

Joachim König

Wie Organisationen durch Beteiligung und Selbstorganisation lernen

Einführung in die Partizipative Qualitäts-
entwicklung

Verlag Barbara Budrich



Joachim König
Wie Organisationen durch Beteiligung
und Selbstorganisation lernen

Joachim König

Wie Organisationen durch
Beteiligung und
Selbstorganisation lernen
Einführung in die Partizipative
Qualitätsentwicklung

Verlag Barbara Budrich
Opladen & Farmington Hills, MI 2009

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Gedruckt auf säurefreiem und alterungsbeständigem Papier.

Alle Rechte vorbehalten.

© 2009 Verlag Barbara Budrich, Opladen & Farmington Hills, MI
www.budrich-verlag.de

ISBN 978-3-86649-270-7
eISBN 978-3-86649-730-6 (eBook)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: disegno visuelle kommunikation, Wuppertal – www.disenjo.de
Lektorat: Claus Rosenkranz, Bremen
Satz: Susanne Albrecht-Rosenkranz, Leverkusen

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	7
------------------------------------	---

Einleitung

1. Ausgangspunkte	11
2. Modelle zur Entwicklung von Qualität und typische Fehlentwicklungen	15
3. Ziele und Argumentationsgang des Buches	19

Teil A: Ein Denkmodell für Partizipative Qualitätsentwicklung

1. Partizipation in sozialen und in Bildungseinrichtungen	25
1.1 Relevante Begriffe	25
1.2 Ebenen der Beteiligung	27
1.3 Formen und Methoden der Beteiligung	28
1.4 Bedingungen für Beteiligung	31
2. Lernen in Organisationen des Sozial- und Bildungsbereichs	33
2.1 Verschiedene Lernbegriffe – ein Überblick	33
2.2 Ein sinnvolles Verständnis von Lernen im Rahmen von Qualitätsentwicklung	36
2.3 Qualitätsentwicklungsrelevante Begriffe und Modelle des Lernens	37
2.4 Thesen zum Verhältnis zwischen individuellen und organisationalen Lernprozessen	42
3. Selbstorganisiertes Lernen in sozialen und in Bildungseinrichtungen	45

4.	Fazit und Ausblick	49
4.1	Partizipative Qualitätsentwicklung (PQE)	49
4.2	Ein Prozessmodell für Partizipative Qualitätsentwicklung	50

Teil B: Ein Handlungsmodell für Partizipative Qualitätsentwicklung

1.	Ein Leitfaden zur Partizipativen Qualitätsentwicklung	55
1.1	Schritt 1: Leitbildentwicklung	58
1.2	Schritt 2: Zielgruppenanalyse	59
1.3	Schritt 3: Ist-Stand-Analyse	61
1.4	Schritt 4: Formulierung von Qualitätszielen	65
1.5	Schritt 5: Operationalisierung der Ziele	68
1.6	Schritt 6: Prioritätensetzung: Schlüsselprozesse	73
1.7	Schritt 7: Qualitätszirkelarbeit	75
1.8	Schritt 8: Qualitätssicherung	78
2.	Erfolgreiche Partizipative Qualitätsentwicklung	83
2.1	Probleme	83
2.2	Empfehlungen	86
3.	Einschätzungen und Bewertungen von Fachkräften – eine kleine Fallstudie	91
3.1	Hintergrund und Methode	91
3.2	Ergebnisse der Befragungen	93
4.	Fazit und Perspektiven	105
	Literatur	109

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Kontraproduktive Wirkungen von Qualitätsmanagement	17
Abb. 2: Verfasstheit und Direktheit von Beteiligung	29
Abb. 3: Formen und Grade der Beteiligung	30
Abb. 4: Bedingungen für Beteiligung 1	31
Abb. 5: Bedingungen für Beteiligung 2	32
Abb. 6: Orte des Lernens und Typen von Lerntheorien	35
Abb. 7: Lernen als Akkumulation von Wissen	39
Abb. 8: Lernen als Rückkoppelung	40
Abb. 9: Zusammenhang zwischen verschiedenen Ebenen und Formen des Lernens	43
Abb. 10: Matrix ‚Selbstorganisation und Selbststeuerung von Lernprozessen‘	45
Abb. 11: Fremd- bzw. Selbstbestimmtheit von Lernprozessen	47
Abb. 12: Theoretisches Modell mit den zentralen Variablen	49
Abb. 13: Grundfragen der Partizipativen Qualitätsentwicklung	50
Abb. 14: Schritte und Effekte Partizipativer Qualitätsentwicklung	55
Abb. 15: Ein Leitfaden für Partizipative Qualitätsentwicklung	57
Abb. 16: Fragebogen für Mitarbeitende zur Leitbildentwicklung	59
Abb. 17: Mögliche Ergebnisse einer Zielgruppenanalyse	61
Abb. 18: SWOT-Analyse-Schema	62
Abb. 19: Mögliche Ergebnisse einer SWOT-Analyse	64
Abb. 20: Kriterien für die Formulierung von Zielen	66
Abb. 21: Organisationsziele und ihre mögliche Gewichtung	67
Abb. 22: Darstellung eines Zielsystems als Mindmap	68
Abb. 23: Operationalisierung von Zielen durch Deduktion	69
Abb. 24: Operationalisierung am Beispiel ‚Förderplan‘	71
Abb. 25: Die Eisenhower-Methode	74
Abb. 26: Ein qualitätsrelevantes Entscheidungsraster	74
Abb. 27: Leitfragen zur ‚Knackpunktanalyse‘	75
Abb. 28: Leitfragen zur Qualitätszirkelarbeit	77
Abb. 29: Leitfragen für eine Selbstevaluation	79
Abb. 30: Die vier Grundbedingungen für Beteiligung	83

Abb. 31: Interviewteilnehmer, aufgeschlüsselt nach Hierarchieebenen und Tätigkeiten (N=6)	92
Abb. 32: Beteiligungsprozesse – Zentrale Ergebnisse aus den Interviews	94
Abb. 33: Selbstorganisation – Zentrale Ergebnisse aus den Interviews ..	97
Abb. 34: Individuelle Lernprozesse – Zentrale Ergebnisse aus den Interviews	99
Abb. 35: Organisationale Lernprozesse – Zentrale Ergebnisse aus den Interviews	101

Einleitung

1. Ausgangspunkte

Die Wogen haben sich geglättet. Übereifer ist inzwischen einer gewissen Ernüchterung gewichen: Die Diskussionen um Qualitätsmanagement (QM) werden inzwischen auch im Sozial- und Bildungsbereich nüchterner geführt. Weder die glühenden Verfechter großer Konzepte und Ansätze mit teilweise radikalen Konsequenzen noch diejenigen, die der Meinung waren, es ende ja doch alles wie das ‚Hornberger Schießen‘, haben recht behalten. Eine Kontroverse jedoch ist anscheinend nicht aufgelöst und führt auch heute noch unter denjenigen, die sich inzwischen qua Tagesgeschäft mit der Sorge um Qualität in den Einrichtungen auseinandersetzen, zu Unstimmigkeiten und Frontlinien. Und es hat den Anschein, als sei die Diskussion in der Literatur an dieser Stelle noch nicht lösungsorientiert übereingekommen: Das Verhältnis der verschiedenen Verantwortlichkeiten im Prozess der Entwicklung von Qualität scheint auf eine seltsame Weise ungeklärt, letztlich tabuisiert. Hier ein paar Beispiele, Erfahrungen und Schlaglichter, wie es dadurch immer wieder zu Problemen, Reibungsverlusten und Konflikten kommen kann:

Der Geschäftsführer einer Einrichtung für stationäre Hilfen zur Erziehung regt bei seinen Mitarbeitenden an, gemeinsam Indikatoren zur Beschreibung und Bewertung des Erfolgs und der Qualität des Hilfeplan-Verfahrens nach § 36 Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) zu entwickeln, um nach außen den Erfolg der geleisteten Arbeit in der Einrichtung besser nachweisen zu können. Er stößt auf Vorbehalte und Widerstände ...

Eine von der Geschäftsführung ernannte Qualitätskoordinatorin in einer Abteilung der örtlichen Volkshochschule versucht die Kolleginnen und Kollegen zur Mitarbeit in Qualitätszirkeln zu motivieren, um dort gemeinsam über Qualitätsentwicklungsperspektiven für die eigene Arbeit nachzudenken. Sie merkt, dass es schwierig ist, TeilnehmerInnen zu gewinnen und hat Probleme, bei den folgenden Treffen eine offene, konstruktive Atmosphäre herzustellen, die ihr für eine gewinnbringende Arbeit in den Qualitätszirkeln notwendig erscheint ...

Ein engagierter Mitarbeiter in einer Jugendberufshilfeeinrichtung hat Ideen zur Implementierung von Selbstevaluationsprozessen entwickelt, um mehr über die Wirkungen der pädagogischen Bemühungen mit den Jugendlichen zu erfahren. Er stößt mit seinen Vorschlägen sowohl bei den Kollegin-