

Qualität mit Brief und Siegel? - Qualitätsentwicklung in der Altenpflegeausbildung in bewegten Zeiten

1. Warum „Qualität“ und „Qualitätsmanagement“ in der Altenpflegeausbildung?.....	1
2. Was ist Qualität ?	2
3. Methoden des Qualitätsmanagements	7
4. 1. Exkurs: „Qualität“ und „Erfolg“ im Bildungswesen.....	9
5. Messung von Qualität.....	10
6. 2.Exkurs: Erfahrungen mit der Entwicklung von Qualitätskriterien für Fort- und Weiterbildung in der Altenarbeit.....	11
7. Erste Schritte.....	12
8. Abschluss.....	13

Sehr geehrte Damen und Herren!

1. Warum „Qualität“ und „Qualitätsmanagement“ in der Altenpflegeausbildung?

Warum das Thema „Qualitätsentwicklung“ in diesem Jahr, in dem Sie alle schon gut beschäftigt sind mit den Konsequenzen des neuen Bundesaltenpflegegesetzes?

Ich möchte dafür einige Gründe nennen:

- 1-** Die Frage nach der (nachweisbaren, dokumentierten) Qualität der Arbeit ist in den letzten Jahren für nahezu alle Felder der sozialen Arbeit, des Gesundheitswesens und inzwischen auch des Bildungsbereiches ganz zentral gewesen. Sie erinnern sich: Qualitätssicherung wurde zunächst für den Krankenhausbereich gesetzlich verpflichtend festgeschrieben, dann im § 80 des Pflegeversicherungsgesetzes. Ähnliche Regelungen sind für den Bereich der Behindertenarbeit vorgesehen. In verschiedenen Bundesländern sind Schulentwicklungsprogramme angelaufen, die eine systematische Qualitätsverbesserung zum Ziel haben. In Kürze wird der Bundestag das Pflegequalitätssicherungsgesetz und ein um Verbraucherschutzaspekte angereichertes Heimgesetz verabschieden. Im Bereich der beruflichen Bildung betreiben viele Anbieter seit Jahren ein systematisches Qualitätsmanagement; viele sind bereits zertifiziert. Ausbildungsstätten für Altenpflege können sich da nicht heraushalten.
- 2-** Die Konkurrenz um junge Menschen, die eine Ausbildung machen wollen, wird in den nächsten Jahren mit Sicherheit härter. Einerseits wird die Zahl der Schulabgänger langfristig sinken, andererseits sind soziale und pflegerische Berufe weniger als noch vor

ein paar Jahren im Trend. Wer attraktiv im Ausbildungsmarkt sein möchte, muss auch die Qualität seiner Ausbildung nachweisen und darstellen können.

- 3- Der Kampf um die knappen öffentlichen Mittel hat längst begonnen. Es ist abzusehen, dass das Gießkannenprinzip bei der Finanzierung von Altenpflegesschulen, soweit es überhaupt noch gilt, bald zu Ende sein wird. Inhaltliche, d.h. qualitative Kriterien werden aller Wahrscheinlichkeit ganz oder teilweise darüber entscheiden, ob und in welchem Umfang die Länder Seminare für Altenpflege finanzieren.

- 4- Mit dem neuen Bundesaltenpflegegesetz werden die Praxiseinrichtungen – viel mehr als früher, als die Schüler ihre Praktika in verschiedenen Einrichtungen ableisteten - zu quasi gleichberechtigten Partnern in der Ausbildung. Mir scheint es unbedingt notwendig zu sein, diesen Partnern eigene klare Kriterien für die Qualität der Ausbildung zu nennen und von ihnen eine entsprechende, überprüfbare Qualität zu erwarten.

- 5- Trotz des (oder wegen dem?) neuen Bundesaltenpflegegesetz(es) ist die Zukunft des Altenpflegeberufes und damit der Altenpflegesschulen noch längst nicht gesichert. Nicht ohne Grund sieht das Gesetz die Möglichkeit für Schulversuche vor. Aber welchen Stellenwert wird die Altenpflege und werden die Altenpflegesschulen in einer zukünftigen einheitlichen Pflegeausbildung haben? Werden sie ihr eigenständiges Profil und eine gute Ausbildungsqualität nachweisen können?

Sicher gibt es noch mehr Gründe, sich mit dem Thema Qualität auf dieser Tagung zu beschäftigen. Aber was ist das eigentlich, Qualität?

2. Was ist Qualität ?

Was würden Sie als „Qualität“ der Arbeit an einem Altenpflegeseminar definieren? Und wie bewerten Sie die Qualität der Arbeit an Ihrer Schule?

Wenn ich jetzt mit einem Mikro herumgehen würde – welche Antwort würden Sie mir geben? Da ich kein Mikro dabei habe, bitte ich Sie, diese Frage einmal kurz mit Ihren Nachbarn zur Rechten und zur Linken zu besprechen. Sie haben dafür 4 Minuten Zeit.

Aus Zeitgründen erhebe ich jetzt Ihre Antworten nicht. Vielleicht klangen sie so:

- „Eine gute Qualität ist dann erreicht, wenn alle SchülerInnen einen Arbeitsplatz bekommen und die Arbeitgeber mit ihrer Leistung zufrieden sind.“ Oder:
- „Die Qualität der Arbeit unserer Schule kann ich an der Leistungen der SchülerInnen im Examen ablesen.“ Oder:
- „Gute Arbeit haben wir dann erreicht, wenn die SchülerInnen optimal auf ihren Beruf vorbereitet sind und lange und relativ zufrieden im Beruf bleiben.“ Oder:
- „Die Qualität unserer Arbeit misst sich daran, ob die SchülerInnen in der Lage sind, eine Bewohner- bzw. Patienten-orientierte, ganzheitliche und geplante Pflege durchzuführen.“ Oder:
- „Unsere Schüler gewinnen neben den notwendigen fachlichen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten während der Ausbildung persönliche Identität und Stabilität; sie entwickeln Werthaltungen und die Fähigkeit zu moralischem Urteilen und Handeln. *Daran* zeigt sich die Qualität unserer Arbeit.“

Vielleicht haben Sie aber auch folgendes geantwortet:

- „Ich glaube schon, dass wir eine ziemlich gute Arbeit machen; alle Kolleginnen hier sind sehr engagiert“, oder:
- „Klar, besser werden kann man immer noch, aber dazu müssten auch die Rahmenbedingungen bei uns besser sein“.

Die Fülle der möglichen und höchst unterschiedlichen Antworten zeigt:

Entscheidend für die Beantwortung ist, *wie* ich Qualität definiere, *welche Maßstäbe* ich habe, um diese Fragen zu beantworten, *an was* ich also die Qualität meiner Arbeit messe.

Aber noch einmal zurück zu der Frage, wie Qualität eigentlich definiert wird.

Theodor Heuss, der wertorientierte erste Bundespräsident, war noch der Meinung, Qualität bedeute einfach ‚das Anständige‘. In der heutigen Qualitätsdiskussion ist das so einfach nicht mehr. Qualität wird in der Definition der Norm ISO 8402, die weitgehend die Qualitätsdiskussion bestimmt, als „die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung (verstanden), die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse beziehen“.

In dieser Definition schreit nahezu jedes Wort nach Interpretation. Diese sehr weite und abstrakte Begriffsbestimmung erhält ihren Inhalt erst im konkreten situativen Kontext. Es gilt zunächst festzuhalten: Es gibt kein objektives Maß für Qualität. Die Beschreibung und Bewertung auch von Bildungs- und Ausbildungsqualität ist eine professionelle Aufgabe, die im Aushandeln zwischen verschiedenen Partnern – Kunden/Klienten, Schulträgern, Geschäftspartnern, Lehrerkollegium, Financiers usw. – zu geschehen hat.

Schauen wir uns nun die Teile dieser Definition genauer an: Es geht um

- *ein Produkt oder eine Dienstleistung (1)*
- *mit einer Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen (2)*

- und deren Eignung zur Erfüllung von Erfordernissen (3)
- die festgelegt oder vorausgesetzt sind (4).

(1) *ein Produkt oder eine Dienstleistung*

Die erste und entscheidende Frage ist die nach dem Produkt oder der **Dienstleistung**, die ich erbringen will oder soll. Ich erbringe sie immer für einen oder mehrere **Kunden** bzw. Kundengruppen. „Kunden“ sind in der Sprache der QM-Literatur alle Personen und Institutionen, die sich über die Q einer Dienstleistung ein Urteil bilden. Je nachdem, wie sie als Kunden auf das Dienstleistungsangebot reagieren, beeinträchtigen oder fördern sie die Akzeptanz der Dienstleistung. **Kunden** sind nach dieser Definition nicht allein „externe“ Kunden wie die SchülerInnen, die Praxisstellen, künftige Arbeitgeber, möglicherweise die zu Pflegenden, die Kostenträger wie z.B. die Arbeitsämter usw., sondern als interne Kunden auch die MitarbeiterInnen an Ihrer Schule.

Die Einführung des Kundenbegriffes im Sozial- und Gesundheitswesen wurde in der Fachdiskussion – und vermutlich auch bei Ihnen – von kritischen Kommentaren und heftigen Diskussionen begleitet. Weitgehend durchgesetzt hat sich die Auffassung, dass der Begriff „Kunde“ im Bereich der sozialen und pflegerischen Arbeit und auch im Bildungsbereich wenig geeignet sei, die Wirklichkeit wahrheitsgemäß abzubilden. Unter ‚analytischen‘ Gesichtspunkten sei er nur sehr begrenzt brauchbar. Als ‚strategischer‘ Begriff erhalte er allerdings einen hohen ‚pragmatischen Nutzwert‘, der vor allem in einer offeneren, kundenfreundlicheren Haltung bestehe.

In der betriebswirtschaftlichen Diskussion wird für den Nonprofit-Bereich, zu dem ja auch der Ausbildungssektor gehört, statt des analytisch fragwürdigen Kundenbegriffes lieber der Begriff der Stakeholders – der Anspruchsgruppen – gebraucht. Welches sind nun die Anspruchsgruppen eines Altenpflegeseminars? Ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

Schaubild Stakeholder Altenpflegeschule

Eine der ersten und zudem entscheidenden Fragen ist also, *welche Dienstleistungen ich für welchen dieser Kunden bzw. für welche dieser Anspruchsgruppen erbringen will oder soll*. Einige – fiktive und verkürzte – Beispiele:

- Mein **Träger** möchte eine möglichst kostengünstige Ausbildung mit wenig festangestellten Lehrern haben, die trotzdem einen guten Ruf hat.
- Das **Arbeitsamt** wünscht sich eine Ausbildung mit möglichst wenig Abbrechern und einer möglichst hohen Vermittlungsrate in eine Arbeitsstelle.

- Die **SchülerInnen** möchten einen abwechslungsreichen, methodisch und inhaltlich interessanten Unterricht in ansprechenden Räumen und eine Ausbildung, die gute berufliche Chancen vermittelt, aber auch Realitäts-nah ist.
- Sie möchten gute Zeugnisnoten haben, aber dafür nur einen begrenzten Arbeitsaufwand erbringen.
- Die **Praxisstellen** möchten möglichst lange, kontinuierliche Einsatzzeiten und SchülerInnen, die schnell in der Lage sind, im Pflegealltag gute Pflegeleistungen zu erbringen.
- Sie wollen einen intensiven Kontakt zu den Praxislehrern und eine kostenlose Ausbildung ihrer Praxisanleiter haben.
- Die **Bewohner** bzw. **Patienten** wünschen sich SchülerInnen, die freundlich sind, Interesse an ihnen und Zeit für sie haben und sensibel für ihre Lebenssituation sind.
- Die **LehrerInnen** möchten viel Zeit für eine intensive Unterrichtsvorbereitung haben und nicht so viele Praxisbesuche machen müssen.
- Sie wünschen sich kleinere Lerngruppen, viele festangestellte Lehrer und eine optimale Ausstattung der Schule an Räumen und Medien.

Es kann also durchaus sein, dass meine verschiedenen Anspruchsgruppen höchst unterschiedliche Erwartungen an mich haben – so unterschiedlich, dass sie in *Konkurrenz* zueinander stehen können, was den Inhalt, aber auch meine zeitlichen und finanziellen Möglichkeiten betrifft. Eine akzeptable Lösung dieses Dilemmas wird sich i.d.R. nur in einem offenen Prozess des Miteinander-Aushandelns finden lassen – Stichwort ‚Transparenz‘.

Eines jedenfalls ist sicher: Qualitätsentwicklung setzt eine Klärung der Frage voraus, *für wen* meine Bildungsdienstleistungen erbracht werden sollen und was dieser ‚Kunde‘ bzw. was diese Anspruchsgruppen von mir erwarten.

(2) *mit einer Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen*

Hier geht es also um die **Beschreibung** der Dienstleistung. Was soll unterrichtet werden? Wie soll der Unterricht in den verschiedenen Fächern gestaltet sein? Wie wird die Zusammenarbeit mit den Praxisstellen organisiert? Welches Verständnis von Pflege ist leitend und welches Menschenbild steht dahinter? Wie werden Schlüsselqualifikationen und überhaupt die wichtigen persönlichkeitsorientierten Ausbildungsziele erreicht? Wie werden Lernziele überprüft? Wie geschieht fächerübergreifende Zusammenarbeit, wie sie das neue Bundesaltenpflegegesetz nahe legt? Welche Werthaltungen werden vermittelt? Alle diese Eigenschaften und Merkmale zusammen – ihre Gesamtheit also – machen die Qualität meiner Dienstleistung oder meines Produktes aus.

(3) *die sich auf die Erfüllung von Erfordernissen beziehen*

Das heißt in der uns vertrauteren Sprache: Die von uns erbrachte Dienstleistung mit der Gesamtheit ihrer Eigenschaften und Merkmalen soll so gestaltet sein, dass damit die definierten **Ziele** bzw. ein vorher bestimmter **Zweck** erreicht wird. Ohne eine solche Ziel- oder Zweckfestsetzung ist eine Messung oder Bewertung der Zielerreichung – also der „Erfüllung der Erfordernisse“ – nicht möglich. Dabei sind mit *Ziel* nicht wolkige Absichtserklärungen gemeint, wie wir Pädagogen sie gerne benutzen, sondern ein „erwünschter Zustand“, der beschreibbar, operationalisierbar und auch, wenigstens in Ansätzen, messbar sein muss.

(4) die festgelegt oder vorausgesetzt worden sind

Die Ziele müssen also **formuliert** und festgelegt, d.h. auch: schriftlich dokumentiert sein oder aber so selbstverständlich und einvernehmlich sein, dass sie vorausgesetzt werden können. Diese Festlegung bzw. die Klärung, was wirklich einverständlich vorausgesetzt werden kann, ist wiederum an einen Aushandlungsprozess gebunden.

Hilfreich für die Klärung dessen, was ich als Dienstleistung in welcher Qualität für wen erbringen will, sind folgende Fragen:

- Was ist unser Geschäft? Also: Worum geht es uns?
- Wer sind unsere Anspruchsgruppen?
- Wie gewichten wir ihre Ansprüche an uns?
- Was sind unsere Ziele? ¹

Soweit zur Definition von Qualität.

Wahrscheinlich klingt das für Sie alles sehr abstrakt und theoretisch. Ich behaupte aber, dass damit für den Bildungsbereich eine ziemlich radikale Abkehr vom bisherigen Denken verbunden ist: Nicht, was in der Sicht der Lehrenden das Wichtigste ist oder das, was in Lehrplänen festgelegt ist, zählt, sondern in erster Linie das, was die „Kunden“, die „Anspruchsgruppen“ erwarten. Zwar heißt das nicht: Absolute Unterwerfung unter das Diktat der Verwertbarkeit. Auch Lehrende haben (berechtigte) Ansprüche, sind (interne) Kunden. Dennoch stellt diese Sichtweise einen ziemlich heftigen Perspektivenwechsel dar; sie erfordert ein radikales Umdenken und Umsteuern – auch im Selbstverständnis der Lehrenden.

¹ Wenn Sie auf diese Fragen klare und operationalisierbare, also überprüf- und messbare, Antworten gefunden haben, bedeutet das für manche von Ihnen möglicherweise eine bittere Ent-täuschung: Nicht ein hehres Bildungsideal, nicht die Orientierung an einer modernen, humanistisch orientierten Pflgetheorie geben den Maßstab für die Qualität Ihrer Arbeit ab, sondern – zum Beispiel - sehr pragmatische Erwartungen der Praxisstellen bzw. der zukünftigen Arbeitgeber Ihrer Schüler, bestimmte Anforderungen der Arbeitsämter o.ä. Das muss nicht so sein, kann aber so sein.

3. Methoden des Qualitätsmanagements

Um nun ein derart definierte Qualität systematisch zu entwickeln und abzusichern, gibt es einige Methoden des Qualitätsmanagements.

Unter Qualitätsmanagement (QM) wird „gleichermaßen Entwicklung *und* Sicherung von Qualität“ zusammengefasst. QM soll „zur Qualität von Humandienstleistungen beitragen, indem Qualitätsstandards definiert, ihre Umsetzung kontinuierlich kontrolliert, Qualitätskriterien überprüft und gegebenenfalls angepasst werden“ (Heiner 1996, 20).

QM bedeutet in erster Linie: *Transparenz herstellen* über die eigenen Dienstleistungen. Transparenz nach *außen* dient dazu, die erbrachte oder ‚vorgehaltene‘, also zur Verfügung stehende, Dienstleistung gegenüber Geldgebern, Politik, Träger, Öffentlichkeit und potentiellen SchülerInnen darzustellen und zu legitimieren. Transparenz nach *innen* erleichtert die Verständigung über Schwerpunkte und unverzichtbare Standards der eigenen Arbeit. Damit hilft sie mit, die eigene Arbeit als solche und die dafür notwendigen Rahmenbedingungen abzusichern. Zugleich hat QM die Aufgabe, die eigene Arbeit überprüfbar zu machen - für sich selbst und für andere – und sich auf einen Weg der ständigen Leistungsverbesserung zu begeben

Die derzeit gängigen Methoden sind:

- QM nach den **Normenreihe ISO-EN 9000ff.** Dabei geht es in erster Linie um eine Standardisierung und Dokumentation von Abläufen und Verfahren.
- QM nach dem Modell des **Total Quality Managementes (TQM)** bzw. der European Foundation of Quality Management (**EFQM**). Hier spielt die umfassende, regelmäßige und systematische Selbstbewertung der eigenen Leistung und ihrer Ergebnisse in definierten Leistungsbereichen die entscheidende Rolle.
- **Benchmarking** ist eine Vorgehensweise zum Erkennen der besten Praktiken und der dahinter stehenden Prozesse, also das Lernen durch Vergleich mit den Mitbewerbern am Maßstab des jeweils ‚Klassenbesten‘.

Während diese 3 Methoden aus dem Bereich der produzierenden Wirtschaft stammen, ist die vierte in der Pädagogik, der Sozialarbeit und der Sozialforschung beheimatet. Sie ist eigentlich keine Methode, sondern ein Ansatz:

- **Evaluation** bedeutet die systematische Überprüfung, Beurteilung oder Bewertung einer Dienstleistung, einer Maßnahme oder eines Programms mit Methoden der Sozialforschung, also z.B. Fragebögen, Interviews, teilnehmende Beobachtung, Auswertung von Dokumenten u.ä.

Ich möchte diese Verfahren hier nicht weiter beschreiben, und zwar aus 2 Gründen:

Erstens haben sich in den letzten Jahren vielerorts Mischformen aus den Verfahren als zweckmäßig erwiesen. *Zweitens* halte ich alle die drei erstgenannten Verfahren für kleine Altenpflegeschulen für zu aufwendig und für zu wenig inhaltsorientiert, also für ungeeignet – jedenfalls zur Zeit noch, weil keine zufriedenstellenden branchenspezifischen Ausführungen vorliegen.

Entwickelt man nun innerhalb dieser Verfahren oder unabhängig davon seine individuellen Qualitätskriterien, werden diese sinnvollerweise – auch das schreibt der Gesetzgeber z.B. in den Erläuterungen zu § 80 des Pflegeversicherungsgesetzes vor – in *Strukturqualität*, *Prozessqualität* und *Ergebnisqualität* unterteilt.

Mit **Struktur- oder Inputqualität** werden alle Ausstattungsdimensionen einer Altenpflegeschule im weitesten Sinne erfasst, also z.B.:

- Leitbild, Pflegeleitbild, Konzeption
- Planung der Gesamtausbildung einschl. Konzept für die Theorie-Praxis-Verzahnung
- Qualifikation der Leitung
- Qualifikation der haupt- oder nebenamtlich Lehrenden – fachlich, methodisch, didaktisch und „allgemein menschlich“ (also z.B. an den Schlüsselqualifikationen orientiert)
- räumliche Ausstattung (z.B.: Anzahl der Klassenräume, der Gruppenräume; Lehrerarbeitsräume, Sonderräume für kreatives Gestalten, für rehabilitative Pflege, jeweils bezogen auf die Zahl der Kurse und der Lehrkräfte...)
- sächliche Ausstattung (Ausstattung mit Pflegehilfsmitteln, Bibliothek, PC- und Internetarbeitsplätze, Medien...)
- Infrastruktur (lernförderliche Atmosphäre, Versorgung – also z.B. Cafeteria oder Pausenraum mit Kaffeemaschine oder Mikrowelle; Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel ...)
- finanzielle Ausstattung (z.B. für besondere Lehr-/Lernsituationen; Fahrtkosten für Praxisbesuche etc.)
- Informationsmaterial und Beratung für die Auszubildenden
- Partnereinrichtungen und Vertragspartner (Ausbildungshäuser und ambulante Dienste mit ausgebildeten PraxisanleiterInnen und gutem fachlichen Niveau)

Unter **Prozess- oder Throughput-Qualität** werden alle Eigenschaften der Aktivitäten verstanden, die zur Zielerreichung beitragen sollen. Aspekte sind z.B.:

- Professionalität der Lehrenden (= fachkompetent; auf aktuellem Wissensstand; pädagogisch qualifiziert; Praxiskenntnis; ganzheitliches Wahrnehmen der SchülerInnen; wertschätzende Grundhaltung; Selbstreflexivität; gegenseitige Beratung; systematische Evaluation der eigenen Arbeit...)
- Didaktik und Methodik (erwachsenengemäß, handlungsorientiert und -relevant, reflexionsfördernd, schlüsselqualifizierend; angemessen; abwechslungsreich und motivierend...)
- Situationsbezogenheit (Fähigkeit, auf aktuelle Situationen oder Fragestellungen einzugehen)
- Umgang mit Bewertungssystemen (Stärken- oder Schwächen-orientiert; unterstützend; gerecht; Noten oder Leistungsbeschreibung ...)
- Beratungsverhalten

Die **Ergebnis- oder Output-Qualität** gibt den erzielten Zustand an, wobei sinnvollerweise noch zwischen **Output**, also z.B. der in den Prüfungen erkennbaren Leistung und dem **Outcome**, der durch die Ausbildung erzielten Wirkung, unterschieden werden kann. Kriterien sind hier z.B.

- Abschlüsse (Durchschnittsnoten und Streuung; Abbrecher; Verwendbarkeit der Abschlüsse; Berufschancen...)
- fachliche und persönliche Handlungsfähigkeit / Verhalten
- Zufriedenheit von SchülerInnen, Ausbildungshäusern, Schulträgern, potentiellen Anstellungsträgern
- Persönlichkeitsentfaltung („Reife“) – also z.B. Schlüsselqualifikationen, persönliche Stabilität, Fähigkeit mit Frustrationen umzugehen, Kreativität, Umgang mit Verlusterlebnissen
- Bewusstseinsweiterung („Bildung“) – also Verständnis von politischen Zusammenhängen, Sozialpolitik, Ökonomie des Gesundheitswesens, ökologische Verantwortung...

In der Zusammenschau ergibt ein *3-dimensionales Qualitätskonzept*.

Nun ist es natürlich keineswegs so, dass Sie sich allen diesen Kriterien stellen müssten – ich habe Beispiele genannt. Entscheidend ist immer, was *Sie* in Ihrer Schule in Absprache mit Ihren Anspruchsgruppen als die entscheidenden Qualitätskriterien für die Dimensionen Struktur, Prozess und Ergebnis definiert haben. Und sinnvoll ist es, sich auf die wirklich wichtigen Aspekte, also auf Kernkompetenzen und Schlüsselprozesse, zu beschränken und nicht im Klein-Klein zu verzetteln.

4. 1. Exkurs: „Qualität“ und „Erfolg“ im Bildungswesen

Ich möchte an dieser Stelle kurz unterbrechen, um auf ein besonderes Problem hinzuweisen, dass alle Qualitätsmessung im Bildungsbereich erschwert. Baue ich ein Auto, dann kann ich die geforderten Qualitätskriterien eindeutig überprüfen und in aller Regel feststellen, wer für welche Erfolge und wer für welche Mängel verantwortlich ist. Das ist in der Bildungsarbeit wesentlich schwieriger. Dabei zeigt sich als methodisch größtes Problem das der Zurechenbarkeit: Als Zurechnungsproblem wird die Tatsache bezeichnet, dass bestimmte Auswirkungen beim Teilnehmer einer Bildungsmaßnahme nur mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit diese auch als Ursache haben. Denn, um z.B. die Ergebnisse einer Ausbildung exakt ermitteln und dieser auch zurechnen zu können, müssten eigentlich die jeweiligen Vorkenntnisse von Teilnehmern, die Ausgangsbedingungen des individuellen Lernprozesses sowie die in diesem Prozess intervenierenden Variablen kontrolliert werden - das aber ist so komplex, dass es nur im Ausnahmefall gelingen kann (vgl. Arnold). Ich möchte dieses kurz an einem Beispiel verdeutlichen. Bei einer Schülerin ist eine erfreuliche Verbesserung der Sensibilität und des Einfühlungsvermögens bei der Pflege Schwerkranker und Sterbender festzustellen. Liegt das nun am theoretischen Unterricht, an den Praktika oder daran, dass sie in den vergangenen Monaten sehr engagiert war in der Pflege ihrer schwerkranken Oma?

Das Problem der Zurechenbarkeit gilt weniger für die „harten Fakten“ – z.B. Umgang mit der Pflegedokumentation, Kenntnisse über Formen von Diabetes und pflegerischer Umgang damit. Es gilt aber sehr für die „weichen“ Faktoren, besonders für den wichtigen Bereich der Schlüsselqualifikationen.

Zusammengefasst lässt sich für die Frage der Qualitätsüberprüfung festhalten, dass es eine Eigentümlichkeit des Bildungsbereiches ist, dass sich der „Erfolg“ und damit die Qualität von Bildungsmaßnahmen im Bereich der ‚harten‘ Fakten - Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten u.ä. - relativ gut beurteilen lässt; im Bereich der ‚weichen‘ Faktoren, insbesondere bei der Persönlichkeitsbildung und -entwicklung ist dieses deutlich schwieriger und auf dem Hintergrund der Zurechnungsproblematik zum Teil unmöglich.

5. Messung von Qualität

Trotz dieser Einschränkungen gilt es nun jeweils, zu ermitteln, inwieweit die von uns selbst gesetzten Qualitätskriterien auch tatsächlich erfüllt werden. Die mehr oder weniger abstrakten Kriterien müssen beobachtbar und messbar gemacht werden. Dazu müssen zu den Kriterien passende *Indikatoren* oder *kennzeichnende Handlungen* definiert werden.

Was sind nun Indikatoren?

- „Durch Indikatoren wird die Wirklichkeit in untersuchbare Einheiten unterteilt, dabei aber zugleich auch hinsichtlich ihrer Komplexität erheblich reduziert“ (M.Heiner)
- Indikatoren drücken das aus, was an einem beschriebenen Qualitätsmerkmal oder Qualitätskriterium messbar ist.

Beispiel für einen Indikator:

Qualitätsmerkmal: „Wir arbeiten mit Praxisstellen zusammen, in denen Fachkräfte mit staatlicher Anerkennung und einer Weiterbildung zur Praxisanleiterin die Anleitung übernehmen.“ (aus dem Bereich Strukturqualität)

Indikator: 100% der AnleiterInnen sind Fachkräfte mit staatlicher Anerkennung, 80% haben eine Weiterbildung als Anleiterin abgeschlossen oder befinden sich darin.

Oder ein anderes Beispiel:

Qualitätsmerkmal: Gute Verzahnung von Theorie und Praxis (Strukturqualität; Prozessqualität)

Indikatoren: a) Es liegt ein schriftliches Konzept zur Verzahnung der theoretischen mit den praktischen Ausbildungsanteilen vor.

b) Die im Konzept genannten Merkmale werden zu 90% erfüllt.

c) Jeweils 80% der Lehrkräfte, der AnleiterInnen und der SchülerInnen sind mit der verwirklichten Verzahnung von Theorie und Praxis „zufrieden“ oder „sehr zufrieden“.

Nicht immer ist die Bildung von Indikatoren möglich. Es können stattdessen auch *kennzeichnende Handlungen* zur Beschreibung von Prozess- und Ergebnisqualität formuliert werden.

Beispiel für eine kennzeichnende Handlung:

Qualitätsmerkmal: Schlüsselqualifikation Empathie (aus dem Bereich Ergebnisqualität)

Kennzeichnende Handlung: Die Schülerin bzw. Absolventin kann die aktuelle seelische Situation eines Patienten erfassen, auf sie eingehen und dabei die vorgesehenen Pflegemaßnahmen in angemessener Weise anpassen.

6. 2.Exkurs: Erfahrungen mit der Entwicklung von Qualitätskriterien für Fort- und Weiterbildung in der Altenarbeit

Die Arbeitsgemeinschaft Fortbildung in der Altenarbeit im Bereich der Diakonie, der ich seit vielen Jahren angehöre, hat sich vor etwa 5 Jahren auf den Weg zu einer Gütegemeinschaft mit einheitlichen und verbindlichen Qualitätskriterien gemacht.

Folgende Schritte wurden dabei gegangen:

- (1) Kenntnisnahme von Literatur zum Thema Qualität in der beruflichen Weiterbildung
- (2) Aufarbeitung und kritische Bewertung der gängigen QM-Systeme im Rahmen einer Diplomarbeit eines Mitgliedes
- (3) Entwicklung eines 3-dimensionalen Konzeptes speziell für berufliche Fort- und Weiterbildungen in der Altenarbeit (Entwurf ebenfalls im Rahmen der Diplomarbeit, dann Weiterarbeit in einer Arbeitsgruppe)
- (4) Entwicklung von sehr differenzierten Kriterien zu den drei Qualitätsdimensionen
- (5) Vergabe eines Auftrages zur Entwicklung von Checklisten zur Operationalisierung und Überprüfung der Qualitätskriterien; diese Listen dienen der Selbst- und der Fremdevaluation und können für Audits auch im Rahmen einer Zertifizierung verwendet werden. (Auftragnehmer ist das Diakonische Institut für Qualitätsmanagement und Forschung in Berlin)
- (6) Durchführung von 2-tägigen Auditorenschulungen (durch das DQF)

- (7) Zur Zeit finden in ca. 16 Piloteinrichtungen 1-tägige, kollegiale Audits statt, wobei jeweils die Auditoren zwischen 2 Instituten ausgetauscht werden. Voraussetzung dazu ist die vorherige Teilnahme an einer Auditorenschulung.
- (8) Auswertung der Erfahrungen und ggf. Überarbeitung der Kriterien oder der Checklisten

Ich möchte Ihnen dieses an zwei Beispielen kurz demonstrieren:

Q-Kriterium und Checkliste (s.Anlage)

Mit den Kriterien und den Checklisten ist ein 5-stufiges Verfahren möglich:

- (a) Selbstverpflichtung auf die Kriterien und interne Arbeit an ihrer Verwirklichung
- (b) Selbstevaluation bzw. internes Audit
- (c) Fremdaudit durch Auditor aus befreundeter Einrichtung
- (d) Fremdaudit durch akkreditiertes Zertifizierungsunternehmen
- (e) Zertifizierung auf der Basis von DIN-ISO und / oder Diakoniesiegel

Dieser Weg dauerte bisher ca. 5 Jahre; dazwischen lagen aber lange Strecken, in denen nicht viel passierte, da alles nebenher und quasi „ehrenamtlich“ geschah. Die Kosten für die professionelle Ausarbeitung der Checklisten und die Durchführung der Auditorenschulungen konnten durch die Teilnehmergebühren an den Schulungen bestritten werden. D.h.: Besondere Kosten – außer eingesetzte Arbeitszeit, Reise- und Seminkosten – entstanden nicht. Inzwischen hat sich auch die Bundesarbeitsgemeinschaft der Fort- und Weiterbildungseinrichtungen in der Diakonie diesen Kriterien angeschlossen; viele Bildungsträger der anderen Spitzenverbände haben die kleine Broschüre angefordert, um ebenfalls mit ihr zu arbeiten.

Ich selbst war an allen Schritten beteiligt. Ich kann Ihnen versichern, dass es zwar oft mühsam war, aber auch viel Spaß gemacht und uns KollegInnen aus den verschiedenen Fort- und Weiterbildungseinrichtungen menschlich und fachlich nähergebracht hat. In den Instituten selbst hat allein schon die Arbeit an den Kriterien das Bewusstsein für Qualität erheblich erhöht und vielfache Veränderung von Abläufen, Strukturen und Prozessen zur Folge gehabt.

7. Erste Schritte

Grundsätzlich möchte ich Ihnen empfehlen, diese Zeit des Umbruchs mit dem neuen bundesweiten Altenpflegegesetz zu nutzen, um in eine intensive Arbeit an Qualitätsstandards einzusteigen, so weit Sie das nicht bereits getan haben. Vielerorts ist das ja auch schon geschehen; das Generalsekretariat des Deutschen Roten Kreuzes hat bereits ein Pilotprojekt mit einigen Altenpflegeseminaren abgeschlossen; in Westfalen haben die diakonischen Altenpflegesschulen ein QM-Projekt mit dem DQF begonnen, und andernorts gibt es sicher ähnliche Entwicklungen.

Um den Aufwand gering zu halten, empfiehlt es sich, die Qualitätsentwicklung im Verbund mit anderen Schulen zu beginnen. Folgender Ablaufplan kann hilfreich sein:

- (1) Bestandsaufnahme: Welche fachlichen Standards, die wir bereits haben, haben sich bewährt, welche fehlen, welche sollten wir verändern? (Und vermutlich haben Sie an Ihren Schulen schon sehr viele Qualitätsbausteine entwickelt!!)
- (2) Indikatoren finden (Woran merke ich...)
- (3) Prioritäten setzen
- (4) Verhaltensregeln formulieren („kennzeichnende Handlungen), dabei die zur Verfügung stehende Zeit und Energie beachten!
- (5) Erprobungsphase
- (6) Checklisten erstellen

Ein gutes und erprobtes Instrument ist dabei die Arbeit in Qualitätszirkeln, in denen die betroffenen Mitarbeiter – und vielleicht auch Schüler und / oder PraxisanleiterInnen – unter fachkundiger Moderation zusammenarbeiten.

Nächste Schritte sind dann:

- (7) Überprüfen der Arbeit an Hand der Checklisten
- (8) Verbesserung von Strukturen, Ressourcen und Abläufen oder Veränderung der Qualitätskriterien

8. Abschluss

Damit bin ich am Ende meiner Redezeit und am Ende meines Referates angelangt. Ich hoffe, ich habe Ihnen einige neue Erkenntnisse vermitteln können. Aber noch wichtiger wäre für mich, wenn ich Ihnen etwas Lust auf Qualitätsentwicklung gemacht hätte. Ich selbst bin lange Zeit ein Skeptiker von Qualitätsmanagement gewesen und stehe stark formalisierten und bürokratischen Verfahren immer noch mit Skepsis gegenüber. Aber ich bin inzwischen auch überzeugt davon, dass QM, wenn man es klug und nicht allzu aufwendig anwendet, zur Verbesserung der Arbeit und zur wünschenswerten Transparenz nach innen und außen erheblich beitragen kann.

9. Literaturhinweise

Arnold, Rolf: Qualitätssicherung in der Weiterbildung. In: Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ), 5.Jg. 1994, Heft 1, S. 6-10

Beywl, Wolfgang u.a. (Hg.): Evaluation – Controlling – Bildungsmanagement in der betrieblichen Weiterbildung. Kommentierte Auswahlbiographie. Bielefeld: W.Bertelsmann; 3.aktual. u. überarb.Auflage 2000

Heiner, Maja (Hg.): Qualitätsentwicklung durch Evaluation. Freiburg 1996

Sauer, Martin: Systematische Entwicklung von Qualitätskriterien in der Fort- und Weiterbildung in Non-Profit-Organisationen am Beispiel betrieblicher Weiterbildung für MitarbeiterInnen in der Altenarbeit. Diplomarbeit. Wirtschaftsuniversität Wien, ISMOS-Lehrgang II, 1998 (unveröffentlicht)

„Qualität als gemeinsame Aufgabe“. Rahmenkonzept „Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung schulischer Arbeit“. Schriftenreihe Schule in NRW Nr. 9029. Materialien zur Schulentwicklung; hg.v. Ministerium für Schule und Weiterbildung, Wissenschaft und Forschung des Landes NRW, Frechen 1998

Sauer, Martin: „Entscheidend ist doch, was am Ende dabei ,rauskommt“. Die Frage nach der Qualität beruflicher Fort- und Weiterbildung. In: Evangelische Impulse 3/1999, S. 13ff

Sauer, Martin: Qualitätsmanagement in der Fort- und Weiterbildung. In: Jahrbuch Diakonie 2001; Stuttgart 2001 (in Vorbereitung) (dort auch ausführlichere Literaturverweise)

Wahl, Diethelm u.a. (Hg.): Erwachsenenbildung konkret. Mehrphasiges Dozententraining. 4.Aufl. Weinheim 1995

Das im Text genannte Papier „Qualitätskriterien für Fort- und Weiterbildung in der Diakonie“ kann angefordert werden bei der Geschäftsstelle der Bundesarbeitsgemeinschaft für Fort- und Weiterbildung in der Diakonie, c/o Diakonische Akademie Berlin, Tel. 030-48837-491, FAX –444.

Anschrift des Verfassers:

Dr. Martin Sauer, Jülicher Str. 6 B. 33613 Bielefeld, Tel. 0521-8949142 (p); e-mail: martin-sauer@johanneswerk.de