

Wege aus der Sackgasse



Warum hat die Beschäftigung mit Qualität einen schlechten Ruf? Ingo Kreyer, Toni Matosic und Martin Kaufmann motivieren zu qualitätsvoller Arbeit, die Freude macht.

Heutzutage gibt es kaum ein Unternehmen, das noch kein Qualitätsmanagement eingeführt hat. In den letzten Jahren näherten sich die Qualitätssysteme immer weiter an die spezifischen Herausforderungen von „Social-Profit-Einrichtungen“ an. Beispiele hierfür sind das LQW für die Bildung oder EFQM und QAP für die Pflege. Dennoch ist die Anwendung in der Praxis fast immer mit großen Anstrengungen und Widerständen verbunden, empfindet man Qualitätsmanagement häufig als Fremdkörper.

Definitionsfrage. Wir stellen immer wieder fest, dass Führungskräfte ganz unterschiedliche Dinge meinen, wenn sie von Qualität sprechen: 2.000 geleistete Pflegestunden, 1.530 Beratungen, vier Kurse zur Gesundheitsförderung, 160 Stunden Schulung für insgesamt 40 MitarbeiterInnen, 85 Prozent zufriedene KundInnen oder die erfolgreiche Einhaltung der Pflegedokumentation. Häufig verwendet man messbare quantitative Größen zur Beschreibung von Qualität. Außerdem wird

Qualität oft mit den Leistungen gleichgesetzt, die der Erbringung von Qualität dienlich sind.

Spätestens seit der vielzitierten PISA-Studie wissen wir jedoch, dass Leistungen (zum Beispiel Stunden für Schülerbetreuung) und ein hoher Ressourceneinsatz (zum Beispiel Geldaufwendungen) noch keine Qualität garantieren. Denn obwohl ein Land wie Österreich – umgerechnet auf die Kosten pro SchülerIn und StudentIn – im OECD-Vergleich das viertteuerste Bildungssystem unterhält (OECD: Education at a Glance, 2010), erzielt es lediglich die viertschlechtesten Werte bei den Lesekompetenzen (PISA 2009 Results).

Wenn wir also über Qualität sprechen, müssen wir unbedingt auch die erzielte Wirkung (wie eben Lesekompetenz oder soziale Kompetenz) berücksichtigen. Erst durch die Betrachtung der erzielten Wirkung bei den Betroffenen lässt sich Qualität umfassend beurteilen. Jedes Qualitätsmanagement,





das die Wirkungen nicht oder zu wenig beachtet, droht in eine Sackgasse zu geraten, da man nur Ausschnitte und nicht das ganze Bild betrachtet.

Auf Wirkungen fokussieren. Die traditionellen Qualitätssysteme fordern zwar eine umfassende Betrachtung von Qualität, sie liefern jedoch keine Instrumente für die Erfassung von Wirkungen. Um diese muss man sich als AnwenderIn oft selbst kümmern. Dies stellt viele Führungskräfte und Qualitätsbeauftragte vor eine große Herausforderung. Da es nur wenige gute Instrumente gibt, um die Wirkung verlässlich zu erfassen, und diese oft teuer sind, verwendet man häufig ein beliebiges oder selbst entwickeltes Instrument. Doch unsaubere Daten sind keine verlässliche Grundlage

für Maßnahmen und Entscheidungen. So bleiben am Schluss statt aussagekräftiger Wirkungsbelege nur Zahlen, die aus den objektiv messbaren Bereichen stammen.

Subjektive Sichtweisen erfassen. Anders als betriebswirtschaftliche Leistungskennzahlen sind Wirkungsindikatoren meist branchen-, unternehmens- und vor allem kundenspezifisch. In Branchen, in denen der Mensch im Mittelpunkt des Angebots steht, handelt es sich bei den angestrebten Wirkungen häufig um Einstellungs- und Verhaltensänderungen, oder um Kompetenzentwicklungen bei der Zielgruppe. Veränderungen dieser Art sind nicht einfach zu erfassen, denn sie sind individuell und erfordern die Erfassung subjektiver Sichtwei-



Ingo Kreyer ist Psychologe, Evaluator und Musiker. Bei Human Impact entwickelt er wissenschaftliche Werkzeuge für Wirksamkeit und Nachhaltigkeit rund um die Themen Kompetenz-, Gesundheits- und Organisationsentwicklung.



Toni Matosic ist Betriebswirt, Projektmanager und Musiker. Schwerpunkte seiner Arbeit bei Human Impact sind die Entwicklung sozialer Kompetenzen und Kommunikationsberatung.



Martin Kaufmann ist Pädagoge, Projektmanager und Wissenschaftler. Er arbeitet als Bildungsexperte im Sozialbereich und als Berater von Human Impact.

Human-Impact-Modell



Das „Human-Impact-Modell“ haben wir gemeinsam mit unseren Kunden aus den verschiedensten Branchen entwickelt: vom öffentlichen Personenverkehr über den Bildungsbereich bis hin zu Pflege und Betreuung – überall orientiert man sich stärker an Wirkungen. Das Modell soll dabei helfen, die relevanten Wirkungen zu definieren und sichtbar zu machen. Die Abgrenzung zwischen Output, also den Leistungen, und Outcome, den damit erzielten Wirkungen, erscheint uns dabei besonders wichtig. Während der Output eine Aussage über die Effizienz („die Dinge richtig tun“) erlaubt, ermöglicht die Orientierung am Outcome die Beurteilung der Effektivität („die richtigen Dinge tun“). Um vorhandene Ressourcen, den Input, sinnvoll investieren zu können, sollte man ein Projekt oder Unternehmen ganzheitlich betrachten und auch den Impact, also den nachhaltigen Nutzen für Unternehmen und Gesellschaft, berücksichtigen.

sen der Beteiligten. Außer guten MethodikerInnen sind hier auch die PraxisexpertInnen gefragt, um gemeinsam die richtigen Werkzeuge zu entwickeln.

In angelsächsischen Ländern beschäftigen sich die Forscher schon länger mit der Erfassung subjektiver Größen wie Wohlbefinden oder „Happiness“ und haben sogar die PolitikerInnen davon überzeugt, das traditionelle Bruttoinlandsprodukt durch diese qualitativen Indikatoren für gesellschaftliche Entwicklung zu ergänzen. Der australische Forscher Cummins hierzu: „Der Wellbeing-Index ist heute maßgeblich für unser Verständnis, wie es um Australien steht.“ (Cummins 2010)

Auch im deutschsprachigen Raum ist Wirkungsorientierung im Kommen. Besonders in der öffentlichen Verwaltung wird zunehmend auf Wir-

kungsorientierung umgestellt (Heimgartner 2008, Thaller 2010). Andererseits beziehen die aktuellen Instrumente zur Überprüfung der Pflegequalität in Deutschland durch den Medizinischen Dienst der Krankenkassen (MDK) nur am Rande die Wirkung bei den Betroffenen mit ein. Die Beobachtung geleisteter Aktivitäten steht im Vordergrund (siehe www.pflegenoten.de). Es gibt noch Einiges zu tun, um mit der Fokussierung auf Lebensqualität in Betreuung und Pflege eine geeignete Wirkungsperspektive zu etablieren. Kinaesthetics ist eine Methode, die diesen Paradigmenwechsel einfordert. Mit ihren Werkzeugen für die Wirkungserfassung sowie dem Human-Impact-Modell (siehe Abbildung) wollen die Autoren einen Beitrag leisten, um diese Entwicklung wissenschaftlich und praktisch zu begleiten.





Was bedeutet die Wirkungsorientierung für Betriebe?

Das Ganze sehen. Mit Hilfe des Human-Impact-Modells können Ressourcen, Leistungen, Wirkungen bis hin zum Nutzen eines Projekts oder eines Unternehmens fundiert herausgearbeitet werden. In einem zweiten Schritt werden gemeinsam mit den PraxisexpertInnen die Instrumente ausgewählt und entwickelt, um die relevanten Wirkungen auch verlässlich zu erfassen. Erst durch die Kenntnis der Wirkungen und die dazugehörigen Werkzeuge wird ein Betrieb oder Projekt nachhaltig steuerbar.

Kompetenzen entwickeln. Es geht nicht mehr nur darum, darzustellen, was alles getan und geleistet wird, sondern was damit erreicht wird oder erreicht werden soll. Jeder Einzelne lernt, die eigenen Ressourcen nicht nur effizient, sondern auch effektiv einzusetzen. Sowohl bei Führungskräften als auch bei MitarbeiterInnen entsteht so ein neues Bewusstsein, eine neue Wahrnehmung, eine neue Kompetenz. Grundannahmen darüber, was wirksam ist und was nicht, werden überprüfbar statt von außen vorgegeben. Auch traditionelle Instrumente wie Leitbildentwicklung, Strategisches Management, MitarbeiterInnengespräche, Bildungsangebote werden auf ihre Wirksamkeit geprüft. Führungskräfte lernen, die Mittel und Ressourcen wirksam einzusetzen, sobald die Verknüpfungen zwischen Aktivitäten und Wirkungen transparent werden.

Verantwortung übernehmen. Die Orientierung am Outcome fördert unmittelbar die Selbstbestimmung und Selbstwirksamkeit der AkteurInnen. Wenn nicht mehr der Weg, sondern die Wirkungen vorgegeben werden, erhöht dies den Freiraum für mehr Kreativität und die Entfaltung der vorhandenen Potenziale. Die Outcome-Orientierung macht Zusammenhänge zwischen der Arbeit an der Basis und den Auswirkungen für die KundInnen und das Unternehmen bis hin zur Gesellschaft transparenter. Sie fördert damit die Partizipation der MitarbeiterInnen und ermöglicht die Verantwortungsübernahme jedes Einzelnen.

Kommunikationsfördernd. Die Wirkungsorientierung erfordert die Einbeziehung mehrerer Sichtweisen, also neben der Führungsperspektive auch die von MitarbeiterInnen, KundInnen, Angehörigen, System- und Kooperationspartnern bis hin zur Gesellschaft. Der Austausch in Bezug auf die Wirkungen fördert damit die Kommunikation mit allen AkteurInnen in und um das Unternehmen. Ohne die intensive Beschäftigung mit den Wirkungen und der gesellschaftlichen Verantwortung ist weder erfolgreiches Qualitätsmanagement noch moderne Organisations- und Personalentwicklung möglich. Wir glauben, dass so die kurzsichtige Ausrichtung an jährlichem Profit überwunden werden kann. Dies erfordert das Umdenken auf allen Ebenen, also auch bei Trägern, öffentlichen Verwaltungen und der Politik. Finanzierungen an den Outcome zu knüpfen und nicht an den Output, fördert langfristig die Qualität der Einrichtungen, in denen die eigentlichen ExpertInnen zuhause sind.

Literatur:

> Education at a

Glance, 2010: OECD Indicators. www.oecd.org/edu/eag2010

> Pisa 2009 Results:

www.oecd.org/edu/pisa/2009

> Thaller, A.; Gepl,

M. (2010): Handbuch Wirkungsorientierte Steuerung. Handeln erzeugt Wirkung. Bundesministerium für Frauen und Öffentlichen Dienst im Bundeskanzleramt, Wien. <http://tinyurl.com/lq12011a>

> Heimgartner, M.;

Dietrich, A. (2008): Wirkungsorientierte Verwaltungsführung in den Schweizer Kantonen. Gegenwärtiger Stand. Eidgenössisches Finanzdepartement EFD. <http://tinyurl.com/lq12011b>

> Cummins, R. A. et al.

(2010): The measurement of subjective wellbeing. In: E. Mpofu & T. Oakland. (Eds). Rehabilitation and health assessment: Applying ICF guidelines (pp. 409-426). New York: Springer Publishing Company.

> Cummins, R. A. et al.

(2001-2009): Reports on the Australian Unity Wellbeing Index. <http://tinyurl.com/lq12011c>