

Die Kunst des Gelingens

**QUALITÄT ALS GELINGEN –
BEDEUTUNG UND NUTZEN VON QUALITÄTS-
ENTWICKLUNG IN DER DEMOKRATIEARBEIT
PWQ-LUNCHTALK AM 12. DEZEMBER 2024**

Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie **leben!**

DIE BEDEUTUNG VON QUALITÄT

Wer „eine Kunst aus seinem Handwerk macht, wird ... entdecken, daß er für seine Mitmenschen ein viel interessanterer Mensch wird und sie ihn viel weniger als Objekt ansehen, weil seine Entscheidung für die Qualität auch ihn selbst verändert. Und nicht nur seine Arbeit und ihn selbst, sondern auch andere, weil Qualität die Tendenz hat, sich wellenartig auszubreiten. Die Qualität seiner Arbeit, von der er selbst geglaubt hat, daß niemand sie bemerken werde, wird bemerkt, und jeder, der sie bemerkt, fühlt sich ein bißchen besser und wird dieses Gefühl wahrscheinlich auf andere übertragen, und auf diese Weise ist dafür gesorgt, daß die Qualität erhalten bleibt.“

(Robert Pirsig, Zen und die Kunst ein Motorrad zu warten, 1978, S.371)



THESE: QUALITÄTSETHOS ALS MENSCHLICHES GRUND- BEDÜRFNIS UND ENTWICKLUNGSMOTOR VON PROJEKTEN

- Etwas gelingen zu lassen, ist menschliches Bedürfnis und Ausdruck menschlicher Handlungsfähigkeit.
- Gelungene Qualitätsentwicklung dient nicht der Erhöhung von Bürokratie, sondern dem Zweck der guten Arbeit.
- Die Idee des Gelingens sichert Reflexion und Reflexivität der Projektmaßnahmen.
- Gelungene Qualitätsentwicklung ist gleichbedeutend mit nachhaltiger Projektgestaltung.



DIN ISO DEFINITION VON QUALITÄT

► **Qualität** wird nach DIN EN ISO 9000:2015 definiert als „Grad, in dem eine Menge innerwohnender Merkmale eines Objekts Anforderungen erfüllt“. Die Qualität gibt damit an, in welchem Maße ein Angebot (Produkt oder Dienstleistung) den bestehenden Anforderungen entspricht.

Die entscheidende Frage ist dabei ist:
Um welche Anforderungen bzw. welche Erfordernisse geht es?
Wer hat die Definitionsmacht?

Anforderung/Erfordernis Wachstum von Unternehmen



Anforderung/Erfordernis Funktionalität von Produkten

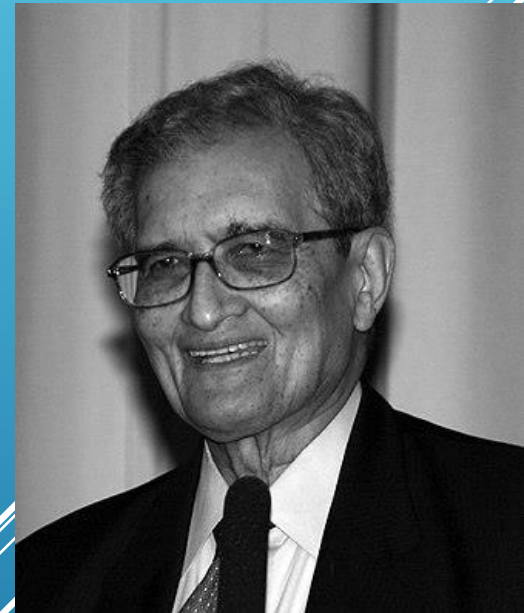


Anforderung/Erfordernis gerechte, demokratische Gesellschaft ...



Aristoteles
384–322 v.Chr.

Glückseligkeit des guten
Lebens in einer
gerechten Gesellschaft



Amartya Sen
*1933

Capabilities approach–
Befähigungsgerechtigkeit

Anforderung/Erfordernis ... und gelungene Arbeit



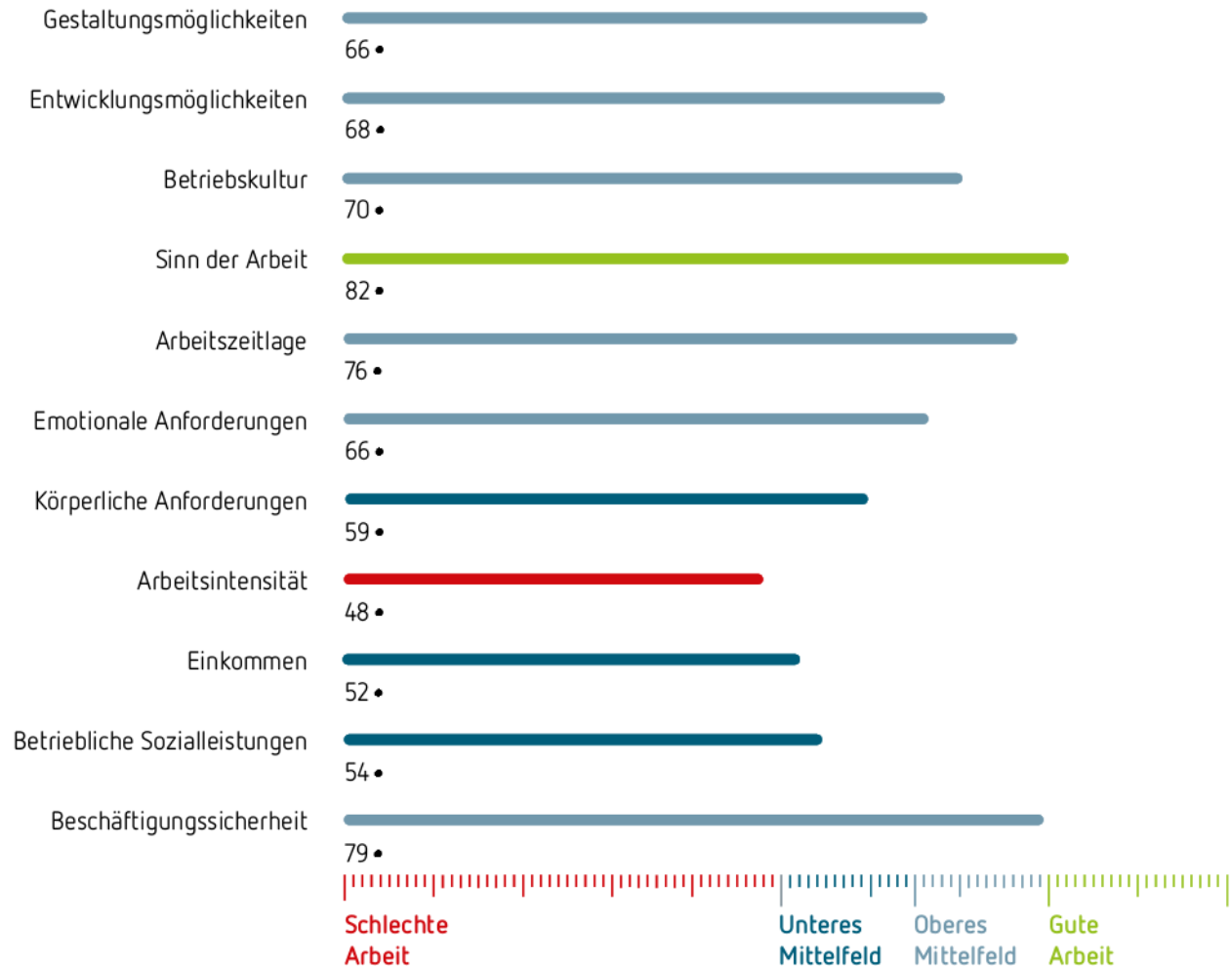
DGB-Index
Gute Arbeit



Anforderung/Erfordernis ... und gelungene Arbeit

Abb. 24

Indexwerte der elf Kriterien der Arbeitsqualität



QUALITÄT ALS GELINGEN

Das Gelingen ist ins gesamte menschliche Tun eingebaut.

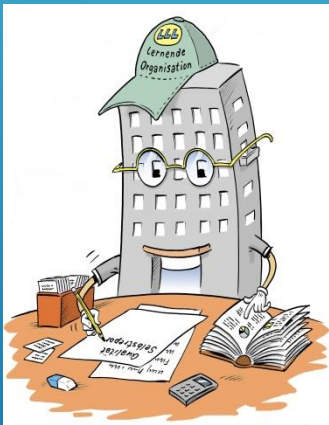
Menschen verfügen über einen

Gelingenseismographen,

der ihnen zuverlässig anzeigt, ob das, was gerade passiert, gut für sie ist oder nicht.

Adressat:innen als Reflexionsmedium

...und beschreibt sich aus deren
bzw. dessen Perspektive



Der Projektträger stellt sich
gedanklich auf den Standpunkt der
idealtypischen Adressatin/
des idealtypischen Adressaten ...

DIE DEFINITION DES GELUNGENEN ...

- ✓ ... ist eine idealtypische Konstruktion des besten denkbaren Falls
- ✓ ... ist eine Selbstauskunft des Projektträgers über das angestrebte Leitziel
- ✓ ... drückt das Selbstverständnis des Projektträgers aus
- ✓ ... setzt einen Perspektivwechsel auf den Standpunkt der Interessengruppen voraus

BEISPIEL: DIE DEFINITION GELUNGENER KINDER- UND JUGENDHILFE IM MODELLPROJEKT FÜR NIEDERSACHSEN

Kinder und Jugendhilfe ist gelungen, wenn ...

- ✓ ...der Kunde / die Kundin als Kundige*r in eigener Sache akzeptiert und ihr / ihm mit Achtung und Respekt begegnet wurde;
- ✓ ... die Lebenswelt der Kunden verstanden und das gesamte System in den Blick genommen wurde sowie alle relevanten Akteure beteiligt waren;
- ✓ ... Vertrauen aufgebaut wurde und die Mitwirkungs- und Veränderungsbereitschaft der Kunden aktiviert wurden;
- ✓ ... sie als Prozess erlebt wurde, in dem angemessen klar, transparent und professionell kompetent mit der Problemstellung der Kunden umgegangen wurde;
- ✓ ... durch die Klärung der Rahmenbedingungen und Ressourcen ein individuell passendes Unterstützungsangebot zur selbstständigen Bewältigung des Alltags der Kunden geführt hat;
- ✓ ... Kinder und Jugendliche unter förderlichen Lebensbedingungen aufwachsen können;
- ✓ ... ein Ergebnis erzielt wurde, das den Kunden ein Leben in eigenständiger Verantwortung sich und anderen gegenüber möglich macht.

BEISPIELE FÜR AUS DER DEFINITION DES GELUNGENEN ABGELEITETE QUALITÄTSSTANDARDS

Respektvoller
Umgang

ungen, wenn ...

✓ ... die Kundin als Kund:in in eigener Sache akzeptiert und ihr / ihm mit Achtung und Respekt begegnet wurde;

✓ ... die Lebenswelt der Kund:innen das gesamte System in der Praxis mit den Akteure beteiligt waren;

Aktive Mitwirkung
der Kund:innen

... wurde und die Mitwirkungs- und
... aktiviert

Transparenz

Professionalität

✓ ... sie als Prozess ein
professionell kompetent
wurde:

✓ individuelle Passung der
Unterstützungsangebote

... den Bedingungen und Ressourcen ein
Unterstützungsangebot zur selbstständigen
Beratung der Kund:innen

✓ ... Kinder und Jugendliche
aufwachsen können:

Ermöglichung
förderlicher
Lebensbedingungen

✓ ... eine
eigene
macht
Verantwortungs-
übernahme durch
die Kund:innen

... den Kund:innen ein Leben in
... und anderen gegenüber möglich

Qualität = das Gute = Gelingen $\geq$ Erfolg

- Das Herkunftswörterbuch des Duden (2001, 264) erklärt *gelingen* mit „glücken, gedeihen“ bzw. „leicht oder schnell vonstatten gehen“.
- *Erfolg* hingegen ist von der Wortherkunft als ein Hinterher, der Ausgang, die Wirkung, die Folge von etwas bestimmt. Der Begriff hat in althochdeutscher Zeit auch die Bedeutung „sich nach jemandem richten, beistimmen, gehorchen“. Daher die Wortbildungen »befolgen« und »folgsam«. Erfolg bedeutet, dass man etwas geschafft hat, vielleicht aus Folgsamkeit, jedenfalls geht es um das Erreichen eines äußerlichen Zieles.
- Das *Gelingen* bezieht das Subjekt ein, ist ein Glücken, ein Vermögen menschlicher Handlungsfähigkeit, das sich selbstbestimmte oder doch zumindest überzeugt zugestimmte Ziele gesetzt hat.

ZWISCHEN STANDARDISIERUNG UND REFLEXION

- Pläne, Prozesse und Routinen basieren auf perspektiven- und zeitabhängigen Wahrnehmungen. Veränderungen der Perspektive und/oder Veränderungen im Zeitablauf lassen bei entsprechender **organisationaler Achtsamkeit** Chancen und Risiken erkennen, die zum Zeitpunkt der Planung nicht absehbar waren.
- Daher lässt sich Entwicklung nur begrenzt planen. Gelingende Veränderung lässt sich eher verstehen als ein reflektiertes und reflexives „**sich mit dem Situationspotenzial der jeweiligen Verhältnisse-Mitbewegen**“.
- Pläne und Standardisierungen wie Prozessdefinitionen etc. sind dennoch unverzichtbar, um Bewährtes nutzen zu können („Das Rad nicht jedes Mal neu erfinden.“) und um Abweichungen vom erwarteten Verlauf reflektieren und neu steuern zu können.

ZWISCHEN STANDARDISIERUNG UND REFLEXION

**Pläne als
»Abweichungsbeobachtungs-
instrumente«**

EIN ERNEUTER BLICK AUF QUALITÄTSETHOS GRUNDBEDÜRFNISSE ENTWICKLUNGSMÖGLICHKEITEN

**Qualität als Gelingen
(Prozessdimension und
situative**

**Die Beteiligten
definieren, was gute
Arbeit ist (Definition des
Gelungenen)**

**Reflexionsmedium
Interessengruppen**

**Vorgehensweisen und
Meilensteine der
Qualitätsentwicklung**

- Etwas gelingen zu lassen, ist mehr als nur ein Ausdruck menschlicher Handlungsfähigkeit.
- Gelungene Qualitätsentwicklung dient nicht der Vermeidung von Bürokratie, sondern dem Zweck der Erreichung von Zielen.
- Die Idee des Gelingens sichert Reflexion und Evaluation der Projektmaßnahmen.
- Gelungene Qualitätsentwicklung ist ein zentraler Bestandteil nachhaltiger Projektgestaltung.

GELINGENSAKTOREN VON QUALITÄTS- ENTWICKLUNG FÜR DEMOKRATIEPROJEKTE

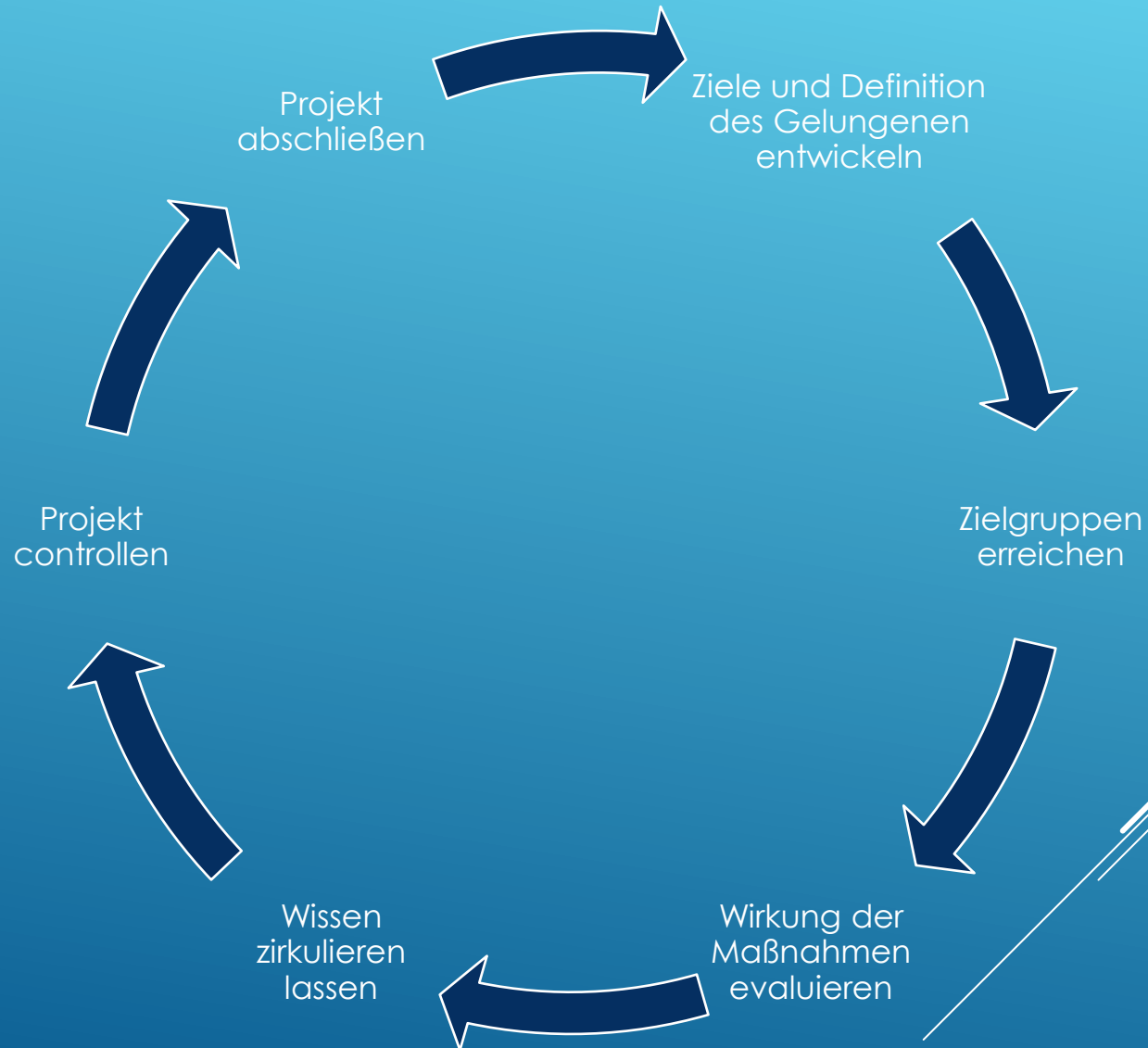
- **Qualitätsentwicklung bedarf eines gemeinsamen Fundaments.** → Schaffen Sie mit dem Fokus auf gelingende Praxis eine geteilte Basis für Ihr Projekt.
- **Qualitätsentwicklung ist kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck guter Arbeit.** → Stärken Sie die Sinndimension guter Arbeit und damit gesellschaftliche Teilhabe und Beteiligung.
- **Qualitätsentwicklung stärkt die subjektive Handlungsfähigkeit der Projektbeteiligten.** → Das Prinzip des Gelingens fokussiert auf den Prozess der Kooperation bzw. der Interaktion sowie auf die persönlich und intersubjektiv empfundene Stimmigkeit.
- **Qualitätsentwicklung lebt von Diskurs und der Unterschiedlichkeit der Perspektiven.** → Beteiligen Sie möglichst vielfältige Interessengruppen an der Planung, Durchführung und Evaluation Ihrer Qualitätsmaßnahmen.
- **Qualitätsentwicklung ist keine zusätzliche Aufgabe, sondern findet ohnehin täglich statt.** → Schaffen Sie Reflexionsgelegenheiten für die Projektbeteiligten und verbindliche Strukturen für Ihre Qualitätsarbeit.
- **Prozess und Ergebnisse der Qualitätsentwicklung zählen gleichermaßen.** → Gestalten Sie den Qualitätsprozess partizipativ und achten Sie gleichzeitig auf Ergebnisorientierung, um Motivation zu stärken und zu erhalten.

WAS HEIßT DAS NUN PRAKTISCH?

Vorgehensweisen und Gelingens-
faktoren der Qualitätsentwicklung für
Projekte der Demokratiestärkung



DER QUALITÄTSKREISLAUF IN PROJEKTEN



QE-ARBEITSHILFEN FÜR PROJEKTE

- Projekte steuern mit Zielen
- Zielgruppenerreichung und -bindung
- Wirksamkeit und Selbstevaluation
- Wissensmanagement
- Projektsteuerung und Erfolgskontrolle der Maßnahmenumsetzung
- Projekte konstruktiv abschließen

REFLEXIONSWERKZEUG FÜR DEMOKRATIE-PROJEKTE – ROLLEN IM PROJEKTEAM

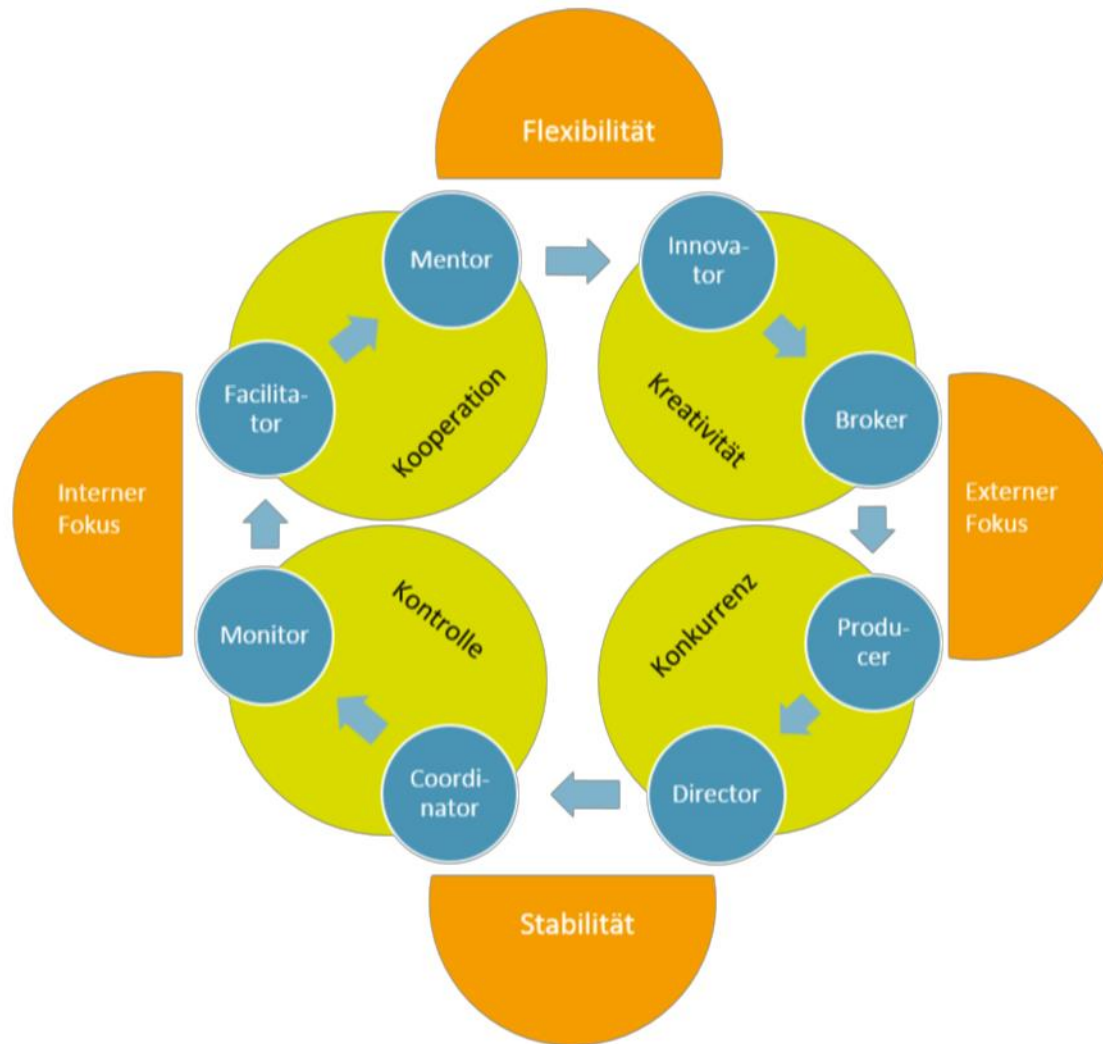


Abbildung: Die 8 Rollen einer (Projekt-)Leitungskraft

REFLEXIONSWERKZEUG FÜR DEMOKRATIE-PROJEKTE – ROLLEN IM PROJEKTEAM

Quadrant Kooperation: Facilitator:in und Mentor:in

Der Facilitator fördert die Zusammenarbeit im Projektteam, handelt Kompromisse aus und moderiert Konflikte. Die Mentorin fokussiert auf die individuellen Bedürfnisse der Mitglieder des Projektteams und unterstützt, die persönliche Entwicklung der*des Einzelnen.

Quadrant Kontrolle: Coordinator:in und Monitor:in

Die Coordinatorin erstellt Zeitpläne für den Ablauf des Projekts, löst Probleme und achtet auf die Einhaltung von Standards. Der Monitor sammelt und verteilt Informationen und sorgt für Kontinuität und Stabilität.

Quadrant Konkurrenz: Producer:in und Director:in

Der Producer achtet darauf, dass konkrete Arbeitsergebnisse erzielt werden. Die Directorin definiert die Aufgabenteilung, setzt Ziele und formuliert klare Erwartungen.

Quadrant Kreativität: Innovator:in und Broker:in

Der Innovator ist kreativ, flexibel und fördert Veränderungen. Die Brokerin baut ein externes Netzwerk mit relevanten Interessensgruppen auf und übt Einfluss nach außen aus.

Qualität tut gut!

Gefördert vom

im Rahmen des Bundesprogramms



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Demokratie **leben!**