

Claudia Dehn

## Modellprojekte qualifizieren – Wirksamkeit erhöhen



*Claudia Dehn*

- Geschäftsführerin der ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH, Hannover
- Soziale Verhaltenswissenschaftlerin (Psychologie, Soziologie, Philosophie)
- Marketing-Kommunikationswirtin (DAK)
- Zertifizierter Gestalt-Coach (GIK)
- Gutachterin in der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung
- Arbeitsschwerpunkte: Beratung von Organisationen in den Bereichen Bildung und Soziale Dienstleistung; Begleitung von Initiativen zur Demokratieförderung; Beratung bei und Begutachtung von Qualitätsentwicklungsprozessen; Sozialforschung

### **Aktuelle Veröffentlichung**

*Zech, Rainer; Dehn, Claudia (2017): Qualität als Gelingen. Grundlegung einer Qualitätsentwicklung in Bildung, Beratung und Sozialer Dienstleistung. Göttingen 2017: Vandenhoeck & Ruprecht*

### **Abstract**

Im folgenden Artikel wird beschrieben, wie Modellprojekte im Bundesprogramm „Demokratie leben!“ schnell und wirkungsvoll praxisnahes Wissen zu den relevanten Themen der Projektsteuerung erworben haben. Das von der Qualitätswerkstatt Modellprojekte initiierte und 2018 durchgeführte Qualifizierungsangebot der Qualitätszirkel besteht aus zwei eintägigen Seminaren, in denen jeweils zwei auf die Fragestellungen von Modellprojekten zugeschnittene Steuerungsthemen theoretisch vermittelt und praktisch erprobt werden. Mit den Qualitätszirkeln ist es sowohl aus Sicht der Teilnehmer\*innen als auch aus Veranstalterperspektive gelungen, die nachhaltige und wirksame Umsetzung der Modellprojekte dank einer Kombination von klar strukturierter Wissensvermittlung und demokratischen Lehr-Lernformen zu unterstützen.

**Claudia Dehn**

## **Modellprojekte qualifizieren – Wirksamkeit erhöhen**

Die Begriffe Qualität oder gar Qualitätsmanagement eignen sich gerade bei sozialen Projekten wenig dafür, Begeisterungstürme hervorzurufen und Engagement zu wecken. Das hat gute Gründe: Vielfach geht es beim Qualitätsmanagement nicht um die Qualität von (sozialer) Arbeit, sondern um bürokratieaufwändiges Management und um eine Vereinheitlichung von Prozessen und Abläufen, die nicht gegenstandsadäquat ist. Laut Ortman (2010, S. 220) liegt das an einer dreifachen Verschiebung und Ersetzung des Qualitätsmanagements:

- 1) von qualitativen Standards für die Substanz von Leistungen hin zu der Standardisierung der Leistungsprozesse,
- 2) von den tatsächlichen organisationalen Abläufen hin zur Standardisierung des Managements dieser Prozesse, und
- 3) vom tatsächlichen Management hin zu dessen Dokumentation.

Es steht also nicht mehr die Qualität der Arbeit, sondern die Qualität der Dokumentation des Managements der Arbeitsprozesse im Fokus gängiger Qualitätsmanagementsysteme. Wie Qualitätsentwicklung am Beispiel von Qualitätszirkeln hingegen so gestaltet

werden kann, dass sie die in Modellprojekten angelegte Qualität sichtbar macht und erhöht, ist Gegenstand dieses Artikels.

### **1. Qualitätsentwicklung für Modellprojekte**

Bei den Modellprojekten im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ stehen das Engagement von Menschen zu gesellschaftspolitischen Themen und Projekte zu ausgewählten Phänomenen gruppenbezogener Menschenfeindlichkeit, zur Demokratiestärkung im ländlichen Raum und zur Radikalisierungsprävention im Vordergrund. Ein hierzu passendes Qualitätsverständnis sollte ressourcenorientiert sein und Qualität als gutes Gelingen auffassen, was wiederum mit guter Arbeit in einer gerechten Gesellschaft und mit der Handlungsfähigkeit der beteiligten Menschen zusammenhängt (Zech, Dehn 2017, S. 18ff.). Die Angebote zur Qualitätsentwicklung sind somit als Hilfe zur Selbsthilfe zu verstehen, die den Initiator\*innen der Modellprojekte das Werkzeug an die Hand geben, um an den entscheidenden Stellschrauben so zu drehen, dass die Projektideen Wirklichkeit werden und nachhaltig gelingen. Dazu ist eine beteiligungsorientierte Bedarfserhebung unverzichtbar, die für die Praxis der Modellprojekte relevante Themen aus der Perspektive der Projektbeteiligten sichtbar macht, um sie anschließend in verschiedenen Angebotsformaten bearbeiten zu können.

Eine solche partizipative Bedarfser-schließung bildete den Auftakt des Beratungsprojekts Qualitätswerkstatt Modellprojekte (QMP). Die Qualitätswerkstatt Modellprojekte ist ein von der GesBiT Gesellschaft für Bildung und Teilhabe mbH initiiertes begleitendes Beratungsangebot, das Modellprojekte mit unterschiedlichen Formaten bei den projektübergreifenden Themen einer Modellförderung unterstützt. Sie kooperiert mit der Organisationsberatung ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH bei der Erarbeitung von Arbeitshilfen sowie bei der Durchführung von Fachworkshops und Qualitätszirkeln, die in diesem Artikel ausführlich dargestellt werden.

## 2. Nah dran an den Herausforderungen von Modellprojekten durch gezielte Bedarfser-schließung

Im Juni 2016 wurden den Teilnehmer\*innen in einem Kick-off-Workshop der Qualitätswerkstatt Modellprojekte die Ergebnisse der vorab durchgeführten schriftlichen Bedarfserhebung präsentiert und ihnen anschließend Gelegenheit gegeben, diese Ergebnisse zu ergänzen und die

wichtigsten Themen mit der beteiligungsorientierten Methode des aufsteigenden Verfahrens<sup>1</sup> miteinander abzustimmen. Über das für den Auftakt gesetzte Thema „Projekte steuern mit Zielen“ hinaus wurden als besonders relevant die Themen „Wirksamkeit und Selbstevaluation“, „Projektsteuerung und Erfolgskontrolle der Maßnahmenumsetzung“, „Zielgruppenerreichung und -bindung“, „Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit durch Modellprojekte“ sowie „Wissensmanagement“ identifiziert<sup>2</sup>. Zu diesen Themen wurden auf die Fragestellungen der Modellprojekte zugeschnittene Arbeitshilfen mit einem Umfang von jeweils etwa 25 bis 30 Seiten erarbeitet, die in Fachworkshops diskutiert und methodisch ausprobiert wurden.

## 3. Qualitätszirkel zur gezielten Qualifizierung von Modellprojekten

Im Unterschied zu den Fachworkshops, die sich an bis zu 40 Teilnehmende wenden und einen starken Anteil an Erfahrungsaustausch bieten, hatten die beiden 2018 durchgeführten Qualitätszirkel einen stärkeren Weiterbildungscharakter. Konzipiert wurden die Qualitätszirkel für später

---

<sup>1</sup> Beim aufsteigenden Verfahren handelt es sich um eine beteiligungsorientierte Methode, bei der in größer werdenden Gruppen komplexe Inhalte so miteinander ausgehandelt werden, dass in jeder Arbeitsphase immer nur zwei unterschiedliche Meinungen miteinander abgestimmt werden müssen. Eine Beschreibung der Methode findet sich hier: [http://www.qualitaets-portal.de/wp-](http://www.qualitaets-portal.de/wp-content/uploads/QB-1-Qualit%C3%A4tswerkzeug-Leitbildenwicklung-2017-03-21.pdf)

[content/uploads/QB-1-Qualit%C3%A4tswerkzeug-Leitbildenwicklung-2017-03-21.pdf](http://www.qualitaets-portal.de/wp-content/uploads/QB-1-Qualit%C3%A4tswerkzeug-Leitbildenwicklung-2017-03-21.pdf)

<sup>2</sup> Alle Arbeitshilfen sind zum kostenfreien Download verfügbar unter: <https://www.gesbit.de/demokratie-und-integrationsfoerderung/qualitaetswerkstatt-modellprojekte/arbeitshilfen/>

gestartete Modellprojekte, die an den in den Jahren 2016 und 2017 durchgeführten Fachworkshops nicht teilnehmen konnten. Um das Grundlagenwissen möglichst schnell nachholen zu können, wurde die Teilnehmer\*innenzahl der beiden eintägigen Qualitätszirkel auf 20 Personen begrenzt, die Lernzeit im Vergleich zu den Fachworkshops verlängert und es wurden jeweils zwei Themen an einem Tag bearbeitet. Die Teilnahme an beiden Qualitätszirkeln war obligatorisch, um einen Erkenntnisgewinn in allen bisher behandelten Themen gewährleisten und die entstehende Gruppenkohäsion nutzen zu können.

Der erste Qualitätszirkel, der im Juni 2018 stattgefunden hat, behandelte die Themen „Projekte steuern mit Zielen“ und „Zielgruppenerreichung und -bindung“; im September 2018 wurden beim zweiten Qualitätszirkel die Aspekte „Wirksamkeit und Selbstevaluation“ und „Projektsteuerung und Erfolgskontrolle der Maßnahmenumsetzung“ bearbeitet.

#### **4. Relevante Themen zur Erhöhung der Wirksamkeit von Modellprojekten**

Beim Zielmanagement bzw. dem Thema „Projekte steuern mit Zielen“ geht es um die Bedeutung einer klaren Zielorientierung für den Projekterfolg. Die Teilnehmer\*innen des ersten Qualitätszirkels wurden mit den wichtigsten Begrifflichkeiten rund um das Thema Steuerung mit Zielen vertraut

gemacht, um mehrdimensionale, eindeutig überprüfbare Ziele aufstellen zu können. Die Reflexion von Nutzen (und Grenzen) von Zielen und Maßnahmenplänen sowie der Unvermeidbarkeit von Zielkonflikten gehörte ebenfalls zum Programm des Vormittags des ersten Qualitätszirkels. Mit dem Zielkreuz bekamen die Projektinitiator\*innen ein Qualitätswerkzeug an die Hand, das aussagefähige Ziele zu formulieren hilft, die – unterstützt von daraus abgeleiteten Maßnahmenplänen – den Modellprojekten zum Gelingen verhelfen können.

„Zielgruppenerreichung und -bindung“ – das zweite Thema des ersten Qualitätszirkels – beschäftigt sich damit, die Qualität und Quantität der Kommunikation mit den je nach Programmbereich unterschiedlichen Zielgruppen zu erhöhen. Dazu haben die Teilnehmenden die zentralen Drehschrauben der Aufnahme und Fortführung von Kontakten zu den relevanten Adressat\*innen kennen gelernt und erfahren, wie diese wesentlichen Gestaltungsmöglichkeiten genutzt werden können. Zu diesen Gestaltungsmöglichkeiten gehören zum Beispiel:

- die aussagefähige Definition der Zielgruppen und die Beschreibung der für die Angebotsgestaltung wichtigen Merkmale;
- die Konzeption zielgruppenadäquater Angebote;
- der Einsatz passender Maßnahmen der Marketing-Kommunikation zur Gewinnung und Bindung relevanter Zielgruppen;

- die Kenntnis der verschiedenen Zugangsmöglichkeiten zu den Zielgruppen sowie
- der gezielte Umgang mit dem Marketing-Mix für Bildungs- und pädagogische Angebote, der ein integratives Modell zur Zielgruppenerreichung und -bindung darstellt, das die zuvor beschriebenen Gestaltungsmöglichkeiten in einer Matrix anschaulich zusammenbringt.

Der zweite Qualitätszirkel behandelte die Themen „Wirksamkeit und Selbstevaluation“ und „Projektsteuerung und Erfolgskontrolle der Maßnahmenumsetzung“. Dabei ging es um die Bedeutung der Wirkungsorientierung für Modellprojekte und die Unterscheidung der verschiedenen Wirkungsebenen der Projekte (Input, Output, Outcome, Impact). Die Teilnehmer\*innen beschäftigten sich mit den unterschiedlichen Arten von Evaluationen und den sachlogisch aufeinander aufbauenden Schritten eines Evaluationsprozesses. Sie machten sich vertraut mit dem Konzept der Selbstevaluation als einer besonderen Evaluationsform und lernten die wichtigsten Methoden der Selbstevaluation wie standardisierter Fragebogen, leitfadengestütztes Interview, Beobachtungsverfahren, Dokumentenanalyse sowie kreativ-expressive Methoden kennen. Ziel war es, die Projektinitiator\*innen zu befähigen, einfache und gleichzeitig wirkungsvolle Evaluationsdesigns für die eigenen Fragestellungen zu entwickeln und umzusetzen.

Der zweite Teil des zweiten Qualitätszirkels war dem Projektcontrolling als Instrument der Projektsteuerung und der Erfolgskontrolle der Maßnahmenumsetzung in Modellprojekten gewidmet. Dabei erfuhren die Beteiligten, dass Projektcontrolling nicht gleichbedeutend mit der Kontrolle extern gesetzter Anforderungen ist, sondern dass Projektcontrolling mit passenden Kenngrößen eine umfassende, transparente und auch inhaltliche Steuerung ermöglicht und damit die Wahrscheinlichkeit des Gelingens der Modellprojekte erhöht. Die Teilnehmer\*innen beschäftigten sich mit der Bedeutung von Anspruchsgruppen, Zielen und Kennzahlen sowie der Erfolgskontrolle für das Controlling ihrer Modellprojekte. Mit dem Controllingkreislauf lernten sie ein Instrument kennen und nutzen, das die Umsetzung und ggf. Umsteuerung der Planungen im Projektverlauf erleichtert.

## **5. Demokratische Lehr-Lernformen erhöhen den Professionalisierungseffekt**

Entsprechend dem unter Punkt 1 beschriebenen ressourcenorientierten Verständnis der Qualitätsentwicklung für Modellprojekte waren die Qualitätszirkel zwar inhaltlich und methodisch klar strukturiert, um eine Bearbeitung von jeweils zwei Themen an einem Seminartag zu ermöglichen, gleichzeitig legten die Veranstalter großen Wert auf möglichst demokratische Lehr-Lernformen. Denn es ist

„konsequent, dass ... Bildung für eine demokratische Gesellschaft auch demokratische Lehr- und Lernformen praktizieren muss“ (Hufer 2014, S. 234). Aus diesem Grund wurden die in den Theorieinputs vermittelten Themen und Methoden grundsätzlich anschließend in Gruppenarbeiten auf den Prüfstand gestellt. Die Arbeit an vorgegebenen, vereinheitlichten Fallbeispielen sorgte dafür, dass die Gruppenergebnisse vergleichbar und die Präsentationen damit für alle Teilnehmenden aufschlussreich waren. Die in der Anwendungsphase gemachten Erfahrungen und Erkenntnisse wurden von der Moderatorin während der Präsentationen dokumentiert und damit den Teilnehmenden für ihre künftige Arbeit in den Modellprojekten verfügbar gemacht.

Qualitätsentwicklung für Modellprojekte wie die dargestellten Qualitätszirkel kann sich nicht darauf beschränken, Daten und Informationen frontal zu vermitteln, sondern im Fokus steht der Wissenszuwachs der Teilnehmenden und damit die Erhöhung ihrer Handlungsfähigkeit. Die Unterscheidung von Wissen gegenüber Daten und Informationen hat sich nicht nur für das Wissensmanagement, sondern auch in der Bildungsdidaktik als sehr bedeutsam herausgestellt. Information kann bezeichnet werden als eine immaterielle und dynamische Qualität von Daten, die entsteht, wenn die Daten kontextgebunden von einer Person verwertet werden können. Wissen wiederum entsteht, wenn Informationen handlungspraktische Relevanz bekommen

haben. „Wissen ist also handlungspraktisch gewordene Information oder detaillierter: Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Menschen zur Lösung von Problemen einsetzen können. In diesem Zusammenhang kann man auch von Erfahrung sprechen, denn Erfahrung zeichnet sich dadurch aus, dass man in aktuellen Situationen Wissen über Vergangenes und Zukünftiges mobilisieren kann und so zu einer kompetenten Einschätzung einer Situation kommt. Wissen kann daher nur durch eigene Erfahrungen und Praxis erworben werden – gelernt werden zunächst nur Informationen.“ (Dehn 2018, S. 6f.) So verstanden, bezeichnet Wissen mehr als die rein kognitive Speicherung von Informationen, sondern Wissen ist die Umwandlung gelernter Informationen in Fähigkeiten und Kompetenzen.

## **6. Fazit: Qualitätszirkel ermöglichen handlungsrelevanten Wissenserwerb in komprimierter Zeit**

Dass in den Qualitätszirkeln nicht nur Informationen vermittelt, sondern in diesem Sinne tatsächlich neues Wissen erworben wurde, belegen die Aussagen der Teilnehmenden in den Evaluationsbögen zu den Qualitätszirkeln. Attestiert wird dem Format der Qualitätszirkel beispielsweise, dass die Gruppenarbeitsphasen „eine gute Anwendungsmöglichkeit des vorher Erarbeiteten“ boten, dass es „genug Raum für meine Fragen“ gegeben hat



und dass die Qualitätszirkel „neue Denkanstöße für die Steuerung meines Modellprojekts geliefert“ haben.

Nach Einschätzung der Veranstalter haben sich die Qualitätszirkel sehr gut bewährt, um später gestartete Modellprojekte schnell und wirkungsvoll zu professionalisieren. Zwar hätten sich manche Teilnehmende gewünscht, dass das Qualifizierungsangebot direkt zum Projektstart (oder am besten noch davor) zur Verfügung gestanden hätte, doch hat die zyklische Gestaltung der behandelten Themen dafür gesorgt, dass das erworbene Wissen auch im weiteren Projektverlauf sinnvoll angewendet werden kann.



Abb.: Der Projektzyklus

Zyklische Gestaltung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die bearbeiteten Aspekte der Projektsteuerung wie Zielmanagement, Zielgruppenerreichung und -bindung, Selbstevaluation und Projektcontrolling nicht als einmalig abzuhandelnde Tätigkeiten aufgefasst wurden, sondern dass sie in den verschiedenen Projektphasen immer wieder unter neuen Blickwinkeln und Fragestellungen relevant werden. Damit entspricht die Logik der behandelten Themen der der Modellprojekte selbst, die gekennzeichnet ist durch einen zyklischen Verlauf der Projektphasen (siehe Abbildung).

## Literatur

Dehn, Claudia (2018): Arbeitshilfe Wissensmanagement in Projekten. Qualitätswerkstatt Modellprojekte im Bundesprogramm "Demokratie leben!". Gemeinsame Publikation mit der GesBiT GmbH, Berlin

Hufer, Klaus-Peter (2014): Politische Bildung in der Erwachsenenbildung. In: Sander, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Politische Bildung. Schwalbach/Ts.: Wochenschau, S.231-238

Ortmann, Günther (2010): Organisation und Moral. Weilerswist: Velbrück

Zech, Rainer; Dehn, Claudia (2017): Qualität als Gelingen. Grundlegung einer Qualitätsentwicklung in Bildung, Beratung und Sozialer Dienstleistung. Göttingen 2017: Vandenhoeck & Ruprecht