

Ana-Maria Stuth, Quifd

In den vergangenen 20 Jahren hat die Frage nach Qualität und Qualitätsentwicklung<sup>1</sup> in Freiwilligendiensten an Bedeutung zugenommen, was auf den gesteigerten Wunsch der Geldgeber, auch im sozialen Bereich Qualität zu messen und zu kontrollieren, zurückzuführen ist. Daraufhin wurde das aus der Wirtschaft stammende Instrument des Qualitätsmanagement im sozialen Bereich eingeführt, insbesondere um Mängel zu beheben und die Wirksamkeit nachzuweisen.<sup>2</sup>

Die stärkere Beschäftigung mit Qualitätsentwicklung in den Freiwilligendiensten wird dadurch sichtbar, dass immer mehr Träger, Verbände und Verbänden in den letzten Jahren Qualitätsstandards für ihren Arbeit entwickelten: Auf Bundesebene die Bundesarbeitskreise FSJ und FÖJ<sup>3</sup> auf Ebene der Trägerverbände, z.B. Evangelische Freiwilligendienste für junge Menschen, Katholische Bundesarbeitsgemeinschaft für Freiwilligendienste, Deutsches Rotes Kreuz, Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung sowie auf der Ebene der Trägerverbände in den internationalen Freiwilligendiensten, wie z.B. das *fid-* Netzwerk international<sup>QM</sup>. Darüber hinaus haben einzelne Verbände verschiedene Instrumente entwickelt, mit deren Hilfe sie ihre Träger in der Qualitätsentwicklung unterstützen können – Qualitätszirkel, Bench-marking, Evaluation etc.

Vor dem Hintergrund die Qualität in Freiwilligendiensten zu fördern, wurde 2003 auch die Agentur Quifd – Qualität in Freiwilligendiensten gegründet. Die Agentur hat Qualitätsstandards für die Freiwilligendienste mit Wissenschaftlern und Praktikern entwickelt, die träger- und programmübergreifend eingesetzt werden können und bietet auf dieser Grundlage ein unabhängiges Zertifizierungsverfahren für Inlandsträger, Entsendeorganisationen und Einsatzstellen von Freiwilligendiensten an. Darüber hinaus unterstützt Quifd die Qualitätsentwicklung durch Fortbildung, Beratung und verschiedenen Austauschangebote.

Die Qualität in Freiwilligendiensten ist jedoch mit der Entwicklung der Qualitätsstandards auf verschiedenen Ebenen, durch die Einführung von Verfahren zur Qualitätsmessung und der Arbeit von Quifd nicht ein für alle Male definiert. Qualitätsentwicklung ist ein Prozess. In diesem Prozess müssen die aktuellen Bedarfe der Kunden wie der Freiwilligen oder auch der Einsatzstellen erhoben werden, um zu prüfen, ob das den Qualitätsstandards zugrunde gelegte Verständnis von

---

<sup>1</sup> „Zur Qualitätsentwicklung gehören Maßnahmen und Vorkehrungen zur Planung, Lenkung und Verbesserung von Produkten/Leistungen und Verfahren ihrer Herstellung. Der Begriff wird in der Sozialarbeit gegenüber dem eher technisch konnotierten Begriff der Qualitätssicherung bevorzugt, weil er den dynamischen Aspekt von Qualität betont.“ (BMFSFJ: QM- Kompendium, [www.qs-kompendium.de/glossar.0.290.html](http://www.qs-kompendium.de/glossar.0.290.html))

<sup>2</sup> vgl. **Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit**, Merchel 2004, S.14 ff.

<sup>3</sup> z.B. die Qualitätsstandards des Bundesarbeitskreises FSJ für die Qualitätsentwicklung zwischen Trägern und Einsatzstellen <http://profsjde.h1087028.serverkompetenz.net/index.php?name=CmodsDownload&file=index&req=getit&lid=4>

Freiwilligendiensten sich verändert hat. Künftige Bedarfe von Freiwilligen und Einsatzstellen müssen antizipiert werden.

Die Veränderung von Förderprogrammen und die Einführung neuer Programme, wie z.B. *Generationsübergreifende Freiwilligendienste (2005)*, *weltwärts (2008)*, *Bundesfreiwilligendienst und Internationaler Jugendfreiwilligendienst (2011)* führen zu höheren Freiwilligenzahlen, die wiederum höhere/andere Qualitätsanforderungen an die Träger und Einsatzstellen stellen. Die Einführung neuer Förderprogramme führt auch dazu, dass Organisationen, die bislang keine Freiwilligendienste durchgeführt haben, solche anbieten. Neue Organisationen stehen in der Pflicht erst lernen zu müssen, wie Freiwilligendienste funktionieren und erproben, wie sie Qualität sichern. Konkret bedeutet dies, dass Organisationen, die mehr Freiwilligendienstplätze anbieten, die vorhandene Qualität beibehalten und Organisationen, die Freiwilligendienste zum ersten Mal anbieten, zunächst Qualitätsstrukturen und -prozesse aufbauen müssen.

Die durch die neuen Freiwilligendienstprogramme induzierten Veränderungen, aber auch die Veränderungen der Bedarfe und Ansprüche der Freiwilligendienstleistenden durch kürzere Schulzeiten, den Bolognaprozess oder veränderte Motivation für einen Freiwilligendienst<sup>4</sup> bieten zurzeit einen Anlass, um die Freiwilligendienste und die Anforderungen an ihre Qualität kritisch zu betrachten: *Was ist Qualität in Freiwilligendiensten? – Welche Erfahrungen haben wir mit Qualitätsentwicklung in Freiwilligendiensten bislang gemacht? – Welche Lücken haben wir in der Qualitätsentwicklung? – Welche Bedeutung hat Qualitätsentwicklung für die Freiwilligendienste? – Wer ist für die Qualitätsentwicklung in welcher Weise verantwortlich? – Was braucht man um Qualität zu sichern und zu entwickeln?*

### **Was ist Qualität in Freiwilligendiensten?**

Obwohl die Qualitätsstandards der verschiedenen Trägergruppen sich in der Schwerpunktsetzung, der Strukturierung und dem Detailliertheitsgrad voneinander unterscheiden, findet man viele Überschneidungen in der Definition der Qualität von Freiwilligendiensten.

Die Qualität wird dadurch gewährleistet, dass die Anbieter von Freiwilligendiensten

- definieren, welche Ziele und Wirkungen mit dem Freiwilligendienst bei den Freiwilligen erreicht werden sollen,
- Auswahlkriterien festlegen,
- ein pädagogisches Konzept festschreiben (Lernziele, Unterstützungsangebote etc.) und eine pädagogische Begleitung anbieten, eine qualifizierte fachliche Begleitung und Einarbeitungsprogramme in der Einsatzstelle anbieten,

---

<sup>4</sup> Auslandsträger berichten von einer stärkeren Karriereorientierung bei den jungen Menschen und dass die Erwartungen an die Träger in den letzten Jahren gestiegen seien. Für die Inlandsträger stellt sich nun vor dem Hintergrund der Beendigung des Zivildienstes die Frage, wie man junge Menschen zu einem Freiwilligendienst im sozialen Bereich motivieren kann und wie neue Zielgruppen für den Freiwilligendienst gewonnen werden können.

- regelmäßige Reflexion des Einsatzes mit den Freiwilligen durchführen,
- eine Anerkennungskultur für die Freiwilligen leben  
(Begrüßung, Verabschiedung, die Integration in die Einsatzstelle, z.B. durch die Teilnahme an Teamsitzungen, qualifiziertes Zertifikat),
- einen Krisenplan mit klaren Zuständigkeiten der Beteiligten haben,
- eine persönliche Begleitung anbieten, die regelmäßig das Gespräch mit den Freiwilligen sucht,
- Austausch der Freiwilligen untereinander ermöglichen
- Eine gute Zusammenarbeit zwischen Träger und Einsatzstelle durch klare Zuständigkeiten sicherstellt und
- eine Evaluation der Dienste mit Freiwilligen, Einsatzstellen und Träger durchführen.

Diese Qualitätsstandards sind Mindestanforderungen an einen guten Freiwilligendienst und können nicht zur Debatte stehen.

Nichtsdestotrotz können diese Mindeststandards auf unterschiedlichen Wegen implementiert werden. Es gibt nicht den goldenen Weg, der für alle Träger und Einsatzstellen funktioniert. Das Ziel kann auf unterschiedliche Wege erreicht werden. Dies soll auch eine Warnung vor Überregulierung sein, die durch Qualitätsstandards erzwungen werden kann.

Wir haben heute Standards für Struktur- und Prozessqualität in den Freiwilligendiensten, d.h. wir können sagen, welche Rahmenbedingungen notwendig sind, wie die Prozesse gestaltet sein müssen, um Qualität in Freiwilligendiensten zu haben. Nichtsdestotrotz wissen wir nur teilweise, was die Qualität der Dienste ausmacht.

Qualität wird nämlich auf drei Ebenen gesichert: **Struktur** (z.B. Rahmenbedingungen - gutes pädagogisches Konzept, Anzahl der Pädagogen), **Prozess** (z.B. Gestaltung der Auswahl, pädagogische Begleitung) und **Ergebnis** (z.B. Zufriedenheit der Freiwilligen und Einsatzstellen, Veränderungen bei den Freiwilligen).

Zurzeit existieren keine Standards für die Ergebnisqualität. Um Standards für Ergebnisqualität festzulegen, wäre es notwendig, dass Träger die durch die Freiwilligendiensten induzierten Veränderungen bei den Freiwilligen und Einsatzstellen messen. Dafür fehlen zurzeit die Instrumente.

Wenn Anbieter von Freiwilligendiensten Instrumente hätten, um die durch den Freiwilligendienst induzierten Veränderungen bei den Freiwilligen (z.B. Kompetenzentwicklung, berufliche Orientierung) bzw. bei den Einsatzstellen (z.B. zusätzliche/verbesserte Angebote, mehr Zeit für die Zielgruppen zur Verfügung) zu messen, könnten sie feststellen, ob sie die erwünschten Wirkungen erzielen. Auf dieser Grundlage könnten auch Standards für Ergebnisqualität formuliert werden, so dass Anbieter von Freiwilligendiensten ihre Prozesse so steuern, dass sie erwünschte Wirkungen

verstärken bzw. negative Wirkungen vorbeugen.

Um Instrumente für die Messung der Ergebnisqualität zu entwickeln, benötigen die Anbieter von Freiwilligendienste die Unterstützung der Wissenschaft und Politik. Die wissenschaftliche Kompetenz ist notwendig, um Instrumente zu entwickeln, die tatsächlich die Veränderungen messen, die sie messen wollen. Die Politik kann – wie vor einigen Jahren die Qualitätsentwicklung – nun Wirkungsstudien fördern.

### **Wer ist für die Qualität in Freiwilligendiensten verantwortlich?**

Der Träger erbringt wichtige Leistungsanteile – wie z.B. Auswahl, pädagogische Begleitung – und er kann zudem als Unterstützer und Korrektiv für die Arbeit der Einsatzstelle wirken. Die Qualität der Freiwilligendienste kann jedoch nur dann gesichert werden, wenn auch die Einsatzstellen sich an Qualitätsstandards halten. Wie oben dargelegt, haben Träger(verbünde) von Freiwilligendiensten Qualitätsstandards für ihre eigene Arbeit sowie teilweise für die der Einsatzstellen entwickelt.

Da die Freiwilligendienste für die Einsatzstellen nicht das „Kerngeschäft“ darstellen, können diese nur begrenzte Ressourcen für die Qualitätsentwicklung in diesem Bereich einsetzen. Daher ist es wichtig, dass Einsatzstellen über die Qualitätsstandards hinaus auch Unterstützung und Begleitung erhalten, um die Qualität sicherzustellen. Ohne eine solche Unterstützung werden einige Einsatzstellen es nicht schaffen, den Freiwilligen die notwendige Qualität anzubieten.

Verschiedene Elemente könnten helfen, eine hohe Qualität in den Einsatzstellen anzubieten:

- Vorlagen für Einarbeitungsprogramme
- Profile für fachliche Anleiter
- Weiterbildung und Reflexionsworkshops für die Anleiter
- Partner, die Fragen bei Problemen beantworten
- Beispiele guter Praxis für die Begleitung der Freiwilligen
- Beispiele für die Anerkennungskultur
- Regelmäßige Gespräche mit Dritten über die Begleitung
- Vermittlung in Konfliktfällen

Darüber hinaus müssen Träger mit ihren Einsatzstellen klären, wer für die Weitervermittlung der Freiwilligen beim Scheitern eines Einsatzes zuständig ist und wie mit Einsatzstellen umgegangen werden soll, die ihren Verpflichtungen nicht nachkommen.

Es stellt sich nicht nur auf Trägerebene die Frage, wer Qualität sichert und entwickelt, sondern auch welche Rolle die Geldgeber im Sinne einer Qualitätskontrolle übernehmen. Die neu aufgelegten Freiwilligendienstprogramme stellen mehr finanzielle Ressourcen zur Verfügung und ermöglichen einer größeren Anzahl an (jungen) Menschen einen Freiwilligendienst zu leisten. Sie

führen jedoch auch zu einer stärkeren Zentralisierung und einem zunehmenden Interesse der Geldgeber die Qualität zu sichern und zu entwickeln. Der Geldgeber setzt nunmehr nicht nur die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Mittelvergabe, sondern stellt auch höhere Anforderungen an die Qualität und wird zur Kontrollinstanz dafür.

Dabei drängt sich jedoch die Erkenntnis auf, dass Anbieter von Freiwilligendiensten einer Einrichtung, die gleichzeitig Geldgeber und Kontrollinstanz ist, kaum ihre Schwächen offen legen würden. Das ist aus Abschlussberichten von Zuwendungen sehr gut bekannt. Qualitätsentwicklung lebt jedoch von der Auseinandersetzung mit Schwächen und dem kritischen Blick von außen. Obwohl die staatliche Unterstützung und Forderung nach Qualitätsentwicklung notwendig und sinnvoll ist, kann nur eine zivilgesellschaftlich organisierte unabhängige Instanz für Qualitätsentwicklung und -kontrolle die Träger und die Einsatzstellen in der Praxis dabei unterstützen, Qualitätsstandards zu implementieren und weiterzuentwickeln.

### ***Welche Bedeutung hat Qualitätsentwicklung für die Freiwilligendienste?***

Qualitätsentwicklung bietet viele Vorteile: Sie ermöglicht eine strukturierte Reflexion der eigenen Arbeit anhand von gesetzten Zielen und Standards. Dies führt zu einer besseren Organisation der Arbeitsprozesse und macht diese reproduzierbar durch andere oder neue Kollegen, d.h. die Leistungsfähigkeit der Einrichtung wird verbessert. Gute Strukturen und Prozesse minimieren Fehler und beugen Risiken vor und steigern dadurch die Zufriedenheit der Freiwilligen und der Einsatzstellen. Qualitätsentwicklung spart langfristig Ressourcen!

Qualitätsentwicklung trägt zu einer kontinuierlichen Verbesserung in der Einrichtung, indem die veränderten Bedarfe der Freiwilligen und der Einsatzstellen kontinuierlich überprüft und die Qualitätsstandards (Prozesse und Strukturen) daran angepasst werden. Die überarbeiteten Standards werden wiederum in die Praxis implementiert und deren Implementierung wird anhand von Evaluationsdaten (z.B. Einschätzung der Freiwilligen und Einsatzstellen zur Begleitung, den Seminaren) erneut überprüft. Die Ergebnisse dieser Evaluationen helfen dann, die Standards kritisch zu hinterfragen und die Implementierung wieder neu zu planen. Das ist der Zyklus, der in der Qualitätsentwicklung kontinuierliche Verbesserung (PDCA) genannt wird.

### **Was braucht man für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung?**

Qualitätsentwicklung braucht einerseits Ressourcen, Partizipation und Schulung der Beteiligten und andererseits unabhängige Begleitung und Überprüfung.

Damit Qualitätsentwicklung erfolgreich ist, müssen Bereitschaft und Ressourcen vorhanden sein: Die Mitarbeiter müssen sich bereit erklären einen solchen Entwicklungsprozess mitzugestalten. Die Organisationen müssen das Personal für Qualitätsentwicklung frei und finanzielle Mittel zur Verfügung stellen. Die Geldgeber müssen Ressourcen anbieten und Anreize für Qualitätsentwicklung geben. Ressourcen, indem die Mittel, die in Qualitätsentwicklung investiert werden, im Rahmen der Zuwendungen abrechenbar sind und Anreize, indem nach einer

Übergangsphase Qualitätsentwicklung ein Maßstab für die Förderung ist.

Qualitätsentwicklung ist ein Prozess, der dann am wirksamsten ist, wenn alle Mitarbeiter einbezogen werden und in einem partizipativen Prozess die Standards bzw. die Umsetzung gestalten können. Erst durch eine kritische Auseinandersetzung mit Qualitätsentwicklung steigen die Akzeptanz und die Bereitschaft, auch Ressourcen in den Prozess zu investieren.

Damit Mitarbeiter von Freiwilligendiensten die Qualitätsentwicklung positiv gestalten können, müssen sie einen Raum haben, in dem sie die Qualitätsentwicklung reflektieren können, regelmäßig in Qualitätsfragen geschult werden und sich mit Kollegen (auch aus anderen Organisationen) über die Erfahrung mit Qualitätsentwicklung und Beispiele guter Praxis austauschen können.

Qualität profitiert von einer unabhängigen Begleitung und Überprüfung. Quifd hat durch die Zertifizierungen beobachten können, dass die zertifizierten Organisationen sich stetig weiterentwickeln. Aus Sicht der Zertifizierten spielen für diese Entwicklung die unabhängigen Empfehlungen der Gutachter sowie die alle zwei Jahre anstehende Überprüfung eine wichtige Rolle.

All diese Verbesserungen sind auch dann möglich, wenn keine externe Zertifizierung angestrebt wird. Aber eine externe Prüfung bringt darüber hinaus gehende Vorteile:

- den unabhängigen Blick von außen sowie Hinweise und Empfehlungen,
- regelmäßige Beschäftigung mit Qualität im Rahmen der erneut anstehenden Prüfung,
- Qualität wird nach außen sichtbar gemacht,
- es wird Transparenz und Vergleichbarkeit zwischen den Anbietern von Freiwilligendiensten hergestellt,
- es wird die Position gegenüber den Kooperationspartnern gestärkt,
- sie bietet Orientierungshilfe für potenzielle Freiwilligen, Öffentlichkeit und Politik, Geldgebern und Partnerorganisationen und
- Organisationen erhalten dadurch Bestätigung und Anerkennung für das Geleistete.

Vor dem Hintergrund der Einführung neuer Förderprogramme und der steigenden Fördermittel in den Freiwilligendiensten erscheint es wichtig, dass möglichst bald die Debatte über die Anzahl der Freiwilligen und die Ausgestaltung der Förderbedingungen von der Frage nach Qualitätsentwicklung abgelöst wird. Dafür sollten die Bedarfe der Freiwilligen und Einsatzstellen überprüft, die Qualitätsstandards ggf. angepasst werden und die Arbeit noch stärker an Qualitätsstandards ausgerichtet werden.