

Gelingende soziale Dienstleistung

Wie Qualität handlungsleitend wird

Von Claudia Dehn

In diesem Artikel wird zunächst der Begriff der (personenbezogenen) sozialen Dienstleistung geklärt und soziale Dienstleistung als ein koproduktiver, in weiten Teilen offener Prozess gemeinsamer Leistungserbringung von Fachkräften und Kundinnen und Kunden verstanden. Anschließend wird ein zur Logik der sozialen Dienstleistung anschlussfähiges Qualitätsverständnis entfaltet, das Qualität nicht vorrangig als technischen Prozess und zu optimierendes Verfahren versteht, sondern als Gelingen unter je spezifischen Kontextbedingungen. Anhand von Fallbeispielen wird dargestellt, wie Qualitätskriterien sozialer Dienstleistungen so entwickelt und formuliert werden können, dass sie als roter Faden der Arbeit wirksam werden. Der Artikel schließt mit Handlungsempfehlungen für die Entwicklung von Qualitätsstandards.

(Damit ist kein Ersatz der bereits existierenden *TOA-Standards* gemeint. Vielmehr geht es darum, Qualität im Sinne einer Betroffenen-orientierung für die einzelne Einrichtung zu definieren. Vor dem Hintergrund, dass von mehreren hundert TOA-Anbietern sich nur 15 durch das Gütesiegel erkennbar auf die TOA-Standards verpflichten, scheinen Anregungen zur Formulierung von Qualität sinnvoll. – die Red.)

Kooperative Leistungserbringung als Charakteristikum (personenbezogener) sozialer Dienstleistung

Der Begriff der sozialen Dienstleistung wird im fachlichen Diskurs häufig präzisiert in ‚personenbezogene soziale Dienstleistung‘ (Klatetzki 2010). ‚Dienstleistung‘ wird dabei mit Bezug auf die Produktion bestimmt, entweder als Teil der Gesamtproduktion oder indem sie von Produktionsarbeit ausdrücklich abgehoben wird. Im Vergleich zur Produktionsarbeit sind Leistungen, die als Dienste angeboten werden, nach Pongratz (2012) gekennzeichnet durch Immaterialität (das Leistungsergebnis ist zumindest teilweise nicht materieller Art, was die eindeutige Messung und objektivierbare Bewertung erschwert), das *Uno-actu-Prinzip* (Produktion und Konsumtion der Leistung fallen in eins) und Kundenbeteiligung (Dienstleistungen werden erbracht in Koproduktion zwischen Leistungserbringenden und Leistungsempfängern und sind notwendig auf die Mitwirkung der Kund/innen angewiesen).

Die kooperative Leistungserbringung hat bereits Hasenfeld (1983, 9ff.) als wesentliches Merkmal von ‚Human Services‘ aufgefasst, wenn er Interaktionen als deren Kernoperationen bezeichnet. Weitere Charakteristika sozialer Dienstleistung sind nach Hasenfeld, dass es um Menschen als zu bearbeitendes ‚Rohmaterial‘ geht, dass für die Leistungserbringung unbestimmte Technologien, Arbeitsmethoden und -verfahren eingesetzt werden, dass vielfältige, umstrittene und abstrakte Ziele gleichzeitig existieren, dass soziale Dienstleistungen in turbulenten Umwelten erbracht werden und dass verlässliche Maße für die Erfolgsmessung fehlen. In jüngerer Zeit wird eine zunehmende Dienstleistungsorientierung der sozialen Arbeit als Chance und als Stärkung der Adressatenseite begriffen (Oechler 2011, 263), wenn gleich diese Orientierung die Ungewissheit der Leistungserbringung erhöht.

Claudia Dehn

ist Geschäftsführerin der ‚ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH‘, Hannover.

Arbeitsschwerpunkte von ArtSet sind die Begleitung von Qualitäts- und Organisationsentwicklungsprozessen, die Konzeption und Durchführung von Bildungsveranstaltungen, die Sozialforschung und die Entwicklung von branchenspezifischen Qualitätsentwicklungsmodellen, wie zum Beispiel von KQS®, ‚der Kundenorientierten Qualitätstestierung für soziale Dienstleistungsorganisationen‘.

Kontakt Daten:
dehn@artset.de;
www.artset.de



Als personenbezogene soziale Dienstleistungsorganisationen wird „eine Vielzahl sehr verschiedener und heterogener Organisationen (bezeichnet), von denen es zusammenfassend heißt, dass ihre Leistungserstellung sich ‚auf heterogene Lebenslagen von Individuen und sozialen Gruppen, auf unangepasstes und abweichendes Verhalten, Schwierigkeiten familialer Erziehung, soziale Probleme und Konflikte usw.‘ (Scherr 2000) bezieht. Gemeint sind [...] Krankenhäuser, Pflegeheime, Therapieeinrichtungen, Einrichtungen der Kinder- oder Jugendhilfe, Schulen und Kindergärten, psychosoziale oder Arbeitslosenberatungen usw. Umgekehrt deuten die Attribute ‚personenbezogen‘ und ‚sozial‘ mindestens in ihrer Kombination schon an, dass allerlei andere Organisationen, die ebenfalls Dienstleistungen erbringen, nicht gemeint sind [...]“ (Drepper, Tacke 2010, 241) Mit dem Attribut ‚sozial‘ werden ausschließlich durch ökonomische Kalküle begründete Dienstleistungen ausgeschlossen. Angesprochen sind vielmehr der Sozial- bzw. Wohlfahrtsstaat als Referenzrahmen, einschließlich aller in dessen Ergänzung solidarisch erbrachten Hilfeleistungen, zum Beispiel von so genannten freien Trägern. Der ‚Personenbezug‘ der sozialen Dienstleistung wird nicht vom Staat realisiert, sondern von den mit diesen Leistungen gesellschaftlich betrauten Fachkräften, die es in der Ausübung ihrer Tätigkeit nicht mit Staatsbürgern, sondern mit Klienten bzw. Kunden zu tun haben (ebd. 244 ff.).

Qualität als Ethos und Gelingen

Qualität leitet sich ab vom lateinischen *qualitas* und bedeutet „die Beschaffenheit und Merkmale einer Sache“. Ganz wertfrei geht es bei Qualität im Wortsinne zunächst also nur um die Summe der Eigenschaften eines Objektes oder eines Prozesses. Oft schwingt allerdings bereits eine positive Konnotation mit: Qualität meint meistens bereits gute Qualität bzw. zielt auf die Güte einer Sache. Wer personenbezogene soziale Dienstleistungen erbringt (also Menschen bildet, berät und in häufig krisenhaften Situationen begleitet), schafft einen Nutzen für Andere und für das Gemeinwesen. Deshalb stellt sich gerade hier die Frage nach der Qualität des Tuns. Wenn man die Qualität der sozialen Dienstleistung

auf die Handlungsfähigkeit von Menschen bezieht, dann geht es darum, ob es einem Individuum gelingt, auf der Basis einer reflektierten Entscheidung seine eigenen Ziele bewusst zu realisieren. Die Frage des Gelingens ist damit ein grundlegender Aspekt der Persönlichkeitsentwicklung wie auch der sozialen Dienstleistung, die im Dienst der Erweiterung der menschlichen Handlungsfähigkeit steht.

Im Herkunftswörterbuch des Duden (2001, S.264) steht zu *gelingen*: „Das nur dt. Verb mhd. [ge]lingen, ahd. *gelingen*, ‚glücken, Erfolg haben‘, mnd. *lingen*, ‚glücken, gedeihen‘ ist mit der Sippe von ‚leicht‘ verwandt. Es bedeutet ursprünglich ‚leicht oder schnell vonstatten gehen‘.“ *Gelingen* lässt sich damit abgrenzen von einem rein äußerlichen Erfolg, der von der Wortherkunft als ein Hinterher, der Ausgang, die Folge von etwas bestimmt ist, was auch die Wortbildungen ‚befolgen‘ und ‚folgsam‘ verdeutlichen. Erfolg bedeutet, dass man etwas geschafft hat; es geht um das Erreichen eines eher äußerlichen Zieles. So setzt erfolgreiches Lernen in der Regel die fremdgesetzten Ziele der pädagogischen Institutionen unserer Gesellschaft um und drückt sich aus in erreichten Bildungsabschlüssen. Das *Gelingen* hingegen bezieht das Subjekt ein, ist ein ‚leichtes Glücken‘, ein Vermögen menschlicher Handlungsfähigkeit, das sich selbstbestimmte Ziele gesetzt hat und nicht nur das Ergebnis, sondern auch den Prozess in den Blick nimmt. Damit ist ein Verständnis von Qualität als *Gelingen* für die soziale Dienstleistung deutlich besser geeignet als das des herkömmlichen technisch-bürokratischen Qualitätsmanagements, dem es – nüchtern betrachtet – nicht um die Optimierung von Leistungen im Sinne der Nutzer/innen geht, sondern um die Dokumentation von Managementprozessen durch Formblätter und Flussdiagramme (Zech 2014, S.3f.).

Mit KQS® – der Kundenorientierten Qualitätstestierung für Soziale Dienstleistungsorganisationen – existiert ein passendes branchenspezifisches Qualitätsentwicklungsmodell, das die Idee des Gelingens in den Fokus der Qualitätsmaßnahmen stellt, z. B. als Definition gelungener sozialer Dienstleistung, die jede Organisation selbst für sich formuliert.

Vom individuellen Arbeitshandeln zum gemeinsamen Qualitätsethos

Jeder Mensch spürt unmittelbar und intuitiv, wie es um die Qualität von etwas bestellt ist, als hätte sie oder er eine Art eingebauten Seismografen für Güte. Damit diese individuellen Vorstellungen von guter Qualität in Arbeitskontexten der sozialen Dienstleistung intersubjektiv verhandelt und vereinbart werden können, braucht man Qualitätsstandards. Qualitätsstandards geben in Organisationen und anderen Arbeitskontexten (zum Beispiel in Netzwerken und Kooperationen) eine inhaltliche Richtschnur vor, wann ein bestimmtes Objekt oder ein bestimmter Prozess als gut, als gelungen gelten kann. Damit wirken sie nach innen handlungsorientierend und nach außen als Leistungsversprechen für die Nutzer/innen der Angebote.

Ungünstig für eine handlungsorientierende Funktion bzw. für die externe Kommunikation wirkt sich allerdings oft der Umstand aus, dass Qualitätsstandards sehr umfangreich formuliert werden und die vielseitigen Pamphlete nicht im Gedächtnis der Beteiligten bleiben können. Des Weiteren werden Qualitätsstandards mit unterschiedlichem Konkretisierungsgrad formuliert; häufig bleiben die Aussagen sehr abstrakt und haben eher den Charakter eines normativen Appells. Damit Qualitätsstandards handlungsleitend wirken können, sollten sie deshalb zum einen kurz und knackig auf den Punkt gebracht werden. Zum anderen sollten sie – um die für eine gute Dienstleistungserbringung erforderliche situationsabhängige Flexibilität zu erlauben – so allgemein wie nötig und so spezifisch wie möglich formuliert werden. Dieser scheinbar paradoxe Spagat kann erfahrungsgemäß dadurch gelingen, dass Qualitätskataloge mehrere Ebenen berücksichtigen. Eine erste Ebene bilden die (eher allgemein gehaltenen) Qualitätsmerkmale sozialer Dienstleistungen, die zunächst für den konkreten Zweck geprüft und bei Bedarf modifiziert werden. Anschließend sollte für jedes ausgewählte Qualitätsmerkmal (mindestens) eine grundlegende Aussage getroffen werden, die wiederum mit Indikatoren so geschärft wird, dass die Erreichung jeder Aussage intersubjektiv nachvollziehbar ist.

Zwei Fallbeispiele für die Erarbeitung von Qualitätsstandards

In einem von der Verfasserin begleiteten Projekt zur Qualitätssicherung und Weiterentwicklung seiner Arbeit hat der *Arbeitskreis niedersächsischer Frauen- und Kinderschutzhäuser* die in der Fachliteratur vorgeschlagenen zwölf Qualitätsmerkmale sozialer Dienstleistung (vgl. Heiner 1996) aufgegriffen und für die eigenen Zwecke mit Qualitätsaussagen reformuliert (vgl. Abbildung 1). Alle Aussagen sind aus der Sicht der Klientinnen formuliert und können somit auch direkt als Leistungsversprechen kommuniziert werden. Die Qualitätsmerkmale wurden in der weiteren Qualitätsentwicklung zum Beispiel auch für die Erarbeitung von Evaluationsinstrumenten genutzt.

Abbildung 1:
Qualitätsmerkmale der Arbeit des
Arbeitskreises niedersächsischer
Frauen- und Kinderschutzhäuser

Transparenz: Die Klientin wird über alle sie betreffenden Möglichkeiten, Angebote und Aktivitäten informiert.

Partizipation: Die Klientin wird einbezogen in alle sie betreffenden Entscheidungen.

Abgestimmtheit: Sowohl die Zusammenarbeit innerhalb des Frauenhauses als auch mit externen Kooperationspartnern verläuft abgestimmt, das heißt, jede beteiligte Person weiß, was die anderen machen, und stimmt ihr eigenes Handeln darauf ab.

Zugänglichkeit: Das Angebot ist niedrigschwellig, auch räumlich gut erreichbar, es bestehen gute Möglichkeiten der Kontaktaufnahme.

Zügigkeit: Anliegen werden zeitnah bearbeitet; das betrifft sowohl das Handeln in einer akuten Notlage als auch die weitere Bearbeitung.

Informiertheit: Die Kenntnisse der Mitarbeiterinnen sind auf dem aktuellen Stand und werden an die Klientin weitergegeben, sofern sie für diese relevant sind.

Vertraulichkeit: Alles, was die Klientin berichtet, wird vertraulich behandelt. Wenn berichtete Ereignisse meldepflichtig sind, wird über die Grenzen der Vertraulichkeit informiert.

Individualisierung: Klientinnen werden in ihrer eigenen Persönlichkeit und mit ihrem spezifischen Anliegen respektiert; Unterstützung erfolgt individuell passend.

Normalität: Die Bedingungen des Aufenthalts im Haus sollen soweit wie möglich dem normalen Leben außerhalb angeglichen werden, vergleiche zum Beispiel das Prinzip der Selbstversorgung.

Verständigungsorientierung: Mitarbeiterinnen und Klientin streben einen Konsens über die weiteren Schritte an. Dazu gehört auch, dass die Mitarbeiterinnen des Frauenhauses sich verständlich machen und anschlussfähig kommunizieren, indem sie sich auf den Sprachstil der Klientin einlassen.

Achtung: Die Klientin wird in ihrer menschlichen Würde geachtet und respektvoll behandelt.

Freundlichkeit: Die Klientin wird angenommen, sie wird zum Beispiel angelächelt oder ihr werden auch nette und aufbauende Komplimente gemacht, die Mitarbeiterin verhält sich zuvorkommend und hilfsbereit.

Zur Entwicklung bundesweit geltender Qualitätskriterien haben die 16 landesweiten *Beratungsnetzwerke gegen Rechtsextremismus, Fremdenfeindlichkeit und Antisemitismus* einen mehrstufigen Prozess durchlaufen, der in die Formulierung und Vereinbarung eines Qualitätskatalogs mündete. Dazu wurden die oben genannten zwölf Qualitätsmerkmale sozialer Dienstleistung zunächst auf deren Relevanz für das eigene Arbeitsfeld überprüft, zum Teil verworfen und um eigene Vorschläge erweitert. Weiter gearbeitet wurde mit den Qualitätsmerkmalen Transparenz, Partizipation, Wirkungsorientierung, Ressourcenorientierung, Wertschätzung, Flexibilität, Fachlichkeit und Vertraulichkeit. Zu diesen konsentierten Qualitätsmerkmalen wurde jeweils eine Qualitätsaussage getroffen und diese mit ein bis drei Indikatoren in überprüfbare Maßnahmen überführt.

Qualitätsmerkmal	Qualitätsaussage	Indikatoren (1-3)
Transparenz	Sämtliche relevante Informationen werden allen Beteiligten zeitnah zur Verfügung gestellt. Alle für die (Fach-)Öffentlichkeit interessanten Aspekte werden veröffentlicht.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alle Treffen werden protokolliert und die Protokolle innerhalb von 14 Tagen nach dem Treffen allen Beteiligten zur Verfügung gestellt. 2. Die Steuerungsgruppe sammelt eingehende Informationen und versendet diese einmal wöchentlich an die Beteiligten. 3. Alle für die (Fach-)Öffentlichkeit interessanten Aspekte werden spätestens eine Woche nach Bekanntwerden auf der Website veröffentlicht.
Partizipation		
Wirkungsorientierung		

Abbildung 2: Beispielhafte Struktur eines Qualitätskatalogs

Fazit: Wie Qualitätsstandards handlungsleitend werden

Handlungsleitende Qualitätskriterien benötigen einen Perspektivwechsel auf die Personen, für die die Leistung erbracht wird und nützlich sein soll. Dieser gelingt am besten durch eine genaue Kenntnis der Bedürfnisse der Adressaten. Beteiligt werden an der Entwicklung von Qualitätsstandards von Sozialen Dienstleistungen sollten daher alle diejenigen (bzw. ein repräsentativer Querschnitt derjenigen), die an der Leistungserbringung mitwirken, um Akzeptanz und Einhaltung der Standards zu sichern. Das sind – der besonderen, koope-

rativen Logik von Dienstleistungen folgend – nicht nur die professionell Tätigen, sondern auch die Kundinnen und Kunden. Gegebenenfalls können weitere betroffene Gruppen sinnvoll in den Prozess integriert werden. In jedem Fall bewährt sich bei der Entwicklung von Qualitätskriterien ein Prozessdesign, in dem die Arbeitsphasen so angelegt sind, dass ein mehrfacher Wechsel zwischen der individuellen Perspektive und dem Abstimmen mehrerer Blickwinkel in der Gruppe oder im Plenum erfolgt. Damit wird sowohl die personenbezogene Expertise im Prozess gesichert, als auch ein darauf basierendes gemeinsames Verständnis geschaffen.

Aus den dargestellten theoretischen Annahmen und den Fallbeispielen ergeben sich Handlungsempfehlungen für die Entwicklung von Qualitätsstandards, die abschließend als Gelingensfaktoren zusammengefasst werden:

- 1 Handlungsleitende Qualitätsstandards in der sozialen Dienstleistung greifen den grundlegenden Gedanken einer koproduktiven Leistungserbringung auf.** Dieses Fundament kann sich im Prozess und Ergebnis eines Qualitätskatalogs wiederfinden, z.B. durch die Einbeziehung aller Beteiligten in den Prozess oder durch die Aufnahme von Qualitätsmerkmalen, die diesen Gedanken ausdrücken (u.a. Partizipation oder Verständigungsorientierung).
- 2 Handlungsleitende Qualitätsstandards basieren auf einem Verständnis von Qualität als Gelingen.** In der sozialen Dienstleistung bezieht sich Gelingen auf die Erweiterung der Handlungsfähigkeit von Personen, die als grundlegende Prozess- und Ergebnisdimension das professionelle Handeln prägt.
- 3 Handlungsleitende Qualitätsstandards sind aus der Sicht der Nutzer/innen der Angebote formuliert.** Qualitätsstandards sind kein binnenorientierter Ersatz für Organisationshandbücher, sondern bringen auf den Punkt, was Kundinnen und Kunden von der sozialen Dienstleistung erwarten können.

- 4 Handlungsleitende Qualitätsstandards sind merkfähig und sowohl ausreichend flexibel als auch angemessen konkret und intersubjektiv überprüfbar.** Ein Qualitätskatalog sollte deshalb überschaubar bleiben und mehrere Ebenen umfassen (z.B. mit zunehmend spezifischer werdenden Qualitätsmerkmalen, Qualitätsaussagen und Indikatoren).
- 5 Handlungsleitende Qualitätsstandards sind arbeitsfeld- bzw. organisationspezifisch und müssen jeweils passend entwickelt werden.** Es gibt bei der Erarbeitung von Qualitätsstandards kein fertiges Rezeptwissen; auch bewährte Konstrukte (wie die vorgeschlagenen Qualitätsmerkmale sozialer Dienstleistung) müssen überprüft und für den konkreten Zweck angepasst werden – möglichst mit allen an der Leistungserbringung Beteiligten, damit die Standards tatsächlich akzeptiert und umgesetzt werden.
- 6 Handlungsleitende Qualitätsstandards bündeln das Professionswissen der Beteiligten und führen es auf eine höhere, intersubjektiv wirksame Ebene.** Damit werden individuelle Qualitätsvorstellungen durch den moderierten Abstimmungsprozess zu einem intersubjektiv wirksamen roten Faden des täglichen Arbeitshandelns mit dem Ziel, die soziale Dienstleistung im Sinne der Nutzer/innen gelingen zu lassen.

Literatur:

Drepper, Thomas; Tacke, Veronika (2010): *Zur gesellschaftlichen Bestimmung und Fragen der Organisation personenbezogener sozialer Dienstleistungen. Eine systemtheoretische Sicht.* In: Klatetzki, Thomas (2010) (Hrsg.): *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven.* Wiesbaden: Springer VS, S. 241-284

Duden (2001): *Das Herkunftswörterbuch.* Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich: Dudenverlag

Hasenfeld, Yeheskel (1983): *Human Service Organizations.* London: Prentice Hall

Heiner, Maja (1996): *Ziel- und kriterienbezogenes Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit. Vom Katalogisieren der Aktivitäten zur Reflexion von Qualitätskriterien.* In: Merchel, Joachim; Schrappner, Christian (Hrsg.): *Neue Steuerung. Tendenzen der Organisationsentwicklung in der sozialen Arbeit,* Münster

Klatetzki, Thomas (2010) (Hrsg.): *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven.* Wiesbaden: Springer VS

Oechler, Melanie (2011): *Dienstleistungsorientierung.* In: Otto, Hans-Uwe; Thiersch, Hans (Hrsg.) (2011): *Handbuch Soziale Arbeit.* München: Ernst Reinhardt, S. 258-265

Pongratz, Hans J. (2012): *Der Dienstleistungscharakter von Arbeit. Eine theoretische Annäherung.* In: Munz, Claudia; Wagner, Jost; Hartmann, Elisa (Hrsg.): *Die Kunst der guten Dienstleistung. Wie man professionelles Dienstleistungshandeln lernen kann.* Bielefeld: W. Bertelsmann, S. 17-45

Zech, Rainer (2015): *Qualitätsmanagement und gute Arbeit. Grundlagen einer gelingenden Qualitätsentwicklung für Einsteiger und Skeptiker.* Wiesbaden: Springer VS