Editorial

„Qualitätsmanagement“ ist heute in aller Munde. Soziale Dienstleistungssysteme, die sich noch nicht mit der Sicherung ihrer Qualität beschäftigt haben, deren Mitarbeiter noch nicht mit TQM oder ISO 9000 befasst sind, gelten heute fast schon als „altmodisch“, „nicht mehr auf dem neuesten Stand“, also jedenfalls nicht mehr zeitgemäß. Für viele Einrichtungen ist es allerdings heute nicht mehr eine Frage von „modern“ versus „unmodisch“, sie werden von Suprasystemen wie Krankenkassen oder Behörden vielfach gezwungen, Methoden der Qualitätssicherung zu praktizieren, denn anderenfalls sei ihr Überleben nicht garantiert. Das heißt, man droht ihnen mit dem Entzug von Zuschüssen oder gar mit Schließung.

Die Entwicklung des Qualitätsmanagements, die sich geradezu atemlos vollzog, ist mehr als erstaunlich. Bis in die 70er Jahre hinein nahm die Qualitätsdebatte lediglich in technischen Firmen einen höheren Stellenwert ein. Als Laie nahm man entfernt zur Kenntnis, dass dieses oder jenes Elektrogerät durch bestimmte Organisationen, wie etwa VDE, auf Sicherheit geprüft wurde. Dabei schien es sich zu großen Teilen um eine Insider-Angelegenheit von Ingenieuren zu handeln. In den 80er Jahren wehte uns dann aus Japan der Begriff des „Kaizen“ an. Wir erfuhren, dass es sich hierbei um eine Maßnahme der „kontinuierlichen Verbesserung“ handelt, bei der sich in japanischen Firmen laufend die Mitarbeiter treffen, um ein Produkt wie z.B. ein Auto oder ein Videogerät qualitativ zu optimieren. Bald wurde der angloamerikanische Büchermarkt mit Titeln überschwemmt, die mit dem „Total Quality Management“ nun sogar eine „totale Qualitätsoffensive“ beschworen. Jetzt sollte endlich der Kunde im Zentrum aller Bemühungen von Firmen stehen. Seine Zufriedenheit erhielt den zentralen Stellenwert. Zu diesem Zweck sollten sich alle Mitarbeiter eines Unternehmens für die Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung verantwortlich fühlen, diese laufend beobachten und laufend zu verbessern suchen. Nach dem Vorbild technischer Betriebe versuchte man, jedes noch so banale Produkt oder jede noch so periphere Dienstleistung zu operationalisieren, um sie klassifizieren und im Weiteren auch zertifizieren zu können.

In den 80er Jahren wurde dann auch von Europabehörden die Etablierung von Qualitätssicherungssystemen propagiert. Diese wendete man in den einzelnen europäischen Ländern zunächst zögerlich an, dann aber doch immer zielstrebiger, woraus sich der „European Quality Award“ (EQA) und andere nationale wie internationale Standardisierungen entwickelten. Bis zu den 90er Jahre entstand für Firmen, die technische Geräte produzierten, ein gewaltiger Markt für Schulungen zum Qualitätsmanagement. Jetzt wurden nicht nur einzelne Organisationsmitglieder beschult sondern auch eigens dafür bestellte

Fachkräfte, die als Qualitätsmanager auf Stabsstellen in Firmen arbeiteten und oft sogar an technischen Hochschulen für ihre Arbeit einschlägig vorbereitet worden waren.

Bis in die 80er Jahre hinein schien die Vorstellung, dass zu Beginn des neuen Jahrtausends auch ein Großteil von sozialen Dienstleistungssystemen eine Zertifizierung nach ISO 9000 oder nach dem EQA realisieren oder anstreben würde, geradezu abwegig. Aber – die Zeiten haben sich geändert. Heute finden wir in fast allen Milieus sozialer Dienstleistungen Versuche oder manifeste Aktivitäten zur Qualitätssicherung. Ja, es lässt sich umgekehrt sogar behaupten, dass es sich heute kaum mehr eine Organisation dieses gesellschaftlichen Segments erlauben kann, an der Qualitätsdebatte nicht zu partizipieren. Dieser Thematik ist das vorliegende Heft gewidmet. In einer Reihe von Beiträgen werden die vielfältigen Möglichkeiten, aber auch Komplikationen des Qualitätsmanagements aufgezeigt.

Die Fachaufsätze beschäftigen sich mit Qualitätssicherung im Coaching, in der medizinischen Versorgung, in der stationären Jugendhilfe und mit seiner basalen Bedeutung fürs Management. Im ersten dieser Beiträge präsentiert *Stefan Anders* „Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung im Coaching“. Es handelt sich hierbei um einen ersten Entwurf, denn in diesem Bereich sind bis dato noch keine diesbezüglichen Versuche unternommen worden. Der Autor bezieht sich auf Qualitätsmanagementprojekte in der Weiterbildung und in der Psychotherapie. Für die Qualitätssicherung von Coaching schlägt er eine Reihe von Kriterien vor, die sich aus der bisherigen Coachingliteratur herauschälen lassen. Der zweite Fachaufsatz von *Axel Mühlbacher*, *Matthias Nübling* und *Wilhelm Niebling* zeigt, wie die Qualitätssicherung eines Netzwerks der integrierten Gesundheitsversorgung realisiert werden kann. Es handelt sich dabei um ein Verfahren der Selbstbewertung, das aber hochwertiger Instrumente bedarf. Deren Entwicklung wird dann von den Autoren exemplarisch dargestellt. Im darauffolgenden Beitrag beschäftigt sich *Elisabeth Wischnath* mit Supervision als Instrument zur Qualitätsentwicklung in der stationären Jugendhilfe. Die Autorin zeigt, dass anhand neuer gesetzlicher Regelungen Einrichtungen der stationären Jugendhilfe heute gezwungen sind, Kostenträgern Bemühungen zur Qualitätssicherung nachzuweisen. Und dabei kann Supervision, die sich in dem Milieu der Jugendhilfe ohnedies einer langen Tradition erfreut, einen wesentlichen Beitrag leisten. Im vierten Fachaufsatz unterziehen allerdings *Tobias Braun* und *Jochen Koch*, zwei Betriebswirte, die heute gängigen Qualitätsmanagementkonzepte und -systeme einer kritischen Analyse. Insbesondere anhand eines erweiterten Qualitätsverständnisses präsentieren sie ein integriertes Konzept zur Qualitätssteuerung.

Die beiden Praxisberichte zentrieren sich um Qualitätssicherung in der Arbeit mit Ehrenamtlichen und um die Implementierung des Qualitätsmanagements. *Carola Schaaf-Derichs* postuliert, dass die Tätigkeit von Ehrenamtlichen heute einen gänzlich anderen Stellenwert als noch vor 10 Jahren hat. Sie müssen heute ganz anders als früher ausgewählt, beschult und begleitet werden. Und für diese Vorgänge erhalten Qualitätskriterien heute einen zentralen Stellenwert. Im Beitrag zeigt *Regina Meyer* anhand einer empirischen Untersuchung in Einrichtungen für Behinderte, dass allerdings bereits die Implementierung von Methoden des Qualitätsmanagements sorgfältiger Überlegungen bedarf.

Im Diskurs hinterfragt *Astrid Schreyögg* anhand der Rezensionen von zwei Büchern die Qualitätsdebatte noch einmal kritisch. Ihr Fazit: Trotz aller Schwächen und vielfach allzu aufgeblähter Verfahren muss Qualitätssicherung sein, denn sie stoppt „unproduktives Gewurstel“ mit der Verschwendung öffentlicher Gelder.

Astrid Schreyögg, Ursula Winterscheidt, Berlin