

## **Qualität selbst bestimmen. Das Konzept „Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Selbstevaluation in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit „**

Das hier vorgestellte Konzept zur selbst bestimmten Qualitätsarbeit in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit wurde im Modellprojekt „Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Selbstevaluation in der Kinder- und Jugendarbeit“ (QQS) entwickelt (vgl. v. Spiegel 2000). Das Projektteam (Hiltrud v. Spiegel, Benedikt Sturzenhecker, Ulrich Deinet, Sabine Ader, Remi Stork) erprobte zusammen mit Fachkräften aus Offenen Kinder- und Jugendeinrichtungen verallgemeinerbare Handreichungen (Arbeitshilfen), die helfen können, wiederkehrende Schritte der „Qualitätsarbeit“ zu strukturieren und zu evaluieren. Den Arbeitshilfen liegen folgende Überlegungen zugrunde:

- a) *Fachkräfte als zentrale Figuren der Qualitätsarbeit:* Es ist eine besondere Eigenart der Sozialen Arbeit, dass Ziele und darauf bezogene methodische Vorgehensweisen durch die Person und ihre Interaktionen realisiert werden („Person als Werkzeug“). Das Projektteam orientierte sich an einem Professionalitätsideal, nach dem die Fachkräfte der Offenen Kinder- und Jugendarbeit über eine *autonome* Handlungspraxis verfügen. *Sie* präzisieren die Zielvorgaben ihres Trägers, der kommunalen Jugendhilfeplanung und auch der Landesregierung mit Blick auf den jeweiligen Sozialraum und ihre Zielgruppen und wandeln sie in konzeptionelle Ziele um. *Sie* gestalten die Prozesse und Strukturen zielbezogen und *sie* finden letztlich (mit Hilfe) heraus, was als Ergebnis ihrer Bemühungen zu betrachten ist. - Daher erschien es konsequent, das Qualifizierungsvorhaben auf die Fachkräfte zu konzentrieren mit dem Ziel, dass diese wissen, was sie warum wie und mit welchen Qualitätsansprüchen tun wollen und ihre Handlungspraxis mit Bezug auf das spezifische Fachwissen der Profession rechtfertigen, begründen, reflektieren und kommunizieren können.
- b) *Strukturelles Technologiedefizit:* Es ist in der Sozialen Arbeit nicht möglich, Technologien, also stabile und eindeutige „Ziel-Mittel-Zusammenhänge“ - etwa zwischen methodischer Vorgehensweise und präzisierendem Ziel (im Sinn von „Methode X bewirkt Ereignis Z“) herzustellen. Selbst wenn man die „Ursache“ eines Problems zu kennen glaubt, führt deren Beseitigung nicht zwangsläufig zu seiner „Behebung“; und erstrebenswerte Zustände (Ziele) stehen häufig *nicht* in einer ursächlichen Beziehung zu dem, was Adressatinnen als Problem empfinden. Alle Komponenten einer Situation wandeln sich aufgrund der Komplexität sozialer Prozesse und sind daher prinzipiell kaum vorhersehbar. Selbst wenn sich ein gewünschter Zustand (Wirkung) einstellt, können wir nicht mit Sicherheit sagen, ob sich dieser Zustand *aufgrund* einer methodischen Vorgehensweise oder *trotz*, dieser eingestellt hat. Wir sprechen in Anlehnung an Luhmann und Schorr (1982) von einem „Technologiedefizit“, das strukturell in dieser Komplexität begründet liegt (vgl. Sturzenhecker 2000). Verfahren der „Qualitätssicherung“ können somit in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit nur sehr bedingt eingesetzt werden, denn sie verfügt über kein gemeinsam geteiltes Verständnis von Qualität und es gibt auch keine planmäßig einsetzbaren und sicher zum Erfolg führenden methodischen Vorgehensweisen, deren Einsatz man überwachen und überprüfen könnte. - Das Projektteam konzentrierte sich daher auf den Leitbegriff „Qualitätsentwicklung“, der signalisiert, dass die „Sicherung“ von Qualität im Bereich der Sozialen Arbeit ein ständiger Prozess der (Weiter-)Entwicklung ist.
- c) *Kinder- und Jugendarbeit als Koproduktion:* Soziale Arbeit muss sich darauf einstellen, dass ihre Adressatinnen jeweils eigene Sichtweisen von Wirklichkeit, dass sie eigene

Vorstellungen von dem haben, was sie als erstrebenswertes Leben an sehen und auch davon, wie sie dort hingelangen können. Die Offene Kinder- und Jugendarbeit kann ihnen nur *Angebote* unterbreiten und auch dort, wo sie eingreifen *muss* (z. B. in Fragen des Schutzes der Kinder und Jugendlichen vor Gefahren -auch vor denen, die von ihnen selbst ausgehen), ist sie darauf angewiesen, dass die Adressatinnen die so gesetzten Ziele und Wege als die ihren annehmen und umsetzen. Soziale Arbeit geschieht also in „Koproduktion“ mit den Kindern und Jugendlichen und die Fachkräfte selbst können immer nur *einen* (ihren) Teil zum Gelingen einer Situation beitragen und diesen verantwortlich strukturieren. Darüber hinaus können sie nur hoffen, dass ihre Koproduzentinnen den *anderen* Teil realisieren (und sie dabei unterstützen). Daraus folgt, dass Fachkräfte sich immer um ein Einvernehmen mit ihren Adressatinnen bemühen müssen. Wenn es ihnen nicht gelingt, mit diesen zu einer gemeinsam geteilten Definition der wünschenswerten Zustände (Ziele) und der Angebote (Wege) zu kommen, bleiben Erfolge aus. - Das Projektteam konzipierte daher die Arbeitshilfen so, dass die Perspektiven der Beteiligten erfasst und immer wieder Aushandlungsprozesse angeregt werden.

- d) *Methodisches Handeln als Entwurf von Wirkungszusammenhängen*: Die berechtigte Kritik an der Konstruktion von Technologien darf nicht dazu führen, dass man auf Planung verzichtet und das pädagogische Handeln der Intuition, der Reflexionsbereitschaft und damit der Beliebigkeit der Fachkräfte überlässt. Denn *jeder* Handlungsentwurf — ob im Alltag oder im Beruf - enthält explizit oder implizit immer *Zielvisionen* und erfahrungsgeladene Vorstellungen (Hypothesen) darüber, auf welchen *Wegen* diesen angestrebten Zuständen näher zu kommen sei; hier unterscheiden sich Professionelle nicht von ihren Adressatinnen. Der Unterschied zwischen beiden ist, dass Professionelle ihre Ziele transparent machen und ihre Hypothesen unter Zuhilfenahme des beruflichen Fachwissens rechtfertigen und begründen. Pädagogische Planung soll *Wirkungszusammenhänge* entwerfen und diese als Hilfskonstruktion nutzen, um Hypothesen (Ideen) über den Zusammenhang von Ausgangssituation, methodischer Vorgehensweise und gewünschtem Zustand (Ziel) zu sammeln. Hypothetisch gewonnene Wirkungszusammenhänge sollen - im Gegensatz zum technologischen Denken - *nicht* die Illusion herstellen, man könne „Ergebnisse“ in der Sozialen Arbeit planmäßig *herstellen*. Sie dienen der Begründung und Rechtfertigung des methodischen Handelns der Fachkräfte, also des Teiles der pädagogischen Arbeit, für den sie besonders verantwortlich sind. - Dem Projektteam ging es um Handreichungen, die Professionellen helfen, ihren Verantwortungsbereich und ihr „Angebot“ plausibel zu strukturieren, zu kommunizieren und gegen Beliebigkeit und Willkür abzugrenzen.
- e) *Anknüpfung an traditionelle Entwürfe des methodischen Handelns und der Evaluationsforschung*: Ideen und Verfahrensweisen, die Soziale Arbeit zu methodisieren und zu qualifizieren sind so alt wie der Beruf selbst (vgl. v. Spiegel 1993). Mit der Diskussion um Qualität wurde zwischenzeitlich der Eindruck erweckt, als sei das ein völlig neues Thema für die Soziale Arbeit und für das Qualitätsmanagement brauche man deswegen auch ein neues Instrumentarium (etwa DIN EN ISO 9000ff., EFQM, TQM, Benchmarking usw., vgl. die kritische Übersicht von Merchel 2001). - Das Projektteam bezog sich dem gegenüber auf den innerhalb der Sozialen Arbeit entwickelten Erfahrungsschatz des methodischen Handelns und der Evaluation. Qualitätsentwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit ist durchaus gleichzusetzen mit der traditionellen Konzeptionsentwicklung. So war es möglich, die in den Einrichtungen vorliegenden Vorarbeiten und Begriffe zu aktualisieren und weiterzuentwickeln. Bei der Suche danach, ob es überhaupt eine diesem Arbeitsfeld angemessene Form der Qualitätssicherung geben könne, experimentierte das Projektteam mit der aus dem Qualitätsmanagement entlehnten

Methode der Beschreibung von Schlüsselprozessen und nutzte diese als Form der (induktiven) Konzeptionsentwicklung. Darüber hinaus wurde ausprobiert, inwiefern das Konzept der Selbstevaluation brauchbar für die Optimierung der pädagogischen Arbeit und die Einschätzung von Ergebnissen ist.

Die nachfolgend skizzierten „Bausteine“ der Qualitätsarbeit und die dazu entwickelten Arbeitshilfen bestehen aus systematisierten Checklisten für die Analyse und Reflexion der praktischen Arbeit. Sie können helfen, die Komplexität einer Aufgabe, einer Situation oder eines Problems zu reduzieren und diese mit Theorien und Konzepten der Offenen Kinder- und Jugendarbeit zu relationieren. Ein wesentlicher Zweck liegt dabei in der Anreicherung der individuellen und beruflichen Erfahrungen der Fachkräfte durch wissenschaftlich gewonnenes Wissen, etwa indem man die eigenen Vorannahmen expliziert, reflektiert und überprüft sowie verschiedene Deutungen vornimmt, Ziele unter Rückgriff auf Wertestandards der Profession rechtfertigt, methodische Vorgehensweisen und Ergebnisse dokumentiert und mit Blick auf die Ziele evaluiert. Es wird also kein neues Konzept oder Methodenset für die Offene Kinder- und Jugendarbeit angeboten, sondern „nur“ Denk- und Systemisierungshilfen für die praktische Arbeit. Um mit den Arbeitshilfen arbeiten zu können, muss man über Praxiserfahrungen und vor allem auch über Fachwissen verfügen, denn die Arbeitshilfen selbst sind Gerüste oder Platzhalter, die „leer“ sind. Die Form der Checklisten soll lediglich gewährleisten, dass die wesentlichen Strukturelemente, die das pädagogische Handeln konstituieren, zusammengebracht werden und dass nichts vergessen wird. Die Inhalte, die die Pädagoginnen mit Blick auf ihre Zielgruppen, ihre speziellen Verhältnisse vor Ort und ihre Aufgaben und Ziele in diese Gerüste einfügen, werden nicht vorgegeben. Hier sind nach wie vor die Kenntnisse und die Verantwortung jeder individuellen Fachkraft bzw. jedes Teams für die Güte und Angemessenheit der Auswahl gefragt. Diese Art der Qualitätsarbeit fördert neue Ideen (Heuristiken) und eine experimentelle Haltung der Fachkräfte gegenüber ihren eigenen Interventionen (Einsatz der Person als Werkzeug).

Die Form der Arbeitshilfen ist so gewählt, dass man sie als „Bausteine“ kombinieren und ergänzen kann. Sie orientieren sich an Schrittfolgen (ohne darauf festzulegen) und strukturieren auf diese Weise Arbeitsprozesse. Die systematisierte Fassung hilft, vergleichbare Daten zu sammeln und so die Vorbedingungen für eine Evaluation zu schaffen. Die Form (Checkfragen, einfaches Tabellenprinzip) ist leicht selbst herstellbar (Word-Tabellen) und macht eine zügige Bearbeitung möglich (keine „Aufsätze“, sondern Stichworte). Die Checklisten legen eine gewisse Vollständigkeit der Bearbeitung nahe, was die Selektion und die persönliche Beliebigkeit im Umgang mit Deutungen, Wissensbeständen und Verfahrensweisen einschränkt.

Es folgt eine Übersicht über die Bausteine und das Prinzip der Arbeitshilfen an Hand ausgewählter Tabellen; eine vollständige Darstellung und Beispiele der Einrichtungen sind in der Projektdokumentation abgedruckt (v. Spiegel 2000); zur fundierten theoretischen Grundlegung vgl. v. Spiegel (2004).

#### *Baustein 1: Ziele entwickeln und aushandeln*

Das Projektteam hat der Notwendigkeit und den Schwierigkeiten der Zielentwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit einen zentralen Stellenwert eingeräumt, weil auch die meisten Verfahren, die zur Zeit die Qualitätsdiskussion dominieren, stark auf Ziele hin orientiert sind. Wenn man z. B. beurteilen will, ob man erfolgreich arbeitet, braucht man Kriterien für Qualität und „Erfolg“. Diese Kriterien werden sinnvollerweise aus Zielen abgeleitet (Ausgleich von Benachteiligungslagen, verbesserte Integration, Emanzipation, Beteiligung an der Gestaltung der Lebenswelt u.a.). Ziele sind wünschenswerte Kompetenzen, Verhaltensweisen

oder Zustände, die auf die Kinder und Jugendlichen in spezifischen sozialräumlichen Lebenslagen und Lebenswelten bezogen sind. Es gilt also, die häufig allgemein gehaltenen Vorgaben der Kommunen und der Träger in konkrete Zielformulierungen zu überführen. Eine Präzisierung müsste also anschaulich beschreiben können, wie in der Kommune X „neue Benachteiligungslagen“ vermieden werden, wie „Beteiligungsformen“, eine „verbesserte Integration aller jungen Menschen“ oder auch „Förderung der Emanzipation“ (vgl. Kinder- und Jugendbericht NRW 1999) konkret aussehen sollen und in welcher Form diese Vorgaben in die konzeptionellen Ziele der Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit eingehen. Und da gemäß § 1 SGB VIII die Ziele unter Berücksichtigung der Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen formuliert werden sollen, ist evident, dass die Konkretisierung der Vorgaben in einem Aushandlungsprozess erfolgen muss, in den die Erwartungen der verschiedenen Beteiligten angemessen eingehen. Dies empfiehlt sich auch mit Blick auf den o.a. koproduktiven Charakter der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Der Prozess der Gewinnung von konzeptionellen Zielen muss also *gestaltet* werden. Im Modellprojekt wurden analog der typischen Planungsschritte für eine Konzeption Arbeitshilfen zur Bestandserhebung, zur Bedarfsermittlung und zur Aushandlung von Konsenszielen erprobt.

*Arbeitshilfe: Bildung konzeptioneller Ziele Erwartungen und abzuleitende Ziele*

	<b>Explizite Aussagen und Erwartungen</b>	<b>Erschlossene Erartungen</b>	<b>Abzuleitende Ziele Wirkung und Handlungsziele</b>
<b>Institution</b> Träger Jugendamt			
<b>Umfeld</b> Sozialräumliches Umfeld Andere Einrichtungen Und soziale Ziele			
<b>Zielgruppen</b> Gruppe a) Gruppe b)			
<b>Mitarbeiterinnen</b> Hauptamtliche Ehrenamtlich Praktikantinnen			
<b>Fachliche Standards</b> Konzept a) Konzept b)			

*Stellvertretende Aushandlung der Konsensziele*

	<b>Wirkungsziele</b> Was wollen wir langfristig bei den Adressatinnen bewirken?	<b>Handlungsziele</b> Arrangements, die das Erreichen der Wirkungsziele fördern: Institution, Umfeld, Einrichtung
<b>Konsensziele</b> Weitgehende Übereinstimmung der Beteiligten bzw. fehlen Dissens		
<b>Dissens</b> Erwartungen und Ziele, für die es keinen Konsens gibt		

## Baustein 2: Prozesse und Strukturen gestalten

Wenn Prozesse und Strukturen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit den Erfordernissen der Effektivität und Effizienz Genüge tun sollen, sollten sie *zielbezogen* gestaltet werden. Dieses kann man mit Hilfe der Technik der Operationalisierung fördern. Die Operationalisierung ist ein Arbeitsprozess, in dem man abstrakt gefasste Vorstellungen (Begriffe) so konkretisiert, dass sie zum Handeln (zu „Operationen“) führen. Auf diese Weise erhält man Indikatoren, die den betreffenden Begriffsinhalt *anzeigen* und zwar für alle drei der eingeführten Qualitätsdimensionen (Ergebnis, Prozess, Struktur): Die *ergebnisbezogene* Operationalisierung ist darauf gerichtet, die mit den Handlungszielen formulierten gewünschten Zustände oder Arrangements sehr konkret zu beschreiben. Vom so konkretisierten Ziel sollte man dann „rückwärts“ denken und eine *prozessbezogene* Operationalisierung vornehmen. Diese besteht aus einem Entwurf von Handlungsschritten und *Handlungsregeln*, die ebenfalls die Qualität von Indikatoren haben sollten (in Form von beobachtbaren Handlungen und Haltungen der Fachkräfte). Es folgt die *strukturbezogene* Operationalisierung, die die materiellen und strukturellen Voraussetzungen der Einrichtung in den Blick nimmt. Hier geht es um die Bereitstellung und Ausstattung von Räumen, Zeiten, personellen, materiellen und finanziellen Ressourcen.

Die Fertigkeit der Operationalisierung kann als *Schlüsselqualifikation* für die Qualitätsarbeit bezeichnet werden. Bei Planungen dient sie dazu, Wirkungszusammenhänge zu entwerfen und die berufliche Arbeit zu begründen und zu rechtfertigen. Bei Evaluationen liefert sie die Indikatoren zur Bewertung der pädagogischen Arbeit. Die Operationalisierung fördert die kommunikative Fähigkeit der Fachkräfte, im Team zu einem gemeinsamen Verständnis über das, was man wie tut zu gelangen und dieses gegenüber Dritten sprachlich zu vermitteln. Die nachfolgende Übersicht zeigt, wie die Ergebnisse der verschiedenen Schritte der Operationalisierung der Erstellung der Konzeption dienen können.

### Arbeitshilfe: Operationalisierung eines Wirkungsziels

Wirkungsziel	Liste aller Arrangements Interventionen, Angebote Handlungsschritte	Liste aller Arbeitsprinzipien Handlungsregeln, Haltungen	Liste aller Ressourcen Räume, Material, Zeit, Geld, Personal
<b>Liste aller Handlungsziele</b> Zielgruppen Einrichtung 1. 2. usw.			
<b>Liste aller Handlungsziele</b> Sozialräumliches Umfeld Andere soziale Dienste 1. 2. usw.			
<b>Liste aller Handlungsziele</b> Träger Jugendamt 1. 2. usw.			

Als Alternative zum umfangreichen deduktiven Vorgehen der Konzeptionsentwicklung, in zunächst die Ziele bestimmt und dann methodische Vorgehensweisen und strukturelle Überlegungen abgeleitet werden, ist auch die Methode des zielorientierten Beschreibens von

Schlüsselsituationen und -prozessen als ein *induktives*, Vorgehen möglich. Schlüsselsituationen und -prozesse beschreiben wiederkehrende Situationen und Abläufe in einer Einrichtung, deren Gestaltung maßgeblich für das Gelingen oder Misslingen der Arbeit ist. Beispiele sind der erste Kontakt mit „neuen“ Besucherinnen oder der Umgang mit Konflikten als pädagogische Prozesse sowie die Gestaltung des Ablaufes einer Teamsitzung oder die Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen im Stadtteil als organisatorische Prozesse. Dokumentiert werden Übereinkünfte der Teammitglieder darüber, wie sie sich in solchen wiederkehrenden, bedeutungsvollen Situationen verhalten wollen. Die Absprachen über Handlungsschritte und Handlungsregeln für die Gestaltung dieser „Standardsituationen“ werden mit Bezug auf die konzeptionellen Ziele der Einrichtung getroffen und richten sich an den Erwartungen der Beteiligten aus. Der ausdrückliche Blick auf diese („pädagogischen“) Ziele fordert dazu auf, die eingefahrenen Routinen einem Reflexions- und Bewertungsprozess im Hinblick auf die ihnen bisher innewohnenden Ziele zu unterziehen. Das führt zu neuen Fragen, die meist nicht einfach zu beantworten sind: Wie (ganz genau) gestaltet man denn eigentlich Situationen im Alltag (z.B. die Ausleihe der Tischtennisschläger oder die Überlassung eines Raumes für eine Jugendclique) so, dass dabei die Ziele der „Beteiligung“ und der „zunehmenden Selbstverantwortung“ nicht dem Bedürfnis der Pädagoginnen nach „Übersicht“ und „Kontrolle“ zum Opfer fallen? Die Arbeit mit Schlüsselsituationen gleicht somit einer Mini-Konzeptionsentwicklung. Sie ermöglicht es dem Team, sich je nach Bedürfnis und Leistungskraft kleineren, aber dennoch zentralen Situationen und Prozessen zu widmen und diese konzeptionell durchzustrukturieren, ohne sich gleich eine komplette Konzeption vorzunehmen. Man gewinnt auf diese Weise „Werkstücke“, die immer wieder verändert werden (müssen) und dennoch schon konzeptionell begründete Aussagen zulassen. Ohne ein Set zuvor gewonnener konzeptioneller Ziele, auf die man beim hypothetischen Entwurf von Schlüsselsituationen (Wirkungszusammenhängen) zurückgreifen kann, bleibt es jedoch beim „Stückwerk“. Die Arbeitshilfe sieht folgendermaßen aus:

*Arbeitshilfe: Beschreibung von Schlüsselprozessen*

	<b>Ziele, Arbeitsprinzipien, Handlungsregelungen</b> Für die Gestaltung der Schlüsselsituationen	<b>Indikatoren der Zielerreichung</b> Woran erkennen wir, dass wir die Schlüsselsituation angemessen gestaltet haben ?	<b>Handlungsschritte</b> Was müssen wir tun, um die Ziele in der Schlüsselsituation umzusetzen?
<b>Entscheidungssituation</b>	<b>Wirkungsziele</b> Abgeleitet aus der Konzeption		
<b>Zuordnung als Schlüsselsituation</b>	<b>Handlungsziele</b> Arbeitsziele der Fachkräfte		
	<b>Arbeitsprinzipien und Handlungsregeln</b> Für die Gestaltung der Schlüsselsituation		

Baustein 3: Selbstevaluation (Ergebnisse sichern und bewerten)

Die Selbstevaluation ist ein Verfahren zur kriteriengeleiteten Bewertung der eigenen Arbeit auf einer systematischen und schriftlichen Datenbasis. Eine Selbstevaluation wird methodisch ähnlich strukturiert wie ein Forschungsvorhaben: Man entwickelt - je nach Erkenntnisinteresse -

eine oder mehrere spezifische Untersuchungsfragen, formuliert Hypothesen über mögliche Zusammenhänge, entwirft Kriterien (Maßstäbe) zur Beurteilung der Ergebnisse, beschreibt Indikatoren für die Datenerhebung, grenzt den Untersuchungsgegenstand ein, konstruiert mit Blick auf die Indikatoren einen Erhebungsbogen zur Sammlung der notwendigen Daten und wertet diese nach der Erhebungsphase systematisch und anhand der zuvor festgelegten Bewertungskriterien aus. Die Datensammlung geschieht mit Hilfe von Interviews, Frage- oder Beobachtungsbögen. Gruppendiskussionen oder anderen geeigneten Untersuchungsmethoden. Die Ergebnisse sind nicht „aus sich heraus“ gültig, sondern müssen im Zusammenhang ihres Entstehungs- und Verwendungskontextes interpretiert und im Diskurs der Beteiligten bestätigt (kommunikativ validiert) werden. Sie geben - je nach Fragestellung - Auskunft darüber, ob die Ziele der Arbeit angemessen sind (konzeptionelle Dimension), ob sie auch tatsächlich in der Einrichtung umgesetzt werden und/oder wie darauf bezogene Prozesse verlaufen sind (Prozessdimension), ob die Mitarbeiterinnen ihre Arbeitszeit effizient einsetzen (strukturelle Dimension). Man kann auch nach direkten Wirkungen der Arbeit suchen (Ergebnisdimension), nach der Akzeptanz der pädagogischen Arbeit und/oder dem Nutzen, den die Kinder und Jugendlichen subjektiv für sich selbst verzeichnen, fragen. Die Ergebnisse der Selbstevaluation werden für die Weiterqualifizierung der Praxis genutzt, z.B. für Umstrukturierungen der Arbeit oder für Änderungen im System der konzeptionellen Ziele. Beispiele der Arbeitshilfen können an dieser Stelle wegen der Komplexität des Verfahrens nicht abgedruckt werden (vgl. hierzu v. Spiegel 2000, 2002, 2004).

In der Praxis ist zu beobachten, dass noch so gut beschriebene Schlüsselsituationen nicht „sichern“, dass die Beteiligten ihre Absprachen tatsächlich auch in Handeln umsetzen. Erst im Zusammenhang einer Selbstevaluation beobachten Fachkräfte ernsthaft, wie und mit welchen Folgen dieses geschieht. Zu einer folgenreichen Qualitätsentwicklung gehört daher unabdingbar die Selbstevaluation, weil erst die systematische Beforschung der eigenen Handlungen intensive reflexive Prozesse in Gang setzt. Schon bei der Planung einer Selbstevaluation ergeben sich Veränderungen, denn da man die Maßstäbe zur Bewertung häufig aus dem Entwurf „guter Praxis“ gewinnt, liegt es nahe, diesen Entwurf gleich umzusetzen und nicht erst zu warten, bis man sich selbst durch die Untersuchung „bewiesen“ hat, dass Veränderungen notwendig sind. Außerdem vergessen die beteiligten Fachkräfte ihre Diskussionen über Untersuchungsfragen, Hypothesen, Bewertungskriterien und Erfolgsspanne ja nicht. Sie sind für das Thema sensibilisiert und schauen viel genauer darauf, was sie wie tun. Die Aufmerksamkeit allein verändert schon die Alltagspraxis und dieser Effekt der „Selbsterziehung“ ist nicht als Verfälschung der Untersuchungssituation zu werten, sondern durchaus gewünscht. Schwierig bleibt, dass eine Selbstevaluation sehr aufwändig ist. Selbst, wenn man die Untersuchungsvorhaben stark eingrenzt und überschaubare Untersuchungsfragen formuliert, sind doch viele Arbeitsschritte zu leisten. Darüber hinaus ist es sinnvoll, zumindest das erste Selbstevaluationsprojekt durch eine anfängliche Begleitung zu stützen. Diese dient der Einführung von Reflexionsschleifen und der Hilfe bei Entscheidungen, welche Untersuchungsfragen die relevanten sind, welche Hypothesen in Betracht zu ziehen sind, wie man es schafft, nicht nur das zu sehen, was man sehen möchte usw. Aus all diesen Gründen sollte man eine (kollegiale oder externe) Evaluationsberatung als reale Hilfestellung etablieren.

### **Zum Nutzen der Arbeitshilfen für die Qualitätsarbeit**

Fachkräfte erleben diese „rationale“ Arbeitsweise mit den Arbeitshilfen zunächst als einschneidende Disziplinierung. Man kann nicht mehr assoziativ „vom Hölzchen zum Stöckchen springen“, sondern wird durch die Checklisten gefordert, fachlich plausible Verbindungen - etwa zwischen Zielen und Handlungsschritten - zu suchen und sich auf eine systematischere Arbeitsweise einzulassen. Man dokumentiert die Diskussionsergebnisse, trifft Absprachen,

verpflichtet sich auf Verbindlichkeit usw. Wenn man diese Vorgehensweise akzeptiert, wird sie nach einer gewissen Zeit des Gebrauchs zur Arbeitsroutine. Das lässt sich z.B. daran erkennen, dass in Gesprächen immer wieder bestimmte Fragen gestellt werden: „Sag mal konkret ...“, „Woran kann man das erkennen?“, „Was müssen wir tun, um ...“ usw. Spätestens dann treten die Arbeitshilfen zurück und man wendet sich wieder in voller Konzentration den fachlich-inhaltlichen Fragen zu.

Hervorzuheben ist, dass bei allen Schritten der Qualitätsarbeit die eigentlichen Nutznießerinnen der pädagogischen Arbeit, nämlich die Kinder und Jugendlichen wieder neu ins Blickfeld rücken. Die Notwendigkeit des Sammelns von Erwartungen aller Beteiligten für die Bildung konzeptioneller Ziele erfordert und ermöglicht vielfältige kreative Aktionen mit Besucherinnen (auch mit denen, die die Einrichtungen nicht nutzen), um an entscheidende Informationen zu gelangen. Die Beschreibung von Schlüsselsituationen forciert immer neu Diskussionen darüber, wie man Rahmenbedingungen so arrangiert und wie man in einer spezifischen Situation mit den Adressatinnen kommuniziert, dass die gewünschten Entwicklungsprozesse überhaupt möglich werden. Und in den Projekten der Selbstevaluation machen Fachkräfte ganz neue Erfahrungen dabei, genau hinzuschauen und hinzuhören, *welche* Bedürfnisse und welche Kritik die Kinder und Jugendlichen tatsächlich äußern, in welcher Weise sie selbst als Angesprochene mit diesen Äußerungen konkret umgehen und was Kinder und Jugendliche von den Pädagoginnen halten.

### **Ausblick: Was brauchen Fachkräfte für die interne Qualitätsentwicklung?**

Weil die Pädagoginnen den zentralen Bezugspunkt jeglicher Qualitätsarbeit bilden, ist Qualitätsentwicklung immer auch Personalentwicklung. Zusammengefasst lassen sich folgende Erkenntnisse und Empfehlungen ableiten:

- *Fachkräfte brauchen Handwerkszeug*, um die verschiedenen und teilweise konträren Qualitätserwartungen zusammenzuführen und in zielförderliche pädagogische Arrangements und Prozesse umzusetzen (Qualitätsentwicklung). Sie müssen darüber hinaus Methoden der Berichterstattung und der(Selbst-)Evaluation beherrschen, um die pädagogische Arbeit auszuwerten und ihre Ergebnisse nach außen zu kommunizieren.
- *Fachkräfte brauchen fachliches Know how*, denn Qualität in Form „guter Arbeit“ ist mit methodischem Handwerkszeug (Arbeitshilfen) für die Qualitätsentwicklung allein noch nicht herzustellen. Die *Aufträge* für das pädagogische Handeln kommen aus der Politik, der Öffentlichkeit und von den Kindern und Jugendlichen selbst und müssen ausgehandelt werden. Die *Anlässe* pädagogischen Handelns entstehen in der konkreten Zusammenarbeit zwischen Pädagoginnen und Jugendlichen. Die *Ziele* dieses Handelns werden aus gesellschaftlichen und individuellen Diskursen gewonnen. Die *Inhalte* entstehen vor Ort in den Einrichtungen und werden von den Beteiligten in lebendige Beziehungen eingebracht. Und das, was bei der pädagogischen Arbeit „herauskommt“, ist das Ergebnis einer *Koproduktion* von Pädagoginnen und Jugendlichen. Beides - Handwerkszeug für die Qualitätsentwicklung *und* fachlichinhaltlich qualifizierte Prozessgestaltung - müssen ausdrücklich auseinander gehalten und gesondert gefördert werden.
- *Fachkräfte brauchen Begleitung und Beratung* für die Qualitätsarbeit. Dieses ist eine Daueraufgabe, da sich selbst bei guter Beherrschung des Handwerkszeugs immer wieder unhinterfragte Routinen und auch fachliche „Fehler“ einschleichen. Eine Begleitung hat - ähnlich wie die Supervision - die Aufgabe, neben der Einführung in die Arbeit mit den Arbeitshilfen das zusammengetragene Material (Erwartungen der Beteiligten, Ziele, methodische Vorgehensweisen) zu thematisieren, zu hinterfragen, auf sog. blinde Flecken aufmerksam zu machen, routinehaftes Vorgehen zu irritieren, neue fachliche Sichtweisen

zu erschließen und ggf. die Kommunikation in nicht harmonisierenden Teams zu moderieren.

- *Fachkräfte brauchen Motivationshilfen und Unterstützung* in Form von Ermutigung, positiven Sanktionen und einer fehlerfreundlichen Atmosphäre. Formen kollegialer Beratung und Lernpartnerschaften sind hilfreich, ohne dass sie eine professionelle Begleitung ersetzen können. Fachkräfte dürfen nicht durch ein zu hohes Arbeitspensum und Kontrollzumutungen überfordert werden. Vor dem Hintergrund der Entwicklung und der aktuellen Fragen muss entschieden werden, was unter den gegebenen Umständen notwendig und leistbar ist.
- *Fachkräfte brauchen zeitliche Freiräume* für konzeptionelle Arbeit, für die laufende Berichterstattung und für Projekte der Selbstevaluation. Wenn die Arbeitshilfen für die Qualitätsarbeit über das Erprobungsstadium hinaus dauerhaft etabliert werden sollen, müssen die Verantwortlichen für die Kinder- und Jugendpolitik sowie die Träger zeitliche und finanzielle Ressourcen bereitstellen. Ob diese zusätzlich eingebracht oder durch eine „Rationalisierung“ der bisherigen Arbeitsabläufe erwirtschaftet werden können, muss jeweils vor Ort entschieden werden.

Das Konzept „Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Selbstevaluation in der Kinder- und Jugendarbeit“ richtet sich auf die interne Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen. Ein wie immer gestalteter kommunaler Qualitäts- oder „Wirksamkeits“dialog kann nach Auffassung des Projektteams nur mit Einrichtungen geführt werden, die ihre eigene Arbeit verstehen, die also „wissen, was sie warum und wie tun“, die ihre Inhalte kommunizieren, ihre Ergebnisse erfassen und bewerten sowie verlässliche Steuerungsdaten produzieren können. Insofern bildet die Qualitätsarbeit (oder altmodisch: das methodische Handeln) *innerhalb* der Einrichtungen die eigentliche Basis für alle weitere Qualitätsarbeit.

Anmerkung: Eine erste Fassung dieses Aufsatzes erschien 2002 im Heft 6 der Zeitschrift „deutsche Jugend“.

### **Literatur**

- Merchel, J.: Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Münster 2001
- MFJFG (Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen):  
Kinder und Jugendliche an der Schwelle zum 21. Jahrhundert. Chancen, Risiken, Herausforderungen. 7.  
Kinder- und Jugendbericht der Landesregierung Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf 1999
- Spiegel, H. v.: Aus Erfahrung lernen. Qualifizierung durch Selbstevaluation. Münster 1993
- Spiegel, H. v. (Hrsg.): Jugendarbeit mit Erfolg. Arbeitshilfen und Erfahrungen zur Qualitätsentwicklung und Selbstevaluation. Münster 2000
- Spiegel, H. v.: Arbeitshilfen zur Qualitätsentwicklung. In: Spiegel, H. v. (Hrsg.) (2000), S. 25-105
- Spiegel, H. v.: Leitfaden für Selbstevaluationsprojekte in 18 Arbeitsschritten. In: Heil, K./Heiner, M./Urban, P. (Hrsg.) Heil, K./Heiner, M./Urban, P. (Hrsg.): Evaluation Sozialer Arbeit -eine Arbeitshilfe mit Beispielen. Frankfurt/M. 2002, S.59-91
- Spiegel, H. v.: Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Arbeitshilfen München 2004
- Sturzenhecker, B.: Grenzen von Planung in der offenen Jugendarbeit. In: Spiegel, H. v. (Hrsg.) (2000), S. 159-174

*Hiltrud von Spiegel*