert fachlicher Standards gegenüber traditionellen Werteorientierungen erhöht. Zugleich hat eine enorme Verrechtlichung und Überregulierung der sozialen Arbeit (Beispiel: Pflegeversicherung) den Gestaltungsraum und Gestaltungsrahmen für ideale Aspekte und besondere Ausformungen sozialer Dienstleistungen schrittweise verengt. Kein Wunder, wenn die Enquete-Kommission „Demographischer Wandel“ feststellt, dass heute die „fachliche Ausrichtung eher für die Mitarbeiterschaft, die Wertedimension eher für die Mitgliedschaft und Funktionsträger bestimmend ist“ (S. 23). Verbändeforscher stellen daher heute die Frage danach, „ob eigene inhaltliche Werteorientierung unter den Bedingungen von Professionalisierung und Qualitätsmanagement überhaupt noch [bei den Verbänden] gefragt sind“ und „worin die Unterschiede zwischen Einrichtungen und Diensten der privat gewerblichen Konkurrenz und denen der freien Wohlfahrtspflege bestehen“ (Olk 1999, S. 126). Hiermit wird die Legitimation der Sonderstellung der freien Wohlfahrtsverbände im subsidiären Sozialstaat und ihr Selbstanspruch einer pluralistischen Dienstleistungslandschaft hinterfragt. Verschärft wird diese Entwicklung, wenn ein Verband durch die zunehmende Ausgliederung der Dienstleistungsbereiche in selbständige gGmbH's in Gefahr steht, den inneren Zusammenhalt der Organisation zu verlieren.

Schon sehr frühzeitig und vorausschauend verfolgte die Arbeiterwohlfahrt mit ihrem Leitbildprozess in den 90iger Jahren daher das Ziel, die Werte zu formulieren, die Grundlage und Maßstab des Handelns innerhalb der Arbeiterwohlfahrt sein sollen. Damit war auch verbunden der Anspruch an sich selbst auf eine intensivere Besinnung auf ethische Grundprinzipien und deren Konkretisierung im Alltagshandeln. Die Arbeiterwohlfahrt begreift Qualitätsmanagement als betriebliches Steuerungsinstrument zur Umsetzung ihrer verbandlichen Werte. Im Wettbewerb wird somit aus dem Verbandsnamen AWO ein Markenname, der Garant sein muss nicht nur für qualitätsgeleitete Dienstleistungen, sondern für eine Soziale Arbeit mit einem verbandlichen Werteprofil.

Integriertes Management-Konzept

Ohne die Anwendung von Managementmethoden, die eine optimale Steuerung der Organisation ermöglichen, lassen sich diese vielfältigen Anforderungen, die von Gesetzgebern, Nutzern, Leistungsträgern, Kooperationspartnern und der Gesellschaft an die Einrichtungen herangetragen werden und die sich aus den Zielen der Organisation selbst ergeben (insbesondere Leitbild), nicht bewältigen.

Ein solches Führungsinstrument stellt das Qualitätsmanagement dar, indem es Transparenz hinsichtlich der Qualitätsanforderungen und der Aufbau- und Ablauforganisation schafft, Zuständigkeiten und Abgrenzungen klärt sowie den kontinuierlichen Verbesserungsprozess organisiert. Qualitätsmanagementsysteme nach DIN EN ISO 9000:2000 erfüllen als branchenübergreifender Standard für QM-Systeme dieses Ziel. Dabei ist zu beachten, dass diese Normen die inhaltlichen Qualitäten nicht beschreiben, sondern diesbezüglich auf die Qualitätsanforderungen aus Gesetzen, Verträgen und der Organisation

selbst verweisen. Die DIN EN ISO 9000:2000 stellt also ein instrumentelles Qualitätsmanagement dar, das einen institutionellen Handlungsrahmen definiert und diesen steuert.

Die Verknüpfung dieses Handlungsrahmens mit Qualitätsanforderungen, die eine Organisation auf der Basis ihres Leitbildes selbst an sich stellt, scheint dabei nicht nur naheliegend, sie unterstreicht sogar die konsequente Haltung der Organisation hinsichtlich der Umsetzung ihrer verbandsspezifischen Ziele. Qualitätsmanagementverfahren nach DIN EN ISO 9000 ff., die diese Verknüpfung ausblenden, stellen keine ausreichende Grundlage für Qualitätsentwicklung, -bewertung und -sicherung werteorientierter sozialer Arbeit dar.

Werteorientierung darf sich dabei nicht in Hochglanz-Leitbildern und Sonntagsreden erschöpfen. Die Ausfüllung und Belebung der Werte im Alltag ist nur möglich, wenn sie über gesetzte Eckwerte, klare Regeln, konkrete Verfahrensweisen und festgelegte Prozesse in der Wirklichkeit auch nachweislich Geltung erhalten.

Werteorientierung der AWO

Das im November 1998 in Düsseldorf auf einer Sonderkonferenz der AWO verabschiedete Leitbild (vgl. Arbeiterwohlfahrt 1999) weist im Kern sechs Leitorientierungen für die qualitätspolitische Grundausrichtung der AWO auf, deren Bedeutung vor allem durch eine besondere Verbandstradition und Verbandsgeschichte unterstrichen wird:

Mit der *Orientierung am humanistischen Menschenbild* bezieht sich die AWO auf die Ideale der Aufklärung „Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit“, die sie in ihrem Leitbild mit den Begriffen Gerechtigkeit und Toleranz weiter ausdifferenziert. Im Verständnis der Arbeiterbewegung verwirklicht sich das Humane nicht durch formal verbürgte Freiheiten. „Sie ist nur möglich, wo Alternativen, Wahlmöglichkeiten praktisch bestehen. ... Freiheit von Hunger, von Angst um die nackte Existenz, von Furcht vor Alter oder Arbeitslosigkeit, Freiheit von Bevormundung sind simple Voraussetzungen für jede Selbstverwirklichung in Freiheit und durch Freiheit“ (Erhard Eppler 1976, S. 58). Weil allerdings überall dort, wo neue Freiheitsräume eröffnet werden, andere gefährdet sein können, besteht ein wesentlicher Kerngedanke des demokratischen Sozialismus darin, dass Freiheit und Gerechtigkeit einander bedingen, denn „Gerechtigkeit bedeutet erlebbare, praktizierbare Freiheit für alle“ (Eppler, S. 60).

Die Solidarität bildete für die Arbeiterbewegung letztlich die Chance für diejenigen, die auf sich alleine gestellt und damit ohnmächtig waren, ihren Freiheitsraum auszuweiten. Solidarität stellt das „Mittel zur gemeinsamen Selbstbehauptung“ dar, aber auch die „Grundhaltung der Brüderlichkeit“ (Eppler, S. 63). Soziale Arbeit dient der Selbstverwirklichung in Freiheit und durch Freiheit. Die AWO schreibt in ihrem Leitbild dazu: „Wir unterstützen Menschen, ihr Leben eigenständig und verantwortlich zu gestalten.“ Soziale Arbeit muss daher aus Sicht der AWO solche Freiheitsräume gewährleisten und Menschen in individuellen Notlagen erlebbare und nutzbare Gestaltungsmöglichkeiten bieten.

Für die AWO steht daher der Mensch im Mittelpunkt ihres Handelns. Jeder Mensch hat seinen Zweck in sich und hat ein Recht auf Freiheit davon, für die Zwecke anderer missbraucht zu werden. Im Rahmen des Ethischen Sozialismus wurde vor allem die Idee, dass der Mensch sein eigener Selbstzweck ist und nicht als Mittel für die Zwecke anderer zu behandeln ist, herausgestellt (vgl. van der Linden 1994, S. 146 f.). Die AWO orientiert sich

in diesem Sinne am Prinzip der Nutzenmaximierung für ihre Kunden oder Nutzer – nicht am Prinzip der im gewerblichen Bereich geltenden Gewinnmaximierung.

Das Recht auf Selbstbestimmung – soweit die Freiheit anderer dadurch nicht beschränkt wird – wie auch die Pflicht zur Selbstverantwortung – im Rahmen der Fähigkeiten und Möglichkeiten des Einzelnen – sind abgeleitet aus diesen Grundwerten. Diese Rechte können gerade in der sozialen Arbeit sehr deutlich zum Tragen gebracht werden. Sie finden ihre Abbildung beispielweise im sozialarbeiterischen Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe wie auch im Begriff der aktivierenden Pflege in der Pflegearbeit. Auch dem Anspruch auf gleichberechtigte Teilhabe kann soziale Arbeit durch fachlich qualifizierte Hilfeplanungen oder Pflegeplanungen (die bei der Begutachtung durch den MDK herangezogen werden können) zur Verwirklichung verhelfen.

Solidarität ist mehr als das nachträgliche Auffangen eines Fallenden, Solidarität ist Stützen, Schützen, Ermutigen und Bestätigen. Ohne Solidarität fehlt einer Gesellschaft das humane Gesicht. Soziale Dienstleistungen gewinnen daher an menschlicher und integrativer Qualität durch eine Verbindung zwischen der sozialstaatlichen und der bürgerschaftlichen Perspektive. Die AWO bezieht aus diesem Grund ausdrücklich die Förderung des ehrenamtlichen und bürgerschaftlichen Engagements und der Eigenverantwortung in den Hilfeprozessen mit ein. Sie stärkt damit die Integrationskraft des Gemeinwesens und gestaltet lebenswerte Räume für die Kunden/Nutzer und bietet gleichzeitig sinnstiftende Aufgaben für Freiwillige.

Wertegeleitete soziale Arbeit muss vor allem diejenigen in den Blick nehmen, die diese hauptamtlich und freiwillig leisten. Angesichts der Immaterialität sozialer Dienstleistungen und der Koproduktion durch den Leistungsempfänger stellt die Beziehung zwischen dem Helfer und dem Ratsuchendem einen wesentlichen Gestaltungsraum für Qualität dar. Um ihn nutzen und gestalten zu können, bedarf es der stetigen fachlichen und persönlichen Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Qualifizierung orientiert sich mit ihren Inhalten an Leitbildern und Führungskonzepten.

Die Leitorientierung der *Beteiligung der Nutzer bzw. Kunden* knüpft ebenfalls an die Ideengeschichte der Arbeiterbewegung an, für die die Partizipation an Entscheidungen ein wesentliches Leitmotiv war. Die Herausforderung in der sozialen Arbeit besteht aus Sicht der AWO darin, gerade für die Benachteiligten und in ihrer sozialen oder materiellen Situation beeinträchtigten Menschen ein Höchstmaß an Beteiligung und Mitbestimmung zu organisieren. Hieraus ergeben sich konkrete AWO Qualitätsforderungen wie die regelmäßige Durchführung von Kundenbefragungen, die Anwendung verbraucherfreundlicher Dienstleistungsverträge, die Einführung von Beschwerdemanagement, die Beteiligung von Bezugspersonen und Angehörigen, die an den Bedürfnissen der Kunden orientierte Planung, Durchführung, Auswertung und Anpassung der Dienstleistungen, die Berücksichtigung der Gegebenheiten anderer Kulturen, die Umsetzung einer partnerschaftlichen und gleichberechtigten Kommunikation.

Das Wissen um die Begrenztheit der Mittel und die Erforderlichkeit von *wirtschaftlichem Handeln* hat die Arbeiterwohlfahrt gleich mehrfach verinnerlichen müssen. So hat sie bei ihrer Gründung als Selbsthilfeorganisation der Arbeiter alleine auf deren Tatkraft, nicht jedoch auf Vermögen und Mittel Dritter oder befreundeter Organisationen zurückgreifen können. Nach ihrem Verbot im Nationalsozialismus ist sie enteignet worden und hat auch 1945, in den östlichen Bundesländern sogar erst 1989, wieder „bei Null“ anfangen müssen. Der Stellenwert betriebswirtschaftlicher Instrumente für die Existenzsicherung der

Organisation, aber auch für die Schaffung von finanziellen Spielräumen für Projekte der Weiterentwicklung sozialer Arbeit, ist Teil des AWO-Selbstverständnisses. In der Abwägung zwischen Kosten und Nutzen, zwischen Wirksamkeit und Ressourceneinsatz, zwischen Qualität und Preis liegt aber auch eine wesentliche Qualitätsdimension. Nutzer wie auch Kostenträger haben zu Recht Anspruch auf den sorgsamsten Umgang mit Versicherungsgeldern und Leistungsentgelten.

Das Recht auf humane Arbeitsbedingungen und sinnstiftende Arbeit, die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen in der Arbeitswelt, aber auch die Chance zur Mitgestaltung, beruhen ebenfalls auf Ideen der Arbeiterbewegung, die sich in der Leitorientierung einer *Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* im Leitbild der AWO niederschlägt. Hierzu zählen folgende verbandsspezifische Qualitätsanforderungen:

- Ausrichtung der Führungsgrundsätze an den Leitorientierungen der AWO,
- Durchführung regelmäßiger Mitarbeiterbefragungen,
- Realisierung eines dezentralen und mitarbeiterorientierten Führungs- und Verantwortungskonzept,
- Schaffung von transparenten und verbindlichen Kommunikationsstrukturen,
- Einbeziehung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Auch die *Fachlichkeit des Handelns* wird im AWO-Leitbild herausgestellt. Durch die Einrichtung von Fürsorgeschulen und Krankenpflegeschulen und die aktive Beteiligung an fachlichen Diskussionen hat die AWO ihren Anspruch auf Fachlichkeit immer wieder betont. Dies findet seinen Niederschlag in folgenden Qualitätsforderungen:

- Entwicklung und Anwendung von Anforderungsprofilen und Aufgabenbeschreibungen,
- Systematische Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen,
- Entwicklung und Umsetzung eines Personalentwicklungs-Konzeptes und einer bedarfsorientierten Fortbildungsplanung,
- Einführung und Sicherstellung fachlicher Standards für die zu erbringenden Dienstleistungen,
- Einbeziehung aktueller fachpolitischer und wissenschaftlicher Erkenntnisse.

Ihre *gesellschaftliche Verantwortung* sieht die Arbeiterwohlfahrt in der sozialpolitischen Einflussnahme für eine sozial gerechtere Gesellschaft, in ihrer Funktion als Gemeinwohlagentur sowie in der Interessenvertretung für ihre Kunden. Durch aktives Handeln in der Öffentlichkeit trägt die Arbeiterwohlfahrt dazu bei, den gesellschaftlichen Stellenwert ihrer Arbeit und das Problembewusstsein für soziale Notlagen und die davon betroffenen Menschen in der Öffentlichkeit zu erhöhen.

AWO-Qualitätsforderungen: Gemeinwesenorientierung und Vernetzung mit anderen relevanten sozialen Organisationen und Diensten, aktive Öffentlichkeitsarbeit, Förderung der Regionalwirtschaft, Förderung des bürgerschaftlichen Engagements.

Auch die *Schonung natürlicher Ressourcen* und damit die Solidarität mit nachwachsenden Generationen stellt eine Qualitätsorientierung für die Arbeiterwohlfahrt dar. Verantwortungsvolles Handeln zur Sicherung der Grundbedürfnisse der heutigen Generation ohne die Lebensgrundlagen zukünftiger Generationen zu gefährden, stellt einen wichtigen Qualitätsaspekt dar, der gesellschaftliche Erfordernisse wie auch persönliche Bedürfnisse der Kunden und Mitarbeiter/innen aufgreift.

AWO-Qualitätsforderungen: Berücksichtigung ökologischer Gesichtspunkte im Einkauf, sparsamer Umgang mit Energie, Wasser und Materialien, Abfallvermeidung und -trennung, Nutzung umweltfreundlicher Verkehrsmittel.

AWO-Tandem-Konzept

In der Folge des Leitbildprozesses und der veränderten Rahmenbedingungen in der sozialen Arbeit haben Bundesvorstand und Bundesgeschäftsführerkonferenz der AWO 1999 mit ihren Entscheidungen für eine QM-Offensive eine wichtige verbands- und unternehmenspolitische Weichenstellung vorgenommen. Das im Anschluss entwickelte AWO-Qualitätsmanagement-Konzept wurde in Pilotprojekten wie auch in großen Teilen des Verbandes Grundlage für den Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen herangezogen.

Dieses Konzept verknüpft international anerkannte Standards für umfassendes Qualitätsmanagement mit – aus dem Leitbild der Arbeiterwohlfahrt abgeleiteten – AWO-Qualitätsforderungen. Es werden somit inhaltliche, auf die Werteorientierung der Arbeiterwohlfahrt aufbauende und formale, auf systematisches Qualitätsmanagement bezogene Anforderungen an eine qualitätsorientierte Dienstleistungserbringung erfasst. Damit wird der Ansatz des Total-Quality-Management (TQM) verfolgt.

Für die Erarbeitung der notwendigen Instrumente zur Umsetzung dieses Konzeptes wurde eine Interessengemeinschaft „AWO-QM“ als Arbeitskreis von an der Einführung und Weiterentwicklung des AWO-Qualitätsmanagement aktiv arbeitenden Verbandsgliederungen, gegründet. Das Regelwerk, das hier erarbeitet wurde, legt die normativen Grundlagen fest, beschreibt die arbeitsfeldspezifischen Qualitätskriterien, stellt Mustermaterialien zur Verfügung und setzt die Kriterien zur Überprüfung der wirksamen Anwendung des Konzeptes fest.

Die Überprüfung der wirksamen Umsetzung der verbandsspezifischen wie auch der QM-bezogenen Anforderungen durch unabhängige Zertifizierungsstellen ermöglicht die Nachweisführung und Dokumentation einer spezifischen Qualität nach innen wie nach außen.

Mit der Anwendung des AWO-QM-Konzeptes wird somit ein wesentlicher Schritt zur Weiterführung des Leitbildprozesses in den Arbeitsfeldern und zur Sicherung des Leitbildauftrages im Alltag von Geschäftsstellen, Einrichtungen und Diensten vorgenommen.

Im Rahmen von Muster-QM-Handbüchern werden für die verschiedenen Arbeitsfelder Orientierungshilfen, die sich in der Praxiserprobung bewährt haben gegeben und die AWO-Qualitätskriterien beschrieben. Die Muster-QM-Handbücher verzichten ganz bewusst darauf, Prozessbeschreibungen, Verfahrensanweisungen, Konzeptionen usw. für die konkrete Umsetzung verbindlich vorzugeben. Es ist ausdrücklich nicht das Ziel des AWO-QM-Konzeptes, die Dienstleistungserbringung zu standardisieren. Vielmehr soll mit diesem Ansatz ein Rahmen für Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement geschaffen werden, der festgelegte Qualitätsanforderungen und die kontinuierliche Verbesserung der Dienstleistungsqualität sichert. Aufgabe der Einrichtung ist es, für die gegebenen Qualitätsanforderungen und -kriterien auf der Basis ihrer internen Voraussetzungen und ihrer externen Rahmenbedingungen konkrete Lösungen zu entwickeln bzw. umzusetzen. Ein Wissensmanagement hinsichtlich von Best-Practices stellt zudem sicher, dass eine ständige Aktualisierung und Weiterentwicklung des Innovationspotentials innerhalb des Verbandes zeitnah transportiert und für jeden AWO-Träger nutzbar gemacht werden kann.

Die Überprüfung des QM-Systems und der Umsetzung der Qualitätsanforderungen durch unabhängige Prüfer erfolgt nach einem standardisierten Bewertungskonzept. Es bezieht sich auf das beschriebene QM-System, die Art und Weise der Realisierung der Qualitätsanforderungen wie auch auf die Durchdringung der Einrichtung mit der gelebten Philosophie des AWO-QM. Neben der Dokumentenprüfung (QM-Handbuch) und der Untersuchung des QM-Regelkreises nimmt der Prüfer auch eine Stichproben-Befragung bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. eine stichprobenartige Betrachtung einzelner Dienstleistungsvorgänge, einen Einblick in die Ergebnisse und in die intern erhobenen Ergebnisse zur Ergebnisqualität von Kunden- und Mitarbeiterbefragungen vor.

Die Zertifizierung stellt eine Überprüfung der Übereinstimmung des Qualitätsmanagementsystems mit den QM-Normen und den AWO-Qualitätsanforderungen dar. Das Zertifikat bescheinigt somit die Qualitätsfähigkeit im Sinne dieser Normen und Anforderungen. Die Erweiterung der Überprüfung zugrunde zu legenden normativen Grundlagen um fachliche und Leitbild orientierte Qualitätsanforderungen und die Einsetzung zusätzlicher, jeweils fachlich- und arbeitsfeldspezifisch qualifizierter Prüfer/Auditoren, sind wesentliche Voraussetzungen für ein aussagekräftiges Prüfungsverfahren und Zertifikat.

Die Unabhängigkeit der Prüfstelle erhöht die Glaubwürdigkeit des ausgestellten Testates. Zertifizierungsstrategien, wie die Arbeiterwohlfahrt sie verfolgt, haben vor allem Standardsetzungsfunktion – wenn auch für eine außerhalb des Vereinbarungsrahmens mit den Kunden stehende Qualitätsdimension. Die Setzung verbandseigener Qualitätsanforderungen und deren Überprüfung stellt einen wesentlichen Schritt zur Weiterentwicklung und Modernisierung eines Wohlfahrtsverbandes dar. Aus Sicht von Non-Profit-Organisationen ist dabei vor allem auf das berechnete Interesse und die Notwendigkeit von Trägern und Organisationen hinzuweisen, die eigene Steuerungsfähigkeit über ein Qualitätsmanagementsystem zu sichern.

Integrierte Managementsysteme sind inzwischen weit verbreitet und scheinen sich auch in anderen Wohlfahrtsverbänden durchzusetzen. Bereits im Jahre 2000 hat die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege sich auf die Anwendung von Qualitätsmanagementverfahren verständigt, die europäisch anerkannten, überprüfbaren Normen entsprechen sowie auf die regelmäßige Überprüfung der Einhaltung der Qualitätsanforderungen durch unabhängige akkreditierte Zertifizierungsstellen ausgerichtet ist.

Der Gesetzgeber könnte diese Entwicklung aufgreifen und nutzbar machen für die Konzentrierung der staatlichen Prüfinstanzen auf ihre Kernaufgaben der Gefahrenabwehr. Zertifizierungen, wie sie hier beschrieben sind, minimieren automatisch auch Prüfanlässe für staatliche Stellen. Steuerungsmöglichkeiten des Staates lassen sich daher sowohl in der leistungsrechtlichen wie auch in der ordnungsrechtlichen Beziehung zum Leistungserbringer durch solche Strategien erweitern. Mit der Ökonomisierung der sozialen Arbeit sollte die Selbstverantwortung der Akteure in der sozialen Arbeit gestärkt werden. Jüngste politische Entscheidungen zeichnen eher ein anderes Bild: Der mit dem entfesselten Preiswettbewerb ausgeübte Druck auf Qualitätsstandards, der in einigen Arbeitsfeldern inzwischen ans Äußerste geht, soll durch obrigkeitstaatliches Handeln überwacht werden. Dieser Rückfall in obrigkeitstaatliches Denken lässt Zweifel aufkommen an den Selbstverantwortungsbekanntnissen der Politik. Vielmehr gefährdet er den Elan, mit dem Verbände an ihrer Entwicklung arbeiten.

Literatur:

Speck, Otto.: Professionelle Qualitätsentwicklung für den Menschen – gegen eine Ökonomisierung des Sozialen, in: Caritas für die Erzdiözese Bamberg e.V., Dokumentation der Fachtagung „Qualitätsmanagement selbstbestimmt und zukunftsweisend“, Nürnberg 2000

Deutscher Bundestag, Enquête-Kommission „Demographischer Wandel“, Arbeitsgruppe II B „Soziale Dienste“, Berlin 1998

Olk, Thomas: „Gegenwart gestalten, um Zukunft zu gewinnen! - Verbandspolitische Strategien für die Freie Wohlfahrtspflege“, in: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit 4/1999

Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V., Grundsatzprogramm der Arbeiterwohlfahrt, Bonn, 1999

Eppler, Erhard: Ende oder Wende, München, 1976

van der Linden, Harry: „Cohens sozialistische Rekonstruktion der Ethik Kants“ in Helmut Halzly (Hrsg), Ethischer Sozialismus, Frankfurt am Main, 1994