

Annäherung an den Begriff Qualität

Um den Begriff Qualität mit Inhalt zu füllen, ihn zu operationalisieren, bietet sich eine Mehrebenen-Perspektive an. Demnach wäre von Strukturqualität, Prozessqualität und von Ergebnisqualität zu sprechen.

Die Strukturqualität bezieht sich auf die gegebenen Rahmenbedingungen, auf die Charakteristika der Organisation (etwa Personal, Ausbildung/Qualifizierung, materielle Ausstattung, Logistik).

Die Prozessqualität bezieht sich auf die Interventionshandlungen als die Gesamtheit aller Aktivitäten zwischen DienstleisterInnen und EmpfängerInnen. Dies wird als die wichtigste Ebene eingestuft, die professionellen Standards bilden die Grundlage der Bewertung. Im weiteren Sinne kann auch von Produktqualität gesprochen werden, die von beiden Seiten – Träger und Konsument – beurteilt werden kann.

Ergebnisqualität beschreibt die beobachtbaren Resultate, die den Interventionshandlungen zugeschrieben werden.

Weiterführende, systematische Konzepte zur Qualitätssicherung wie das „total quality management“ (TQM) wurden in die Debatte eingebunden und entsprechend adaptiert auch in einzelnen Projekten angewendet. So sieht die Qualitätsphilosophie eines TQMs eine starke Kunden- und Mitarbeiterorientierung vor, definiert Qualität und deren Verbesserung als oberstes Organisationsziel und macht die MitarbeiterInnen zu „Qualitätsmanagern“. Sie sind es, die dauerhaft für Qualität zuständig sind, deshalb haben partizipativer Führungsstil, Teamarbeit und Verbesserung durch ständiges Lernen einen hohen Stellenwert in der Organisation. Qualität kann nur „hineinproduziert“, aber nicht „hineinkontrolliert“ werden – der Schwerpunkt liegt daher auf der Optimierung von Produktions- bzw. Dienstleistungsprozessen durch präventive Maßnahmen (vgl. Oess 1991). Der Aufbau eines ambitionierten Qualitätsmanagementsystems kann in Form eines 7-Stufen-Programmes beschrieben werden:

Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung sind in eine systematische Organisationsentwicklung eingebunden.

Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität werden gleichermaßen berücksichtigt.

Die MitarbeiterInnen werden als wichtigste Ressource beim Aufbau des Qualitätsmanagementsystems betrachtet.

Qualitätsmanagement wird als Prozess und damit als Daueraufgabe definiert.

Nicht formale Kriterien, denen Abläufe genügen müssen, werden ausgearbeitet, vielmehr sind inhaltliche Standards im Prozess zu entwickeln.

Die Zufriedenheit direkter und indirekter Zielgruppen spielt eine zentrale Rolle.

Das Augenmerk wird insgesamt darauf gelegt, besser (und nicht darauf, C) zu werden (Burmeister/Lehnerer 1996, 46).

Der gesamte Prozess soll transparent sein und von den MitarbeiterInnen getragen werden. Sie bekommen die Möglichkeit, systematisch zu thematisieren, was an Kritik evident ist, denn sie kennen die Schwächen am besten. Deshalb werden sie auch zu korrigierenden Maßnahmen aufgefordert. Die Binnensicht ist durch eine Außensicht zu ergänzen, ohne dass man sich von externen ExpertInnen kontrollieren lassen muss. Weitere

Schritte sehen eine Organisationsanalyse vor, etwa nach betriebswirtschaftlichen, personalwirtschaftlichen und sachlich-konzeptionellen Kriterien, sowie die Überprüfung der Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen. Eine weitere Analyse befasst sich mit den Schnittstellen, den internen Organisationsabläufen und den Interaktionen mit den Zielgruppen. Darauf baut die Stärken- und Schwächenanalyse als Selbstanalyse auf, die mittels sozialwissenschaftlicher Methoden die Bedürfnisse der Zielgruppen erfasst, um darauf besser reagieren zu können und die Möglichkeiten abschätzt, sich als Organisation entsprechend positionieren zu können. Im Rahmen eines Positionierungskonzepts wird festgelegt, welche Angebote, Leistungen und Aufgaben von wem und für wen erbracht werden. Eng damit in Verbindung steht die Entwicklung von Qualitätsstandards, die festlegen, welche inhaltlichen Neupositionierungen erforderlich sind, wie die Erbringung der Dienstleistungen insgesamt zu gestalten ist, damit sie den Anforderungen gerecht wird. Ein Qualitätssicherungskonzept muss dafür Sorge tragen, dass die Kriterien auch angewandt und überprüft werden, damit also korrigierend eingegriffen werden kann. Schließlich müssen der Prozess und die einzelnen Schritte zu einer Dokumentation aufbereitet werden, damit sie als Instrumente im Arbeitsalltag Verwendung finden können (vgl. ebd., 46ff).

Qualität in sozialen Diensten lässt sich nicht als statisch festgesetzter und damit zeitunabhängiger Wert festlegen. Daher findet als ergänzender methodischer Ansatz zur Qualitätssicherung auch der systematische Vergleich mit anderen Organisationen gleichen bzw. ähnlichen Typs Verwendung. Benchmarking meint dabei nicht nur den Vergleich mit anderen, sondern auch das Bemühen, von anderen, besseren oder den besten (best practice-model bzw. model of excellence), vorbildhaften Einrichtungen zu lernen. Die Leitfrage des Prozesses lautet daher: Warum machen es andere besser?

Evaluation – Selbstevaluation

Evaluation bedeutet, ein bestimmtes Programm bzw. Projekt dahingehend zu hinterfragen, ob und mit welchem Aufwand die Programmziele erreicht (bzw. nicht und warum nicht erreicht) wurden und „welche (mehrdimensionalen: sozialen, ökonomischen, politischen, etc.) Wirkungen das Programm/Projekt auf einen vorher bestimmten Praxisbereich oder Personenkreis hat“ (vgl. Liebold 1996, 11). Dazu bedient man sich sozialwissenschaftlicher Methoden, um eine Verbesserung der Planung, die laufende Überwachung und eine Erhöhung von Effektivität (Tun wir die richtigen Dinge, welche Auswirkungen haben sie?) und Effizienz (In welchem Verhältnis stehen die Kosten zum Ergebnis?) zu erreichen. Evaluation ist somit ein unabdingbares Instrument und ergänzender Baustein im Controlling, einem ökonomisch ausgerichteten Steuerungs- und Kontrollverfahren, das wiederum primär als Unterstützungsfunktion des Managements gesehen wird, indem es notwendige Koordinationsarbeit leistet (vgl. Kneffel/Reinbold, 1996, 29ff). Evaluation ist ein praxisbezogener Forschungsprozess, der sich an den Zielsetzungen einer Institution/eines Projekts orientiert. Sie beinhaltet den zielgerichteten, systematischen Prozess der Informationssuche und -bewertung, bezogen auf den definierten Gegenstand.

Einen gewissen Konsens gibt es darüber, dass die Qualität von Jugendarbeit nicht überwiegend quantitativ (z. B. reichweitenbezogen) nachzuweisen ist und reine ex-post Beurteilungen (summative Evaluationen) kaum zu Qualitätsentwicklungen beitragen. Als wesentlich zielführender erweisen sich hier Methoden, die überwiegend den Grundsätzen von formativer Evaluation folgen, die im Sinne einer Steuerungs- und Optimierungsfunktion alle Beteiligtegruppen in den Arbeitsprozess miteinbezieht. Sie haben prozessbegleitenden Charakter und streben Systemverbesserungen an – aufgrund von

⇒ mehr Wissen – über die Situation

⇒ mehr Kommunikation – zwischen den Beteiligtegruppen

⇒ mehr Verständnis – für Wünsche und Probleme aller Beteiligten.

Im Vergleich von formativer und summativer Evaluation lassen sich folgende Unterschiede in der Schwerpunktsetzung auf bestimmte Funktionen hervorheben:

Formative Evaluation	⇒ Steuerungs- und Optimierungsfunktion	⇒ Feedback
Summative Evaluation	⇒ Bewertungs- und Beurteilungsfunktion	⇒ effectiveness

Es gilt somit, sich hinsichtlich der zentralen Zielsetzung der geplanten Evaluationsmaßnahme zu entscheiden zwischen stärkerer Betonung einer qualifizierenden Wirkung (nach innen) oder einer Legitimations- und Beurteilungsabsicht (Wirkung nach außen). Beim gegenständlichen Evaluationsvorhaben wurde in der Auftragserteilung die Betonung eher auf den Aspekt der Optimierung von Steuerung und Qualitätsentwicklung gelegt, weshalb es naheliegend war, in der Planung und Entwicklung des Projektes

wesentlich den Regeln der formativen Evaluation zu folgen, die deshalb auch im folgenden etwas näher umrissen werden sollen.

Im Idealfall sind dabei die Kriterien, die als Grundlagen für Erfolgsmessung herangezogen werden sollen, bereits in die Projektplanung miteinzubeziehen. In diesem Fall sind die optimalen Bedingungen für kontinuierliche Selbstevaluationen gegeben, die geeignet sind, mit relativ geringem Aufwand bereits während des Projektverlaufs bestimmte Auskünfte über die angestrebte Zielerreichung zu erhalten.

Andererseits ist es notwendig, der spezifischen Charakteristik des Gegenstands folgend, die angemessenen Kriterien und Instrumente der Untersuchung zu entwickeln. Hier greifen rein quantitative Messinstrumente zu kurz, deshalb ist es notwendig, sich an den Methodenkanon der qualitativen Sozialwissenschaft anzulehnen. Ein wesentliches Merkmal derselben liegt in der Einbeziehung der handelnden Person(en) und deren Erkenntnisinteresse in den Forschungsprozess. Die 'Objekte' von Evaluation werden damit ansatzweise 'Subjekte' im Evaluationsprozess. Dies erfordert konsequente Reflexion der Beteiligten 'entlang' dieses Prozesses und ermöglicht dadurch ein Maximum an Transparenz in einem Gegenstandsbereich, dessen lediglich quantitative Beschreibung ihn nicht hinreichend zu erfassen in der Lage ist. Im diesem Feld der sozialwissenschaftlich angeleiteten formativen Evaluation geht es ja neben der quantitativen Feststellung von konkreten Erscheinungsformen um den weiten Bereich menschlicher Entscheidungen und Handlungsweisen, die von unterschiedlichsten Motivationen, Ängsten, Erwartungen und sonstigen individuellen Möglichkeiten und Grenzen bestimmt sind. Hier sind hermeneutische oder systematisch interpretierende Methoden geeignet, ein höheres Niveau des Verstehens von Handlung im spezifischen Kontext zu erreichen.

Eine höchst wichtige und im Sinne der Effektivität möglichst ausführlich zu gestaltende Etappe von Evaluationsmaßnahmen befasst sich mit der präzisen Beschreibung des Gegenstands der Evaluation. Hierbei sind folgende Arbeitsschritte sinnvoll:

- Abstecken des Gegenstands, wie er durch den Auftrag definiert wurde, und Abklärung desselben mit den Beteiligtegruppen

- Entwicklung von Fragestellungen und Bewertungskriterien unter Einbeziehung der Erfahrungen und Kompetenzen, Anliegen und Interessen der Beteiligten

- Sammlung und Bearbeitung der Hoffnungen, Befürchtungen und Konfliktpotentiale der Beteiligtegruppen – als wesentliches Element einer konstruktiven Entwicklungsarbeit

- Festlegung auf die konsensfähigen Zielkriterien

- Entwicklung der weiterführenden Methodik des Evaluationsprozesses – gemeinsam mit den Beteiligtegruppen

- Datenerhebung und -auswertung

- Rückführung der Ergebnisse zu den Beteiligtegruppen

- Ergebnisdiskussion und Maßnahmenentwicklung gemäß des erarbeiteten Zielkatalogs

Ein weiteres wesentliches Element ist die Prozessorientiertheit von Evaluation, die eine permanente Einbeziehung der Beteiligengruppen vorsieht. Dies dient sowohl der Qualität der Arbeitsschritte, indem vorhandene Erfahrungen und Kompetenzen weitgehend miteinbezogen werden, als auch den beteiligten Personen, die sich im Prozess Elemente einer systematisierten Reflexion aneignen, was ein wichtiger Teil interner Professionalisierung ist.

Selbstevaluation – theoretischer Hintergrund

Für eine fortlaufende und praxisnahe Überprüfung der eigenen Arbeit, die nicht nur der laufenden Ergebniskontrolle, sondern vor allem der Optimierung der Qualität fachlichen Handelns dient, erweist sich das Konzept der Selbstevaluation als das am besten geeignete Instrument.

SE wird als ein Konzept verstanden, das die Eigenverantwortlichkeit der Fachkräfte als Ausgangspunkt und Ressource für die Erfolgskontrolle und Weiterentwicklung fachlicher Standards nutzt. Gleichzeitig ist SE dafür geeignet, die Handlungskompetenz der tätigen Fachkräfte zu nutzen und zu stärken, indem diese ihre eigenen Bewertungskriterien erarbeiten und überprüfen. Sie dokumentieren selbst ihre Arbeitsvollzüge und bewerten ihre Erfolge oder Niederlagen. Die Entwicklung von Veränderungen und Verbesserungen wird damit an die Fachkräfte zurückgegeben, sie sind die Subjekte der Weiterentwicklung der Arbeitsfelder und der Organisation. SE kann damit als „prozessorientierte Praxismethode“ (Spiegel) definiert werden, die eng mit dem Gesichtspunkt der Organisationsentwicklung verzahnt ist (vgl. Kneffel/Reinbold, 1996, 44).

Die notwendigen methodischen Schritte im Prozess der SE machen die wissenschaftliche Systematik deutlich:

- Formulierung der Zielsetzung und Fragestellung
- Eingrenzung des Untersuchungsbereichs
- Präzisierung der Fragestellung
- Analyse der Informationsquellen
- Formulierung von Indikatoren
- Auswahl der Untersuchungsverfahren
- Durchführung und Auswertung der Untersuchung
- Darstellung der Ergebnisse
- Schlussfolgerung für die eigene Praxis

Resümierend kann somit behauptet werden, dass SE ein Konzept formuliert, das die Ziele von Controlling, die strategische Weiterentwicklung der Organisation mit einer permanenten Kontrolle der Zielerreichung, wirksam unterstützt. Ferner zielt sie vom Ansatz her auf eine methodische und systematische Absicherung der Bewertung, Messung und Weiterentwicklung der fachlichen Qualität durch die damit befassten Fachkräfte.

Ein weiterer Aspekt macht die SE zu einem geeigneten Instrument der Qualitätssicherung, das vor allem dann sehr gut geeignet ist, wenn

es um Themen der Qualitätssicherung und Dokumentation geht;

Innovationen umgesetzt und bewertet werden sollen (weil die kritische Sicht der Dinge gefördert wird);

neue Arbeitsstrategien entwickelt werden sollen (ganzheitliches Arbeitsverständnis);

es darum geht, kurzfristige Ursache-Wirkungszusammenhänge zu erfassen;

die Wirkung bestimmter Arbeitsschritte interessiert (Unsicherheit wird reduziert);

für die vorliegenden Probleme und Fragestellungen keine brauchbaren Informationen vorliegen (weil lösungs- und entwicklungsorientiertes Denken gefördert wird)

es um Fragestellungen geht, die sich aus der Praxis der Mitarbeiter ergeben (weil, u. a. die Stellung der Mitarbeiter aufgewertet wird);

es um die fortlaufende Kontrolle der Arbeit geht (fördert Identifikation mit den Ergebnissen, qualifiziert Mitarbeiter, ist billiger als der Einkauf von externen Experten).

qualitativer und handlungsbezogener Forschungsmethoden. Im Vergleich zu geschlossenen Evaluationen, in denen die Fragestellungen ebenso wie die Methoden von vorneherein feststehen, geht es in der offenen prozessorientierten Evaluation darum, gemeinsam mit den an der Evaluation beteiligten Gruppen den anfangs nur grob vorgegebenen Untersuchungsgegenstand gemeinsam zu entwickeln, methodisch zu erfassen und auszuwerten.“ (Liebald 1996, 14)

„Als systematische Nach-, Denk- und Bewertungshilfe soll sie dazu dienen, Handlungen zu reflektieren, zu kontrollieren und die Kompetenz der Fachkräfte zu verbessern. Wie in der Supervision geht es bei der Selbstevaluation um Selbstreflexion sowie um fachlich begründetes, situationsentsprechendes und persönlichkeitsadäquates Handeln. Wie in der Organisationsberatung sollen die Fachkräfte Notwendigkeiten zur Veränderung erkennen und einleiten, wie in der Evaluation sollen sie die eigenen Arbeitsprozesse bewerten und optimieren.“ (Spiegel 1994, 18)
Die Funktionsbereiche von Selbstevaluation beinhalten nach v. Spiegel folgende vier Perspektiven:

1. *SE als (Selbst-)Kontrolle* meint die Überprüfung und Bilanzierung der eigenen Arbeit. Die entsprechende Frage lautet: *Was ist herausgekommen?* und bezieht sich auf

- Zielerreichung
- Effektivität
- Angemessenheit der Zielsetzungen
- Effizienz

2. *SE als Aufklärung* stellt die Frage: *Was ist passiert?* und soll helfen, das Wissen über die eigene tägliche Praxis zu erweitern und hilft Fragen nach dem Verlauf des Prozesses zu beantworten, wie z. B.:

- Wird das, was man tun will, auch tatsächlich getan?
- Wie beurteilen andere Beteiligte den Verlauf?
- Wie gestalten sich die Beziehungen untereinander?
- Welche Ergebnisse und (auch unbeabsichtigte) Wirkungen zeitigt der Prozess?

Als wichtiger Aspekt dieser SE-Perspektive kann ihr selbstreferentieller Charakter benannt werden, das heißt, dass alle Beteiligten an der Definition

von Erfolg mitwirken und ihre spezifischen und der Situation angemessenen Referenzsysteme und Kriterien miteinbezogen werden.

3. *SE als Qualifizierung* behandelt die zentrale Frage: *Wie kann die Qualität der professionellen Arbeit im Zusammenspiel mit den institutionellen Rahmenbedingungen verbessert werden?* und soll den MitarbeiterInnen unter anderem Auskunft geben über Umfang und Verteilung ihrer Arbeitskraft, die Sinnhaftigkeit von Routinen und Verhaltensmustern.

4. *SE als Innovation* wird dort besonders zum Tragen kommen, wo *eine Organisation in ihren Strukturen überaltert ist und mit untauglichen Konzeptionen arbeitet*. Wichtige Schritte in Richtung Innovation beginnen in diesem Fall bei Definition und Analyse von Bedarf (von außen) und Angebot (seitens der Organisation).

Die sehr praxisnahe und mit zahlreichen konkreten Beispielen illustrierte Darstellung von Hiltrud von Spiegel (1994) ist nach unseren Erfahrungen um einen wesentlichen Punkt zu ergänzen, nämlich um die *persönliche Qualifizierung der an SE-Prozessen beteiligten ehrenamtlichen MitarbeiterInnen*. Dies erscheint auch insofern von Bedeutung, als die Diskussion um Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote als Gratifikation ehrenamtlicher Tätigkeit derzeit immer mehr an Bedeutung erlangt. Unserer Meinung nach sind solche Angebote zur aktiven Mitarbeit in SE-Prozessen geeignet, einerseits die Motivation zur ehrenamtlichen Mitarbeit zu erhöhen und andererseits wichtige Schritte in Richtung Qualitätsentwicklung zu setzen. Weiters hat es sich als notwendig erwiesen, die Reihenfolge der genannten Themen anders zu gewichten, da es sich gezeigt hat, dass *der Prozessqualität deutlicher Vorrang gegenüber der Ergebnisqualität* einzuräumen ist. Dies hat nicht zu bedeuten, dass Ergebnisse keinen wichtigen Stellenwert in der SE hätten; es soll vielmehr darauf hingewiesen werden, dass durch explizite Schwerpunktsetzung auf den Prozess wesentlich differenziertere Ergebnisse zu erzielen sind.

Umfangreiche praktische Erfahrung spricht auch aus den von Christiane Liebold zusammengestellten Regeln für die Durchführung von Selbstevaluationsmaßnahmen. Sie weisen sehr deutlich auf potentielle Konflikt- und Problemfelder hin, die geeignet sind, SE-Prozesse zu desavouieren und ihren Erfolg zu behindern oder zu verunmöglichen.

10 Regeln für die Durchführung von Selbstevaluationsmaßnahmen (SEM)

1. SEM müssen *wirklich* gewollt sein (unter Druck gibt es keine Motivation, Existenzängste bei MitarbeiterInnen machen diese 'zu' für Zusammenarbeit).
2. Klären Sie: wer ist das 'Selbst' in der SEM (eigene Person, Team, Abteilung, Organisation, etc.)?
3. Alle Beteiligten müssen mit der SEM einverstanden sein (Minimalkonsens; Skeptiker zur aktiven Mitarbeit gewinnen).
4. Verbindliche 'Spielregeln' sollten festgelegt und (natürlich) eingehalten werden (z. B. Umgang mit Ergebnissen, keine Kündigungen während der SEM). Spielregeln sind u. a. so wichtig, weil die Beteiligten in der Regel *Untersuchende* und *Untersuchte* sind.
5. Führungspersonen müssen besonders sensibel und verantwortungsbewusst mit SEM umgehen (Vorbildfunktion).
6. SEM sollten mit einer strategischen Vision verbunden sein und mit der 'Einrichtungsphilosophie' harmonisieren.
7. SEM sollten in kleinen überschaubaren Schritten erfolgen; auch die Planung sollte so konkret wie möglich sein (überschaubarer Zeitraum, Untersuchungsergebnisse so schnell wie möglich an die Beteiligten zurückgeben).
8. Zeit-, Arbeits- und Kostenrahmen müssen zu den Zielen und Methoden passen (sonst: Frust und Misserfolg sind vorprogrammiert).
9. Untersuchungsziele von SEM sollten 'SMART' (Beywl/Heiner) sein (s = spezifisch, m = messbar, a = akzeptabel, r = realistisch, t = terminiert).
10. 'Strenge' Verbindlichkeit der schriftlichen Dokumentation und Auswertung von SEM (lfd. Protokolle und Rückmeldungen an Beteiligte; Diskussion der Zwischenergebnisse und Nutzung der Ergebnisse für die weitere Durchführung, Verzahnung von Untersuchungs- und Praxiszielen). SEM sollten kontinuierlich durchgeführt oder nach einer bestimmten Zeit (modifiziert) wiederholt werden (Liebald 1997).