



QUALITÄT WEITERENTWICKELN: ABER WIE?

DER ARTIKEL IST EINE ZUSAMMENFASSUNG DES REFERATS ANLÄSSLICH DER DOJ FACHTAGUNG VOM 4. MÄRZ 2008 ZUM THEMA „WAS BRINGT’S?“

Pia Gabriel-Schärer

1. Einleitung

Wie lässt sich die Qualität in der offenen Jugendarbeit weiterentwickeln? Um diese Frage zu klären, sind grundsätzliche Fragen zur Qualität zu stellen und zu beantworten. Was verstehen wir eigentlich unter qualitativ guter Jugendarbeit? An was sehen wir, ob wir gut gearbeitet haben? Wann ist ein Projekt mit Jugendlichen erfolgreich? Was können wir im Alltag tun, um noch besser zu werden? Diese und ähnliche Fragen sind nicht einfach zu beantworten und lösen viele Diskussionen aus. Qualität und Qualitätsentwicklung ist ein langer Entwicklungsprozess für alle Beteiligten und Betroffenen, welcher in immer wiederkehrenden Zyklen verläuft.



2. Qualität – was ist das?

Der Begriff Qualität ist schwer fassbar: „Qualität ist wie ein Stück Seife, das einem immer aus der Hand flutscht, wenn man zupacken will“¹. Für die einen ist der Begriff negativ konnotiert, für andere hat der Begriff „das Odium des Zauberhaften. Man kann scheinbar alles damit machen und doch kann niemand sagen, was Qualität eigentlich genau ist, wie Qualität vor allem in unseren Arbeitsfeldern beschrieben, definiert, gemessen, geprüft und damit gemanagt und gesichert wird.“²

Über Qualität, bzw. das was Qualität ausmacht, wird in der Philosophie eigentlich schon seit der Antike diskutiert. Anknüpfungspunkte für die moderne Geschichte des Qualitätsmanagements sind in der Handwerksgeschichte, der Technikgeschichte oder in der Geschichte der Industrialisierung auszumachen. Die rasanten Entwicklungen der Automation, Elektrotechnik, Kybernetik und schliesslich der EDV haben zur technischen Fortentwicklung der gesamten Arbeitswelt beigetragen und nachhaltig auch das Qualitätsmanagement geprägt. Es entstanden maschinell-automatische Prüfungen und Überwachungen der Produkte und Prozesse. Wesentlich forciert wurden diese Entwicklungen durch die hohen Qualitätsanforderungen im militärischen Bereich und in der Luft- und Raumfahrt. So sind die Vorläufer der heute bekannten Qualitätsmanagementsysteme, wie beispielsweise der ISO 9000-Normenfamilie im militärischen Bereich zu suchen. Die Wurzeln des TQM (Total Quality Management) sind in Japan zu finden, wo sich bereits in den 50er Jahren eine entsprechende, eigenständige Entwicklung abzeichnete. KAJZEN steht als Begriff für die Philosophie der ständigen Veränderung zum Besseren (Kai=Veränderung, zen=zum Besseren). Über die European Foundation for Quality Management (EFQM) versuchte Europa eine eigenständige Position zwischen Amerika und Japan zu entwickeln.

Aus diesem geschichtlichen Überblick wird klar, dass die Ursprünge des Qualitätsmanagements in einem technischen Umfeld angesiedelt sind. Das ist eine der Ursachen, wieso Qualitätsmanagement in sozialen Organisationen häufig mit Kritikäusserungen einhergeht.

2.1. Definitionen von Qualität

Von der Wortbedeutung her hat der Begriff Qualität einerseits eine wertende Seite von „**Qualitas**“ der Güte, andererseits aber auch eine neutrale, nicht wertende Seite von „**Qualis**“ der Beschaffenheit. Im Alltag herrscht häufig die wertende Seite vor. Wir verbinden mit etwas qualitativem auch gleich etwas Positives. Offene Jugendarbeit, welche wir als qualitativ bezeichnen, wird sofort mit guter Jugendarbeit verbunden. Richtiger wäre eigentlich zu sagen: Sie machen qualitativ gute Jugendarbeit.

1. Eine sehr bekannte Definition des Begriffs stammt von der International Standardization Organisation, besser bekannt unter dem Label ISO, welche in ihren Normen folgendes definiert:

„Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produkts oder einer Dienstleistung bezüglich deren Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“³

Dieser Qualitätsbegriff betont die Machbarkeit von Qualität. Ausserdem kann an die Dienstleistungsqualität angeknüpft werden, worunter auch die Soziale Arbeit fällt.

Dazu ein Beispiel aus der offenen Kinder- und Jugendarbeit (OKJA): Das Mitternachtsbasketball gibt den Jugendlichen eine Möglichkeit, sich in einem adäquaten Rahmen zu messen und ihre Energie konstruktiv einzusetzen. Ich gehe mal davon aus, dass bei einem erfolgreich durchgeführten Mitternachtsbasketball direkt die Erfordernisse erfüllt sind.

2. Eine andere Definition zeigt, dass Qualität ein Vergleich ist zwischen IST- und SOLL-Werten: **„Qualität ist das Ergebnis eines Vergleichs zwischen zwei Beschaffenheiten, nämlich der geforderten und der realisierten Beschaffenheit“.**

Dazu ein Beispiel aus der OKJA: In einem Jugendtreff wird gefordert, dass das Angebot zielgruppenspezifisch und in gewissen Bereichen für Mädchen und Jungen getrennt erfolgen soll = SOLL. Wenn nun aufgrund der mangelnden Nachfrage keine Mädchengruppe zu Stande kommt, so zeigt sich in der Realisierung, dem IST, eine Diskrepanz zum SOLL. Die Schnittmenge ist zu klein oder gar nicht vorhanden. Ziel von qualitativ guter Arbeit ist es, die Differenz zwischen geforderter und realisierter Beschaffenheit möglichst gering zu halten.

3. In der dritten Definition wird der Schwerpunkt der Betrachtung auf die Erwartungen und Wünsche der Kundschaft gelegt: **„Qualität stellt sich erst dann ein, wenn jemand genau das bekommt, was er oder sie erwartet oder wünscht.“**

Dazu ein Beispiel aus der OKJA: Der Grundsatz der Partizipation wird von einem professionell tätigen Soziokulturellen Animator eventuell anders definiert als von den Jugendlichen selber. Es kann also sein, dass trotz professioneller Arbeit Jugendliche unzufrieden sind und dem Jugendtreff keine guten Noten geben. Zufriedenheit bei den Anspruchsgruppen ist in dieser Definition der Kern der Aussage.

Als Quintessenz lässt sich festhalten:

- Qualität ist relativ und konstruiert. D.h. Qualität „ist“ nicht - Qualität wird von den Beteiligten und Betroffenen gemacht. Aushandlungsprozesse sind für einen Konsens nötig.



- Qualität hängt von Erwartungen und Interessen ab. D.h. erlebte Qualität bezieht immer einen IST-SOLL Vergleich ein. Qualität ist die Schnittmenge von IST und SOLL.

- Qualität ist komplex und mehrdimensional.

2.2. Dimensionen von Qualität : Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität

Gute Qualität entsteht nicht aufgrund von einem einzelnen Faktor, z.B. guten Mitarbeitenden, sondern ist immer ein Zusammenspiel von verschiedenen Faktoren. Zu Beginn der bewussten Arbeit mit und an der Qualität kann diese Komplexität lähmend wirken: Wo soll man nur beginnen? Was ist wesentlich? Was ist machbar? Das Bewusstsein der Mehrdimensionalität kann aber auch dazu führen, dass man sich eine Dimension für die Verbesserung vornimmt und dann die Auswirkung dieser Dimension auf alle anderen beobachten kann. Nach und nach nimmt sich die Organisation die restlichen Dimensionen vor. Arbeit an der Qualitätsentwicklung ist nicht von heute auf morgen erledigt, sondern erfolgt schrittweise und über längere Zeit.

Die Unterscheidung nach drei Qualitätsdimensionen, nämlich der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität geht auf den amerikanischen Qualitätsforscher Avedis Donabedian (1982) zurück und wurde erfolgreich auf das Sozialwesen angepasst. Diese Einteilung kann heute als klassisch bezeichnet werden.



Abbildung 1: Qualitätsdimensionen nach Donabedian

Die Beschreibung der **Strukturqualität** bezieht sich auf die Ausstattungsdimension, die über längere Zeit konstant bleiben kann. Sie umfasst alle jene Merkmale und Ressourcen, welche die Mitarbeitenden benötigen, um die für die Arbeitsprozesse festgelegten Qualitätskriterien umsetzen zu können, also die Inputfaktoren. Beispiele hierfür sind:

- Kontext und Umfeld mit den sozialen, gesetzlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen
- Ressourcen mit den technischen und räumlichen Gegebenheiten, Ausstattung, Budget oder Zeit
- Konzept und Ziele mit den Zuständigkeiten und das Programm einer Einrichtung
- Humankapital: Dieses beinhaltet Art, Anzahl und Qualifikation der Fachkräfte aber auch die speziellen Kenntnisse, Einstellungen, Erwartungen und Voraussetzungen der Zielgruppen, also z.B. der Kinder und Jugendlichen

Prozessqualität umfasst alle Dimensionen, welche die Qualität der Arbeitsprozesse betreffen. Gefragt wird nach den Handlungen und Aktivitäten, die notwendig sind, um ein gewünschtes Ergebnis zu erreichen. Es geht um den gesamten Ablauf der Dienstleistungserbringung und dabei sowohl um objektive wie subjektive Faktoren. Es geht um die Art und Weise der professionellen Beziehungen.

Zur Prozessqualität zählen:

- Das Management mit allen **Führungs- und Steuerungsprozessen**
- Die **Kernprozesse** mit den Interventionen und Angeboten. Dies beinhaltet eine Klärung aller Abläufe und Regeln, Informations-, Kommunikations- und Entscheidungswege in der Organisation
- Die **Supportprozesse**, welche die Kern- und Führungsprozesse unterstützen und somit das Kerngeschäft entlasten, z.B. Sekretariat (Vorlagen auf dem PC), Buchhaltung, Marketing
- Nicht zu vergessen die **Effektivität der Abläufe**, welche hier die Qualität definiert.

Unter **Ergebnisqualität** ist eine Auflistung aller Ergebnisse zu verstehen, die durch eine psychosoziale Dienstleistung erreicht werden. Beispiele sind ein Lernerfolg bei einer Jugendlichen, ein verändertes Verhalten eines Hip-Hoppers, ein durchgeführtes Projekt oder ein bestimmter Event. Allerdings sind die Auswirkungen sozialer Dienstleistungen auf die Lebenslage und Lebensqualität der Adressat/innen sehr schwer zu beurteilen, da auch andere Faktoren als eine Intervention einer Soziokulturellen Animatorin am Erfolg beteiligt sein können. Die Ergebnisqualität beschreibt und beurteilt die Mitarbeiter/innen- sowie die Kundenzufriedenheit.

Zur Ergebnisqualität zählen:

- Output, Outcome und Impact
- Zielgruppenspezifische Wirkung, Effekte und Veränderungen
- Trends und Messungen über die Erfolge bzw. Misserfolge.

Bei der Frage nach der Wirkung von offener Kinder- und Jugendarbeit, ist primär die Ergebnisqualität im Fokus. Die drei Qualitätsdimensionen stehen in Beziehung zueinander und beeinflussen sich gegenseitig. Veränderungen in einer Dimension wirken sich auf die anderen Dimensionen aus. Veränderte Strukturen beeinflussen den Prozess und dieser die Ergebnisse, z.B. knappere Ressourcen beeinflussen die Erwartung oder den Wunsch nach längeren Öffnungszeiten eines Treffs.



3. Wozu braucht es die Qualitätsdebatte in der offenen Jugendarbeit?

Wie kann die Wirkung der alltäglichen Jugendarbeit erfasst, ausgewiesen und verbessert werden? Bringt die Qualitätsdebatte eine Klärung dieser Frage? Die Ansprüche und Erwartungen an die Qualitätsdebatte sind aus unterschiedlichen Perspektiven ganz verschieden.

- **Professionelle Fachkräfte** (Mikroebene) wollen die internen Abläufe verbessern und ihre Angebote und Dienstleistungen optimieren
- Auf der **Organisations- oder der betrieblichen Ebene** (Mesobereich) sind Aspekte von Führungs- und Managementaufgaben zur Steuerung des Gesamtsystems im Zentrum. Verbesserung der Leistungen durch Effizienz- und Effektivitätsüberlegungen.
- Aus Sicht der **Sozialplanung und Ökonomie** (Makroebene) ist der sozial- bzw. gesundheitspolitische Auftrag zu erfüllen, Jugendliche sollen besser eingegliedert werden, Verringerung von Delikten soll erreicht werden, Kosten sollen durch Effizienz gesenkt werden. In einigen Arbeitsbereichen in der Schweiz, z.B. im sozialpädagogischen Bereich oder im Suchtbereich, ist ein ausgewiesenes Qualitätsmanagementsystem Voraussetzung, um an öffentliche Geldmittel zu kommen. In Deutschland ist die Jugendhilfe sogar seit dem 1. Jan. 1999 verpflichtet, Leistungsvereinbarungen mit Qualitätsentwicklungsvereinbarungen zu koppeln.
- Nicht zu vergessen sind bei dieser Diskussion auch die **direkten Benutzer/innen oder Anspruchsgruppen – Kunden und Kundinnen**, welche eine bessere Dienstleistung erhalten möchten und die **externen Partnerschaften**, welche als Geld gebende Instanzen Transparenz erwarten über die Verwendung der bereitgestellten Mittel. Hier dient das Qualitätsmanagement zur Berichterstattung über die Nutzung.

So gesehen ist die Frage eigentlich nicht, ob wir die Qualitätsdebatte führen oder nicht, sondern eher, wie wir diese Fragen bearbeiten und umsetzen. Und wenn die Arbeit an der Qualität lediglich als Alibi zur Legitimierung nach aussen dient, ist der Aufwand eindeutig zu gross. Ich plädiere dafür, dass Arbeit an der Qualität immer auch zielorientiert nach innen gerichtet ist und der Klärung von Fragen zur Professionalität dient. Durch eine Stärkung der fachwissenschaftlichen Position in der Qualitätsdiskussion und der Entwicklung von fachspezifischen Qualitätsmanagementkonzepten kann verhindert werden, dass das fachlich-normative Fundament der Sozialen Arbeit durch Qualitätssicherung untergraben wird. In diesem Sinne führt die Diskussion im Rahmen von Qualitätsmanagementsystemen zu einem Dialog.

4. Qualitätsmanagement-Systeme und -Modelle

Deming-Kreis

Qualitätsmanagementsysteme dienen der Organisation, ganzheitlich auf alle Prozesse, welche die Leistungserbringung steuern, zu schauen. Mit einem Qualitätsmanagementsystem soll gewährleistet werden, dass die versprochenen Leistungen in der versprochenen Qualität erbracht werden. Ein wirksames Qualitätsmanagementsystem ist gekennzeichnet durch klare Unternehmensstrategien und -ziele, effiziente und transparente Prozesse, messbare Ergebnisse und kontinuierliche Verbesserung. Mit Hilfe eines Qualitätsmanagementsystems sollen die Zufriedenheit der Anspruchsgruppen gesteigert, Verantwortlichkeiten geklärt, Mitarbeiter motiviert, Fehler reduziert und dadurch Image und Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden. Ein solcher Nutzen ist sicher auch für die offene Kinder- und Jugendarbeit verlockend.

Eine klassische Grundlage für viele QM-Systeme, auch im Sozialbereich, bildet der so genannte Deming-Kreis, der in den 1960er Jahren entwickelt wurde. Dieser Zyklus der Qualitätskontrolle ist ein vierstufiger Prozess: plan – do – study – action, manchmal auch bekannt unter der Bezeichnung plan – do – check – act. Darin wird zunächst geforscht und diskutiert, bevor man zur Tat schreitet.

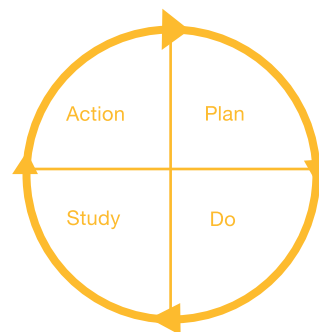


Abbildung 2 Deming-Kreis

Methodisch geleitetes Handeln in der Sozialen Arbeit wird seit Jahren durch dieses Modell bzw. Erweiterungen davon geprägt. Es bildet die lernende Organisation ab, welche durch genaues Analysieren und Reflektieren zu Verbesserungen gelangt. Im weitesten Sinn kann jedes Handlungsmodell in diesen Kreis eingebunden werden und Qualitätsarbeit führt darin zu ständigen Verbesserungen.

Zentral am Qualitätszyklus ist der Abschluss, indem die Verbesserungsmaßnahmen tatsächlich umgesetzt werden und diese Umsetzung überprüft wird. Erst dann ist der Zyklus beendet und kann neu gestartet werden. Wir können nicht beim Analysieren und den guten Absichtserklärungen stehen bleiben. Verbesserungen müssen sichtbar werden. Qualitätsentwicklung zeigt Wirkung.



EFQM-Modell der European Foundation for Quality Management

Das EFQM-Modell, welches auch der Hochschule Luzern als Kompass dient, ist ein ganzheitliches Modell auf der Grundlage des Total Quality Managements (TQM). Es besagt, dass sich eine hervorragende Organisation in allen Bereichen der Befähiger- und der Ergebniskriterien durch gute Qualität auszeichnet.

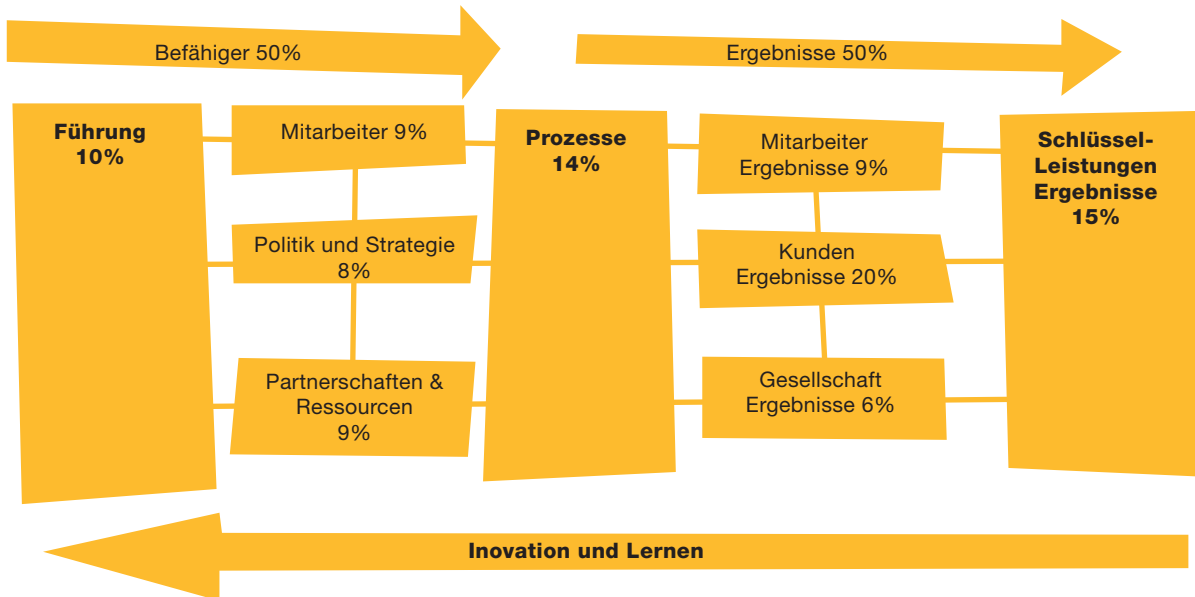


Abbildung 3: EFQM-Modell

Das Modell dient primär dem Self Assessment, also der Selbstbewertung durch interne Assessoren.

Eine lernende Organisation sieht aufgrund der Faktenlage, wo bereits Stärken, wo aber auch noch Verbesserungspotentiale auszumachen sind. Die Selbstbewertung als das wichtigste Instrument der EFQM kann besonders Mitarbeitenden in sozialen Organisationen gelingen, da die Selbstreflexion der eigenen Arbeit wichtiger Bestandteil der täglichen Arbeit ist. Gut gemeinte Qualitäts-Absichten genügen jedoch nicht, tatsächliches Handeln und systematisches Dokumentieren sind gefragt. Hier lässt sich unschwer der Bezug zum Deming-Kreis machen. Ziel des EFQM-Modell ist die ständige Verbesserung durch die Orientierung an Maximalstandards. Die Wirkung von offener Jugendarbeit würde mit diesem Modell über die Ergebniskriterien analysiert. Ergebnisse kommen aufgrund des Zusammenspiels aller Befähigerkriterien zustande. Auch die gründliche Analyse dieser Bereiche ist wichtig für die Klärung der Ergebnisse und somit für die Wirkungsanalyse.

QQS – Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Selbstevaluation

Anstelle eines Referenzrahmens aus einem bestehenden Qualitätsmanagementsystem, gibt es natürlich die Möglichkeit ein eigenes Verfahren zu entwickeln. Dabei können die spezifischen Eigenheiten und Anforder-

ungen der Einrichtung besser berücksichtigt werden. Oftmals werden Anleihen bei bekannten Modellen gemacht. Die Vorgehensweise ist meist induktiv, d.h. die eigenen Ressourcen bilden den Ausgangspunkt und die Entwicklung erfolgt prozesshaft und unter Mitwirkung aller Mitarbeitenden. Dies gilt auch für das Modell QQS: Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Selbstevaluation, welches in Deutschland, in einem Modellprojekt in der offenen Kinder und Jugendarbeit von Hiltrud von Spiegel, Benedikt Sturzenhecker, Ulrich Deinet, Sabine Ader und Remi Stork entwickelt und erprobt wurde.

Grundlagenpapier des DOJ

Ganz gleich wie sich die Organisation entscheidet, ob für ein bestehendes Qualitätsmanagementmodell oder ein selber entwickeltes, zu Beginn ist die Frage zu klären, was machen wir, welches sind die Leitlinien des Handelns, nach welchen Arbeitsprinzipien gestalten wir unsere Tätigkeit, für welche Anspruchsgruppen bieten wir welche Dienstleistung an, unter welchen Rahmenbedingungen findet die Arbeit statt. Die Publikation „Offene Kinder- und Jugendarbeit in der Schweiz - Grundlagen für Entscheidungsträger und Fachpersonen“ des DOJ Schweiz leistet diese Klärung und bietet eine gute Grundlage zu qualitativem Handeln im Rahmen eines Qualitätsmanagements.



Verschriftlichung

Bei der Arbeit mit einem Qualitätsmanagement geht es nicht ohne Verschriftlichung. Mit Hilfe einer **systematischen** und kontinuierlichen Datenerhebung und Auswertung müssen die Fakten sichtbar und für Dritte **nachvollziehbar** sein. Es geht ohne bürokratisierte Verregelung, aber die Gefahr besteht, dass man sich im Detail verliert. Für mich ist der interne Nutzen eines funktionierenden Qualitätsmanagementsystems dann sichtbar, wenn die verschriftlichten Führungs-, Kern- und Supportprozesse und die dazugehörigen Dokumente für die Einführung von neuen Mitarbeitenden dienen oder das Schreiben des Jahresberichts vereinfachen. Neben der Dokumentation geht es in einem Qualitätsmanagementsystem immer auch darum, eine Bewertung der Arbeit vorzunehmen: Hier stellt sich die Frage: An was messen wir uns? Was ist gute Jugendarbeit? Welche Minimal- oder Maximal-Standards setzen wir? Wann sind wir zufrieden? Wann können wir von uns sagen: „Das habe ich gut gemacht?“

WANJA: Arbeiten mit Checklisten

Das Forschungsprojekt WANJA⁴ hat in diesem Bereich einiges an Grundlagen für die offene Kinder- und Jugendarbeit erarbeitet. WANJA hat den Versuch gemacht, fachliche Qualitätskriterien und Verfahrensvorschläge für die Selbstevaluation auf der Basis von systematisch erhobenen empirischen Daten über die professionelle Handlungspraxis in der offenen Kinder- und Jugendarbeit zu entwickeln. Das Handbuch zum Wirksamkeitsdialog in der offenen Kinder- und Jugendarbeit ist in breiten Kreisen der offenen Jugendarbeit bekannt und dient dazu Qualität zu sichern, zu entwickeln und zu verhandeln. Auch mit diesem Referenzrahmen ist es unabdingbar, dass über die Kriterien, Standards und Wirkungszusammenhänge im eigenen Betrieb diskutiert wird und ein gemeinsames Verständnis entwickelt wird.

WANJA stellt ein umfassendes Konzept dar, welches die Analyse der Wirksamkeit der offenen Kinder- und Jugendarbeit ermöglichen soll. Da es sich aus der fachlichen Sozialen Arbeit entwickelt hat, grenzt es sich so von wirtschafts- bzw. ingenieurwissenschaftlich ausgerichteten Instrumenten ab. WANJA versteht die Qualität der Dienstleistungen als Ergebnis von Prozessen, welche von den Rahmenbedingungen (Strukturqualität), dem Verlauf der Prozesse (Prozessqualität) und den Ergebnissen der Dienstleistung (Ergebnisqualität) abhängen.

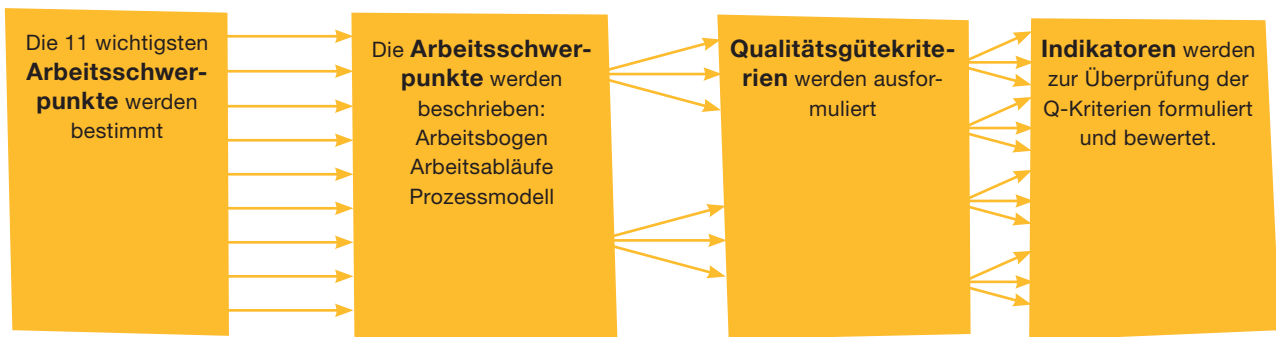


Abbildung 4 WANJA Schritte zur Qualitätsentwicklung

Die Arbeit mit den Checklisten von WANJA kann in einem nächsten Schritt zu einem einrichtungsbezogenen und trägerinternen Qualitätsmanagement führen, wenn die Ergebnisse der Evaluation konsequent in die Steuerung und Planung von Verbesserungen führen und diese nach einer gewissen Zeit überprüft werden.



5. Qualität in der offenen Jugendarbeit durch fachliche Standards

Als Massstab für gute oder schlechte Arbeit können fachliche Standards dienen, welche in kollektiven Aushandlungsprozessen mit den beteiligten Betroffenen entwickelt werden müssen. Wichtig ist der **Diskurs** über diesen Massstab, auch wenn z.B. aus dem WAN-JA Projekt oder dem EFQM-Modell solche Kriterien und Indikatoren übernommen werden können. Dies ist der eigentliche interne Nutzen der Qualitätsdiskussion: Wir müssen uns einig werden darüber,

- was wir tun
- wie wir es tun - und
- wie erfolgreich wir es tun

Implizite Annahme ist natürlich, dass professionelle, fachlich gute Jugendarbeit zu guten, brauchbaren, sprich wirksamen Ergebnissen führt.

Die Operationalisierung der Qualität erfolgt über die Erarbeitung von **Gütekriterien und Indikatoren**. Diese können mit Hilfe von Kennzahlen sichtbar gemacht werden, falls solche direkt messbaren Daten vorhanden sind, z.B. 200 Stellenprozent für 10.000 Einwohner, oder Anzahl von Anlässen in einem Jahr. Oft muss in der sozialen Arbeit jedoch mit indirekten Messgrößen gearbeitet werden. Durch abgeleitete Indikatoren werden also die Gütekriterien messbar und somit auch die Wirkung der Arbeit sichtbar.

Folgende konkrete Beispiele stammen aus der offenen Jugendarbeit⁵:

• z.B. Einrichtungsqualität

Kriterium: Zielgruppenorientierung

Standard: offene Jugendarbeit geschieht trotz ihres Offenheitscharakters zielgruppenbezogen. Dies wird aufgrund von Bedingungsanalysen im Konzept festgeschrieben. Das Spannungsfeld Offenheit VS Zielgruppenorientiertheit sind im Konzept sichtbar.

Indikator: Mit unterschiedlichen Zielgruppen wird in adäquaten „Räumen“ gearbeitet.

• z.B. Programmqualität

Kriterium: Sozialräumliche Passung von Angebot und Lebenswelt

Standard: Einrichtungskonzept ist auf die spezifischen Umfeldbedingungen abgestimmt.

Indikator: Profil des Angebots ist auf die Besucher/innen abgestimmt.

• z.B. Massnahmequalität

Kriterium: Information und Beratung

Standard: Klarheit wann Einzelgespräche, Gruppengespräche oder Projekte als Lernfelder genutzt werden

Indikatoren: Es gibt ein verhandeltes Fall- und Zeitbudget für Beratung und Begleitung.

Mitarbeitende bieten Termine für Einzelgespräche an. Grenzen des Beratungsangebotes und die Gründe für die Weitervermittlung (Triage) sind im Team verhandelt.

Die Indikatoren können zutreffen, eher zutreffen, eher nicht zutreffen oder nicht zutreffen.

Solche Daten führen zu einem IST - SOLL Vergleich und damit zu Aussagen über die erreichte Qualität der Wirkung der Arbeit.

6. Kritische Reflexion

In der Sozialen Arbeit wurde schon immer qualitativ gut gearbeitet! Auch ohne ein aufwändiges Qualitätsmanagementsystem. Welchen Mehrwert kann sich eine Organisation überhaupt erhoffen?

- Wenn ich als Einzelperson professionell arbeite, setze ich mir individuelle Ziele. Diese können zweifelsohne qualitativ sehr hoch stehend sein. Im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems werden die Ziele für qualitatives Arbeiten im Konsens erarbeitet und von der community geteilt. Falls ich auf einer Ein-Frau-Stelle bin, ist dieser Diskurs mit der Trägerschaft oder mit anderen kleinen Stellen zu führen. Qualitätsmanagementsystem heisst also auch, aus der Isolation heraustreten.
- Ohne Qualitätsmanagementsystem findet die Überprüfung der Arbeit ad hoc und ungeplant statt, mit Qualitätsmanagementsystem findet die Überprüfung der Arbeit systematisch, regelmässig und geplant statt. Der Qualitätszyklus wird immer wieder als Ganzes durchlaufen und bleibt nicht als Absichtserklärung in den Köpfen stecken.
- Massnahmen für Verbesserungen bleiben mit Qualitätsmanagementsystem nicht auf der persönlichen Ebene und nur für die eigene Arbeit relevant, sondern dienen der Organisation und allen Anspruchsgruppen und können auch nach aussen wirken.
- Ohne Qualitätsmanagementsystem bleibt die Verbesserung eine persönliche Haltung, freiwillig und unverbindlich. Mit einem Qualitätsmanagementsystem ist die Beteiligung nicht freiwillig, sondern Chefsache und Sache aller Mitarbeitenden. Es müssen auch die entsprechenden Ressourcen gesprochen werden. Die Qualitätsarbeit darf etwas kosten und ist es auch wert.



6.1. Chancen und Risiken der professionellen Arbeit mit Qualitätsmanagementsystem

Es sei nicht verheimlicht, dass es sowohl Chancen, wie auch Risiken bei der Arbeit mit einem Qualitätsmanagementsystem gibt, ganz gleich für welches System Sie sich entscheiden:

Chancen	Risiken
Stärkung der fachlichen Position und höhere Professionalisierung	Einseitige Ausrichtung auf wirtschaftliche Effizienzaspekte
Echte fachlich-inhaltliche Auseinandersetzung mit Qualitätsthemen	Implementierung eines (überdimensionierten) Qualitätsmanagementsystems
An eigene Bedürfnisse angepasste Verfahren	Kritiklose Anwendung von Konzepten: Normenkonformität
Qualitätsentwicklung wird von der Führung und den Mitarbeitenden getragen	Qualität wird verordnet, als notwendiges Übel betrachtet, einer AG delegiert
Interner Nutzen ist spürbar: Qualität ist Alltag, Qualitätsmanagementsystem unterstützt das, was wir sowieso tun.	Interner Nutzen nicht spürbar: Qualität wird nicht gelebt, sondern gegen aussen geschönt
Qualitätvolles Arbeiten in kleinen Schritten: weniger ist mehr!	Grosser Kräfteinsatz und grosse Sprünge ins Ungewisse

Die Kunst einer sozialen Organisation ist es, ein der Organisation angepasstes Qualitätsmanagement zu schnüren und Schwerpunkte zu setzen. Weniger ist mehr, es lohnt sich klein zu beginnen und auf ein angemessenes Kosten- / Nutzenverhältnis zu achten. Kosten reduzieren hilft auch, wenn nicht jede Organisation alles wieder neu erfindet, sondern taugliche Instrumente übernimmt und neu verknüpft. Qualitätsmanagement dient primär den Nutzern und Nutzerinnen, also der primären Zielgruppe und sekundär der Organisation zur Legitimation, zur Professionalisierung und zur Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden. Qualitätsentwicklung bedingt in jedem Fall einen Diskurs über die Standards und Indikatoren von professionellem Arbeiten.

6.2. Evaluation und Qualitätsentwicklung

Kann die Wirkung der Arbeit besser mit Evaluation oder mit Qualitätsmanagement sichtbar gemacht werden? Beide Instrumente der Qualitätsentwicklung sind sinnvoll und sie befruchten sich gegenseitig. Die Steuerung funktioniert beim Qualitätsmanagement top down, bei der Evaluation bottom up. Der Gegenstand bei einem Total Quality Management umfasst alle Bereiche einer Organisation, Evaluation fokussiert auf einen Ausschnitt. Ziel ist eine wirkungsvolle Zusammenarbeit und ein gegenseitiger Nutzen von Evaluation und Qualitätsmanagement, um die Fragen zu klären: „Tun wir das Richtige?“ und „Tun wir es auf die richtige Weise?“

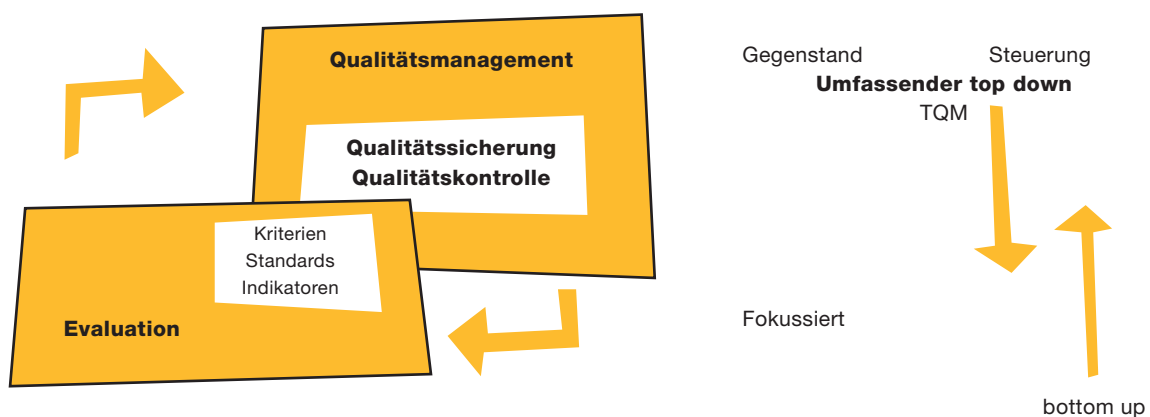


Abbildung 5 Evaluation und Qualitätsmanagement



6.3. Qualität? – Qualität!

Wir sind gestartet mit der Frage: was ist Qualität? Nun sind wir am Schluss bei der Aufforderung Qualität als Ziel und nicht als Alibi zu definieren und in den Diskurs einzusteigen.

Qualitätsarbeit ist Kulturarbeit!

nicht mehr aber auch nicht weniger und es lohnt sich herauszufinden, welche Bedeutungen in der eigenen Arbeit nützlich sind. Die Struktur von bestehenden Qualitätsmanagementmodellen können helfen, direkt in die Debatte einzusteigen und selber zu definieren, statt sich definieren zu lassen. Qualitätsentwicklung ist im idealen Fall nicht etwas Fremdes und Zusätzliches zur alltäglichen Arbeit, sondern eine Hilfe, das, was zu tun ist, systematischer und damit professioneller zu tun.

Pia Gabriel-Scherer ist Prorektorin und Qualitätsbeauftragte der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, Leitung Bachelor Soziale Arbeit

7. Quellen

- Arbeitsgemeinschaft Jugendfreizeitstätten Baden Württemberg e.V. (Hrsg.) (2003). *Qualitätsentwicklung in der offenen und verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit*. Leinfelden, Burkhard
- Biebricher, Martin (2003). *Das Konzept WANJA – Wirksamkeitsanalysen in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit*. In: Boessenecker, Karl Heinz et al (Hrsg.). *Qualitätskonzepte in der Sozialen Arbeit*. Weinheim; Basel; Berlin: Beltz.
- Böckelmann, Christine (2003). *Qualitätsmanagement. Konzepte und ihre Anwendung in psychosozialen Beratungsstellen*. Heidelberg; Kröning: Asanger.
- Boessenecker, Karl Heinz et al (Hrsg.) (2003). *Qualitätskonzepte in der Sozialen Arbeit*. Eine Orientierung für Ausbildung, Studium und Praxis. Weinheim; Basel; Berlin: Beltz.
- Deinet, Ulrich & Sturzenegger Benedikt (Hrsg.) (2005). *Handbuch offene Kinder- und Jugendarbeit*. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- DOJ (Hrsg) (2007). *Offene Kinder und Jugendarbeit in der Schweiz. Grundlagen für Entscheidungsträger und Fachpersonen*. www.doj.ch
- Deming, Edwards W. (20002). *The New Economics for Industry, Government, and Education*. Cambridge, Mass.
- Donabedian, Avedis (1982). *The Criteria and Standards of Quality*. Vol II. Explorations in Quality Assessment and Monitoring. Ann Arbor.
- EREV Schriftenreihe (2004). *Gemeinsam Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe entwickeln*. Hannover, Evangelischer Erziehungsverband e.V.
- Knist, Franz & Landgrebe, Gitte (2004). *Gut beraten mit EFQM. Qualitätsentwicklung in der Beratungsarbeit*. Meezen: Limmer Verlag.
- Langnickel, Hans (3003). *Das EFQM-Modell für Excellence – Der europäische Qualitätspreis*. In: Boessenecker, Karl Heinz et al (Hrsg.) *Qualitätskonzepte in der Sozialen Arbeit*. Weinheim; Basel; Berlin: Beltz.
- Maus, Friederich & Beilmann, Michael (Hrsg.) DBSH Landesverband Baden-Württemberg (2000). *Mythos Qualität, Erfahrungsberichte aus der Sozialen Arbeit*. Berlin: Verlag für Wissenschaft und Bildung
- Meinhold, Marianne & Matul, Christian (2003). *Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie*. Baden-Baden: Nomos.
- Morgenstern, Ines, Mannheim-Runkel, Monika, Michelfeit, Claudia & Schmidt-Hood, Gerline (2004). *Konzepte und Qualität in der offenen Kinder- und Jugendarbeit*. Ein Modellprojekt aus Thüringen. Norderstedt, Books on Demand GmbH.
- Projektgruppe WANJA (2000): *Handbuch zum Wirksamkeitsdialog in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Qualität sichern, entwickeln und verhandeln*. Münster, Votum.
- Schör, Hubertus; Schwarzmann, Brigitta; Stark Wolfgang & Straus, Florian (Hrsg.) (2000). *Qualitätsmanagement in der Praxis*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Schumann, Michael (2005). *Fachliche Standards in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit*. In Deinet, Ulrich & Sturzenegger Benedikt (Hrsg.) (20053). *Handbuch offene Kinder- und Jugendarbeit*. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Vilain, Michael (2003) *DIN EN ISO 9000 ff. 2000*. In: Boessenecker, Karl Heinz et al (Hrsg.). *Qualitätskonzepte in der Sozialen Arbeit*. Weinheim; Basel; Berlin: Beltz.
- Zollondz, Hans-Dieter (2002). *Grundlagen Qualitätsmanagement*. München; Wien: Oldenbourg.

Internetquellen

- <http://www.deming.ch>
- <http://www.efqm.org>: Homepage mit diversen Materialien zum EFQM (European Foundation for Quality Management)
- <http://www.2.uni-siegen.de/~zpe/Wanja2/wanjastart.htm> (gefunden 2.3.08)

- ¹ In Arbeitsgemeinschaft Jugendfreizeitstätten Baden Württemberg e.V (Hrsg) (2003) *Qualitätsentwicklung in der offenen und verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit*. Leinfelden, Burkhard Fehrlen (S.12)
- ² Späth, 1997, in Schör, Hubertus; Schwarzmann, Brigitta; Stark Wolfgang & Straus, Florian (Hrsg.) (2000). *Qualitätsmanagement in der Praxis*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- ³ ISO 8402:1995-8
- ⁴ WANJA ist die Abkürzung für: Wirksamkeitsanalysen in der offenen Kinder- und Jugendarbeit
- ⁵ In: Schumann, Michael (2005). *Fachliche Standards in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit*. In Deinet, Ulrich & Sturzenegger Benedikt (Hrsg.) *Handbuch offene Kinder- und Jugendarbeit*. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.