

4.3 Qualitätsmanagement – Ökonomisierung oder Professionalisierung Sozialer Arbeit ?

(1) Qualität geht auf den lateinischen Begriff *qualitas* zurück, d.h. Beschaffenheit, Eigenschaft, und bezeichnet in der Regel die Gesamtheit von Merkmalen oder Werten, die Produkten, Dienstleistungen oder Institutionen, aber auch Personen, Ideen oder Handlungen aufgrund von normativen Vorstellungen bzw. Konventionen zugeschrieben werden. Der Begriff der Qualität an sich ist also eigentlich inhaltsleer und füllt sich nur über Wertsetzungen im Hinblick darauf, was für gut, geeignet oder angemessen usw. gehalten wird. Demgemäß stellt sich die Qualitätsfrage nicht nur als Fachfrage, sondern auch als Machtfrage.



[1]

(2) Wenn es um die Qualität Sozialer Arbeit geht, sind demgemäß mindestens drei Perspektiven angefragt, die erforderlichenfalls um eine vierte zu ergänzen wären.

(2.1) Dies ist zum einen die Sicht der Betroffenen / KlientInnen selbst, die sowohl ExpertInnen in eigener Sache als auch möglicherweise hilfsbedürftig im Hinblick auf ihre Selbstwahrnehmung und Problemeinsicht sind.

(2.2) Zum Zweiten ist es die Sicht der professionellen HelferInnen, die eine fachliche Vorstellung von qualitativ guter Arbeit haben sollten, wobei sie sicherlich nicht immer unbefangen oder unberührt von einer „déformation professionnelle“ sind.

(2.3) Zum Dritten sind für das Qualitätsmanagement die Vorgaben / Vorstellungen des Gesetzgebers bzw. Finanziers von entscheidender Bedeutung, die sowohl in der Sache aufgrund hoheitlicher Funktionen (Eingriffsverwaltung etc.) als auch im Verständnis von Sparsamkeit bzw. Wirtschaftlichkeit ganz erheblich von dem Verständnis anderer AkteurlInnen differieren können.

(2.4) Last not least mag es sinnvoll sein, Experten (Wissenschaftler, Supervisoren etc.) in das Qualitätsmanagement mit einzubeziehen, da sie externe Erkenntnisse in den Prozess einbringen können, die alle Vor- und Nachteile einer von der Sache selbst losgelösten Perspektive haben.

(2.5) In diesem Sinne wäre Qualitätsmanagement multiperspektivisch angelegt, wobei kein Monopolanspruch auf eine „objektive“ Norm behauptet würde.



[2]

(3) Ebenso wenig Sinn macht es, die Qualität monolithisch zu bestimmen, etwa gemäß der schlichten Vorstellung: „Entscheidend ist ja letztlich nur, was hinten dabei rauskommt.“ Dies unterschlägt die Vielfalt der Dimensionen des Qualitätsbegriffs:

(3.1) Zum einen geht es sicherlich auch im Sozialen Sektor um die Ergebnis-, Output- bzw. Produktqualität, wobei jedoch in der Sozialarbeit typischerweise das Ergebnis einer Handlung durch die Handlung selbst vielfach gar nicht eindeutig zu bestimmen ist. Soziale Arbeit ist nämlich vor allem eine Ko-Produktion zwischen Helfendem und Hilfsbedürftigem, sodass der/die Professionelle in dem Ergebnis seiner Handlung konstitutiv auf sein Gegenüber angewiesen ist.

(3.2) Demgemäß ist auch der Prozess der Arbeit, also das, was im Verlauf der Hilfeebringung / Interaktion sich abspielt, wie etwa die Bildung von Vertrauen, Selbstbewusstsein etc., d. h. die Prozessqualität, in das Qualitätsmanagement mit einzubeziehen, da sie oftmals die Bedingungen der Möglichkeit eines „guten“ Ergebnisses oder einfach auch „nur“ gelungene Abläufe beschreibt.

(3.3) In einem weiteren Sinne ist die Reichweite –selbst ausgezeichnet durchgeführter– Sozialarbeit grundsätzlich beschränkt, da für sie selbst oftmals die entscheidenden Bedingungen des Erfolgs bzw. Misserfolgs gar nicht beeinflussbar sind. So ist z.B. die Reintegration von Langzeitarbeitslosen vorwiegend zumeist nicht eine Funktion gelungener Sozialer Arbeit (Stabilisierung, Training

Achim Trube

lehrt Politikwissenschaft an der Universität Siegen mit den Schwerpunkten „Sozial- und Arbeitsmarktpolitik“ sowie „Sozialadministration“. Ehrenamtlich arbeitet er in der Memorandum-Gruppe an den jährlichen Alternativ-Gutachten zur Beurteilung der sozialen und wirtschaftlichen Lage in der Bundesrepublik mit.

etc.), sondern vielmehr entscheidend eine Funktion der Aufnahmefähigkeit der regionalen Arbeitsmärkte, wobei die Verfahrensqualität Sozialer Arbeit – wenn auch nicht entscheidend - jedoch äußerst wichtig sein kann. Diese so genannte Prozederequalität erfasst, ob das Vorgehen bzw. die Methoden der Sozialen Arbeit nach den Stand der Kunst angelegt und angewendet worden sind, und zwar unabhängig davon, ob ein Erfolg in der Sache (Output-Qualität) zu verzeichnen war.

(3.4) Auch Soziale Arbeit schwebt nicht im materiell luftleeren Raum, d.h., sie ist auf ganz konkrete „Produktionsbedingungen“, wie etwa ausreichend Zeit, Raum, Personal, eine entsprechende Finanzausstattung, ein technisches Equipment usw. angewiesen. Diese Strukturqualität Sozialer Arbeit, die ebenso die formale Qualifikation der MitarbeiterInnen oder auch die Ungestörtheit von Beratungssettings und andere Rahmenbedingungen umfasst, ist eine notwendige – wenn auch keine hinreichende Bedingung für Erfolg.

(3.5) In diesem Sinne wäre Qualitätsmanagement multidimensional angelegt, indem sie neben der Produktqualität auch die Prozess- und die Prozederequalität sowie die Strukturqualität als Rahmenbedingungen der Arbeit in die Betrachtungen mit einbezieht.

[3]



(4) Wenn man vor diesem Hintergrund die Frage stellt, wem denn die Einführung eines Qualitätsmanagements im Sozialen Sektor nutzt, dann ergeben sich die Antworten auf zwei differenten Ebenen. Einerseits ist es die Ebene der Opportunitäten, d.h. der denkbaren Möglichkeiten des Zugewinns für die Betroffenen, die Professionellen, die

AuftraggeberInnen usw. Ein solcher potentieller Nutzen des Qualitätsmanagements liegt grundsätzlich...

(4.1) für die AdressatInnen der Sozialen Arbeit z.B. im möglichen Schutz vor schlechten Leistungen und einem erhöhten Verteidigungspotential gegenüber wenig kompetenten Anbietern im Sinne optimierter „Konsumentensouveränität“

(4.2) für die AnbieterInnen von Sozialen Leistungen z.B. in der Chance zur Erhöhung der Professionalität und durch die klare Definition von Zielen und Bewertungsgrößen im Schutz vor Burning-out

(4.3) die AuftraggeberInnen in der Möglichkeit der Steuerung von Effektivität und Effizienz der Leistungen sowie einer Optimierung der Mittel-Allokation

(4.4) für die ExpertInnen ggf. in der Einbringung von fachlichen bzw. wissenschaftlichen Kriterien in die Arbeit, was auch den Theorie-Praxis-Transfer und die Standardisierung von Evaluationsverfahren verbessern helfen kann.

[4]



(5) Neben dem potentiellen Nutzen eines Qualitätsmanagements muss man gerade unter den Prämissen knapper öffentlicher Mittel andererseits auch die Gefahren für die verschiedenen AkteurInnen in der Sozialen Arbeit sehen, die typischerweise in fünf „Kurzschlüssen“ eines primär ökonomisch motivierten Vorgehens liegen. Dies sind die Gleichsetzungen von Effektivität mit Effizienz, von Betriebswirtschaft mit Volkswirtschaft, die Gleichsetzung von Quantifizierbarkeit mit Objektivierbarkeit, die Vermischung von Qualitätsanalyse und Wirkungsanalyse sowie die Vorstellung, dass endogene Steuerung automatisch exogene Effekte erzeugen würde. Wie lauten nun die Unterstellungen im Einzelnen und was sind ihre Konsequenzen?

(5.1) Die erste Verkürzung besteht darin, Effektivität mit Effizienz gleichzusetzen. Erstere bezeichnet aber –genau genommen– den Grad der inhaltlichen bzw. fachlichen Zielerreichung, d.h. den Grad

der Wirksamkeit, Letztere hingegen definiert den Grad der Wirtschaftlichkeit – also den erforderlichen Aufwand für die jeweilig erzielte Wirksamkeit. Schaut man sich nur den Aufwand an, so kann man etwas über Sparsamkeit, aber nicht über Wirtschaftlichkeit aussagen. Effektivität und Effizienz sind nur identisch in erwerbswirtschaftlichen Organisationen, wo das inhaltliche Ziel zugleich das wirtschaftliche ist, was ausdrücklich nicht in öffentlichen und gemeinnützigen Organisationen der Fall ist.

- (5.2) Die Gleichsetzung der betriebswirtschaftlichen Perspektive mit der volkswirtschaftlichen Sicht ignoriert systematisch, dass die Summe einzelwirtschaftlich rationalen Verhaltens nicht automatisch auch die gesamtwirtschaftlich rationalste Strategie ist. Konzentrieren sich die TrägerInnen sozialer Dienste beispielsweise jeweils nur auf jene Klienten mit den geringsten Beeinträchtigungen, um so die größten Chancen eines Integrationserfolgs zu haben, so wird dies insgesamt dazu führen, dass jene potentiellen AdressatInnen, die eines Förderangebots vergleichsweise am nötigsten bedürften, die geringsten Chancen hätten, dies tatsächlich zu bekommen, was volkswirtschaftlich völlig kontraproduktiv ist.
- (5.3) Die Verwechslung des Quantifizierbaren mit dem Objektivierbaren lässt für die Qualitätsbeschreibung letztlich nur jenes gelten, was messtechnisch erfassbar ist, wie etwa Geld, Zeit, Anzahl der KlientInnen etc., obwohl es möglicherweise relativ unbedeutend ist für die Bewertung der Leistung. So kommt es dann oftmals zur Reduzierung des Wesentlichen auf das Zählbare, weil Phänomene wie beispielsweise „psycho-soziale Stabilisierung“ empirisch außerordentlich schwer messbar sind und demzufolge

dann aus der Qualitätsbetrachtung ausgeblendet bleiben.

- (5.4) Qualitätsanalysen bzw. Qualitätsmanagement betrachten jene Parameter der Leistung, die zuvor als Kenngrößen des Erfolgs bestimmt und operationalisiert worden sind. Dieser Blick auf die intendierten Wirkungen verstellt die Sicht auf Fragen der Evaluation bzw. Wirkungsanalyse, die gezielt auch (nicht-beabsichtigte) Nebenwirkungen oder Alternativstrategien im Fokus haben. So könnte Soziale Arbeit z.B. auch zur Problemerzeugung (Entmündigung o.ä.) und nicht nur zur Problemlösung beitragen, was allerdings für eine Gesamtbewertung im Sinne einer Netto-Wirkungsanalyse nicht unbedeutend wäre.
- (5.5) Qualitätsmanagement im Zeichen knapper Kassen setzt auf die Optimierung der endogenen Steuerung von Trägern bzw. Einrichtungen Sozialer Arbeit, und zwar zumeist in der Hoffnung, dass damit generell die übertragenen Aufgaben besser lösbar wären. Dies führt systematisch immer dann zum Scheitern, wenn die Ursachen der Probleme auf exogene Bedingungen zurückführbar sind (z.B. strukturelle Massenarbeitslosigkeit), die der Bewirkungsreichweite sozialer Organisationen überhaupt nicht zugänglich sind. Ohne Differenzierung zwischen endogener Steuerung und exogenen Wirkungen ist oftmals funktionaler Dilettantismus vorprogrammiert, der einerseits zwar ständig bessere Arbeit macht, aber damit andererseits nichts Substantielles zu Problemlösung beizutragen in der Lage ist.

[5]

Typische Risikoszenarien des Qualitätsmanagements im Zeichen „knapper Kassen“

	Risikoszenarien des Austeritäts-Managements	Unterstellungen	Folgen (exemplarisch)
I	Effizienz = Effektivität	Gleichsetzung von Wirtschaftlichkeit mit Wirksamkeit	Präferenz der preiswerten vor der professionellen Problemlösung → Creaming-the-Poor
II	Betriebswirtschaft = Volkswirtschaft	Gleichsetzung von einzelwirtschaftlichem Nutzen mit gesamtwirtschaftlichem Nutzen	Externalisierung der sozialen Kosten in die Gesellschaft → Privatisierung der Gewinne / Sozialisierung der Verluste
III	Quantifizierbarkeit = Objektivierbarkeit	Gleichsetzung des messtechnisch Erfassbaren mit dem qualitativ Verallgemeinerbaren	Reduzierung des Wesentlichen auf das Zählbare → Technisierung des Qualitätsmanagements
IV	Qualitätsanalyse = Wirkungsanalyse	Gleichsetzung der intendierten Wirkungen mit allen Wirkungen	Ausblendung der Opportunitätskosten und nicht-intendierten Nebenwirkungen → Evaluation als „beschränkte Auftragsforschung“
V	Endogene Steuerung = Exogene Effekte	Binnenmodernisierung/-optimierung beeinflusst externe Rahmen-/ Strukturbedingungen	Funktionaler Dilettantismus → Vorprogrammierung systematischen Scheiterns

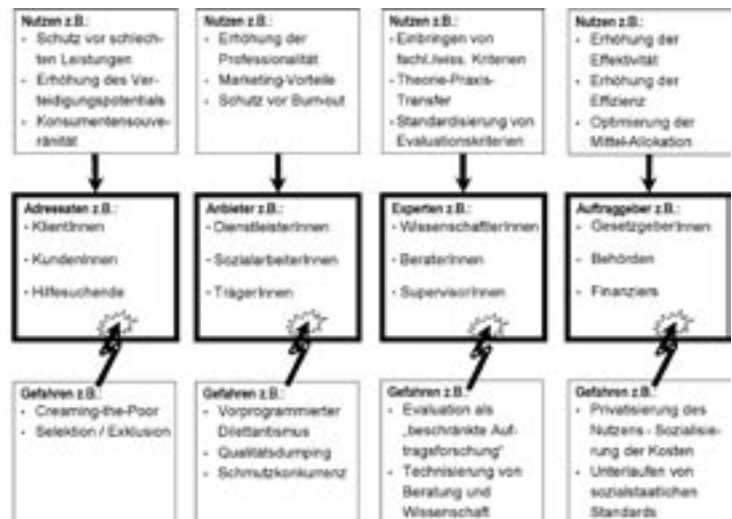
(6) Diese Verkürzungen der Qualitätsdebatte führen zu typischen Risiken im Qualitätsmanagement Sozialer Arbeit, die die möglichen Chancen solcher Innovationsprozesse massiv konterkarieren können:

(6.1) Auf der Ebene der AdressatInnen der Arbeit kann es zu Creaming-the-poor-Effekten kommen, indem nur noch die Besten unter den Benachteiligten eine Förderung erhalten, weil sie am ehesten Erfolg versprechend sind.

(6.2) Auf der Ebene der DienstleisterInnen bzw. TrägerInnen Sozialer Arbeit kann es z.B. zur „Schmutzkonzurrenz“ kommen, indem mit Billigangeboten der Gesichtspunkt der Sparsamkeit bei öffentlichen Ausschreibungen bedient wird, wobei die Wirtschaftlichkeit qualifizierter Angebote dann hoffnungslos abgeschlagen sein wird, wenn nicht Effektivität und Effizienz integriert bewertet werden.

(6.3) Selbst auf der Ebene der Finanziers und AuftraggeberInnen Sozialer Leistungen, also der staatlichen Ebene, werden solche Prozesse langfristig auch mit erheblichen Schäden verbunden sein, indem sich die Folgen von Sozialdumping (z.B. Minijobs bei TrägerInnen etc.) beim Fiskus bzw. den Parafiski (gesetzliche Sozialversicherungen etc.) niederschlagen und dort zu erheblichen Einnahmeausfällen bzw. zu zusätzlichem Bedarf an Fürsorgeleistung führen können. Wenn überdies die Träger Sozialer Arbeit im Sinne einer falsch verstandenen Qualitätskonkurrenz vor allem die gering belasteten AdressatInnen für ihre Angebote präferieren, wird der Staat letztlich auf den meist belasteten Benachteiligten „sitzenbleiben“, für die dann entweder Dauertransferleistungen oder mit zunehmender Ausgrenzung ein immer höherer Integrationsaufwand erforderlich werden wird.

(6.4) Die beschränkte Betrachtung nur intendierter Erfolge in einem verkürzten Qualitätsmanagement hat unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten den Charakter reiner Auftrags- bzw. Gefälligkeitsforschung, die nur das prüft und bewertet, was ihr die AuftraggeberInnen als Untersuchungshorizont vorgegeben haben. Neue wissenschaftliche Erkenntnis ist unter solchen Vorbedingungen schwer möglich, da dann nur das betrachtet wird, was man schon immer kannte, also oftmals das Nicht-Erwünschte systematisch ausgeblendet bleibt.



[6]

Qualitätsmanagement - Chancen und Risiken

(7) Will man angesichts dieser Risiken gleichwohl auf ein Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit nicht verzichten, dann müssten hierfür selbst wiederum Qualitätsstandards als verbindliche Essentials formuliert werden.

(8) Fragt man sich vor dem Hintergrund der Haushaltsrestriktionen und der damit verbundenen Risiken für ein professionelles Qualitätsmanagement, ob es grundsätzlich sinnvoll ist, sich auf solche Prozesse in der Sozialen Arbeit einzulassen, so begegnet man vielfach einem typischen Abwehrmuster, das sich wie folgt skizzieren lässt: „Das, was Soziale Arbeit macht, ist als solches ‘unermesslich’ und damit auch von außen gar nicht beurteilbar, wobei sich jedoch der Blick in die Black-Box der Arbeit mit den KlientInnen aus persönlichkeits- und datenschutzrechtlichen Gesichtspunkten von vornherein verbietet.“ Ein solches Abwehrmuster impliziert Dreierlei:

(8.1) Zum einen immunisiert sich Sozialarbeit als Disziplin damit gegen jegliche Kritik von Dritten und wird so zu einer Art Geheimwissenschaft, die wenn überhaupt nur von Druiden selbst bewertet werden kann. In der Konsequenz bedeutet dies, dass sich Soziale Arbeit kaum als lernendes System entwickeln kann und sich somit einer kontinuierlichen Professionalisierung weitgehend verschließt.

(8.2) Zum anderen weist ein solches Abwehrmuster die Legitimität des Nachweises angemessener Verwendung öffentlicher Mittel für die Soziale Arbeit grundsätzlich zurück, was sowohl gegenüber der Gesellschaft, die diese Finanzierungsmittel aufbringt als auch gegenüber den AdressatInnen ihrer Arbeit eher vordemokratische Züge hat.

(8.3) Zum Dritten überlässt eine solche „Defensivstrategie“ oftmals gefährlich schnell das Feld den allerorten aktiven UnternehmensberaterInnen und ControllerInnen, die in der Regel eher betriebswirtschaftlich ausgerichtet sind, kaum zwischen Effektivität und Effizienz differenzieren können oder wollen und überdies von Sozialer Arbeit auch inhaltlich weitgehend unberührt geblieben sind.

(9) Angesichts dieser Probleme einer Abwehrstrategie ist eher ein offensiver Umgang der Sozialen Arbeit mit der Qualitätsdebatte zu empfehlen, in dem sie ihre eigenen Gesichtspunkte von Fachlichkeit, aber auch eine professionelle Bescheidenheit einbringen sollte, die die Möglichkeiten ebenso wie die Grenzen des Erfolgs umreißt. So gilt es...

(9.1) die notwendigen Bedingungen des Erfolges, d.h. die Strukturqualität, zu definieren, und zugleich darauf hinzuweisen, dass das Vorhandensein notwendiger Bedingungen des Erfolgs (Raum, Zeit, Geld etc.) noch keine hinreichend Erfolgsgarantie ist;

(9.2) die Kriterien für die Professionalität des Handelns, d.h. die Prozederequalität, festzulegen, um klarzustellen, was dem Stand der Kunst in der Profession entspricht, und zugleich zu verdeutlichen, dass Methodenqualität nicht automatisch die gewünschte Ergebnisqualität erzeugt;

(9.3) die Reichweite Sozialer Arbeit bei Problemlösungen, d.h. die mögliche Ergebnisqualität der Arbeit, sorgfältig zu beschreiben, wobei sie sicherlich kein Allheilmittel für Markt- und Staatsversagen ist, was jedoch die Profession nicht davon freistellt, ihre (begrenzten) Wirkungen nebst Wirtschaftlichkeit offen darzulegen;

(9.4) last not least den angestrebten Verlauf der Koproduktion, d.h. die Prozessqualität, als Anspruchshorizont zu definieren, indem zugleich darauf zu verweisen ist, wie abhängig hier der Erfolg bzw. Misserfolg von AdressatInnen der Arbeit ist, was eine professionelle Dokumentation der Abläufe verlangt.

(10) Wenn es weder inhaltlich noch fachpolitisch sehr sinnvoll ist, sich dem Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit völlig zu verschließen (s.o.), dann kommt zuletzt oft das messtechnische Argument, das darauf abzielt, dass die wesentlichen Sachverhalte in der Sozialen Arbeit nicht messbar sind und deswegen vor allem die methodische Qualität und psychosoziale Prozesse kaum zu bewerten wären. Richtig ist, dass es für beides keine Standards gibt, was vermutlich wegen der Vielfältigkeit von legitimen Perspektiven und der Verschiedenartigkeit von Sachverhalten auch gar nicht sinnvoll ist. Eine Lösung des Problems liegt in der gezielten Entwicklung von Kriterien und Instrumenten mit den Akteuren gemeinsam in ihrem Arbeitsfeld, wie sich an Beispielen gut zeigen lässt. Dabei ist zumeist entscheidend, dass man induktiv und diskursiv von den unmittelbaren Erfahrungen und Vorstellungen der Betroffenen auszugehen beginnt, d.h., was ihrer Ansicht nach gut, angemessen, wünschbar usw. ist, um dies dann instrumentell zu operationalisieren und im darauf folgenden Schritt an solchen Qualitätskriterien die Verfahren und Prozesse für alle nachvollziehbar zu bewerten. An zwei Beispielen aus der Praxis soll ein solches Vorgehen verdeutlicht werden, wobei sich Ersteres auf die Prozederequalität (Schaubild 8) und Letzteres auf die Prozessqualität (Schaubild 9) bezieht. Hier wurden mit den AkteurInnen gemeinsam, d.h. mit den Professionellen bei der Prozederequalität und den von Arbeitslosigkeit Betroffenen bei der Prozessqualität, die jeweiligen Kriterien der Messung entwickelt und operationalisiert.

Bei allem Bemühen um Qualität wäre die Soziale Arbeit jedoch qualitativ letztendlich schlecht beraten, wenn sie die sozialpolitische Arbeit an den Konditionen ihres Erfolgs bzw. Misserfolgs vergäße, da eine operativ gute Arbeit nicht das Bemühen um bessere Strukturbedingungen für strategische Erfolge ersetzen kann.

Nachweis- und Bescheidenheitspflicht Sozialer Arbeit

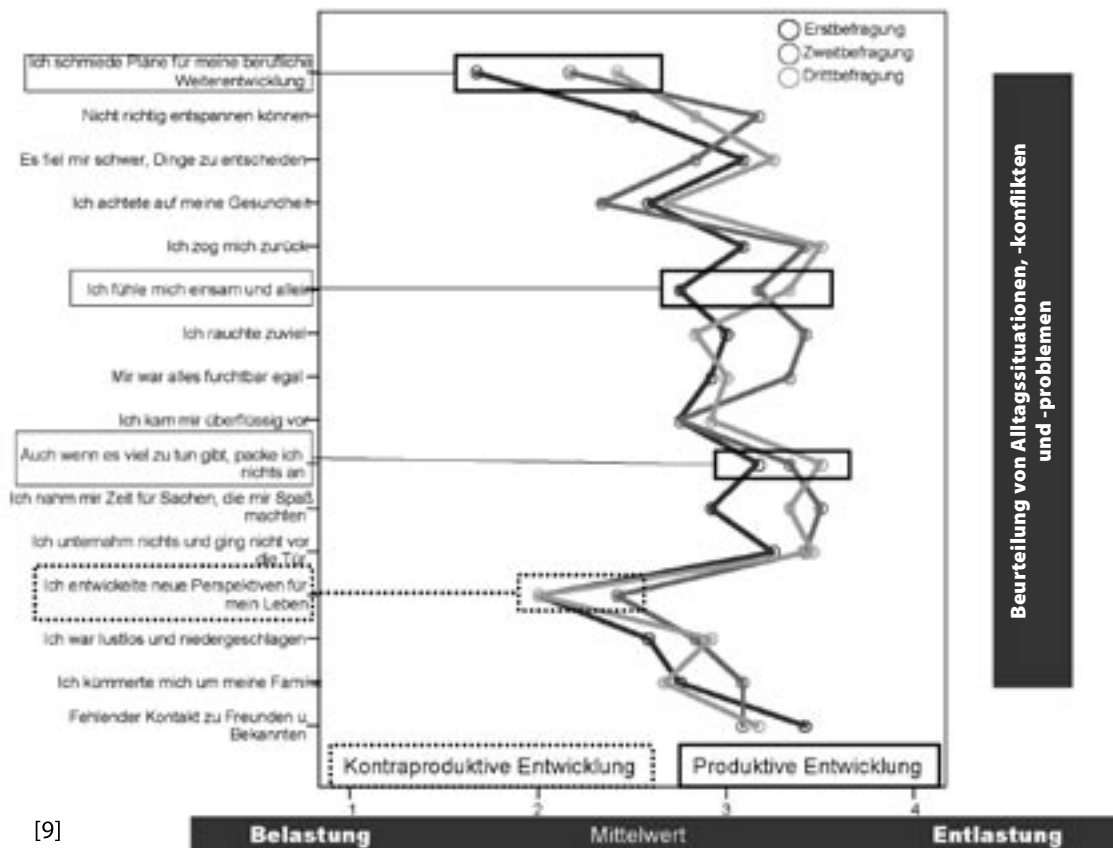
[7]

	Obligatorische Nachweise	Professionelle Kautelen
A	Notwendige Bedingungen des Erfolges (Strukturqualität)	Das Vorhandensein notwendiger Bedingungen des Erfolges ist noch keine hinreichende Erfolgsgarantie.
B	Professionalität des Handelns (Prozederequalität)	Der Stand der Kunst ist zu gewährleisten, auch wenn dies nicht automatisch zum Erfolg führt.
C	Reichweite der Sozialen Arbeit (Produktqualität)	Soziale Arbeit ist kein Allheilmittel für Markt- und Staatsversagen, was sie jedoch nicht davon freistellt, ihre (begrenzten) Wirkungen nebst Wirtschaftlichkeit offen zu legen.
D	Verlauf der Koproduktion sozialer Dienstleistungen (Prozessqualität)	Soziale Arbeit ist abhängig im Erfolg, ebenso wie im Misserfolg, von den Adressaten ihrer Leistung, wobei deren Entwicklung sorgfältig zu erfassen und zu fördern ist.

Assessment-Bogen				
Anstellungsberatung (diskursiv)				
Selbsteinschätzungen				
Befindlichkeitsbarometer des Beraters:				
„Ich fühle mich im Moment“	⊖ ⊖ ⊖	⊖ ⊖ ⊖	⊖ ⊖ ⊖	⊖ ⊖ ⊖
	sehr gut	sehr schlecht	sehr gut	sehr schlecht
Einschätzungen				
	Prof. Dr. Trube			⊖
(A) Beratungsqualifizierung				
(A ₁) räumliche Klientenzentrierung unter den gegebenen Umständen (Positionierung, Vermeidung v. Barrieren etc.)	⊖ ⊖ ⊖	⊖ ⊖ ⊖	⊖ ⊖ ⊖	⊖ ⊖ ⊖
	optimal	wirgendwo	optimal	wirgendwo
(A ₂) non-verbale Klientenzentrierung (Blickkontakt, gestische Affirmation etc.)	⊖ ⊖ ⊖	⊖ ⊖ ⊖	⊖ ⊖ ⊖	⊖ ⊖ ⊖
	optimal	wirgendwo	optimal	wirgendwo
(A ₃) verbale Klientenzentrierung („Drückerbau“, Formulierungshilfen, Verbalisierung v. Signalen etc.)	⊖ ⊖ ⊖	⊖ ⊖ ⊖	⊖ ⊖ ⊖	⊖ ⊖ ⊖
	optimal	wirgendwo	optimal	wirgendwo
(A ₄) Signalisierung von Akzeptanz (Angstproduktion, Bewahrungsrückhaltung etc.)	⊖ ⊖ ⊖	⊖ ⊖ ⊖	⊖ ⊖ ⊖	⊖ ⊖ ⊖
	sehr gut gelungen	gar nicht gelungen	sehr gut gelungen	gar nicht gelungen
(A ₅) Empathie (zineffektive Annahme, Reflexionsfähigkeit, Erkennen v. Barrieren etc.)	⊖ ⊖ ⊖	⊖ ⊖ ⊖	⊖ ⊖ ⊖	⊖ ⊖ ⊖
	optimal	wirgendwo	optimal	wirgendwo
	⊖	⊖	⊖	⊖
	Trube:			(A)

[8]

Procederequalität Beratung (Auszug)



[9]

Prozessqualität soziale Stabilisierung –
Produktive und kontraproduktive Entwicklungen