

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-