

Bernd Jansen

Wie Qualität entsteht

Lassen Sie mich meinen Vortrag mit einer Enttäuschung möglicher Erwartungen, die die Überschrift nahe legt, beginnen: Erwarten Sie kein Manual, das Sie unter den Arm und mit in Ihre Einrichtungen nehmen können, um dort Qualität – was auch immer das sei – wachsen zu lassen. Erstens entstehen Überschriften von Vorträgen viel früher, als über ihren Inhalt nachgedacht wird. Und zweitens bin ich beim Nachdenken zunächst auf Grundsätzliches gekommen.

- So könnte eine erste Frage heißen, was denn diese Diskussion um die Qualität begründet und so interessant macht.
- Eine zweite Frage könnte – nachdem es zur Ersten im Folgenden ein paar kritische Anmerkungen gibt – heißen, wie wir denn die Auseinandersetzung um Qualität nutzen können und wem dabei welche Aufgabe zukommt.
- Und zuletzt möchte ich – als Supervisor und Berater organisatorischer Entwicklungen mit Ihrer Profession beruflich verwandt – vorläufige Anregungen geben, wie sich Ihre Position einer produktiven Suche nach Qualität zuordnen ließe.

I. Einige Quellen und Interessen

Die Diskussion um Qualitätsentwicklung in sozialen Arbeitsfeldern speist sich aus verschiedenen Quellen und verfolgt unterschiedliche Interessen:

Da gibt es die **Idee der Ökonomisierung** dieser Arbeit. „Ist denn alles, was in der sozialen Arbeit getan wird, notwendig, effektiv gestaltet und finanzierbar?“ heißt die Frage. Neue Refinanzierungsmodelle (z. B. im Drogenbereich die ambulante Reha oder im Pflegebereich die Leistungen aus der Pflegeversicherung) machen es notwendig, Leistungen in Einzelinterventionen aufzuschlüsseln, mit Arbeitszeit zu belegen und in den Kosten zu berechnen.

Es entstehen Ideen, dass sich die **Beziehung** zwischen den Adressaten und den professionellen Helfern sowie der Institution, die diese Dienstleistung zur Verfügung stellt, neu konstituiert. **Klienten werden zu Kunden**, die vom Objekt einer Hilfeleistung zum Subjekt einer überprüfbaren und verhandelbaren Leistungsbeziehung werden. Je mehr sich Leistungen in einzelne interaktive Akte beschreibbar aufzulösen vermögen und diese Akte vom Empfänger der Hilfe einforderbar und kontrollierbar werden, um so sicherer entkäme man – so könnte eine Hoffnung heißen – der Zumutung der (professionellen) Beziehung. Leistungsbeschreibungen

Zusammenfassung

In der Auseinandersetzung um Zertifizierung und die Einführung von Qualitätsstandards in Feldern sozialer Arbeit ergänzt dieser Vortrag die Diskussion.

Vortrag im Rahmen der Werkstatt Fachberatung vom 11.-13. November 1998 der Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e. V.

würden an die Stelle so schwer einlösbarer Beziehungsdimensionen wie Verstehen, Zuwendung, Liebe und Empathie treten. Im günstigen Fall ergänzen konkrete Leistungsbeschreibungen professionell gestaltete Beziehungen und gestalten durch transparente, verhandelte und dynamische Kontrakte die oft diffuse Abhängigkeit von Geben und Nehmen im Sinne eines angemessenen professionellen Hilfeangebotes.

Der Qualitätsbegriff scheint geeignet, **eine neue Idee zur Arbeitsrolle** in der sozialen Arbeit zu definieren. Aus gelungenen und misslungenen Interventionen, die von Beziehungen, d. h. von subjektiven Kompetenzen abhängig sind, könnte sich eine Kompetenzidee entwickeln, die mehr als bisherige beziehungsgeleitete Kompetenzbeschreibungen überprüfbar, einforderbar und – da beschreibbar – auch erlernbar wird. Vorgesetzte und die neu entdeckten „Kunden“ wären aus dem Dilemma befreit, „Liebe zu fordern“, vielmehr wäre jetzt der Bezug die Sachleistung. Wenn Kompetenz sich zunehmend mehr aus der Subjektivität befreit, könnten sich innerhalb der Institutionen, die Dienstleistungen anbieten, neue Spielregeln und Strukturen entwickeln, die sich auf die Qualitätsbewertung und -entwicklung der MitarbeiterInnen bezieht.

Des weiteren verändert die Qualitätsdiskussion das **Selbstverständnis der Institutionen**. Auch soziale Dienstleistungen konkurrieren auf dem Markt der Bedürftigen oder um die Zuwendungsgeber – Finanzquellen - ihrer Tätigkeit. Eine von mir beratene Institution sagt – als Ergebnis von Selbstreflexion – „Wir sind gut!“ „Warum?“ lautet nun die Frage. Und es folgt ein Kanon christlicher Tugenden. Ob das jedoch noch ausreicht, wenn sich das Monopol dieser Institution in der Region relativiert? Tugenden – ideologische Ausrichtungen - scheinen zunehmend an Bedeutung zu verlieren, wenn es in den Feldern sozialer Tätigkeiten um Konkurrenz geht. Hier haben sich wohl auch die Bilder verwischt. Oder können Sie in Ihrem Bereich Einrichtungen hinsichtlich ihrer Qualität noch danach unterscheiden, ob sie sich in freier Trägerschaft durch Eltern, in der Trägerschaft einer der Kirchen oder in kommunaler Trägerschaft befinden? Da war es aus der Perspektive der „Kunden“ – der Eltern – vielleicht einmal einfach zu unterscheiden: hier Erziehung zur und in Freiheit und Bedürfnisentwicklung, dort Disziplin und durchgeplante Didaktik. Wenn nun aber solche Qualitätsbeschreibungen, die sich aus Trägerausrichtung und -ideologie ergeben, nicht mehr greifen, müssen sie in konkurrierenden Situationen neu beschrieben werden. Gegenüber den Kunden heißt es dann: *„Wir sind besser, weil wir dieses und jenes tun und anderes lassen.“* Und gegenüber den Geldgebern kann es dann heißen: *„Aus diesen Gründen sind wir teurer oder billiger als Mitbewerber.“*

Ja, es geht (auch) ums Geld! Eine vor 10 Jahren unvorstellbare Zahl von arbeitslosen Menschen und deren Familien, zunehmende Armut, damit einhergehende Verringerung staatlicher und kommunaler Einnahmen - veränderte produktive Welten schaffen Bedürftigkeit. Hier muss sich die Gesellschaft verhalten und tut dieses auch durch ein Netz sozialer Einrichtungen. Die Leitfrage dieser Seite der Qualitätsdiskussion lässt sich auf den Nenner bringen: a) wie viel Leitung ist unbedingt notwendig, um die Not zu lindern und den viel beschworenen sozialen Frieden aufrechtzuerhalten? Und b) wie lassen sich die Kosten hierfür so gering wie möglich gestalten?

Ein Beispiel:

Arbeitslose Jugendliche werden in verschiedenen Maßnahmen von freien Trägern betreut und außerhalb regulärer Arbeitsstellen ausgebildet. Zahlreiche Institutionen haben sich um diesen gesellschaftlichen Mangel gebildet und treten untereinander in heftige Konkurrenz. Bei der Beratung einer Institution in diesem Bereich, deren Maßnahmen durch das Arbeitsamt finanziert werden, zeigen sich die fatalen Folgen dieser Konkurrenz. Alle Dienstverträge sind inzwischen aus dem Schutz durch der BAT herausgenommen, Weihnachts- und Urlaubsgeld sind gestrichen, die Entlohnung außerhalb des BAT ist deutlich niedriger als vergleichbare Tätigkeiten im öffentlichen Dienst bei gleicher Qualifikation. Die Verträge sind an die Laufzeit der Kurse gebunden. Zwischenräume – auch wenn in ihnen gearbeitet wird (Konzepte und Anträge geschrieben werden) - bleiben unbezahlt. Man muss mit Institutionen konkurrieren, die die gleiche Arbeit mit 620-DM-Jobs und Honorarkräften gestalten. Beim Entscheider, dem Abnehmer (dem Arbeitsamt), haben fachliche Qualitätskriterien nur noch eine geringe Bedeutung. Auf der Sachbearbeiterebene gelten noch fachliche Qualitätsentscheidungen, auf der Ebene der Entscheider in der Verwaltung jedoch spielt der Preis die wesentliche Rolle.

Warum erzähle ich das?

Wenn wir der Frage nachgehen, wie Qualität entsteht, bewegen wir uns zwischen der Hoffnung auf der einen Seite einer effektiveren, transparenteren Dienstleistung und der Angst vor einem Qualitäts-

verlust durch Konkurrenz, die Qualität nur durch den Output definiert (Fallzahlen), auf der anderen Seite.

Es schadet der sozialen Arbeit nicht, wenn sie anfängt, darüber nachzudenken, wie effektiv sie ist, wie sie diese Effektivität herstellen will und wie sie auch Dritten gegenüber ihre Leistung messbar machen will. In einer Kultur, die voll mit guten Absichten ist, hat das auch etwas Kränkendes, wenn nach erklärter guter Absicht nicht alle gleich betreten staunen, sondern wenn nachgefragt wird:

- Wie wollen Sie Ihre gute Absicht in Handlung umsetzen?
- Welche Strukturen brauchen Sie dazu?
- Wie viele Adressaten können Sie mit Ihrer guten Absicht erreichen?
- Was kostet das alles?
- Wie messen Sie den Erfolg Ihrer Arbeit?
- Was tun Sie dafür, Ihre Arbeit zu begrenzen und mit anderen Hilfsangeboten zu vernetzen?
- Was tun Sie dafür, dass Ihre Arbeit in der Öffentlichkeit akzeptiert wird und die Bereitschaft zur Finanzierung dieser Tätigkeit erhalten bleibt?
- Welche Maßnahmen stellen die Qualität Ihrer Arbeit auf Dauer sicher?
- Wie merken Sie, wenn sich der Bedarf ändert? Haben Sie Instrumente, dieses zu analysieren und Ihre Arbeit entsprechend neu zu konzipieren?

II. Wer Qualität errichtet

Wenn dieses nun zentrale Fragen der Qualitätsbestimmung sind, stellt sich die weitere Frage nach der **Zuständigkeit**. Die Frage danach, „*Wie Qualität entsteht*“, erweitert sich um die Frage danach, „*Wer Qualität errichtet*“.

Soziale Arbeit hat immer schon viel Wert auf Qualitätsförderung gelegt (im Gegensatz zur Schule), auf Personalentwicklung, Supervision, Fortbildung, Konzeptflexibilität. In kaum einem anderen Bereich wurde und wird so viel gelernt. Soziale Arbeit war immer schon ein lernendes System! Deshalb müssen wir nicht so tun, als sei die Qualitätsdiskussion etwas völlig Neues in einem Arbeitsfeld, das auf Qualität wenig Wert gelegt hätte. Im Wesentlichen haben hier jedoch die Menschen gelernt, die in diesem Bereich arbeiten. Da wir wissen, dass die Qualität der Arbeit hauptsächlich durch die Qualität der Beziehung gesteuert wird, in der sich diese Arbeit verwirklicht, haben sozial tätige Berufsgruppen an dieser Beziehungskompetenz gearbeitet. Sie haben diverse Formen der Selbsterfahrung erlitten und genutzt. Sie haben – immer auch gekoppelt mit Selbsterfahrung – therapeutische Verfahren erlernt, sie haben ihre methodische Kompetenz vermehrt. Sie haben selten aufgehört zu lernen. Dieses hat viele Gründe, die auch in der Psychodynamik der Berufsgruppe, die sich mit Hilfe beschäftigt, begründet ist. Aber ganz gleich, welche Gründe es gibt, es bleibt doch ein beachtliches Ergebnis: Als Berater, der sich in verschiedenen Welten beruflicher Organisationen bewegt, sehe ich keine andere Gruppe, die ein so hohes Maß an selbstreflexiver Kompetenz mitbringt, wie die der Menschen in den helfenden Berufen.

Kompetente Menschen schaffen auch kompetente Angebote und institutionelle Strukturen, so könnte man glauben. In vielen Bereichen ist das auch gelungen. Der Kindergarten vor 20 Jahren war ein anderer als der Kindergarten oder die Kindertagesstätte heute. Im Bereich der Jugendhilfe gibt es ein sehr differenziertes Angebot als längst etablierte Alternative zum klassischen Kinderheim (Waisenhaus) oder zur geschlossenen Unterbringung. Das Bild der Psychiatrie hat sich in zahlreiche institutionell fachliche Angebote verzweigt. Quellen dieser Entwicklungen waren gesellschaftliche Veränderungen und Bedarfe.

Der wesentliche Grund derzeitiger Veränderungsideen ist wohl kaum perspektivische gesellschaftliche Unruhe, sondern vielmehr die Knappheit des Geldes und die Größe gesellschaftlicher Probleme

bei gleichzeitigem Fehlen von Perspektiven oder Visionen, die diese Spannung zu lösen oder zu beherrschen vorgeben.

So orientieren wir uns an der Wirtschaft, die mit der Festlegung von Qualitätsnormen und deren Erreichen (Zertifizierung) auf dem immer größeren werdenden und sich immer schneller verändernden Markt ihre Konkurrenzfähigkeit sicherstellt. In Zeiten knapper Mittel steigt die Konkurrenz, und diese soll ja bekanntlich belebend sein. Warum sollte dieses Konkurrenzprinzip nicht auch als Motor für Einrichtungen der sozialen Arbeit und in Ihrem Arbeitsfeld, dem des Elementarbereiches, dienlich sein können?

Eine andere ebenso bedeutsame wie auch teure Diskussion (Berater leben davon) orientiert sich an der Wertentwicklung in der sogenannten Leitbilddiskussion. Ähnlich wie beim Sputnikschock in den 60er Jahren, der technische Entwicklung in Konkurrenz zum sowjetischen Einflussbereich in Gang setzte, ist diese Suche der ängstliche Versuch einer Antwort auf die Produktivität fernöstlicher Wirtschaftsräume, die – so nimmt man an – in der hohen Identifikation der dortigen Mitarbeiter mit ihrem jeweiligen Unternehmen begründet liegt. Diese Identifikation sei das Produkt gemeinsamer Wert- und Leitbildideen.

So gehen denn solche Entwicklungen in die Wirtschaft ein und erreichen mit immer kürzer werdender Verzögerung die Arbeitsfelder der Pädagogik und die Sozialarbeit.

Kommen wir auf die eben gestellten Fragen zurück und bevölkern wir die Bühne:

- Wie wollen Sie Ihre gute Absicht in Handlung umsetzen?
- Welche Strukturen brauchen Sie dazu?
- Wie viele Adressaten können Sie mit Ihrer guten Absicht erreichen?
- Was kostet das alles?
- Wie messen Sie den Erfolg Ihrer Arbeit?
- Was tun Sie dafür, Ihre Arbeit zu begrenzen und mit anderen Hilfsangeboten zu vernetzen?
- Was tun Sie dafür, dass Ihre Arbeit in der Öffentlichkeit akzeptiert wird und die Bereitschaft zur Finanzierung dieser Tätigkeit erhalten bleibt?
- Welche Maßnahmen stellen die Qualität Ihrer Arbeit auf Dauer sicher?
- Wie merken Sie, wenn sich der Bedarf ändert? Haben Sie Instrumente, dieses zu analysieren und Ihre Arbeit entsprechend neu zu konzipieren?

Ich halte diese Punkte für zentrale Fragen, deren Beantwortung zur Qualitätsentwicklung beiträgt. Nur, wer soll daran arbeiten?

- a) Da ist zunächst einmal die **Person**. Die hat jedoch in der Regel schon viel zur Qualitätsentwicklung beigetragen. Sie hat sich ausgebildet, sich „selbst erfahren“, sich fortgebildet, sie hat aktuelle Themen aufgegriffen und mit der eigenen Biografie in Verbindung gesetzt. Erzieher wissen in der Regel um ihre eigene Erziehung. Sie sind am „Selbstzweifel“ orientiert und bereit, die Ursachen misslungener Hilfeleistung als persönliches Defizit zu beschreiben.

Sie kennen da auch andere PädagogInnen? Dann brauchen diese MitarbeiterInnen Räume, die hier hilfreich sind. Dies sind zunächst einmal innerbetriebliche. In Personalentwicklungsgesprächen sollten Führungskräfte/EinrichtungsleiterInnen PädagogInnen Mut machen, Orte aufzusuchen, die diese Kompetenz entwickeln helfen. Passende Fortbildungsträger gibt es da sowohl innerhalb der Trägerorganisationen als auch außerhalb.

Das kostet Geld und Arbeitszeit. Und das ist ja bekanntlich beides knapp. Nur kenne ich kaum eine andere Gruppe als jene Menschen, die in helfenden Berufen arbeiten, die bereit wäre, sich selbst an diesen Kosten zu beteiligen. Im produzierenden Gewerbe ist das undenkbar. Selbst Lehrer fragen zuerst nach Freistellung, Reisekosten und Finanzierung, bevor sie sich in die dann auch noch überwiegend schulisch orientierten Weiterbildungen begeben. Wenn Institutionen

diese Bereitschaft nicht annehmen und durch Ignoranz oder Einfallslosigkeit diese Potenz immer weder kränken, verlieren sie ihrer zentrale Quelle für Kompetenz (Qualität), nämlich der dauernden Auseinandersetzung, der sich die MitarbeiterInnen in einem lebendigen Erziehungs- und Begegnungsprozess immer wieder stellen müssen. Neben der Raumgestaltung und dem didaktischen Material entscheidet die Person und ihre Bereitschaft, sich immer wieder einzulassen, über die Qualität der Einrichtung. Der schönste Kindergarten und das abwechslungsreichste Programm können fehlende Beziehungsqualität der ErzieherInnen nicht ersetzen.

- b) **Führungskräfte**/EinrichtungsleiterInnen haben vielfältige Aufgaben bei der Entwicklung von Qualität.

Dass sie ihre Verantwortung in der **Personalentwicklung** wahrnehmen müssen, habe ich schon erwähnt. Solche Gespräche geben den MitarbeiterInnen Orientierung in ihrer Rolle: Qualität entsteht nicht ohne Maßstäbe. Die kann man/frau zwar immer wieder autonom selbst errichten. Jedoch irrt man/frau da schon bisweilen, und Maßstäbe bedürfen des überprüfenden Blicks von außen. Oft geht es hier gar nicht darum, die Kritik zu mehren, sondern viel deutlicher ist oft der Mangel an positiver Einschätzung der eigenen Leistung. Die selbstkritische Kompetenz der MitarbeiterInnen wirkt sich auf Dauer destruktiv aus, wenn sie sich nicht durch den Blick auf das Gelungene ergötzt.

Wenn wir hier auf die Nennung des vollständigen Kataloges der Führungsaufgaben verzichten – es würde diesen Rahmen sprengen -, so bleibt doch ein zentraler Punkt für die Entwicklung von Qualität der Arbeit: **Sie** (die Führungskräfte) **müssen alle Strukturen entwickeln, fördern und sicherstellen, in denen sich Qualität entwickelt.** Qualität ist kein Nebenprodukt zufälliger Kommunikation, sondern ein Maßstab, der an die Arbeit angelegt wird, der sich immer wieder neu errichten soll. Dafür müssen Räume geschaffen werden. Wenn solche Räume immer wieder gestört werden, wenn solche Verabredungen ausfallen, wenn die Tagesordnung immer wieder anderes – Wichtiges – an die Stelle der Auseinandersetzung um den Fall setzt, dann sind diese Räume nicht entwickelt und nur unzureichend geschützt.

- c) Die **Abteilung, das Team** und deren Kooperation ist wohl die wichtigste Quelle für Qualität in der Arbeit. Wenn wir darin übereinstimmen, dass Beziehungsleistungen die bestimmende Qualität in Ihrem Bereich der Arbeit ausmachen, dann ist diese Gruppe der KollegInnen der Ort, in der sich diese Beziehungsleistung besprechen und entwickeln lässt. Unterschiedliche PädagogInnen haben unterschiedliche Beziehungen zu den Kindern. Diese Unterschiedlichkeit gilt es zu nutzen. Wenn sich diese Teams nicht als Festung gegen den Außenfeind (Träger, LeiterIn, Elternschaft) oder als Regulierungsort immer neuer Steuerungsaufgaben verstehen wollen, dann besteht ihre wesentliche Aufgabe in der **Kooperation am Fall**. *Wie ist das Kind zu verstehen? Wie ist es zu fördern? Wie gestaltet sich die Beziehung? Wie geht es mit der Integration, wie mit der Differenzierung? ...* Bei der Beantwortung dieser und vieler weiterer ähnlicher Fragen ist eine Gruppe von KollegInnen potenziell der beste Ort, um hier Entwicklung in den professionellen Beziehungen zu fördern.¹

Damit dieses geschehen kann, sind folgende Regeln zu beachten und durch Rollen (evtl. LeiterIn) zu schützen:

1. Kollegiale Beziehungen eignen sich nicht zur Beziehungsklärung.
2. KollegInnen sind nicht Objekt therapeutischer Deutung/Interpretation.
3. Fallkonferenzen sind kein Ort institutioneller Auseinandersetzungen (auch wenn die Arbeit am Fall immer auch institutionelle Fragen berührt).
4. Alle Einfälle während der Fallkonferenz gehören dem Fall oder zum Fall.
5. Es gibt keine Falldiskussion ohne Bewertung.

¹ Der Autor hat ein Arbeitspapier entwickelt, in dem Regeln und Prinzipien kollegialer Fallberatung beschrieben sind. Dieses Arbeitspapier kann bei ihm angefordert werden. Siehe-DownloadPool - Paper

- d) **Institutionen** sind in Ihrem Bereich so gut, wie sie in der Lage sind, erfolgreich zu kommunizieren bzw. Kommunikation herzustellen und zu fördern. Dieses gilt sowohl in Bezug auf die Öffentlichkeit, Politik und Trägerorganisation als auch in Bezug auf die Herstellung einer gelungenen Binnenkommunikation in der Einrichtung.

Für die Entwicklung der Qualität der Arbeit sind sie entscheidend unter der Frage:

Stellen sie genügend personelle Ressourcen und Sachleistungen zur Verfügung, damit die Arbeit die Chance hat, sich qualitativ zu entfalten?

Beispiel:

Ich hätte gerne eine Haushaltshilfe, die sich mit ihrer Aufgabe identifiziert, unser Haus zu ihrem macht, selbstständig sieht, was gereinigt und gepflegt werden muss, Eigeninitiative entwickelt, den Standard wahr und verbessert, ökologisch denkt und handelt, eine angenehme Atmosphäre verbreitet und, und, und. Ähnlich wünschen sich alle Institutionen ihre Mitarbeiter. Wenn ich jedoch für eine solche Hilfe nur zwei Stunden pro Woche einplane und bezahlen will, dann kann ich zwar eine Hilfe haben, die als Person und von der Kompetenz her in der Lage wäre, diesem Wunsch nachzukommen, nur wird sich der in dieser Zeit nicht erfüllen lassen. In zwei Stunden gibt es halt nur den Standard von zwei Stunden (Küche, Bad und Wischen). Auch Personalentwicklungsmaßnahmen, Lob und Kritik, Supervision und Fortbildung würden hier nicht greifen. **Die Rahmenbedingungen müssen stimmen. Identifikation und Selbstständigkeit gibt es nicht umsonst!**

Eine weitere Frage zum Beitrag der Institution zur Entwicklung von Qualität:

Geben Institutionen Orientierung und Anlas, sich mit Ihnen zu identifizieren?

- Wenn Arbeitsbereiche ein unterprivilegiertes Dasein führen,
- wenn sie ein Anhängsel großer Kirchenkreise oder Diakonieverbände sind,
- wenn sie keine Lobby haben,
- wenn es gleichgültig zu sein scheint, ob und wie sie existieren,
- wenn die vorrangige Bewertung die ist, wie wenig auffällig oder skandalträchtig sie sind,
- wenn ihre Leitung nicht geschätzt wird, wenn ihre Arbeit nicht als professionell gilt,
- wenn Institutionen keine Ziele entwickeln und fortschreiben,
- wenn sie nicht im Austausch mit gesellschaftlichen Tendenzen und Wirklichkeiten stehen,
- wenn sie sich nicht als lernende Institution begreifen,
- wenn ...

wird es keine Identifikation mit der Institution geben, denn dieser Prozess ist ein wechselseitiger. MitarbeiterInnen, die in solchen Institutionen arbeiten, wirken unterhalb ihres Qualitätspotenzials.

- e) **Auftraggeber** – in Ihrem Fall Eltern – sind „Kunden“ einer Dienstleistung. Aus dieser Rolle entwickeln sie Ansprüche, Aufträge, Lob und Tadel. Möglicherweise sind ja auch die Kinder Auftraggeber im Sinne von Kunden.

Im Kindergarten muss sich die Qualität der Arbeit in der direkten Auseinandersetzung mit den Eltern behaupten. Dieses sollte angesichts der vielfachen Widersprüchlichkeit der Kundenerwartungen weder in einer Haltung, die den „Markt bedient“, es allen Seiten recht machen will, noch in einer Haltung, die aus der Perspektive der „besseren“ oder „professionelleren“ Sicht belehrend auf den „Kunden“ einredet oder das Gespräch mit ihm meidet, geschehen.

Gelingt die mitunter recht konflikthafte Kommunikation mit den Eltern bzw. der Elternschaft, entsteht hier eine Qualität in mehrfacher Hinsicht:

- eine Qualität, die den Kindern – den direkten Abnehmern der Dienstleistung – zugutekommt,
- eine Qualität, die aus der Kooperation mit den Eltern erwachsen kann,

- und eine Qualität, die den Ruf einer Einrichtung mehrt und damit Identifikation schafft.
- f) Dass Öffentlichkeit und Politik an der Entstehung von Qualität beteiligt sind, ist schon gesagt worden. Qualitätsverbesserung bei gleichzeitiger Mittelkürzung ist selten zu realisieren. Jedoch sind hier die Institutionen nicht nur zur Passivität verurteilt. Gute Institutionen gestalten ihre Öffentlichkeit mit, sie sind vertreten in Gremien und an Entscheidungsorten, sie betreiben eine offensive Informationspolitik, sie nutzen die Presse und entwickeln Gastfreundschaft für jene, die sich interessieren und interessieren könnten. Dabei vermeiden sie traditionelle institutionelle Feindbilder und Abwertungen.

III. Was Berater tun können

Die Qualitätsdiskussion berührt sie in zweierlei Hinsicht:

- a) **Sie sind beratend, lenkend an der Entwicklung von Qualität in den Einrichtungen beteiligt, die Sie besuchen, und**
- b) **Sie sind eine eigene Berufsgruppe, die sich um die Qualität ihrer Arbeit Gedanken macht oder machen muss.**

Zunächst zu der Frage, wie Sie sich zur Qualitätsentwicklung in den Tageseinrichtungen für Kinder zuordnen können. Ich orientiere mich hier an den eben aufgezeigten Bereichen.

Eine qualitative Fachberatung der Tageseinrichtungen für Kinder richtet sich auf die Entwicklung der Qualität der Institutionen, die von ihr beraten werden!

Das können Sie jetzt als die breitestmögliche Definition Ihrer Tätigkeit auffassen, denn zur Institution gehört ja irgendwie alles, oder Sie nehmen es als eine fokussierte Aufgabe, die sich auch dadurch auszeichnet, dass sie anderes lässt. (So war es gemeint.)

Was gehört dann zur Qualitätsentwicklung von Institutionen und was nicht:

1. Lassen Sie alle Fragen der direkten Personalentwicklung den Einrichtungen als Aufgabe. Viel zu schnell laufen Sie hier Gefahr, in Streitereien Partei zu werden. Sie sind – auch wenn Sie so angefragt werden – nicht Schlichter personeller Spannungen. Die Lösung solcher Aufgaben ist eine Führungsaufgabe. Berater sollten Führungskräfte darin unterstützen, diese Aufgaben zu bearbeiten, und sie nicht ersetzen oder mit ihnen unter der Frage „Wer versorgt das Team am besten“ rivalisieren. Im Bereich Personalentwicklung können Sie allgemeine Seminare anbieten oder Standards zur externen Supervision entwickeln und hierzu Empfehlungen aussprechen bzw. Supervision anregen.
2. Konzentrieren Sie Ihre Arbeit auf die Qualitätsverbesserung der Arbeitseinheiten (Teams) und dort auf die Verbesserung der Kooperation am Fall (siehe dazu auch die Regeln oben). Viele Teams in der sozialen Arbeit haben eine sehr unterentwickelte Kultur der gegenseitigen Fallberatung. Produkte der Fallberatung sind:
 - verbesserte Kommunikation und Arbeitszufriedenheit,
 - verbesserte Handlungsorientierung der einzelnen MitarbeiterInnen,
 - zunehmende Identifikation mit einem dynamischen Konzept von Arbeit,
 - qualitativ bessere Gestaltung der Beziehung zu den Kindern durch Verstehen und Arbeitsteilung.
 - Wenn man dieses erreichen will, sollte man anderes meiden: z. B. und vor allen Dingen sogenannte Beziehungsklärungen in Teams.
3. Nehmen Sie Einfluss auf die Zeit. Es scheint ein bedeutender Qualitätsfaktor zu sein, wie eine Dienstleistung entsteht. Ein Merkmal lernender Organisationen ist, dass sie Räume reduzierten Tempos haben. Hier steht dann nicht die schnelle Lösung einer Aufgabe im Vordergrund, sondern die Entwicklung einer Kultur, die in der Lage ist, Lösungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln

zu sehen und damit die Qualität der Wege zur Lösung zu verbessern, um letztlich zu besseren Lösungen zu kommen.

4. Helfen Sie den Führungskräften, ihrer Aufgabe nachzukommen, das zu tun, was oben gefordert wurde: *„Sie (die Führungskräfte) müssen alle Strukturen entwickeln, fördern und sicherstellen, in denen sich Qualität entwickelt.“* Bieten Sie solche Strukturen an, zeigen Sie, wie sie zu schützen sind, helfen Sie bei der Trennung von Fallbesprechung und Dienstbesprechung.

Ebenso können Sie den EinrichtungsleiterInnen Material und Übungsräume zur Verfügung stellen, in denen diese Hilfe bei der Wahrnehmung ihrer Personalentwicklungsrolle bekommen.

5. Sie sind in Ihrem Arbeitsfeld in unterschiedlichen Kommunikationszusammenhängen und wissen natürlich auch, mit wem zu reden ist und mit wem nicht. Die Qualität der Einrichtungen bestimmt sich auch durch die Qualität der Kommunikation mit Trägern und Politik. Wenn Sie mir darin folgen, dass gegenseitige Entwertungsprozesse nicht zu Identifikation (als einer Quelle der Qualität) führen, müssen Sie hier zu einer Instanz werden, die es wieder ermöglicht, einander zu sehen und gegenseitige Abhängigkeit zu begreifen. Dazu sollten Sie sich natürlich auch in Ihrer Trägerinstitution nicht mit unüberprüften Vorurteilen und Abwertungen übergeordneter Hierarchieebenen aufhalten.
6. Einrichtungen müssen ihr Konzept weiterentwickeln und im Spannungsfeld knapper Mittel, widersprüchlicher Elterninteressen und manchmal einander gegenläufiger Trägerinteressen formulieren. Hier brauchen Einrichtungen Unterstützung durch die Beratung, denn sie sollen zugleich ihren eigenen Weg gehen und doch für die Interessen ihrer Kunden und Träger durchlässig sein.

Wenn Sie also, wie in diesen sechs Vorschlägen, auf die Qualität der Arbeit Einfluss nehmen und dabei

- Erwartungen im Hinblick auf Lösungen von Konflikten auf der Beziehungsebene enttäuschen,
- sich im Team auf den Fall konzentrieren,
- schnelle Lösungen zugunsten der Lösungssuche ablehnen,
- mithelfen, die Rolle der Führungskräfte zu entwickeln und zu unterstützen,
- Kommunikation anregen und fördern, wo Vorurteile und Entwertungen bestimmend sind,
- und Konzeptentwicklung und –Bewusstsein im Interessenausgleich fördern,

so bleibt noch die Frage nach den Wurzeln Ihrer Qualität und der Quelle Ihrer Nahrung.

Für Sie gilt natürlich all das, was zuvor gesagt wurde, uneingeschränkt. Ich weiß nicht, wie vernetzt Sie miteinander sind. Ein solcher Kongress trägt sicher zur Konzeptentwicklung Ihrer Profession bei. Und ganz sicher hilft er auch dem Über-Ich.

Da ich nun einmal davon überzeugt bin, dass die Qualität der Arbeit im Wesentlichen ein Produkt der Qualität der Institutionen ist, ist zu überprüfen, wie weit und wie gut Sie sich institutionalisiert haben, in welchen Räumen Sie die Qualität Ihrer Arbeit zur Verfügung stellen und sich gegenseitig anregen und relativieren. Dies ist jedoch kein Aufruf zu freiwilligen Supervisionsgruppen oder ähnlichen Veranstaltungen unter dem Motto: *„Wir sollten mal.“*

Mich interessiert vielmehr, ob Ihre Profession institutionelle – d. h. verbindliche – Räume entwickelt hat, die diese Aufgabe sicherstellen, ob sich Ihre Berufsgruppe soweit professionalisiert hat, dass es Standards der Qualität Ihrer Arbeit gibt, dass Wege beschrieben werden, wie diese Standards erreicht und wie diese weiterentwickelt werden können. Nach dem Motto: *„Jedem, wie ihm beliebt“* oder *„Was alles so in den unterschiedlichen Institutionen möglich ist“* wird es sicher viele gute und interessante VertreterInnen Ihrer Beratungsaufgabe geben, jedoch sind Sie dann noch weit von einer Qualität der Institution *„Beratung für Tageseinrichtungen für Kinder“* entfernt. Wie Sie wissen, kann man bei anderen immer das besser entwickeln und fördern, was man für die eigene Profession auch göltig gemacht hat.

Dabei können Sie jedoch auch viel verlieren, nämlich die Möglichkeit, ein/e subversive/r – aber moralisch wertvolle/r - BeraterIn in den Nischen institutioneller Wirklichkeiten zu sein.

Gewinnen aber werden Sie im Sinne Ihrer Frage an mich: Wie Qualität entsteht.

Ende:

Was ich fürchte: Einrichtungen für Kinder, die sich vom TÜV nach ISO 2000 und folgende zertifizieren lassen, und den Sog, der entsteht in weiter und naher Nachbarschaft auf Einrichtungen, diesem scheinbaren Marktvorteil schnell nachzukommen.

Was ich hoffe: Dass sich der von Ihnen mitgestaltete Bereich dieser schwierigen Auseinandersetzung um Qualität stellt, und dass Sie zur Entwicklung von Instrumenten und Orten beitragen können, die aus diesem Strohfeuer einen dauernden – lustvollen und neugierigen – Prozess gestalten helfen.

Ich danke Ihnen für die hier gezeigte und für die Ihre Arbeit begleitende Geduld, die Qualität wachsen lässt.