

Zeitschrift: DrogenMagazin : Zeitschrift für Suchtfragen
Herausgeber: Verein DrogenMagazin
Band: 22 (1996)
Heft: 4

Artikel: Qualität mit Selbstevaluation entwickeln
Autor: Spreyermann, Christine
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-801132>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 25.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Qualität mit Selbstevaluation entwickeln

Welche neuen Anforderungen stellt die aktuelle Qualitätsdiskussion an SozialarbeiterInnen? Inwiefern stellt die Qualitätsdiskussion für die Sozialarbeit eine Chance und Herausforderung dar? Welchen Beitrag zur Qualitätsentwicklung kann die Selbstevaluation leisten?

CHRISTINE SPREYERMANN*

Zu Beginn eine These: Die neuen Spielzeuge in der Puppenkiste entpuppen sich bei genauerem Hinsehen als gar nicht so neu.

Ich spreche von den Spielzeugen Qualität, Qualitätssicherung, Qualitätsstandards, Qualitätsmanagement, TQM, WOV, Controlling und wie sie sonst noch heissen.

In gewissen Industrie- und Dienstleistungszweigen und in grossen Teilen der öffentlichen Verwaltung setzen diese Begriffe eine eigentliche Revolution in den Köpfen voraus und in Gang. Sie verlangen von MitarbeiterInnen einen radikalen Perspektivenwechsel und neue Verhaltensmuster. SozialarbeiterInnen

sollten sich hingegen für einmal mehr oder weniger gelassen auf die Stühle zurücksetzen dürfen, die sie vielleicht - freiwillig oder unfreiwillig - gerade verlassen wollten.

Ich meine damit, dass die innerbetrieblichen Voraussetzungen für Qualitätssicherung in der Sozialarbeit weitgehend gegeben sind:

so z.B. Kundenorientierung, bzw. Mitbestimmung, Mitgestaltung und Zusammenarbeit des ganzen Personals im Hinblick auf Qualitätsverbesserungen.

Kundenorientierung mag für Verwaltungspersonal und gewisse Bereiche der Wirtschaft einen Quantensprung bedeuten, für ausgebildete SozialarbeiterInnen gehören ein offenes Ohr und das Aushandeln von unterschiedlichen Erwartungen, der Einbezug von allen Akteuren in die Interventionsplanung zum Grund-ABC: «Ansetzen, wo die Klientin steht» «Abstimmung der Zielsetzung auf Bedürfnisse und Sicht von Klientensystem und vorhandene Ressourcen», «bewusster Umgang mit dem Doppelauftrag von «Anpassung/Kontrolle» auf der einen Seite und «Hilfe zur Selbsthilfe» auf der andern Seite» «Ganzheitlichkeit», «Gemeinwesenorientierung» «Prinzip der Individualisierung» sind Stichworte aus dem sozialarbeiterischen Vokabular.

Die Wirtschaft lernt auch von der Sozialarbeit

Eigenverantwortlichkeit, Teamarbeit, Mitbestimmung und flache Hierarchien gehören zu den Herausforderungen, wozu sich andere Organisationen nun in teuren Kursen oder durch Organisations- und Teamentwicklungsprozesse anleiten lassen. Welche Unternehmen können von sich behaupten, dass sie auf 20-30 Jahre gutfunktionierende Teamkultur und Mitbestimmungsmodelle zurückblicken. Oder welches Unternehmen

könnte von sich behaupten, dass es mehr oder weniger zu 100% über Fachkräfte verfügt, die in hohem Masse eigenverantwortlich und engagiert für die Institution als ganzes handeln und denken? Permanente Weiterentwicklung / Innovation / lernende Organisation: ich denke, dass in kaum einem Unternehmen MitarbeiterInnen sich so konsequent zur Weiterbildung verpflichteten und verpflichtet fühlten und entsprechende Ressourcen mobilisierten wie im Sozialarbeitsbereich. Supervision als Reflexionsinstrument ist eine 100% Sozialarbeitserfindung. Sie wird nun als Coaching und zu x-fachen Std-Ansätzen in Wirtschaft und Verwaltung eingeführt – und im Sozialbereich ausgedünnt. Fallbesprechungen, Teambesprechungen, Retraiten zur Konzeptionsentwicklung stellen grundsätzlich nichts anderes dar als die Qualitätszirkel, die in Industrie und Wirtschaft eingeführt wurden. Viele Institutionen im Sozialarbeitsbereich könnten als Modelle einer «lernenden Organisation» dienen. Die Explosion an kreativen Projekten und Arbeitsvorgehen, ungewöhnlichen Trägerschafts- und Kooperationsformen zeugen davon, dass der Sozialarbeitsbereich nicht nur in Sparzeiten, sondern auch in sogenannten fetten Jahren durchaus innovationsfähig ist. Das kann die Wirtschaft angesichts der stereotypen Wunderkur «Stellenabbau» nur sehr bedingt von sich behaupten. Flexibilität, Umgang mit wenig strukturierten Situationen: Problemlösung angesichts komplexer Situationen dies alles sind für SozialarbeiterInnen keine Fremdworte. Auch wenn diese Fähigkeiten nicht an jeder Stelle in gleichem Ausmass gefordert sind, gehören sie doch zu den sozialarbeiterischen Kernkompetenzen.

Ein Teil dessen, was heute unter den Titeln Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement angeboten wird, sind Rahmenbedingungen, welche Sozialarbei-

* Der Text basiert auf einem Vortrag, den die Autorin an der Fachtagung des VSD «Qualität in der Sozialarbeit» am 14. Juni 1996 in Olten hielt. Christine Spreyermann arbeitet bei sfinx: Büro für Sozialforschung, Evaluationsberatung und Supervision in Bern.

Die Untertitel wurden durch die Redaktion angefügt.

terInnen seit Jahren gefordert und sich geschaffen haben, um qualitativ gute Arbeit leisten zu können.

Nicht die Qualität ist neu,
sondern ihre Messung

Was an der ganzen Diskussion ist nun neu? Womit erregt sie trotz dem vielen Bekannten soviel Interesse und Emotionen? Welchen Gewinn bedeutet sie für die Sozialarbeit?

Dazu möchte ich Ihnen zuerst eine Geschichte erzählen.

Stück für Stück¹

Eines Tages sah ein hungriges Rotkehlchen eine grasgrüne Raupe auf einem Zweig sitzen. Der Vogel war drauf und dran, die Raupe zu verschlingen. Da sagte das grüne Tierchen: Friss mich nicht. Ich bin die Raupe Stück-für-Stück. Ich bin nützlich, denn ich messe Dinge. «Wenn das so ist», sagte das Rotkehlchen, «dann miss meinen Schwanz!»

«Nichts leichter als das», erwiderte Stück-für-Stück. «Eins, zwei, drei, vier, fünf Raupenlängen; das sind fünf Zentimeter.»

«Denk mal an», sagte das Rotkehlchen. «Mein Schwanz ist fünf Zentimeter lang.»

Dann flog der Vogel – mit der Raupe Stück-für-Stück auf dem Rücken – dorthin, wo andere Vögel dringend gemessen werden mussten.

Zuerst mass die Raupe Stück-für-Stück sorgfältig und Stück für Stück den Hals des Flamingos. Dann mass sie den Schnabel des Tukans.

Sie mass die Beine des Reiher.

Sie mass den Schwanz des Fasans, und sie mass den gesamten Kolibri.

Eines Morgens nun begegnete die Nachtigall der Raupe Stück-für-Stück. «Miss mein Lied!» sagte die Nachtigall zu ihr: «Wie kann ich das?» fragte Stück-für-Stück. «Ich messe Dinge und nicht Lieder.» «Miss mein Lied, oder ich verspeise dich zum Frühstück!» wiederholte die Nachtigall.

Da kam der Raupe ein Gedanke.

«Ich will's versuchen», sagte sie. «Fang an und singe!»

Die Nachtigall sang; und die Raupe Stück-für-Stück mass drauflos. Sie mass und mass, Stück für Stück, bis sie Stück für Stück den Blicken entschwand.

Die Geschichte regt an zum Phantasieren und Vergleiche ziehen. Im Zusammenhang mit der Qualitätsdiskussion sind mir vier Punkte wichtig.

Die selbstbewusste Deklaration des eigenen Handelns, sowie Transparenz in Bezug auf das eigene Vorgehen ist überlebenswichtig.

Neu für die Sozialarbeit ist nicht, dass Qualität angestrebt wird, sondern dass Qualität dokumentiert und gemessen wird und dass nach aussen selbstbewusst und transparent deklariert wird, wie Qualität hergestellt wird. Dies setzt voraus, dass man sich über methodisches Vorgehen, Qualitätskriterien, Qualitätsstandards und Messgrößen einigt, bzw. dass man sie kommunizierbar macht.

Die Raupe deklariert selbstbewusst die Nützlichkeit ihres Tuns, verhandelt mit dem Rotkehlchen, das eigentlich ganz andere Erwartungen, nämlich Nahrungsaufnahme, hat; zum Nutzen beider.

Selbstbewusstsein ist gefragt

Selbstbewusste Deklaration des eigenen Tuns zählt nicht zu den Stärken von SozialarbeiterInnen. Silvia Staub-Bernasconi² zeigt in einem Vortrag zur Professionalisierungsdebatte auf, dass deutschsprachige Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sich in den letzten 40 Jahren mit 15 neuen Paradigmen, 15 neuen methodischen Ansätzen konfrontiert sahen. Das bedeutet immerhin etwa alle drei Jahre ein neuer Ansatz. Jeder neue Ansatz zeichnete sich durch zwei Dinge aus: erstens dadurch, dass er alle vorhergehenden als unbrauchbar erklärte und zweitens dadurch, dass er dies aufgrund theoretischer Überlegungen und Postulate und nicht aufgrund von erforschter Praxisrealität tat. Dass sich unter solchen Umständen kaum ein professionelles Selbstverständnis und Selbstbewusstsein herausbilden kann

und SozialarbeiterInnen geradezu anfällig für alle identitätsvermittelnden methodischen Strömungen macht, ist nur eine Seite der Medaille. Im Magazin der FAZ war kürzlich als Titel zu lesen: «Die Kostenexplosion im Gesundheitswesen ist nicht auf den Misserfolg sondern auf den durchschlagenden Erfolg der Medizin zurückzuführen»; dies wäre analog für die Sozialarbeit undenkbar. Die andere Seite dieser häufigen Paradigmenwechsel ist, dass dabei viel Praxiswissen verloren geht, bzw. das Kind immer wieder mit dem Bade ausgeschüttet wird.

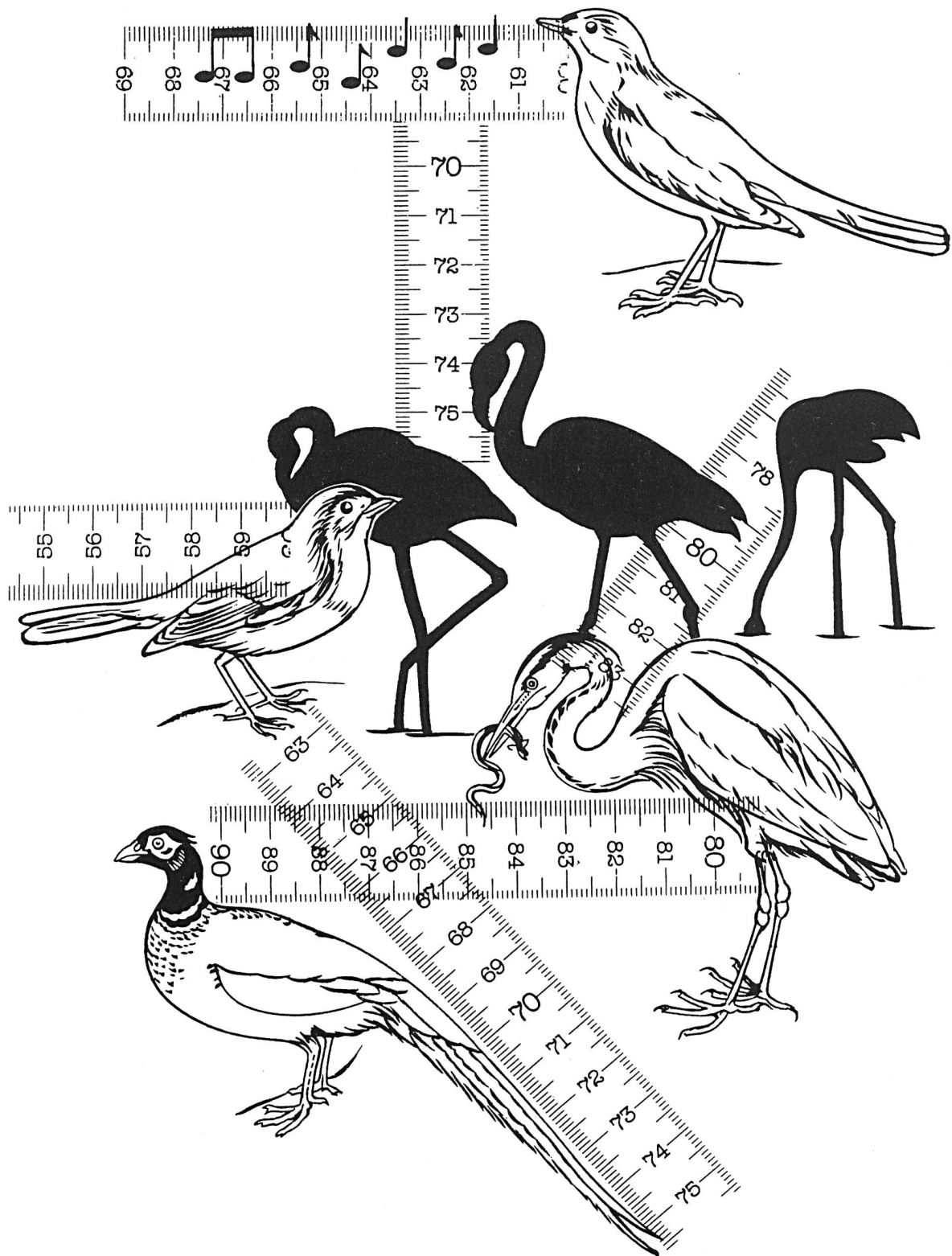
Messen ist nützlich und ist mit Befriedigung verbunden.

Abgesehen von jeder Anfälligkeit auf methodische Strömungen ist es ein Bedürfnis von Menschen, effizient und effektiv zu handeln und sich darüber zu vergewissern. Die Raupe Stück-für-Stück tut nicht nur einfach ihre Pflicht, sie hat sichtlich Spass an ihrer Arbeit, mit der sie Erwartungen von andern erfüllen kann, die sie teilweise selber geweckt hat.

Beispiel: «Messeuphorie im Jugendamt. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des städtischen Jugendamtes brennen förmlich darauf zu zeigen, was sie leisten» titelt der Bund vom 22. März 1996 zu den ersten Erfahrungen mit NPM in der Berner Stadtverwaltung. Selbst wenn viel journalistische Schreibe diese Euphorie ausschmückt, kann ich mir gut vorstellen, dass das Sichtbarmachen der eigenen Arbeit mit Erleichterung und Befriedigung verbunden ist und einen Sog bewirkt, wenn vorher jahrelang meistens sogar aus den eigenen Reihen Sinn und Effizienz der Arbeit in Frage gestellt waren.

Die Sache mit der Macht

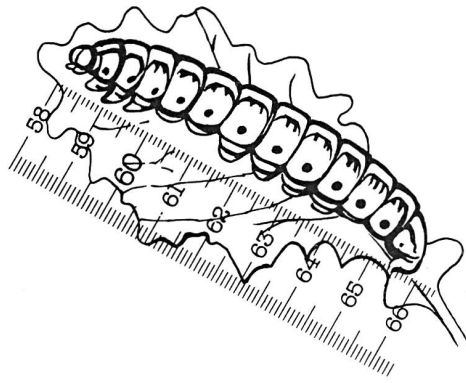
Das Messen hat seine Grenzen und Gefahren – z.B. dass Erwartungen geweckt



werden, die nicht erfüllt werden können. Die aktuelle Qualitätsdiskussion fällt zusammen mit Sparbemühungen und Sparverordnungen, mit einer rigorosen Verknappung von Ressourcen. Ähnlich wie für die Raupe Stück-für-Stück geht es für die Sozialarbeit darum, sich mit Macht auseinanderzusetzen. Die Raupe weiss, was sie kann und was sie nicht kann. Vielleicht weiss sie auch, dass es keine von aussen gesetzten Qualitätskriterien und Messgrössen gibt, sondern nur solche, die gegenseitig verhandelt

wurden. Damit ist auch gleich der vierte Punkt angesprochen. Machtverhältnisse lassen sich durch Transparenz nicht aus dem Weg räumen. Um das nochmals anhand der Geschichte zu illustrieren: Die Nachtigall scheint gegenüber Verhandlungs- und Aushandlungsversuchen resistent. Die Machtmittel sind ungleich verteilt, die Situation ist für die Raupe existentiell bedrohend. Sie greift deshalb zu den letzten Machtsquellen, die ihr bei körperlicher Bedrohung bleiben: List und Flucht.

Für die aktuelle Auseinandersetzung um finanzielle Ressourcen ist Qualitätssicherung kein geeignetes Machtmittel, weil es um Ressourcenverknappung ganz unabhängig von Qualitätsgewinn oder Qualitätseinbussen geht. So ist denn die Frage, welche Qualität sich der Staat als Subventionsgeber noch leisten will, eine politische Entscheidung. Erst wenn es darum geht, nach aussen transparent zu machen, welche Qualitätsziele wie erreicht und welche Ressourcen dazu notwendig sind, ist Qualitätssi-



cherung ein adäquates Mittel. Denn die selbstbewusste Auseinandersetzung mit Machträgern ist nicht eine mühselige Pflicht, die einem von der eigentlichen Arbeit mit / bzw. für KlientInnen abhält, sondern diese Auseinandersetzung ist essentieller Bestandteil sozialarbeiterischen Handelns - ganz im Sinne der Kundenorientierung. Die Geschichte der Raupe Stück für Stück zeigt zudem auf, was passiert, wenn Messen verordnet wird, ohne dass über Sinn und Kriterien verhandelt werden kann. Die Raupe und – wie zahlreiche Erfahrungen zeigen – auch Sozialarbeiter und Mitarbeiterinnen anderer Unternehmen suchen und finden einfach Möglichkeiten, die Messerei, die sie als Kontrolle oder Schikane erleben, zu unterlaufen.

Wie soll gemessen werden?

Fassen wir zusammen: Neu an der Qualitätsdiskussion für die Sozialarbeit ist, dass dokumentiert und nach aussen deklariert wird, wie Qualität hergestellt wird. Der Gewinn daraus für die Sozialarbeit kann ein grösseres berufliches Selbstbewusstsein und damit auch eine grössere Befriedigung für die Mitarbeiterinnen sein. Gefahren sind überhöhte Erwartungen auf der einen Seite, Fremdkontrolle auf der andern Seite.

Die Geschichte der Raupe zeigt nicht zuletzt, dass eine Methode nicht unabhängig von Gegenstand und Zielsetzung verwendet werden kann. Das gilt auch für Qualitätssicherungssysteme.

«Qualitätssicherung umfasst alle Aktivitäten, die darauf zielen, die Erwartungen der Beteiligten zu erkunden und im Verhältnis zu den vorhandenen Ressourcen aufeinander abzustimmen sowie aus dem Ergebnis dieser Abstimmung verbindliche Qualitätsziele zu entwickeln; Qualitätssicherung umfasst ferner alle Massnahmen und Aktivitäten, die dem

Erreichen und Überprüfen der Qualitätsziele dienen.»³

Welche spezifischen Anforderungen stellt die Sozialarbeit an ein Qualitätssicherungssystem? Angesichts der unterschiedlichen Interessen der beteiligten Akteure, nämlich z.B. Klientinnen und Kostenträger, kann sich der Einigungsprozess auf verbindliche Qualitätsziele oder Qualitätskriterien äusserst schwierig gestalten, oder sie müssen so allgemein formuliert werden, dass sie im Einzelfall einengend sind, in Konflikt mit andern Zielen geraten (z.B. Sicherheit zu gewähren und eine autonome Lebensführung zu unterstützen). Wichtig ist ein Instrumentarium, das entsprechend den ganz spezifischen Problem- und Aufgabenstellungen ermöglicht, das eigene Handeln weiterzuentwickeln, zu beschreiben und zu bewerten. Mit der Selbst-Evaluation⁴ hat die Sozialarbeit ein solches Instrumentarium entwickelt.

Was ist Selbstevaluation?

Selbstevaluation bezieht sich auf das je eigene berufliche Handeln einer Person, eines Teams, einer Institution. Es ist die systematische Sammlung, Auswertung und schriftliche Darstellung von Daten und Reflexionen über das eigene professionelle Handeln. Qualität anstreben bedeutet u.a., genau hinschauen, exakt wahrnehmen und Wahrnehmungen auch festhalten. Denn nur so lassen sich Veränderungen feststellen.

Inwiefern leistet Selbstevaluation einen Beitrag zur Qualitätssicherung.

- Selbstevaluation zwingt zu einer Bestandesaufnahme
Sie macht eine Diskussion innerhalb der ganzen Institution zu folgenden Fragen nötig: Was ist uns wichtig, was sind unsere Ziele, was macht unsere Qualität aus? Mit welchen Mitteln versuchen wir diese Ziele zu erreichen?

- Selbstevaluation verpflichtet uns, Ziele und Prioritäten zu setzen und lenkt unsern Blick auf Veränderbares.

Welches Ziel wollen wir erreichen? Worauf wollen wir Wert legen? Welches sind realistische Ziele, die wir im Rahmen unserer Handlungskompetenzen erreichen können? Wo wollen wir beginnen?

- Selbstevaluation erfordert die Definition der Massnahmen und Kriterien für die Zielerreichung sowie die Definition der Datenerhebungsinstrumente.

Sie geben Antwort auf die Frage: Was muss ich tun, um dieses Ziel zu erreichen und woran würde ich merken, dass das Ziel erreicht ist? Und gemeinsam müssen Instrumente entworfen werden, mit denen die Zielerreichung überprüft werden kann. Im Idealfall stellen die Datenerhebungsverfahren eigentliche Interventionen zur Zielerreichung dar. In jedem Fall sollen sie auf die Intervention und die Zielerreichung abgestimmt sein.

- In der Selbstevaluation bestimmen die SozialarbeiterInnen über die Interpretation, Bewertung und Verwendung der Daten. Und die SozialarbeiterInnen bestimmen darüber, welche Konsequenzen für das weitere Handeln gezogen werden.

- Selbstevaluation ermöglicht uns, mit den Ergebnissen nach aussen zu treten. Dies bedeutet eine höhere Verbindlichkeit und setzt einen gewissen Stolz auf die eigene Leistung voraus. Und es bedeutet, dass wir unsere Adressaten, unsere Kooperationspartnerinnen, Kostenträger usw. wissen lassen, was sie von uns erwarten dürfen.

¹ Leo Lionni: Stück für Stück. In: Frederick, du bist ja ein Dichter. Köln und Zürich 1990.

² Silvia Staub-Bernasconi: Gegenstandsbestimmung Sozialer Arbeit als Voraussetzung für die Förderung der Sozialen Arbeit als Disziplin und Profession. In: Verein zur Förderung der Sozialen Arbeit als akademische Disziplin: Symposium Soziale Arbeit. Edition Soziothek, Köniz 1996.

³ Marianne Meinhold: Über einige Missverständnisse in den aktuellen Qualitätsdiskussionen. In: Neue Praxis. 3/1995, S. 292.

⁴ vgl. Maja Heiner (Hrsg.): Selbstevaluation in der sozialen Arbeit. Freiburg i.B. 1988; Maja Heiner (Hrsg.): Selbstevaluation als Qualifizierung in der Sozialen Arbeit. Fallstudien aus der Praxis. Freiburg i.B. 1994.