

## **Überlegungen zum Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit**

Referat im Rahmen der Fachtagung „Evaluation, Selbstevaluation und Beteiligung als Methoden der Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit“ an der Fachhochschule Lüneburg, 07.-10.07.2003

**Wigbert Flock**

### **Vorbemerkung**

Im folgenden finden Sie eine Zusammenfassung des Eingangsreferates. Einige Passagen wurden ausformuliert, andere sind nur in Stichworten wiedergegeben. Dieser Text ist also nicht zitierfähig. Verwendung findet hier Literatur, die als Einstieg in das Thema verstanden werden kann.

### **1. Genese des Begriffs „Qualitätsmanagement“ in der Sozialen Arbeit**

Sie haben im Rahmen des Studiums oder gerade jetzt auch im Berufspraktikum sicherlich mit dem Thema Qualitätsmanagement zu tun gehabt und in diesem Zusammenhang solch tolle und zugleich, wie ich finde, einschüchternde Begriffe wie Total Quality Management (TQM), European Foundation for Quality Management (EFQM) oder DIN ISO 9001 (oder 9000ff.) gehört. Einige von Ihnen haben sich damit näher befasst – im Rahmen einer Diplomarbeit oder weil sie jetzt in Ihren Einrichtungen in Qualitätsmodelle eingebunden sind –, andere haben nur davon gehört.

**Folie 1: „Qualitätsmanagement ist ein Prozess, durch den methodische Konzepte und Strukturen sozialer Einrichtungen bedarfsgerechter für eine bestimmte Zielgruppe gestaltet und in ihren Handlungsfeldern wirtschaftlicher und effizienter umgesetzt werden sollen.“**

**Folie 2: „Qualität stellt keine objektive Größe dar, sondern Qualität ergibt sich aus der Übereinstimmung zwischen den Erwartungen hinsichtlich einer Leistung und der tatsächlich erbrachten Dienstleistung.“**

Wenn ich eingangs „einschüchternd“ gesagt habe, dann deswegen, weil man angesichts dieser sprachlich so mächtig daherkommenden Begriffe das Gefühl hat, es handele sich dabei um technisch hochverfeinerten Modelle und Konzepte, die man selber aber nicht genau kennt. Ich weiß nicht, wie es Ihnen geht, aber diese Begriffe klingen nach sauberen Technologien, bzw. auf unsere Profession bezogen: nach in sich schlüssigen, hoch elaborierten Sozialtechnologien. Wer sie kennt, ist ein moderner, qualitätsbewußter Sozialarbeiter; wer sie nicht kennt oder nicht mindestens so tun kann, als kenne er sie, der hat den Zug der Zeit verpasst.

Um Ihnen gleich zu Beginn meine Auffassung zum Thema „Qualitätsmanagement“ zu sagen: Gute Sozialarbeit und Sozialpädagogik kann man auch machen, wenn man TQM-Konzepte nicht kennt. Und Qualität gab es bereits vor der Hochkonjunktur des Qualitätsbegriffes. Allerdings kann die aktuelle Qualitätsdiskussion durchaus eine Anlaß für unsere Profession sein, über die Entwicklung fachlicher Standards intensiver und zielgeleiteter nachzudenken; dies werden Sie an praktischen Beispielen gleich anschließend in den Arbeitsgruppen und vor allem im weiteren Verlauf der Arbeitstagung mit dem Kollegen Albert van Heek aus Essen, auch er-

fahrungsbezogen und mit Blick auf die verschiedenen Ebenen – Ergebnis-, Prozeß- und Strukturqualität – bearbeiten können.

Insgesamt wünsche ich mir, dass Ihnen am Ende dieses ersten Themenblocks der Doppelcharakter von „Qualität“ deutlich geworden sein wird:

- „Qualität“ sowohl als begrifflicher Fokus der Professionalisierung auf methodisch-fachlicher Ebene (mit allen darin liegenden Chancen) sowie
- „Qualität“ als begriffliche Umdeutung von Sparzwängen in der Sozialen Arbeit.

### **1.1 Phasen der Qualitätsdebatte**

Meine anfängliche Einschüchterung in Bezug auf die genannten bombastischen Begriffe hat sich aber dann doch relativ schnell gelegt. Mir hat dabei geholfen – wie bei vielen Dingen, mit denen man konfrontiert wird –, mir einmal zu verdeutlichen, vor welchem Hintergrund diese Qualitätsmanagementdiskussion eine so starke Wirkung entfalten konnte. Die Frage also lautet: Wann und wie und vor allem warum ist die Qualitätsdebatte aufgekommen? Sehen wir uns kurz, grob skizziert, die jüngere Entwicklungsgeschichte der Sozialen Arbeit in Deutschland an (vgl. FLÖSSER 2001):

- (a) Nachkriegsdeutschland. Stichworte: Aufbau einer relativ flächendeckenden sozialpolitischen Grundversorgung; Aufbau sozialer Dienste mit dem Ziel, das Versorgungsniveau bestimmter benachteiligter Bevölkerungsgruppen zu erhöhen (Qualität wurde gemessen an der Anzahl von Einrichtungen.);
- (b) Expansions- und Konsolidierungsphase. Stichworte: Weiterer Aufbau, aber auch Festlegung gewisser Minimalstandards wie organisatorische Ausstattung, Festschreibung von Verfahrensregelungen, Berichterstattungspflicht, Verankerung individueller Rechtsansprüche usw.;
- (c) Phase der Professionalisierung (ab Anfang der 70er Jahre). Stichworte: wissenschaftliche Qualifizierung in der Ausbildung mit dem Ziel der rationalen, fachlich begründeten Problembearbeitung; Hinwendung zu kompetenztheoretischen Fundierung der Sozialen Arbeit („Abschied vom Experten“ und „Neue Fachlichkeit“, „Vom Helfer zur helfenden Beziehung“), Adressat wird stärker als selbsthilfebefähigter Partner gesehen;
- (d) Postindustrielle Phase (ab Anfang der 90er Jahre). Stichworte: Ende fordistischer Produktionsweisen; Verschärfung der globalisierungsinduzierten „Standort-Debatte“; Weiterentwicklung von inhaltlich-fachlichen Kompetenzen in der Sozialen Arbeit wird überlagert von Sparzwängen und „Effizienzdenken“.

Beachten muss man in diesem Zusammenhang den in jüngster Zeit gestiegenen Legitimationsdruck der sozialen Einrichtungen. Sie müssen sich nach außen legitimieren: in Richtung der Kostenträger (bzw. der Politik und der Öffentlichkeit), die – ganz simple gesagt – das Geld geben und eine hochwertige Dienstleistungsproduktion erwarten. Der Staat bzw. der Standort Deutschland hat dabei – dies könnten wir sicherlich noch ausführlich diskutieren – ein Kontrollbedürfnis in dem Sinne, dass er als Wettbewerbsstaat am globalen Markt teilnimmt und höchsten Wert auf die gesellschaftliche Nützlichkeit sozialer Dienstleistungen legt. Daneben muss eine Einrichtung sich nach innen verbessern, d.h. effizienter wirtschaften, unter geringerem Ressourceneinsatz mehr Produktion erzeugen. Die binnenorganisatorischer Steuerbarkeit der Organisation soll sich verbessern.

Im Ergebnis hat sich also in den letzten Jahren auf der diskursiven Ebene ein Paradigmenwechsel eingestellt: Von primär quantitativ geprägten hin zu explizit mit

„Qualität“ überschriebenen Aufgabenstellungen. Letzteres vor dem Hintergrund der Krise des Sozialstaates und den damit zusammenhängenden Sparzwängen. Um Qualitätsanforderungen umzusetzen, werden die oben genannten Qualitätsverfahren, die aus industriellen Fertigungsprozessen stammen, in die Einrichtungen der unterschiedlichen sozialen Träger – öffentliche wie freie – implantiert.

Bis hierher, hoffe ich, ist ein grundlegender Aspekt des Qualitätsmanagement in den sozialen Dienstleistungsunternehmen etwas deutlicher geworden: Legitimation der Verwendung öffentlich bereitgestellter Mittel einerseits und Effizienzsteigerung in der Arbeit bzw. Verbesserung der Produktgüte andererseits. Beide Dimensionen gehören im Qualitätsmanagement untrennbar zusammen.

## **1.2 Hintergrund: Ökonomisierung der Sozialen Arbeit**

Die skizzierten Entwicklungen haben zu dem geführt, was gemeinhin unter „Ökonomisierung der Sozialen Arbeit“ diskutiert wird. Damit lässt sich, wie beispielsweise GAITANIDES (2001) sehr übersichtlich ausführt, verbinden:

- Einführung von Verfahren der „Neuen Steuerung“ bei öffentlichen Trägern mit dem Effekt zunehmender Privatisierung sozialer Dienstleistungen (Stichwort: sozialrechtliche Deprivilegierung, vgl. BSHG § 93 oder KJHG § 78)
- Einführung von mehr „freiem Wettbewerb“ bzw. der Anpassung von Angebotsstrukturen an sogenannte Marktprinzipien;
- Vereinbarung von Leistung: Zwischen dem zuständigen öffentlichen Träger und einem freien Leistungsanbieter wird eine Vereinbarung über Inhalt, Umfang und Qualität von Leistungen sowie die zu erstattenden Kosten geschlossen (Stichwort: Aufhebung des Selbstkostendeckungsprinzips); es erhält der Leistungsanbieter den Zuschlag, der im Wettbewerb mit anderen Anbietern das relativ preisgünstigste Leistungsangebot unterbreitet – bei unterstellter gleicher Qualität;
- Projektorientierung: Vereinbarungen umfassen immer stärker präzise formulierte Aufgaben, die im Rahmen zeitlich befristeter Projekte vom Leistungserbringer übernommen und deren Ergebnisse anschließend durch Evaluation nachzuweisen sind.

Vor dem Hintergrund der sozialpolitischen Sparzwänge wurde die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit weiter vorangetrieben. Über qualitätsbezogene Kontrakte sollen nun die sozialen Dienstleister um finanzielle Zuwendungen konkurrieren. Im Ergebnis lässt sich dies, wie in einem Kongreßtext der Universität Bielefeld formuliert wird, als Versuch kennzeichnen, die Entwicklung von der wohlfahrtsstaatlichen relativ großzügigen Ausstattung der sozialen Dienste hin zu einer wettbewerbsorientierten Dienstleistungslandschaft als diskursive Umstellung von „Quantität“ auf „Qualität“ positiv zu deuten. Anders formuliert: Die Krise des Wohlfahrtsstaates wird umgedeutet zur Chance, einen Professionalisierungsschub in der Sozialen Arbeit auszulösen.

Hier ein Literaturtipp: Wer intensiver in diese Thematik einsteigen möchte, dem empfehle ich die beiden Beiträge von BAUER (1996, 2001), in denen der Qualitätsbegriff im Kontext von personenbezogenen sozialen Dienstleistung ausführlich problematisiert wird!

## 2. Chancen und Risiken von „Qualitätsmanagement“

Es dürfte deutlich geworden sein, dass „Qualität“ und die damit zusammenhängende Debatte zwar anschließt an eine fast immer schon bestehende, unserer Profession inhärenten Suche nach „besserem“ fachlichem Handeln, sie aber gleichzeitig eine neue Perspektive (Konkurrenz, d.h. Wettbewerbsbedingungen) und auch neue binnenorganisatorische Verfahren eingeführt hat. Wie ist dies zu bewerten?

### 2.1 Chancen

Zunächst einmal möchte ich Ihnen einige positive, und, wie ich finde, fachlich begründete Einschätzungen vorstellen. Hier wird Qualitätsmanagement bzw. die damit einhergehende Markt- oder Wettbewerbsorientierung der Sozialen Arbeit als Chance begriffen (wiederum nach GAITANIDES 2001).

- **Professionalisierungsschub:** MEINHOLD (1998) beispielsweise vertritt die Auffassung, die Verpflichtung zur Institutionalisierung von Qualitätssicherungsverfahren habe in der Regel Professionalisierungsschübe erzeugt, da sie geeignet seien, Routinen aufzubrechen und Konzepte auf ihre Wirkung (Effektivität) hin zu überprüfen.
- **Dienstleistungs- und Kundenorientierung:** Dadurch dass die AdressatInnen der Sozialen Arbeit verstärkt als KundInnen oder NutzerInnen von Dienstleistungen aufgefasst würden, käme ihnen eine erhöhte Aufmerksamkeit von Seiten der Fachkräfte zu, was sich ausdrücken könne in verbesserten Strukturbedingungen (Öffnungszeiten etc.) oder einer höheren Prozeßqualität (Stichwort: KlientInnen als Ko-ProduzentInnen von Leistung).
- **Dokumentation / Nachweis von Wirkung:** Durch institutionalisierte Formen der Evaluierung und der präzisen Dokumentation könne die Soziale Arbeit ihre Wirksamkeit deutlicher herausstellen und gegenüber der Öffentlichkeit die Verwendung finanzieller Mittel legitimieren.
- **Mehr Wettbewerb „belebt das Geschäft“:** Eine zentrale marktwirtschaftliche Annahme geht davon aus, dass die NutzerInnen der sozialen Dienste sich den Anbieter aussuchten, der ihnen die beste Qualität bieten würde. Hier erscheinen also die AdressatInnen als qualitätssteuerende KundInnen, die indirekt Einfluss darauf nehmen, welcher Anbieter sich mit bestimmten Produkten am Markt durchsetzen kann.
- **Sparsamkeit:** Das Wirtschaftlichkeitsgebot der neuen Auftragsvergabepolitik zwänge zu einem sparsameren Umgang mit (finanziellen) Ressourcen, die ja zum allergrößten Teil aus Steuergeldern stammen.

### 2.2 Risiken

Daneben lassen die mit „Qualitätsmanagement“ überschriebenen Modernisierungsstrategien – immer zu sehen im Kontext der Einsparungspolitik und der Ausrichtung der Sozialen Arbeit auf „Marktanforderungen“ – auch Risiken erkennen. Zwei große Problemfelder möchte ich herausheben:

- **Hoher, unverhältnismäßiger Aufwand / Qualität wird nicht wirklich gemessen:** Ein zentraler Kritikpunkt bezieht sich darauf, dass die gängigen Qualitätssicherungssysteme einen hohen bürokratischen Aufwand erfordern würden, der in keinem angemessenen Verhältnis zum Ertrag stehe. Außerdem sei das Problem der Qualitätsmessung nicht gelöst: Es könnten zwar bestimmte

formale Indikatoren wie Arbeitsorganisation, Technik, Qualifikation der beteiligten Fachkräfte oder Abläufe beschrieben werden, nicht jedoch andere maßgebliche Merkmale (wie z.B. Führungsstil, Kooperations- und Kommunikationsstrukturen, Motivation etc.)

- **Standardisierung kontraproduktiv / Problembearbeitungen entziehen sich Standardisierungsversuchen:** Soziale Arbeit habe nicht selten mit sehr komplexen Problemstellungen zu tun, die „sich einer statischen Produktbeschreibung entziehen“ (GAITANIDES 2001, vgl. auch FLÖSSER 2001). Auf standardisierte Produktbeschreibung abhebende Steuerung, ein „Managerialismus in Reinkultur“ mache professionelles Handeln unmöglich, da sich die Struktur professionellen Handelns in dem Moment auflöse, „in dem die Autonomie des Professionellen so weit eingeschränkt wird, dass es nicht mehr in jedem Fall möglich ist, die Zukunftsoffenheit der Krisenbewältigung, die sich systematisch aus der Autonomie der Lebenspraxis ergibt, in die Entscheidung über Maßnahmen und Mittel einzubeziehen.“ (SOMMERFELD,/HALLER 2003, 66f., vgl. dazu auch die Überlegungen zur Professionalisierung bei MÜLLER 2002)

Soweit diese beiden methodologisch angelegten Kritikpunkte, die einen maßvollen Umgang mit Qualitätsmanagement-Verfahren in der Sozialen Arbeit einfordern. Man kann die Kritik erweitern um die Bestimmung weiterer Problembereiche, die sich im Zuge der Einsparungen bzw. der Ökonomisierungstendenzen verschärft eingestellt haben. In Stichworten:

- **Deprofessionalisierung:** Rationalisierung führt zum Einsatz weniger qualifizierten bzw. geringe bezahlten Personals – ein Problem, das Sie als BerufspraktikantInnen unter Umständen auch kennen. [Dazu eine Anmerkung: RAUSCHENBACH (1999) prognostiziert eine ungünstige Entwicklung: Soziale Berufe blieben, wie schon seit den 80er Jahren, „Zukunfts- und Risikoberufe“ zugleich – Zukunftsberufe wegen des wachsenden Bedarfs an personengebundenen sozialen Dienstleistungen, Risikoberufe aber vor allem wegen der Deregulierungs- und Dequalifizierungstendenzen in diesem Berufssegment. Er führt Beispiele für die Gefährdung von Professionalisierung und Qualifizierung an: Außerkraftsetzung der Personalrichtlinien im Kindergartenbereich, semantische und ideelle Förderung des Ehrenamtes (»Bürgerarbeit«, »freiwilliges Engagement«), überproportionale Stellenteilung, Abbau von Tarifvereinbarungen. Diese Entwicklungen lassen sich in allen Gesellschaften ablesen, in denen neoliberale Regime bereits eine stärkere Wirkung entfaltet haben.]
- **„Deregulierung“ fördert machtspezifische Konflikte:** Das Problem der „Deregulierung“ von Arbeitsverhältnissen verweist auf relativ neuartige Machtkonflikte: Die Fragmentierung (Spaltung) der Belegschaft, manchmal eines Teams, in eine Kernbelegschaft (Festangestellte) und ProjektmitarbeiterInnen kann Konflikte verschärfen: „Durch die Projektfinanzierung kommt es zu einer Spaltung in einen primären betrieblichen Arbeitsmarkt und einen sekundären ausserbetrieblichen „Jedermann/frau-Arbeitsmarkt“. Die Manager und das fachliche Leitungspersonal behalten ihre unbefristeten Arbeitsverträge, während immer mehr Fachpersonal nur über befristete Arbeitsverträge verfügt. Die Festangestellten werden Wirtschaftlichkeitsfragen immer auf diejenigen abwälzen, deren Vertrag sie einfach nicht zu verlängern brauchen. Hierdurch wächst die Machtspannung im Team. Wenn die Führungskräfte nicht über hohe Führungsqualitäten verfügen, wird eine offene, ‚fehlerfreundliche‘ Teamatmo-

sphäre bei einem solchen Machtgefälle kaum herzustellen sein.“ (GAIANIDES 2001)

- **Motivationsabstürze:** Zunehmende Unsicherheit; der erzwungene Wechsel des Arbeitsplatzes (nur projektgebundene, zeitreduzierte Anstellungen); ungenügende Einarbeitungszeit; das Fehlen einer dauerhaften Perspektive (sich nicht mit dem spezifischen institutionellen und kulturellen Kontext einer Einrichtung bzw. mit den KlientInnen vertraut machen zu können); die Festlegung zu hoher Leistungsanforderungen (Fallzahlen) häufig durch professionsfremde Leitungskräfte – all dies kann zu Motivationsabstürzen auf Seiten der KollegInnen führen und auch Burn out-Symptome bewirken.
- **Präventive Konzepte geraten in Gefahr:** Gerade weil der „Erfolg“ präventiver Konzepte nicht oder nur sehr schwer messbar, d.h. nachweisbar ist, besteht die Gefahr, dass die hierfür erforderlichen Ressourcen nicht oder nur schwer angeworben werden können.

### 3. Problembereich: Beteiligung der AdressantInnen

Abschließend möchte ich das Problem der AdressantInnenbeteiligung als ein letztes Thema für die Arbeit in den anschließenden Gruppen ansprechen. Wir haben gesehen, dass die NutzerInnen unserer (personenbezogenen) Dienstleistungen im herrschenden Qualitätsdiskurs als Ko-ProduzentInnen erscheinen, welche maßgeblich Einfluß nehmen auf die Definition von Qualität.

In einem Studienbrief des Weiterbildenden Studiengangs Sozialmanagement an der Fachhochschule Münster heißt es dazu:

**Folie 3: „Qualität ist also zu verstehen als ein Konstrukt, bei dem Personen sich (implizit oder explizit) in einem Vorgang der Normsetzung auf Bewertungsmaßstäbe verständigt haben und diese unter Einbeziehung ihrer Erwartungen auf einen Gegenstand oder einen Prozess beziehen. 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.“**

Eine objektiv „gute“ Dienstleistung kann dieser Definition zufolge nicht mehr geben. Allerdings muß dabei – wie es im Studienbrief weitergehend angesprochen wird – deutlich gesehen werden, dass die entsprechende Definitionsmacht nicht in gleicher Weise zwischen den beteiligten Akteursgruppen – den Finanzgebern, den Leistungserbringern und den AdressantInnen – verteilt ist und die „Qualitätsdialoge“ häufig nichts anderes darstellen als Expertendialoge (vgl. FLÖSSER 2001), ohne dies allerdings konflikttheoretisch weiter auszuleuchten.

Es wäre also in den folgenden Arbeitsgruppen zunächst zu diskutieren, in welcher Weise es uns, den sozialberuflichen Fachkräften gelingen kann, die AdressantInnen innerhalb der verschiedenen Phasen eines Hilfeprozesses am Zustandekommen von Qualität, d.h. an der tatsächlichen Lösung sozialer Problemlagen zu beteiligen.

#### 4. Fragen für die Arbeitsgruppen

- Wann würden Sie Ihre Arbeit als qualitativ hochwertig bezeichnen? Welche Ziele verbinden Sie mit Ihrer Arbeit? Welche Ressourcen stehen Ihnen zur Verfügung?
- Sind Sie in Ihrer Arbeit an Qualitätsmanagement-Verfahren beteiligt? Wie bewerten Sie im Ergebnis diese Verfahren? Erleben Sie diese Verfahren als geeignet, um Ihre Arbeit zu verbessern?
- Wie bewerten Sie die Versuche, die AdressatInnen angemessen zu beteiligen? Können Sie gelungene Konzepte oder auch Probleme benennen?

#### Literatur:

- Bauer, Rudolph (1996): „Hier geht es um Menschen, dort um Gegenstände“ – Über Dienstleistung, Qualität und Qualitätssicherung. Zur Begriffssystematik und zur politisch-ökonomischen Erklärung der gegenwärtigen Entwicklungslinien Sozialer Dienstleistungen in der Bundesrepublik, in: Widersprüche, Heft 61, S. 11-49
- Bauer, Rudolph (2001): Arbeitspapier Qualitätsdiskussion, hrsg. vom Observatorium für die Entwicklung der sozialen Dienste in Europa, Arbeitspapier Nr. 2, online unter: [http:// www. soziale-dienste-in-europa.de/ Anlage16856/ Arbeitspapier\\_Nr.\\_2.pdf](http://www.soziale-dienste-in-europa.de/Anlage16856/Arbeitspapier_Nr._2.pdf) (letzter Zugriff: 31.07.2003)
- Flösser, Gaby (2001): Qualität, in: Otto, Hans-Uwe u. Hans Thiersch (Hg.): Handbuch Sozialarbeit/Sozialpädagogik, 2., völlig überar. Aufl., Neuwied, S. 1462-1468.
- Gaitanides, Stefan (2001): Soziale Arbeit – im Spagat zwischen Ökonomisierung und Menschenrechtsprofession, in: impact, Nr. 2 (März 2001), hrsg. vom Basler Institut für Sozialforschung und Sozialplanung, Basel
- Meinhold, Marianne (1998): Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit, 3. Aufl., Freiburg im Brsg.
- Merchel, Joachim (2001): Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit. Ein Lehr- und Arbeitsbuch, Münster
- Müller, Burkhard (2002): Professionalisierung, in: Thole, Werner (Hg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch, Opladen, S. 725-744
- Rauschenbach, Thomas (1999): »Dienste am Menschen« - Motor oder Sand im Getriebe des Arbeitsmarktes? Die Rolle der Sozial-, Erziehungs- und Gesundheitsberufe in einer sich wandelnden Arbeitsgesellschaft, in: neue praxis, Jahrg. 29, 1999, Heft 2, S. 130-146
- Sommerfeld, Peter u. Dieter Haller (2003): Professionelles Handeln und Management – oder: Ist der Ritt auf dem Tiger möglich?, in: neue praxis, Nr. 1, S. 61-89