

Leitfaden zur Standardentwicklung:

Klemens Gansinger, Irene Blasge, Otto Kromer, Daniela Pruner

(Arbeitsgruppe 2)

Arbeitstreffen v. 12.7.2000

Diskussion unter den Qualitätsbeauftragten v. 19.9.2000

Wozu Qualitäts-Standards in der außerschulischen Kinder- und Jugendarbeit ?

Neben der Feststellung und der konkreten Beschreibung davon, was eine Kinder- und Jugendorganisation unter der Qualität ihrer Arbeit versteht, gibt es auch das legitime Interesse, eben diese Qualität auch auf Dauer zu sichern. Dabei kann die Entwicklung von sog. „Qualitäts-Standards“ eine hilfreiche Maßnahme sein.

Sicherheit über die Qualität der eigenen Arbeit zu haben dient einerseits der Selbstvergewisserung einer Organisation, andererseits der Information und Argumentation gegenüber unterschiedlichen Anspruchsgruppen.

Standards bieten vor allem den Vorteil, dass in bestimmten Leistungssegmenten einer Organisation eine konkret beschreibbare Qualität prinzipiell wiederholbar bleibt. Damit ist auch schon eine Einschränkung angedeutet: Standards machen nur dort einen Sinn, wo die Qualität einer Leistung tatsächlich beschreibbar und messbar und die regelmäßige Erfüllung eines Standards auch durch das eigene Handeln grundsätzlich möglich ist.

Die Festlegung von Standards kann einer Organisation helfen

- ein Qualitätsbewusstsein für die eigene Arbeit wachzuhalten und zu verfeinern
- einen realitätsgerechten Blick für die Stärken und Schwächen der eigenen Arbeit zu bekommen
- mehr Sicherheit und Selbstbewusstsein im Auftreten nach außen zu entwickeln

Begriffsbestimmung: Was ist ein Standard?

(gemäß Definition im Rahmen der Initiative Qualität)

„Ein Standard ist ein festgelegtes Ziel, das die überprüfbaren Anforderungen an eine Leistung oder einen Ablauf der Organisation beschreibt.“

Die Einführung von Qualitätsstandards hilft einer Organisation also in erster Linie bei der Verständigung über Zielsetzungen und deren Erreichung bzw. Nicht-Erreichung. Dabei geht es um Zielsetzungen

- mit Blick auf ein konkretes Ergebnis oder eine Wirkung (Ergebnisqualität)
- mit Blick auf konkrete Handlungsschritte, die zum Ergebnis führen sollen (Prozessqualität)
- mit Blick auf die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen unter denen das Handeln stattfindet (Strukturqualität)

Auf jeder dieser drei Ebenen lässt sich Qualität beschreiben und in Form von Qualitäts-Standards festlegen.

Voraussetzungen für die Entwicklung von Qualitäts-Standards:

Standards können nur dort entwickelt werden, wo es bereits eine konkrete Beschreibung von Qualität gibt, die auch sinnvoll gemessen, überprüft und auf längere Sicht verglichen werden kann. Diese Qualitätsbeschreibung entsteht im Rahmen geeigneter Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung wie sie beispielsweise im Konzept der Selbstevaluation zusammengefasst sind. Es steht allerdings auch jeder Organisation frei, für ein ausgewähltes Leistungssegment eine begründete Qualitätsfestlegung für eine Standardisierungsmaßnahme vorzugeben.

Für den Prozess der Entwicklung von Qualitätsstandards in den einzelnen Kinder- und Jugendorganisationen wird der folgende Leitfaden vorgeschlagen. Er bezieht sich auf Standardentwicklung in ausgewählten Leistungssegmenten der Organisation und ist gleichermaßen auf Bundes-, Landes- und Ortsgruppenebene anwendbar.

Die Schritte zur Standard-Entwicklung im einzelnen:

1. **Allgemeine Qualitäts-Diskussion**

Es gehört zu den regelmäßig wiederkehrenden Leitungsaufgaben in der Organisation, darüber zu entscheiden, in welchem Leistungssegment qualitätssichernde Maßnahmen durchgeführt werden sollen. Qualitäts-Diskussionen sind prinzipiell auf allen Ebenen einer Organisation möglich, der Bedarf nach einer Standard-Entwicklung muss von der Leitung einer Organisation aufgegriffen werden, deren Aufgabe es auch ist, die entsprechenden Strukturen zur Standard-Entwicklung zu sichern.

2. **Bestandsaufnahme**

Im ausgewählten Leistungssegment, für das eine Standard-Entwicklung vorgesehen ist, ist als nächster Schritt eine allgemeine Analyse der bestehenden Situation vorzunehmen. Dabei geht es vor allem um:

- die Gegenüberstellung der bestehenden Stärken und Schwächen im Leistungssegment
- die Auflistung bereits vorhandener Qualitäts-Festlegungen
- die Beschreibung der von der Standard-Entwicklung betroffenen Anspruchsgruppen
- ggfs. die Sichtung und Prüfung der entsprechenden Rechtsgrundlagen

Diese Bestandsaufnahme hat das Ziel, einen Überblick zum ausgewählten Leistungssegment herzustellen und alle relevanten Einschätzungen und Blickwinkel für die weitere Arbeit zu sichern.

3. **Einsatz einer Arbeitsgruppe**

Die Leitung der Organisation kann – sofern sie nicht selbst den Prozess der Standard-Entwicklung durchführt – eine Arbeitsgruppe einsetzen, die mit der konkreten Durchführung der weiteren Schritte zur Standard-Entwicklung beauftragt wird.

In den meisten Fällen ist es sinnvoll, ein arbeitsfähiges Team, das mit dem jeweiligen Leistungssegment der Organisation gut vertraut ist, mit dieser Aufgabe zu betrauen. Die Mitwirkung von Personen aus dem Kreis jener, die von der Standard-Entwicklung unmittelbar betroffen sind, ist jedenfalls zu empfehlen.

4. **Abklärung der Erwartungen der relevanten Anspruchsgruppen**

Von der Qualität einer Leistung der Organisation sind konkrete Personen betroffen: Jene, die eine gute Qualität erbringen wollen und jene, die eine gute Qualität

erwarten. Es ist nicht selbstverständlich, dass diese Beschreibung von Qualität aus unterschiedlichen Blickwinkeln in jedem Fall übereinstimmend ist.

Dieser Schritt dient der Überprüfung und Gegenüberstellung konkreter Vorstellungen und Erwartungen an die Qualität einer Leistung: Wie wird aus Sicht der verschiedenen Anspruchsgruppen „Qualität“ im Blick auf das ausgewählte Leistungssegment beschrieben?

5. **Festlegung des Ziels der Standard-Entwicklung.**

Vor Beginn der Detailarbeit sollen folgende Fragen in der Arbeitsgruppe geprüft werden:

- Wozu wollen wir überhaupt Standards festlegen? Wem nützt das was?
- Welche Einzelleistung betrifft dieser Standard im Detail?
- Welche Qualität (Im Blick auf die Anspruchsgruppen) soll gesichert werden?

Die Beantwortung dieser Fragen soll eine erste Orientierung geben: Es macht wenig Sinn, Standards zu entwickeln, wenn schon vorab die Chancen schlecht stehen, dass sie innerhalb der Organisation eingehalten werden können. Qualitätssicherung geht auch davon aus, dass die Organisation daraus für ihre weitere Entwicklung etwas profitiert. Dieser mögliche Zugewinn für die Arbeitsweise oder das Image der Organisation muss in dieser frühen Phase der Standard-Entwicklung überzeugend dargestellt werden können.

6. **Qualitätsdimensionen**

Qualität kann in verschiedenen Dimensionen festgestellt werden: im Prozess, in der Struktur und im Ergebnis. Diese Differenzierung in unterschiedliche Qualitätsdimensionen hilft später bei der Entwicklung und Formulierung einzelner Qualitätsstandards, weil aufgezeigt wird, in welchen Bereichen Qualität angesiedelt sein kann.

- *Prozessqualität*

Hierbei wird die Frage nach der Qualität von konkreten Abläufen, kennzeichnenden Handlungen oder wichtigen Verhaltensregeln, die eben für den Prozess einer Leistungserbringung von Bedeutung sind, zu stellen sein.

- *Strukturqualität*

Damit MitarbeiterInnen qualitativ tätig werden können, braucht es entsprechende Rahmenbedingungen und strukturelle Voraussetzung für die Erbringung einer Leistung. Die Beschreibung der Qualität einer Struktur bezieht sich demgemäss auf Räume, Finanzen, Material, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, Qualifizierung und Einsatz des Personals und dgl.

- *Ergebnisqualität*

Letztlich wird Qualität auch im Blick auf das zu erwartende Ergebnis bzw. die zu erwartende Wirkung einer Leistung festzulegen sein.

7. **Erstellung von Qualitäts-Indikatoren**

Um die Qualität in den einzelnen Dimensionen überhaupt messen zu können, müssen geeignete Indikatoren gefunden und festgelegt werden. Diese Indikatoren sollen die Frage beantworten, woran die tatsächliche Erreichung der beschriebenen Qualität erkannt und damit gemessen werden kann. Entsprechend der unterschiedlichen Qualitätsdimensionen werden auch die Qualitäts-Indikatoren unterschiedlich auszuwählen sein. Die damit in Anwendung kommenden Methoden zur Datenerfassung sind auch nicht in jedem Fall auf alle drei Dimensionen gleich gut anwendbar.

8. **Formulieren von Qualitäts-Standards**

Ein Standard beschreibt – kurz und prägnant formuliert – den gewünschten Zustand.

Dabei wird deutlich, welches Ziel von wem bis wann mit welcher Leistung erreicht werden soll, also Inhalt, Zeit und Ausmaß einer konkreten Leistung. Nachvollziehbar formuliert ist auch, woran diese Zielerreichung (leicht) erkannt werden kann. Dabei ist darauf zu achten, dass Standards nur so formuliert werden, dass sie in ihrer Erreichung auch durch die Leistung oder das Engagement der betroffenen MitarbeiterInnen beeinflusst werden können.

9. **Optimal- und Minimal-Standards**

Nach der Festlegung eines Standards ist es für die Praxis oft notwendig, einen Handlungsspielraum einzugrenzen. Gerade bei Leistungen, wie sie Kinder- und Jugendorganisationen mehrheitlich erbringen, muss eine natürliche Schwankungsbreite mitbedacht werden. Die Organisation bestimmt, was als Minimum und was als Optimum für die Sicherung der Qualität im ausgewählten Leistungssegment festgeschrieben wird. Um den Nachweis der Einhaltung eines Qualitätsstandards zu erbringen, muss in jedem Fall der Minimal-Standard erfüllt werden.

10. **Dokumentation**

Festgelegte Standards sind in geeigneter Form zu dokumentieren und mindestens für die relevanten Anspruchsgruppen zugänglich zu machen. Neben der Erstellung eines organisationsinternen Qualitätshandbuchs sind z.B. Informationsbroschüren, Werbeposter, Gruppenordnungen, Internetpräsentationen oder dgl. ... geeignete Darstellungsmöglichkeiten.

Es ist zulässig, wenn eine Organisation mit der Veröffentlichung von Qualitätsstandards für ihre eigene Arbeit wirbt, sofern der konkrete Qualitätsnachweis auch für an der Arbeitsweise der Organisation interessierte Außenstehende schlüssig und nachvollziehbar ist.

11. **Das Arbeiten mit Qualitäts-Standards**

Qualitäts-Standards sind nur dann sinnvoll, wenn ihre tatsächliche Erfüllung nachgewiesen und überprüft werden kann. Die Einhaltung von Standards muss von der jeweiligen Leitung der Organisation gesichert werden. Diese ist auch Ansprechpartnerin für Beanstandungen oder Kritik seitens der jeweils betroffenen Anspruchsgruppen.

Voraussetzung für die Einhaltung von Standards ist eine klare Beschlussfassung innerhalb der Organisation und ein entsprechendes Reglement zur Überprüfung. Diese Maßnahmen sind jeweils organisationsintern durchzuführen.