

Workshop 10

GEMEINSAME STANDARDS FINDEN

Wie Qualität handlungsleitend wird

Qualitätsstandards sind nicht gerade ein beliebtes Thema – zu groß sind häufig die Bedenken, dass solche Standards nutzlos oder gar schädlich sind. Nutzlos, wenn sie ein unbeachtetes Schattendasein in der Schublade fristen. Schädlich, wenn sie professionelles Handeln durch Formalisierung einschränken bzw. die Messlatte noch höher legen und den Druck auf die Beschäftigten erhöhen. Umso beachtlicher, dass sich dennoch eine Gruppe unerschrockener, durchaus kritischer Teilnehmer/-innen zum Workshop versammelte, um zu erleben, unter welchen Voraussetzungen Qualitätsstandards die tägliche Arbeit in positiver Weise anregen können. Nach einigen grundlegenden Erörterungen zum Thema durchliefen die Teilnehmenden in komprimierter Form den kompletten Ablauf eines Workshops zur Erarbeitung von Qualitätsstandards. So waren sie nach der Veranstaltung in der Lage, in ihren eigenen Arbeitskontexten moderierte Prozesse anzuleiten, um auch mit heterogenen Beteiligten zu schnellen, überzeugenden Ergebnissen zu kommen.

Eine Frage des Gelingens

Damit Qualitätsstandards inspirieren und nicht langweilen oder einschränken, ist das dahinter liegende Qualitätsverständnis entscheidend. Der Begriff Qualität leitet sich ab vom lateinischen *qualitas* und bedeutet die Beschaffenheit und Merkmale einer Sache. Ganz wertfrei geht es bei Qualität im Wortsinne zunächst also nur um die Summe der Eigenschaften eines Objektes oder eines Prozesses. Oft schwingt allerdings bereits eine positive Konnotation mit: Qualität meint meistens bereits gute Qualität bzw. zielt auf die Güte einer Sache. Wer personenbezogene soziale Dienstleistungen erbringt (also Menschen bildet, berät und in häufig krisenhaften Situationen begleitet), schafft einen Nutzen für andere und für das Gemeinwesen. Deshalb stellt sich gerade hier die Frage nach der Qualität des Tuns. Wenn man die Qualität der Leistung auf die Handlungsfähigkeit von Menschen bezieht, dann geht es darum, ob es einem Individuum gelingt, auf der Basis einer reflektierten Entscheidung seine eigenen Ziele bewusst zu realisieren. Die Frage des Gelingens ist damit entscheidend für die Qualität der sozialen Dienstleistung bzw. der sozialen Beratung, die im Dienst der Erweiterung der menschlichen Handlungsfähigkeit steht. Inspirierenden, handlungsleitenden Qualitätsstandards liegt also ein Verständnis von Qualität als Gelingen zugrunde.

Das gemeinsame Qualitätsethos

Jeder Mensch spürt unmittelbar und intuitiv, wie es um die Qualität von etwas bestellt ist, als hätte sie oder er eine Art eingebauten Seismografen für Güte. Damit diese individuellen Vorstellungen von guter Qualität in Arbeitskontexten intersubjektiv verhandelt und vereinbart werden können, braucht man Qualitätsstandards. Qualitätsstandards geben in Organisationen wie Vereinen und Verbänden eine inhaltliche Richtschnur vor, wann ein Angebot als gut, als gelungen gelten kann. Damit wirken sie handlungsorientierend und gleichzeitig als Leistungsversprechen für die Nutzer/-innen der Angebote. Ungünstig auf eine handlungsorientierende Funktion wirkt sich oft der Umstand aus, dass Qualitätsstandards sehr umfangreich formuliert werden. Die Beteiligten können die vielseitigen „Pamphlete“ schlichtweg nicht im Gedächtnis behalten. Des Weiteren können Qualitätsstandards unterschiedlich konkret formuliert sein. Häufig bleiben die Aussagen sehr abstrakt und haben eher den Charakter eines normativen Appells. Damit Qualitätsstandards handlungsleitend wirken können, sollten sie zum einen kurz und knackig auf den Punkt gebracht werden. Zum anderen sollten sie – um die für eine gute Beratung erforderliche situationsabhängige Flexibilität zu erlauben – so allgemein wie nötig und so spezifisch wie möglich formuliert werden. Dieser scheinbar paradoxe Spagat kann erfahrungsgemäß dadurch gelingen, dass Qualitätskataloge mehrere Ebenen berücksichtigen. Eine erste Ebene bilden die (eher allgemein gehaltenen) Qualitätsmerkmale sozialer Dienstleistungen, die zunächst für den konkreten Zweck geprüft und bei Bedarf modifiziert werden. Anschließend sollte für jedes ausgewählte Qualitätsmerkmal (mindestens) eine grundlegende Aussage getroffen werden, die wiederum mit Indikatoren so geschärft wird, dass die Erreichung jeder Aussage intersubjektiv nachvollziehbar ist.

Qualitätsmerkmal	Qualitätsaussage	Indikatoren
Transparenz	Sämtliche relevante Informationen werden allen Beteiligten zeitnah zur Verfügung gestellt. Alle für die (Fach-)Öffentlichkeit interessanten Aspekte werden veröffentlicht.	1. Alle Treffen werden protokolliert und die Protokolle innerhalb von 14 Tagen nach dem Treffen allen Beteiligten zur Verfügung gestellt. 2. Die Steuerungsgruppe sammelt eingehende Informationen und versendet diese einmal wöchentlich an die Beteiligten. 3. Alle für die (Fach-)Öffentlichkeit interessanten Aspekte werden spätestens eine Woche nach Bekanntwerden auf der Website veröffentlicht.
Partizipation		
Wirkungsorientierung		

(Beispielhafte Struktur eines Qualitätskatalogs)

Wiederholte Perspektivwechsel

Funktionierende Qualitätsstandards benötigen einen Perspektivwechsel auf die Personen, für die die Leistung erbracht wird und nützlich sein soll. Dieser Perspektivwechsel hilft auch dabei zu unterscheiden, ob sich ein Begriff als Qualitätsmerkmal eignet oder nicht. So wurde von den Teilnehmenden des Workshops in der ersten Arbeitsphase, als es um die Sammlung von Qualitätsmerkmalen ging, der Begriff „Legitimation“ genannt. Nach kurzer Diskussion wurde deutlich, dass sich dieses wichtige Thema nicht als Qualitätsmerkmal der Angebote eignet, da es sich nicht auf einen Aspekt der Leistung bzw. der Leistungserbringung bezieht, sondern auf organisationsinterne Bedingungen der Leistungserbringung. Diese können und sollten allerdings in anderen Settings bearbeitet werden, zum Beispiel durch die Entwicklung von Kooperations- und Kommunikationsgrundsätzen.



Darüber hinaus bewährt sich bei der Entwicklung von Qualitätsstandards ein Prozessdesign, in dem die Arbeitsphasen so angelegt sind, dass ein mehrfacher Wechsel zwischen der individuellen Perspektive und mehreren Blickwinkeln in der Gruppe oder im Plenum erfolgt und diese abgestimmt werden. Damit wird sowohl die personenbezogene Expertise im Prozess gesichert als auch ein darauf basierendes gemeinsames Verständnis geschaffen.

Der Prozess der Erarbeitung von Qualitätsstandards besteht aus folgenden Arbeitsphasen, die die Workshop-Teilnehmer/-innen in Kurzform durchliefen:

1. Auswahl bzw. Entwicklung von Qualitätsmerkmalen. Dabei ist es sinnvoll, bereits einen Vorschlag in die Diskussion einzubringen (wie die für die soziale Dienstleistung vorgeschlagenen Qualitätsmerkmale), um zielführend daran ar-

beiten zu können, also den Vorschlag organisationsspezifisch zu verändern und zu ergänzen.

2. Entwicklung von Qualitätsaussagen zu den ausgewählten Qualitätsmerkmalen. Jeder Teilnehmende schreibt aus seiner bzw. ihrer individuellen Perspektive eine Aussage auf, die zum Qualitätsmerkmal passt.
3. Abstimmung der Qualitätsaussagen. Anschließend bilden sich interesseläufige Kleingruppen, die aus dem Pool der formulierten Qualitätsaussagen diejenige/-n auswählen, mit denen weitergearbeitet wird.
4. Erarbeitung von Indikatoren. In dieser Arbeitsphase wird wieder individuell gearbeitet und jede/-r Teilnehmer/-in formuliert einen Indikator zu jeder Qualitätsaussage.
5. Abstimmung der Indikatoren. Jetzt bilden sich erneut Kleingruppen und wählen unter den Indikatoren einen bis drei aus, anhand derer die Erfüllung der Qualitätsaussage und damit die Umsetzung des Qualitätsmerkmals überprüfbar wird.

Im Workshop wählten die Teilnehmer/-innen Indikatoren aus, die nicht isoliert nebeneinander stehen, sondern aufeinander aufbauen und prozesshaft aufeinander verweisen.

Damit kann es gelingen, ein stringentes System in Form eines strukturierten Qualitätskatalogs zu entwickeln. Diskutiert wurde auch die Frage, wie mit den Indikatoren nach der Erarbeitung des Qualitätskatalogs weiter umgegangen werden sollte. Sinnvollerweise schließt sich eine Maßnahmenplanung an, da die Indikatoren zu ihrer Erfüllung mit Aktivitäten unterlegt werden müssen. Dabei sollte immer die Frage mitlaufen, inwiefern die gewählte Maßnahme zur Umsetzung der Indikatoren beiträgt bzw. ob es weiterer oder neuer Maßnahmen bedarf, um die Indikatoren erreichbar zu machen und damit die selbst gewählten Qualitätsstandards zu befördern.

Fazit

Abschließend wurden im Workshop die dargestellten Grundlagen und die gesammelten Erfahrungen als Gelingensfaktoren zusammengefasst:

Handlungsleitende Qualitätsstandards ...

1. ... greifen den grundlegenden Gedanken einer koproduktiven Leistungserbringung auf. Dieses Fundament kann sich im Prozess und Ergebnis eines Qualitätskatalogs wiederfinden, z. B. durch die Einbeziehung aller Beteiligten in den Prozess oder durch die Aufnahme von Qualitätsmerkmalen, die diesen Gedanken ausdrücken (u. a. Partizipation oder Verständigungsorientierung).
2. ... basieren auf einem Verständnis von Qualität als Gelingen. In der sozialen Dienstleistung und Beratung bezieht sich Gelingen auf die Erweiterung der

Handlungsfähigkeit von Personen, die als grundlegende Prozess- und Ergebnisdimension das professionelle Handeln prägt.

3. ... sind aus der Sicht der Nutzer/-innen der Angebote formuliert. Qualitätsstandards sind kein binnenorientierter Ersatz für Organisationshandbücher, sondern bringen auf den Punkt, was die Nutzer/-innen z. B. von der Demokratieberatung erwarten können.
4. ... sind merkfähig und sowohl ausreichend flexibel als auch angemessen konkret und intersubjektiv überprüfbar. Ein Qualitätskatalog sollte deshalb überschaubar bleiben und mehrere Ebenen umfassen.
5. ... sind arbeitsfeld- bzw. organisationsspezifisch und müssen jeweils passend entwickelt werden. Es gibt bei der Erarbeitung von Qualitätsstandards kein fertiges Rezeptwissen. Auch bewährte Konstrukte müssen überprüft und für den konkreten Zweck angepasst werden.
6. ... bündeln das Professionswissen der Beteiligten und führen es auf eine höhere, intersubjektiv wirksame Ebene. Damit werden individuelle Qualitätsvorstellungen durch den moderierten Abstimmungsprozess zu einem intersubjektiv wirksamen roten Faden des täglichen Arbeitshandelns mit dem Ziel, das Angebot im Sinne der Nutzer/-innen gelingen zu lassen.

Moderation und Dokumentation: Claudia Dehn



THEMENARENA



Die Themenarena bot allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern von „Nah dran“ Raum für selbstorganisierte Diskussionen, den Austausch von Erfahrungen und die einzigartige Gelegenheit, über die eigene Arbeit nicht nur ins Gespräch zu kommen, sondern sich außerdem bei Fachleuten, Kolleginnen und Kollegen Anregungen zu holen. Wer wollte, konnte ein Thema, eine Fragestellung oder auch einen Lösungsansatz zur Diskussion stellen. Eine Option, von der rege Gebrauch gemacht wurde: Acht Themen standen den etwa hundert Interessierten zur Auswahl, folgende sechs davon wurden in Gesprächsrunden und Workshops bearbeitet.

Das Supervisionsangebot im Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“

Ab 2015 können Beraterinnen und Berater der Vereine und Verbände, die im Bundesprogramm „Zusammenhalt durch Teilhabe“ tätig sind, Supervisionen in Anspruch nehmen. Ziel ist es, Haupt- und Ehrenamtliche dabei zu unterstützen, die eigene Handlungskompetenz durch Reflexion und Feedback zu stärken. Andrea Keppke und Ulrike Zehrt von der Geschäftsstelle „Supervision im Bundesprogramm Z:T“ bei der Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH stellten das Angebot vor und sammelten Input von den Interessierten aus der Gruppe: Welche Bedürfnisse gibt es? Welche Themen beschäftigen die unterschiedlichen Arbeitsbereiche? Was gilt es organisatorisch zu beachten? Die Geschäftsstelle steht auch nach der Tagung allen Interessierten für Fragen und Anregungen zur Verfügung.