
Reinhart Wolff

Dialogische Qualitätsentwicklung - auf dem Weg zur lernenden Organisation¹

*Welterzeugung beginnt mit einer Version und endet mit einer anderen.
(Nelson Goodman)*

Entwicklungslinien

Qualitätsentwicklung ist nicht vom Himmel gefallen. Sie hängt mit bestimmten gesellschaftlichen, politischen, ökonomischen und fachlichen Entwicklungen zusammen, in die sie eingebunden ist. Diesen Hintergrund historischer Wandlungsprozesse muss man in den Blick nehmen, wenn man die Bemühungen um Qualität, wie sie in den letzten Jahren verstärkt auch im Feld der Sozialarbeit und insbesondere der Jugendhilfe eine Rolle spielen, in ihrer Komplexität verstehen will.

Wesentlich in diesem Zusammenhang ist, dass sich vor allem unsere Praxis- und Erkenntnisvorstellungen verändert haben und parallel dazu unsere Vorstellungen von Gesellschaft und Politik, von Arbeit und Produktion, von Bildung und Erziehung, von Theorie und Praxis, von Verstehen und Handeln. Um diesen Wandel zu beschreiben, kann man den verschiedenen kulturellen und gesellschaftlichen Entwicklungsetappen bestimmte Leitkonzepte zuordnen, die die jeweils vorherrschende Weltsicht und Wirklichkeitsauffassung kennzeichnen. So hat man versucht, den Weg in die Moderne als Perspektivenwechsel zu kennzeichnen, beispielsweise als den Wandel vom Gottesglauben zur menschlichen Vernunft, von der Natur zur Kultur (einschließlich ihrer progressiven Rückwärtsorientierungen: zurück zur Natur), von der Hand- zur Maschinenarbeit, vom Handwerk zur großen Industrie, vom Stand zur Klasse und schließlich zur Schicht, von der Autokratie zur Demokratie (inklusive ihrer Verkehrung in den Totalitarismus), vom Es zum Ich (das dennoch immer irritiert bleibt von der Macht des Unbewussten), vom vorgegebenen Sein zur Konstruktion, von der Eindeutigkeit zur Mehrdeutigkeit, vom Einfachen zur Komplexität. Dabei ist das Tempo der Veränderung offenbar immer schneller geworden, hat sich die Kultur von einer Vergangenheitsorientierung (Postfigurativität) auf Zukunftsorientierung (Präfigurativität)² hin umgestellt, sind Gesellschaft und Kultur, Politik und Wirtschaft und die entsprechenden Verkehrsformen einem schnellen Wandel unterworfen, bleibt nichts, wie es war, sind nicht zuletzt die Wissensbestände enorm angewachsen, die über weltumspannende Informationssysteme mit einer erstaunlichen Verringerung der Zeitdifferenzen kommuniziert werden.

¹ Vortrag auf der Fachtagung "Gut, dass wir miteinander sprechen..." - Theorie und Praxis erfolgreicher Qualitätsentwicklung im Dialog zwischen öffentlichen und freien Trägern der Erziehungshilfe - des Landesjugendamtes Westfalen-Lippe in Münster am 27. Juni 2002. Ich schließe dabei an Ausführungen an, die ich auf dem Workshop des Vereins für Kommunalwissenschaften über "Bedeutung und erste Erfahrungen zur Umsetzung der neuen Regelungen nach § 78a-g SGB VIII in der Kinder- und Jugendhilfe" in Berlin am 17. und 18. Juni 2002 vorgetragen habe.

² Beide Begriffe stammen von Margaret Mead: Culture and Commitment. The New Relationship Between the Generations in the 1970s. Garden City, New York: Anchor Press / Doubleday, 1978² [dt. Der Konflikt der Generationen. Jugend ohne Vorbild. Olten; Freiburg: Walter-Verlag, 1971]

So wird plausibel, dass unser heutiges Zeitalter "Informationszeitalter" genannt wird,³ sind wir auf dem Weg von der Industriegesellschaft zur Informationsgesellschaft, in der die Menschen anders denken und kommunizieren, anders arbeiten und produzieren, anders leben und lernen, sich politisch neu orientieren, wobei sie aktiv eingebunden sind in Interessenzusammenhänge und Konflikte, in Konkurrenzen und Kämpfe um Macht und Mehrprodukt, um Einfluss und Anerkennung.

Moderne Sozialarbeit ist eine professionelle Reaktion auf all diese Veränderungsprozesse. Sie greift - nunmehr seit mehr als 150 Jahren und wachsend vor allem in den letzten 50 Jahren - die Probleme auf, die im Zuge gesellschaftlicher Macht- und Herrschaftskonflikte und sozialer Differenzierung (von privater, familialer Reproduktion und ursprünglicher Hilfe auf Gegenseitigkeit → hin zum professionellen Hilfesystem) nicht oder nicht mehr bearbeitet und gelöst werden können.

Zwischen den verschiedenen sozialen Systemen angesiedelt (der Familie, dem Bildungs- und Gesundheitswesen, dem Justizwesen und der Polizei, der Wirtschaft, der Politik, der Wissenschaft und Kultur, etc.) - ich habe das gesamte soziale Hilfesystem deswegen als ein transdisziplinäres Zwischensystem bezeichnet - bemühen sich die vielfältigen sozialen Dienste im Interesse der Förderung sozialer Gerechtigkeit und sozialen Ausgleichs:

- um den Aufbau sozialer Unterstützungssysteme in erster Linie für Benachteiligte, in wachsendem Maße nun aber faktisch für alle Bürgerinnen und Bürger,
- um Entwicklungsförderung und -begleitung von Familien, insbesondere von Kindern und Jugendlichen,
- um Hilfe zur Problem- und Konfliktbewältigung mit dem Ziel selbstverantwortlicher Lebensgestaltung,
- um Unterstützung, Pflege und Versorgung von Alten, Kranken und von Menschen mit Behinderungen.

Das soziale Hilfesystem (in Europa mit einer spezifischen wohlfahrtsstaatlichen Ausprägung) ist insofern eine Erfindung der Moderne, nicht ihre Krisenursache, wie heutzutage manchmal kurzschlüssig behauptet wird, sondern eher eine Reaktion auf gesellschaftliche Umbrüche und Krisen. Mit Hilfeangeboten, die von der Schwangerenberatung und Familienbildung, von Kinderkrippen und Kindertagesstätten bis zu Krisentelefonen und Jugendzentren, von der Familien-, Ehe- und Lebensberatung bis zu den allgemeinen sozialen Diensten und zur sozialpädagogischen Familienhilfe, von der Frühförderung bis zu den Kinderschutzzentren, vom multikulturellen Nachbarschaftsheim bis zur Familienpflege, zu Wohngemeinschaften und zum Verbund stationärer Erziehungshilfen reichen, hat sich inzwischen ein vielschichtiges Berufssystem herausgebildet, für das eine mehrseitige Struktur typisch ist, an der mit unterschiedlichen Erwartungen und Interessen, mit unterschiedlicher Macht und Kompetenz, mit unterschiedlichen Möglichkeiten und Ressourcen unterschiedliche Gruppen beteiligt sind:

- die Träger und / oder Geldgeber,
- die Bürgerinnen und Bürger, denen soziale Dienstleistungen angeboten werden oder die sie nutzen (Nutzer oder Klientinnen),
- die Fachkräfte in den sozialen Einrichtungen
- andere Fachkräfte aus anderen Berufsbereichen oder andere Kooperationspartner (nicht zuletzt aus dem Umfeld der Nutzerinnen und Nutzer), und schließlich
- die Öffentlichkeit (mit ihren vielfältigen modernen Medien von der Presse bis hin zu Funk und Fernsehen und nun immer mehr dem Internet).

³ Vgl.: Castells, Manuel: Das Informationszeitalter. Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur. Bd. 1 Die Netzwerkgesellschaft, Bd. 2 Die Macht der Identität, Bd. 3 Jahrtausendwende. Opladen: Leske + Budrich, 2002 [amerik. 1996]

Mit der Professionalisierung eines solchen komplexen Systems sozialer Dienstleistungen, an dem zahlreiche unterschiedliche Akteure beteiligt sind,⁴ sind natürlich die Ansprüche an die Fachkräfte im gesamten Hilfesystem gewachsen. Professionelle müssen - was für Laien nicht gilt - über Kompetenzen und über strukturelle und sächliche Voraussetzungen verfügen, um ihre Leistungen fachgerecht zu erbringen. Das ist von Anfang an so gewesen.

Eine Gesellschaft, die sich immer mehr auf professionelle Berufssysteme verlässt und auf die sie angewiesen ist, sieht sich nun jedoch in viel stärkerem Maße als früher dazu veranlasst, das, was professionell Tätige, also Fachkräfte, tun, kritisch zu beobachten und zu bewerten. Gute Absichten oder etwa Naturbegabungen reichen inzwischen nicht mehr aus, um fachliche Dienstleistungen zu legitimieren. Nun rücken Fragen nach der Qualität von Programmen, Methoden und Ergebnissen beruflicher Praxis in den Mittelpunkt des öffentlichen, politischen und fachlichen Interesses. Daher ist die Frage der Qualitätsentwicklung im sozialen Hilfesystem auch nicht als Kolonisierungsunternehmen anderer Berufsbereiche (also etwa der Wirtschaft) über uns gekommen - wenn auch Prozesse durchgreifender Ökonomisierung grundsätzlich in heutiger Zeit eine wachsende Rolle spielen. Das Interesse an Qualitätsentwicklung ist vielmehr eine Folge des Professionalisierungsprozesses selbst.⁵ Ihre heutige (gewachsene) Bedeutung zeigt nur an, dass Soziale Arbeit inzwischen durchgängig professionalisiert ist, auch wenn die dazu gehörenden Ausbildungs- und Forschungsbereiche noch z. T. unterentwickelt und in einigen Ländern noch nicht voll ins Wissenschaftssystem integriert sind. Andere Berufsbereiche - mit einer vergleichsweise früher einsetzenden Professionalisierung - sind uns in dieser Hinsicht voraus, was für die Fachkräfte im sozialen Hilfesystem jedoch auch eine Chance bedeutet: Wir können nämlich an die in anderen Bereichen bereits seit Jahrzehnten gemachten Erfahrungen mit Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung anknüpfen und müssen dieselben Fehler nicht noch einmal machen.

Hilfe, die in frühen Kulturen alle voneinander erwarteten, leisteten und nutzten, musste sich moralisch und als praktische Nächstenliebe vor allem vor Gott verantworten, Hilfe, die professionell erbracht wird - wir könnten auch sagen: eine Praxis des professionellen Altruismus⁶ - muss sich mit ihren Ansprüchen, ihrer Praxis und ihren Ergebnissen vor den Betroffenen, ihren Klientinnen und Klienten ebenso wie vor ihren Fachkräften und Trägern, nicht zuletzt vor den sie tragenden Fachwissenschaften und vor der Öffentlichkeit rechtfertigen. D.h. Professionelle müssen sich grundsätzlich der Diskussion über die Qualität ihrer Praxis stellen.

Dabei spielt natürlich auch eine Rolle, dass sich das Berufssystem Sozialer Arbeit zunehmend arbeitsteilig differenziert und komplex vernetzt hat und dass sich zugleich die gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung verändert haben, z. B. im Verhältnis von Bund, Ländern und Gemeinden, in Hinsicht auf die weit greifenden Internationalisierungsprozesse von Politik, Wirtschaft und Verwaltung, aber auch was die Erwartungen und das Verhalten der Bürgerinnen und Bürger ("Ansprüche stellen, sich bedienen, aber sich nicht abfertigen lassen"), sowie was die Einstellungen der Beschäftigten selbst betrifft ("Nicht nur ausführen sondern auch mitreden").

Verändert haben sich schließlich die restriktiven finanziellen, haushaltsmäßigen Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit. Hier liegen weitere Ansatzpunkte für die Qualitätsdiskussion, nicht zuletzt für die massiv propagierten, in ihrer Konsequenz aber bisher kaum

⁴ Vgl. auch: Heiner, Maja: (Selbst-)Evaluation zwischen Qualifizierung und Qualitätsmanagement. In: Menne, Klaus (Hg.): Qualität in Beratung und Therapie. Weinheim u. München: Juventa Verlag, 1998. S. 51 - 68, hier S. 52.

⁵ Vgl. auch den informativen Beitrag: Merchel, Joachim: Kernfragen der Qualitätsentwicklung und Anforderungen an die professionelle Handlungskompetenz in der Sozialen Arbeit. In: NDV, April 2002 (82.Jg.), S. 126 - 134.

⁶ Das Konzept des Altruismus taucht interessanterweise erst im 19. Jahrhundert auf, als nämlich die professionellen Berufssysteme sich herausbildeten.

verstandenen Ansätze der "Neuen Steuerung", die auf eine völlig umgestaltete Praxis moderner Verwaltung hinauslaufen (nämlich auf eine ganz andere Prozessorganisation, auf neue Ablaufstrukturen, insgesamt jedoch vor allem auf ein neues Grundverständnis und Leitbild der Dienstleister).⁷ Dass Kosten- und Finanzierungsprobleme die gesamte Qualitätsdiskussion immer mitbestimmen, kann jedoch nur den überraschen, der sich nicht klar macht, dass professionell erbrachte Dienstleistungen immer etwas kosten.

Der Impuls für Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe - wie ja in der Gesetzesbegründung zur Neufassung der §§ 78a -g SGB VIII deutlich formuliert ist - verdankt sich allerdings durchaus haushaltspolitischen Interessen. Insofern wäre es realitätsfremd, wenn man nicht die Ziele der Kostendämpfung, der Transparenz von Kosten und Leistungen, der Effektivitätssteigerung nüchtern in den Blick nehmen würde. Soziale Fachkräfte haben in der Vergangenheit diese Aspekte gern anderen überlassen und klagen nun, dass Qualitätsentwicklung vor allem darauf hinauslaufe, dass man nur alles "billiger und besser" machen solle, was im übrigen allenfalls im Einzelfall, generell aber sicher nicht zu bewerkstelligen sei.

Wenn man sich die aktuellen Diskussionen in manchen Bundesländern vergegenwärtigt, die in wachsendem Maße auf pauschale Mittelkürzungen in den Sozialwesen überhaupt und nicht zuletzt in der Jugendhilfe verweisen, kann man sich freilich des Eindrucks nicht erwehren, dass Qualitätsentwicklung überhaupt nur als ideologische Nebelwand für die rücksichtslose Durchsetzung von Kostenreduktionen und Rationalisierungen im sozialen Hilfesystem gebraucht wird, dass es überhaupt nur noch um billigere Dienstleistungen geht. Nur diesen Zusammenhang zu sehen, würde jedoch auf eine Verkürzung hinauslaufen.

Soziale Arbeit selbst und die sie tragenden Fachkräfte sind und waren an Qualitätsentwicklung interessiert. Und es ist strategisch von wesentlicher Bedeutung: Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung, d. h. die fach- und sachgerechte Überprüfung und Weiterentwicklung professioneller Praxis, sind wesentliche Elemente moderner Professionalität.

Das gilt auch für die Jugendhilfe und für die Hilfen zur Erziehung, denen ich mich nun zuwenden möchte. Dabei stütze ich mich vor allem auf die Erfahrungen, die ich in Qualitätsentwicklungen in Graz (Steiermark), Dormagen (Rheinland) und Münster (Westfalen) habe machen können.⁸

Grundprobleme der Qualitätsentwicklung

Wer Qualitätsentwicklungen in Gang setzen will, muss einige Grundprobleme ins Auge fassen, um nicht von vornherein in Sackgassen zu landen. Dabei geht es vor allem um den Versuch, die Dinge nicht zu sehr zu vereinfachen. Wir müssen in humaner Hilfepraxis, in allen lebenden Systemen nämlich, mit erheblicher Komplexität rechnen. Und - ob uns das nun gefällt oder nicht - Qualitätsentwicklung trägt sogar dazu bei, diese Komplexität noch zu erhöhen. Jedenfalls ist Qualitätsentwicklung nichts für die "schrecklichen Vereinfacher" (die 'terribles simplificateurs'). Ich formuliere thesenhaft:

⁷ Vgl. in diesem Zusammenhang: Burghoff, Lothar: Controlling in der Neuen Steuerung. In: Menne, Klaus (Hg.): Qualität in Beratung und Therapie. Weinheim u. München: Juventa Verlag, 1998. S. 69 - 78, hier S. 70.

⁸ Vgl. Magistrat der Stadt Graz (Hg.): Qualitätskatalog der Grazer Jugendwohlfahrt. Graz: Amt für Jugend und Familie, 2000. 208 S. und: Stadt Dormagen (Hg.): Dormagener Qualitätskatalog der Jugendhilfe. Ein Modell kooperativer Qualitätsentwicklung. Opladen: Leske + Budrich, 2001. 262 S. Das Modellprojekt „QE in den stationären Erziehungshilfen“ des Landesjugendamtes Westfalen-Lippe (Münster) läuft noch bis zum Sommer 2003. Als ein Ergebnis dieses Modellprojektes wird ein Qualitäts-Handbuch für die stationären Erziehungshilfen veröffentlicht.

Praxis

- Praxis hat verschiedene Seiten, ist konfliktreich, ein Durcheinander, ist dynamisch und multikausal bestimmt und bringt aus sich selbst heraus Veränderungen hervor, ist kurz: autopoietisch!
- Praxis ist ein mehrpersonales, offenes, interaktives Geschehen, in einem sich verändernden, lebendigen Beziehungsfeld und einem konfliktreichen sozialen Raum (mit politischen, ökonomischen, sozialen, geschlechtsspezifischen, kulturellen Macht- und Kommunikationsstrukturen)
- Praxis ist ein lebendiges System. Als interpersonales Geschehen ist sie ein Tun (Sprechen, Handeln, Gestalten), ein Verstehen (eine Wahrnehmung und kommunikative Konstruktion) und ein emotionaler Austauschprozess.
- Sozialarbeit geschieht in einem Feld diskontinuierlicher, nicht-regelhafter, konfliktreicher, unvorhersehbarer, spontaner und auf gleiche Weise nicht wiederholbarer Prozesse.
- Sozialarbeit zielt auf Milieuveränderung und Selbstveränderungen, nicht zuletzt auf Selbstveränderung durch Milieuveränderung und umgekehrt, von denen man jedoch nicht sicher weiß, ob und wann sie eintreten. Ihre Praxis lässt sich in der Regel nicht zuverlässig steuern. Jedenfalls liegt dies nicht in der Hand der Fachkräfte.

Daraus folgt:

Sozialarbeit ist keine Trivialmaschine (mit einem einfachen Ursache-Wirkungsautomatismus nach dem Muster "wenn ich das mache, passiert das...").

Soziale Arbeit ist grundsätzlich auf Ko-Produktion hin angelegt, auf Wechselseitigkeit, ist ein Handeln im multipolaren, komplexen sozio-kulturellen Feld von Lebensgeschichten und Lebensverhältnissen.

Praxisqualität

Praxisqualität ist ebenso komplex wie die Praxis, die sie charakterisiert. Vor allem ist sie keine Gegebenheit, nichts Feststehendes, keine einfache gegenständliche Tatsache, sondern eine Konstruktion. Daher kann man sie auch nicht messen, sondern nur einschätzen, von allen Seiten her beobachten, evaluieren, kritisch wertschätzen.

Jede "Qualitätsfeststellung" ist eine Aussage, ein Text, ein kommunikatives Prädikat. Qualität ist relativ, historisch und multi-perspektivisch von Interessen, Macht und Herrschaft beeinflusst. Über Qualität wollen und müssen daher alle mitreden. In diesem Diskurs werden allerdings Standards und Indikatoren für Qualität herausgearbeitet, deren relative Richtigkeit auf korrekter Bezugnahme, d.h. der Genauigkeit, Reichweite, Verankerung und Eignung der dabei verwendeten Konstruktionen, beruht.⁹ Wer es auf Qualität abgesehen hat, macht Unterschiede und fördert den Wettbewerb, was beflügeln und Angst machen kann.

⁹ Vgl. den dafür relevanten wissenschaftstheoretischen Bezug: Goodman, Nelson / Elgin, Catherine Z.: Revisionen. Philosophie und andere Künste und Wissenschaften. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 1989. S. 40 ff. und vor allem: Goodman, Nelson: Weisen der Welterzeugung. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 1995.

Praxisreflexion¹⁰

Reflektierte Praxis heißt mit Recht Theorie (Anschauung). Sie kommt aus der Praxis, wird hervorgebracht aus einer Reflexion, die mit der Praxis einhergeht - reflection-in-action (D. Schön). Die Praxis der Wissenschaft als Reflexion der Praxis (reflection-on-action) muss sich darauf notwendigerweise beziehen. Wir wenden Wissen nicht an, sondern erzeugen es dialogisch in der Praxis (wo es oft als verschwiegenes Wissen im Hintergrund bleibt). Wir führen ein Gespräch mit unvorhersehbaren Praxissituationen, entwerfen mehr oder weniger brauchbare Verstehensrahmen und dann antwortet die Praxis (the situation talks back! - D. Schön). Nicht um den Wissenstransfer von außen in die Praxis geht es, sondern um Experiment und Versuch, um learning by doing, um Verstehenlernen im Prozess, denn Verstehen macht erst produktive Veränderung möglich. Praxis zu verstehen, kann man lernen.

Praxisdokumentation

Wer Praxis verändern will, muss Praxis kennen, so konkret und genau wie möglich. Darum muss man Daten, Material haben, die Programme, Prozesse und Ergebnisse der Praxis anschaulich beschreiben, festhalten, beweiskräftig erfassen, quantitativ und qualitativ. Dokumentation stützt die Qualitätsentwicklung in der Praxis. Sie ist zum Leidwesen aller Buchhalter kein Selbstzweck. Einfache, nicht zu zeitaufwendige, leicht zu handhabende Methoden der Praxisdokumentation - vor allem strategisch wichtiger Situationen ("Schlüsselsituationen") und Prozesse sowie wesentlicher Ergebnisse sind hilfreich.

Praxisevaluation

Alles Beobachten, Erfassen und Verstehen läuft auf ein Bewerten hinaus. Man kann nicht Nicht-Bewerten, heißt die Einsicht der Konstruktivisten. Die Praxis in ihren Zielen, Programmen, Prozessen und Ergebnissen zu beurteilen, muss man jedoch systematisch betreiben, wenn es einem um die nach Lage der Dinge beste oder gute Fachpraxis zu tun ist. Eindimensionales Beobachten und Bewerten - mit welchem raffiniertem Methodenarsenal auch immer - ist jedoch eine Unmöglichkeit. Fruchtbarer ist es, die Praxis aus allen Blickwinkeln heraus zu untersuchen und zu bewerten, von innen wie von außen, von oben und unten. Praxisevaluation ist ein multiperspektivisches Unternehmen, an dem sinnvollerweise alle im Feld beteiligt werden. Ein partizipatorisches Design ist bei Evaluationsverfahren daher angeraten.

Praxiskompetenzprofil

Wer beste oder gute Fachpraxis erreichen will, muss selbst Handlungskompetenz besitzen. Wer praxiskompetent ist, ist auch zugleich ein guter Qualitätsentwickler und umgekehrt: Qualitätsentwickler bringen Praxiskompetenz hervor. Oder sie bauen auf Sand. Qualitätsentwicklung funktioniert darum nur als Entwicklungsförderung, am besten unter Einschluss der Nutzer, Kunden oder Klientinnen und Klienten.

Joachim Merchel hat das notwendige Profil professioneller Handlungskompetenz anschaulich beschrieben. Dabei "geht es um:

- die Fähigkeit, Konzeptionen und Ziele für die eigene Arbeit zu entwerfen,
- die Fähigkeit, aus diesen Konzeptionen und Zielen Kriterien für eine 'gute Arbeit' zu entwickeln,

¹⁰ Die nachfolgenden sehr knappen Ausführungen beziehen sich im Wesentlichen auf die Ausführungen zum Theorie-Praxisverhältnis des amerikanischen Praxisforschers Donald Schön, die insbesondere in seinem zentralen Werk „The Reflective Practitioner – How Professionals Think In Action“, Basic Books, New York 1983 nachzulesen sind.

- die Fähigkeit, für diese Kriterien Indikatoren (quantitative und qualitative) zu finden,
- die Fähigkeit, darauf ausgerichtete Bewertungsinstrumente zu erarbeiten und anzuwenden,
- die Bereitschaft und die Fähigkeit, die Qualitätsbewertung in einen gemeinsamen diskursiven Bewertungsprozess einzubringen."¹¹

Praxisveränderung

Qualitätsentwicklung als innovative Praxisveränderung kann man nicht einfach anordnen und organisieren, so wichtig rechtliche Rahmenbestimmungen und damit zusammenhängende Verpflichtungen sowie verantwortliche Leitungsentscheidungen und transparente Organisations- und Kommunikationsstrukturen auch immer sein mögen.

Qualitätsentwicklung als Impuls zur Praxisveränderung muss daher mehr als ein instrumentelles Verfahren sein. Qualitätsentwicklung als kreative Neu-Erfindung der Praxis setzt auf den Dialog mit allen Beteiligten und überwindet zu "einfache" Konzepte der Praxisveränderung. Sie führt aus Konfrontationen heraus. Sie setzt auf "sowohl als auch", auf Beteiligung, auf Gegenseitigkeit oder besser Vielseitigkeit, auf transformative Transaktionen (Jona Rosenfeld).

Dialogische QE ist: ambivalenztolerant, demokratisch, multiperspektivisch, kreativ, eher ein geschicktes und kluges "Navigieren beim Driften", weniger ein "Steuern". Die neuen 'Steuerer' landen viel zu oft in alten Untiefen und gefährlichen Klippen. Das ist nicht attraktiv.

Schwierigkeiten mit Qualitätsentwicklung - eine Bilanz

Abwehr und Widerstand

Zur Qualitätsentwicklung sind wir nicht primär motiviert. Routine ist naheliegender. Wir halten in der Regel gern an Abwehr und Widerstand als einem strukturkonservativen Muster fest. Organisation / Institutionen sind überhaupt Bollwerke der Abwehr (Institution as a Defence), ist sogar die Persönlichkeit - wie es in der berühmten Formel Arnold Gehlen's heißt - eine Institution in *einem* Fall.¹² Kein Wunder, dass selbst diejenigen, die in ihren Organisationen Qualitätsmanagementsysteme eingeführt haben, sie mit defensivem Denken und mit Widerstandsaktionen untergraben, wie erfahrene Qualitätsentwickler immer wieder feststellen.¹³ Vieles an heutigem Qualitätsmanagement - man schaue sich nur einmal gängige Produkt- und Leistungsbeschreibungen in der Jugendhilfe an - stellt sogar eine besonders raffinierte Form seiner Abwehr dar.

Deswegen hängen gesetzliche Rahmenbestimmungen wie die §§ 78a-g SGB VIII schnell in der Luft, kann man sicher sein, dass sie - wenn überhaupt - nur zögernd in der Praxis umgesetzt werden. Ohne permanente Bemühung und immer neue Ansätze kommt Qualitätsentwicklung in humaner Praxis nicht voran.

¹¹ Merchel, J.: a.a.O., S. 133

¹² Gehlen, Arnold: Anthropologische und sozialpsychologische Untersuchungen. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1986. S. 259. [re 424]

¹³ Vgl. insbesondere: Argyris, Chris / Schön, Donald A.: Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta, 1999; Argyris, Chris: Wissen in Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta, 1997.

Instrumenteller Schematismus

Wenn man die Bemühungen um Qualitätsentwicklungen in der Jugendhilfe bilanziert, fällt ein instrumenteller Schematismus auf, als könne man die Praxis auf Qualitätsentwicklung hin "einstellen". Das funktioniert jedoch bereits bei Fußballmannschaften nicht. Lebendige Systeme bestimmen sich nämlich selbst und hängen von komplexen Kommunikationsprozessen ab, verfolgen direkte Aktionsstrategien (Modell I Lernen) und ändern nur selten ihre Hauptprogramme (Modell II Lernen). Darauf aber käme es an.

Qualitätsentwicklung ist nur produktiv, wenn man Festlegungen überwinden kann, wenn man regelrecht verlernt, was man sich angewöhnt hat. Wir lernen, wenn wir Fragen stellen. Wir lernen, weil wir vor Rätseln stehen. Qualitätsentwicklung, die immer schon alles weiß, verwaltet und nach Ablaufplan regelt, verfehlt Qualität. Ich nenne dies inzwischen den „Woweera-Effekt“ des instrumentellen und schematischen Qualitätsmanagements: während im australischen, stacheldrahtbewehrten Flüchtlingslager sich Jugendliche aus Protest gegen ihre menschenunwürdige Behandlung umzubringen drohen, verkündet ein Schild außen am Zaun, dass das Gefängnis eine nach ISO zertifizierte Einrichtung ist.

Einseitigkeit

Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe ist ein einseitiges Unternehmen: während sich die freien Träger um Qualitätsentwicklung auf vielfältige Art und Weise bemühen, ist Qualitätsentwicklung in der öffentlichen Jugendhilfe bisher der Ausnahmefall. Die Jugendamtsbezirke, die anderen nicht nur Qualität abfordern und sie kontrollieren, sondern selbst Qualitätsdialoge führen und Qualitätsentwicklung betreiben, kann man hierzulande an zwei Händen abzählen.

Einseitigkeit gibt es jedoch auch noch in einer weiteren Hinsicht: trotz ständiger Rede von Kundennähe und Partizipation, kommen die Nutzer, Kunden, Klienten in der Qualitätsentwicklung in der Regel nicht vor, wird die "Adressatenperspektive"¹⁴ vernachlässigt, fehlt, was ich "kooperatives Design" nennen würde.

Empirischer Datenmangel

Ist Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe durch einen eklatanten Datenmangel beeinträchtigt, weiß Jugendhilfe zu wenig über sich selbst, ihren Bedarf, ihre Prozesse und darüber, was sie bewirkt. Weitgehende Forschungsabstinenz gehört hierzulande zum Geschäft. Qualitätsentwicklung, wie sie in § 78 a - g SGB VIII intendiert ist, braucht jedoch Forschung, empirische Untersuchungen der Praxis, um Erfolge wie Fehler zu identifizieren, Experimente zu planen, zu begleiten und zu untersuchen, nicht zuletzt, um die Effektivität und Effizienz sozialer Dienstleistungen festzustellen.

Praxisforschung ist die Grundlage jeder wirklichen Qualitätsentwicklung.

Ressourcenmangel

Zum Nulltarif ist Qualitätsentwicklung natürlich nicht zu haben. Wir neigen in Deutschland jedoch dazu, Kostendämpfung erreichen zu wollen, ohne dafür zu bezahlen. Das kommt inzwischen teuer zu stehen. Wenn man sich klarmacht, dass die Aufwendungen für Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe allenfalls im 1%-Bereich liegen, wird ersichtlich, dass Qualitätsentwicklung nur ein Randphänomen ist. In dieser Hinsicht könnten wir von der Wirtschaft lernen, die schon lange weiß, dass beste Fachpraxis von Investitionen in Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement, in Forschung und Entwicklung abhängt. Der Budgetanteil, den wir für Qualitätsentwicklung vorsehen, ist ein entscheidender Qualitätsindikator. Hier gibt es in der deutschen Jugendhilfe überall Fehlanzeigen. Armes Deutschland.

¹⁴ Vgl. Merchel, Joachim: a.a.O., S. 132.

Positiver Ansatz: Dialogische Qualitätsentwicklung

Dialogische Qualitätsentwicklung setzt bei einer ziemlich einfachen, aber umwerfenden Tatsache an: Mit Qualitätsentwicklung kann man nämlich immer anfangen, sogar mittellos, denn wir können uns immer erst einmal selbst ins Spiel bringen und unsere eigenen Ressourcen mobilisieren. Leben heißt nämlich: Selbsterfindung, tätig sein, reflection-in-action. Wir sind keine Mängelwesen, wie uns die konservative Anthropologie weismachen will, sondern wir bringen uns und unsere Welt immer wieder neu hervor. Das heißt Autopoiesis. Wir sind Welterzeuger, Konstrukteure unserer Welt. Dabei gehen Begreifen und Schöpfen Hand in Hand.¹⁵

Überall da, wo die in Sozialer Arbeit Tätigen selbst handeln und die Initiative für Qualitätsentwicklung ergreifen bzw. dazu angestiftet und ermutigt werden, sind wir auf dem Weg zu guter Fachpraxis, haben wir eine Chance, aus unseren Einrichtungen lernende Organisationen zu machen, entwickeln wir Handlungskompetenz im Qualitätsentwicklungsprozess selbst.

Wie das im einzelnen aussehen kann, kann am Modellprojekt des Landesjugendamtes Westfalen-Lippe "QE in den stationären Erziehungshilfen" gezeigt werden.

Methodisch hat sich dabei das folgende QE-Konzept als produktiv erwiesen:

1. Sei kein Frosch oder lerne springen !

Charles Handy (Organisationswissenschaftler aus Harvard) erzählt gern die folgende Parabel vom gekochten Frosch:

Wenn man einen Frosch ins kochende Wasser wirft, versucht er, so schnell wie möglich herauszuspringen. Setzt man ihn aber in lauwarmes Wasser und erhöht langsam die Temperatur, passiert überraschenderweise nichts. Der Frosch fühlt sich offenbar sauwohl und beginnt bei lebendigem Leibe zu kochen, ohne es auch nur zu merken.

Dirk Baecker stellt dazu fest: "Diese Schauergeschichte ist die Geschichte eines Organismus, der nicht lernt. Der Frosch ist nicht in der Lage, für ihn bedrohliche allmähliche Veränderungen seiner Umwelt wahrzunehmen. Er bekommt sie im wahrsten Sinne des Wortes nicht mit... Er unterscheidet nicht, was sich verändert."¹⁶

Stattdessen können wir uns angewöhnen:

- uns sensibel von den kleinsten Veränderungen irritieren zu lassen,
- Unterschiede aufmerksam zu bemerken.

Springen lernen ist lebensrettend!

2. Von der Konfrontation zur dialogischen Transaktion

Wir neigen in lebendigen Systemen (d.h. in sozialen Einrichtungen, Stadtverwaltungen oder Wohlfahrtsverbänden) dazu, die Dinge bi-polar aufzuspalten, zu "sortieren" und zu bewerten (+ / - , richtig / falsch, gut / böse, Ich / Du, für uns / gegen uns, entweder / oder). Das ist in der Regel zu einfach, zu schematisch, vor allem aber: unfruchtbar.

¹⁵ Vgl. Goodman, Nelson: Weisen der Welterzeugung. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 1995. S. 37.

¹⁶ Baecker, Dirk: Postheroisches Management. Ein Vademecum. Berlin: Merve Verlag, 1994, S. 51

Praxis - wie gesagt - hat verschiedene Seiten, ist konfliktreich, ein Durcheinander, ist dynamisch und multikausal bestimmt, kurz: autopoietisch!

Dialogische QE führt aus Spaltungen und Konfrontationen heraus. Sie setzt auf "sowohl als auch", auf Beteiligung, auf Gegen- oder besser Vielseitigkeit = d.h. auf Transaktionen. Sie ist dialogisch, demokratisch, multiperspektivisch, kreativ.

3. Reflection in Action / Reflection on Action: oder das Lernen lernen

Nicht wenige (Fachleute wie Laien) machen viel Wind um die angebliche Trennung von Theorie und Praxis, von Grundlagenwissenschaft und ihrer Anwendung, von Denken (bzw. Wissen) und Handeln. Und dann jammern sie über "Praxisferne" und "Theorielosigkeit" und beklagen den sog. "Praxischock". Dialogische QE nutzt demgegenüber eine kritischere Praxistheorie, die weiß:

- Die Dinge hängen zusammen.
- Theorie und Praxis sind Unterscheidungen, unterschiedliche Seiten derselben Medaille.

Daraus folgt:

- Wir denken und handeln / Wir handeln und denken (Reflection-in-action).
- Wir denken über unser Handeln nach (Reflection-on-action).
- Wir handeln, wie wir es gelernt haben (Lernen aus Erfahrung).
- Wir lernen aus der Praxis (learning by doing)
- Wir lernen vom Erfolg (learning from success).

4. Evaluation als Provokation und permanenter Anfang

Dialogische QE ist nie zu Ende.

Dokumentation und Evaluation der Praxis und ihrer Ergebnisse ist wie Abschmecken: Man probiert, ob's gelungen ist, würzt nach, experimentiert, ob's nicht auch noch besser geht. Und wenn die Qualitätssicherungsbeauftragten keine Ahnung oder keinen Geschmack haben, ist die Katastrophe perfekt.

Das muss nicht sein!

- In dialogischer QE sagen alle an, was es geben soll.
- Alle kochen zusammen und löffeln die Suppe gemeinsam aus.
- Dann schauen sie sich den Salat an und verbreiten die Rezepte der gelungenen Menüs.

Inzwischen hat sich herum gesprochen, dass in der QE-Werkstatt des LWL-Modellprojekts im Bereich der stationären Hilfen zur Erziehung gut gekocht wird.

5. Da capo oder was ich nicht oft genug wiederholen kann

Organisationen sozialer Arbeit, die an wirklicher Qualitätsentwicklung interessiert sind, sind - wie Burkhard Müller gezeigt hat - anders:

- Sie sind "bildungsfreundliche" Organisationen. Professionelle Sozialarbeit braucht gebildete Mitarbeiter (gebildet an Herz, Kopf und Hand, wie Pestalozzi sagte), weil nur sie zu der Balance von Selbstsicherheit und selbstkritischer Distanz fähig sind, die hier gefordert ist. ... (sie) legen deshalb höchsten Wert auf die Ausbildung und Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie betrachten nicht die Qualifikation ihrer Mitarbeiter als Teil ihrer Strategien der Qualitätssicherung sondern umgekehrt Strategien der Qualitätssicherung als eines der Instrumente zur Qualifizierung ihrer Mitarbeiter.
- Sie sind "fehlerfreundliche" Organisationen. Weil Professionalität sozialer Arbeit Fähigkeiten zur Verarbeitung von Ungewissheit benötigt, verlangt ihre Unterstützung eine Organisation, in der Risiken zu übernehmen nicht bestraft, sondern belohnt wird. 'Beamtenmikado' (wer etwas bewegt, hat verloren) ist der Tod jeder professionellen Kultur. Natürlich kann keine Organisation unbegrenzt risikofreudig sein, ohne Selbstmord zu begehen. Deshalb ist Klarheit über die Bereiche und Grenzen erwünschter Risikofreudigkeit ein wichtiges Merkmal organisatorischer Qualität; ebenso wie die Institutionalisierung von Gelegenheiten, in denen Risikofolgenabschätzung und Probehandeln möglich ist, also Praxisberatung, Supervision und ähnliches.
- Sie sind "dissensfreundliche" Organisationen. Professionelle Qualität Sozialer Arbeit hängt wesentlich von der Fähigkeit ab, multiperspektivisch zu denken, sich widersprechenden Standpunkten und deren Eigenlogik auszusetzen, ohne die eigene Linie zu verlieren. Organisationen, die diese Fähigkeiten stützen und kultivieren wollen, müssen deshalb in der Lage sein, ein hohes Maß an 'Interpretationsvielfalt' (Klatetzki, 1998) intern zu verkraften, ohne in Subkulturen auseinander zu fallen, die nur noch koexistieren, aber sich über Qualitätsfragen nicht mehr verständigen können.
- Sie sind 'menschenfreundliche' Organisationen. Als Organisation 'menschenfreundlich' zu werden, ist kein operationalisierbares Ziel. Menschenfreundliche, geduldige, humorvolle Professionalität kann durch organisatorische Verhältnisse auf die Probe gestellt, oder zerrieben und erstickt werden, aber nicht durch Qualitätsmanagement hergestellt, höchstens zugelassen werden.¹⁷

Kontakt und weitere Informationen zum Modellprojekt des LWL über dialogische QE in den stationären Erziehungshilfen (Einrichtungen und Jugendämter betreffend):

LWL-Landesjugendamt
Herr Remi Stork
48133 Münster
Tel.: 0251 / 591 6730
r.stork@lwl.org

Reinhart Wolff

Prof. Dr., Alice Salomon-Fachhochschule für Sozialarbeit/Sozialpädagogik, Berlin, wissenschaftlicher Begleiter des Modellprojektes „Qualitätsentwicklung in den stationären Erziehungshilfen“ des Landesjugendamtes Westfalen-Lippe

¹⁷ Müller, Burkhard: : Qualitätsmanagement und professionelle Autonomie. In: ISA-Kongress 1999 "Prädikat wertvoll". Materialien und Berichte.