

Wolfgang Gmür

## Evaluation und Ergebnisse des Modellversuches

1	Einleitung.....	1
2	Hoher Aufwand, aber auch erste Erfolge - Zwischenbilanz nach einem Jahr .....	2
	2.1.1 Hauptproblem: Zeit und Aufwand .....	2
	2.1.2 Erfolge in den Einrichtungen: Reflexion, Klarheit, Fachlichkeit.....	3
	2.1.3 Wunsch nach besserer Umsetzung .....	3
3	Evaluation zum Ende des Modellversuches.....	4
	3.1 Anlage und Konzeption der Befragung .....	4
	3.2 Bewertung des Modellversuches.....	5
	3.2.1 Positive Gesamtbewertung des Modellversuches.....	5
	3.2.2 Befürchtung: Qualitätsmanagement als Instrument zur Kosteneinsparung und Kontrolle? Problem: Hoher Aufwand! .....	5
	3.3 Qualitätsmanagement als einrichtungsinterner Prozeß.....	6
	3.3.1 Die gemeinsame Entwicklung eines Leitbildes war ein wichtiger und sinnvoller Prozeß .....	6
	3.3.2 Die Arbeit in Qualitätszirkeln wird als wirksames und effizientes Modell für Teamarbeit beschrieben.....	7
	3.3.3 Methoden aus den Kontext von Qualitätsmanagement werde ich künftig/weiterhin verwenden.....	7
	3.4 Der Transfer von Qualitätsmanagement in den Arbeitsalltag erfordert personale und zeitliche Ressourcen.....	8
4	Zusammenfassende Thesen.....	8

## 1 Einleitung

Der vorliegende Beitrag stellt zwei Evaluationsansätze dar, die im Rahmen des Modellversuches durchgeführt wurden. Das ist zum einen eine Zwischenbilanz, bei der die Qualitätsbeauftragten der Einrichtungen zur Mitte des Modellversuches nach ihren Einschätzungen befragt wurden. Zum anderen es ist eine umfassende Befragung aller Mitarbeiterinnen, die wenige Monate vor Abschluß des Modellversuches durchgeführt wurde.

Beide Befragungen lassen sich in zwei inhaltliche Bereiche unterteilen. In einem Fragenkomplex geht es darum, den Modellversuch als einrichtungsübergreifenden Gesamtprozeß zu bewerten. Die Einschätzungen zur Durchführung des einrichtungsübergreifenden Modellversuches können dann hilfreich sein, wenn es darum geht, Qualitätsmanagement in ganzen Jugendhilfefeldern, bei mehreren Einrichtungen oder in Verbänden einzuführen und entsprechende Prozesse einrichtungsübergreifend zu gestalten und zu koordinieren.

Der zweite Fragenkomplex bezieht sich auf die Erfahrungen mit der einrichtungsbezogenen Durchführung von Qualitätsmanagement. Dieser

Fragenkomplex erlaubt Aussagen zur Übertragung der Konzeption sowie zur Brauchbarkeit von Handwerkszeug aus dem Kontext Qualitätsmanagement.

## 2 Hoher Aufwand, aber auch erste Erfolge - Zwischenbilanz nach einem Jahr

Ein erster systematischer Schritt zur Prozeßevaluation im Rahmen des Modellversuches war eine schriftliche Befragung nach etwa 10 Monaten Laufzeit, die sich an die Qualitätsbeauftragten der teilnehmenden Einrichtungen richtete und folgende Fragekomplexe enthielt:

- Welche Erfolge, welche positiven und auch negativen Nebenfolgen sind mit dem Modellprojekt verbunden?
- Was wurde als unterstützend empfunden, was kam zu kurz?
- Inwieweit konnte QM in die Arbeit integriert werden?
- Wie schätzen Sie den mit Qualitätsmanagement verbundenen Aufwand ein?
- Was muß weiterhin geschehen, was ist zu vermeiden, damit das Modellprojekt erfolgreich verlaufen kann?

Im folgenden ist ein Ausschnitt aus den Rückmeldungen dargestellt, die ein Schlaglicht auf den Verlauf und Stand des Modellprojektes zum damaligen Zeitpunkt werfen. Zum Zeitpunkt der Befragung waren in den meisten Einrichtungen die Leitbildentwicklungen abgeschlossen, mit der Umsetzung von Zielen, der Arbeit an Schlüsselprozessen und Schnittstellen wurde begonnen. Dazu waren Qualitätszirkel eingerichtet, diese hatten ihre Arbeit begonnen.

### 2.1.1 Hauptproblem: Zeit und Aufwand

In dieser Auswertung gab es einige kritische Anmerkungen bzw. problematische Einschätzungen. Festgestellt wurde dabei zunächst ein hoher **Zeitaufwand** für alle MitarbeiterInnen, besonders für die Qualitätsbeauftragten, die in den Einrichtungen zusätzliche Aufgaben übernommen hatten. Zu dieser Einschätzung dürfte vor allem die einrichtungsübergreifende zweitägige Auftaktveranstaltung für alle MitarbeiterInnen beigetragen haben.

In diesem Zusammenhang wurde die grundsätzliche Frage nach dem **Kosten-Nutzen-Verhältnis** des Modellversuches und der einrichtungsinternen Qualitätsmanagementprozesse aufgeworfen. Dies geschah vor den Hintergrund, daß zu diesem Zeitpunkt noch keine unmittelbar greifbaren Ergebnisse wahrnehmbar waren.

### 2.1.2 Erfolge in den Einrichtungen: Reflexion, Klarheit, Fachlichkeit

Diesen problematischen Einschätzungen standen jedoch bereits zu diesem Zeitpunkt Bewertungen gegenüber, die auf zahlreiche positive Entwicklungen verwiesen.

Genannt wurden hier:

**Unterstützung bei der Identitätsfindung in den Einrichtungen** (Reflexionen über Selbstverständnis, Qualität und Perspektive der eigenen Arbeit, Integration im Team, Abstimmung über einheitliches Vorgehen, Erkennen eigener Stärken und Schwächen) vor allem erreicht über die Leitbildentwicklung,

**stärkere Zielorientierung** (Identifikation von Schlüsselprozessen, Prioritätensetzung)

**transparentere Strukturen und klarere Zuständigkeiten**

**Zielorientierteres Arbeiten** (Blick auf Arbeitsabläufe, Einsatz zusätzlicher Moderationstechniken, Problembearbeitungsverfahren und -techniken)

**verbesserte Infrastruktur** (Moderationsmaterial, PC, FAX, etc.)

Ein in den Antworten genannter positive ‚Nebeneffekt‘ von Qualitätsmanagement war die **Verbesserung von Fachlichkeit und Konzeption** durch die mit der inhaltlichen Auseinandersetzung verbundene Reflexion und Perspektivenerweiterung in den Teams der Einrichtungen.

Neben diesen einrichtungsinternen Verbesserungen wurde auch eine verbesserte Kommunikation und **Kooperation zwischen den Einrichtungen** als positive Entwicklung benannt. Dies führte zu einem intensiveren Austausch zwischen den Einrichtungen, besonders auch auf der Ebene der Qualitätsbeauftragten.

### 2.1.3 Wunsch nach besserer Umsetzung

**Übersetzung von Qualitätsmanagement auf den Sozialbereich.** Die im Modellversuch verwendeten Begriffe wurden teilweise als für den Sozialbereich sehr praxisfern eingeschätzt. Um die inhaltliche Umsetzung von Qualitätsmanagement auf die Jugendhilfeeinrichtungen zu erleichtern, wünschten sich die Fachkräfte im Rahmen des Modellversuches eine bessere Übersetzung von QM-Inhalten und -Methoden auf den Sozialbereich. Als Gradmesser wurden eine stärkere Ergebnisorientierung und –realisierung genannt.

**Wissens- und Methodenvermittlung** zu QM für die Qualitätsbeauftragten. Die Qualitätsbeauftragten übernahmen bei den einrichtungsinternen Prozessen maßgebliche Funktionen. Dabei wurden sie von den ProzeßbegleiterInnen unterstützt und im Rahmen von Fortbildungsveranstaltungen geschult. Hier wären zusätzliche und auch besser auf den jeweils aktuellen Stand der Einführung von Qualitätsmanagement in den Einrichtungen zugeschnittene Unterstützungen und Qualifikationen wünschenswert gewesen.

**Projektsteuerung.** Angemahnt wurden darüber hinaus klarere Zeit- und Strukturvorgaben durch die Anbietergruppe, um verbindliche Orientierungsmarken zu erhalten. Das Gleiche galt für die Abstimmung innerhalb der Anbietergruppe bei Prozeßbegleitung, Fortbildungen und in Koordinationstreffen.

### 3 Evaluation zum Ende des Modellversuches

#### 3.1 Anlage und Konzeption der Befragung

Die Durchführung der abschließenden Befragung wurde in einer Sitzung des Lenkungskreises gemeinsam beschlossen und in groben Zügen einvernehmlich konzipiert. Ziel der Befragung sollte sein, den Modellversuch und die damit verbundenen einrichtungsinternen Prozessen danach zu bewerten, was in künftigen Vorhaben und Umsetzungen von Qualitätsmanagement nach der Philosophie des Modellversuches zu übertragen, was zu verändern und was zu vermeiden sei. Um die Perspektive und die Positionen **aller** am Modellversuch beteiligten Akteure konzeptionell in die Befragung einzubeziehen, wurde die Konstitution einer Arbeitsgruppe beschlossen, die mit Qualitätsbeauftragten und Leitungen, mit TrägervertreterInnen, mit zuständigen MitarbeiterInnen des Jugendamtes und VertreterInnen der Anbietergruppe besetzt sein sollte. Die verschiedenen beteiligten Parteien wählten bzw. bestimmten dann ihre jeweiligen VertreterInnen an dieser Arbeitsgruppe. In den Sitzungen wurden die Zielvorstellungen und Erkenntnisinteressen konkretisiert, die folgende Bereiche umfaßte:

- Bewertung der Gesamtkonzeption und der Durchführung des Modellversuches
- Bewertung der Brauchbarkeit von Elementen und Verfahren eines partizipativen Qualitätsmanagements für die beteiligten Jugendhilfefelder
- Herausarbeiten von Faktoren, die für eine erfolgreiche Umsetzung und auch für einen weiteren Transfer dieses Ansatzes von Bedeutung sind.

Nach Abstimmung mit dem Lenkungskreis arbeitete die Anbietergruppe den Fragebogen aus, organisierte die Befragung und führte die Auswertung durch. Der ausgearbeitete schriftliche Fragebogen wurde über die Einrichtungen an alle MitarbeiterInnen der beteiligten Einrichtungen verteilt und von den Qualitätsbeauftragten zurückgeschickt. Dabei ist ein erfreulich hoher Rücklauf festzustellen, so daß 97 ausgefüllte Fragebogen in die Auswertung einbezogen werden konnten. Die vorliegenden Antworten stellen beschreibende und bewertende Daten dar, die nach unserer Einschätzung sehr differenziert und – besonders bei den qualitativen Antworten – durch eine große Offenheit geprägt sind.

Im folgenden werden die Ergebnisse der Befragung in wesentlichen Ausschnitten referiert. Eine detaillierte Darstellung des Fragebogens und der Ergebnisse findet sich im Anhang.

## **3.2 Bewertung des Modellversuches**

Die Fragen zur Durchführung des Modellversuches bezogen sich auf die damit verbundenen Ziele, handlungsleitende Orientierungen, auf das Konzept und auf Fragen von Durchführung, Aufwand und Organisation.

### **3.2.1 Positive Gesamtbewertung des Modellversuches**

Die Gesamtbewertung des Modellversuches fällt auf allen Ebenen mehrheitlich positiv aus. So begrüßen zwei Drittel der Fachkräfte die Initiative des Jugendamtes, diesen Modellversuch zu finanzieren. Häufig vermutete und positiv bewertete Motive und Ziele des Jugendamtes werden in der besseren Abstimmung mit den freien Trägern, in Entwicklung von Qualitätsstandards in den beteiligten Bereichen und der Qualifizierung der Arbeit in der Jugend- und Familienhilfe gesehen. 75% der Fachkräfte geben an, daß die Beteiligungsorientierung im Zusammenhang mit der Durchführung des Modellversuches deutlich wurde. Die Mehrheit der Fachkräfte hat von dem Modellversuch profitiert (64%), sie sehen für sich als MitarbeiterInnen positive Entwicklungen (62%) und schätzen die Möglichkeiten von Qualitätsmanagement jetzt überwiegend positiver ein (55%).

Der Anbietergruppe werden - von den Leitungskräften und den Qualitätsbeauftragten - in hohem Maße fachliches Wissen zu Qualitätsmanagement, Beratungskompetenz und Fachlichkeit bestätigt.

### **3.2.2 Befürchtung: Qualitätsmanagement als Instrument zur Kosteneinsparung und Kontrolle? Problem: Hoher Aufwand!**

Obwohl von den meisten Fachkräften die Initiative zur Durchführung und Finanzierung des Modellversuches durch das Jugendamt begrüßt wird, mischen sich in diese Einschätzung auch kritische Töne. So werden als Beweggründe für den Modellversuch Kosteneinsparung sowie stärkere Kontrolle der freien Träger befürchtet.

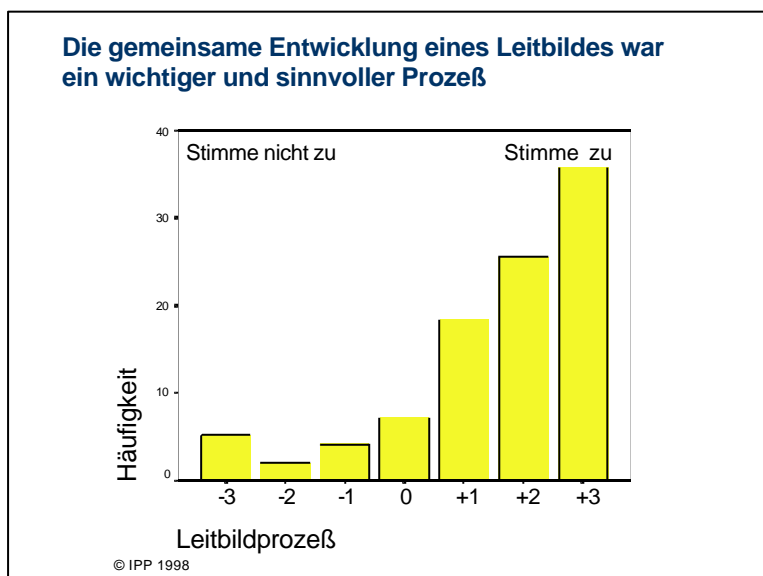
In der Gesamteinschätzung bei der Durchführung des Modellversuches wird besonders ein hoher zeitlicher und organisatorischer Aufwand festgestellt. Zu dieser Einschätzung trägt auch bei, daß der Zeitaufwand für einrichtungsübergreifende Tätigkeiten – etwa für Präsentationsaufgaben und Abstimmungen im Modellprojekt – sehr hoch war. Gleichzeitig wird angemerkt, daß das für die Koordination und Organisation des Gesamtprozesses zur Verfügung stehende Zeitbudget hätte höher sein müssen, um den Prozeß wirksamer gestalten zu können. Die notwendige und

gewünschte Abstimmung der neun Einrichtungen im Gesamtprozeß trug vermutlich auch dazu bei, daß die Orientierung an den Bedürfnissen der Einrichtungen nicht immer deutlich wurde. Eine weitere kritische Feststellung ist schließlich, daß die Vorteile für die NutzerInnen/ KlientInnen noch klarer werden müssen.

### 3.3 Qualitätsmanagement als einrichtungsinterner Prozeß

Die Brauchbarkeit und Umsetzbarkeit des partizipativen Qualitätsmanagement nach dem „Münchner Modell“ läßt sich über die einrichtungsbezogene Gesamtkonzeption sowie die dabei relevanten Einzelelemente beurteilen. Die Einschätzungen der Fachkräfte zu diesen Fragen lassen sich dahingehend zusammenfassen, daß diese Form von Qualitätsmanagement – wenn sie mit dem erforderlichen Aufwand und konsequent durchgeführt wird - gut umzusetzen ist und deutlich erkennbare fachliche Fortschritte für die Fachkräfte und die Einrichtungen mit sich bringt. Dies soll an Aussagen zu drei zentralen Komplexen verdeutlicht werden.

#### 3.3.1 Die gemeinsame Entwicklung eines Leitbildes war ein wichtiger und sinnvoller Prozeß



Ein zentrales Element des partizipativen Qualitätsmanagement nach dem „Münchner Modell“ ist die gemeinsame Entwicklung eines einrichtungsbezogenen Leitbildes durch alle MitarbeiterInnen der jeweiligen Einrichtung. In diesem Prozeß werden sehr grundsätzliche Ziele und Beweggründe hinsichtlich der fachlichen Orientierung der eigenen Arbeit

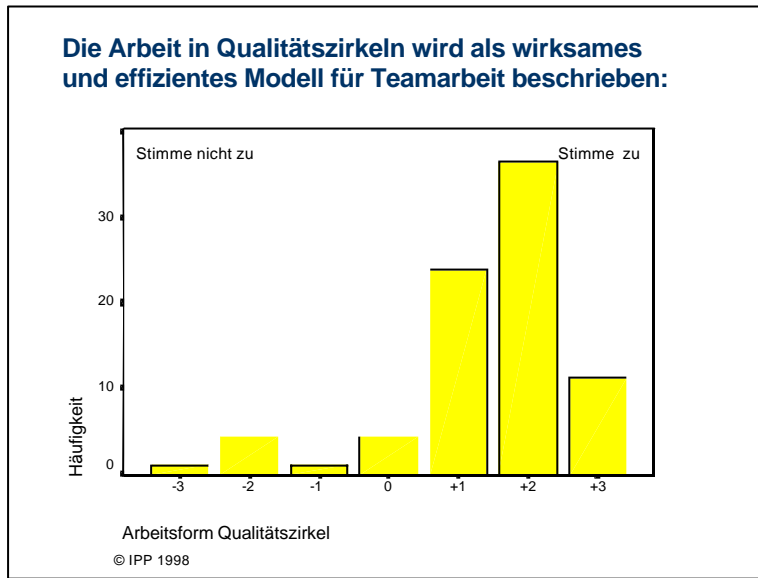
herausgearbeitet, reflektiert und zu Visionen verdichtet. Wichtig sind dabei ein kritischer Abstand vom operativen Tagesgeschäft sowie die Besinnung auf wesentliche Werte und handlungsleitende Orientierungen.

Die weit überwiegende Zahl der Fachkräfte unterstreicht den Sinn und die Bedeutung dieses Prozesses nachdrücklich.

Besonders positive Auswirkungen ergaben sich bei der Reflexion über das Selbstverständnis der Einrichtungen, bei konzeptionellen Klärungen und

Festlegungen, bei der fachlichen Diskussion im Team sowie bei der Integration im Team (Teamentwicklung). Positive Einschätzungen gibt es darüber hinaus hinsichtlich neuer Erkenntnisse über Nutzerinteressen.

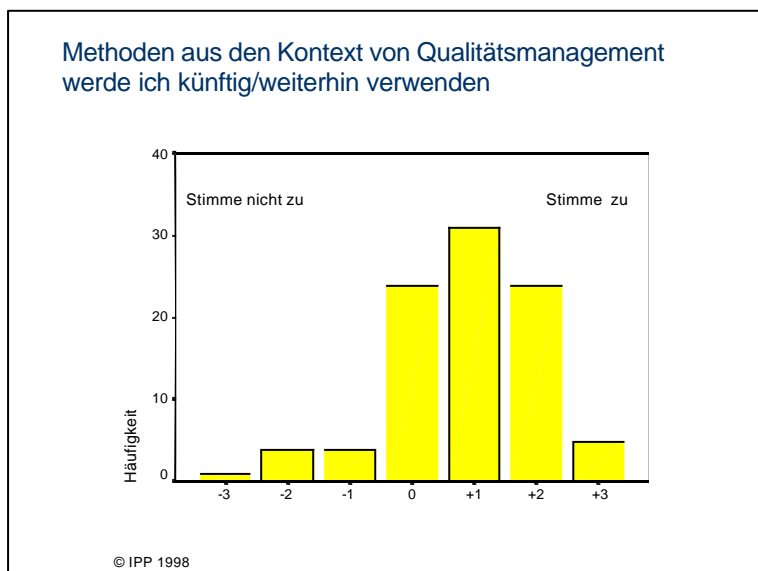
### 3.3.2 Die Arbeit in Qualitätszirkeln wird als wirksames und effizientes Modell für Teamarbeit beschrieben



Konkrete Verfahrensweisen (Analyse-, Problembearbeitungs- und Lösungstechniken) von Qualitätsmanagement werden typischerweise in Qualitätszirkeln durchgeführt. Die Bewertung dieser Arbeitsform erlaubt deshalb Aussagen darüber, als wie brauchbar entsprechende Verfahrensweisen, Techniken, Handwerkzeuge

und Organisationsformen (Zusammenstellung der Arbeitsgruppen, Ablauforganisation) grundsätzlich und in der konkreten Arbeit eingeschätzt werden. Die Ergebnisse der Befragung sind als deutlicher Beleg für die Brauchbarkeit dieses Ansatzes bei den beteiligten Einrichtungen anzusehen.

### 3.3.3 Methoden aus den Kontext von Qualitätsmanagement werde ich künftig/weiterhin verwenden



Die Überzeugungskraft von innovativen Ansätzen lässt sich daran beurteilen, ob es gelingt sie im künftigen Handlungsrepertoire zu verankern. Die Antworten auf die Frage nach der weiteren Verwendung von Methoden aus dem Kontext von Qualitätsmanagement deutet darauf hin, dass der weitere Einsatz dieser

Verfahrensweisen aus der Sicht der Fachkräfte sinnvoll und gewinnbringend ist. Dabei sehen sie sich einerseits durch externe Vorgaben mehr oder weniger dazu gezwungen. Andererseits geben die Fachkräfte jedoch an, daß die Anwendung dieser Verfahren für ihre Einrichtung hilfreich ist und daß sie durch entsprechende Methoden bei der Bewältigung ihrer Aufgaben unterstützt werden (nur 14% verneinen diese Frage).

### **3.4 Der Transfer von Qualitätsmanagement in den Arbeitsalltag erfordert personale und zeitliche Ressourcen**

Ein weiterer wichtiger Bereich der Erhebung war die Frage an die Fachkräfte, welche Faktoren dazu beigetragen haben bzw. dazu beitragen können, daß der Transfer sinnvoller Teile von Qualitätsmanagement in den Arbeitsalltag gelungen ist bzw. gelingen kann.

Die Antworten auf diese Frage verdeutlichen erwartungsgemäß, daß ein gelingender Transfer ganz wesentlich über persönliche Vermittlungen und einen inhaltlich orientierten Austausch unterstützt wird.

Als sehr wichtig für diesen Prozeß werden die Unterstützung durch die Qualitätsbeauftragten, die Reflexion mit KollegInnen sowie die Unterstützung durch die ProzeßbegleiterInnen genannt. Dabei spielen vermutlich sowohl das Vermitteln von Kenntnissen und Kompetenzen eine Rolle als auch Fragen der Bewertung. Besonders bei den Qualitätsbeauftragten und den ProzeßbegleiterInnen kommt darüber hinaus der Anleitung und Unterstützung bei der Umsetzung von Qualitätsmanagement eine wesentliche Funktion zu.

Als weitere wichtige Faktoren beim Transfer werden von den Fachkräften Supervision/ Praxisberatung sowie der Austausch/ die Vernetzung mit KollegInnen und auf der Ebene der Fachbasis genannt.

Als hilfreich und nötig für einen gelingender Transfer wird darüber hinaus eine zeitliche Entlastung angesehen (Freistellung durch Einrichtung, Träger und Kostenträger), die angesichts drängender und wichtiger Aufgaben im Arbeitsalltag den erforderlichen Freiraum für Reflexionen und Weiterentwicklungen in Richtung Qualitätsmanagement schafft.

## **4 Zusammenfassende Thesen**

Aus meiner Sicht lassen sich die Ergebnisse der Evaluation des Modellversuches folgendermaßen zusammenfassen:

- Die Einführung eines partizipativen Qualitätsmanagement im sozialen Bereich stellt keine grundsätzliche, sondern eher eine ‚motivationale‘ und technische



Schwierigkeit dar. Konkrete Erfahrungen mit Qualitätsmanagement, den damit verbundenen Verfahrensweisen und dem daraus resultierenden Nutzen unterstreichen die Brauchbarkeit dieses Ansatzes. MitarbeiterInnen und Einrichtungen, die Qualitätsmanagement im Sinne von Selbstevaluation für weitergehende Zielsetzungen bzw. gewünschte Veränderungen benützen, profitieren von diesem Ansatz im Interesse ihrer KlientInnen.

- Das Konzept eines partizipativen Qualitätsmanagement hat sich aus der Sicht der beteiligten Fachkräfte bewährt. Perspektiven für eine Weiterentwicklung ergeben sich in zwei Richtungen. Zum einen stellt eine systematische IST – Analyse in den Einrichtungen zu Beginn der Etablierung von Qualitätsmanagement eine sinnvolle – und aus der Organisationsberatung hinlänglich bekannte – Konzeptfortschreibung dar. Hier bieten sich die Kriterien und Vorgehensweisen des European Quality Award an (vgl. Stark in diesem Band). Zum anderen ist die Orientierung an den Bedürfnissen der und an den Voraussetzungen in den Einrichtungen zu unterstreichen. Das war im Rahmen des Modellversuches zwar implizit selbstverständlich, es wurde jedoch nicht ausreichend klargestellt.
- Qualitätsmanagement steht und fällt mit der Umsetzung. Wiederholt zu sehen und zu hören ist in diesem Zusammenhang der Leitspruch ‚Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!‘
- Der Modellversuch hatte auch ein Nachspiel. Im Dezember 1998 fand ein Workshop statt, dessen Ziel es war, die weitere Umsetzung der Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Modellversuch zu unterstützen. Wesentliches Ergebnis dieses Workshops war es, zwei wichtige Aspekte von Qualitätsmanagement weiter in den Einrichtungen zu verankern. Zum einen wurde als Ziel formuliert, die Umsetzung im Arbeitsalltag zu unterstützen. Zum anderen wurde eine stärkere und systematischere Beteiligung der KlientInnen und NutzerInnen gefordert. Beide Anliegen entsprechen dem und bestätigen das Konzept des partizipativen Qualitätsmanagement. Was zu tun bleibt ist die systematische Umsetzung.
- Qualitätssicherungsverfahren stellen „Handwerkszeug“ dar. Sozialpolitische Entscheidungen werden dadurch weder vorweggenommen noch ersetzt. Die Anlage des Modellprojektes als „partizipatives Qualitätsmanagement“ unterstützt jedoch Weichenstellungen für konstruktive Aushandlungsprozesse zwischen Kostenträgern, Trägern, EinrichtungsvertreterInnen und auch KlientInnen.