

Qualitätsmanagement in der Bewährungshilfe

Mag.^a (FH) Martina Geringer

Masterthese

Eingereicht zur Erlangung des Grades
Master of Arts in Sozialmanagement (MA)
an der Fachhochschule St. Pölten

Im April 2018

Erstbegutachterin: FH-Prof.ⁱⁿ Mag.^a Dr.ⁱⁿ Sylvia Supper

Zweitbegutachter: FH-Prof. Dr. Tom Schmid

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei all jenen bedanken, die mich bei der Anfertigung dieser Masterthese unterstützt, begleitet und motiviert haben.

Ein herzliches Dankeschön gebührt Verein Neustart, Herrn Jürgen Kaiser, MBA, Herrn Kurt Koblicek, MSc, Herrn Alexander Grohs, MSc, und Frau Mag.^a (FH) Christiane Hundsbichler, welche mir den Zugang zum Forschungsfeld ermöglicht haben. Bedanken möchte ich mich an dieser Stelle auch bei all jenen Personen, die sich für die Interviews zur Verfügung gestellt haben und dadurch einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung der Forschungsarbeit geleistet haben.

Ein weiterer Dank gilt meinem Arbeitgeber, im Speziellen dem Bezirkshauptmann der Bezirkshauptmannschaft Lilienfeld, Herrn WHR Mag. iur. Franz Kemetmüller und Frau Maria Rieder, MBA, Bürodirektor Herrn Andreas Postl und Bereichs- und Fachgebietsleiterin Frau Judith Riedler-Zöchling, die mir den Zugang zum Studium ermöglicht haben. Meinen KollegInnen Ingrid Steiner, Eva Steyrer und Harald Wieser möchte ich ebenfalls für ihre Unterstützung danken.

Bedanken möchte ich mich bei Frau FH-Prof.ⁱⁿ Mag.^a Dr.ⁱⁿ Sylvia Supper, die mich durch ihre fachliche Kompetenz hervorragend bei der Umsetzung der Masterthese angeleitet, motiviert und unterstützt hat.

Einen besonderen Dank möchte ich meiner Familie aussprechen, welche mich durch ihre Motivation und Geduld unterstützt hat.

Mag.^a (FH) Martina Geringer,

St. Pölten, am 18.04.2018

Abstract

Verein Neustart ist in Österreich der einzige Verein, welcher von der Justiz mit der Ausübung der Betreuung von straffälligen Personen beauftragt wird und nimmt daher eine Monopolstellung ein. Die Notwendigkeit einer stetigen Weiterentwicklung von Angebot und Leistung hat bei Verein Neustart einen Prozess der Veränderung eingeleitet. Diese Forschungsarbeit hat sich das Ziel gesetzt, Veränderungen im Rahmen des Prozesses von Qualitätsentwicklung und mögliche Herausforderungen bei der Führung von e.a. BewährungshelferInnen in der Qualitätssicherung zu analysieren. Die gegenständlichen Forschungsfragen, „*Welche Veränderungen lassen sich im Prozess der Qualitätsentwicklung auf das methodische Handeln von BewährungshelferInnen in der Fallarbeit beschreiben?*“, sowie ein Exkurs der Forschungsarbeit, „*Welche Herausforderungen ergeben sich bei der Führung von e.a. BewährungshelferInnen in der Qualitätssicherung hinsichtlich der fachlichen Standards?*“, sind nach den Prinzipien der qualitativen Sozialforschung ausgearbeitet. Zur Forschung wurden eine Literaturrecherche und ExpertInneninterviews mit BewährungshelferInnen durchgeführt, die Auswertung des Datenmaterials erfolgte nach der Themenanalyse (Froschauer/Lueger). Aus den Ergebnissen lassen sich Veränderungen und Herausforderungen in Bezug auf steigende Anforderungen durch qualitätssichernde Maßnahmen und die zunehmende Professionalisierung des Ehrenamtes beschreiben.

Verein Neustart is the only association in Austria, which is commissioned by the judiciary with the exercise of care of delinquent persons and therefore assumes a monopoly position. The need for a steady development of supply and performance has initiated a process of change at Verein Neustart. This research work has set itself the goal to analyze changes in the process of quality development and possible challenges in the management of volunteer probation officers in quality assurance. The current research questions, “*What changes can be described in the process of quality development to the methodical action of probation officers in casework?*”, as well as a digression of the research work, “*What challenges arise in the management of volunteer probation officers in quality assurance with regard to the professional standards?*”, were elaborated according to the principles of qualitative social research. A literature search and expert interviews with prohibition officers were used for the research, the evaluation of the data material was carried out according to the topic analysis (Froschauer/Lueger). The results related to the research questions can be used to describe changes and challenges in terms of increasing demands through quality assurance measures and the increasing professionalization of volunteering.

Inhalt

1	Einleitung	6
1.1	Diskussion des Themas.....	6
1.2	Persönliche Motivation und Eingrenzung.....	7
1.3	Aufbau der Arbeit.....	8
2	Theoretische Einführung	9
2.1	Qualitätsmanagement.....	9
2.1.1	Grundsätze von Qualitätsmanagement Allgemein	10
2.1.2	Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit.....	11
2.1.3	Definitionen und Abgrenzung Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung	14
2.1.4	Effizienz, Effektivität und Qualität sozialer Dienstleistungen	15
2.2	Bewährungshilfe Österreich.....	16
2.2.1	Verein Neustart Österreich	17
2.2.2	Qualitätsentwicklung in der Bewährungshilfe.....	19
2.2.3	Methodisches Handeln in der Fallarbeit von BewährungshelferInnen	21
2.2.4	Ehrenamt in der Bewährungshilfe	22
3	Forschungsdesign	25
3.1	Forschungsinteresse	25
3.2	Forschungsfragen.....	25
3.3	Forschungsmethoden	26
3.3.1	Prinzipien der Qualitativen Sozialforschung.....	26
3.3.2	Leitfadeninterview – Methode, Durchführung und Auswertung.....	27
3.4	Auswahl des Forschungssamples	28
3.5	Forschungsprozess	30
4	Forschungsergebnisse	31
4.1	Qualitätsentwicklung.....	31
4.1.1	Merkmale von Qualitätsentwicklung.....	31
4.1.2	Veränderungen im Prozess der Qualitätsentwicklung.....	35
4.2	Qualitätssicherung	38
4.2.1	Merkmale von Qualitätssicherung.....	38
4.2.2	Veränderungen durch Qualitätssicherung.....	41
4.3	Methodisches Handeln in der Bewährungshilfe	43
4.3.1	Merkmale des methodischen Handelns	43
4.3.2	Veränderungen durch einheitliche methodische Standards.....	46
4.4	Herausforderungen in der Führung von ehrenamtlichen BewährungshelferInnen.....	49
4.4.1	Ausbildung / Herkunftsberuf.....	49
4.4.2	Dokumentation.....	52
4.4.3	Methodik	55
5	Zusammenfassung und Ausblick	58
	Literatur	61

Daten.....	65
Abbildungen.....	66
Abkürzungen.....	67
Anhang	68
Interviewleitfäden	68
Interviewleitfaden für AbteilungsleiterInnen.....	68
Interviewleitfaden für BewährungshelferInnen	68
Interviewleitfaden für TeamleiterInnen ea. BewährungshelferInnen.....	69
Auswertungsbeispiel.....	70

1 Einleitung

In der vorliegenden Forschungsarbeit möchte ich Qualitätsmanagement in der Bewährungshilfe in Bezug auf das methodische Handeln in der Fallarbeit von BewährungshelferInnen untersuchen und zudem mögliche Herausforderungen in der Qualitätssicherung bei e.a. BewährungshelferInnen analysieren.

1.1 Diskussion des Themas

Soziale Arbeit ist mit dem Thema Qualitätsmanagement seit der 1990er Jahre beschäftigt. An Einrichtungen der Sozialen Arbeit wird seither verstärkt der Anspruch erhoben, „[...] die Effektivität ihres Handelns nachzuweisen, Rechenschaft geben über das Verhältnis von Aufwand und erreichter Wirkung sowie strukturierte Aktivitäten zu entwickeln für eine planmäßige Verbesserung der Qualität ihres Handelns.“ (Merchel 2013: 9)

Begriffe wie „Qualitätsmanagement“, „Organisationsentwicklung“ und „Qualitätssicherung“ haben sich in der Sozialen Arbeit etabliert und stellen einen wesentlichen Bestandteil einer modernen Unternehmungsführung dar, welche sich Einrichtungen der Sozialen Arbeit durch den rasanten allgemeinen Fortschritt und damit verbundenen Wandel der Gesellschaft nicht entziehen können. Der Prozess der Modernisierung von sozialen Einrichtungen durch Entwicklung von Qualitätsmanagement und der Implementierung von Qualitätssicherung verändert das berufliche Handeln von SozialarbeiterInnen und führt mitunter zu kontroversen Diskussionen innerhalb von Sozialen Organisationen.

„Die Profession sieht sich genötigt, Methoden der Rechenschaftslegung und der Handlungssteuerung zu entwickeln, die einerseits an die bisherige Praxis (Prozesse, Strukturen, Organisationsmodalitäten, Organisationskulturen) anschlussfähig sind und die andererseits sowohl der Legitimationsanforderung (und damit dem impliziten Auftrag zur Überprüfung und Veränderung bisheriger Praxis, also einem mit Innovation assoziierten Auftrag) produktiv gegenüberstehen.“ (Merchel 2006: 196)

Der Widerstand des Fachpersonals in Sozialen Einrichtungen richtet sich in Bezug auf Qualitätsmanagement gegen eine Vereinnahmung der Profession Soziale Arbeit durch die Übernahme und Implementierung fachlicher Begrifflichkeiten aus der betriebswirtschaftlichen Managementlehre. Zudem ist historisch betrachtet die Qualitätsdebatte in der Sozialen Arbeit relativ jung, wodurch die Ausrichtung und Etablierung von Qualitätsmanagement in Sozialen Organisationen sich in einem prozesshaften Stadium befindet.

Als mögliche Problematik kann der Umstand bezeichnet werden, dass die Qualitätsdebatte nicht aus der Profession selbst heraus entstanden ist, sondern in Verbindung mit steigenden Anforderungen durch veränderte Vergabepaxen initiiert und somit der Profession Soziale Arbeit auferlegt wurde. Legimitationsmängel, hinsichtlich der Strukturierung des methodischen Handelns und dem Nachweis der Wirksamkeit, und eine zunehmende betriebswirtschaftliche Ausrichtung in der Sozialen Arbeit sind dabei von erheblicher Relevanz (vgl. Merchel 2006: 196)

In der Professionalisierungsdebatte zeigen sich in der Sozialen Arbeit unverändert Probleme bei der Definierung des eigenen Tuns und erfordert ein stetiges Reflektieren und Positionieren des beruflichen Auftrages und der Zuständigkeit. Instrumente der Qualitätssicherung, welche sich aus Qualitätsmanagementmodellen herausentwickelt haben, stellen dabei eine Unterstützung dar, welche als Orientierung dienen und Arbeitsabläufe erleichtern sollen. Zur Bewertung von Qualität und Wirkung der Leistungen und Angebote bedienen sich Einrichtungen der Sozialen Arbeit i.d.R. externer Agenturen. Kritiker bezeichnen die Auslagerung jedoch als Verlust von Gestaltungsspielraum und Handlungsautonomie.

Galuske (2011) bezeichnet die Privatisierung von Leistungen und Angeboten und die Etablierung von Quasimärkten durch neue Finanzierungsmodelle, Ausschreibungspraxen, sowie die gesetzliche Forderung von Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung als „[...] Eckpfeiler und Rahmenbedingungen eines neuen, marktorientierten Modells sozialer Dienstleistungsproduktion mit vielfältigen Konsequenzen – nicht nur, aber auch für die Handlungsformen und Methoden der Sozialen Arbeit.“ (ebd.: 379) Ebenso verweist Speck (2004) auf mögliche Risiken durch externe Qualitätsagenturen.

„Mit der Dominanz externer Qualitätsagenturen (-kommissionen) könnte die fachliche Autonomie ausgehebelt und die Eigeninitiative und Kommunikation innerhalb der Einrichtungen unterminiert, die eigene Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter abgeschwächt und Details geregelt werden, die normalerweise keiner Regelung bedürfen, weil sie selbstverständlich sind.“ (ebd.: 27)

1.2 Persönliche Motivation und Eingrenzung

Im Rahmen des Lehrganges Management im Sozialwesen stellte, neben anderen relevanten Inhalten, das Thema Qualitätsmanagement einen Bestandteil des Lehrinhaltes dar. Dies hat mich dazu motiviert, mich mit dem Thema näher auseinanderzusetzen.

Mein persönlicher Zugang ist begründet durch die nunmehr mehrjährige Tätigkeit als ehrenamtliche Bewährungshelferin bei Verein Neustart St. Pölten, wo in den letzten Jahren eine permanente Weiterentwicklung der Prozesse zur Optimierung der angebotenen Leistungen durch qualitätssichernde Maßnahmen des Vereins miterlebt wird.

In den bisher erwähnten Auszügen des theoretischen Diskurses zum Thema Qualitätsmanagement ist erkennbar, wie vielfältig und umfangreich sich die Debatte zu diesem, aus meiner Sicht nicht unwesentlichen, Veränderungsdiskurs in der Sozialen Arbeit darstellt. Eine Eingrenzung in der Ausarbeitung meiner Forschungsarbeit ist daher unerlässlich, um einen bewältigbaren Rahmen der Bearbeitung zu erlangen. Ich werde im Folgenden Qualitätsmanagement als Hinführung zum Thema erörtern; mein Erkenntnisinteresse beschränkt sich in Folge auf den Prozess von Qualitätsentwicklung in Bezug auf das methodische Handeln von BewährungshelferInnen und qualitätssichernde Maßnahmen bei ea. BewährungshelferInnen in der österreichischen Bewährungshilfe, Verein Neustart, Einrichtung Niederösterreich/Burgenland.

1.3 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel. Es ergibt sich eine Einteilung in die wesentlichen Kategorien Einleitung, Theorieteil, Forschungsdesign, empirischer Teil, Zusammenfassung bzw. Schlussteil.

Im ersten Kapitel, Kategorie Einleitung, erfolgt eine Hinführung zum Thema und eine Erläuterung meines Forschungszuganges.

Das zweite Kapitel, Kategorie Theorieteil, stellt eine theoretische Einführung zum Thema der vorliegenden Arbeit dar.

Im dritten Kapitel, Kategorie Forschungsdesign, werden die ausgewählten Forschungsmethoden, die Durchführung der Interviews und der Forschungsprozess vorgestellt.

Kapitel vier, Kategorie Empirischer Teil, widmet sich der Ausarbeitung der Themenkategorien hinsichtlich meines Forschungsinteresses.

Das fünfte Kapitel, Kategorie Zusammenfassung bzw. Schlussteil, bildet den Abschluss der vorliegenden Forschungsarbeit. Gewonnene Erkenntnisse und ein möglicher Ausblick werden skizziert.

2 Theoretische Einführung

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der Darstellung verschiedener Aspekte, Begriffserklärungen und Funktionen von Qualitätsmanagement und Bewährungshilfe. Damit möchte ich einen Überblick über die Materie bieten und es dient als Grundlage von Diskussionen an späterer Stelle der vorliegenden Arbeit.

2.1 Qualitätsmanagement

Der Begriff Qualitätsmanagement entwickelte sich in der Wirtschaft im Laufe des 20. Jahrhunderts und steht für „die Gesamtheit der qualitätsbezogenen Zielsetzungen und Tätigkeiten“ (Arnold 2014: 593) in einem Unternehmen. In der Sozialen Arbeit dagegen stellt dieser erst seit relativ kurzem, Ende des 20. Jahrhunderts, eine relevante Begrifflichkeit dar.

Die Anforderungen an Unternehmen, ungeachtet von Größe und Dienstleistung, steigen durch höhere Kundenansprüche und knapper werdenden Ressourcen stetig. Kaum ist ein Produkt am Markt zu erwerben, wirbt die Konkurrenz mit einem besseren Produkt. Um die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens aufrecht zu erhalten, die Kundenwünsche erfüllen zu können und einen möglichen Konkurrenzkampf zu anderen Organisationen zu bestehen, sind Unternehmen gefordert, Konzepte für ihre Unternehmensführung zu erstellen, um die Erfolgsfaktoren Kosten, Zeit und Qualität gegenüber den zunehmenden Hausforderungen durch Konkurrenzdruck und Wettbewerbsfähigkeit mit gezielten Maßnahmen zu sichern.

Bevor ich im Folgenden auf die Grundlagen von Qualitätsmanagement näher eingehe, scheint es sinnvoll, den Begriff „Qualität“ näher zu erläutern:

„Qualität ist ein Begriff des täglichen Lebens. Als Verbraucher haben wir aufgrund eigener Erfahrung eine Vorstellung von Qualität. Ihre Bedeutung ist für jeden einzelnen unterschiedlich ausgeprägt. Trotzdem stellt sie für jeden von uns ein wichtiges Kriterium bei dem Kauf bzw. bei der Verwendung eines Produktes oder der Inanspruchnahme einer Dienstleistung dar. Deswegen muss ein Anbieter bzw. Produzent den Qualitätsaspekt in seiner Marktstrategie berücksichtigen. Qualität beinhaltet für den Produzenten auch andere Aspekte. Sein primäres Ziel ist, nachhaltig Gewinne zu erwirtschaften. Also erfolgreich auf dem Markt agieren. Das erfordert Produkte, die den Kundenanforderungen entsprechen, eine hohe Wirtschaftlichkeit des Produktentstehungsprozesses und Beachtung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wie Gesetze, Meinungsbildung usw.“ (Benes/Groh 2014: 12)

Merchel (2013) verweist, dass die Benennung von Kriterien für Qualität nicht willkürlich erfolgt, „sondern muss sich in Hinblick auf den Stand des für ein Arbeitsfeld vorhandenen fachlichen Wissens legitimieren.“ (ebd.: 152) Als relevante Qualitätskriterien, welche in der Fachdiskussion wiederholt angeführt werden, können die drei Ebenen Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität definiert werden. (vgl. ebd.)

2.1.1 Grundsätze von Qualitätsmanagement Allgemein

Qualitätsmanagement dient einem Unternehmen bei der Erzeugung eines Produktes zur Erreichung der Unternehmensziele, seine Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und Kunden an sich zu binden. Dabei ist wesentlich, dass bestimmte Kriterien festgelegt werden, woran sich ein Unternehmen orientiert. Unternehmen bedienen sich in der Regel bestimmter Qualitätsmanagementmodellen.

Unternehmen sind hinsichtlich Produkte und Dienstleistungen im aktuellen Diskurs betreffend Qualität mit steigenden Anforderungen konfrontiert und gefordert, durch sparsame und effiziente Produktion einen höheren Nutzen und die Zufriedenheit für KundInnen zu erzielen. Dabei ist es wesentlich, dass von Beginn an bei der Erzeugung Qualitätsmerkmale beachtet werden, um bei der Produktentstehung Verschwendung und Verluste zu vermeiden und sich an den Kundenwünschen zu orientieren. Um dieses Ziel erreichen zu können, bedarf es einerseits einem speziellen Managementwissen und andererseits bestimmter Vorgaben und Normen auf strategischer, operativer, methodischer und organisatorischer Ebene, welche durch eine gezielte Planung, Steuerung und systematische Vorgangsweise die Produktproduktion prüft und sichert. Gemeinsam stellen sie die Grundlagen des Qualitätsmanagements dar. (vgl. Benes/Groh 2014: 92)

Die rasante Entwicklung von Industrie und Technik, sowie die weltweite Globalisierung in sämtlichen Bereichen des alltäglichen Lebens fordern eine stetige Entwicklung und Steigerung von Qualität, entsprechend den Bedürfnissen der KundInnen und dem Anspruch der AuftragsgeberInnen angepasst. Im 20. Jahrhundert wurden verschiedene Systeme und Modelle entwickelt, um Unternehmen die Etablierung von Qualitätsmanagement gezielt und unter Vorgabe bestimmter Normen und Kriterien zu ermöglichen.

„Die beiden bekanntesten Qualitätsmanagement-Modelle sind das EFQM-Modell und die ISO 9001, die beide über Schnittmengen in der Prozessorientierung verfügen. Das EFQM-Modell – dieses ist europäisch ausgerichtet und ermöglicht auch ein Zertifikat durch einen Auditor, wie beispielsweise der EN ISO. Dabei handelt es sich im Gegensatz zu der ISO 9001:2008 um ein Wettbewerbsmodell, das nicht auf der Erfüllung von Vorgaben beruht, sondern auf die

Selbstverantwortung in der Bewertung abzielt. Das zentrale Anliegen des EFQM-Modells ist eine stetige Verbesserung, die mittels Innovation und Lernen in allen Unternehmensteilen erzielt werden soll sowie in Zusammenarbeit mit anderen Anwendern des Modells. Hier wird sich laufend an den weltbesten Umsetzungen orientiert, sodass es für ein Unternehmen niemals möglich ist, die Maximalpunktzahl zu erreichen. Das ist im Vergleich zu der ISO 9001:2008 eine wesentlich größere Herausforderung und Motivation, um weitere Verbesserungen anzustreben. EFQM ist zudem nicht nur auf ein Wirtschaftsunternehmen anzuwenden, sondern auch auf Dienstleistungs- und soziale Einrichtungen.“ (vgl. Jund o.A.)

Qualitätsmanagement-Modelle haben gemeinsam, dass alle Teile eines Unternehmens an der Optimierung der Prozesse beteiligt sind. Die Qualität wird im Rahmen dieser Modelle daher nicht nur am Endprodukt eines Unternehmens gemessen, sondern auch an Führung, Fertigung, Durchführung und Entwicklung eines Unternehmens.

Benes und Groh (2014) schreiben die Umsetzung von Qualitätsmanagement als Aufgabe der Geschäftsleitung anhand festgelegter Qualitätsziele und Qualitätspolitik zu. Als wesentliche Kriterien nennen sie „Qualitätsplanung, Qualitätsprüfung, Qualitätslenkung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung“ (ebd.: 95) Als relevante Merkmale vom Qualitätsmanagement zur wirkungsvollen und wirtschaftlichen Durchführung werden „vorbeugend, prozessbezogen, sichernd, lenkend, kontinuierlich verbessernd, umfassend, dezentral, selbstverantwortlich, kundenbezogen, mitarbeiterorientiert, Lieferanten berücksichtigend und führungsverantwortlich“ (ebd.: 95) angeführt. Zudem verweisen die AutorInnen, dass die Miteinbeziehung aller involvierten Beteiligten für eine gelingende Umsetzung der angestrebten Qualität erforderlich ist.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt im Qualitätsmanagement stellt neben der Miteinbeziehung aller relevanten AkteurInnen auch die Befähigung der MitarbeiterInnen dar und die Bereitstellung notwendiger Ressourcen zur Arbeit, damit die Qualitätsziele entsprechend den Vorgaben erfüllt werden können. Dabei ist es erforderlich, dass Führungskräfte sich ihrer Rolle bewusst sind und die entsprechenden Maßnahmen einleiten. (vgl. (Meinhold / Matul 2003: 6)

2.1.2 Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit

In der Sozialen Arbeit hat der Begriff Qualitätsmanagement eine jüngere Tradition als in betriebswirtschaftlichen Unternehmen. Erst Ende des 20. Jahrhunderts hat in diesem Bereich eine Auseinandersetzung begonnen und die Bedeutung der Legitimierung der angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen erkannt. Nicht zuletzt aufgrund der knappen werdenden Ressourcen in Form von finanziellen Zuschüssen der FördergeberInnen

„Das Thema Qualitätsmanagement ist in der Sozialen Arbeit noch nicht sehr alt. Es kam ab Mitte der 1990er Jahre auf. Im Zusammenhang mit Veränderungen des Sozialwesens, die oft mit dem Begriff der „Ökonomisierung“ beschrieben werden, wurde die Frage nach den Leistungen der Sozialen Arbeit immer häufiger gestellt. Weil viel Geld in das System der Sozialen Arbeit floss, dieses Geld aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen knapp wurde und sozialpolitische Entscheidungen zur Verteilung der knappen Gelder getroffen werden mussten und müssen, zuweilen aber die Beurteilung der Leistungen schwierig war und ist...“ (Vomberg 2012: 133)

Organisationen, welche ihre Dienste im Bereich der Sozialen Arbeit anbieten, haben ein Spezifikum, welches als solches kaum in wirtschaftlichen Unternehmen zu finden ist: die Definition des Begriffes „Kunde“. Hinzukommt der „Kostenträger“ bzw. Fördergeber, welcher aufgrund der Tatsache, dass die finanziellen Mittel für die zu erbringenden Leistungen sozialer Organisationen meist aus öffentlicher Hand, also dem Staat, zur Verfügung gestellt werden, ebenso als „Kunde“ bezeichnet werden kann. Anbieter sozialer Leistungen befinden sich somit im Spannungsfeld zwischen „Kunden“ und „Auftraggeber“, und sind beiden gleichermaßen verpflichtet.

Soziale Arbeit ist mit der Herausforderung konfrontiert, sich im Spannungsfeld zwischen AuftraggeberInnen und KundInnen/KlientInnen/ProbandInnen zu bewegen, welches als das „Doppelte Mandat“ bezeichnet wird und ein wesentliches Strukturmerkmal sozialer Einrichtungen darstellt. Für die Fachkräfte Sozialer Arbeit bedeutet diese Herausforderung ein Gleichgewicht der Interessen beider AkteurInnen zu wahren. Die AuftraggeberInnen, meist öffentlich-rechtliche Institutionen des Bundes, der Länder oder der Gemeinden, welche als Fördergeber eine wesentliche Rolle hinsichtlich der Finanzierung von sozialen Einrichtungen darstellen und im Interesse der Gesellschaft agieren, definieren ihre Aufträge, um ihrem eigenen „Mandat“, gesellschaftliches, rechtliches oder politisches, gerecht zu werden. (vgl. Staub-Bernasconi 2007: 12)

Den KundInnen/KlientInnen/ProbandInnen gilt es seitens sozialer Einrichtungen auf seine individuellen Bedürfnisse, Anliegen bzw. Problemlagen einzugehen und die erforderlichen Hilfestellungen, Unterstützungsmaßnahmen oder gegebenenfalls Ansprüche anzubieten bzw. zu klären. Staub-Bernasconi (2007) führt einen für die Soziale Arbeit relevanten Aspekt hinzu, dass dritte Mandat, welche sich in zwei Komponenten unterteilt

„[...] zum einen besteht es aus der wissenschaftlichen Fundierung ihrer Methoden – spezielle Handlungstheorien – von denen man annehmen kann, dass sie im Fall der Sozialen Arbeit soziale Probleme lindern oder auch vorbeugend wirken [...] zum anderen besteht das dritte Mandat aus dem Ethikkodex, den sich die Profession unabhängig von externen Einflüssen gibt und auch seine Einhaltung kontrolliert, kontrollieren sollte [...] Aufgrund ihres Bezuges auf die Menschenwürde als Begründungsbasis verhindert sie zugleich die Abwertung der Hilfe an Individuen zugunsten struktureller oder fachpolitischer Arbeit.“ (ebd.: 13)

Laut Vomberg (vgl. 2012: 132) ist dieses Spannungsfeld durch die Ausrichtung der Managementtätigkeiten auf die Ansprüche und Bedürfnisse der KundInnen zurückzuführen. Prozesse von Qualitätsmanagement haben demnach das Ziel, einen möglichst großen Nutzen für die KundInnen zu erreichen. Als Spezifikum in der Sozialen Arbeit muss dabei beachtet werden, dass als KundInnen sowohl KlientInnen als auch Kostenträger bzw. Auftraggeber gelten. Im Kontext der Sozialen Arbeit hat bereits 1994 Meinhold formuliert, dass Qualitätsmanagement als die Gesamtheit aller Aktivitäten definiert werden kann, die „[...] darauf abzielen, die Erwartungen der Beteiligten zu erkunden um im Verhältnis zu den Ressourcen aufeinander abzustimmen sowie aus dem Ergebnis dieser Abstimmung verbindliche Qualitätsziele zu entwickeln.“ (vgl. Meinhold 1994: 42).

Es wird also deutlich, dass Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit sich nicht ausschließlich in einer übergeordneten Hierarchie eines Unternehmens wiederfindet; vielmehr ist ein Ineinandergreifen und Abstimmen der jeweiligen Prozesse erforderlich, um letztendlich jene Leistung zu erbringen, welche angeboten wird. Qualitätsmanagement in sozialwirtschaftlichen Unternehmen ist nach Arnold (2014) zu verstehen als „[...] Oberbegriff für alle qualitätsrelevanten Tätigkeiten [...]. Unter Qualitätsmanagement versteht man die Gesamtheit der qualitätsbezogenen Zielsetzungen und Tätigkeiten.“ (ebd.: 593)

Einrichtungen der Sozialen Arbeit unterteilen sich in verschiedene Steuerungsbereiche, in welchem Qualitätsmanagement als Teilbereich positioniert ist. Für eine erfolgreiche Führung von Unternehmen ist die Abstimmung der einzelnen Bereiche zueinander ein wesentlicher Faktor, wobei es zu berücksichtigen gilt, dass die methodische Ausrichtung der einzelnen Bereiche sich unterscheiden. Es ist wesentlich, die unterschiedlichen Zielsetzung der Steuerungsbereich zu berücksichtigen, um Potentiale nicht zu vergeuden und differenzierte Interessen optimal genutzt werden können. (vgl. Merchel 2013: 16)

Die Steuerungsbereiche werden nach Merchel (2013) in folgende Bereiche unterteilt:

- Die organisationsbezogene Steuerung richtet sich auf die Gestaltung der innerorganisatorischen Strukturen und Abläufe zum Aufbau und zur Gewährleistung einer angestrebten und verlässlichen Leistungserbringung.
- Die mitarbeiterbezogene Steuerung zielt auf die Gestaltung der personellen Ressourcen einer Organisation und der interaktiven Bezüge bei der Erstellung der Leistungen.
- Beim Controlling steht die betriebswirtschaftliche Steuerung von Zielen und Prozessen im Sinne einer sachangemessenen und wirtschaftlichen Verwendung von finanziellen Ressourcen im Mittelpunkt.
- Qualitätsmanagement zielt auf die Steuerung der fachlichen und der administrativen Prozesse im Hinblick auf die „Güte“ der Leistung.

- Marketing richtet sich auf die Gestaltung der Beziehungen einer Organisation zu ihrer Umwelt einschließlich der Ausrichtung der von der Organisation erbrachten Leistungen an den Anforderungen der Umwelt.“ (ebd.: 15)

Es zeigt sich, dass Qualitätsmanagement in einer Unternehmensführung keinen allumfassenden Faktor darstellt, sondern das Zusammenwirken und Abstimmen mit anderen Bereichen wesentlich scheint und das Ergebnis dieses Zusammenwirkens als Kriterium für die Erzeugung von guter Qualität herangezogen werden kann. Dabei übernehmen die in einer Organisation etablierte Reflexion und Bewertung der geleisteten Arbeit unter Vorgabe von Qualitätskriterien und Qualitätszielen eine wichtige Rolle, um Bemühungen zur Verbesserung geleisteter Arbeit auszuwerten, zu definieren und umsetzen zu können. (vgl. ebd.: 16)

2.1.3 Definitionen und Abgrenzung Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung

Bezugnehmend auf mein Forschungsinteresse, welches ich zu einem späteren Zeitpunkt der vorliegenden Arbeit näher beschreiben werde, scheint es sinnvoll Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung, beides zentrale Aspekte im Rahmen des Qualitätsmanagement, zu erläutern.

Qualitätsentwicklung in Bezug auf Qualitätsmanagement wird in der Literatur der Organisationsentwicklung zugeschrieben mit dem Ziel, Arbeitsabläufe und Prozesse bezogen auf Produkt und Leistung kontinuierlich zu verbessern. Nach Textor (2015) definiert sich Qualitätsentwicklung

„[...] als Bestandteil der Organisationsentwicklung mit der Verbesserung der Qualität von Haltungen, Arbeitsabläufen und Kooperationen. Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung sind die Bestimmung der zu verbessernden Aspekte [...] sowie eine vollständige Zusammenfassung des Ist-Zustandes.“ (ebd.: o.A.)

Qualitätssicherung umfasst alle in einer Organisation festgelegten Maßnahmen zur Überprüfung und kann daher folgendermaßen beschrieben werden:

„Der Begriff 'Qualitätssicherung' umfasst alle Maßnahmen, die der Beschreibung, Dokumentation, Sicherung, Überprüfung und Verbesserung der Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung dient.“ (Meinhold / Matul 2003: 25)

Eine Abgrenzung der Begrifflichkeiten kann demnach anhand ihrer Funktionen in Bezug auf Qualitätsmanagement erklärt werden. Während Qualitätsentwicklung einen Prozess darstellt,

zielt Qualitätssicherung auf Optimierung von Arbeitsabläufen ab, um den Anspruch an guter Qualität zu erhalten, entwickeln bzw. zu erreichen.

2.1.4 Effizienz, Effektivität und Qualität sozialer Dienstleistungen

Mit der Einführung und Auseinandersetzung von Managementsystemen im sozialen Dienstleistungssektor hat sich auch die Diskussion über die Bestimmung und Messung von Effizienz und Qualität sozialer Produkte aufgetan. Auf die Problematik personenbezogene Dienstleistungen zu messen, möchte ich im Folgenden näher eingehen.

Arnold (2014) beschreibt im Lehrbuch für Sozialwirtschaft, dass sozialwirtschaftliche Organisationen soziale Dienstleistungen erbringen und Angebot, Produktion und Absatz von Dienstleistungen durch eine Reihe von Besonderheiten geprägt werden. „Um soziale Dienstleistungen effizient herzustellen, ist die Kenntnis dieser Besonderheiten von zentraler Bedeutung.“ (ebd.: 460)

Als wesentliche charakteristische Besonderheiten gelten nach Arnold (2014):

- „Immaterialität / Intangibilität
- Unteilbarkeit / Vergänglichkeit
- Integration des externen Faktors
- Standortgebundenheit
- Individualität“ (ebd.: 462)

Für die Qualitätsdiskussion in der Sozialen Arbeit sind vor allem die Charakteristika Immaterialität/Intangibilität, Unteilbarkeit/Vergänglichkeit, gemäß dem „uno-acto-Prinzip“ (vgl. Arnold 2014) und die Individualität von Bedeutung. Sie zeigen auf, dass eine eindeutige Bewertung von Qualität sozialer Dienstleistungen in erbrachten Leistungen aufgrund ihrer Beschaffenheit nicht einheitlich sein kann. Qualität in der Sozialen Arbeit ist daher nur relativ bestimmbar, da soziale Dienstleistungen weder sichtbar noch greifbar sind und nicht gegenständlich sein können. Des Weiteren werden sie als unteilbar beschrieben, da die Produktion und der Konsum der Dienstleistung zusammenfallen und diese somit weder lagerfähig noch transportierbar sind. Eine Standardisierung ist nur begrenzt möglich, da soziale Dienstleistungen jeweils auf individuelle Bedürfnisse und Ansprüche ausgerichtet werden.

Es ist nachvollziehbar, dass aufgrund der gestiegenen Erwartungshaltung, als Folge einer immer mehr geforderten Transparenz durch veränderte Vergabepaxen von Fördergelder durch die AuftraggeberInnen, die Nachvollziehbarkeit von Effektivität und Effizienz vom

erlangten Output sozialer Dienstleistungen nachgewiesen werden soll im Rahmen der Rechenschaftslegung. Zudem ist eine Bestimmung von Effizienz sozialer Dienstleistungen relevant für eine Unternehmensführung als mitbestimmender Faktor einer Kosten-Nutzungsrechnung.

Merchel (2013) verweist in Bezug auf Qualitätsmanagement, dass sich die beiden Begriffe folgendermaßen erklären lassen:

„Effektivität wird weitgehend vom Ergebnis gemessen: Mit Effektivität wird das Verhältnis zwischen dem in die Vorstellung von Qualität eingegangenen Zielen und der erreichten Wirkung gekennzeichnet. Die Debatte über Effektivität bewegt sich auf der Ebene der Ergebnisqualität und setzt diese in das Verhältnis zu den vorher definierten Zielen. Effizienz markiert demgegenüber das Verhältnis zwischen dem Aufwand und der Wirkung einer Leistung, lässt sich also kennzeichnen als Relation zwischen den Mitteln, deren Beschaffenheit als Struktur- und Prozessqualität einer Leistung erfasst wird, und den erreichten Wirkungen.“ (ebd.: 67)

Hinsichtlich einer Effizienzbewertung sozialer Dienstleistungen äußert sich Merchel (ebd.) kritisch und plädiert dafür, dass diese aus dem Qualitätsmanagement sozialer Einrichtungen herausgehalten werden. „Erst recht wäre es zweifelhaft, wollte man das Qualitätsmanagement mit der Anforderung befrachten, noch auch noch Kosten-Nutzen-Relationen zu proklamieren und Vorschläge zur Effizienzverbesserung hervorbringen zu sollen. Mit einer solchen Erwartungshaltung würde die Leistungsfähigkeit des Qualitätsmanagements verfehlt.“ (ebd.:68)

2.2 Bewährungshilfe Österreich

Die Durchführung und Ausübung von Bewährungshilfe ist in Österreich gesetzlich geregelt und im Bundesgesetz vom 27. März 1969, Bewährungshilfegesetz, verankert. Das Gesetz teilt sich in neun Abschnitte. Abschnitt eins bis fünf widmen sich dabei ausschließlich der Bewährungshilfe.

Im österreichischen Strafgesetzbuch § 50 ist die Erteilung von Weisungen und Anordnung der Bewährungshilfe wie folgt ausgeführt:

„(1) Wird einem Rechtsbrecher die Strafe oder die mit Freiheitsentziehung verbundene vorbeugende Maßnahme bedingt nachgesehen oder wird er aus einer Freiheitsstrafe oder einer mit Freiheitsentziehung verbundenen vorbeugenden Maßnahme bedingt entlassen, so hat das Gericht ihm Weisungen zu erteilen oder Bewährungshilfe anzuordnen, soweit das notwendig oder zweckmäßig ist, um den Rechtsbrecher von weiteren mit Strafe bedrohten Handlungen abzuhalten. Dasselbe gilt, wenn der Ausspruch der Strafe für eine Probezeit

vorbehalten wird (§ 13 des Jugendgerichtsgesetzes 1988) oder die Einleitung des Vollzuges einer Freiheitsstrafe, die wegen einer vor Vollendung des einundzwanzigsten Lebensjahres begangenen Tat verhängt worden ist, nach § 6 Abs. 1 Z 2 lit. a des Strafvollzugsgesetzes oder nach § 52 des Jugendgerichtsgesetzes 1988 für die Dauer von mehr als drei Monaten aufgeschoben wird.“ (§ 50 (1) StBG)

In der Sozialen Arbeit ist die Bewährungshilfe dem Handlungsfeld Straffälligenhilfe positioniert, deren vorrangiges Ziel ist es, neuerliche Straffälligkeit durch resozialisierende Maßnahmen und soziale Integration zu vermeiden. Als resozialisierende Maßnahmen werden dabei wirksame Handlungsprinzipien und Methoden der Sozialen Arbeit zur Vermeidung neuerlicher Straffälligkeit verstanden.

Die Tätigkeit eines bzw. einer BewährungshelferIn und Durchführung von Bewährungshilfe ist unter § 52 des Strafgesetzbuches in geltender Fassung festgehalten:

„(1) Ordnet das Gericht die Bewährungshilfe an, so hat der Leiter der zuständigen Geschäftsstelle für Bewährungshilfe dem Rechtsbrecher einen Bewährungshelfer zu bestellen und diesen dem Gericht bekanntzugeben. Der Bewährungshelfer hat sich mit Rat und Tat darum zu bemühen, dem Rechtsbrecher zu einer Lebensführung und Einstellung zu verhelfen, die diesen in Zukunft von der Begehung mit Strafe bedrohter Handlungen abzuhalten vermag. Soweit es dazu nötig ist, hat er ihn auf geeignete Weise bei seinen Bemühungen zu unterstützen, wesentliche Lebensbedürfnisse zu decken, insbesondere Unterkunft und Arbeit zu finden.“ (§ 52 (1) StBG)

Mit diesem Gesetz wird der Tätigkeitsbereich von BewährungshelferInnen definiert und eingegrenzt, wobei die Formulierung im Gesetzestext eher offen gehalten ist; wesentlich scheint es alle Aspekte zu erfassen, um einen neuerliche Straffälligkeit zu vermeiden.

2.2.1 Verein Neustart Österreich

Verein Neustart ist der einzige Verein in Österreich, welcher Bewährungshilfe im Auftrag der Justiz anbietet. Das Angebot umfasst ein breites Angebot an Dienstleistungen, welche zusammengefasst ein Ziel verfolgen: die Resozialisierung straffällig gewordener Personen bzw. die Vermeidung neuerlicher Straffälligkeit. Dabei kann der Verein auf eine jahrelange Erfahrung aufbauen. Gegründet wurde er 1957 (vgl. Neustart o.A.) unter Dr. Sepp Schindler als Arbeitsgemeinschaft für Bewährungshilfe mit dem Ziel delinquente Jugendliche zu betreuen auf Basis des Gesetzes über die bedingte Verurteilung 1920. Die MitarbeiterInnen waren Freiwillige. Die Vorläufer dieser Arbeitsgemeinschaft reichen bis in das 19. Jahrhundert zurück. Seither hat Verein Neustart eine kontinuierliche Entwicklung, Professionalisierung und Ausbau seiner Angebote, zurückgelegt. Berühmte Namen, wie zum Beispiel John Augustus, August Aichhorn und Erwin Ringel, haben diese Entwicklung

nachhaltig geprägt. (ebd.) Das Leitbild der Organisation bildet Positionen, Ziele und Strategien ab, welche der Verein nach außen sowie innerbetrieblich vertritt. Als zentrale Inhalte können Standpunkte zu Kriminalität, Ziele, Durchführung und Weiterentwicklung in Bezug auf Auftrag und MitarbeiterInnenführung beschrieben werden, welche im Prozess der Qualitätsentwicklung auf unterschiedlichen Ebenen wiederzufinden sind. In der Einleitung des Leitbildes ist sind die wesentlichen Inhalte zusammengefasst.

„Soziale Arbeit braucht Überzeugungen, Ziele und Strategien, um bei ihrer Arbeit erfolgreich zu sein. Das Leitbild von NEUSTART beruht auf Erfahrungen, Zielvorstellungen und Konzepten seiner Mitglieder sowie seiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und soll der Umwelt die Grundlagen ihrer Arbeit vermitteln. Organisationen sozialer Arbeit müssen bemüht sein, gesellschaftlichen Veränderungen gerecht zu werden. Dies bedeutet auch, dass ihr Leitbild bei wesentlichen Veränderungen der Rahmenbedingungen neu formuliert werden muss. Für das Leitbild von NEUSTART ist nicht allein das Machbare maßgeblich. Die Utopie einer gefängnislosen Gesellschaft bietet zwar keine unmittelbar umsetzbare Handlungsanleitung, erinnert aber ständig daran, dass staatliche Zwangsmaßnahmen, insbesondere der Freiheitsentzug, besonders begründungsbedürftig und ihre Zweckmäßigkeit und Verhältnismäßigkeit zu hinterfragen sind.“ (Neustart o.A.)

Weitere Leistungen von Neustart sind der außergerichtliche Tatausgleich, die Vermittlung gemeinnütziger Leistungen, die Haftentlassenenhilfe, Prozessbegleitung für Opfer, den elektronisch überwachten Hausarrest. Bewährungshilfe stellt unter den Leistungen des Vereins das größte Angebot dar. Dabei handelt es sich um keine freiwillige Hilfe, wie der Name vielleicht irrtümlicherweise vermuten lässt. Sie wird von RichterInnen angeordnet und ist, wie unter Punkt 2.2 bereits angeführt, gesetzlich geregelt.

Bis 2002 war Verein Neustart unter dem Namen „Verein für Bewährungshilfe und Soziale Arbeit“ bekannt; er hat sich dabei zu einer staatsnahen Institution entwickelt, welche durch die Erledigung von gesetzlichen Aufgaben zwar nicht direkt in die Verwaltung eingebunden ist, aber in einem besonderen Verhältnis zur Bundesverwaltung steht. Als weitere Organisationen mit ähnlichen Konstrukt können beispielhaft noch Sachwalterschaft und PatientInnenanwaltschaft angeführt werden. (vgl. Pantucek 2010)

Der Verein Neustart hat in Österreich eine Monopolstellung. Er ist der einzige Verein, welcher Bewährungshilfe im Auftrag der Justiz anbietet. Als alleiniger Anbieter sind dem Verein die Aufträge gesichert; Monopolstellungen beinhalten jedoch auch die Gefahr, dass Entwicklung und Wachstum von Dienstleistungen durch fehlende Konkurrenz verhindert wird und zudem dem Auftraggeber keine Wahlmöglichkeit bietet. Nach Herrmannstorfer (2004) beinhaltet eine Monopolstellung das Risiko, dass keine optimale Ressourcenverteilung und Förderung der Pluralität sozialer Dienstleistungen erfolgen kann. Leistungen im

Sozialbereich, welche in ihrer Finanzierung mit öffentlichen Geldern verknüpft sind, werden durch undurchsichtige Konstellationen, geschaffen von Staat und die von ihm beauftragten Kostenträger, ausgeführt, welche Auswirkungen auf Qualität und Wirtschaftlichkeit von Leistungen haben. „Monopole werden in der Marktwirtschaft deshalb geradezu als Qualitätsvernichter sowohl in Bezug auf Leistungsqualität als auch in Bezug auf langfristige Wirtschaftlichkeit gekennzeichnet.“ (ebd.: 218)

2.2.2 Qualitätsentwicklung in der Bewährungshilfe

Verein Neustart hat im Rahmen der Qualitätsdebatte einen Prozess der Entwicklung erlebt. Im Jahr 2001 hat der Verein Neustart in einer großen Organisationsreform alle Leistungen des Vereins in regionale Einrichtungen zusammengefasst. Ein Jahr später wurde der Name des Vereins, ehemals VBSA, Verein für Bewährungshilfe und Soziale Arbeit, in den Vereinsnamen „Neustart“ geändert, als gemeinsame Dachmarke für alle Leistungen, welche von Neustart angeboten werden. Weiters wurde von der Geschäftsführung ein Qualitätsmanagementmodell auf Grundlage von gesellschaftspolitischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie des Leitbildes der Organisation (vgl. Hermann/Rosenberg 2003) ausgearbeitet.

„Im Strategischen Management wurde das Unternehmen in sieben strategische Geschäftsfelder gegliedert und spezifische Ziele entwickelt. Zur Umsetzung wurde eine Balanced Scorecard mit fünf Dimensionen

- ▲ Gesellschaft
 - ▲ Auftraggeber/Leistungen/Klientinnen
 - ▲ Zuweiser/Kooperation/Konkurrenten
 - ▲ Lernen und Entwickeln/Mitarbeiterinnen
 - ▲ Prozesse/Finanzen, aufgebaut und mit allen anderen Planungs- und Steuerungssystemen verbunden.“
- (vgl. Hermann 2007)

Balanced Scorecard ist ein weiteres Modell von Qualitätsmanagement, wie unter Kapitel 2.1.1 das EFQM-Modell und ISO 9001 beschrieben, welches auch in Organisationen der Sozialen Arbeit wiederzufinden ist. Die Balanced Scorecard (vgl. Stoll 2008: 15) wurde zu Beginn der 1990er Jahre als Managementinstrument hauptsächlich für erwerbswirtschaftliche Unternehmen entwickelt. Sie übersetzt Mission und Strategie in Ziele und Kennzahlen und steht dafür, dass eine „Ausgewogenheit zwischen extern orientierten Messgrößen für die Teilhaber und Kunden und internen Messgrößen kritische Geschäftsprozesse, Innovation sowie Lernen und Wachstum intendiert ist“. (ebd.: 81) Als spezifisches Merkmal wird bei diesem Modell angeführt, dass nicht nur finanzielle, sondern

auch nichtfinanzielle, also immaterielle, Erfolgspotenziale messbar und durch Kennzahlen zu erfassen sind. Die vier Perspektiven Finanzperspektive, Kundenperspektive, Prozessperspektive und Lern- und Entwicklungsperspektive werden nach Stoll (2015) als „Ziele und Kennzahlen zur Förderung einer lernenden und wachsenden Organisation“ (ebd.: 88) bezeichnet, an welchen sich das Modell orientiert. Moos (2004) führt kritisch an, dass Balance Scorecards „eine klare Top-Dow-Umsetzung mit sich bringen und den Freiheitsgrad der einzelnen Mitarbeiter einschränken. Die Balanced Scorecard berücksichtigt auf der Ebene der Gesamtorganisation keine operativen Ziele, sondern allein strategische Ziele.“ (ebd.: 201)

Qualitätsentwicklung im Verein Neustart ist ein anhaltender Prozess und dient der Sicherstellung der Durchführung von Leistungen von BewährungshelferInnen in der Arbeit mit den ProbandInnen. Dabei hat sich der Verein die Steigerung der Qualität der Leistungen als Ziel gesetzt. Die Etablierung von Strategien, Prozessen und Strukturen dienen zur Weiterentwicklung der Organisation und der Leistungsfähigkeit. Ein weiteres Ziel stellt die Zufriedenheit aller relevanten Anspruchsgruppen dar. Dabei gilt es die unterschiedlichen und widersprüchlichen Interessen durch tragfähige Lösungen zu vereinen, um eine möglichst hohe Treffsicherheit der entsprechenden Maßnahmen zu gewährleisten und das Verhältnis Mitteleinsatz – Ergebnis zu optimieren. Im Rahmen der Ergebnisorientierung werden die Zielvorgaben kontinuierlich überprüft, überarbeitet und erforderlichenfalls verbessert. (vgl. Hermann/Rosenberg 2003)

Neustart strebt „hohe fachliche Standards an, die einheitlich im gesamten österreichischen Bundesgebiet ihre Anwendung finden. Dafür wurde ein Qualitätshandbuch entwickelt. Die Einhaltung der einheitlichen Standards wird laufend überprüft.“ (ebd.)

Das Qualitätshandbuch ist ein Leitfaden für die MitarbeiterInnen, welches neben den fachlichen Standards, wie Dokumentation, Vorgangsweise und Durchführung der Tätigkeit als BewährungshelferIn, auch die rechtlichen Rahmenbedingungen für BewährungshelferInnen erläutert und das Leitbild des Vereins abbildet. Das Qualitätshandbuch wird fortwährend aktualisiert und stellt einen wesentlichen Teil der Qualitätssicherung dar. Weitere qualitätssichernde Maßnahmen sind Dokumentation, Fortbildungen, Teambesprechungen, Supervision, MitarbeiterInnengespräche und die innere Revision, welche in regelmäßigen Abständen die innerbetrieblichen Abläufe prüft und gegebenenfalls Hilfestellung bei innerbetrieblichen Problemen mit den Abläufen von Leistungen anbietet.

2.2.3 Methodisches Handeln in der Fallarbeit von BewährungshelferInnen

Bewährungshilfe wurde bis Ende des 20. Jhd. innerhalb der Sozialen Arbeit als „spezifisch unspezifische Form des Helfens“ (vgl. Bommers/Scherr 2012) insgesamt festgehalten, dessen Grundlagen, Methoden und Ziele als fraglich und ungeklärt bezeichnet wurden (vgl. Steinlechner 1993). In methodischer Hinsicht gab es eine Orientierung an psychotherapeutischen Zugängen (vgl. Kufner/Reidinger 2015) und allgemein an einer Lösungs- und Problemfokussierung (vgl. Pilgram/Schlechter 2009). Ungeachtet der unspezifischen fachlichen Ausrichtung von Bewährungshilfe etablierte sich Beziehungsarbeit als wesentlicher Bestandteil der Einzelfallhilfe seit den Anfängen des Vereins.

„Sozialarbeit in der Bewährungshilfe basiert auf der sozialen Einzelfallhilfe. Sie kann durch die Methode der Gruppen- und Projektarbeit ergänzt werden. Die Arbeit ist klientenzentriert, lösungs- und ressourcenorientiert. Das Hilfsangebot wird vom Grundsatz „Hilfe zur Selbsthilfe“ geleitet. Die Probandinnen und Probanden sind nach Einschätzung der Voraussetzungen und individuellen Fähigkeiten, Lebenslage und Zielsetzung zu selbständigem Handeln zu ermutigen und zu unterstützen. Soziale Handlungskompetenz soll gestärkt und damit die Integration in die Gesellschaft gefördert werden.“ (Theis et al. 2004: 7)

Die Einzelfallhilfe als methodisches Handeln in der Bewährungshilfe steht demnach unverändert im Mittelpunkt der Fallarbeit und hat trotz mehrfacher Optimierungsprozesse innerhalb des Vereins nicht an Stellenwert eingebüßt. Mit Einleitung der Organisationsreform zu Beginn des 21. Jhd. (vgl. Kapitel 2.2.2) hat sich die Methodenvielfalt in der Bewährungshilfe einer fachlichen Neuausrichtung unterzogen und einheitliche Standards wurden etabliert.

„Neustart hat bereits vor einigen Jahren das Modul 2 des RISK-Programms (Risikoorientiertes Interventionsprogramm für straffällige Klienten, Anm. d. V.) erworben und dieses seit verganginem Jahr verpflichtend für alle MitarbeiterInnen implementiert. Mit dem Modul 2, das die Deliktverarbeitung fokussiert, soll genau jene methodisch-konzeptionelle Leerstelle gefüllt werden, die im internationalen Diskurs eingemahnt und als professionell-legitimatorische Notwendigkeit eingestuft wird. Welchen Stellenwert einer risiko- bzw. deliktorientierten Ausrichtung eingeräumt wird, wird auch darin ersichtlich, welche Energiemengen investiert und wie viele Ressourcen für diese Entwicklungslinie zur Verfügung gestellt und gebündelt werden.“ (Kufner / Reidinger 2016: 287)

Vermieden werden soll dadurch eine Verselbstständigung von Methodenwendungen und die Ziele, Legalbewährung von StraftäterInnen und Resozialisierung, werden durch das o.a. Programm in den Mittelpunkt des Arbeitsauftrages von BewährungshelferInnen gestellt. Die Orientierung am RISK-Programm läuft bei Neustart unter dem Titelt „steuernde Sozialarbeit“ (vgl. Koss 2017) „Nicht alleine der von Klientin oder Klient zum Ausdruck gebrachte Unterstützungsbedarf ist entscheidend, sondern die konsequente Arbeit an den rückfallsrelevanten Faktoren.“ (ebd.: 11) Ergänzt wird diese Neuausrichtung durch die

Entwicklung und Etablierung eines eigenen Assessmentverfahren, dem Einsatz eines Risiko- und Ressourceninventars und der parallelen Anwendung eines Betreuungsstufenmodells durch welche eine Delikt-, Lösungs-, Ressourcen- und Wirkungsorientierung angestrebt wird. Zur Entwicklung dieser Modelle wurden und werden von Verein Neustart Forschungsprojekte und/oder Begleitforschungen zu zentralen Themen im Bereich der Desistanceforschung fokussiert auf die Deliktverarbeitung in Auftrag gegeben, um diese empirisch überprüfen zu lassen und für PraktikerInnen aktuelle Entwicklung ersichtlich zu machen. Zudem soll die Wirksamkeit der Deliktverarbeitung aus Perspektive der KlientInnen geprüft werden. (vgl. Kufner/Reidinger 2016: 287)

Die methodische Neuausrichtung von Neustart im Handeln von BewährungshelferInnen orientiert sich aktuell zunehmend an den rückfallsrelevanten Faktoren in der Betreuung. Damit reagiert der Verein auf gesellschaftliche Veränderungen und den steigenden Anforderungen durch den Auftraggeber. Die aktuelle Ausrichtung des Vereins mit der Fokussierung auf einheitliche Standards im methodischen Handeln von BewährungshelferInnen lässt m.E. aus Sicht der Organisation eine effektivere und effizientere Steuerung zu. Inwieweit die Lebenslagen der KlientInnen, in Bezug auf Wohnen, Arbeit, Schulden, etc., künftig in der Betreuung Berücksichtigung finden, scheint m.E. ungeklärt.

2.2.4 Ehrenamt in der Bewährungshilfe

Die Entwicklung der Bewährungshilfe in Österreich ist eng verbunden mit ehrenamtlichem Engagement. Die ersten BewährungshelferInnen waren fast ausschließlich ehrenamtlich tätig und wirkten am Aufbau der Organisation maßgeblich mit. Unverändert besitzt das Ehrenamt im Verein hohen Stellenwert. Es wird als integraler Bestandteil innerhalb der professionellen Straffälligenhilfe miteinbezogen und soll dazu beitragen, ein realistisches Bild von Kriminalität in die Gesellschaft zu transportieren und Vorurteile gegenüber Straffälligen abzubauen. Zudem bieten ea. BewährungshelferInnen für den Verein ein zusätzliches Potential an Betreuungspersonen und den Vorteil lokale Ressourcen zu erschließen, welche hauptamtlichen BewährungshelferInnen oftmals nicht zur Verfügung stehen. (vgl. Neustart o.A.)

Die Ehrenamtlichen sind durch das Gesetz den Hauptamtlichen in ihren Rechten und Pflichten bei der Durchführung ihrer Tätigkeit gleichgestellt. Im Bewährungshilfegesetz wird diese Gleichstellung angeführt und ist somit gesetzlich geregelt. „Ein ehrenamtlich tätiger

Bewährungshelfer steht in Ausübung seines Amtes einem Beamten (§ 74 Z 4 des Strafgesetzbuches) gleich.“ (§ 19 (5) Bewährungshilfegesetz) In weiterer Ausführung werden im Bewährungshilfegesetz die Anforderungen an BewährungshelferInnen erläutert, Aufwandsentschädigung, Auslastung, sowie die Durchführung von Bewährungshilfe. Diese gesetzlichen Regelungen dienen Verein Neustart als verbindliche Grundlage.

„2016 beschäftigte Verein Neustart 587 hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und 955 ehrenamtliche Bewährungshelferinnen und Bewährungshelfer. Derzeit werden ca. 30 Prozent aller Klientinnen und Klienten der Bewährungshilfe ehrenamtlich betreut.“ (vgl. Neustart o.A.) Die Zahl der ehrenamtlich tätigen BewährungshelferInnen ist mittlerweile fast doppelt so hoch wie jene der Hauptamtlichen. Das Anforderungsprofil ehrenamtlicher BewährungshelferInnen hat sich aufgrund der geänderten fachlichen Standards verändert. Neue Formen der Dokumentation erfordern das Vorhandensein einer entsprechenden technischen Ausstattung, damit die zu leistende Dokumentation über den Betreuungsverlauf erfolgen kann. Zudem wird ein Sprachverständnis vorausgesetzt, welches zum einen die methodische Ausrichtung in der praktischen Betreuung zur Anwendung kommen lässt und zum anderen auch in der schriftlichen Dokumentation sich niederschlägt. Unterstützung erfolgt dabei durch die TeamleiterInnen der ehrenamtlichen Teams; ihnen wird in der Regel aufgetragen, die fachlichen Standards des Vereins an die ehrenamtlich tätigen BewährungshelferInnen zu transportieren. „Ehrenamtliche werden in ihrer Betreuungstätigkeit durch eine hauptamtliche Kollegin oder einen Kollegen angeleitet und unterstützt. Ein wesentlicher Teil findet in monatlichen Teambesprechungen statt.“ (ebd.)

Verein Neustart hat im Bereich der ehrenamtlichen Bewährungshilfe im Rahmen der Organisationsentwicklung (vgl. Kapitel 2.2.2) Strukturen zur Weiterentwicklung des Ehrenamtes etabliert. So wurden die Abläufe, Prozesse und das methodische Handeln weitgehend den hauptamtlichen BewährungshelferInnen angeglichen. Als qualitätssicherndes Instrument wird für ehrenamtliche BewährungshelferInnen ein Handbuch in elektronischer Form zur Verfügung gestellt, welches jegliche Arbeitsbereiche erläutert und somit ein relevantes Arbeitsbehelf darstellt. Aktualisierungen werden durch die TeamleiterInnen mitgeteilt. Eine weitere Form von Qualitätssicherung bei ehrenamtlichen BewährungshelferInnen übernimmt die Teamleitung im Rahmen der Fachaufsicht, welche durch Sichtung der Dokumentation prüft, in wie weit die erforderlichen Anforderungen hinsichtlich den methodischen Standards zur Umsetzung gelangen. Als zusätzliche Maßnahmen im Bereich der Qualitätssicherung werden von Verein Neustart kontinuierlich Fortbildungen zu relevanten Themen angeboten, welche zumeist durch MultiplikatorInnen

des Vereins, hauptamtliche BewährungshelferInnen, organisiert und durch geführt werden. (vgl. Neustart o.A.)

Ehrenamtlichkeit ist kein Phänomen der Straffälligenhilfe. Eine Vielzahl von sozialen Organisationen, Vereinen oder Unternehmen sind durch das Engagement von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen entstanden und gewachsen. „Ehrenamtlichkeit ist in der gesellschaftlichen Wahrnehmung zu einem Markenzeichen von NPO im sozialen Bereich geworden. Sie geht zurück auf die Wurzeln ihrer Wertorientierung und Weltanschauung und erfreut sich hoher Anerkennung.“ (Maelicke 2014: 830) Einen Benefit von ehrenamtlicher Tätigkeit verzeichnen HelferInnen durch Anerkennung und einer solidarischen Beitragsleistung gegenüber meist benachteiligten Personengruppen. Für soziale Organisationen stellt der Benefit neben einer positiven Anerkennung den kostensparenden Einsatz von Personalressourcen dar.

Herausforderungen in der Ehrenamtlichkeit ergeben sich mit der zunehmenden Professionalisierung von sozialen Organisationen. Die Implementierung organisatorischer und fachlicher Standards verfolgt das Ziel, das Leistungsangebot wirtschaftlicher, also effektiver und effizienter, zu gestalten. Der Einsatz von Fachkräften in der Sozialen Arbeit stellt hierbei ein notwendiges Qualitätsmerkmal in der Sozialen Arbeit dar. Ea. MitarbeiterInnen haben i.d.R. keine fachliche Grundausbildung. Sie bringen ihr Engagement und Motivation mit, sich in bestimmten Bereichen der Sozialen Arbeit freiwillig zu betätigen. Die zunehmende Professionalisierung bringt sozialen Organisationen in Bezug auf Ehrenamtlichkeit unweigerlich in einen Konflikt „Je mehr in den letzten Jahren nahezu alle Leistungsbereiche durch professionelle Fachkräfte abgedeckt wurden und je mehr die Qualität des hauptamtlichen Managements zugenommen hat, desto unklarer wurde das Profil der Ehrenamtlichkeit im sozialen Bereich.“ (Maelicke 2014: 830) Für den Begriff Ehrenamt lässt sich in der Literatur keine einheitliche Definition finden. Eine Unterscheidung erfolgt anhand der Aktivitäten, welche entweder innerhalb oder außerhalb einer Organisation durchgeführt werden. Ehrenamtliche Arbeit innerhalb einer Organisation wird als formelle ehrenamtliche Arbeit bezeichnet und jene Aktivitäten, welche ohne Anbindung an eine Organisation bzw. Verein erbracht werden, können als informelle ehrenamtliche Arbeit bezeichnet werden. (vgl. Badelt/Hollerweger 2001)

3 Forschungsdesign

Im folgenden Abschnitt der vorliegenden Arbeit werde ich mein Forschungsinteresse und meine Forschungsfragen vorstellen. Anschließend erfolgt eine Beschreibung der ausgewählten qualitativen Forschungsmethoden und eine Darstellung des Forschungsprozesses.

3.1 Forschungsinteresse

Verein Neustart ist in Österreich der einzige Verein, welcher von der Justiz mit der Ausübung der Betreuung von straffälligen Personen auf Grundlage einer gesetzlichen Basis nach einer rechtskräftigen Verurteilung, beauftragt wird und nimmt daher eine Monopolstellung ein. Die Notwendigkeit einer stetigen Weiterentwicklung von Angebot und Leistung hat, wie bei anderen Organisationen der Sozialen Arbeit, bei Verein Neustart einen Prozess der Veränderung eingeleitet. Bereits Ende des 20. Jahrhunderts hat eine intensive Auseinandersetzung mit der Weiterentwicklung und Optimierung des Vereins durch Organisationsentwicklung und Implementierung von Qualitätsmanagement stattgefunden, welche bis heute anhält. (vgl. Kapitel 2.2.1)

Mein Forschungsinteresse bezieht sich auf das Handlungsfeld Straffälligenhilfe, konkret Bewährungshilfe. Eine wesentliche Herausforderung von SozialarbeiterInnen in der Arbeit mit straffälligen Personen bildet der Aufbau einer Betreuungsbeziehung im Zwangskontext. Es ist mir ein Anliegen zu forschen, welche Veränderungen sich im Rahmen des Prozesses von Qualitätsentwicklung auf das methodische Handeln von BewährungshelferInnen in der Fallarbeit beschreiben lassen. Ein weiteres Forschungsinteresse stellt die Erhebung von möglichen Herausforderungen bei der Führung von ea. BewährungshelferInnen in der Qualitätssicherung hinsichtlich der fachlichen Standards dar.

3.2 Forschungsfragen

Die Forschungsfragen schließen an mein Forschungsinteresse an. Die Formulierung der Fragen hat in Folge die Auswahl der angewandten Methoden zur Forschung beeinflusst. Ihre Beantwortung ist das Ziel der vorliegenden Arbeit. Um die Bearbeitung in einem durchführbaren Rahmen einzugrenzen, habe ich mein Interesse an der Untersuchung von

Herausforderungen bei der Führung von ea. BewährungshelferInnen als Unterfrage formuliert.

Folgende Frage möchte ich im Anschluss bearbeiten:

- Welche Veränderungen lassen sich im Prozess der Qualitätsentwicklung auf das methodischen Handeln von BewährungshelferInnen in der Fallarbeit beschreiben?

Zudem werde ich mich in einem Exkurs dem Ehrenamt in der Bewährungshilfe mit folgender Fragestellung widmen:

- Welche Herausforderungen ergeben sich bei der Führung von ea. BewährungshelferInnen in der Qualitätssicherung hinsichtlich der fachlichen Standards?

3.3 Forschungsmethoden

In diesem Abschnitt werden die Forschungsmethoden, die in der vorliegenden Masterthese zur Anwendung kommen, erläutert. Alle Forschungsmethoden und Auswertungen erfolgen nach den Prinzipien der Qualitativen Sozialforschung nach Lamnek (2010).

3.3.1 Prinzipien der Qualitativen Sozialforschung

Lamnek (2010) bezeichnet als die wesentlichsten Prinzipien der qualitativen Sozialforschung

- Offenheit,
- Forschung als Kommunikation,
- Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand,
- Reflexivität von Gegenstand und Analyse,
- Explikation und
- Flexibilität.“ (ebd.: 19)

Dabei erläutert Lamnek (ebd.) den Forschungsprozess nicht durch Vorurteile zu beeinflussen und offen zu sein gegenüber „[...] den Untersuchungspersonen, den Untersuchungssituationen und den Untersuchungsmethoden.“ (ebd.: 26) Forschung wird als Interaktion zwischen dem Forscher und dem zu Erforschenden betrachtet. Das Prinzip der Prozessualität soll die wissenschaftliche Erfassung gewährleisten. Eine reflektierte Haltung gegenüber dem Forschungsgegenstand wird vorausgesetzt. Explikation soll die Nachvollziehbarkeit der Interpretation sichern (nach Lamnek, 2010, kaum vollständig zu erfüllen). Eine flexible Haltung während des Forschungsprozesses ermöglicht

Beobachtungen und neue Erkenntnisse miteinzubeziehen und möglicherweise eine ganz andere Forschungslinie einzuschlagen oder die ursprüngliche zu erweitern.

Aufgrund meines Interesses, mit Offenheit und Flexibilität der Auseinandersetzung dem Forschungsvorhaben zu begegnen, wurde die qualitative Sozialforschung für die vorliegende Forschungsarbeit gewählt.

3.3.2 Leitfadeninterview – Methode, Durchführung und Auswertung

Ein wesentlicher Teil der vorliegenden Arbeit wurde neben der Literaturrecherche der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Interviews gewidmet. Zur Hinführung und Vorbereitung wurde das Lehrbuch Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse von Jochen Gläser und Grit Laudel (2010) herangezogen. Die Interviews erfolgten nach den Grundlagen von nichtstandardisierten Interviews der bereits erwähnten AutorInnen. „[...] bei nichtstandardisierten Interviews unterliegt keiner der Akteure einer Standardisierung.“ (ebd.: 41). Fragewortlaut und -reihenfolge sowie Antwortmöglichkeiten sind nicht vorgegeben und unterbinden daher nicht eine mögliche Spontanität im Gesprächsverlauf beider InterviewpartnerInnen. Der Interviewleitfaden diente als Orientierung und sollte ein Entfernen vom ausgehenden Forschungsinteresse vermeiden.

„Ein Interviewleitfaden enthält die Fragen, die in jedem Interview beantwortet werden müssen. Allerdings sind weder die Frageformulierungen noch die Reihenfolge der Fragen verbindlich. Um das Interview so weit wie möglich an einen natürlichen Gesprächsverlauf anzunähern, können Fragen vom Interviewleitfaden auch außer der Reihe gestellt werden, wenn es sich ergibt.“ (ebd.: 42)

Um ein aussagekräftiges Ergebnis zu den Forschungsfragen zu erlangen, habe ich sieben Interviews mit ExpertInnen des Vereins Neustart durchgeführt. Aufgrund des ausgewählten Samples für die Durchführung der Interviews (vgl. Kapitel 3.4) haben sich beim Leitfaden geringfügige Adaptierungen ergeben, welche hinsichtlich meines Erkenntnisinteresses als notwendig erachtet wurden. Bei der Durchführung der Interviews kamen die bereits erwähnten Methoden und Vorgangsweisen zur Anwendung. Die Interviewpartner zeigten sich den gestellten Fragen offen und gesprächsbereit. Eine Bereitschaft zur Auseinandersetzung in Hinblick auf mein Forschungsinteresse war vorhanden. Das Setting wurde jeweils bei den Terminvereinbarungen für die Interviews vereinbart; alle Interviews fanden an den Dienststellen der jeweiligen InterviewpartnerInnen statt, wodurch auch ein Einblick in strukturelle Rahmenbedingungen und Arbeitsumgebung gewonnen werden konnte. Zur Verwertung der Interviews wurden diese auf Tonband aufgezeichnet. Dadurch war während der Durchführung der Interviews eine flexible Haltung im Gespräch möglich.

Der vorbereitete Leitfaden diente zur Strukturierung des Gesprächs. Fallweise war eine Aufforderung erforderlich, zum Thema zurückzukehren, ohne zusätzliche Ausgestaltungen, welche für mein Forschungsinteresse nützlich schienen, zu unterbinden. Die gewonnenen Daten wurden in Folge unter einer Glättung der Sprache wörtlich transkribiert.

Die Auswertung der Interviews erfolgte anhand der Themenanalyse nach Froschauer / Lueger; einer interpretativen Analyse sozialer Systeme. Nach Lueger (2010)

„[...] dient diese Form der Gesprächsanalyse dazu, sich einen Überblick über Themen zu verschaffen, diese in ihren Kernaussagen zusammenzufassen und den Kontext ihres Auftretens zu erkunden. Dafür wird eine Variante dargestellt, die sich auf die Zusammenfassung der zentralen Themen, deren Dimensionierung und der im Text enthaltenen Argumentationsstruktur im Sinne eines Textreduktionsverfahrens konzentriert. Diese eignet sich etwa für die Analyse von ExpertInnengesprächen [...] oder zur Analyse von Meinungen aus der Perspektive unterschiedlicher Akteursgruppen.“ (ebd.: 206)

Ein Auswertungsbeispiel ist im Anhang der vorliegenden Forschungsarbeit angeführt.

Die methodische Auswahl in Hinblick auf Durchführung und Auswertung der Interviews erfolgte im Wesentlichen Anhand dem Anspruch ExpertInnen als unterschiedliche AkteurInnen zu ihrem spezifisches Wissen, bezogen auf mein Forschungsinteresse, zu befragen und in Folge das gewonnene Datenmaterial anhand eines textreduzierenden Verfahrens zu analysieren.

3.4 Auswahl des Forschungssamples

Bezogen auf meine Forschungsfragen und in Relevanz für mein Forschungsinteresse wurde das Sample für die Forschungsarbeit zusammengestellt. Laut Lamnek (2010) stellt ein Sample eine Auswahl, bzw. Stichprobe, der Untersuchungspopulation dar, welche eine zuvor stattgefundenen Auseinandersetzung mit ausgewählter Literatur erfordert. „Tatsache ist, dass qualitative Forschung eine eher gezielte Auswahl bevorzugt. Diese ergibt sich aus einer gewissen theoretischen Vororientierung [...] und setzt voraus, dass der Forscher weiß, worauf er seine Aufmerksamkeit zu richten hat.“ (Lamnek 2010: 266)

Als ersten Schritt habe ich eine Anfrage an die Geschäftsführung des Vereins Neustart gerichtet, mit dem Ersuchen, Interviews durchzuführen. Der Anfrage habe ich mein Forschungsdesign, den Interviewleitfaden und eine Erläuterung zur Verfassung der vorliegenden Arbeit beigefügt. Nach der positiven Rückmeldung und Genehmigung des

Zugangs zum Forschungsfeld habe ich das Sample für die vorliegende Arbeit zusammengestellt. Auch hier habe ich mein Forschungs- und Erkenntnisinteresse herangezogen, um eine sinnvolle Auswahl zu treffen, welche sich im Rahmen dieser Forschungsarbeit bearbeiten lässt. Eine weitere Eingrenzung erfolgte in Bezug auf die örtlichen Erhebungen. Diese wurden ausschließlich in den Abteilungen von Niederösterreich/Burgenland durchgeführt. In jener Abteilung, in welcher ich selbst als ea. Bewährungshelferin tätig bin, habe ich keine Interviews durchgeführt, um mögliche Interessenskollisionen zu meiden.

Entsprechend den folgenden Kriterien habe ich mein Forschungssample zusammengestellt:

- MitarbeiterInnen des Vereins Neustart der mittleren Führungsebene
- Hauptamtliche BewährungshelferInnen
- BewährungshelferInnen, welche mit der Führung eines ea. Teams betraut sind

Die Auswahl des Samples setzt sich aus den folgenden Personen zusammen:

Abbildung 1: Samplestruktur der Untersuchung:

	Verein Neustart Niederösterreich/Burgenland
Mitarbeiter aus der mittleren Führungsebene Abteilungsleiter, Einrichtungsleiter	2
BewährungshelferInnen, hauptamtlich	3
BewährungshelferInnen, hauptamtlich, mit der Führung eines ea. Teams betraut	2

Quelle: eigene Darstellung

Die anfängliche Auswahl des Forschungssamples wurde eingehalten; eine Erweiterung war nach Auswertung der Interviews nicht erforderlich bzw. wurde von mir nicht durchgeführt, um die Forschungsarbeit in einem bewältigbaren Ausmaß durchführen zu können. Die Zusammenstellung der Stichprobe leitet sich ab von meinem Erkenntnisinteresse und dem untersuchten Forschungsfeld. Bei der Auswahl des Samples habe ich keine ehrenamtlich tätigen BewährungshelferInnen miteinbezogen. Dies begründet sich mit meinem

Forschungsinteresse und meiner Fragestellung, welche sich auf die Herausforderungen in der Führung ehrenamtlicher BewährungshelferInnen bezieht.

3.5 Forschungsprozess

Unter Anwendung der zuvor beschriebenen Forschungsmethoden (vgl. Kapitel 3.4.1) hat der Forschungsprozess in einem strukturierten Rahmen und einem zirkulären Prozess stattgefunden. Ausgehend von der Themenfindung habe ich mich in einem ersten Schritt einer Literaturrecherche zu meinem Erkenntnisinteresse und der Aneignung relevanter Informationen zu meinem Untersuchungsgegenstand gewidmet.

Die Verfassung des Forschungsdesigns stellte den ersten schriftlichen Baustein der vorliegenden Arbeit dar und diente in weiterer Folge als roter Faden und Orientierung. Im Zentrum standen dabei meine Forschungsfragen, welche mir den notwendigen Rahmen vorgaben, um nicht vom Thema abzukommen.

Nach erfolgter Zustimmung durch die Geschäftsführung des Vereins Neustart wurde der Zugang zum Forschungsfeld geöffnet. In Folge habe ich mich mit der weiteren Vorgangsweise, Planung und Durchführung der Interviews, beschäftigt. Mit den InterviewpartnerInnen, welche sich anhand meines Samples abgebildet haben, wurden nach vereinbarten Terminen die Interviews durchgeführt. Ein vorbereiteter Leitfaden ermöglichte es mir, nicht von meinem Erkenntnisinteresse abzuweichen. (vgl. Kapitel 3.4.2)

Die Transkription und Auswertung der Interviews war mit einem entsprechenden zeitlichen Aufwand verbunden. Die Auswertung der Transkripte unter Anwendung der gewählten Methode stellte eine Herausforderung in Bezug auf das Herausarbeiten von Gemeinsamkeiten und Unterschiede bezogen auf Merkmale und Kontextualisierung dar.

Die ausgearbeiteten Themenkategorien, in Relevanz zu meinem Forschungsinteresse und im Kontext der Forschungsfrage, habe ich, untermauert mit Interviewaussagen und dem nunmehr vorhandenen theoretischen Wissen hinterlegt, verschriftlich und sind im folgenden Kapitel abgebildet.

Die gewonnen Erkenntnisse zu meinem Forschungsinteresse habe ich in meinem Abschlusskapitel zusammengefasst.

4 Forschungsergebnisse

In dem nun folgenden Abschnitt der vorliegenden Arbeit werde ich meine Forschungsergebnisse, welche ich im Rahmen der Auswertung der Interviews zu relevanten Themenblöcken in Bezug auf meine Forschungsfragen zusammengefasst habe, präsentieren. Einführend mit Veränderungen im Prozess der Qualitätsentwicklung bezogen auf das methodische Handeln von BewährungshelferInnen in der Fallarbeit werde ich in Folge die Herausforderungen bei ea. BewährungshelferInnen in der Qualitätssicherung hinsichtlich der fachlichen Standards beschreiben und die Forschungsergebnisse unter Miteinbeziehung der Literaturrecherche diskutieren.

Bezugnehmend auf die Forschungsfrage „*Welche Veränderungen lassen sich im Prozess der Qualitätsentwicklung auf das methodische Handeln von BewährungshelferInnen in der Fallarbeit beschreiben*“ haben sich in den nach Auswertung der ExpertInneninterviews die Themen Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und methodisches Handeln in der Fallarbeit abgebildet. Zur besseren Lesbarkeit werden sie in die Kategorien *Merkmale* und *Veränderungen* unterteilt.

4.1 Qualitätsentwicklung

Die Vergabepraxen im sozialen Sektor haben sich durch neue gesetzliche Regelungen und einem Wandel des gesellschaftlichen Verständnisses von Transparenz und Anspruch auf Offenlegung von Geldflüssen verändert. Neue Methoden der Rechenschaftslegung werden erforderlich und begründen die Notwendigkeit der Etablierung von Qualitätsmanagement (vgl. Kapitel 2.1.2). In den ExpertInneninterviews haben sich Merkmale betreffend Entwicklung, Strukturierung, Partizipation, Arbeitsplatzgestaltung und Motivation abgebildet, welche der Qualitätsentwicklung zugeschrieben werden können und im folgenden Kapitel erläutert werden.

4.1.1 Merkmale von Qualitätsentwicklung

Soziale Einrichtungen haben in der Regel spezielle Finanzierungsmodelle. Sie finanzieren sich überwiegend durch die öffentliche Hand in Form von Förder- und/oder Spendengelder. Dadurch ergeben sich, im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Unternehmen, auch unterschiedliche Formen der Rechenschaftslegung hinsichtlich den erbrachten Leistungen.

In den Interviews haben die ExpertInnen den Prozess der Qualitätsentwicklung wiederholt angeführt. Verein Neustart finanziert sich hauptsächlich durch einen Generalvertrag mit dem Bundesministerium für Justiz und zu einem geringen Teil über private FördergeberInnen. (vgl. E1-E7) „Es gibt ja bestimmte Mengengerüste, die der Geldgeber beim Verein einkauft sozusagen. So um die 10.000 Bewährungshilfefälle österreichweit, die bezahlt werden. Und das ist dann relativ einfach zu operationalisieren und dann auch zu kontrollieren.“ (E1/TZ 69-71) Verein Neustart hat mit der Umsetzung seiner Organisationsreform 2001 spezifische Ziele auf Grundlage von gesellschaftspolitischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie des Leitbildes der Organisation entwickelt und diese in fünf Dimensionen in einer Balanced Scorecard abgebildet. Gesellschaftspolitische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen stehen in Verbindung mit dem Auftrag von Verein Neustart, Resozialisierung von straffälligen Personen. Das Leitbild der Organisation bildet Positionen, Ziele und Strategien ab, welche der Verein nach außen sowie innerbetrieblich vertritt. (vgl. Kapitel 2.2.1 und 2.2.2) Um den formulierten Zielen gerecht zu werden hat Verein Neustart Maßnahmen im Rahmen der Qualitätsentwicklung etabliert, welche alle AkteurInnen, Auftraggeber und MitarbeiterInnen, berücksichtigt. In den Interviews der ExpertInnen lassen sich dazu Aussagen beobachten. „Wir beauftragen auch immer wieder Forschungen, Institut für Kriminalsoziologie. Wir haben auch jetzt wieder eine Forschung gemacht [...] Das ist ein weites Feld, wie man die operativen Ziele umsetzt und gewährleistet.“ (E1/TZ 71-75) „Auch das Arbeitsklima, da schaut der Verein schon sehr drauf. Dass die Balance zwischen Verpflichtung und Arbeit gut eingehalten wird. Das ist halt auch ein Prozess.“ (E6/TZ 99-101)

Im Bereich MitarbeiterInnenführung werden in den Interviews Merkmale hinsichtlich der Strukturierung erläutert, welche von den ExpertInnen als positive Eigenschaft beschrieben werden.

„Bei Neustart sehe ich es so, so wie es ist, ist es gut. In der direkten Betreuung Arbeit ist man halt meistens alleine. Und da ist es dann halt einfach gut, dass es bestimmte Qualitätsstandards gibt. Und ich finde es gut, wenn ich diese einhalten kann. Dann weiß ich, dass der Verein hinter mir steht. Das ist etwas, was subjektiv auch Sicherheit macht.“ (E4/TZ 130-133)

Demnach lassen sich die eingeführten Standards in Bezug auf Qualitätsentwicklung im Verein Neustart als strukturgebende Maßnahme bezeichnen, welche in den Arbeitsabläufen den MitarbeiterInnen Orientierung und ein zielgerichtetes Arbeiten ermöglichen. In einem weiteren Interview wird dies hinsichtlich der Dokumentation verdeutlicht: „Das heißt, Dokumentation dient der Strukturierung der eigenen Arbeit und somit kann ich einen Benefit daraus sehen.“ (E2/TZ 265-266) Merchel (vgl. 2013) beschreibt, dass Qualitätsentwicklung

in Organisationen „kein Selbstläufer“ (ebd.: 180) ist und weist die Zuständigkeit der Leitung einer Organisation zu. „Leitung hat die Aufgabe, innerhalb der Organisation dafür Sorge zu tragen, dass die für die Aufgabenerfüllung erforderlichen Prozesse zielgerichtet aufeinander bezogen werden und dass die Organisation durch Verarbeitung der Informationen aus internen Vorgängen und aus der Umwelt sich selbst erhalten kann.“ (ebd.: 180)

Bei der Entwicklung von Standards wurden, wie sich in den Interviews abbildet, die MitarbeiterInnen beteiligt, wodurch hinsichtlich ihrer Verantwortung als LeistungserbringerInnen bestehendes Potential an Erfahrungen miteingebracht wurde.

„Es gab früher kein gutes Regelwerk. Dann wurde ein wirklich tolles Regelwerk aufgebaut. Da haben viele Mitarbeiter mitgewirkt, nicht nur die Geschäftsführung, sondern auch viele Kollegen und Kolleginnen waren bei diesem Prozess eingebunden und haben ihre Erfahrungen aus der Praxis eingebracht.“ (E6/TZ 199-203)

Die Miteinbeziehung der MitarbeiterInnen einer Organisation bei der Implementierung von Qualitätsmanagement stellt in der untersuchten Literatur einen wesentlichen Faktor für das Gelingen von Veränderungsprozessen dar. Zudem bieten partizipative Verfahren die Möglichkeit, ExpertInnenwissen durch die direkt im Arbeitsfeld tätigen MitarbeiterInnen zu berücksichtigen und zu bündeln. Dies stellt m.E. einen wesentlichen Aspekt dar, um tragfähige Vereinbarungen in einer Organisation zu etablieren. Die Anwendung partizipativer Verfahren beinhalten einen weiteren Aspekt, welcher im Rahmen von Umstrukturierungen von Organisationen Beachtung findet und welcher sich in den Interviews abgebildet hat. „Aber wie du mit dem Klienten tust und welche Schwerpunkte du setzt, das ist lange Zeit wirklich jeden einzelnen Sozialarbeiter überlassen worden. Und das hat sich verändert. [...] Verändert hat sich die Gestaltungsmöglichkeit, sie ist jetzt strukturierter.“ (E2/TZ 105-108) Es entsteht ein wertschätzendes Klima in einer Organisation, welches MitarbeiterInnen ermöglicht, Vorgaben und Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung als Produkt gemeinsamer Überlegungen zu betrachten und sich mit Werten und Interessen einer Organisation zu identifizieren. Besprechungen der unterschiedlichen Ebenen des Vereins mit dem Ziel der Informationsweitergabe und welche dem internen Austausch dienen werden in einem Interview als Merkmal von Organisationsentwicklung skizziert.

„Also es ist eine ganze Latte von Dingen, wie wir unsere Mitarbeiter und MitarbeiterInnen miteinbeziehen und sie auch ihr Wissen einbringen können. Es gibt sehr viele Einzelmaßnahmen, nicht nur technische. Von den regelmäßige Besprechungen, wo die erste Delegationsebene mit der Geschäftsführung sechsmal im Jahr zusammen sitzt und Abstimmungsarbeiten macht. Es gibt auch die Leitungsteams, Besprechungsstrukturen, technische Abklärungen, Kennzahlenvergleiche, usw. Da gibt es etliche Instrumentale, die wir

haben und auch dazu da sind, um mit den Leuten im Austausch zu bleiben und die auch genutzt werden.“ (E1/TZ 84-90)

Verein Neustart definiert die Strategie zur Anwendung partizipativer Verfahren unter dem Titel „Anspruchsgruppenorientierung“ (vgl. Hermann/Rosenberg 2003). Demnach wird die Steigerung der Zufriedenheit aller relevanten Anspruchsgruppen als wesentlicher Bestandteil der Organisationskultur bezeichnet. Längerfristige und tragfähige Lösungen zum Ausgleich zwischen den unterschiedlichen und zum Teil widersprüchlichen Interessen von Klienten, Auftraggebern, Mitarbeitern und der Gesellschaft sollen etabliert werden. (vgl. ebd.)

Als weiteres Merkmal in Bezug auf Qualitätsentwicklung wird in einem Interview die Ausstattung und Arbeitsplatzumgebung angeführt. „Ausstattung innerhalb des Büros und das miteinander haben sich verbessert. Auch das Arbeitsklima, da schaut der Verein schon sehr drauf, dass die Balance zwischen Verpflichtung und Arbeit gut eingehalten wird.“ (E6/TZ 98-100) In dieser Aussage wird m.E. deutlich, dass die Förderung von MitarbeiterInnenzufriedenheit einer Organisation, welche sich durch die Miteinbeziehung der Ressource Personal in der Gestaltung von Rahmenbedingungen des Arbeitsplatzes und des Arbeitsverhältnisses innerhalb der Organisation widerspiegelt, als gelingender Faktor im Zuge der Qualitätsentwicklung beschrieben werden kann. Verein Neustart hat im Rahmen der Umstrukturierung der Organisationsreform 2001 als Qualitätsmanagementmodell eine Balanced Scorecard etabliert (vgl. Kapitel 2.2.2). Nach Moos (vgl. 2004) unterscheidet das Modell die vier Perspektiven Finanzen, Kunden, interne Prozesse, Lernen und Entwicklung. Die Perspektive Lernen und Entwicklung ist auf das Potential der MitarbeiterInnen bezogen. „Die Lern- und Entwicklungsperspektive ist die langfristige Quelle des Unternehmenserfolges. Hier steht die Frage im Vordergrund, wie die Flexibilität und Fähigkeiten zur laufenden Verbesserung aufrechterhalten werden können, z.B. über Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation.“ (ebd.:194) MitarbeiterInnenzufriedenheit und Motivation innerhalb einer Organisation als identitätsstiftende Merkmale der Organisationsentwicklung stellen demnach einen wesentlichen Aspekt zur Optimierung von Organisationsprozessen dar. In einem weiteren Interview werden Rahmenbedingungen des Arbeitsverhältnisses angesprochen. „Bewährungshelfer haben das Privileg, oder muss auch nicht so sein, aber sie können sich die Arbeit selber einteilen. Das heißt, da bin ich relativ autark. Ich habe meine Soll-Stunden zu absolvieren und kann in dem Rahmen agieren.“ (E5/TZ 26-28) Die Perspektive der internen Prozesse (vgl. Moos 2004) zielt darauf ab, mögliche Hindernisse in den internen Abläufen einer Organisation zu identifizieren und ihnen entgegenzuwirken, um gegebenenfalls eine direkte Auswirkung auf die

KundInnenperspektive zu vermeiden. Als relevante Kundengruppen werden „Klienten, Angehörige, Kostenträger oder Arbeitnehmer“ (ebd.:194) bezeichnet. Es zeigt sich, dass die Balanced Scorecard sich in einem Kreislauf bewegt, wonach ausgehend vom Leitbild einer Organisation die o.g. Perspektiven ineinandergreifen und eine gut strukturierte Organisationsführung im Rahmen der Steuerungspolitik einer Organisation bedarf.

4.1.2 Veränderungen im Prozess der Qualitätsentwicklung

In Bezug auf Veränderungen im Prozess der Qualitätsentwicklung sind in den Interviews unterschiedliche Positionen hinsichtlich der Rechenschaftslegung und des Qualitätsnachweises erkennbar. Angestellte mit Leitungsverantwortung betrachten Veränderungen im Zuge der Qualitätsentwicklung als gerechtfertigt. Sie äußern ihr Verständnis hinsichtlich etablierter Maßnahmen, dass erbrachte Leistungen als Qualitätsnachweis erfasst und im Rahmen der Rechenschaftslegung gegenüber dem AuftraggeberInnen offengelegt werden.

„Das ist ganz normal, so wie in jeder anderen Firma auch. Dazu gibt es bestimmte Kenngrößen. Einerseits Mengengrößen und andererseits Qualitätsgrößen, die man versucht zu erreichen. In Abstimmung mit dem Geldgebern. Es gibt ja bestimmte Mengengerüste, die der Geldgeber beim Verein einkauft sozusagen. So um die 10.000 Bewährungshilfefälle österreichweit, die bezahlt werden. Und das ist dann relativ einfach zu operationalisieren und dann auch zu kontrollieren.“ (E1/TZ 74-79)

In einem weiteren Interview wird auf die Bedeutung der Dokumentation der Fallarbeit und der erbrachten Leistungen Bezug genommen „Auf der anderen Seite soll unsere Klientendokumentation, und da stehen wir sicherlich nicht alleine da, entsprechendes Zahlenmaterial zu liefern. Die Auswertung wird dem Geldgeber vorgelegt quasi als Qualitäts- und Arbeitsnacheis.“ (E2/TZ 112-115) Demgegenüber zeigen jene InterviewpartnerInnen ohne Leitungsverantwortung ein geringes Verständnis für das Erfassen ihrer erbrachten Leistungen. „Und das viele dokumentieren, da kommt man ganz schön ins Schleudern. [...] Es ist eine Hilfe für den Chef oder vielleicht für die Außendarstellung oder für die Absicherung.“ (E5/TZ 91-93) Diese kritische Haltung gegenüber der Dokumentation und dem damit verbundenen mangelnden Verständnis, dass ein schriftlicher Nachweis über geleistete Tätigkeiten erforderlich ist, stellt kein Spezifikum von BewährungshelferInnen dar. Es zeigt m.E. nach Mängel in der innerbetrieblichen Kommunikation durch unzureichende Information über die Notwendigkeit von Qualitätsnachweisen und der Problematik, den unterschiedlichen internen sowie externen Interessen bzw. Erwartungen von sozialen Einrichtungen gerecht zu werden. Die unterschiedlichen Dimensionen des Qualitätsbegriffs (vgl. Merchel 2013)

verweisen auf die Komplexität und damit verbundene Schwierigkeit, Qualität in der Sozialen Arbeit einer allgemein gültigen Definition zu unterziehen.

„Der Konstruktcharakter von Qualität macht seine unmittelbare Koppelung an Interessen offenkundig [...] Qualität konstituiert sich im, bisweilen konflikthafte, Zusammenspiel von unterschiedlichen Interessen. Verschiedene Interessensträger formulieren mehr oder weniger deutlich ihre Erwartungen an eine soziale Dienstleistung und sind, je nach aktivierbaren Machtpotentialen, in der Lage, ihre Interessen gegenüber den leistungsherstellenden Akteuren zur Geltung zu bringen.“ (ebd.: 44)

Mit den Anfangs aufgezeigten Beispielen aus den Interviews wird ein Widerspruch zu den angeführten Modellen von Qualitätsmanagement (vgl. Kapitel 2.1.1 und 2.2.2) aufgezeigt, in welchen auf die relevante Bedeutung der Miteinbeziehung aller Beteiligten einer Organisation im Prozess der Gestaltung und Entwicklung von Qualität hingewiesen wird. Anhand dieser Ausführung erklären sich m.E. die Schwierigkeiten und Herausforderungen der Etablierung von Qualitätsmanagementmodellen in der Sozialen Arbeit, welche sich zwischen Theorie und Praxis ergeben. Es stellt sich daher die Frage, wie es angesichts der Vielschichtigkeit von Interessen in Hinblick auf den Qualitätsbegriff gelingen kann, eine Vorgangsweise aller InteressensträgerInnen zu gestalten, welche die differenzierte Sicht aller Beteiligten zulässt und in einem konstruktiven Gestaltungsprozess die Anforderungen gegenüber den AuftraggeberInnen erfüllt werden können.

„Qualität ist eine reflexive, substantiell auf Diskurs verwiesene Kategorie. Im Qualitätsbegriff ist seine dialogische Beschaffenheit angelegt. Qualitätsmanagement ist elementar mit Qualitätsdialogen verbunden, die sich gleichermaßen auf die Konstruktion von Bewertungsmaßstäben für Qualität wie auf die Verfahren der Qualitätsbewertung beziehen müssen.“ (Merchel 2013: 44)

Qualitätsentwicklung stellt einen komplexen Prozess für die Unternehmensführung und den involvierten AkteurInnen dar. Die MitarbeiterInnenbeteiligung in Form von partizipativer Verfahren, wie bereits im vorangegangenen Kapitel 4.1.1 angeführt, erfordert die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen aller Beteiligten. Kritische Anmerkungen von BewährungshelferInnen zu Qualitätsentwicklung möchte ich anhand folgender Interviewaussagen skizzieren: „Wenn ich mir manche Qualitätsentwickler ansehe, mit denen ich gesprochen habe, dann denke ich mir, Ziel verfehlt.“ (E1), „Ich sage letztendlich immer, also den Kaiser geben was des Kaisers ist. So schafft man sich vielmehr kreative Freiräume. Einen totalen Widerstand gegen Dinge, die in Stein gemeißelt sind, das bringt einfach gar nichts.“ (E2), „Also das fängt an mal mit einem Qualitätshandbuch, welches sehr umfangreich ist. Böse Zungen behaupten ja, es sei Umfangreicher als das Alte

Testament.“ (E4), „Ich bin schon so lange als Bewährungshelferin tätig, ich habe alles im Gefühl. Da hilft mir kein Qualitätshandbuch.“ (E5)

Die MitarbeiterInnen eines Unternehmens sind ein zentrales Potential und nehmen eine relevante Rolle bei Umgestaltungen und Neuausrichtungen eines Unternehmens ein.

„Qualitätsentwicklung bedarf einer förderlichen Organisationskultur, die es möglich macht, die mit Qualitätsentwicklung unweigerlich einhergehenden Konflikte und Spannungspotentiale zu reduzieren und/oder besser mit ihnen umzugehen. Eine solche Organisationskultur wird zum einen durch eine bereits am Anfang erfolgende Mitarbeiterbeteiligung gefördert [...] Nur wenn Mitarbeiter sich als Beteiligte und nicht als Betroffene von QM-Maßnahmen sehen, ist eine erfolgreiche Etablierung eines QM-Systems möglich.“ (Merchel 2013: 179)

Demnach beinhaltet der Prozess von Qualitätsentwicklung Spannungsfelder unterschiedlicher Interessen, welche eine permanente Auseinandersetzung unter Miteinbeziehung aller Beteiligten erfordert. Die Ortung und Bearbeitung von möglichen Hindernissen und/oder Spannungspotentialen bietet die Chance Blockaden zu definieren, sie zu lösen und eine förderliche Entwicklung einzuleiten. Eine Negierung kritischer Stimmen innerhalb der MitarbeiterInnen durch die Unternehmensführung wäre möglicherweise mit der Gefahr verbunden, dass Ambivalenzen in der Arbeitshaltung sich manifestieren und Qualitätsentwicklung einen Stillstand erfährt.

Das Qualitätshandbuch bildet sich in den Forschungsergebnissen wiederholt ab. In den Interviewauswertungen ist dazu durchgängig eine ambivalente Haltung erkennbar. „Das Buch ist der Überbegriff der Richtlinien und Vorgaben, die einzuhalten sind.“ (E6/TZ 72) In einem weiteren Interview wird geäußert: „Ich stehe mit dem Qualitätshandbuch auf Kriegsfuß, ich finde es hinderlich.“ (E5/Zeile 89) Das Qualitätshandbuch wurde bei Verein Neustart im Zuge der Organisationsreform (vgl. Kapitel 2.2.2) vor ca. 15 Jahren im Rahmen der Organisationsentwicklung etabliert und den BewährungshelferInnen in elektronischer Form als relevanter Arbeitsbehelf zur Verfügung gestellt. Veränderungen werden zentral eingearbeitet und den MitarbeiterInnen elektronisch zur Kenntnis gebracht. Die darin enthaltenen Vorschriften, Standards und Richtlinien stellen verbindliche Rahmenbedingungen für die Tätigkeiten von BewährungshelferInnen dar. Hermann (2007) erläutert im Zuge der Vereinsentwicklung

„Unsere Dienstleistungen werden nach klaren Qualitätsstandards erbracht und ständig weiterentwickelt [...] geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen sichern die Verfügbarkeit des jeweils letzten Standes allgemein anerkannter methodischen Arbeitens im Bereich der sozialen Arbeit, der Administration und des Managements [...] Wenn wir als Unternehmen unseren Anspruchsgruppen derartige Versprechen geben, müssen wir auch dafür sorgen,

dass sich jeder einzelne Mitarbeiterin und jeder einzelne Mitarbeiter an diese Versprechen gebunden fühlt.“ (ebd. o.A.)

Diese widersprüchlichen Aussagen spiegeln m.E. sehr anschaulich, in welchem Spannungsfeld sich Qualitätsentwicklung befindet. Herausforderungen können demnach vor allem in den unterschiedlichen Interessen der involvierten AkteurInnen und den Anforderungen an den prozesshaften Charakter von Qualitätsentwicklung beschrieben werden.

4.2 Qualitätssicherung

Verein Neustart kann aufgrund seiner Entwicklung (vgl. Kapitel 2.2.1) als „staatsnahe Institution“ bezeichnet werden. Zwar ist es letztendlich dem Verein gelungen, sich als eigenständige Organisation, also abgekapselt von den direkten Bestimmungen durch das Justizministerium, zu etablieren. Es kommt aufgrund des Leistungsspektrums des Vereins, welches ausgerichtet ist auf die Zuweisung von Gerichten und Staatsanwaltschaften, den Anforderungen an die Qualitätssicherung ein besonderer Stellenwert zu, welche sich auch in den ExpertInneninterviews abgebildet hat und in Folge näher skizziert wird.

4.2.1 Merkmale von Qualitätssicherung

Von einem Unternehmen etablierte Maßnahmen im Bereich der Qualitätssicherung dienen in der Regel zur Erreichung der Zielvorgaben, welche sich ein Unternehmen verpflichtet hat. Diese sind in den Konzepten, Leitbildern oder Statuten eines Unternehmens ersichtlich und bilden die Grundlage für Kooperationen zwischen AuftragnehmerInnen und AuftraggeberInnen und den daraus resultierenden Aufträgen.

Meinhold/Matul (2011) definieren den Begriff Qualitätssicherung „[...] umfasst alle Maßnahmen, die der Beschreibung, Dokumentation, Sicherung, Überprüfung und Verbesserung der Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung dient.“ (ebd.: 168) Daraus lässt sich ableiten, dass die Beteiligung an Qualitätssicherung in Unternehmen mehrdimensional ist und kein einseitiges Merkmal der Unternehmensführung darstellt. In den Interviews hat sich, befragt nach qualitätssichernden Maßnahmen, gezeigt, dass je nach Form der Beschäftigung ein unterschiedliches Verständnis von Qualitätssicherung vorhanden ist. BewährungshelferInnen ohne Leitungsverantwortung sehen darin jene Arbeitsbehelfe, welchen die Arbeitsaufträge strukturieren und unterstützen. Weiters werden auch Maßnahmen genannt, welche die Zusammenarbeit im Team positiv begleiten.

„Vor allem einmal die elektronischen Dokumentationen, eine psychosoziale Diagnose, die schon bei der Erhebung quasi durchgeführt wird. Die Teambesprechungen, die innere Revision, dann gibt es einen Zentralbereich für Sozialarbeit, der Regelungen und Richtlinien aufstellt. Teilweise auch Workshops, wo die Mitarbeiter mit eingebunden werden. Thematische Arbeitsgruppen, bei Bedarf Supervision, Gruppen- oder Einzelsupervision, und eine große Auswahl an Fortbildungen im Verein“ (E3/TZ 38-43)

Kontrolle durch die Fachaufsicht und Innere Revision (vgl. Kapitel 2.2.2) werden ebenfalls als Merkmale der Qualitätssicherung genannt. „Also Qualitätssicherung, wir haben die Standards, die Fachaufsicht sozusagen als unmittelbare Kontrollfunktionen und die innere Vision, die noch einmal das Augenmerk darauf richten und Anregungen geben, wo blinde Flecken sind.“ (E4/TZ 103-105) BewährungshelferInnen mit Leitungsverantwortung sehen Maßnahmen zur Qualitätssicherung im Bereich der Dokumentation auf einer differenzierteren Ebene. Erkennbar ist eine ambivalente und fallweise sehr kritische Haltung in der mittleren Führungsebene. Diese begründet sich m.E. daraus, dass die Ansprüche an die mittlere Führungsebene als Bindeglied zwischen Geschäftsführung und MitarbeiterInnen einer besonderen Herausforderung unterliegt.

„Wir haben relativ enge Vorgaben. Das ist mit ein Grund, dass wir, also wir sprechen oft in Teambesprechungen, sehr oft über die Art und Weise der Dokumentation und über die formalen qualitätssichernden Rahmenbedingungen. Also das ist ein Dauerbrenner und das ist für viele Kolleginnen und Kollegen in ständiges Ärgernis [...] Das Dokumentieren ist erforderlich, um die Leistungen der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, was sie leisten, sichtbar zu machen. Also es hat schon seinen Sinn. Das muss aber auf eine Art und Weise geschehen, dass die Arbeit an der Front und in der Praxis nicht behindert wird.“ (E2/TZ 93-99)

Als weitere Instrumente der Qualitätssicherung werden von den InterviewpartnerInnen neben den formalen Ansprüchen an BewährungshelferInnen auch die Anforderungen bzw. Fähigkeiten genannt, welche Voraussetzung sind, um als BewährungshelferIn im Verein Neustart tätig zu sein. „Für BewährungshelferInnen an und für sich eine soziale Ausbildung. Früher war es Sozialakademie und jetzt FH Ausbildung für Sozialarbeit.“ (E1/TZ 31-32) In einem anderen Interview werden Ausnahmen bei den personellen Anforderungen genannt und dass nicht ausschließlich SozialarbeiterInnen bei Verein Neustart angestellt werden. „Im Team sind wir überwiegend Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen. Das Team das ist sehr gut, so kommt es zu einem guten Austausch. Einige von uns haben keine soziale Ausbildung, sondern eine juristische oder therapeutische, haben aber Erfahrungen in der sozialen Arbeit.“ (E7/TZ 45-48) Als weitere wesentliche Merkmale bzw. Kriterien für BewährungshelferInnen werden von den interviewten Personen u.a. angeführt „, dass man mit Menschen arbeiten kann“ (E1), „auf Menschen zu zugehen, mit Menschen arbeiten zu wollen, Teamfähigkeit [...]“ (E3) „Konflikte und Konfrontationen austragen können [...] die Auseinandersetzung und das Reflektieren von dem Geschehenen. Was ist passiert, warum

ist es passiert, wann ist es passiert, was muss ich tun damit es nicht mehr passiert.“ (E5) Ausbildung und Fortbildung von MitarbeiterInnen stellen demnach in Bezug auf Qualitätssicherung ein Merkmal dar. Gezieltes und nachhaltiges Personalmanagement versteht sich als wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Unternehmensführung sozialer Einrichtungen. Die Ressource Personal spielt dabei eine zentrale Rolle; ihnen wird das größte Erfolgspotential eines Unternehmens zugeschrieben. Motivation und Qualifikation gelten dabei als bestimmender Faktor bei der Bestimmung von Qualität sozialer Dienstleistungen, weshalb das Steuern, Entwickeln und Gestalten der Arbeitsfähigkeit und der Kompetenzen der MitarbeiterInnen einer Organisation als wesentlich betrachtet werden. (vgl. Bode 2012) Wolfgang Hermann (2007) beschreibt in seinem Artikel „Die Entwicklung des Managementsystems von Neustart“ den Prozess der Neuausrichtung des Vereins, welcher 2003 mit der Implementierung von jährlichen Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgesprächen mit den Führungskräften und jährlichen Zielvereinbarungsgesprächen mit den MitarbeiterInnen im Bereich der Personalführung eingeleitet wurde. „Die Aus- und Weiterbildung aller Beschäftigten wurde weg vom „Gießkannenprinzip“ hin zu einer Strategie unterstützenden und Bedarfs orientierten Personalentwicklung geführt und die diesbezüglichen Maßnahmen sind seither in den Unternehmensplanungszyklus integriert.“ (ebd. o.A.)

Die durchgeführten Erhebungen zum Thema Qualitätssicherung bei Verein Neustart haben ergeben, dass der Begriff selbst ein gängiger und angewandter ist. In den Interviews war erkennbar, dass es ein geläufiger Begriff ist, der sich im Arbeitsalltag etabliert hat. In der Literaturrecherche hat sich gezeigt, dass der Begriff „Qualitätssicherung“ (vgl. Merchel 2013 und Peterander/Speck 2004) in der Literatur als kritisch und eher unangemessen gewertet wird.

„Qualität in der Sozialen Arbeit kann man versuchen zu definieren, zu bewerten oder zu überprüfen, man kann auch Qualitätsmanagement betreiben und dabei gezielte und kontinuierliche Qualitätsverbesserungen anstoßen, [...] Qualität in den dynamischen, durch Individualität der Erwartungen und des Handelns geprägten und auf Koproduktion angewiesenen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit lässt sich aber auf keinen Fall sichern.“ (Merschel 2013: 55)

Die kritische Haltung von Merchel und Speck/Peterander lässt sich m.E. durchaus plausibel nachvollziehen und damit begründen, dass das Ergebnis menschlichen Handelns aufgrund seiner Individualität nicht dazu geeignet ist, es durch Instrumente der Qualitätssicherung zu bewerten und in Folge den Erfolg oder gar Misserfolg einer erbrachten Leistung in der

Sozialen Arbeit zu messen. Es bedarf einer differenzierten Haltung gegenüber der Bewertung von sozialen Leistungen, je nach Beschaffenheit und Entstehung.

4.2.2 Veränderungen durch Qualitätssicherung

Verein Neustart versteht sich als lernende Organisation (vgl. Kapitel 2.2.3), welche sich durch die Etablierung einheitlicher organisatorischer Standards (vgl. Kapitel 2.2.2) weiterentwickelt, um sein Leistungsangebot in der Straffälligenhilfe, konkret bezogen auf Bewährungshilfe, zu optimieren. Bei den durchgeführten Interviews hat bezüglich Qualitätssicherung eine Ambivalenz abgebildet. So zeigte sich vor allem im Bereich der Dokumentation der Fallarbeit, dass die MitarbeiterInnen diese u.a. als „zeitraubend“ und „lästiges notwendiges Übel“ (vgl. E5 und E7) bezeichneten. „Die Dokumentationen, das Qualitätshandbuch und Richtlinien. Und Fortbildungen, die sind aber weniger geworden. Die Richtlinien sind dafür mehr geworden [...] Ich empfinde es nicht als unterstützend, auch wenn es so verkauft wird.“ (E5/TZ 71-73) Eine vorhandene Ambivalenz gegenüber der Dokumentation hat sich bei allen InterviewpartnerInnen dargestellt. Unterschiede in den Ausführungen sind erkennbar an der Beschäftigungsdauer. So haben MitarbeiterInnen mit einer kürzeren Beschäftigungsdauer eher ein Selbstverständnis in ihrer Haltung gegenüber qualitätssichernden Maßnahmen gezeigt, als langjährig im Verein Neustart tätige MitarbeiterInnen. Ein Mitarbeiter in Leitungsfunktion, seit 20 Jahren bei Verein Neustart beschäftigt, hat dies folgendermaßen beschrieben

„Wobei man muss dazu sagen, es wird sehr unterschiedlich aufgenommen. Insbesondere die jungen Kolleginnen und Kollegen, die von der FH kommen, die sind schon ganz anders. Der didaktische Zugang ist ein anderer [...] da tun sich die Kolleginnen jetzt schon viel leichter. Wenn ich einen Akt von einem jungen Kollegen aufmachen, die schon ganz anders aus als von den älteren Kolleginnen und Kollegen. Da ist ein ganz anderes Selbstverständnis und ein anderer Zugang vorhanden zur Dokumentation.“ (E2/TZ 173-178)

Die steigenden Anforderungen durch qualitätssichernde Maßnahmen werden von den InterviewpartnerInnen durchgängig als Herausforderung in der Fallarbeit beschrieben. Als Herausforderung wird dabei u.a. die knapper zur Verfügung stehende Zeit für die Arbeit mit den KlientInnen angeführt „Die Anforderungen steigen stetig, so dass ich auch viel Zeit damit verbringen mich zu informieren, Richtlinien und Regeln zu lesen, und dadurch wertvolle Zeit für die Klienten verloren geht. Ich habe auch den Eindruck, dass die Fortbildungen weniger werden, dafür die Informationsveranstaltungen mehr.“ (E7/TZ 102-105) In einem weiteren Interview wird die reduzierte Autonomie der MitarbeiterInnen als hinderlich bezeichnet. „Für qualitative Arbeit braucht man ein gewisses Maß an Freiheit, und wenn die

Qualitätssicherung die Freiheit unterdrückt, dann wird die Qualität schlechter.“ (E4/TZ 146-147)

Das Verständnis von Qualität in der Sozialen Arbeit wird von den ExpertInnen gemessen bzw. gleichgesetzt mit dem praktischen Tun in der Fallarbeit. Hier spiegelt sich m.E. die Problematik wider, dass der Anspruch auf Professionalisierung von Leistungen und Qualität in der Sozialen Arbeit nicht von der Profession selbst heraus entstanden ist (vgl. Kapitel 1.1). Qualitätssichernde Maßnahmen werden als Kontrolle und Hindernis in der Fallarbeit (vgl. E 1-7) eingestuft, wodurch bei den MitarbeiterInnen ein Widerstand gegen sämtliche vom Verein eingesetzten Maßnahmen erkennbar ist. „Durch die Dokumentation und dem Ressourceninventar kann die Betreuungsintensität berechnet werden, also die Erbsenzähler berechnen es, und dann bekomme ich pro Klient die entsprechende Zeit [...] Also früher konnte ich mir das besser einteilen und war dadurch flexibler.“ (E5/TZ 79-82) Widerstand gegenüber qualitätssichernden Maßnahmen zeigt m.E. ein Versäumnis der Unternehmungsführung auf, MitarbeiterInnen ausreichend in den Prozess und der Gestaltung von Qualitätsentwicklung miteinzubeziehen. Als Beispiel für den Einsatz von Qualitätsmaßnahmen für eine soziale Organisation verweist Arnold (2014) darauf, dass „Soziale Dienstleistungen sind stets personenbezogenen Dienstleistungen [...] Qualitätsmaßnahmen der sozialwirtschaftlichen Organisation müssen daher zuallererst an der Person des Leistungserbringers ansetzen.“ (ebd.: 608) Als Maßnahmen dazu formuliert Arnold „Einstellung neuer Mitarbeiter [...], Qualitätsorientierte Aus- und Weiterbildung [...], Anreizsysteme [...], Organisationskultur [...] und Vorbildfunktion der Manager einer Sozialorganisation.“ (ebd.: 608)

Kritisch gewertet wird in den Interviews die Reduzierung von unterstützenden Begleitmaßnahmen in der Fallarbeit für BewährungshelferInnen am Beispiel Supervision. „Standardisiert ist für Berufsanfänger Supervision und wenn jemand den Bedarf anmeldet, dann kriegst du das auch jederzeit, aber nicht einfach so, leider, [...] Jetzt gibt es das nicht mehr, das ist einmal mit den ganzen Sparmaßnahmen gefallen.“ (E2/TZ 328-330) Supervision ist eine „fachliche Reflexion helferischen Handelns [...] es geht um mehr an Professionalität durch gezielte und methodisch geförderte, systemische Reflexion beruflichen Handelns.“ (Galuske 2011: 340) Supervision ist in der Sozialen Arbeit mittlerweile seit vielen Jahren etabliert als unterstützendes, begleitendes und reflektierendes Instrument der Fallarbeit. Es gibt unterschiedliche Formen der Supervision: Einzelsupervision, Gruppensupervision, Teamsupervision und Fallsupervision. Die Tendenz, wie zuvor aus dem Interview angeführt, dass Supervision nicht mehr unreflektiert seitens der Geschäftsführung

den MitarbeiterInnen sozialer Organisationen angeboten wird, ist m.E. seit einigen Jahren beobachtbar. Nach Galuske (vgl. ebd.) scheint diese auch nicht unbedingt erforderlich, sofern ein guter fachlicher Austausch und eine reflektierende Haltung in gut funktionierenden Teams oder auch einrichtungsübergreifenden Arbeitsgemeinschaften vorhanden ist.

4.3 Methodisches Handeln in der Bewährungshilfe

Im folgenden Kapitel werde ich skizzieren, wie sich das methodische Handeln in der Fallarbeit im Zuge der Organisationsentwicklung weiterentwickelt hat und welche Bedeutung sich daraus für BewährungshelferInnen in der praktischen Arbeit ergeben.

4.3.1 Merkmale des methodischen Handelns

Die Organisationsreform der österreichischen Bewährungshilfe hat neben zahlreichen strukturellen und organisatorischen Veränderungen auch einen Wandel in der Methodik der Bewährungshilfe eingeleitet. Bis Ende des 20. Jhd. war die methodische Ausrichtung neben der klassischen Beziehungsarbeit auch geprägt von psychotherapeutischen Ansätzen (vgl. Kapitel 2.2.3). Die Neuausrichtung des Vereins durch Vereinheitlichung des Methodenrepertoires der Bewährungshilfe ist darauf ausgelegt, dem Anspruch der veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und dem daraus erwachsenen Innovationszugzwang (vgl. Popp 1994; zit. in Kufner/Reidinger 2015: 280) gerecht zu werden. Methoden der Sozialen Arbeit zielen darauf ab, sozialarbeiterisches Handeln durch planvolle, nachvollziehbare und kontrollierbare Gestaltung von Hilfeprozessen (vgl. Galuske 2011) dahingehend zu „reflektieren und zu überprüfen, inwieweit sie dem Gegenstand, den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, den Interventionszielen, den Erfordernissen des Arbeitsfeldes, der Institution, der Situation sowie den beteiligten Personen gerecht werden.“ (ebd.: 33)

In den durchgeführten Interviews wird als Methode der Bewährungshilfe die Einzelfallhilfe als wesentlichstes Merkmal bezeichnet. „Die klassische Methode nach der wir arbeiten ist ja die Einzelfallhilfe“ (E7/TZ 53) Der Kontext zur Beziehungsarbeit ergibt sich aus dem Arbeitssetting und der Gestaltung, in welchem BewährungshelferInnen mit ihrem KlientInnen eine tragfähige Arbeitsbeziehung aufbauen. „Am Anfang einer Betreuung baut man eine Beziehung auf. Da werden die Rahmenbedingungen einer Betreuung geklärt.“ (E7/Zeile 25-26) In der Literatur gibt es unterschiedliche Ansätze und Definitionen der Einzelfallhilfe. Nach Galuske (2011) lassen sich als Gemeinsamkeiten identifizieren:

„Soziale Einzelfallhilfe, die sich immer an einzelnen Individuen richtet [...] dass die Veränderungsabsicht sich primär auf die Individuen, ihre Kompetenzen, Qualifikationen, Sichtweisen, Verhaltensweisen beziehen [...] wesentliches Medium dieses Hilfeprozesses ist die helfende Beziehung zwischen Klient und Sozialarbeiter [...] Ziel des Hilfeprozesses ist in allen Fällen die Steigerung des Wohlbefindens des Klienten mittels besserer Balance zwischen Individuum und Umwelt.“ (ebd.: 80)

Die Einzelfallhilfe stellt keine exklusive Methode der Bewährungshilfe dar, präsentiert sich jedoch durch ihre Ausrichtung als angewandte Methode, welche im Rahmen der Straffälligenhilfe ein breites Spektrum an Handlungsoptionen beinhaltet und dadurch ihre Anwendung begründet.

Weiters wird in den Interviews als zentrale Methode die Deliktverarbeitung genannt. „[...] und zusätzlich ist der Schwerpunkt der Betreuung bei der Deliktbearbeitung nach der Methode von Klaus Mayer, einem Psychotherapeuten. Ein Schweizer, der eine spezielle Methode entwickelt hat, wie man mit Straftäter die Deliktbearbeitung gut durchführen kann.“ (E7/TZ 55-57) Die Deliktverarbeitung wird in den Interviews als eigene Methode bezeichnet. Verein Neustart hat 2014 das Modul 2 des RISK-Programms als verpflichtendes Instrument zur Deliktverarbeitung für alle MitarbeiterInnen eingeführt. (vgl. Kapitel 2.2.3) Das Programm wird als „zentrales Element einer verstärkten Orientierung an der Rückfallprävention“ (vgl. Mayer et al. 2007) eingesetzt und dient zur Strukturierung der Arbeitsbeziehung zwischen BewährungshelferIn und den zu betreuenden KlientInnen. „Der Kerngedanke des Konzepts der Risikoorientierten Bewährungshilfe liegt eindeutig in der Identifikation und Bearbeitung von Risikofaktoren erneuter Straffälligkeit der Klienten und Klientinnen mit dem Ziel, das individuelle Rückfallrisiko signifikant zu senken.“ (ebd.: 38).

Als noch relativ *junge Methode* in der Bewährungshilfe wird von den Befragten die steuernde Sozialarbeit angeführt. „Es steht natürlich ganz stark im Vordergrund die so genannte steuernde Sozialarbeit. Das heißt sozusagen, die risiko- und ressourcenorientierte Einzelfallhilfe.“ (E4/TZ 33-34) Als „Steuernde Sozialarbeit“ (vgl. Koss 2017) wird nicht alleine der vom Klient geäußerte Unterstützungsbedarf als Betreuungsrelevant verstanden, sondern die „konsequente Arbeit an den rückfallsrelevanten Faktoren [...] Auf Grundlage des Ressourcen- und Risikoinventars werden das Arbeitskonzept für die Betreuung vereinbart und die Betreuungsstufe festgelegt. Wesentliche Betreuungsinhalte sind rückfallrelevante Themen, aber auch Unterstützungsbedarf.“ (ebd.: 11) Risikoorientierte Bewährungshilfe (vgl. Mayer 2007) stellt „die Minderung des Rückfallrisikos der Klienten und Klientinnen in den Vordergrund ihrer Arbeit. Sie bedeutet eine Fokussierung auf diejenigen persönlichen und sozialen Faktoren, die ein Rückfallrisiko bedingen.“ (ebd.: 367). Demnach stellt steuernde

Sozialarbeit eine Methode dar, bei welcher BewährungshelferInnen gemeinsam mit ihren KlientInnen im Rahmen der risikoorientierten Straffälligenhilfe proaktiv an rückfallsrelevanten Themen arbeiten. Verein Neustart etabliert innerhalb der Bewährungshilfe mit seinen *neuen* Methoden Handlungsstrategien, welche sich vorwiegend auf kriminogene Faktoren konzentrieren und erfüllt damit seinen Kernauftrag, Vermeidung neuerlicher Straffälligkeit.

„Wir haben seit vorherigem Jahr Juli so ein System bzw. neues Programm, das Ressourcen- und Risikointinventar, wo man viele Themenbereiche auflistet und wo man einschätzt wie viele Ressourcen der Klient im jeweiligen Bereich hat und wie hoch der Bedarf ist und wo kriminogene Faktoren sind.“ (E6/TZ 19-22)

Die bisher angeführten Methoden, welche von den Befragten in den Vordergrund gestellt wurden, können daher m.E. als einheitliche Standards in der Methodenentwicklung innerhalb der Bewährungshilfe bezeichnet werden. Zusätzlich werden in den Interviews auch Aussagen formuliert, welche erkennen lassen, dass ein Freiraum im methodischen Handeln besteht, welcher neben der risikoorientierten Haltung es ermöglicht, die individuellen Lebenslagen der Klientinnen zu berücksichtigen und ggfs. darauf einzugehen.

„Es gibt somit eine ressourcen- und lösungsorientierte Haltung und Bearbeitung. Es gibt auch bei der Gesprächsführung unterschiedliche Zugänge. Wir haben in der Einrichtung Leute, die sind von der tiefen psychologischen Schule hergekommen, es gibt Rogerianer, es gibt alles Mögliche. Es lässt sich nicht so eng fassen in Wirklichkeit [...], sondern man muss den Rahmen erfüllen und trotzdem versucht man den Freiraum zu lassen, dass die SozialarbeiterInnen ihren Stil und ihre Fähigkeiten auch optimal einbringen.“ (E1/TZ 106-111)

Die unterschiedlichen methodischen Zugänge resultieren aus der ursprünglichen Methodenvielfalt in der Bewährungshilfe. Diese entsprechen einerseits nicht dem aktuellen Diskurs, welchen die Bewährungshilfe in der methodischen Ausrichtung gegenwärtig abbildet, andererseits verfügen BewährungshelferInnen über Wissen, Fähigkeiten und Kenntnisse, welche über die derzeit einseitige methodische Ausrichtung der Risikoorientierung hinausgeht. Es bedarf m.E. eine Zusammenführung der aktuellen Ausrichtung und den vorhandenen fachlichen Ressourcen, um künftig zu einer Arbeitshaltung im Rahmen der methodischen Zugänge zu gelangen, welche den Fokus der Betreuung auf die rückfallsrelevanten Aspekte richtet, ohne den Blick für jene Lebenslagen der KlientInnen zu verlieren, welche einer Unterstützung/Hilfe bedürfen.

4.3.2 Veränderungen durch einheitliche methodische Standards

Die Etablierung einheitlicher methodischer Standards in der Bewährungshilfe ist ein Produkt der Qualitätsentwicklung im Rahmen der Organisationsreform (vgl. Kapitel 2.2.2). Neben den fachlichen Standards, welche die Betreuungsarbeit betreffen, wurden zeitgleich technische Standards als einheitliches Dokumentationsprogramm eingeführt. Für BewährungshelferInnen bedeutet diese Veränderung in der Fallarbeit eine zusätzliche Herausforderung, wie sich in den Interviews abbildet.

„Also aus meiner Sicht lässt sich eine Veränderung der Methoden in der Fallarbeit beschreiben, alleine durch die enorme Technisierung und durch die Modernisierung der Abläufe und Anforderungen.“ (E5/TZ 97-99) Mit der Einführung von risikoorientierten Interventionsprogrammen hat Verein Neustart eine Neuausrichtung eingeleitet, welche sich abgrenzt von anderen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit. Diese Abgrenzung ist letztendlich der Notwendigkeit geschuldet, dass Organisationen im Non-Profitbereich generell gefordert sind, ihre Leistungen gegenüber ihren AuftraggeberInnen zu legitimieren und deren Wirksamkeit darzulegen. Dass die dafür eingeleiteten Maßnahmen im Rahmen der Qualitätssicherung ihre Berechtigung finden, muss m.E. nicht explizit diskutiert werden. Erforderlich scheinen Überlegungen der Zweckmäßigkeit und der praktischen Umsetzung, also nach Nutzen und Wirkung der installierten Instrumentarien. Klug (2009) definiert, dass „die Standardisierung der Arbeitsprozesse und die standardisierte Dokumentation diese Prozesse evaluierbarer und transparenter machen und zudem Ressourcenplanung ermöglichen.“ (ebd.: 299) Nach Klug erklären sich Maßnahmen zur Qualitätssicherung zum einen als Mittel zur Erreichung von Wirksamkeit im Sinne der Nachweisbarkeit gegenüber AuftraggeberInnen und zum anderen zur Aktivierung bzw. Freisetzung ungenützter Ressourcen für die Prozessoptimierung.

Der Faktor Zeit als zunehmende Herausforderung in Bezug auf die Standardisierung der Methodenanwendung zur Qualitätssicherung wird in den Interviews wiederholt angeführt. „Durch die Zunahme bzw. Veränderungen der Qualitätssicherung werden auch die Arbeitsanforderungen verändert [...]. Die Dokumentation hat auch ihre Vorteile, da viele Informationen schneller und besser, also am Bildschirm kompakter, ersichtlich sind, bündelt aber viel Zeit.“ (E3/TZ 57-60) In einem weiteren Interview wird folgendes beschrieben: „Die Anforderungen steigen stetig, so dass ich auch viel Zeit damit verbringe mich zu informieren, Richtlinien und Regeln zu lesen, und dadurch wertvolle Zeit für die Klienten verloren geht.“ (E7/TZ 105-107) Anhand dieser Aussagen zeigt sich, dass zusätzliche Maßnahmen zur

Strukturierung der Tätigkeit von BewährungshelferInnen, neben den gewünschten Effekten der besseren Steuerung durch das Management, sich dahingehend nachteilig auswirkt, dass keine zeitlichen Ressourcen freigelegt werden. Diese Einschätzung lässt sich zumindest betreffend der Dokumentation von BewährungshelferInnen festlegen (vgl. Kapitel 4.2.2) und kann m.E. als Herausforderung in der Fallarbeit beschrieben werden.

Mit der Einführung des RISK-Programms (Risikoorientiertes Interventionsprogramm für straffällige Klienten, Anm. d. V.) wird Verein Neustart dem zunehmenden Anspruch der Professionalisierung seiner angebotenen Leistungen gerecht. Für BewährungshelferInnen hat dies zur Folge, dass ihre Betreuungsarbeit standardisierten Methoden in Form von vorgegebenen Prozessen unterworfen wird. Staub-Bernasconi (2007) beschreibt kritisch als mögliches Zukunftsszenario:

„Soziale Arbeit bleibt Beruf und damit ausführendes Organ für und in direkter Abhängigkeit von Professionen und Sozialmanagern [...] und wird eine einfache, stark reglementierte Hilfstätigkeit im zwischenmenschlichen Bereich. Es ist wenig spezielles Fachwissen, sondern vorwiegend die Beherrschung eines Instrumentariums von Regeln und Techniken organisationsbestimmter, korrekter Fallbearbeitung gefragt, welche ohne differenzierte Diagnosen und Erklärungen zugunsten eines reinen „Zweck-Mittel-Denkens“ auskommt.“ (ebd.: 9)

In den Interviews werden die reglementierten Vorgaben in Bezug auf die Methodenentwicklung in der Fallarbeit angesprochen und als beeinflussender Faktor genannt. „Wir haben sehr viele Regelungen und Richtlinien auch für bestimmte Deliktgruppen. Es hat natürlich auch Einfluss auf unsere Methoden, weil wir uns an gewisse Standards halten müssen, [...]. Das hat bestimmt auch einen Einfluss.“ (E3/TZ 53-55) Verein Neustart hat im Rahmen der Organisationsentwicklung betreffend risikoorientierter Bewährungshilfe ein einheitliches Assessmentverfahren etabliert, welches am Betreuungsbeginn zur Erhebung relevanter Daten und Faktoren eingesetzt wird. Die Betreuungsintensität wird anhand eines modularen Stufenmodells festlegt.

„Aufbauend auf dem über viele Jahre entwickelten Risk-Need-Responsivity-Ansatz von Donald Andrews und James Bonta wird mit dem Risikoorientierten Interventionsprogramm (RISK) nach Mayer eine Engführung von individuen- und umweltspezifischen Faktoren unter einem Risikobegriff angestrebt, die es erlauben soll, jegliche Aspekte im Hinblick auf das Rückfallrisiko bearbeitet zu können.“ (Kufner/Reidinger 2016: 284)

In einem Interview wird dieser standardisierte Vorgang folgendermaßen beschrieben: „Die Bewährungshilfebetreuung beginnt ja mit der Erhebung des Ressourcen-Risiko-Inventars und der Einstufung, welche Betreuungsintensität da gebraucht wird. Also eine Erhebung des Klienten ist klar und deutlich zu führen und zu einem Ergebnis zu kommen.“ (E1/TZ 43-45)

Betreuungsbeginn und die Betreuung selbst im Rahmen der Bewährungshilfe sind durch Prozesse festgelegt, welche in Form eines vorgegebenes Programms zur Anwendung kommen. Flexibilität und Individualität des Handlungsrepertoires sind damit eingeschränkt und ermöglichen wenig Spielraum in der Betreuungsarbeit, wodurch m.E. eine weitere Herausforderung in der Fallarbeit betreffend einheitlichen methodischen Standards formuliert werden kann.

Galuske (2011) stellt im Rahmen der Methodenentwicklung in der Sozialen Arbeit fest, dass „Aus der Perspektive der methodischen Betrachtung im engeren Sinn ist danach zu fragen, welche Hilfen diese Ansätze den SozialarbeiterInnen für die Gestaltung ihrer konkreten Alltagspraxis liefern.“ (ebd.: 85) Die vom Verein Neustart eingesetzten Instrumente zur risikoorientierten Deliktverarbeitung werden von den interviewten BewährungshelferInnen nicht als Hilfe im Sinne einer Erleichterung zur Bewältigung ihrer Tätigkeiten wahrgenommen, sondern als Kontrolle und Überprüfung ihrer Arbeit, in wie weit diese im Sinne der Vorgaben und Richtlinien zur Erledigung gelangt.

„Das Risiko- und Ressourceninventar ist einmal zu aktualisieren und die Anamnese zu vervollständigen innerhalb der ersten 2-3 Monate der Betreuungszeit und dann halt sozusagen in Abständen von sechs Monaten immer wieder spätestens zu überprüfen. Das gilt auch für die Arbeitskonzepte. Die müssen auch erstellt und überprüft werden. Und dann werden die Betreuungsziele angepasst oder neu formuliert.“ (E5/TZ 111-115)

Demnach ist BewährungshelferInnen neben der Erhebung und Durchführung der Betreuung auch die Evaluation ihrer durchgeführten Leistungen, im Sinne der Wirkungsorientierung, aufgetragen. Die Bewährungshilfebetreuung, Zielvereinbarungen und Arbeitsschritte werden von den BewährungshelferInnen periodisch anhand vorgegebener Module des RISK-Programmes überprüft, ggfs. angepasst und Betreuungs- und Zielvereinbarungen im Rahmen des Risiko- und Ressourceninventars und der Arbeitskonzepte aktualisiert. Effizienz und Effektivität der erbrachten Leistungen und der Betreuungserfolg werden dadurch abgebildet. Hieraus ergibt sich m.E. durch die permanente Selbstkontrolle eine weitere Herausforderung für BewährungshelferInnen in der Fallarbeit.

BewährungshelferInnen arbeiten im Spannungsfeld zwischen Hilfe und Kontrolle. Eine Herausforderung in der Sozialen Arbeit, welche nicht einzig in der Straffälligenhilfe verortet ist, jedoch aufgrund des spezifischen Auftrages, gesetzlicher Vorgaben und Bestimmungen eine gesonderte Stellung zukommt. In den Interviews hat sich dieses Spannungsfeld in folgenden Aussagen widerspiegelt: „Personen, die genau umzugehen wissen mit dem Spannungsfeld zwischen Auftraggeber, Gesellschaft, Klient und den Ansprüchen der

eigenen Firma. [...] in diesem Spannungsfeld arbeiten sie einerseits unterstützend, aber auch herausfordernd und fordernd in Richtung Deliktverarbeitung.“ (E1/TZ 49-52), „Bewährungshilfe bewegt sich dafür mich in einem Spannungsfeld zwischen Kontrolle und Unterstützung. Es hat keinen Sinn, wenn man eine Delikterarbeitung macht, und der Klient weiß nicht, wie er den Alltag bestreiten soll.“ (E4/TZ 59-61), „[...] es gibt natürlich immer wieder Phasen, [...] das man auch gar nichts schafft. Da baut man sich dann einen relativ großen Druck auf, wo man dann versucht die schwierigen von Rückfall gefährdeten Klienten nach allen Regeln der Kunst zu betreuen. Obwohl man gar nicht die Zeit dafür hat.“ (E6/TZ 90-93) Den Aussagen ist eine Ambivalenz zwischen den internen Vorgaben des Vereins, der Bearbeitung von schematisch erfassten Problemsituationen und dem Erkennen des tatsächlichen Bedarfs von KlientInnen zu entnehmen. Das Mandat in der Sozialen Arbeit, welches aufgrund der spezifischen Auftragserteilungen in sozialen Organisationen als „Doppeltes Mandat oder professionelles Tripelmandat“ (vgl. Staub-Bernasconi 2007) bezeichnet werden kann, stellt für BewährungshelferInnen als LeistungserbringerInnen ein Spannungsfeld in der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit dar. (vgl. Kapitel 2.1.2) Anhand der skizzierten Ausführungen ist m.E. eine weitere Herausforderung in der Fallarbeit bei einheitlichen methodischen Standards ableitbar, welche durch die spezifische Positionierung von BewährungshelferInnen zwischen Auftrag, Leistungserbringung und gegenüber der eigenen Profession gekennzeichnet ist.

4.4 Herausforderungen in der Führung von ehrenamtlichen BewährungshelferInnen

Das folgende Kapitel der vorliegenden Arbeit widmet sich in einem Exkurs meiner zweiten Forschungsfrage „*Hausforderungen bei der Führung von ea. BewährungshelferInnen in Bezug auf Qualitätssicherung der fachlichen Standards.*“ In den Forschungsergebnissen der Interviews haben sich bezogen auf die Forschungsfrage die Themenblöcke Ausbildung, Dokumentation und Methodik herausgebildet, welche in Folge dargestellt und diskutiert werden.

4.4.1 Ausbildung / Herkunftsberuf

In den durchgeführten Interviews der befragten ExpertInnen hat sich der Aspekt Ausbildung / Herkunftsberuf bei ea. BewährungshelferInnen als eine zentrale Herausforderung abgebildet. Für ea. BewährungshelferInnen gibt es formale Anforderungen wie Mindestalter, Unbescholtenheit, stabile Lebenssituation, etc. (vgl. Neustart o.A.), jedoch keine Anforderungen betreffend der beruflichen Ausbildung oder des bisher ausgeübten

Tätigkeiten. Einheitlich hat sich in den Interviews dargestellt, dass zunehmend Personen in diesem Bereich sich bewerben und/oder tätig sind, welche eine Ausbildung in der Sozialen Arbeit absolviert haben. „[...] also der Trend in den letzten Jahren war ja der, dass sehr viele SozialarbeiterInnen auch ehrenamtlich gearbeitet haben und da hat man, vor allem, wenn es junge waren und die an der FH ausgebildet wurden, nicht so viel reden müssen über gewisse Dinge.“ (E1/TZ 153-155) Dieser Umstand wird von jenen ExpertInnen, welche ein ea. Team führen, positiv gewertet als Unterstützung im Rahmen der Einschulung und als erleichternder Zugang zur Ausübung der Tätigkeit genannt. „[...] aber wenn es da einen Bezug gibt, dann fällt einem die Arbeit auch leichter, finde ich.“ (E4/TZ 194-195) SozialarbeiterInnen bringen aufgrund ihrer Ausbildung ein Grundverständnis des fachlichen Zugangs ein, welches den Einstieg in diese Tätigkeit erleichtert und eine Entlastung für die Teamleitung im Rahmen der Qualitätssicherung darstellt. Demgegenüber haben Personen anderer Herkunftsberufe geringere fachliche Kenntnisse und benötigen eine intensivere Einschulung, Anleitung und Begleitung. Im Handbuch für ehrenamtliche BewährungshelferInnen wird hinsichtlich Qualifikation angeführt:

„Der/die ehrenamtliche Bewährungshelfer/in bringt die Bereitschaft mit, an regionalen und zentralen Fortbildungsveranstaltungen von NEUSTART teil zu nehmen. Er/sie verpflichtet sich, bezüglich der rechtlichen Grundlagen sowie der Regelungen und Richtlinien, die von NEUSTART zur Verfügung gestellt werden, sich auf den aktuellen Wissenstand zu bringen. Seitens NEUSTART wird durch gezielte Angebote von Fachgesprächen und Seminaren die fortlaufende Weiterbildung unterstützt.“ (Möstl et al. 2018: 2)

Sofern die formalen Anforderung für die Ausübung der ea. Tätigkeit erfüllt werden und die Aufnahme in ein ea. Team nach interner Entscheidung befürwortet wird, sind als vorbereitende Maßnahme auf die Tätigkeit ea. BewährungshelferInnen eine interne Einschulung verpflichtend zu absolvieren. Die Einschulung wird von MultiplikatorInnen des Vereins durchgeführt und vermittelt die wesentlichen Grundzüge der Betreuung, sowie die fachlichen und organisatorischen Standards. Dabei handelt es sich um Themenblöcke, modular organisiert, welche einen kurzen Abriss zur Vorbereitung darstellen. Die weitere Begleitung, Anleitung und fachliche Unterstützung zu praktischen Anwendung und Umsetzung erfolgt durch die TeamleiterInnen. „Es gibt da Einschulung, es gibt einmal im Jahr einen Fachtag, einmal im Monat die Teambesprechungen, Telefonate, persönliche Gespräche, Mitarbeitergespräche.“ (E3/TZ 69-71) In weiterer Folge wird auch in diesem Interview erkennbar, dass bereits vorhandene fachliche Kenntnisse im Rahmen einer Ausbildung in der Sozialen Arbeit als dienlich gewertet werden. „Für mich die größte Herausforderung ist es, das die Leute aus unterschiedlichen Berufen kommen und ich in meiner Arbeitszeit sie dort hinbegleiten soll, dass sie alleine für sich dann auch Klienten

betreuen können.“ (E3/TZ 67-69) Es zeigt sich, dass geringere fachliche Vorkenntnisse ea. BewährungshelferInnen an TeamleiterInnen Anforderungen stellen, welche sich aufgrund der gestiegenen Standards des Vereins betreffend ea. Tätige ergeben. Nach Fleßa (2015) wird hinsichtlich Ehrenamtlichkeit betont, dass es fraglich scheint, in wie weit aufgrund der zunehmenden Professionalisierung der ea. Tätigkeit in Organisationen der Sozialen Arbeit Ehrenamt als solches bezeichnet werden kann. (vgl. Fleßa 2015: 8)

Betreffend Ausbildung wird von den befragten ExpertInnen, welche kein ea. Bewährungshilfeteam leiten, jedoch innerhalb des Vereins eine Leitungsfunktion ausüben, angeführt, dass die Bewerbungen für ea. BewährungshelferInnen anderer Herkunftsberufe rückläufig sind. „[...] wird schon sehr kritisch gesehen, dass mittlerweile sehr viele Sozialarbeiter ehrenamtlich tätig sind.“ (E1/TZ 176-177) Diese Kritik bezieht sich auf den Rückgang engagierter BürgerInnen, welche bereit sind, freiwillige Betreuung im Rahmen der Straffälligenhilfe zu übernehmen. Ea. Engagement hat im Verein Neustart seit seiner Gründung einen hohen Stellenwert (vgl. Kapitel 2.2.4) Neben der Miteinbeziehung von freiwilligen MitarbeiterInnen als Unterstützung und dem Aspekt der Kostenreduzierung hinsichtlich Personal, dienen ea. MitarbeiterInnen auch als eine Art Werbeträger nach außen für die innerbetrieblichen Aufgaben. „Es ist ja auch schön und gut, wenn Menschen einen anderen Brotberuf haben, draußen die kriminalpolitischen Anliegen vertreten und nicht nur die gelernten Sozialarbeiter.“ (E1/TZ 174-176) Es zeigt sich, dass es ein Anliegen des Vereins ist, Personen als ea. BewährungshelferInnen zu lukrieren, welche einen anderen Herkunftsberuf ausüben. In den Interviews E1 und E2 wird dies mit der Vereinsentstehung begründet. „Die Bewährungshilfe entstand aus dem Ehrenamt und früher hatten ehrenamtliche Kolleginnen und Kollegen gar nichts mit sozialer Arbeit zu tun.“ (E2/TZ 205-207) Beide ExpertInnen E1 und E2 sehen die Zunahme von ausgebildeten SozialarbeiterInnen bei ea. BewährungshelferInnen einerseits kritisch, andererseits werden die Herausforderungen für die ea. Teamleitung angesprochen, welche sich aus den unterschiedlichen Herkunftsberufen ergeben.

„Eine Herausforderung ist sicherlich die große Bandbreite der Teams. Wir haben gerade sehr viel junge aufgenommen. Da haben wir Studentinnen mit 18, 19, 20 und wir haben Pensionistinnen und Pensionisten, die werden bald 70. Die sitzen alle zusammen in einem Team. Das hat eine Qualität, jeder lernt von jedem. Für den Teamleiter stellt es eine Herausforderung dar. Junge Sozialarbeiter stellen natürlich ganz andere Fragen als ältere ehrenamtliche Bewährungshelfer, die einmal als Sachbearbeiter gearbeitet haben, oder einen anderen Herkunftsberuf hatten.“ (E2/TZ 223-229)

Eine weitere Konkretisierung hinsichtlich Ausbildung wird in einem Interview mit E1 ersichtlich. Hier wird als Herausforderung, erwähnt im Zusammenhang mit den fachlichen

und organisatorischen Standards, nochmals die Ambivalenz erkennbar zwischen bestehender Fachlichkeit, erworben durch eine Vorausbildung im sozialen Bereich, und dem Bestreben engagierter BürgerInnen freiwillig sozial aktiv zu sein. „Aber es gibt immer noch sehr viele, und das ist auch gut so und soll auch so sein, die überhaupt nichts mit Sozialarbeit zu tun haben. Und da diese Mechanismen zu erklären und Dinge herüberzubringen, das ist schon eine Herausforderung.“ (E1/TZ 156-158) Es zeigt sich, dass die Motivationen ein Ehrenamt auszuführen, z.B. Altruismus, Eigenwert und Tauschverhalten (vgl. Badelt 2007), von Verein Neustart gewünschte Eigenschaften sind, jedoch ein fehlender fachlicher Zugang als Herausforderung in den Interviews beschrieben wird. Heimgartner (vgl. 2004) stellt fest, dass ehrenamtlich engagierte Personen verschiedene Interessen mitbringen und Organisationen bestimmte Pläne haben. Auswahlverfahren hinsichtlich der Aufnahme von ea. MitarbeiterInnen werden daher als sinnvoll erachtet und bieten zudem die Möglichkeit im Vorfeld gegenseitig zu informieren und abzustimmen. „Die freiwillige Tätigkeit sollte daher möglichst transparent mit einem klaren Profil dargestellt werden“ (ebd.: 97)

In den Interviews zeigen sich unterschiedliche Positionen zu dem Thema Ausbildung bzw. Herkunftsberuf ea. MitarbeiterInnen. Gemeinsamkeiten sind darin zu erkennen, dass alle Expertinnen anführen, dass eine Ausbildung im sozialen Bereich förderlich und unterstützend ist, sowie den Zugang zu den gestiegenen Anforderungen, hinsichtlich fachlicher Standards, erleichtert. Als Herausforderung für TeamleiterInnen kann m.E. bezeichnet werden, dass die Vermittlung von fachlichen Standards an ea. Tätige unterschiedlicher Herkunftsberufe für die Führung eines ea. Teams eine Herausforderung darstellt. Diese lässt sich begründen durch die gestiegenen internen Anforderungen an ea. Mitarbeiterinnen, welche Seitens der Geschäftsführung im Zuge der Organisationsentwicklung implementiert wurden und stetig weiterentwickelt werden. Den TeamleiterInnen ea. Teams kommt dabei eine Schlüsselfunktion zu. Sie stellen zum einen die fachliche Leitung für ea. MitarbeiterInnen dar und zum anderen agieren sie im Rahmen der monatlichen Teams als Coach und/oder Supervisor bei Fallbesprechungen.

4.4.2 Dokumentation

Eine weitere Herausforderung bildet sich in den Forschungsergebnissen in Bezug auf die Dokumentation ea. BewährungshelferInnen ab. Die Dokumentation bei Verein Neustart stellt einen Qualitätsnachweis dar. Seit 2016 hat der Verein ein einheitliches elektronisches Dokumentationssystem etabliert, welches für hauptamtliche und ehrenamtliche BewährungshelferInnen einheitlich ist. Neben dem Betreuungsverlauf werden

Betreuungsziele, Arbeitskonzept, Betreuungsstufe und sämtliche Dokumente im elektronischen Akt abgebildet. Im Rahmen der Fachaufsicht ist es Aufgabe der Teamleitung die Dokumentation unter den aktuellen Kriterien der fachlichen Standards und Vollständigkeit zu prüfen. (vgl. E1 und E2) Den Ehrenamtlichen ist aufgetragen, die Dokumentation über den Betreuungsverlauf zeitnah und entsprechend den Anforderungen des Vereins durchzuführen. „Der/die ea. BewährungshelferIn ist zur Dokumentation der KlientInnenarbeit, entsprechend den geltenden Regelungen und Richtlinien von Neustart, verpflichtet.“ (Möstl et al. 2018: 2) Als Herausforderungen für die Teamleitung hinsichtlich der Dokumentation bei ea. MitarbeiterInnen wird von den ExpertInnen der Umstieg auf die elektronische Dokumentation, fehlende Fachlichkeit in der Verschriftlichung und fehlende Ressourcen in der erforderlichen technischen Ausrüstung genannt.

Die Organisationsreform bei Verein Neustart (vgl. Kapitel 2.2.2) hat ebenso einen Prozess der Qualitätsentwicklung bei den ea. BewährungshelferInnen eingeleitet und weitreichende Veränderungen mit sich gebracht. Die Herausforderungen, welche sich bei hauptamtlichen BewährungshelferInnen (vgl. Kapitel 4.1.2) abzeichnen, bilden sich auch in den ea. Teams ab, welche zwar einen integralen Bestandteil des Vereins darstellen, jedoch aufgrund ihrer Struktur und Beschaffenheit eine eigene Einheit für sich erschließen. TeamleiterInnen sind mit der fachlichen, organisatorischen und administrativen Einschulung und Anleitung der ea. MitarbeiterInnen beauftragt; ihnen obliegt demnach die Vermittlung der fachlichen Standards. Neben den bereits genannten Anforderungen an die Teamleitung stellen mangelnde Computerkenntnisse und fehlende Ressourcen der erforderlichen technischen Ausrüstung der ea. BewährungshelferInnen eine zusätzliche Anforderung in Bezug auf Qualitätssicherung der fachlichen Standards dar. „[...] mit der Dokumentation, wo man früher mit der Hand einen Zettel geschrieben hat und dann abgegeben hat und heute müssen sie in ein EDV Programm reingehen.“ (E1/TZ 159-161) Ea. MitarbeiterInnen gelten hinsichtlich Dokumentation dieselben Anforderungen und Kriterien, wie für die hauptamtlichen MitarbeiterInnen. In den Geschäftsstellen des Vereins steht für jeden/jede Angestellten/Angestellte ein Arbeitsplatz mit der erforderlichen Ausrüstung zur Verfügung, damit die aufgetragenen Aufgaben und die damit verbundenen Tätigkeiten durchgeführt werden können. Im Gegensatz dazu haben ea. BewährungshelferInnen keinen Anspruch auf einen eigenen Arbeitsplatz. Es besteht die Möglichkeit unbesetzte Computer in der Geschäftsstelle des Vereins Neustart zu nutzen, um die Dokumentation zu verfassen. Die Organisation übernimmt die Teamleitung. Ea. BewährungshelferInnen, welche über keine Computerkenntnisse verfügen, geben i.d.R. die Dokumentation handschriftlich ab und diese

wird im elektronischen Akt von der Teamleitung abgelegt (vgl. E3 und E4). In den Interviews wird diese Vorgangsweise kritisch bewertet und als Herausforderung bezeichnet.

„Großes Thema ist natürlich die Dokumentation. Da habe ich einige Stunden Einschulung mit meinem Team gemacht [...]. Also dass ist auch eine Herausforderung, weil es natürlich Leute gibt, die mit Computer nicht so gut klar kommen, die in Berufen arbeiten, wo sie das nicht brauchen und teilweise auch keinen Laptop zu Hause haben. Diese Mitarbeiterinnen kommen dann hier her und machen bei uns die Dokumentation..“ (E3/TZ 89-93)

In den Interviews mit den ExpertInnen E1 und E2 werden die Anforderungen für die TeamleiterInnen betreffend der Dokumentation bei den ea. BewährungshelferInnen ebenfalls als Herausforderung beschrieben. Es wird auf den wesentlichen Kern der Dokumentation, dem Verlauf, verwiesen, welcher in seiner Gewichtung gegenüber anderen Parametern in der Dokumentation hervorgehoben wird. „Also wenn du das Arbeitskonzept und das Ressourcen und Risikoinventar nicht ständig aktualisiert sind, wichtiger ist, dass der Verlauf passt, weil der ist ganz wichtig.“ (E2/TZ 255-257) In einem weiteren Interview wird auf die Kontrolle und Nachvollziehbarkeit verwiesen. „Natürlich dient Dokumentation der Geschäftsführung im Sinne der Nachvollziehbarkeit und der Kontrolle, das ist für den Ehrenamtlichen nicht anders als bei den Hauptamtlichen.“ (E1/TZ 166-167)

Der Wunsch nach vereinsinternen Schulungsangeboten für ea. BewährungshelferInnen wird in den Interviews von den ExpertInnen mehrfach genannt. „Verpflichtende Schulungen für ea. Kollegen und KollegInnen für Computer und Schreiben wäre wünschenswert. [...] da wird am falschen Platz gespart.“ (E1/TZ 197-198) Dabei wird verwiesen auf einen Benefit für alle Beteiligten und eine mögliche Steigerung von Qualität in der Betreuung. „[...] im Prinzip sollte von der Qualität der Dokumentation zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen kein Unterschied sein, die Betreuung findet ja auch auf einem gleichen Niveau statt.“ (E1/TZ 199-200) In den Interviews bildet sich ab, dass Dokumentation ea. BewährungshelferInnen an TeamleiterInnen erhöhte Anforderungen stellt. Diese ergeben sich durch mangelnde Computerkenntnisse ea. BewährungshelferInnen und fehlender struktureller Maßnahmen hinsichtlich interner Weiterbildungen bzw. entsprechender Schulungen.

Aus den Interviews haben sich Herausforderungen in Bezug auf Qualitätssicherung der fachlichen Standards bei ea. BewährungshelferInnen im Bereich der Dokumentation in unterschiedlichen Bereichen abgebildet. Diese zeigen sich anhand mangelnder Fachlichkeit in der Verschriftlichung und fehlender struktureller Maßnahmen in den Bereichen technische Ausrüstung und interner Ausbildung.

4.4.3 Methodik

In Bezug auf das methodische Handeln in der ea. Bewährungshilfe hat sich in den Interviews abgebildet, dass die Vorgangsweise und Schwerpunkte keinen Unterschied zu den hauptamtlichen BewährungshelferInnen aufzeigen. „Deliktverarbeitung ist das Gleiche. Wir haben da Einschulungen [...] Und wir machen das mit den Ehrenamtlichen mit Multiplikatoren.“ (E3/TZ 99-102) Die TeamleiterInnen ea. BewährungshelferInnen sind beauftragt, das methodische Handlungsrepertoire von BewährungshelferInnen an die Ehrenamtlichen zu transportieren und diese ggfs. im Rahmen der fachlichen Leitung anzuleiten. Im Handbuch ea. BewährungshelferInnen wird methodisches Handeln folgendermaßen definiert:

„Aufgaben und Probleme der Sozialen Arbeit situativ, eklektisch, strukturiert, kriteriengeleitet und reflexiv zu bearbeiten. Orientiert an den Charakteristika des beruflichen Handlungsfeldes sowie an wissenschaftlichen Vorgehensweisen. Die Auswahl der Interventionen muss transparent, intersubjektiv, überprüfbar, mit Blick auf die spezifische Aufgabe und in Koproduktion mit den Adressaten erfolgen.

Der gesamte Prozess methodischen Handelns umfasst Kontaktaufnahme (inklusive Aufbau einer Arbeitsbeziehung), Assessment (Situationsklärung, Diagnose), Zielfindung, Planung, Durchführung und Evaluation.“ (Möstl et al. 2018:16)

Bei den Zuteilungen von Betreuungen wird berücksichtigt, dass ea. BewährungshelferInnen keine betreuungsintensiven Fälle zugeteilt werden. Hierbei findet die Intensität und der Aufwand in der Betreuung Berücksichtigung. „Und Maßnahmenklienten oder Sexualstraftäter schwieriger Art und so, das wird eh eher nicht in die Richtung der Ehrenamtlichen gehen, weil ja die Betreuungsintensität eine ganz andere ist und die Ansprüche im Sinn von Aufwand so hoch sind, dass das in der Regel auch gar nicht geht.“ (E1/TZ 205-208) Demnach ist bei der Vergabe von Betreuungen durch die TeamleiterInnen vorhandenes Wissen und Kenntnisse von methodischen Handeln bei ea. BewährungshelferInnen zu berücksichtigen, um keine Überforderung herbeizuführen und/oder ein Scheitern der Betreuung zu erzeugen.

Die gerichtliche Anordnung von Bewährungshilfe unterscheidet nicht zwischen hauptamtlichen und ehrenamtlichen BewährungshelferInnen, wie im Interview E4 geäußert wird. „Auch Zuweisende machen ja keinen Unterschied, wer jetzt Bewährungshilfe macht und wer jetzt der Bewährungshelfer oder die Bewährungshelferin ist.“ (E4/TZ 205-207) Verein Neustart wird mit der Durchführung beauftragt und hat für die Umsetzung die erforderlichen Maßnahmen einzuleiten. (vgl. Kapitel 2.2.4) Priorität hat hierbei, anhand der vorhandenen Ressourcen und den vereinsinternen fachlichen Standards, der Erfüllung des

gerichtlichen Auftrags gerecht zu werden. Für die Einrichtungsleitung und für die TeamleiterInnen ist es daher von Bedeutung, dass entsprechende personelle Ressourcen zur Verfügung stehen, die mit den methodischen Standards vertraut sind. Aus den Interviews mit E1 und E2 lässt sich dazu ableiten, dass in der Betreuung durch ea. BewährungshelferInnen in der methodischen Vorgangsweise die fachlichen Standards des Vereins zur Anwendung kommen. „Vor allem wenn es darum geht, irgendwelche Schritte oder Interventionen zu setzen, die für die weitere Handlungsplanung wichtig sind, gelten für Ehrenamtliche dieselben methodischen Standards.“ (E2/TZ 263-264) Ein schlichtes Gespräch ohne fachlichen Hintergrund wird nicht als adäquate Betreuungsform erachtet. „Nicht nur irgendwie plaudern, sondern mit einem gewissen Hintergrund, mit einem methodischen Hintergrund zu arbeiten, auch zielgerichtet, wie oft man sich treffen sollte und so weiter halt.“ (E1/TZ 193-195) Die Herausforderungen für TeamleiterInnen, wie bereits in Kapitel 4.4.1 beschrieben, wird auch der fehlenden Grundausbildung ea. BewährungshelferInnen zugeschrieben. „Natürlich kann man einem gelernten Sozialarbeiter andere Fälle geben, als einem angestellten Bankbeamten, Sozialarbeiter haben ja doch schon Methoden gelernt [...] Wir haben das gesehen bei der Einführung der Deliktverarbeitung.“ (E1/TZ 174-176)

Eine weitere Herausforderung für TeamleiterInnen wird von den ExpertInnen einheitlich durch den fehlenden Austausch ea. BewährungshelferInnen beschrieben (vgl. E1-E4), wodurch eine erhöhte fachliche Unterstützung und Beratung durch die TeamleiterInnen eingefordert wird.

„Es bedarf schon immer wieder an vielen Gesprächen zusätzlich. Den Leuten fehlt der Austausch, den wir als Hauptamtliche haben und daher ist es schon wichtig, da immer wieder einen engen Kontakt zu haben und die Motivation zu haben, dass sie zu den Teams regelmäßig kommen.“ (E3/TZ 77-80)

Regelmäßiger Austausch bietet neben der Reflexion fallbezogener Themen und dem Gefühl der Zugehörigkeit einer Organisation, dem eingebunden sein in ein kollegiales Gefüge, die Möglichkeit, sich über jegliche organisatorische Belange auszutauschen und relevante Informationen unmittelbar zu erhalten. Aus den Interviews ist zu entnehmen, dass die monatlichen Teambesprechungen als eine lange Zeitspanne bezeichnet werden und der Arbeitsauftrag der TeamleiterInnen, Anleitung in den methodischen Standards, nur eingeschränkt zur Umsetzung gelangt. (vgl. E4/TZ 165)

Kritisch äußern sich die ExpertInnen zudem hinsichtlich steigender Professionalisierung der fachlichen Standards von ea. BewährungshelferInnen, welche in den Interviews wiederholt beobachtbar ist und im Zusammenhang mit Herausforderungen für TeamleiterInnen genannt wird. „Die ehrenamtliche Bewährungshilfe ist aber generell etwas, was für mich eine Gradwanderung darstellt. Weil eben die Summe an Standards für alle gleichermaßen gelten, aber weniger Ressourcen für die Teamleitung zur Verfügung steht.“ (E4/TZ 208-210) Der Aussage ist zu entnehmen, dass die Vermittlung von zunehmenden Anforderungen an ea. BewährungshelferInnen für die TeamleiterInnen eine spezielle Herausforderung in Bezug auf Qualitätssicherung der fachlichen Standards zukommt, da ihnen als Verbindungsglied des Vereins die Aufgabe der Informationsweitergabe, der Vermittlung und der Anleitung zukommt. „Aber das übersetzen, was für einen Sinn dahinter stehen könnte, dass jetzt auf einmal viel mehr Richtlinien und Standards für die Ehrenamtlichen gelten, ist mit Sicherheit eine Herausforderung.“ (E4/TZ 171-173) In einem weiteren Interview wird die Unverbindlichkeit von ea. BewährungshelferInnen beschrieben, welche im Sinne der Planbarkeit und Orientierung der Teamleitung ebenso eine Herausforderung darstellt und mit zunehmender Professionalisierung des Ehrenamtes geäußert wird.

„Also diese Menschen zu begleiten, nicht zu überfordern, aber trotzdem drauf zu bleiben, nicht nachzugeben und zu sagen, das ist unsere Qualität und du musst da mitgehen, wir können nicht zulassen, nur weil du halt lange dabei bist, dass du eine andere Qualität lieferst, das ist schon eine Herausforderung.“ (E1/TZ 166-170)

Bei langjährigen ea. BewährungshelferInnen bedarf es im Besonderen einer intensiveren Auseinandersetzung in der Umsetzung methodischer Vorgangsweisen und Handlungsstrategien.

Als Herausforderungen bei der Führung ea. BewährungshelferInnen in der Qualitätssicherung in Bezug auf das methodische Handeln können m.E. demnach die Anleitung im methodischen Handeln und die Verantwortung der Fallzuteilung, fehlender Austausch und mangelnde Maßnahmen zur Einschulung für ea. BewährungshelferInnen, sowie die zunehmende Professionalisierung des Ehrenamtes beschrieben werden.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende Forschungsarbeit hat sich ausführlich mit dem Thema Qualitätsmanagement in der Bewährungshilfe, vertiefend in den Bereichen Veränderungen im Prozess der Qualitätsentwicklung und Herausforderungen in der Qualitätssicherung bei der Führung von BewährungshelferInnen, auseinandergesetzt. Im folgenden Abschnitt der Forschungsarbeit werden die Ergebnisse, unter Anwendung der gewählten Forschungsmethoden, in Bezug auf die Forschungsfragen zusammengeführt und gewonnene Erkenntnisse skizziert.

In Bezug auf die Forschungsfrage *„Welche Veränderungen lassen sich im Prozess der Qualitätsentwicklung auf das methodische Handeln von BewährungshelferInnen beschreiben“* haben sich in den Forschungsergebnissen die Themen Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Methodisches Handeln abgebildet.

Zum Thema Qualitätsentwicklung lassen sich als zentrale Inhalte die Merkmale Entwicklung, Strukturierung, Partizipation, Arbeitsplatzgestaltung und Motivation beschreiben. Die ExpertInnen als unmittelbare LeistungserbringerInnen bezeichnen die Miteinbeziehung aller relevanten AkteurInnen, strukturgebende Maßnahmen und MitarbeiterInnenbeteiligung als förderlich, welche in den Arbeitsabläufen den MitarbeiterInnen Orientierung und ein zielgerichtetes Arbeiten ermöglichen. Als hemmende Faktoren in Bezug auf Veränderungen werden die unterschiedlichen Interessen der involvierten AkteurInnen und die gestiegenen Anforderungen durch Modelle der Rechenschaftslegung beschrieben. In der Literatur werden als wesentliche Aspekte die Perspektiven *Finanzperspektive*, *Kundenperspektive*, *Prozessperspektive* und *Lern- und Entwicklungsperspektive* (vgl. Stoll 2015) bezeichnet.

Betrachtet man das Thema Qualitätssicherung, so haben sich als Merkmale in den Interviews strukturierende Arbeitsbehelfe im Bereich der Dokumentation und Maßnahmen zur Ausbildung und Fortbildung von MitarbeiterInnen abgebildet. Kontrolle im Rahmen der Fachaufsicht wird ebenfalls als Merkmal angeführt. In Bezug auf Veränderungen werden steigende Anforderungen durch qualitätssichernde Maßnahmen, Reduzierung von unterstützenden Begleitmaßnahmen in der Fallarbeit für BewährungshelferInnen am Beispiel Supervision und reduzierte Autonomie der MitarbeiterInnen durchgängig als Herausforderungen in der Fallarbeit beschrieben. In der Literatur werden zum Begriff Qualitätssicherung Maßnahmen zur Entwicklung und Gestaltung der Arbeitsfähigkeit und der Kompetenzen der MitarbeiterInnen angeführt, welche durch Beschreibung, Dokumentation,

Sicherung, Überprüfung eine Verbesserung der Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung (vgl. Meinhold/Matul 2011) ermöglichen.

In Bezug auf das methodische Handeln von BewährungshelferInnen werden von den ExpertInnen Einzelfallhilfe, als Voraussetzung für eine tragfähige Arbeitsbeziehung, Deliktverarbeitung, als Element einer verstärkten Orientierung an der Rückfallprävention, und steuernde Sozialarbeit, als konsequente Arbeit an den rückfallsrelevanten Faktoren, bezeichnet. Veränderungen werden durch Modernisierung der Abläufe, gestiegene Anforderungen betreffend der Dokumentation, Vereinheitlichung der methodischen Standards und Positionierung zwischen Auftrag, Leistungserbringung und gegenüber der eigenen Profession formuliert. In der Literatur wird Standardisierung im methodischen Handeln von BewährungshelferInnen Aktivierung bzw. Freisetzung ungenützter Ressourcen für die Prozessoptimierung zugeschrieben und als Maßnahme der Qualitätssicherung zur Erreichung von Wirksamkeit im Sinne der Nachweisbarkeit gegenüber AuftraggeberInnen angeführt.

Die zweite Forschungsfrage *„Welche Hausforderungen ergeben sich bei der Führung von ea. BewährungshelferInnen in der Qualitätssicherung hinsichtlich der fachlichen Standards.“* stellt einen Exkurs der vorliegenden Arbeit dar. In den Forschungsergebnissen haben sich die Themenblöcke Ausbildung / Herkunftsberuf, Dokumentation und Methodik abgebildet.

Betrachtet man das Thema Ausbildung / Herkunftsberuf, so haben die ExpertInnen angeführt, dass sich zunehmend Personen als ea. BewährungshelferInnen bewerben und/oder tätig sind, welche eine Ausbildung in der Sozialen Arbeit absolviert haben. Dieser Umstand wird positiv gewertet, welchen den Einstieg in die ea. Tätigkeit erleichtert und eine Entlastung für die Teamleitung im Rahmen der Qualitätssicherung darstellt. Kritisch wird der Rückgang engagierter BürgerInnen, welche bereit sind, freiwillige Betreuung im Rahmen der Straffälligenhilfe zu übernehmen, gewertet. Als Herausforderung für die Führung ea. BewährungshelferInnen werden die Vermittlung von fachlichen Standards bei unterschiedlichen Herkunftsberufen beschrieben. In der Literatur wird auf den unverändert hohen Stellenwert der ehrenamtlichen Tätigkeit hingewiesen und dass mit zunehmender Professionalisierung von sozialen Organisationen das Profil der Ehrenamtlichkeit im sozialen Bereich unklar wird.

Zum Thema Dokumentation in Bezug auf Qualitätssicherung der fachlichen Standards bei ea. BewährungshelferInnen haben sich in den Interviews Herausforderungen für die

Teamleitung betreffend der fachlichen, organisatorischen und administrativen Einschulung und Anleitung abgebildet, welche sich in mangelnder Fachlichkeit in der Verschriftlichung, fehlender struktureller Maßnahmen in den Bereichen technische Ausrüstung und interner Ausbildung darstellen. In der Literatur wird angeführt, dass ehrenamtlich engagierte Personen verschiedene Interessen mitbringen und daher Auswahlverfahren hinsichtlich der Aufnahme von ea. MitarbeiterInnen als sinnvoll erachtet werden und zudem die Chance bieten „möglichst transparent mit einem klaren Profil“ (Heimgartner 2004: 97) die Anforderungen der ea. Tätigkeit darzustellen.

Als Herausforderungen bei der Führung ea. BewährungshelferInnen in der Qualitätssicherung in Bezug auf das methodische Handeln werden von den ExpertInnen die Anleitung im methodischen Handeln und die Verantwortung der Fallzuteilung, fehlender Austausch und mangelnde Maßnahmen zur Einschulung für ea. BewährungshelferInnen angeführt. In der Literatur wird beschrieben, dass Abläufe, Prozesse und das methodische Handeln der Ehrenamtlichen weitgehend den hauptamtlichen BewährungshelferInnen angeglichen sind und daher in der Führung/Anleitung eine transparente Auswahl an Interventionen, mit Fokus auf die spezifische Aufgabe, erforderlich ist.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass im Prozess der Qualitätsentwicklung Veränderungen auf das methodische Handeln von BewährungshelferInnen in der Fallarbeit erkennbar sind durch steigende Anforderungen in Bezug auf qualitätssichernde Maßnahmen. Hinsichtlich der Führung von ea. BewährungshelferInnen können Herausforderungen in der Qualitätssicherung betreffend der fachlichen Standards durch die zunehmende Professionalisierung der Ehrenamtlichkeit abgeleitet werden. Es ergeben sich Spannungsfelder unterschiedlicher Interessen, welche eine permanente Auseinandersetzung etablierter Maßnahmen, unter Miteinbeziehung aller Beteiligten und unter Berücksichtigung vorhandener Ambivalenzen, erfordert. Gezieltes und nachhaltiges Personalmanagement versteht sich als wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Unternehmensführung sozialer Einrichtungen. Die Ressource Personal spielt dabei eine zentrale Rolle; ihr wird das größte Erfolgspotential eines Unternehmens zugeschrieben. Motivation und Qualifikation gelten dabei als bestimmender Faktor bei der Bestimmung von Qualität sozialer Dienstleistungen, weshalb das Steuern, Entwickeln und Gestalten der Arbeitsfähigkeit und der Kompetenzen der MitarbeiterInnen eines Unternehmens wesentliche Komponenten darstellen und deren Berücksichtigung für die künftige Entwicklung des Vereins Neustart, als fundamentale Inhalte einer positiven Organisationsentwicklung, als möglicher Ausblick skizziert werden.

Literatur

Arnold, Ulli (2014): Qualitätsmanagement. In: Arnold, Ulli / Maelicke, Bernd (Hrsg.) (2014): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4. Auflage, Baden-Baden: Nomos, S. 585-622.

Arnold, Ulli (2014): Besonderheiten der Dienstleistungsproduktion. In: Arnold, Ulli / Maelicke, Bernd (Hrsg.) (2014): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4. Auflage, Baden-Baden: Nomos, S. 460-477.

Badelt, Christoph / Hollerweger, Eva (2001): Das Volumen ehrenamtlicher Arbeit in Österreich. Wien: Wirtschaftsuniversität.

Badelt, Christoph (2007): Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor. In: Badelt, Christoph Meyer, Michael / Simsa, Ruth (Hrsg.) (2007): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. 4. Auflage, Stuttgart: Schäffer- Poeschel, S. 503-531.

Benes, Georg / Groh, Peter (2014): Grundlagen des Qualitätsmanagements. 3. Auflage, München: Hanser.

Bode, Sara (2012): Personalmanagement in der Sozialen Arbeit. In: Bieker, Rudolf / Vomberg, Edeltraud (Hrsg.) (2012): Management in der Sozialen Arbeit. 1. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer, S. 91-112.

Bommes, Michael / Scherr, Albert (2012): Soziologie der Sozialen Arbeit. Eine Einführung in Formen und Funktionen organisierter Hilfe. 2. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Fleißa, Steffen (2015): Ehrenamt – unbezahlt und unbezahlbar. In: Leidfaden, Fachmagazin für Krisen, Leid und Trauer, 4/2015, 4-9.

Galuske, Michael (2011): Methoden der Sozialen Arbeit. 9., ergänzte Auflage, Weinheim und München: Juventa.

Gläser, Jochen / Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Heimgartner, Arno (2004):. Ehrenamtliche bzw. freiwillige Arbeit in Einrichtungen Sozialer Arbeit. 1. Auflage, Frankfurt am Main: Peter Lang.

Hermann, Wolfgang / Rosenberg, Marco (2003): Ihre Zufriedenheit ist unser Ziel. In: SuB, Zeitschrift für Sozialarbeit und Bewährungshilfe. 1c/2003, 1.

Hermann, Wolfgang (2007): Nachhaltige NPO-Management-Excellence. https://www.neustart.at/at/files/pdf/webpublikationen/arbeitsfaelle/management_excellence_hermann.pdf?m=1354983151 [10.01.2018]

Herrmannstorfer, Udo (2004): Wege zur Qualität. In: Peterander, Franz / Speck, Otto (Hg.) (2004): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. 2. Auflage, München: Ernst Reinhardt, S. 217-228.

Jund, Sebastian (o.A.): Qualitätsmanagement. Was ist Qualitätsmanagement genau? <https://sevdesk.at/lexikon/qualitaetsmanagement/> [10.01.2018]

Klug, Wolfgang (2009): Was kommt nach den Standards? Methodische Herausforderungen für die Soziale Arbeit in der Justiz. In: BewHi, Zeitschrift für Bewährungshilfe 3/2009, 297-308.

Koss, Christoph (2017) Steuernde Sozialarbeit als wirksame Rückfallprävention. In: Report 2017, Zeitschrift der Österreichischen Bewährungshilfe, 10-11.

Kufner, Jonathan / Reidinger, Veronika (2016): Methodik der österreichischen Bewährungshilfe. In: Soziales_Kapital. Wissenschaftliches Journal österreichischer Fachhochschul-Studiengänge Soziale Arbeit, Nr. 15/2016, 280-295.

Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. 5. Auflage, Weinheim und Basel: Beltz.

Lueger, Manfred (2010): Interpretative Sozialforschung: Die Methoden.1. Auflage, Wien: Facultas.

Maelicke, Bernd (2014): Sozialmanagement als Strategie der Systemsteuerung. In: Arnold, Ulli / Maelicke, Bernd (Hrsg.) (2014): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4. Auflage, Baden-Baden: Nomos, S. 825-935.

Mayer, Klaus / Schlatter, Ursula / Zobrist, Patrick (2007): Das Konzept der Risikoorientierten Bewährungshilfe. In: Bewährungshilfe: Soziales, Strafrecht, Kriminalpolitik, 1/2007, 38.

Meinhold, Marianne (1996): Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit, 1. Auflage, Freiburg: Lambertus.

Meinhold, Marianne / Matul Christian (2003): Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie. 1. Auflage, Baden-Baden: Nomos.

Meinhold, Marianne / Matul Christian (2011): Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie. 2. Auflage. Baden-Baden: Nomos.

Merchel, Joachim (2006): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Erfahrungen zur Verarbeitung und zur Umsetzung des Themas „Qualität“. In: Der pädagogische Blick 14/2006, 195-208.

Merchel, Joachim (2013): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. 4. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Moos, Gabriele (2004): Balanced Scorecard – ein geeignetes Führungsinstrument für Soziale Einrichtungen? In: Peterander, Franz / Speck, Otto (Hg.) (2004): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. 2. Auflage, München: Ernst Reinhardt, S. 192-202.

Möstl, Reinhard / Liebl, Alois / Plaschka, Ulli / Pieber, Anneliese / Eisl, Bernhard / Widlhofer, Eva / Helena Breitfuß-Valesko Helena / Schlechter, Hansjörg / Kaiser, Jürgen (2018): Handbuch für ehrenamtliche Bewährungshelferinnen und Bewährungshelfer. Verein Neustart. Wien.

Neustart (o.A.): Unsere Ehrenamtlichen sind wichtige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter https://www.neustart.at/at/de/ihre_mithilfe/ehrenamt.php. [29.12.2017]

Pantucek-Eisenbacher, Peter (2010): Soziale Arbeit in Österreich: <http://www.pantucek.com/index.php/soziale-arbeit/texte/147-soziale-arbeit-in-oesterreich>.

[11.12.2017]

Popp, Reinhold (1994): Die gesellschaftliche Aufgabe der Sozialarbeit. In: Kufner, Jonathan / Reidinger, Veronika (2016): Methodik der österreichischen Bewährungshilfe. Wissenschaftliches Journal österreichischer Fachhochschul-Studiengänge Soziale Arbeit, Nr. 15/2016, 280-295.

Speck, Otto (2004): Marktgesteuerte Qualität – eine neue Sozialphilosophie? In: Peterander, Franz / Speck, Otto (Hg.) (2004): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. 2. Auflage, München: Ernst Reinhardt, S. 15-30.

Staub-Bernasconi, Silvia (2007): Vom beruflichen Doppel – zum professionellen Trippelmandat. In: SIÖ, Zeitschrift für Soziale Arbeit, Bildung & Politik, 02/07, 8-17.

Steinlechner, Gerhard (1993): Zur Diskussion um fachliche Standards in der Durchführung der Bewährungshilfe. In: SuB, Zeitschrift für Sozialarbeit und Bewährungshilfe. Nr. 1, S. 33-37.

Stoll, Bettina (2008): Balanced Scorecard für Soziale Organisationen. 2. Auflage, Regensburg: Walhalla.

Textor, Martin (2015): Das Kita-Handbuch. <https://www.kindergartenpaedagogik.de/> [12.04.2018]

Theis, Ute / Strauß, Hiltrud / Schreiner, Ansgar / Potsdawa, Norbert / Max, Hans Albert / Ludemann, Hans Gerd / Kunze, Wilfried / Julien, Alfred (2004): Standards der Bewährungshilfe. <https://www.edoweb-rlp.de/resource/edoweb:3273792/data> [27.12.2017]

Vomberg, Edeltraud (2012): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. In: Bieker, Rudolf / Vomberg, Edeltraud (2012): Management in der Sozialen Arbeit. Stuttgart: Kohlhammer, S. 132-155.

Daten

Interview E1, geführt von Martina Geringer, Einrichtung Verein Neustart Wr. Neustadt, am 12.09.2017

Interview E2, geführt von Martina Geringer, Einrichtung Verein Neustart Wr. Neustadt, am 12.09.2017

Interview E3, geführt von Martina Geringer, Einrichtung Verein Neustart Wr. Neustadt, am 4.10.2017

Interview E4, geführt von Martina Geringer, Einrichtung Verein Neustart Wr. Neustadt, am 4.10.2017

Interview E5, geführt von Martina Geringer, Einrichtung Verein Neustart Krems, am 9.10.2017

Interview E6, geführt von Martina Geringer, Einrichtung Verein Neustart Krems, am 9.10.2017

Interview E7, geführt von Martina Geringer, Einrichtung Verein Neustart Wr. Neustadt, am 9.10.2017

Abbildungen

Abbildung 1: Darstellung der Samplestruktur.....27

Abkürzungen

Anm. d. V.	Anmerkung der Verfasserin
E	Interviewpartnerin ExpertIn
ebd.	ebenda
ea.	Ehrenamtliche
i. d. R.	in der Regel
m.E.	meines Erachtens
o.g.	oben genannt
RISK-Programm	Risikoorientiertes Interventionsprogramm für straffällige KlientInnen
TZ	Textzeile
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
zit. In	zitiert in

Anhang

Interviewleitfäden

Interviewleitfaden für AbteilungsleiterInnen

- Was ist Bewährungshilfe? Auftraggeber? Zielgruppe? Ziel?
- Welches Anforderungsprofil gibt der Verein an BewährungshelferInnen vor?
- Wie sieht das Tätigkeitsprofil eines Bewährungshelfers/Bewährungshelferin aus?
- Welche strategischen und operativen Ziele verfolgt der Verein und wie werden diese überprüft? (oder: Welche Maßnahmen werden vom Verein Neustart gesetzt um die Umsetzung von strategischen und operativen Zielen zu gewährleisten bzw. deren Umsetzung zu prüfen?)
- Wie gestaltet sich der Prozess der Qualitätsentwicklung?
- Welche Veränderungen lassen sich im Prozess der Qualitätsentwicklung beschreiben?
- Welche Methoden und Techniken der Sozialen Arbeit kommen bei der Fallarbeit zum Einsatz?
- Wie wirkt sich Qualitätsentwicklung auf die Methoden in der Fallarbeit aus?
- Welche Herausforderungen in der Qualitätssicherung gibt es bei der Führung von e.a. BewährungshelferInnen?

Interviewleitfaden für BewährungshelferInnen

- Was ist Bewährungshilfe? Auftraggeber? Zielgruppe? Ziel?
- Wie sieht das Tätigkeitsprofil eines Bewährungshelfers/Bewährungshelferin aus?
- Wie gestaltet sich der Prozess der Qualitätsentwicklung?
- Welche Veränderungen lassen sich im Prozess der Qualitätsentwicklung beschreiben?
- Welche Methoden und Techniken der Sozialen Arbeit kommen bei der Fallarbeit zum Einsatz?
- Wie wirkt sich Qualitätsentwicklung auf die Methoden in der Fallarbeit aus?

Interviewleitfaden für TeamleiterInnen ea. BewährungshelferInnen

- Was ist Bewährungshilfe? Auftraggeber? Zielgruppe? Ziel?
- Wie sieht das Tätigkeitsprofil eines Bewährungshelfers/Bewährungshelferin aus?
- Wie gestaltet sich der Prozess der Qualitätsentwicklung?
- Welche Veränderungen lassen sich im Prozess der Qualitätsentwicklung beschreiben?
- Welche Methoden und Techniken der Sozialen Arbeit kommen bei der Fallarbeit zum Einsatz?
- Wie wirkt sich Qualitätsentwicklung auf die Methoden in der Fallarbeit aus?
- Welche Herausforderungen der Qualitätssicherung gibt es bei der Führung von e.a. BewährungshelferInnen?

Auswertungsbeispiel

Anwendung der Forschungsmethode Themenanalyse nach Froschauer / Lueger

Interview 3					
Thema	Stelle im Text	Merkmal	Kontext	Kontextualisierung	
Grundlagen BWH	I3Z10,14	Auftraggeber	Von Gericht angeordnet	sachlich	
	I3Z12	Ziel	Unterstützung, deliktfrei	sachlich, zeitlich	
	I3Z25	Anforderung	Zusammenarbeit	sachlich	
	I3Z47	Anforderung	Dokumentation	sachlich, zeitlich	
Qualitätsentwicklung	I3Z38,47	Anforderung	Dokumentation	sachlich, zeitlich	
	I3Z39,70	Standards	Teambesprechungen	zeitlich	
	I3Z40	Regelungen Richtlinien	Kontrolle		
	I3Z43	Information	Fortbildungen	sachlich, zeitlich	
	I3Z49	Kontrolle	Fachaufsicht	sachlich, zeitlich	
	I3Z52	Interne Vorgaben	Regelungen, Richtlinien	sachlich	
	I3Z57	Anforderung	Veränderung der Dokumentation	zeitlich	
Methoden	I3Z19	Arbeitsweise	Einzelfallhilfe	sachlich	
	I3Z21	Arbeitsweise	Deliktverarbeitung	sachlich	
Ehrenamtliche BWH	I3Z67	Anforderung	Unterschiedliche Berufe, Herausforderung	sachlich, zeitlich	
	I3Z69	Information	Weiterbildung, Schulungen	zeitlich	
	I3Z70,76,82	Standards	Teambesprechungen		
	I3Z74	Anforderung	Ausbildung	zeitlich	
	I3Z76	Standards	Fehlender Austausch	zeitlich	
	I3Z83	Anforderung	Qualitätssicherung	sachlich, zeitlich	
	I3Z89	Anforderung	Dokumentation	sachlich, zeitlich	
	I3Z91	Voraussetzungen	Ausstattung	sachlich	

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Martina Geringer, geboren am 06.01.1970 in St. Pölten, erkläre,

1. dass ich die in dieser Masterthesis mit meinem Namen gekennzeichneten Teile selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Masterthese bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

St. Pölten, am 18.04.2018



Unterschrift