

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Departement Soziale Arbeit | Zentrum Lehre Soziale Arbeit

Hochschule und Praxis im Dialog

Tagung vom 22. März 2017

«Königsweg oder Holzweg – qualitative Entwicklungen in der Sozialen Arbeit»

Qualität – zwischen diskursiver Annäherung und normativer Setzung

Eberhard Zartmann (Dipl.Soz.Päd; Dipl.Theol., Dozent Zentrum Lehre der ZHAW)

Dr. Konstantin Kehl (M.A; Dr. rer. pol., Dozent, Institut für Sozialmanagement der ZHAW)

Eberhard

Indem «qualitative Entwicklungen in der Sozialen Arbeit» und damit auch der Begriff «Qualität» zum Gegenstand der heutigen Tagung gemacht wurden, weckten die Planerinnen und Planer der Tagung in Ihnen, liebe Anwesende, die ganze Vielfalt subjektiver Assoziationen und durchaus gegensätzlicher Konstruktionen zum Verständnis dessen, was unter «Qualität» – zumal in der «Sozialen Arbeit» und in der ihr zu Grunde liegenden Ausbildung an einer Hochschule – zu verstehen sei. Wir versuchen heute, dem Begriff der «Qualität» näher zu kommen, indem wir zwei Blickwinkel kontrastieren: Die «Innenansicht» der Sozialen Arbeit steht derjenigen Perspektive gegenüber, der wir uns und der Sie sich in der praktischen Sozialen Arbeit häufig «ausgesetzt» sehen. Letzteres bezieht sich auch auf die Sichtweise derer, die nicht alltäglich mit Klientinnen und Klienten zu tun haben, sondern für die die Soziale Arbeit «funktional» einen Zweck erfüllt – seien es die Manager und Führungskader von Organisationen, denen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter dabei helfen, ihre Satzungszwecke zu erfüllen, oder öffentliche Verwaltungen, die auf uns und Sie angewiesen sind, um Menschen in sozialen Problemlagen zu helfen. Wir versuchen also, Diskurse anderer Kontexte mit unseren eigenen sozialarbeitswissenschaftlichen und praktischen «Gewissheiten» zu kontrastieren – und sie dadurch für die Weiterentwicklung unseres Qualitätsverständnisses fruchtbar zu machen.

Wir alle blicken auf unterschiedliche und oft ambivalente Begegnungen mit der Thematik «Qualität» zurück. Viele erinnern die oft überbordenden Ansprüche von Qualitätsmanagementsystemen und Qualitätssicherungsvorhaben, die ausgehend von industrieller Produktion über den Dienstleistungssektor in den späten 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts das Gesundheitswesen und bald die Soziale Arbeit erreichten. Visionen und Leitbilder wurden entwickelt, Strategien, Ziele und Indikatoren für Kernprozesse beschrieben mit dem Anspruch, zu definieren, was die Qualität von Strukturen, Prozessen und Ergebnissen sei. Mit ausgefeilten Instrumenten wurde aufwändig gemessen – oft mit dem Eindruck, es gehe zu Lasten der «eigentlichen» Arbeit. Im Bemühen, die Qualität unserer Arbeit möglichst hoch zu halten, haben wir jedoch bald festgestellt, dass vielfältige, durch uns kaum beeinflussbare Faktoren Erfolg und Misserfolg unserer Arbeit beeinflussen. Für die Ausbildung an der Hochschule gilt, wie für die praktische Soziale Arbeit, dass wir

nicht **für** Studierende, Kinder, Jugendliche, Erwachsene in schwierigen Lebenssituationen arbeiten, sondern unsere Aufgaben immer nur **mit** diesen wahrnehmen und zu einem Ziel führen können. Diese **Interdependenzen** gilt es zu beachten; sie lassen uns einen spezifischen Blick auf die Bedingungen von Qualität unserer Arbeit werfen; sie ist ein Wesensmerkmal, welches die meisten von uns genau für diese Arbeit motiviert und das Bewerberinnen und Bewerber für den Studiengang gerne mit den Worten zum Ausdruck bringen «Ich möchte mit Menschen arbeiten...».

Konstantin

Genau dieser Satz – «Ich möchte mit Menschen arbeiten...» – trifft einen Punkt, der für die Auseinandersetzung mit Qualität im Sozialwesen entscheidend ist. Selbstverständlich geht es in der Sozialen Arbeit (und auch der pflegerischen Arbeit) darum, mit Menschen in Ko-Produktion zu arbeiten und die verschiedenen Anspruchsgruppen zu berücksichtigen, die ein Interesse daran haben, dass die sozialen Dienstleistungen auf einem hohen Niveau stattfinden. Es geht aber auch darum, etwas **für** die Menschen zu tun und etwas **für** sie zu erreichen.

Damit sind wir bei einer soziologischen Unterscheidung angelangt, die viel darüber verrät, weshalb heute oft nicht über Qualität, sondern in vielen Organisationen und in der öffentlichen Verwaltung über «Wirkung» gesprochen wird. Wenn Menschen zusammen mit anderen handeln, oder sie ihr Handeln an anderen ausrichten, dann sprechen wir mit Max Weber von einem «sozialen» Handeln.¹ Dieses «soziale» Handeln muss aber nicht **für** andere Menschen stattfinden bzw. anderen Menschen zu Gute kommen. Im Gegenteil: Wenn wir an minderheitenfeindliche Parteien oder Initiativen denken, wird schnell klar, dass soziale Netzwerke nicht per se einen gesellschaftlichen Nutzen zur Folge haben. Robert Putnam hat dazu eine sehr treffende Unterscheidung geprägt, nämlich diejenige zwischen «bridging» und «bonding social capital»²; also Sozialkapital, das zwischen soziokulturellen Gruppen und Milieus verbindet und solchem, das primär der Abschottung dient. Es ist offenkundig, dass Soziale Arbeit nicht immer zu sozial «wünschenswerten» Ergebnissen führt – auch wenn sie noch so gut gemeint ist und noch so ehrenwerten professionsethischen Grundsätzen folgt. Deswegen haben wir uns angewöhnt, verstärkt über **Wirkung** zu sprechen. Die Wirkungsdiskussion ist in einer gewissen Abgrenzung zur Diskussion über Qualität zu sehen, die trotz anerkannter Darlegungsverfahren nicht zu einem geteilten Verständnis von Qualität geführt hat.³ Wenn es Einigkeit gibt, dann über betriebswirtschaftliche Standards und Kennzahlen, die nicht der Kern dessen sein können, was wir unter Qualität verstehen.⁴

An dieser Stelle kann die Diskussion über Qualität womöglich noch etwas von der Wirkungsdebatte lernen. Man mag das Thema aus normativen oder ethischen Gründen ablehnen oder die Messinstrumente für ungeeignet halten. Die dezidierte Berücksichtigung von nicht-intendierten

¹ Weber, Max (1980 [Original: 1921]): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie – hrsg. von Johannes Winckelmann, 5. Auflage (Studienausgabe). Tübingen: S.1.

² Putnam, Robert D. & Goss, Kristin A. (2002): Introduction; in: ders. (Hrsg.): Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society. Oxford & New York: 3-19, hier S.11.

³ Merchel, Joachim (2013): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit: Eine Einführung. 4. Auflage; Weinheim, S.39ff.

⁴ Avenir Social (2015). Was ist gute Soziale Arbeit? Diskussionspapier von Avenir Social Schweiz zur Qualität in der Sozialen Arbeit. Bern: S.13.

Effekten und die Unterscheidung zwischen Output, Outcome und Impact macht immerhin klar, dass es **nicht um Effizienz** und nicht nur um direkt messbare Leistungen geht, sondern darum, wie sich durch soziale Interventionen die Lebenslagen von Menschen ändern. Insofern geht es durchaus in beiden Diskussionen am Ende darum, dass die Arbeit **mit und für** die Klientinnen und Klienten vonstattengeht; wenngleich mit unterschiedlicher Akzentuierung: beim Thema Wirkung oft aus der Perspektive des Managements, in der Qualitätsdiskussion mit stärkeren Bezügen zur Klientel, zu den professionell Bediensteten und konkreten Fallbeziehungen.

Eberhard:

Das ist eine interessante Unterscheidung, aber ich möchte noch einmal darauf zurückkommen, dass viele Bewerberinnen und Bewerber unseres Studienganges sagen, dass sie etwas **mit** Menschen machen wollen. Auch Avenir Social postuliert für die fachliche Qualität Sozialer Arbeit angesichts des Tripelmandats: «Die ‚Güte‘ jeder Praxis Sozialer Arbeit bezieht sich auf ... wissenschaftliches Wissen, eine professionsspezifische Perspektive, Berufsethik und dem Selbstverständnis Sozialer Arbeit entsprechende Grundhaltung und Leitgedanken.»⁵

Demnach muss das Handeln Professioneller in den höchst sensiblen Lebensbereichen von Menschen entsprechend ausgerichtet sein, um diese nicht zu verletzen, sondern eine Verbesserung der Lebenslage zu ermöglichen. Orientiert an den Menschenrechten und der Berufsethik sichert und entwickelt die `Güte` Sozialer Arbeit das Handeln, fördert Transparenz, ermöglicht die Überprüfung der Zielerreichung bzw. der Wirksamkeit und trägt wesentlich zur Legitimation der Sozialen Arbeit bei.⁶ Professionelle Kommunikation bildet die Kernkompetenz zur Verwirklichung von Alltagsorientierung, Partizipation, gemeinsamen Entwicklung und Überprüfung von Zielen und entsprechenden Intervention. Als «personenbezogene, soziale Dienstleistung»⁷ muss Soziale Arbeit ihre Qualität sichern und weiterentwickeln, indem sie «gemeinsame, meist gleichberechtigte Problemdefinitionen und Ziele» verfolgt, diese bearbeitet und laufend evaluiert. Gegenüber der Gesellschaft ist sie verpflichtet, auf Problemlagen hinzuweisen und zu entsprechenden Angeboten und Präventionsformen beizutragen.

Konstantin

Ich finde es wichtig, dass du auf die Position von Avenir Social aufmerksam machst. Sie ist aber doch ein wenig unkonkret, wenn ich das so sagen darf, und weitgehend prozesshaft und etwas selbstreflexiv angelegt: Die Soziale Arbeit soll ihre Qualität sichern, aber dafür zunächst selbst Ziele und Instrumente festlegen. Da fehlt mir zum einen eine gewisse «Ergebnisorientierung», um an den zuvor diskutierten Nutzen für die Klientinnen und Klienten anzuschliessen. Zum anderen fehlt mir die Zielperspektive objektiverer Standards. Damit möchte ich keineswegs behaupten, dass man problemlos eine Batterie von Indikatoren – womöglich monetär ausgedrückten Indikatoren – aus

⁵ Ebd.: S. 2.

⁶ Ebd.: S. 4.

⁷ Ebd.: S. 6.

dem Hut zaubern und damit die Qualität oder Wirkung der Sozialen Arbeit messen könnte. Im Gegenteil: Das ist eine ganz erhebliche Herausforderung und erfordert massgeschneiderte Instrumente. Da machen es sich einige Protagonisten der Diskussion die Sache mitunter sehr leicht, wenn sie mit «kochrezeptartigen» Monitoring-Tools um die Ecke kommen, die man am besten noch schnell in der Mittagspause am Browser-Fenster ausfüllen kann.

Eberhard

Wenn man über Standards redet, muss man auch über normative Standards reden, Ziele und Instrumente, deren Entwicklung muss diskursiv stattfinden, orientiert an der Intervention, etwa wie es das Modell der «evidence informed practice»⁸ für Handlungsentscheidungen im Einzelfall beschreibt.

Konstantin

Gerade wegen der starken Wertebasis, die du ansprichst, ist die Soziale Arbeit kontextsensibel und schwer vergleichbar. Man kann aber immer davon lernen, was in anderen Kontexten an Instrumenten für die Messung von Qualität genutzt wird.

Man kann beispielsweise mit der Quality-of-Life-Forschung danach fragen, was Interventionen im Sozialbereich zur Gesundheit, zum Selbstvertrauen oder zur Teilhabe an Gesellschaft beitragen. Hier geht es um Qualität im Sinne von Effekten, die durch soziale oder pflegerische Arbeit auf psychischer und physiologischer Ebene entstehen.⁹ Diese Effekte kann man quantitativ erfassen und als Teil einer umfassenden Kartographie des «guten Lebens» verstehen, das mithilfe von Indikatoren-Sets erfasst wird – darunter materielle Lebensbedingungen, aber auch der Gesundheitszustand, Bildung oder die Qualität sozialer Netzwerke.¹⁰ Solche Dinge können wir quantitativ abfragen. Wir können zum Beispiel Menschen danach fragen, wie oft und zu welchem Zweck sie Zeit mit anderen Menschen verbringen und das in unterschiedlichen sozialen Settings miteinander vergleichen. Wir wissen beispielsweise, dass es grosse Unterschiede zwischen der Gesundheit und der Wohnzufriedenheit von älteren Menschen gibt, die weitgehend isoliert voneinander leben, verglichen mit solchen, die in Mehrgenerationen-Wohnsiedlungen wohnen, in denen es eine sozialpädagogische Moderation gibt. Wir haben das erforscht und die Effekte Sozialer Arbeit herausgearbeitet.¹¹ Es ist also durchaus möglich, das zu messen – wenngleich bei solchen Studien und bei Aussagen über Qualität im Allgemeinen die jeweiligen Rahmenbedingungen nicht unterschätzt werden dürfen.

⁸ Nevo, Isaac & Slonim-Nevo, Vered (2011): The Myth of Evidence-Based Practice: Towards Evidence-Informed Practice; in: The British Journal of Social Work 41: 1176-1197.

⁹ Thümler, Ekkehard & Scheuerle, Thomas (2013): International Approaches to Measuring Well-Being: An Empirical and Theoretical Overview. Heidelberg.

¹⁰ Ein Beispiel ist der «OECD Better Life Index» (www.oecdbetterlifeindex.org).

¹¹ Kehl, Konstantin & Then, Volker (2013): Community and Civil Society Returns of Multi-generation Cohousing in Germany; in: Journal of Civil Society 9: 41-57.

Eberhard

Die Rahmenbedingungen sind wichtig, und die Soziale Arbeit kann sie selber mitgestalten. Bei Rahmenbedingungen qualitativer Sozialer Arbeit handelt es sich um Ressourcen (Aus- und Weiterbildung, Reflexionsgefässe), eine der Profession verpflichtete Führung von Sozialunternehmen, qualitätsförderliche Strukturen und Prozesse sowie die Evaluation zur Erkenntnisgewinnung, Kontrolle, Entwicklung und Legitimation. Ein besonderes Augenmerk ist zu legen auf die kontinuierliche, wissenschaftsbasierte Weiterbildung der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter zur Entwicklung und zum Erhalt der erforderlichen Schlüsselkompetenzen: die Fähigkeit, eine Ausgangslage zu erfassen, zu erklären, den Verlauf und Folgen abzuschätzen, die Situation zu bewerten und Ziele zu definieren, Handlungskompetenzen und Evaluationskompetenz¹². Die Reflexion des eigenen Menschenbildes und persönlicher Normen und Werte auf dem Hintergrund sozialarbeiterischer Berufsethik und Menschenrechtsorientierung ist für die Qualität Sozialer Arbeit insofern von zentraler Bedeutung als diese vor allem durch soziale Interaktion und Kommunikation vollzogen wird. Mögliche Spannungsfelder zwischen den ethischen Ansprüchen der Profession, eigener Wertorientierung und den Normen und Werten von Klientinnen und Klienten müssen reflektiert und hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Qualität der Unterstützung bewertet werden. Hinsichtlich subjektiver Faktoren sind für die Definition und Entstehung von Qualität die persönliche Haltung und entsprechende Handlungsweisen Professioneller von grosser Bedeutung. Es kann davon ausgegangen werden, dass «die Liebe zur Sache» die innere Seite dessen darstellt, was von aussen als Qualität bezeichnet wird. Erlauben sie mir an dieser Stelle den Philosophen des Qualitätsbegriffs Robert M. Pirsig zu zitieren, der in seinem Werk „Zen und die Kunst ein Motorrad zu warten“ formuliert: «Wer Qualität sieht und sie bei der Arbeit spürt, dem liegt etwas an den Dingen. Wer an den Dingen, die er sieht und tut, etwas liegt, der ist ein Mensch, der mit Sicherheit einige Merkmale von Qualität aufweist ... und mit grosser Wahrscheinlichkeit hervorzubringen vermag»¹³

Konstantin

Ein wichtiger Punkt, den du genannt hast, ist nach meinem Dafürhalten die Einbindung der Klientinnen und Klienten Sozialer Arbeit in die Qualitätsentwicklung und in die Frage, was Qualität im Detail ausmacht. Ein ernstzunehmendes Problem der Diskussion über Qualität ist, dass es nicht so sehr um eine diskursive Annäherung an die Frage geht, was «gute» Soziale Arbeit ausmacht, sondern vielmehr die Orientierung an **einst** gesetzten Standards im Vordergrund steht; also an Standards, die von Experten entwickelt und anschliessend der Praxis Sozialer Arbeit «vorgesetzt» wurden. So jedenfalls nehme ich die Skepsis und Berührungsängste unter Fachkräften wahr – als würde es sich nur um die Instrumente einer sich Bahn brechenden «Ökonomisierung» handeln, der die Soziale Arbeit schutzlos ausgeliefert ist.¹⁴ Und wenn erst die Rede von Wirkung ist, wird Effektivität schnell mit Effizienz verwechselt und sehen sich die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter nur mehr neuen Anforderungen von Vorgesetzten und Ressourcengebern ausgesetzt, deren praktischer Mehrwert für

¹² Avenir Social (2015): S. 10.

¹³ Merchel (2013): 50.

¹⁴ Hierzu beispielhaft div. Beiträge in Müller, Carsten; Mührel, Eric & Birgmeier, Bernd (2016): Soziale Arbeit in der Ökonomisierungsfalle? Wiesbaden.

sie nicht erkennbar ist. Die Klientinnen und Klienten werden in vielen Fällen erst am Ende einer langen Prozesskette einbezogen – also z.B. als Interviewpartner bei einer empirischen Erhebung, aber oft nicht schon bei der konzeptionellen Arbeit im Vorfeld.

Eberhard

Eine solche sozialarbeitskritische Argumentation verkennt die schon seit Jahrzehnten zu Standards gewordenen Methoden und Vorgehensweisen in der operativen Arbeit mit Kindern, Jugendlichen, Erwachsenen und Systemen. Grundlagen sozialarbeiterischer Intervention sind in der Regel kontextspezifische Hilfe- u. Entwicklungspläne, Zielvereinbarungen, die Formulierung von Indikatoren der Zielerreichung und eine ressourcenorientierte Aufgabenverteilung im Rahmen komplementärer sozialarbeiterischer Leistungen. Geschehen Interventionen im Rahmen längerer Prozesse, werden sie im Prozessverlauf und am Ende mit den Beteiligten evaluiert und dokumentiert. Mitarbeitende orientieren sich dabei an organisationspezifischen Leitbildern und Konzepten, sie reflektieren ihre Arbeit mit Hilfe kollegialen Feedbacks, Supervision und Weiterbildung. Im Rahmen von Revisionen wird die Qualität aus anderen Blickwinkeln geprüft.

Konstantin

Das möchte ich nicht bestreiten. Ich möchte mich davor hüten, Ihnen, liebe Zuhörerinnen und Zuhörer, zu empfehlen, wie Sie die Prozesse der Qualitätsentwicklung stärker an der Klientel ausrichten könnten. Aber ich möchte eine Beobachtung aus meinem Forschungskontext mit Ihnen teilen, die ich auch nach vielen Jahren noch eindrucksvoll finde:

Wirtschaftswissenschaftler haben mehrere Jahrzehnte gebraucht, um zu merken, dass sie einem Phantom hinterherjagen – dem sogenannten «Homo Oeconomicus». Sie kennen diesen etwas merkwürdigen Zeitgenossen: Der zu jedem Zeitpunkt und in jeder Hinsicht vollumfassend informierte Nutzen-Maximierer, der den ganzen Tag nichts Besseres im Sinn hat, als seine Mitmenschen zu übervorteilen. Die Wirtschaftssoziologie hat uns gezeigt, dass diese Vorstellung Unsinn ist, weil selbst profitmaximierende Unternehmerinnen und Unternehmer in ein funktionierendes Netz sozialer Beziehungen und sozialen Vertrauens eingebunden sein müssen, um Erfolg zu haben.¹⁵ Aber was bedeutet es dann, im ökonomischen Sinne einen «Nutzen» zu haben??? Man hat im Labor versucht, zu beobachten, wie Versuchspersonen in nachgestellten Situationen Handlungsoptionen präferieren. Weil aber wichtige Entscheidungskriterien unberücksichtigt bleiben oder implizit sind, ist man in jüngerer Zeit zu einer traditionellen Methode zurückgekehrt: Man geht davon aus, dass Menschen unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was ihren Nutzen und ihr individuelles Glück ausmacht, und **fragt** sie deshalb, wie sie die Qualität und die Zufriedenheit mit ihrem Leben einschätzen. Man kann das für verschiedene Lebensbereiche – z.B. Wohnen oder Gesundheit – tun, oder für das Leben

¹⁵ Granovetter, Mark (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness; in: The American Journal of Sociology 91: 481-510.

insgesamt. Dazu ist mittlerweile weltweit eine florierende Forschungsindustrie entstanden, deren Ergebnisse erstaunlich robust sind.¹⁶

Was ich Ihnen mit diesem Ausflug in die Verhaltensökonomie sagen möchte: Auch in der Sozialen Arbeit könnten wir stärker darauf vertrauen, wie Klientinnen und Klienten die Qualität von Dienstleistungen einschätzen, anstatt uns unkritisch den Urteilen von «Experten» anzuschliessen.

Aber was lernen wir daraus für die Hochschullehre? Dies ist, wenn ich mich recht erinnere, ebenfalls ein Thema der heutigen Tagung...

Eberhard

Also wenden wir uns der Frage zu, welche Rolle der Hochschullehre, die sich u.a. für die Ausbildung künftiger Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter verantwortlich sieht, bei der Frage nach Qualität zukommt. Deiner Argumentationslinie folgend, müsste die Hochschule zur Generierung neuen Wissens über die Qualität Sozialer Arbeit den von dir beschriebenen Diskurs aufgreifen, forschend begleiten und ihre Erkenntnisse in die Lehre einfliessen lassen, was sie - soweit es Rahmenbedingungen ermöglichen - auch tut. Darüber hinaus weist das Lehrangebot im Studiengang Soziale Arbeit einen nicht unerheblichen Anteil zum Themenkomplex «Qualität in der Sozialen Arbeit» aus. Neben der Vermittlung einer differenzierteren Sicht ist es uns hier besonders wichtig, die Studierenden darin zu fördern, die Organisationen, in denen sie tätig sind, in ihrer Komplexität zu erkennen und im Hinblick auf hohe Qualität mitzutragen und auch mitzugestalten; dies immer in Anbetracht des Kräftefelds verschiedener Anspruchsgruppen, unter dem „Leitstern“ der Fachlichkeit und vor allem mit starkem Fokus auf Klientinnen und Klienten als Ko-Produzierende der erbrachten Leistung und erzielten Wirkung.

Als Bildungsinstitution – und das soll uns an der heutigen Tagung mehr interessieren – stellen sich Hochschule und damit auch das Departement Soziale Arbeit der ZHAW der Frage nach der Qualität ihrer Lehre. In der Qualitätsstrategie 2015-2025¹⁷ gibt die ZHAW eine strategische Ausrichtung und konstatiert für die Lehre zentrale Qualitätsansprüche und -kriterien: die Lehre ist wissenschaftlich, kompetenzorientiert, transformativ, reflexiv, europäisch und entspricht den Anforderungen der Praxis.

Herausgefordert sind damit insbesondere das Ausbildungskonzept, das entsprechende Zulassungsverfahren, Lehr- und Lernprozessgestaltung und Didaktik. Instrumente zur Förderung der Qualitätsentwicklung und Qualitätsevaluation werden in der Qualitätsstrategie für die unterschiedlichen Ebenen genannt. Für die individuelle Qualitätsentwicklung der Dozierenden werden Methoden der Peer-Beratung besonders hervorgehoben. Kolleginnen und Kollegen stellen sich in diesem Sinne als «critical friend» zur Verfügung, hospitieren an Lehrveranstaltungen, geben differenziertes Feedback und beraten sich kollegial in Intervisionsgruppen. Die Qualitätsstrategie der ZHAW misst dem Peer-Ansatz für alle Organisationsebenen hohe Wirksamkeit zu. Im Sinne des von

¹⁶ Frey, Bruno S. & Stutzer, Alois (2009): Ökonomische Analyse des Glücks: Inspirationen und Herausforderungen; in: Die Unternehmung – Swiss Journal of Business Research and Practice 3: 263-282.

¹⁷ ZHAW Züricher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (2016): Qualitätsstrategie 2015-2025. Zürich. Tagung_Hochschule_Praxis_2017_Referat_Zartmann_Kehl.docx

Donald A. Schön¹⁸ in den 80er Jahren für die Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern beschriebenen Modells des «reflective practitioner» fördern Peer-Methoden eine selbstgesteuerte Reflexivität der Dozierenden. Reflexion geschieht nachgeordnet hinsichtlich der Wirksamkeit des Handelns mit dem Ziel, neue Handlungsmöglichkeiten zu erkennen; sie geschieht in der Handlungssituation selbst mit dem Ziel, prozessorientierter Anpassung. Am Departement Soziale Arbeit haben wir mit der Implementierung kollegialer Hospitation und Intervision als gültiger Standard individueller Qualitätsentwicklung begonnen.

Konstantin

Die Betonung diskursiver und prozessorientierter Methoden finde ich persönlich sehr wichtig, da wir am Institut für Sozialmanagement momentan den Leistungsbereich Forschung & Entwicklung neu aufbauen. Dabei ist es uns ein Anliegen, Wissenschaft nicht abgeschottet im «Elfenbeinturm» zu betreiben und alle paar Jahre dicke Bücher zu publizieren, sondern mit der Praxis im Austausch zu stehen. Auch wir in der Forschung denken also diskursiv und prozessorientiert, wobei wir nicht nur unsere Forschungsergebnisse irgendwo «platzieren» möchten, sondern gewillt sind, von der Praxis und anderen Leistungsbereichen zu lernen. Didaktik ist ein gutes Stichwort, da es auch darauf ankommt, Ergebnisse von Forschung gut zu kommunizieren.

Eberhard

Hochschuldidaktik hat als spezifischer Forschungsgegenstand eine vergleichsweise kurze Geschichte, da sie lange insbesondere im Kontext pädagogischer Disziplinen untersucht wurde. Qualitative Entwicklungen in der Hochschullehre sollen gemäss aktuellem Diskurs durch empirische Forschungsergebnisse angeregt werden, welche hier als Grundlage einer evidenzbasierten didaktischen Praxis verstanden werden. In der Hochschullehre soll praktiziert werden, was empirisch nachweisbar wirksam ist. Jüngere Untersuchungen¹⁹ identifizieren spezifische Verhaltensweisen von Dozierenden und Studierenden, die dem Lernerfolg zuträglich sind. Kochrezepten vergleichbare Anweisungen lassen sich daraus nicht ableiten²⁰. «Vielmehr hängt die Effektivität von Lehre davon ab, inwieweit Dozierende sie handwerklich sorgfältig planen und durchführen und inwieweit es ihnen dabei gelingt, das Vorwissen der Lernenden, die Lerninhalte sowie das Lernsetting zu berücksichtigen.» (ebd.).

Qualitative Entwicklungen in der Hochschullehre müssen also künftige Entwicklungen bei den Studierenden, der Profession und der Gesellschaft in den Blick nehmen.²¹ Im europäischen Hochschulraum herrscht mit dem Paradigmenwechsel des viel diskutierten «shift from teaching to learning» weitestgehend Einigkeit darüber, dass sich die Lehre an den von Studierenden zu

¹⁸ Schön, Donald A. (1987): Educating the reflective practitioner (Jossey-Bass Higher education series). San Francisco.

¹⁹ Schneider, Michael & Mustafic, Maida (2015): Gute Hochschullehre: Eine evidenzbasierte Orientierungshilfe. Wie man Vorlesungen, Seminare und Projekte effektiv gestaltet. Berlin.

²⁰ Ebd.: S. 3.

²¹ Reinmann, Gabi (2014): Spielarten des Sollens: Die Rolle der Forschung für die Entwicklung der Hochschullehre mit digitalen Medien. Redemanuskript.

erreichenden Kompetenzen ausrichten muss.²² In Kompetenzprofilen wird beschrieben, welche Kompetenzen im Lernprozess zu erreichen sind, um die angestrebte Berufsbefähigung zu erlangen. Qualitative Entwicklungen in der Lehre Sozialer Arbeit, die uns an der heutigen Tagung beschäftigen, müssen daher auf mehreren bereits erwähnten Ebenen ansetzen. Auf der Ebene der konkreten Lehre z.B. erweisen sich angemessene «constructive alignments»²³ als qualitätsfördernd. Sind die Lernaktivitäten und die Überprüfung des Lernerfolgs an den Eingangskompetenzen und zu erreichenden Lernzielen ausgerichtet, ist mit vergleichsweise guten Ergebnissen zu rechnen.

Konstantin

Wenn es deiner Meinung nach im Studium um den Erwerb von Kompetenzen für die Soziale Arbeit geht, darf ich mit Recht annehmen, dass Studierende Fähigkeiten erwerben sollen, die sie in der praktischen Sozialen Arbeit einsetzen. Ist es nicht vermessen, zu behaupten, diese Fähigkeiten könnten im Rahmen des Studiums nachgewiesen werden? Bleibt das nicht der konkreten Beobachtung vorbehalten, aus der im positiven Fall wahrgenommen werden kann, dass die entsprechende Fähigkeit in der Situation aktualisiert und angewandt wird? Schliesslich besteht das Studium zu einem gewichtigen Anteil aus Theorie, und das, was die Studierenden später in ihrem Job an Situationen und Problemen antreffen, steht mitunter auf einem anderen Blatt.

Eberhard

Hier stimme ich durchaus zu. Kompetenzen können mit Sicherheit nur in konkreten Handlungssituationen festgestellt werden. Aus diesem Grund umfasst die kompetenzorientierte und bewertete Praxisausbildung in der Bachelorstufe des Studiengangs Soziale Arbeit 1/3 der Studienleistungen. Darüber hinaus ist Kompetenzperformanz in verschiedenen Lehrangeboten wie z.B. der Portfolioarbeit in gewisser Weise möglich, indem die Studierenden im Portfolio ihre Wissensgeschichte dokumentieren, reflektieren und präsentieren.

Internationale Forschungen an Schulen und Hochschulen²⁴ beschäftigten sich in den letzten Jahren mit der Frage, welche Faktoren effektives Lehren und Lernen befördern. Sie bestätigen, was die meisten von uns über ihre eigenen Lernerfahrungen zu berichten hätten: Persönlichkeit, Haltung und Verhalten von Lehrenden sind in hohem Masse ausschlaggebend für den Lernerfolg. Erfahre ich die Lehrkraft als empathisch, kongruent und wertschätzend, kann ich neuen Inhalten Sinn abgewinnen und sie mit meinem Wissen verbinden, ist der Lernerfolge und dessen Nachhaltigkeit vergleichsweise hoch. Studien zeigen, dass sich Lehrende diese humanistische Orientierung aneignen und in die Gestaltung ihrer Lehre integrieren können. Hier werden also personale Bezüge zwischen Lehrenden und Lernenden und innerhalb der Peers fokussiert, während im Zuge technischer und

²² IQM-HE (2016): Handbook for Internal Quality Management in Competence-Based Higher Education. Retrieved from <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/>

²³ John Biggs (1996): Enhancing teaching through constructive alignment; in: Higher Education 32: 347-364.

²⁴ Hattie, John (2012): Visible learning for teachers maximizing impact on learning. London.

Rogers, Carl R., Lyon, Harold C. & Tausch, Reinhard (2014): On becoming an effective teacher. Person-centered teaching, psychology, philosophy, and dialogues with Carl. R. Rogers and Harold Lyon. London.

gesellschaftlicher Entwicklungen die Digitalisierung der Lehre vorangetrieben wird. Schliessen sich humanistische personenzentrierte Ansätze und Digitalisierung der Lehre aus, weil einerseits Wert auf persönliche Begegnung und Dialog gelegt wird und andererseits technische Hilfsmittel diese zu ersetzen drohen? Ich meine wir sind herausgefordert, angesichts dieser Entwicklungen hochschuladäquate Formen effektiver Lehre zu entwickeln, Chancen digitaler Lernszenarien zu erkennen und sie in personenzentrierte Lehr- und Lernprozessgestaltung zu integrieren.

Konstantin

Damit kann ich gut mitgehen. Vor allem, weil du von **effektiver** Lehre gesprochen hast. Damit sind wir zurück beim Thema des Anfangs: «Qualität» aus der Sicht der Sozialen Arbeit und über sie hinaus. Nicht nur Klientinnen und Klienten haben ein Recht auf eine möglichst «gute» Soziale Arbeit, sondern die Studierenden und alle Akteure in der Gesellschaft, die auf gute Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter angewiesen sind, haben ein Recht auf qualitative Entwicklungen in der Hochschullehre. Diskursive Interaktionen über den Begriffsinhalt und die Entwicklungsperspektiven von Qualität sind dafür ebenso relevant wie normative und ethische Aspekte.

Eberhard

Es war unser Auftrag und Anliegen, qualitative Entwicklungen in der Sozialen Arbeit und an der Hochschule für Soziale Arbeit aus unterschiedlichen Perspektiven zu thematisieren und wir haben festgestellt, dass ein gemeinsames Verständnis von «Qualität» grundlegend für qualitative Entwicklungen ist. Dabei sollte die Spannung sichtbar werden zwischen normativer Setzung qualitativer Standards und einer diskursiven Annäherung an «Qualität», die sich insbesondere dort ergibt, wo Adressatinnen und Adressaten gleichsam Mitproduzentinnen und Mitproduzenten des zu Erreichenden sind und Qualität von mehreren Dimensionen definiert wird. Die Grundlagen der Profession Soziale Arbeit, ihr professionsspezifischer, politischer und berufsethischer Auftrag sprechen sehr dafür, sich bei der Frage nach ihrer Qualität gemeinsam mit ihren Adressatinnen und Adressaten mit der Wirkung sozialarbeiterischer Handlungen zu beschäftigen. Die Hochschule müsste den Qualitätsdiskurs forschend und lehrend anregen und begleiten und die Wirkung insbesondere ihrer Lehre gemeinsam mit ihren Studentinnen und Studenten und den Praxispartnerinnen und Praxispartnern kritisch erheben, um sie stetig zu verbessern. Qualitative Entwicklungen in Systemen ereignen sich am besten auf dem Weg der Beteiligung und Mitwirkung. Die Kernfrage scheint weniger zu sein, ob wir uns mit qualitativen Entwicklungen (dem Tagungstitel folgend) auf dem Königsweg oder Holzweg befinden. Vielmehr stellt sich die Frage, welchen gemeinsamen Weg Professionelle, Adressatinnen und Adressaten und Organisationen gehen können, um qualitative Entwicklungen zu verwirklichen – dies im Blick auf Soziale Arbeit und Hochschulen für Soziale Arbeit.

Konstantin

Auch das ist übrigens empirisch belegt: Wenn Sie sich anschauen, welche Massnahmen in der Erziehungshilfe die gewünschten Effekte haben, sind das in aller Regel Massnahmen mit einem hohen Partizipations- und Kooperationsgrad.²⁵ Ich denke, darauf können wir uns heute einigen, wenn wir über Qualität reden: Wir sollten die charakteristischen Grundsätze Sozialer Arbeit – Mitwirkung, Kooperation, Professionalität, die Orientierung an Menschen, ihren Problemen, aber auch ihren Fähigkeiten und Wissensbeständen – ernst nehmen. Darüber hinaus möchte ich Ihnen nahelegen, das Verlangen der demokratischen Öffentlichkeit und von Mittelgebern nach Qualitäts- und Wirkungsnachweisen **ebenso** ernst zu nehmen. Sie sollten hierin nicht nur ein notwendiges Übel sehen, sondern überlegen, wie diese Entwicklung Ihren eigenen Zielen nutzen kann. So, wie wir das Thema hier im Departement und am Institut für Sozialmanagement verstehen, müssen damit die Grundsätze Sozialer Arbeit und muss auch ein kritischer Geist nicht aufgegeben werden. So gestalten wir z.B. ein gerade beginnendes Projekt der kollaborativen Qualitätsentwicklung von Kinder- und Jugendheimen in der Schweiz und Ungarn bewusst partizipativ, um unterschiedliche Blickwinkel und Erfahrungshorizonte von Leitenden, Fachmitarbeitenden, jungen Erwachsenen, Kindern und Jugendlichen, aber auch von zuständigen Behörden für praxisnahe, kritische Reflexion und nachhaltige Weiterentwicklungen zu nutzen.

Wir werden es hier heute noch mehrmals sehen: Der Qualitätsdiskurs lebt in erster Linie von einer offenen, kritischen Auseinandersetzung. Fühlen Sie sich eingeladen, Teil dieses Diskurses zu sein.

Vielen Dank.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Departement Soziale Arbeit
Pfungstweidstrasse 96
Postfach 707
8037 Zürich

eberhard.zartmann@zhaw.ch
konstantin.kehl@zhaw.ch

²⁵ Macsenaere, Michael & Esser, Klaus (2015): Was wirkt in der Erziehungshilfe? Wirkfaktoren in Heimerziehung und anderen Hilfearten. 2., aktualisierte Auflage. München.
Tagung_Hochschule_Praxis_2017_Referat_Zartmann_Kehl.docx