

Susanne Saliger

---

## Qualität in Freiwilligendiensten

In den vergangenen 25 Jahren hat die Debatte um die Qualitätsentwicklung und Wirkungserfassung in Freiwilligendiensten an Intensität gewonnen: Zum einen folgt die Auseinandersetzung mit Qualitätsmanagement<sup>1</sup> in Freiwilligendiensten einem allgemeinen Trend, im Bereich der sozialen Dienstleistungen bzw. der Sozialarbeit Konzepte aus der Wirtschaft zu übernehmen (Merchel 2010, 14 ff.). Zum anderen haben die fördernden Ministerien wie in vielen anderen sozialen Bereichen ihre Zuwendungen an die Qualitätssicherung und -entwicklung geknüpft (Engels et al. 2005, 68-71). Folglich kann man im Bereich der Freiwilligendienste im o. g. Zeitraum einen Zuwachs an Qualitätsmanagementverfahren und -instrumenten beobachten.

### Gemeinsames Qualitätsverständnis?

Qualität wird i. d. R. aus Kundenperspektive definiert und bezeichnet „die (...) potentielle Erfüllungsmöglichkeit von subjektiven oder intersubjektiven Bedürfnissen durch ein Objekt oder einen Prozess“ (Worel 2002, 21). Wenn in Freiwilligendiensten Qualität definiert wird, werden demnach die Interessen, Bedürfnisse und Wünsche der Freiwilligen, der Einsatzstellen sowie der Geldgeber und teilweise auch die Vorstellungen des Trägers zu einem guten Freiwilligendienst berücksichtigt. Die Definition eines „guten“ Freiwilligendienstes ist daher nicht gegeben, sondern abhängig von dem Verständnis der Kundenperspektive sowie von den eigenen Wertvorstellungen. Qualität ist konstruiert, normativ, subjektiv und relativ (Merchel 2010, 39).

Die unterschiedlichen Verständnisse von Qualität in Freiwilligendiensten spiegeln sich in den trägergruppenspezifischen Qualitätsmanagementinstrumenten wider: Die verschiedenen Trägergruppen entwickelten und weiterentwickeln eigene Qualitätsstandards verbunden mit unterschiedlichen Evaluierungsformaten wie z. B. Freiwilligenbefragungen, Benchmarking, interne Fremdevaluation oder Evaluation durch die Bundestutorate. „Qualitätsstandards oder Qualitätskriterien“ sind dabei als „Wertmaßstab für die Beurteilung von Arbeitsergebnissen und Arbeitsabläufen“ zu verstehen (Engelhardt 2001, 140).

---

<sup>1</sup> In diesem Artikel werden Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung synonym benutzt.

An dieser Entwicklung, dass die verschiedenen Trägergruppen jeweils eigene Qualitätsstandards und eigene Wege entwickelt haben, um diese zu messen, wird deutlich, dass es unterschiedliche Verständnisse von Qualität in den Freiwilligendiensten gibt.

Qualitätsinstrumente wurden nicht nur innerhalb der Träger und -gruppen, sondern auch trägergruppenübergreifend entwickelt, als Bemühung, ein gemeinsames Qualitätsverständnis zu erarbeiten: Der *Bundesarbeitskreis FSJ* entwickelte 2006 bzw. 2007 *Mindeststandards für die Zusammenarbeit zwischen Trägern und Einsatzstellen* bzw. zur *Pädagogischen Begleitung* als Anleitung für die ihnen angeschlossenen Träger (BAK-FSJ 2006; 2007). In den internationalen Freiwilligendiensten hat das *fid-Netzwerk international*<sup>QM</sup> 2010-2012 Qualitätskriterien für Entsende- und Partnerorganisationen erarbeitet. Auf dieser Grundlage wurden 2013 Gütekriterien entwickelt, die eine externe Evaluation durch die *Gütegemeinschaft Internationaler Freiwilligendienste e. V.* ermöglichen. Die *Agentur Quifd – Qualität in Freiwilligendiensten* hat 2003-2005 Qualitätsstandards für Trägerorganisationen von Internationalen Freiwilligendiensten, von Inlandsdiensten sowie für Einsatzstellen erarbeitet und diese in den vergangenen Jahren wiederholend aktualisiert. Ergänzt werden die drei Qualitätshandbücher durch Standards für internationale Freiwilligendienstleistende in Deutschland (sog. Incoming-Freiwillige). Die Quifd-Standards können durch eine externe Evaluation im Rahmen eines Zertifizierungsverfahrens überprüft werden und sollen so eine Vergleichbarkeit zwischen den Trägern gewährleisten.

Werden trägergruppeninterne und übergreifende Qualitätssysteme verglichen, so lassen sich Vor- und Nachteile erkennen: Der Vorteil eines trägergruppenbezogenen Qualitätssystems ist, dass es die Spezifika der Trägergruppen herausstellt, die Träger auf Mindeststandards verpflichtet und den Anlass bietet, sich (wiederholend) über diese Standards zu verständigen. Auch sind dann die Standards ein Unterscheidungsmerkmal zu anderen Trägergruppen und können so für die Öffentlichkeitsarbeit und Legitimation gegenüber den Förderern eingesetzt werden. Ein trägergruppenübergreifendes System macht die Arbeit von Trägerorganisationen vergleichbar und erleichtert so zu erkennen, wo die Träger in Bezug auf Qualität stehen und welche Entwicklungspotenziale es gibt.

Trotz der Unterschiede beruhen all diese Instrumente auf einem gemeinsamen Grundverständnis, was die Qualität in Freiwilligendiensten ausmacht: Zum einen gehen sie davon aus, dass sich der Freiwilligendienst positiv auf die Freiwilligen, auf die Arbeit der Einsatzstellen und auf die Gesellschaft auswirkt. Zum anderen machen alle o. g. Instrumente Vorgaben zur Struktur- und Prozessqualität, indem sie Ziele und Standards zu den wesentlichen Prozessen und Strukturen des Freiwilligendienstes formulieren. Strukturqualität bezieht sich dabei auf die „notwendigen Rahmenbedingungen“, die für einen guten Freiwilligendienst erforderlich sind, z. B. die Anzahl der pädagogischen MitarbeiterInnen oder dem Vorhandensein eines pädagogischen Konzeptes. Die Prozessqualität bezeichnet die „Beschaffenheit [der] Aktivitäten, die geeignet und notwendig sind“ (Merchel 2010, 42), um einen guten Freiwilligendienst zu gestalten, z. B. der Auswahlprozess und der Prozess der pädagogischen Begleitung mit

ihren jeweiligen Schritten. Von der Struktur- und Prozessqualität wird als dritte Dimension die Ergebnisqualität unterschieden, d. h. die Veränderungen, die bei den Freiwilligen oder in den Einsatzstellen durch den Freiwilligendienst entstehen oder Auskunft über die Zufriedenheit der Beteiligten geben (Merchel 2010, 39-42).

Werden die Qualitätsstandards systematisch in die Arbeit der Organisation implementiert und regelmäßig intern oder extern auf ihre Einhaltung überprüft und anschließend Verbesserungsvorschläge eingearbeitet, kann man von Qualitätsmanagement bzw. Qualitätsentwicklung sprechen. Ein solches Qualitätsmanagement hat sich bei vielen Trägern von Freiwilligendiensten etabliert. Die damit einhergehenden Vor- und Nachteile werden im Folgenden diskutiert.

### **Chancen und Risiken von Qualitätsmanagement**

Qualitätsmanagement bringt Organisationen nur dann einen Nutzen, wenn es den Träger veranlasst, Ziele für das eigene Handeln zu definieren, Prozesse bewusst zu gestalten, überprüfbar zu machen und diese stetig zu verbessern. Wird Qualitätsmanagement ausschließlich als Kontroll- oder Legitimationsinstrument eingesetzt, sei es auf Druck der Leitungsebene oder der Geldgeber, kann es negative Auswirkungen haben (Merchel 2010, 191).

Qualitätsmanagement ermöglicht den Trägern von Freiwilligendiensten, ihre Arbeit strukturiert zu reflektieren, Fehler zu minimieren und Risiken zu verringern. Qualitätsmanagement macht die eigene Arbeit nachvollziehbar, überprüfbar und kann für Verbesserungen genutzt werden (Wagner und Käfer 2008, 40, 137). Qualitätsstandards und Prozessbeschreibungen machen zudem Prozesse reproduzierbar. Sie garantieren, dass die gleiche Qualität auch im nächsten Jahr gewährleistet werden kann, auch wenn z. B. neue MitarbeiterInnen die Prozesse gestalten.

Das Beschreiben der Prozesse ist jedoch aufwendig und wird daher von MitarbeiterInnen kritisch im Hinblick auf dessen Nutzen hinterfragt. Daher sollte man prüfen, in welchem Maße Beschreibungen notwendig sind und Checklisten nur dann entwickeln, wenn diese im Alltag auch eingesetzt werden.

Qualitätsmanagement wird im sozialen Bereich dann besonders kritisch betrachtet, wenn es auf Druck von außen übergestülpt wurde. Um dem so entstehenden Widerstand vorzubeugen, müssen die MitarbeiterInnen von Anfang an an der Entwicklung beteiligt werden: Der Mehrwert muss gut kommuniziert werden und die MitarbeiterInnen müssen das System auch später mitgestalten können (Straus 1998, 77). Diese Kritik wurde auch bei der Einführung einer verpflichtenden Zertifizierung im weltwärts-Förderprogramm laut. Der Wunsch nach einer unabhängigen Zertifizierung kam aus der Trägerlandschaft, wurde jedoch nicht von allen geteilt. Die Erfahrung aus der Praxis zeigt, dass viele Organisationen dennoch durch die Systematisierung und Reflexion ihrer Arbeitsprozesse und Strukturen einen Mehrwert durch eine externe Prüfung hatte.

Ein gutes Qualitätsmanagement hat zum Ziel, die Kundenzufriedenheit zu steigern. Genau das setzt ein anderer Kritikpunkt an Qualitätsmanagement im pädagogischen Bereich an. Der Lernprozess bei den Freiwilligen kann erfolgreich gewesen sein, aber (zumindest kurzfristig) Unzufriedenheit bei den Lernenden ausgelöst haben.

### **Zertifizierung zwischen notwendigem Übel und Qualitätsentwicklung**

Zertifizierungen haben sich im sozialen Bereich teilweise als Nachweisverfahren für Qualität etabliert, werden jedoch auch sehr kritisch bewertet (Merchel 2010, 183ff.). Auch in den Freiwilligendiensten haben einige Träger eine Zertifizierung nach *ISO 9001* oder *EFQM*, nach der *Gütegemeinschaft Internationaler Freiwilligendienste e. V.* oder nach *Quifd* durchgeführt. Nichtsdestotrotz wird der Nutzen von Zertifizierungen in den Freiwilligendiensten kritisch diskutiert.

Die Erfahrungen von Quifd zeigen jedoch, dass eine Zertifizierung durchaus einen Mehrwert im Sinne von Qualitätsentwicklung haben kann. Indem externe GutachterInnen die Entwicklung eines Trägers bewerten und Empfehlungen aussprechen, erhält die Organisation eine externe Rückmeldung zu ihrem Qualitätsmanagement, sie wird auf blinde Flecken hingewiesen und bekommt alternative Wege zur Umsetzung des Dienstes aufgezeigt. Wir konnten in der Praxis beobachten, dass die Zertifizierung bei den beteiligten Organisationen zu einer Qualitätsentwicklung geführt hat. Die regelmäßigen Rezertifizierungen bieten einen Anlass, sich erneut mit dem Stand der eigenen Qualität zu befassen und können so einen Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung leisten.

Neben den Nutzen sind Zertifizierungen auch mit einem Arbeitsaufwand verbunden, den die Träger auf sich nehmen. Von Vorteil für die Trägerorganisationen wäre hier, wenn die Kosten einer Zertifizierung (anteilig) von Zuwendungsgebern übernommen werden würden.

Nichtsdestotrotz birgt jedes Zertifizierungsverfahren die Gefahr, dass Geldgeber es zur Voraussetzung für die Mittelvergabe machen, so wie es im *weltwärts*-Förderprogramm zu beobachten ist. Eine externe Zertifizierung kann jedoch auch Vorteile gegenüber einer Prüfung durch eine Förderinstanz haben. In einem externen Qualitätsaudit geht es stets auch um das Entwicklungspotenzial der Organisation, während Geldgeber sich i. d. R. nur auf die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien fokussieren.

Eine Zertifizierung dient auch der Transparenz gegenüber Freiwilligen, Eltern, Partnerorganisationen und Geldgebern und zeigt, dass der Träger bemüht ist, seine Qualität zu halten und zu verbessern. Da aufgrund des demographischen Wandels die Konkurrenz um Freiwillige steigt, ist anzunehmen, dass Zertifizierungen auch in diesem Hinblick in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden. Denn das Feld der Freiwilligendienste ist für potentielle Freiwillige komplex und scheint unübersichtlich. Bislang gibt es wenige Orientierungspunkte bei der Entscheidung für einen Träger; und nicht alle Freiwilligen können auf Rückmeldungen ihrer Peers zurückgreifen.

Trotz all der berechtigten Einwände und Befürchtungen hinsichtlich Qualitätsmanagement zeigt die Praxis, dass damit Vorteile verbunden sind/ sein können. Jeder Träger muss hierbei für sich entscheiden, welche Instrumente zu seiner Arbeit passen und in welchem Maße er sie einsetzen möchte und kann.

## Literatur

BAK-FSJ. 2006. Beschluss des BAK-FSJ vom 17./18. September 2006. Qualitätsentwicklung im FSJ, Mindeststandards für die Zusammenarbeit von Trägern und Einsatzstellen. [https://www.blsv.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/BFD/Handbuch fuer Traeger und Einsatzstellen im BFD und FSJ.pdf](https://www.blsv.de/fileadmin/user_upload/pdf/BFD/Handbuch_fuer_Traeger_und_Einsatzstellen_im_BFD_und_FSJ.pdf). (21. April 2017).

BAK-FSJ. 2007. Mindeststandards für die „Pädagogische Begleitung im FSJ“. <http://www.awo-jugendwerk-sachsen-anhalt.de/awowp/wp-content/uploads/2010/03/Mindeststandards-Paedagogische-Begleitung.pdf>. (21. April 2017).

BMFSFJ (Hrsg). 1999. *Selbstbewertung des Qualitätsmanagements. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe*. Bd 24. Düsseldorf: Vereinigte Verlagsanstalten.

BMFSFJ (Hrsg). 2015. *Abschlussbericht der gemeinsamen Evaluation des Gesetzes über den Bundesfreiwilligendienst (BFDG) und des Gesetzes zur Förderung von Jugendfreiwilligendiensten (JFDG)*. Berlin.

Engelhardt, Hans Dietrich. 2001. *Total-Quality-Management: Konzept — Verfahren — Diskussion*. Augsburg: ZIEL.

Engels, Dietrich, Leucht, Martina, Machalowski, Gerhard. 2005. *Ergebnisse der Evaluation des FSJ und FÖJ*. Abschlussbericht des Instituts für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik e. V. hrsg. vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. [https://www.jugendpolitikineuropa.de/downloads/4-20-2244/evaluierungsbericht\\_fw.pdf](https://www.jugendpolitikineuropa.de/downloads/4-20-2244/evaluierungsbericht_fw.pdf) (26.04.2017)

Evangelische Freiwilligendienste für junge Menschen FSJ und DJiA gGmbH. (1999). *Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement*. [http://www.ev-freiwilligendienste.de/index.php?eID=tx\\_nawsecuredl&u=0&g=0&t=1493325988&hash=a78be441fe120b38900e2f4db3b2ce764782b37f&file=fileadmin/user\\_upload/2016\\_04\\_18\\_QE-Handbuch Inland.pdf](http://www.ev-freiwilligendienste.de/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&t=1493325988&hash=a78be441fe120b38900e2f4db3b2ce764782b37f&file=fileadmin/user_upload/2016_04_18_QE-Handbuch_Inland.pdf) (26.04.2017)

Fischer, Jörn. 2011. Freiwilligendienste und ihre Wirkung – vom Nutzen des Engagements. *Aus Politik und Zeitgeschichte* 8: 54-62.

Merchel, Joachim. 2010. *Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit*. 3. Aufl. Weinheim: Juventa Verlag.

Scheller, Jan Oliver und Stern, Tobias. 2012. *Evaluierung des entwicklungspolitischen Freiwilligendienstes „weltwärts“*. Im Auftrag des BMZ. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.

Straus, Florian. 1998. Partizipatives Qualitätsmanagement als Erweiterung praxisorientierter Evaluationskonzepte. In *Experimentierende Evaluation* hrsg. Maja Heiner, 67-92. Weinheim und München: Juventa.

Quifd. 2009. *Qualität und Wirkungen in Freiwilligendiensten. Dokumentation der Fachtagung am 14. und 15. September 2009 im Berliner Rathaus*. Berlin

Volkman, Ute Elisabeth. 2013. *Qualität sichtbar machen: Ergebnisqualität und Evaluationsinstrumente für Freiwilligendienste*. In *Voluntaris. Zeitschrift für Freiwilligendienste* 1 (2): 58–73.

Wagner, Karl und Käfer, Roman. 2008. *PQM. Prozessorientiertes Qualitätsmanagement. Leitfaden zur Umsetzung der neuen ISO 9001*. 4. Aufl. München: Carl Hanser Verlag.

Worel, Andreas. 2002. *Qualitätsfragen in gemeinnützigen Einrichtungen: unpopuläre Betrachtungen zu einem "modernen" Begriff*. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.

### **Autorin**

**Susanne Saliger** ist die Leiterin der Agentur Quifd – Qualität in Freiwilligendiensten und Projektleiterin in der Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland.

**Kontakt:** [saliger@quifd.de](mailto:saliger@quifd.de)

### **Redaktion**

**BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland**

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

Tel: +49 30 62980-115

[newsletter@b-b-e.de](mailto:newsletter@b-b-e.de)

[www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)