

Performance & Quality Compass Handbuch

Ein Tool zur Erarbeitung eines Leistungs- und Qualitätsprofils, entwickelt im Rahmen des Modul C der Equal Entwicklungspartnerschaft „Empowerment kleiner und mittlerer sozialer Organisationen“

Sylvia Hojnik

Friederike Weber

Unter Mitarbeit von Dagmar Hlebic

Prospect Unternehmensberatung GesmbH

A-1070 Wien, Kirchengasse 19/12

Tel: +43/1/523 72 39-0

E-mail: office@pro-spect.at

www.pro-spect.at

Wien, April 2005



Gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und aus Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit

INHALT

EINLEITUNG	3
AUFBAU & NUTZEN	4
Übersicht Aufbau und Nutzen	4
Aufbau und Nutzen im Detail	5
LEISTUNG UND QUALITÄTSSTANDARDS – SO SOLL ES SEIN	9
SELBSTEINSCHÄTZUNG	12
Fragebogen zur Selbsteinschätzung.....	12
Auswertung der Selbsteinschätzung und Interpretation.....	17
ZWECK & AUFTRAG	19
Wozu gibt es uns? Was ist unser Auftrag?	19
Einzelarbeit	20
Projektgruppenarbeit.....	21
ANGEBOT & NUTZEN	22
Für wen bieten wir welche Leistung an? Was ist der Nutzen unserer Leistung?	22
Einzelarbeit	25
Projektgruppenarbeit.....	27
ERGEBNIS & WIRKUNG	29
Wann sind wir erfolgreich? Sind wir erfolgreich?	29
Einzelarbeit	33
Projektgruppenarbeit.....	34
QUALITÄTSSTANDARDS	35
Wie erzielen wir die beabsichtigte Wirkung? Welche Qualitätsstandards bestimmen unser Tun?	35
Einzelarbeit	37
Projektgruppenarbeit.....	39
FORMBLATT: BESCHREIBUNG VON LEISTUNG UND QUALITÄTSSTANDARD	41
ANHANG	44
Aufbau & Nutzen	44
Angebot & Nutzen	50
Ergebnis & Wirkung	57
Qualitätsstandards	63

EINLEITUNG

Der Performance & Quality Compass ist ein Tool, mit dessen Hilfe soziale Organisationen ihr Leistungs- und Qualitätsprofil erarbeiten und reflektieren können. Der P&Q Compass wurde von der Prospect Unternehmensberatung GesmbH im Rahmen der EQUAL Entwicklungspartnerschaft Empowerment kleiner und mittlerer Organisationen entwickelt.

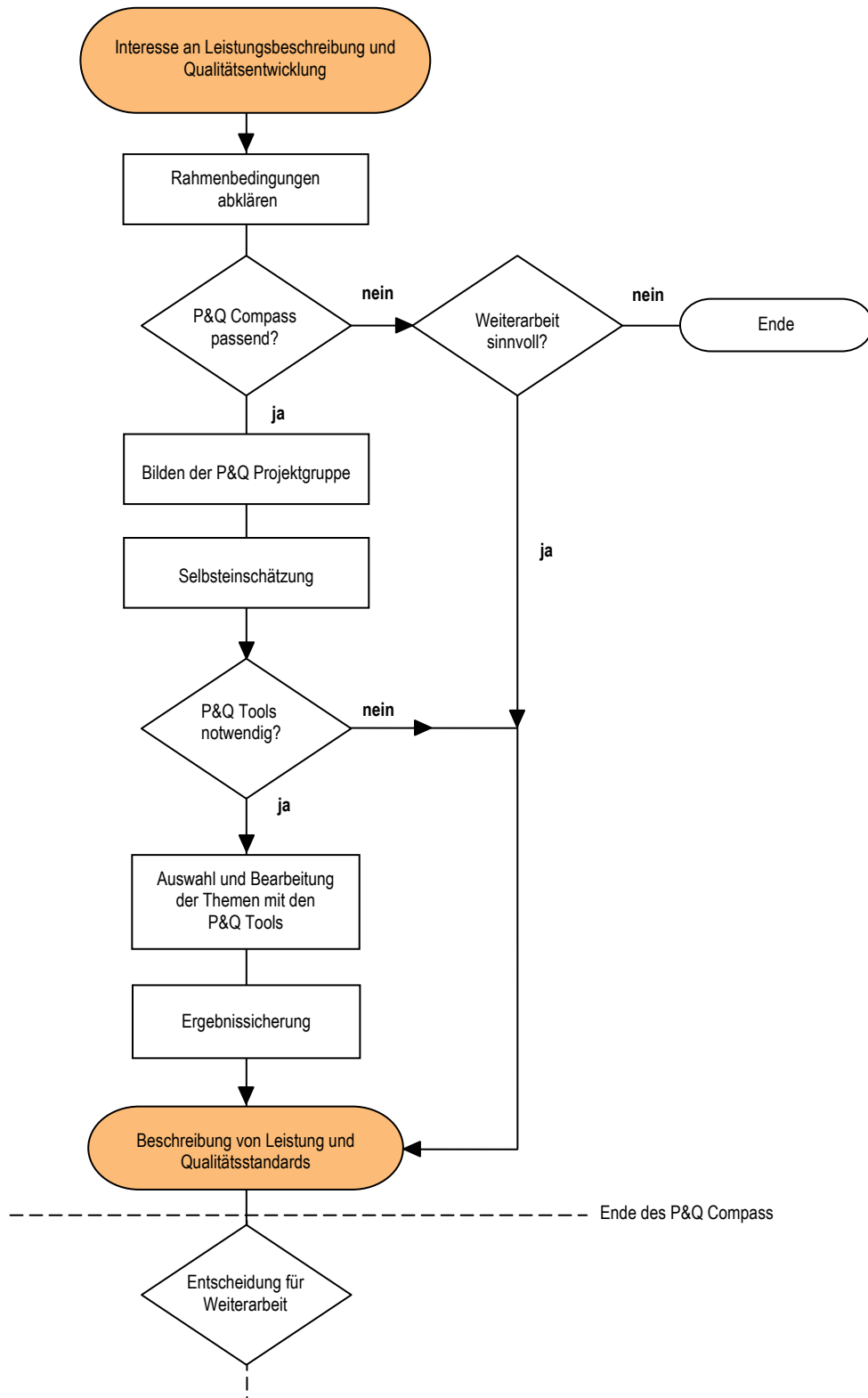
Da der P&Q Compass in enger Zusammenarbeit mit Familien-, Mädchen- und Jugendberatungsstellen erarbeitet wurde, ist er besonders gut in sozialen Beratungsorganisationen einsetzbar. Aber auch anderen kleinen und mittleren sozialen Organisationen kann dieses Tool nützlich sein.

Der P&Q Compass wurde eigentlich als Online-Tool entwickelt (unter www.sozial-wirtschaft.at verfügbar). Um ihn auch für Organisationen nutzbar zu machen, die kaum Zugang zum Internet haben, wurde dieses Handbuch verfasst. Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass die Nutzung des P&Q Compass als Online-Tool eine Reihe von Vorteilen wie z.B. das automatische Zusammenspielen von Eintragungen einzelner Organisationsmitglieder, die direkte Verlinkung zu relevanten Websites und Downloads von interessanten Dokumenten bietet. Darüber hinaus gibt es auf dem Online-Portal www.sozial-wirtschaft.at viele weitere Informationen und Hilfestellungen für kleine und mittlere soziale Organisationen.

In diesem Handbuch wird immer wieder ausschließlich die männliche Form verwendet. Bitte beachten Sie, dass es sich dabei um Passagen handelt, die aus anderen Dokumenten, Berichten usw. als Beispiele zitiert wurden.

AUFBAU & NUTZEN

Übersicht Aufbau und Nutzen



P
&
Q
C
O
M
P
A
S
S

Aufbau und Nutzen im Detail

Interesse an Leistungsbeschreibung und
Qualitätsentwicklung

Der P&Q Compass unterstützt als Selbsthilfetool Beratungseinrichtungen bei der Erarbeitung einer aussagekräftigen und nachvollziehbaren Leistungsbeschreibung und bei der Entwicklung von Qualitätsstandards.

Der Erfolg einer sozialen Organisation hängt verstärkt von einer überzeugenden Positionierung ab. Dazu gehört eine nachvollziehbare Darstellung der eigenen Leistung und der Qualität dieser Leistung für Förder- und AuftraggeberInnen, KlientInnen, zuweisende und kooperierende Stellen und MitarbeiterInnen.

Was leistet der P&Q Compass?

Wenn Sie sich mit Leistung und Qualitätsstandards Ihrer Organisation beschäftigen wollen, leitet Sie der P&Q Compass. Der Schwerpunkt im P&Q Compass liegt in der Beschreibung der Leistung, um darauf aufbauend Qualitätsstandards zu entwickeln und die erzielten Ergebnisse bewerten zu können. Der P&Q Compass hilft Ihnen, jene Klarheit in Bezug auf Leistung und Qualität zu erreichen, die es braucht, um sie konkret und verständlich nach außen darstellen zu können.

Im P&Q Compass finden Sie:

- Ein Tool zur Selbsteinschätzung über den Ist-Zustand Ihrer Organisation im Bezug auf Leistungsbeschreibung und Qualitätsstandards
- Anforderungen an eine überzeugende und prägnante Beschreibung von Leistung und Qualitätsstandards
- Informationen zu vier zentralen Themen:
 - Zweck & Auftrag
 - Angebot & Nutzen
 - Ergebnis & Wirkung
 - Qualitätsstandards
- P&Q Tools zur Erarbeitung dieser vier Themenbereiche
- Checklisten und Formblätter
- Beispiele aus der Praxis
- Links und Literaturhinweise

Die P&Q Tools sind das Kernstück des P&Q Compass und leiten Sie vor allem mittels Fragen bei der Erarbeitung Ihrer eigenen Leistungsbeschreibung und Ihrer Qualitätsstandards. Die Tools geben keine fertigen Lösungen vor, sondern unterstützen Sie beim Finden Ihrer Lösungen.

Rahmenbedingungen
abklären

Die **Leitung der Organisation** muss die Entscheidung über die Auseinandersetzung mit den Themen Leistungsbeschreibung und Qualitätsstandards fällen bzw. eine Vorabentscheidung treffen, ob diese Auseinandersetzung unter Verwendung des P&Q Compass erfolgen soll.

Eine Auseinandersetzung mit dem Thema Leistungsbeschreibung und Qualitätsentwicklung kann sinnvoll sein, wenn sich Ihre Organisation gerade mit einer der folgenden Aufgaben beschäftigt:

- Sie wollen ein noch überzeugenderes Angebot legen.
- Sie müssen eine Leistungsbeschreibung für den Fördergeber neu erstellen.
- Sie überlegen Ihr Tun zu verschriftlichen und in einer Website zu präsentieren.
- Sie wollen Prozesse standardisieren.
- Sie haben einen Organisationsentwicklungsprozess gestartet und wollen kontinuierliche Verbesserungen erzielen.

Die Arbeit mit dem P&Q Compass führt zu keinen standardisierten Ergebnissen. Es ist ein geführter Prozess, der Sie dabei unterstützt, die für Ihre Organisation passenden Antworten zu finden. Dieser Prozess erfordert vor allem Zeitressourcen und verursacht dadurch Kosten. Um mit diesem Selbsthilfetool zu arbeiten brauchen Sie:

- eine P&Q Projektgruppe, der Arbeitszeit zur Verfügung steht;
- eine ModeratorIn (z.B. MitarbeiterIn Ihrer Organisation), die für den Prozess verantwortlich ist und den Prozess leitet (eine **Checkliste für die Moderation** finden Sie im Anhang Aufbau & Nutzen). Diese ist als Unterstützung für den/die ModeratorIn gedacht);
- ein gutes, wertschätzendes Arbeitsklima und klare Entscheidungsstrukturen.

Die Leitung sollte sich also überlegen, ob die notwendigen Zeitressourcen zur Verfügung gestellt werden können und ob es MitarbeiterInnen in der Organisation gibt, die Interesse und Kompetenzen zur Mitarbeit an der P&Q Projektgruppe oder zur Moderation mitbringen bzw. wo Widerstände zu erwarten sind.

P&Q Compass
passend?

Wenn die Entscheidung gegen die Arbeit mit dem P&Q Compass fällt, aber doch an der Beschreibung von Leistung und Qualitätsstandards gearbeitet werden soll, kann das **Formblatt: Beschreibung von Leistung und Qualitätsstandards** dazu eine Hilfe sein.

Wenn die Leitung sich für die Arbeit mit dem P&Q Compass entschieden hat, gilt es:

- die MitarbeiterInnen (allfällig den Betriebsrat) über das Vorhaben zu informieren und das Interesse an der Auseinandersetzung mit dem Thema Leistungsbeschreibung und Qualitätsstandards zu klären.
- zu klären, was als Ergebnis dieser Auseinandersetzung vorliegen und wofür es verwendet werden soll.
- als Gruppe die Letztentscheidung über den Einsatz des P&Q Compass oder andere Formen der Erarbeitung zu treffen.

Bilden der P&Q Projektgruppe

Wie bereits erwähnt erfordert die Arbeit mit dem P&Q Compass eine entsprechende P&Q Projektgruppe (bei großen Organisationen auch eine Lenkungsgruppe). Die Projektgruppe sollte sich aus drei bis maximal zehn MitarbeiterInnen zusammensetzen und in ihrem Arbeitsprozess durch einen ModeratorIn unterstützt werden. Bei der Auswahl der MitarbeiterInnen für die Projektgruppe und die Moderation sollte folgendes beachtet werden:

- Teilnahme sollte freiwillig sein
- Zeit für regelmäßige Treffen sollte gegeben sein
- Motivation und Interesse zur selbstständigen Analyse von Problemen sollte bestehen
- Kompetenz und Entscheidungsbefugnis sollte vorhanden sein
- Unterschiedliches Erfahrungs- und Theorie-know-how innerhalb der Gruppe sollte gegeben sein

Bevor die P&Q Projektgruppe zu arbeiten beginnt, sollten die zur Verfügung stehenden Zeitressourcen geklärt sein und der Zeitpunkt fixiert werden, bis zu dem Arbeitsergebnisse vorliegen sollen. Die Arbeit in der P&Q Projektgruppe orientiert sich an der Qualitätszirkelarbeit. Eine Zusammenfassung über die **Charakteristik von Qualitätszirkelarbeit** finden Sie im Anhang Aufbau & Nutzen.

Selbsteinschätzung

Damit Sie den Ist-Stand ihrer Organisation in Bezug auf Leistung und Qualität erheben können gibt es einen **Fragebogen zur Selbsteinschätzung**, den die Mitglieder der P&Q Projektgruppe und eventuell andere MitarbeiterInnen der Organisation ausfüllen sollen.

P&Q Tools
notwendig?

Die Ergebnisse der Selbsteinschätzung werden in einem ersten P&Q Projektgruppentreffen besprochen und analysiert. Sie geben Hinweise auf den größten Handlungsbedarf in Bezug auf die Beschreibung von Leistung und Qualitätsstandards besteht und helfen so bei der Entscheidung ob und mit welchen P&Q Tools sie zur Erarbeitung der entsprechenden inhaltlichen Grundlagen weiterarbeiten sollen.

Wenn Sie die inhaltlichen Grundlagen zur Beschreibung von Leistung und Qualitätsstandards bereits in einem anderen Kontext (Organisationsentwicklung, interne Konzept- und Entwicklungsarbeit etc.) erarbeitet haben, können Sie die P&Q Tools überspringen und das **Formblatt: Beschreibung von Leistung und Qualitätsstandards** ausfüllen, um zu überprüfen, ob die bestehenden inhaltlichen Grundlagen ausreichend sind.

Auswahl und Bearbeitung der Themen mit den P&Q Tools

Wählen Sie in der P&Q Projektgruppe die P&Q Tools aus, die sie bearbeiten wollen und legen sie eine Reihenfolge fest. Die vier P&Q Tools sind in zwei inhaltliche Bereiche zusammen gefasst, die aufeinander aufbauen, aber nicht notwendigerweise nacheinander abgearbeitet werden müssen.

Zweck & Auftrag

Angebot & Nutzen

Ergebnis & Wirkung

Qualitätsstandards

Die P&Q Projektgruppe bearbeitet die Themen unter Verwendung der P&Q Tools. Die P&Q Tools leiten den Gesamtprozess an, die Steuerung des konkreten Arbeitsprozesses obliegt der Eigenverantwortung der P&Q Projektgruppe und im besonderen Maße der/dem ModeratorIn.

Die P&Q Tools sind so aufgebaut, dass sie in einem ersten Teil zu jedem Themenbereich eine kurze Information und Beschreibung bieten. Im zweiten Teil sind Fragen oder Aufgaben zusammengestellt, die von den Mitgliedern der P&Q Projektgruppe einzeln beantwortet bzw. bearbeitet werden können (**Einzelarbeit**).

In den Projektgruppensitzungen sollen die Ergebnisse der Einzelarbeit zunächst präsentiert und zusammengefasst werden. Darauf aufbauend wird in der Gruppe weiter reflektiert und diskutiert. Zur Strukturierung der Sitzung und Sicherung der Arbeitsergebnisse dienen die Aufgabenstellungen für die **Projektgruppenarbeit** im Tool. Diese werden von dem/der ModeratorIn vorbereitet und in der P&Q Projektgruppe gemeinsam bearbeitet.

Beschreibung von Leistung und Qualitätsstandards

Das **Formblatt: Beschreibung von Leistung und Qualitätsstandards** unterstützt Sie, die erarbeiteten Ergebnisse in eine konkrete, nachvollziehbare und aussagekräftige Darstellung Ihrer Organisation zu verschriftlichen. Diese bildet beispielsweise die inhaltliche Grundlage für die Außenpräsentation Ihrer Organisation (Öffentlichkeitsarbeit, Folder, Website, Jahresberichte etc.) und ist eine wichtige Entscheidungsgrundlage, ob und wie die Organisation mit dem Thema Qualitätsstandards weiterarbeiten will.

Entscheidung für Weiterarbeit

Nach dem Prozess der Beschreibung von Leistung und Qualitätsstandards wird die Entscheidung getroffen, ob und in welcher Weise am Thema weiter gearbeitet werden soll.

Einen Überblick über Qualitätsmanagementsysteme und weitere Informationen zum Thema finden Sie auf www.sozial-wirtschaft.at.

LEISTUNG UND QUALITÄTSSTANDARDS – SO SOLL ES SEIN

Die Beschreibung von Leistung und Qualitätsstandards ermöglicht Interessierten und „Nicht-Eingeweihten“ einen Einblick in die Arbeit einer Organisation. Führt man sich die Besonderheiten der Dienstleistungen von Non-Profit-Organisationen vor Augen, so wird klar, dass dies eine herausfordernde, aber sehr wesentliche Arbeit ist. Die charakteristischen Merkmale dieser Dienstleistungen und auch die Rahmenbedingungen ihrer Herstellung lassen sich nicht so leicht beschreiben wie beispielsweise die Produktmerkmale und die Herstellung eines mechanischen Bauteils.

Kleine und mittlere soziale Organisationen bieten zumeist soziale, personenbezogene Dienstleistungen.

Diese

- entstehen in einem gemeinsamen Prozess mit den KlientInnen und brauchen die Beteiligung der KlientInnen
- sind einzigartig und somit schwer greif-, konkretisier- und standardisierbar
- stehen in einem vielfältigen, manchmal widersprüchlichen Anforderungs- und Erwartungsfeld.

Die Kunst einer guten und sinnvollen Beschreibung von Leistung und Qualität ist es in dieser Komplexität und Uneindeutigkeit verschiedene Einblicke in wesentliche Aspekte der eigenen Arbeit und deren Qualität zu ermöglichen.

Es ist wie die Einladung eines Gastes in Ihre Einrichtung, sie führen jemand herum, zeigen Ihre Arbeit und erzählen davon. Der Gast ist nach dem Besuch in der Lage sich ein konkretes Bild vom dem zu machen, was und wie hier etwas getan wird. Wohin Sie jemand führen, welche Bereiche Sie jemand genauer zeigen, welche Geschichten sie erzählen, hängt sehr stark davon ab, wer bei Ihnen zu Besuch ist, welchen Zweck der Besuch hat und welche Botschaft sie hinüber bringen wollen.

Erwartungen und Anforderungen

Non-Profit Organisationen, welche Beratungsleistungen anbieten, müssen ihre Angebote so beschreiben, dass diese vor allem für AuftraggeberInnen, potenzielle KlientInnen, und zuweisende / kooperierende Stellen nachvollziehbar sind. Aber auch für die eigenen MitarbeiterInnen bringt eine gute Beschreibung von Leistung und Qualität viel Orientierung und Klarheit nach innen.

AuftraggeberInnen

- wollen wissen, ob sich ihr finanzieller Einsatz rechtfertigt
- wollen wissen, ob sie und in welcher Weise sie auf bestimmte gesellschaftliche Bedarfe Antwort geben
- wollen wissen, was das Besondere an Ihren Leistungen ist und warum sie hier ihre finanziellen Ressourcen einsetzen sollten

KlientInnen

- wollen ihren eigenen Bedarf, den sie haben, wieder erkennen
- wollen wissen, was sie erwartet und ob sie hier ihre Bedarfe erfüllt bekommen bzw. in welcher Weise sie unterstützt werden

Überweisende Stellen

- wollen wissen, welche KlientInnen sie mit welchem Bedarf an ihre Stelle überweisen können
- wollen wissen, ob sie dabei in professionelle Hände kommen

MitarbeiterInnen

- wollen eine Orientierung für das eigene Handeln und Tun bekommen
- wollen wissen wann und ob sie erfolgreich waren
- wollen ihre Kompetenzen gut einsetzen und erkennen wo ihre Grenzen sein müssen und sind

Leistung beschreiben

Damit die Einladungen und Spaziergänge professionell durchgeführt werden können, müssen sie gut vorbereitet werden. Ein inhaltliches Grundgerüst ist unerlässlich.

Dieses ist auch die inhaltliche Grundlage

- für die Außendarstellung der Organisation (z.B. in Form von Konzepten, Förderanträge, Jahresberichten, Website, Folder, Presseartikeln)
- für die Innendarstellung der Organisation (z.B. in Form von Leitbild, Leitlinien, Arbeitskonzepten, Aufbau- und Ablaufplänen, Stellenbeschreibungen, Organisations- bzw. Qualitätshandbuch)

Für das inhaltliche Grundgerüst gilt es, sich mit folgenden Themen auseinanderzusetzen:

1. Angaben zum Träger

Wer sind wir?

Hier gilt es die hard facts der Organisation zu nennen wie z.B.

- Angaben zum Träger
- Rechtsform
- Standorte
- Personen
- Kontaktadressen
- Gesetzliche Grundlagen

2. Zweck & Auftrag

Wozu gibt es uns? Was ist unser Auftrag?

Zweck und Auftrag, auch Mission genannt, beschreiben Ihre Daseinsberechtigung als Organisation und den Grund, warum diese Organisation entstanden ist bzw. heute noch besteht und ist so die Wurzel Ihrer organisationalen Identität.

Alle anderen Aspekte von Leistung und Qualität orientieren sich an diesem grundsätzlichen Auftrag.

Zweck und Auftrag sind kurz, prägnant und haben einen klaren Fokus. Sie beschreiben, warum Sie tun, was Sie tun und sagen, wofür Sie erinnert werden wollen (vgl. Peter Drucker <http://www.pfdf.org>).

3. Angebot & Nutzen

Für wen bieten wir welche Leistung an? Was ist der Nutzen unserer Leistung?

Angebot und Nutzen beschreiben ihre Kernzielgruppe und durch welches Angebot sie deren Leben direkt beeinflussen. Welche Bedarfe dieser Zielgruppe Sie mit Ihrem Angebot, Ihren Kerndienstleistungen abdecken und welchen konkreten Nutzen Sie mit Ihrem Angebot für die Zielgruppe erzielen bzw. stiften wollen.

Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, zu beschreiben für wen Sie noch zusätzlich etwas anbieten (sekundäre Zielgruppe) bzw. etwas tun müssen, um den Nutzen für die Kernzielgruppe zu erzielen. Zum Beispiel erfordert eine Jugendberatung Leistungsangebote in Richtung Eltern.

Und natürlich darf an dieser Stelle die Beschreibung der Leistungsangebote und des Nutzens für die Auftraggeber nicht fehlen.

4. Ergebnis & Wirkung

Wann sind wir erfolgreich? Sind wir erfolgreich?

Ergebnis und Wirkung zeigen auf welche kurz- bzw. langfristigen Veränderungen Ihre Organisation im Leben der einzelnen (Veränderung von Verhaltensweisen, Lebensumstände etc.) oder auf gesellschaftlicher Ebene bewirken wollen bzw. können, d.h. welche Ziele müssen erreicht werden, damit ihre Arbeit erfolgreich ist.

Diese Ergebnisse und Wirkungen (Erfolge oder Nichterfolge) müssen sichtbar gemacht werden, d.h. gemessen und dokumentiert werden.

Zur Erfolgsmessung (oder Erfassung der Zielerreichung) können qualitative Kriterien herangezogen werden, die vor allem die Tiefe und das Ausmaß der Veränderungen beschreiben (z.B. Zufriedenheit der KlientInnen mit der Familiensituation vor und nach der Beratung erhoben im Rahmen einer KlientInnenbefragung, Darstellung von Fallbeispielen) oder quantitative Kriterien (z.B. Anzahl der außergerichtlichen Einigungen in Scheidungsfällen)

5. Qualitätsstandards

Wie erzielen wir die beabsichtigte Wirkung? Welche Qualitätsstandards bestimmen unser Tun?

Sie können Ihre Leistungen nachvollziehbar und unterscheidbar machen, wenn Sie beispielsweise benennen können, welche Werte Sie in Ihrer Arbeit leiten, wie bei Ihnen der Leistungserbringungsprozess abläuft, was Sie für die Kompetenz Ihrer MitarbeiterInnen tun und welche Rahmenbedingungen (zum Beispiel ein schön gestalteter Raum, in dem sich KlientInnen wohl fühlen können) in Ihrer Organisation gegeben sind.

Es sind Aussagen über das, was Ihnen in der zur Erstellung einer qualitativollen Leistung wichtig erscheint und was Sie dafür tun im Sinne von Qualitätsstandards.

Voraussetzung, um zu einer guten und prägnanten Darstellung Ihrer Leistung und Qualität zu kommen, ist, dass Sie bzw. Ihre KollegInnen und MitarbeiterInnen die Klarheit über die oben genannten Themen haben.

Sie werden nach außen nur das auf den Punkt bringen, dass sie gemeinsam klar und konkret haben.

Dies erfordert die Bereitschaft sich mit Ihrer eigenen Arbeitsrealität auseinanderzusetzen, den Mut zu haben dahinter zu schauen und sich vielleicht auch auf Widersprüche, Unklarheiten und Uneindeutigkeiten einzulassen und Ideen des Umganges damit zu entwickeln.

Beispiele

Ein gutes Beispiel für eine gelungene Beschreibung und Leistung und Qualität finden Sie im Jahresbericht von Jugendstreetwork Graz (http://www.caritas-graz.at/data/atts/jugendstreetwork/jahresbericht_2003.pdf) und in der Leistungsbeschreibung Soziale Dienste Osnabrück (<http://www.osnabrueck.de/media/LeistungsbeschreibungSozialerDienst.pdf>).

SELBSTEINSCHÄTZUNG

Bevor Sie mit dem P&Q Tools arbeiten, sollten Sie den Ist-Stand Ihrer Organisation in Bezug auf Leistung und Qualität erheben.

Fragebogen zur Selbsteinschätzung

Die nachfolgenden Fragen dienen Ihnen dazu, den Ist-Zustand Ihrer Organisation in Bezug auf Leistung und Qualität selbst einzuschätzen.

Nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit und nutzen Sie die nachfolgenden Fragen zur Selbstreflexion. Es geht darum, einen realistischen Blick auf einzelne Aspekte von Leistung und Qualität zu werfen. Die Ergebnisse der Selbsteinschätzung unterstützen Sie bei der Weiterarbeit an diesen Themen. Werfen Sie einen Blick auf Ihre Arbeitsrealität – was läuft gut und wo gibt es etwas zu verbessern?

Es gibt drei Formen von Fragen

1. Fragen, die Sie mit JA oder NEIN oder TEILWEISE beantworten.
2. Fragen, die Mehrfachnennungen ermöglichen
3. Fragen, die Sie auffordern, die Ihnen für Ihre Organisation wichtigen Bereiche zu skizzieren und aufzuschreiben.

Fragen zu Zweck & Auftrag

1. Wozu gibt es Sie als Organisation? Was ist ihr Auftrag? Sind Sie in der Lage dies klar und deutlich in ein bis zwei Sätzen zu beschreiben?

ja nein teilweise

2. Sind diese Sätze schriftlich festgelegt?

ja nein teilweise

3. Denken Sie an jemand, der Ihre Organisation nicht kennt. Wie sind für Außenstehende Zweck und Auftrag Ihrer Organisation formuliert? (Mehrfachnennungen möglich)

klar und konkret

aktuell

einfach und verständlich

4. In welcher Form sind Zweck und Auftrag schriftlich vorhanden? (Mehrfachnennungen möglich)

In einem Konzept

In einem Leitbild

- In einem Organisationshandbuch
- In einem Qualitätshandbuch
- In einer anderen Form

Fragen zu Angebot & Nutzen

5. Sind die wichtigsten Angebote / Leistungen der Organisation klar und verständlich dargestellt?

- ja nein teilweise

6. Wo ist das Angebot beschrieben? (Mehrfachnennungen möglich)

- In einem Konzept
- In einem Folder
- Auf der Website
- In einem Organisationshandbuch
- In einem Qualitätshandbuch
- In einer anderer Form

7. Sind die wichtigsten NutzerInnen des Angebots - die Kernzielgruppe - benannt?

- ja nein teilweise

8. Ist der Nutzen des Angebots für die Kernzielgruppe schriftlich beschrieben?

- ja nein teilweise

9. Denken Sie an potentielle KlientInnen. Wie sind für diese die Angebote / Leistungen, die sie von Ihnen erhalten können bzw. der Nutzen den sie erwarten können formuliert? (Mehrfachnennungen möglich)

- klar und konkret
- aktuell
- einfach und verständlich

10. Überprüfen Sie regelmäßig ob und welchen Nutzen Ihr Angebot für Ihre KlientInnen stiftet?

- ja nein teilweise

11. Welche Maßnahmen zur Überprüfung des Nutzens verwenden Sie? (Mehrfachnennungen möglich)

- Mündliches Feedback der KlientInnen
- Erhebung KlientInnenzufriedenheit mittels Fragebogen
- Selbstevaluation
- Fremdevaluation
- andere

Fragen zu Ergebnis & Wirkung

12. Was wollen Sie mit Ihrer Arbeit bewirken? Können Sie spontan 2 kurz- und 2 langfristige Ergebnisse nennen, die Sie erzielen wollen?

- ja nein teilweise

13. Haben Sie verbindliche Kriterien entwickelt, anhand derer Sie überprüfen können, ob Sie diese Ergebnisse erzielt haben?

- ja nein teilweise

14. Mit welchen Maßnahmen überprüfen Sie diese Kriterien? (Mehrfachnennungen möglich)

- Teamsupervision
- eigenes Dokumentationssystem
- vorgegebenes Dokumentationssystem des Auftraggebers
- regelmäßige Klausuren der Organisation/Organisationsentwicklung
- Kennzahlen
- Selbstevaluation
- Fremdevaluation
- Andere

Fragen zu Qualitätsstandards

15. Liegt für Ihre Schlüsselprozesse (wie zum Beispiel Beratung) ein verpflichtendes, schriftliches Arbeitskonzept (z.B. Selbstverständnis in der Beratung) vor?

- ja nein teilweise

16. Werden die Arbeitskonzepte von den MitarbeiterInnen getragen und ausgeführt?
 ja nein teilweise
17. Sind Standards für die Schlüsselprozesse (z.B. Schritte im Beratungsverlauf) festgelegt?
 ja nein teilweise
18. Werden diese Standards dokumentiert?
 ja nein teilweise
19. Gibt es ein aktuelles Anforderungsprofil (Stellenbeschreibung) für die MitarbeiterInnen (BeraterInnen)?
 ja nein teilweise
20. Gibt es Instrumente und Konzepte für die Förderung und Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen (BeraterInnen)?
 ja nein teilweise
21. Wie werden MitarbeiterInnen gefördert und weiterentwickelt? (Mehrfachnennungen möglich)
- Regelmäßige Aus- und Weiterbildung (Organisation übernimmt Kosten teilweise)
 - Regelmäßige Aus- und Weiterbildung (Organisation übernimmt Kosten vollständig)
 - Teambesprechungen
 - Supervision
 - Fallbesprechung
 - Regelmäßige MitarbeiterInnengespräche
 - Einbindung in interne Entwicklungsarbeit (z.B. Teamentwicklung)
 - Interne Anreizsysteme bzw. Vergütungen
22. Sind die Aufgabenbereiche und Kompetenzen in der Organisation klar geregelt?
 ja nein teilweise
23. Ist die Führung in der Organisation klar geregelt?
 ja nein teilweise
24. Sind Sie mit Ihrer räumlichen Ausstattung zufrieden? (Beratungszimmer, Sekretariat etc.)
 ja nein teilweise

25. Sind Sie mit der Ausstattung der technischen Hilfsmittel (PC, Telefon etc.) zufrieden?

ja nein teilweise

Stärken- / Schwächenanalyse

Beantworten Sie die nachfolgenden offenen Fragen spontan und notieren Sie stichwortartig Ihre, Ideen und Antworten im Sinne eines Brainstormings. Es gibt hier keine richtige oder falsche Antwort, entscheidend sind Ihre ersten Assoziationen als Stimmungsbild und spontane Einschätzung.

26. Wo liegen Ihre Stärken als Organisation in Bezug auf Leistung und Qualitätsstandards?

27. Woran haben Sie dazu als Organisation in den letzten Jahren gearbeitet? Was haben Sie dazu erarbeitet?

28. Was belastet Sie im Alltag und kostet Kraft?

29. Wo sehen Sie in Ihrer Organisation in Bezug auf Leistung und Qualitätsstandards den größten Handlungsbedarf?

Auswertung der Selbsteinschätzung und Interpretation

Je mehr Fragen Sie mit JA beantworten, desto mehr Anforderungen an eine Beschreibung von Leistung und Qualitätsstandards hat Ihre Organisation erfüllt. Für jedes JA erhalten Sie 5 Punkte.

Jedes NEIN weist darauf hin, dass Ihre Organisation in dem jeweiligen Bereich noch Lücken hat. Für jedes NEIN erhalten Sie 0 Punkte.

Jedes TEILWEISE zeigt Ihnen, dass Ihre Organisation diese Anforderung noch nicht zufrieden stellend vorliegen hat. Für jedes TEILWEISE erhalten Sie 3 Punkte.

Je mehr Antworten bei den Fragen mit Mehrfachnennungen für Sie zutreffen, desto besser für Ihre Organisation. Für jede Nennung bzw. Antwort erhalten sie 1 Punkt.

Punkte zu Fragen 1 bis 4 (Zweck & Auftrag) summieren

Punkte	Interpretation
18 – 12	Sie haben ein klares Verständnis über den Zweck und Auftrag Ihrer Organisation. Die Arbeit mit dem P&Q Tool Zweck & Auftrag wird für Sie nicht nötig sein. Sie können mit dem <u>Formblatt: Beschreibung von Leistung und Qualitätsstandards</u> weiter arbeiten.
11 – 6	Sie haben sich bereits mit dem Zweck und Auftrag Ihrer Organisation auseinander gesetzt. Das P&Q Tool Zweck & Auftrag kann Ihnen helfen, strukturiert daran weiterzuarbeiten.
Unter 5	Zweck und Auftrag Ihrer Organisation sind etwas unklar. Die Nutzung des P&Q Tool Zweck & Auftrag ist empfehlenswert.

Punkte zu Fragen 1 bis 11 (Angebot & Nutzen) summieren

34 - 25	Sie haben ein klares Verständnis über das Angebot und den Nutzen Ihrer Arbeit. Die Arbeit mit dem P&Q Tool Angebot & Nutzen wird für Sie nicht nötig sein. Sie können mit dem Formblatt <u>Formblatt: Beschreibung von Leistung und Qualitätsstandards</u> weiter arbeiten.
24 - 7	Sie haben sich bereits mit dem Angebot und Nutzen Ihrer Organisation auseinander gesetzt. Das P&Q Tool Angebot & Nutzen kann Ihnen helfen, strukturiert daran weiterzuarbeiten.
Unter 6	Angebot und Nutzen Ihrer Organisation sind etwas unklar. Die Nutzung des P&Q Tool Angebot & Nutzen ist empfehlenswert.

Punkte zu Fragen 12 bis 14 (Ergebnis & Wirkung) summieren

18 - 11	Sie haben klare Vorstellungen und Maßnahmen zur Überprüfung der Ergebnisse und Wirkung Ihrer Arbeit. Die Arbeit mit dem P&Q Tool Ergebnis & Wirkung wird für Sie nicht nötig sein. Sie können mit dem <u>Formblatt: Beschreibung von Leistung und Qualitätsstandards</u> weiter arbeiten.
10 - 4	Sie haben sich bereits mit dem Ergebnissen und Maßnahmen zur Überprüfung der Wirkung Ihrer Organisation auseinander gesetzt. Das P&Q Tool Ergebnis & Wirkung kann Ihnen helfen, strukturiert daran weiterzuarbeiten.
Unter 4	Es bestehen Unklarheiten was Ergebnis und Wirkung Ihrer Organisation und deren Überprüfung betrifft. Die Nutzung des P&Q Tool Ergebnis & Wirkung ist empfehlenswert.

Punkte zu Fragen 15 bis 25 (Qualitätsstandards) summieren

58 - 45	Sie haben klare Vorstellungen, was die Qualität Ihrer Arbeit und Organisation ausmacht und entsprechende Maßnahmen umgesetzt, um diese zu sichern und weiter zu entwickeln. Die Arbeit mit dem P&Q Tool Ergebnis & Wirkung wird für Sie nicht nötig sein. Sie können mit dem <u>Formblatt: Beschreibung von Leistung und Qualitätsstandards</u> weiter arbeiten.
45 - 18	Sie haben sich bereits mit der Frage, was die Qualität Ihrer Arbeit und Organisation ausmacht, auseinandergesetzt. Das P&Q Tool Qualitätsstandards kann Ihnen helfen, strukturiert daran weiterzuarbeiten.
Unter 18	Es bestehen Unklarheiten, was in Ihrer Organisation die Qualität Ihrer Arbeit und Organisation ausmacht. Die Nutzung des P&Q Tool Qualitätsstandards ist empfehlenswert.

Fragen 26 bis 29 (Stärken- / Schwächenanalyse)

Je größer die Übereinstimmungen der Antworten aller Mitglieder Ihrer Organisation, die den Fragebogen ausgefüllt haben, ist, desto besser für Ihre Organisation. Stark divergierende Antworten sind ein Hinweis auf eine unterschiedliche Einschätzung und Wahrnehmung der Mitglieder der Organisation und bilden einen guten Ausgangspunkt, um gemeinsam mehr Klarheit in Bezug auf diese Themen zu gewinnen.

ZWECK & AUFTRAG

Wozu gibt es uns? Was ist unser Auftrag?

Jede Organisation hat einen Zweck und einen Auftrag, die sich im Laufe der Zeit auch verändern können. Zweck und Auftrag beschreiben Ihre Daseinsberechtigung als Organisation und den Grund, warum diese Organisation entstanden ist bzw. heute noch besteht und ist so die Wurzel Ihrer organisationalen Identität. Für Zweck und Auftrag wird auch der Begriff Mission verwendet, meist sind sie Teil eines Leitbildes.

Eine wirksame, orientierungs- und identitätsschaffende Mission sagt Peter Drucker (<http://www.pfdf.org/leaderbooks/sat/questions.html>)

- ist kurz, prägnant und hat einen klaren Fokus.
- beschreibt warum wir das tun, was wir tun.
- ist ausreichend deutlich und liefert Handlungsorientierung.
- unterstützt Chancen zu erkennen, die passenden Kompetenzen zu entwickeln.
- sagt, wofür wir erinnert werden wollen.

Zweck und Auftrag sind die Grundlage des eigenen Tuns, sie liefern Orientierung sowohl für das konkrete Alltagshandeln als auch für die langfristige Ausrichtung und Strategie der Organisation.

In diesem Sinne orientieren sich alle anderen Aspekte von Leistung und Qualität an diesem grundsätzlichen Zweck und Auftrag.

Beispiele

Sachwalterschaft Niederösterreich (www.noelv.at/wfstext.htm)

Wir sind ein privatrechtlich organisierter, gemeinnütziger Verein mit dem Ziel, geistig behinderte und psychisch kranke Menschen bei der Durchsetzung ihrer Rechte zu unterstützen, zu fördern und ihre Lebensqualität verbessern zu helfen.

Wir sind ein soziales Dienstleistungsunternehmen und arbeiten im Auftrag des Bundesministeriums für Justiz

Beispiele aus der Pilotberatung

Wir sind da für Menschen aus, egal welchen Alters, Geschlecht, gesellschaftlicher Schicht, die in psychosozialen oder juristischen Problemlagen Rat und Hilfe suchen.

Wir sind eine Ressource für Kinder. Unser Auftrag ist es, ihre körperliche und seelische Sicherheit soweit als möglich zu gewährleisten.

Uns gibt es, damit wir Menschen in der Auseinandersetzung mit dem Thema Behinderung unterstützen und begleiten.

Links und Hinweise

Leitfaden zur theoretischen Einordnung und zur praktischen Entwicklung von Leitbildern

(http://www.aperio-online.de/pdf/aperio-reader_leitbild.pdf)

Peter Drucker Foundation (<http://www.pfdf.org/>)

Einzelarbeit

Beantworten Sie aus Ihrer Sicht im Sinne eines Brainstormings nachfolgende Fragen in den dafür vorgesehen Textfeldern

1. Was ist unser Zweck und Auftrag? Wozu gibt es uns als Organisation?

2. Wie werden Zweck und Auftrag in unserer Arbeit sichtbar?

3. Was sind für uns als Organisation die größten Herausforderungen der Zukunft?

Projektgruppenarbeit

1. Diskutieren Sie in der P&Q Projektgruppe die Ergebnisse der Online-Arbeit und überlegen Sie, in wie weit die Herausforderungen der Zukunft einen Einfluss auf den Zweck und den Auftrag haben bzw. haben werden.

Notieren Sie hier die wichtigsten Ergebnisse dieser Diskussion:

2. Formulieren Sie in einem klaren und präzisen Statement den Zweck und Auftrag Ihrer Organisation. Der Zweck und Auftrag wird auch Mission genannt und beinhaltet die Grundlage unseres Tuns.

Schreiben Sie Ihren aktuellen Zweck und Auftrag (Mission) nieder. Achten Sie auf vor allem auf Kürze und Prägnanz des Statements.

3. Welche Bedeutung haben Zweck und Auftrag (die Mission) für uns?

4. Kreatives Schreiben: Verdichten Sie die vorher besprochenen Ideen zu einem 9-Wort-Satz

9-Wort-Satz: Unser Zweck und unser Auftrag

Vermittlung	zwischen	Eigeninteressen	Jugendlicher
in	Problemsituationen	und	
gesellschaftlichen	Anforderungen		

9-Wort-Satz: Unser Zweck und unser Auftrag

Beratung	Begleitung	von	Menschen
in	psychosozialen	und	
rechtlichen	Problemlagen		

ANGEBOT & NUTZEN

Für wen bieten wir welche Leistung an? Was ist der Nutzen unserer Leistung?

Eine genaue Beschreibung, welche Leistungen für welche Zielgruppe erbracht werden, ist Voraussetzung für die nachvollziehbare Darstellung des Angebotes, seiner Besonderheiten und des daraus resultierenden Nutzens für KlientInnen und AuftraggeberInnen.

Jede Organisation hat mehrere Zielgruppen die direkt oder indirekt vom Angebot angesprochen werden und davon profitieren (primäre und sekundäre KundInnen, Auftrag- und Fördergeber). Die Bedarfe der verschiedenen Zielgruppen sind bedeutend für die Auswahl der einzelnen Leistungen des Angebotes, schlussendlich sind im besten Fall die Leistungen Antworten auf die Bedarfe der KlientInnen. Diese können jedoch sehr spezifisch, selbst widersprüchlich sein. Darauf zu reagieren und diese Widersprüchlichkeiten zu managen bzw. in Balance zu halten ist wohl eine der größten Herausforderungen sozialer Organisationen. Klarheit über die konkreten Bedürfnisse löst noch nicht das Problem, meist entlastet es und unterstützt das Finden einer Lösung im Umgang damit.

Beispiele

Beispiel aus „Leistungsbeschreibung und Qualitätssicherung in evangelischen Tageseinrichtungen für Kinder in Baden“: <http://www.diakonie-baden.de/cms/pdf/leistung.pdf>

Zielgruppe mit hohem Ausländeranteil

Beschreibung:

Die Zielgruppe unserer Einrichtung besteht aus:

- Familien mit unterschiedlichen Nationalitäten und Kulturkreisen z.B. aus (Aufzählung der Nationen)
- Mit verschiedenen Anforderungen und verschiedenen Status:
- Asylbewerber
- Migranten
- Aussiedler
- Wirtschafts- und Kriegsflüchtlinge
- Ausländische Arbeitnehmer aus verschiedenen Bildungs- und Wirtschaftsangebot

Bedarf:

- Einarbeitung in verschiedene Religionen und Kulturen
- Verschiedene Ansätze der Elternarbeit
- Höhere Verwaltungsaufwand
- Mehrsprachigkeit der Mitarbeiterinnen
- Verändertes pädagogisches Konzept
- Differenzierte Vernetzungsarbeit zur Unterstützung (Dolmetscher)
- Offenheit, Toleranzbereitschaft
- Höhere Eigenreflektion
- Mehr Bedarf noch pädagogischen Austausch und Fortbildung

Zielgruppe im städtischen Umfeld

Beschreibung:

- Viele Familien ohne soziales Gefüge (fehlende Verwandtschaft)
- Große Anzahl Alleinerziehender
- Berufstätigkeit beider Elternteile
- Soziales Umfeld (vernachlässigt und überbehütet)
- Kinder verschiedener Nationalitäten
- Sozialhilfeempfänger
- Unterschiedliche räumliche Gegebenheiten und Spielmöglichkeiten
- Mangelnde Naturbegegnungen (meist nur unter Aufsicht)
- Mangelnde Selbstständigkeit (Verkehrssituation, Ängste der Eltern)
- Vielfältiges Zusatzangebot (Sport und Kultur etc.)
- Verstärktes Konsumverhalten (Medien etc.)

Bedarf:

- Bedarfsorientierte Öffnungszeiten
- Kindergarten als Kontakt- und Kommunikationsstätte (Elterncafe, Elternabend etc.)
- Außenaktivitäten/ Nutzen der Möglichkeiten
- Kooperation mit verschiedenen Einrichtungen
- Bewegungsmöglichkeiten schaffen
- Naturbegegnungen
- Elternberatung in Erziehungsfragen
- Klare Grenzen setzen/ Halt geben
- Ruhephasen/ Ruheinseln schaffen
- Kontakte zu männlichen Personen schaffen (Pfarrer, Zivi, Konfirmanden)
- Selbstständigkeitserziehung
- Kritischer Umgang mit Medien
- Förderung der Kreativität

Beispiele aus der Pilotberatung

Primäre und sekundäre KlientInnen und Beschreibung der Leistung:

Primäre KlientInnen

Menschen (Mütter, Väter, Kinder, Paare, Familien), die in Erziehungs- und Beziehungsfragen innerhalb der Familie Unterstützung benötigen.

Leistungen

Beratung und Begleitung in Be- und Erziehungsfragen zu psychosozialen und juristischen Fragestellungen, um die eigenen Ressourcen zu stärken, eine Verbesserung ihrer eigenen Situation herbeizuführen oder sie an eine passende Unterstützungseinrichtung weiterzuleiten.

Primäre KlientInnen

Mädchen

Leistungen

Unterstützung bei der Berufsorientierung und Lebensplanung durch Information, Beratung und praktische Erprobung

Sekundäre KlientInnen

Menschen, die außerhalb der Familie stehen und in Erziehungsfragen von Kindern beteiligt sind z.B. LehrerInnen, das Jugendamt, SozialarbeiterInnen.

Leistungen

Beratung und Begleitung dieser Menschen, damit Sie in den jeweiligen Familiensituationen unterstützend wirken können.

Links und Hinweise

Frauen- und Kinderschutzhäuser in katholischer Trägerschaft:

http://www.skf-zentrale.de/html/pub_leistungsbeschreibung.html (siehe Anhang Angebot & Nutzen)

Leitfaden zur Entwicklung von Qualitätsstandards für soziale Dienste Berlin

<http://www.evfh-berlin.de/evfh-berlin/institute/inib/download/dateien/leitfaden-entwicklung-qualitaetsstandards.pdf> (siehe Anhang Angebot & Nutzen)

Einzelarbeit

Beantworten Sie im Sinne eines Brainstormings aus Ihrer Sicht nachfolgende Fragen in den dafür vorgesehen Textfeldern.

1. Wer sind unsere primären KlientInnen d.h. wer sind die Menschen, deren Leben durch unsere Arbeit direkt beeinflusst wird?

2. Was ist das charakteristische der primären KlientInnen?

3. Welche Bedarfe haben diese primären KlientInnen?

4. Was sind unsere Kerndienstleistungen für diese KlientInnen?

5. Was glauben wir ist nützlich für unsere KlientInnen? In welcher Weise profitieren sie von unserem Angebot?

6. Wen müssen wir darüber hinaus noch unterstützen, damit wir unsere Ziele erreichen? Wer sind unsere sekundären KlientInnen?

7. Was sind die Leistungen für diese sekundären KlientInnen?

8. Wer sind unsere AuftraggeberInnen? Welchen Bedarf haben diese AuftraggeberInnen?

9. Welche Leistungen führen wir für unsere AuftraggeberInnen durch?

10. Was wird an unserem Angebot von Seiten der AuftraggeberInnen wertgeschätzt?

Projektgruppenarbeit

1. Diskutieren Sie in der P&Q Projektgruppe die Ergebnisse der Online-Arbeit und überlegen Sie folgende Fragen:
 - Erreichen wir mit unserem Angebot die richtigen Personen?
 - Ist das Angebot auf die Bedarfe der KlientInnen abgestimmt?
 - Was ist für die KlientInnen nützlich und wird wertgeschätzt? Wissen wir darüber ausreichend Bescheid?
 - Überprüfen Sie, ob die Leistungen Ihres Angebotes mit den Zweck und Auftrag ihrer Organisation übereinstimmen.

Notieren Sie hier die wichtigsten Ergebnisse dieser Diskussion:

2. Welche Veränderungen der KlientInnen bzw. der AuftraggeberInnen sind in der Zukunft zu erwarten und wie wir werden wir darauf mit der Gestaltung unseres Angebotes reagieren?

3. Welche Organisation bietet ein ähnliches Angebot an wie wir? Was bedeutet das für unsere Arbeit? Was können wir daraus lernen?

Formulieren Sie Ihre primären KlientInnen, sekundäre KlientInnen und AuftraggeberInnen Ihrer Organisation und benennen Sie deren Bedarf und skizzieren Sie stichwortartig Ihr Angebot. Beschränken Sie sich dabei auf die wesentlichsten Punkte (max. 5 Nennungen pro Spalte)!

	Bedarf	Leistungen	Nutzen der Leistungen
Primäre KlientInnen			
Sekundäre KlientInnen			
AuftraggeberInnen / FördergeberInnen			

Wenn Sie in der P&Q Projektgruppe zu Ansicht gelangen, dass Sie zu wenige Informationen über ihre KlientInnen und deren Bedarf haben, suchen Sie nach Wegen, diese Informationen in Zukunft zu lukrieren. Ein Weg ist beispielsweise eine interne oder externe Befragung. Was Sie im Vorfeld einer Befragung bedenken sollten, finden Sie in der Checkliste "Erstellen und Durchführung einer Befragung in zehn einfachen Schritten"

http://www.learninglab.de/elan/kb3/uploads/media/Checkliste_fragebogen.pdf

ERGEBNIS & WIRKUNG

Wann sind wir erfolgreich? Sind wir erfolgreich?

Soziale Dienstleistungen werden geleistet, um gewisse Ergebnisse und Wirkungen zu erzielen. Diese beabsichtigten Ergebnisse und Wirkungen (können kurz- und langfristig sein) sind festzulegen, zu beschreiben und qualitative sowie quantitative Kriterien zu entwickeln, die eine Messbarkeit und Überprüfbarkeit des Erfolges der eigenen Arbeit ermöglichen.

Vorhandene Bedarfe und Problemlagen von KlientInnen alleine rechtfertigen noch nicht Ressourcen in einem bestimmten Bereich zu investieren.

Aufgabe der Organisation ist es, darzustellen, dass durch das Erbringen der Leistungen des Angebots ausreichende Resultate bzw. die angestrebte Wirkung erzielt wird bzw. wie dies festgestellt und überprüft wird.

Es gibt keine allgemein gültigen Messkriterien, die den Erfolg sozialer Dienstleistung abbilden können. Jede Organisation muss selbst definieren, was die Ergebnisse ihrer Leistung sind und woran erkennbar ist, dass sie diese Ergebnisse erreicht hat. Soziale Dienstleistung ist schwer greif- und konkretisierbar. Sie wird meist sehr subjektiv erlebt. Es ist manchmal nicht so leicht festzulegen, was ein Erfolg ist oder unklar, wie sehr durch die Dienstleistung der Erfolg beeinflusst werden kann. Ergebnis und Wirkung entstehen im Dialog mit den KlientInnen und sind daher von der physischen, emotionalen und intellektuellen Beteiligung beeinflusst und abhängig.

Ein Erfolgsmeßsystem muss einerseits die vorhandene Komplexität annähernd abbilden, auf der anderen Seite sollte es einfach und handhabbar sein, damit es als Entwicklungs- und Steuerungsinstrument verwendet werden kann. Das erfordert die Kombination einiger qualitativer und quantitativer Kriterien und festgelegter Prinzipien im Umgang damit. Es ist nicht möglich den Erfolg einer sozialen Dienstleistung nur aufgrund einiger Kennzahlen oder quantitativer Kriterien zu beurteilen. Vielmehr braucht es ein paar gute Messgrößen, die geeignet sind Aussagen über den Erfolg klarer und konkreter zu machen. Dies erfordert einen sorgfältigen und umsichtigen Umgang mit der Interpretation von Kennzahlen.

Qualitative Kriterien

sind in der Lage die Tiefe und das Ausmaß der Veränderung zu beschreiben. Sie sind genau so real, wichtig und hilfreich wie quantitative Daten. Sie sind schwieriger zu erheben, manchmal eben auch sehr subjektiv. Aber sie können genauso systematisch aufbereitet werden wie quantitative. Ein qualitatives Kriterium ist zum Beispiel die beschriebenen Veränderungen der Lebenssituation der KlientInnen durch die Beratung erhoben im Rahmen von Interviews mit KlientInnen.

Quantitative Kriterien

Sind klar messbare Größen wie z.B. die durchschnittliche Dauer von Beratungen, die Anzahl der durchgeführten Beratungen, die Anzahl der vermittelten Arbeitsplätze. Aber auch der Grad der Zufriedenheit mit der Beratung auf einer Skala zwischen 1 und 5 erhoben durch einen Fragebogen ist ein brauchbares quantitatives, wenn auch subjektives, Kriterium, das die Wirkung einer Leistung gut darstellen kann. Wesentlich ist die umsichtige und realitätsnahe Interpretation der Zahlen. Eine Zahl alleine sagt noch nicht soviel aus, zum Beispiel erst durch Veränderungen im Zeitablauf ermöglichen quantitative Kriterien eine entsprechende Aussage unterstützen. Beispiel: Wir konnten die Zufriedenheit der KlientInnen mit unseren Leistungen erhöhen, dies zeigt die eine Verbesserung des Wertes um 2 Punkte in den letzten beiden Jahren. Wir haben in unserer laufenden KlientInnenbefragung mittels Fragebogen die Zufriedenheit auf einer Skala von 1 bis 5 erhoben. Der durchschnittliche Wert ist von 2 auf 4 gestiegen.

Beispiele

Beispiel aus „Leistungsbeschreibung und Qualitätssicherung in evangelischen Tageseinrichtungen für Kinder in Baden“: <http://www.diakonie-baden.de/cms/pdf/leistung.pdf>

Leistungskategorien

Betreuung durch notwendige Aufsicht

Zielgruppe (Wer wird von den Leistungen erreicht?):

alle Kinder, Eltern, Besucher

Ziele der Leistung:

Die Kinder vor Schäden bewahren; Vermeiden, dass Kinder Schäden verursachen auch ohne ständige Aufsicht; selbstständiges verantwortungsvolles Handeln; altersgerechter Umgang mit Gefahren, auch in „Erzieherinnen – freien Zonen“.

Rahmenbedingungen zur Leistungserbringung, Ressourceneinsatz (Prozessqualität):

Das aktuelle Wissen aller Mitarbeiter über das Thema „Aufsichtspflicht“ wird gewährleistet. Regelmäßige Begehungen werden durchgeführt (GUV). Sicherheitsbeauftragte ist benannt und eingewiesen. Notfallrucksack, Rotkreuzkasten, Putzmittel-Schutz, Steckdosenabdeckungen sind vorhanden.

Maßnahmen/Methoden zur Zielerreichung (Prozessqualität):

Regelmäßige Fortbildungen sind für alle Mitarbeiter verpflichtend. Die notwendigen und verbindlichen Regeln werden mit allen Kindern und Mitarbeitern erarbeitet und festgeschrieben, und in regelmäßigen Abständen neu besprochen (Einrichtung in Anwesenheitsliste mit Datum).

Erzieherinnen- freie Zonen: in regelmäßigen, kurzen, dem Entwicklungsstand der Kinder entsprechenden Kontrollgängen besteht Gelegenheit zu den notwendigen Wahrnehmungen. Die Gruppenzusammensetzung muss beachtet werden.

Überprüfungsmethoden/ Überprüfungszeiträume (Ergebnisqualität):

Beobachtungen und Regeln werden im Gruppentagebuch festgehalten. Es wird überprüft, ob die Kinder die Regeln verstanden haben; anhand von Gesprächen, situationsbezogen.

Kriterien der Zielerreichung (wann ist das Ziel erreicht? –Ergebnisqualität):

Das Ziel erreicht, wenn die Kinder in der Lage sind, sich in allen Bereichen selbständig, rücksichtsvoll und verantwortungsbewusst zu verhalten, und wenn keine Schäden entstehen und Unfälle vermieden werden.

Beispiele aus der Pilotberatung

Wirkungen im Leben einzelner

kurzfristig:

- Problematische Situationen entspannen und verbessern sich
- Die KlientInnen haben mehr Selbstvertrauen und verfügen über Geld, um ihr Leben selbst bestimmen zu können
- KlientInnen erreichen ihre definierten Ziele der Beratung
- KlientInnen übernehmen wieder mehr Verantwortung für ihr Leben
- Mädchen haben eine Lehrstelle gefunden, die ihnen gefällt
- 7 von 10 KlientInnen sind nach einer Beratung in der Lage einen konkreten Lösungsweg bzw. die ersten Schritte auf einem solchen zu beschreiben
- Bereitschaft zur Problemlösung ist erhöht
- Von unseren KlientInnen brechen durchschnittlich nur X% die Beratung ab

langfristig:

- Problem- und Handlungskompetenz der KlientInnen ist gestärkt.
- Lebensqualität verbessert sich.
- KlientInnen haben einen besseren Weg gefunden, um mit der eigenen schwierigen Situation umzugehen.
- Die Mädchen beenden ihre Lehre mit Erfolg
- Die Leistungs- und Handlungsfähigkeit von Frauen hat sich gesteigert.

Links und Hinweise

Leitfaden zur Entwicklung von Qualitätsstandards für soziale Dienste Berlin

<http://www.evfh-berlin.de/evfh-berlin/institute/inib/download/dateien/leitfaden-entwicklung-qualitaetsstandards.pdf> (siehe Anhang Ergebnis & Wirkung)

Wirkungsmessung

Knecht, Donat: Auf dem Weg zur Wirkungsorientierung. Diplomarbeit 2002.

<http://www.ismos.at/downloads/diplomarbeiten/MAS%20Donat%20Knecht.pdf>

Schröder, Jan; Kettinger, Daniel: Wirkungsorientierte Steuerung in der sozialen Arbeit. Bonn 2001.

http://www.leverkusener-altenhilfe-in-bewegung.de/info/materialien/download/Wirkungsorientierte_Steuerung_in_der_sozialen_Arbeit.pdf

Dokumentation

Haas, Elisabeth: Qualität in der Sozialen Arbeit unter dem Aspekt der kundenbezogenen Dokumentation als Teil der Qualitätssicherung in der Jugendnotschlafstelle „Caritas Schlupfhaus Graz“. Diplomarbeit, Graz 2001.

<http://www.caritas-graz.at/data/atts/schlupfhaus/diplomarbeit-haas.pdf>

Qualitätsgemeinschaft soziale Dienste Berlin (QGSB): Leitfaden zur Entwicklung von Qualitätsstandards

<http://www.evfh-berlin.de/evfh-berlin/institute/inib/download/dateien/leitfaden-entwicklung-qualitaetsstandards.pdf>

Selbstevaluation

Kanatschnig, Dietmar; Schmutz, Petra: Leitfaden zur Selbstevaluation. 20 Arbeitsschritte zur Optimierung der Projektarbeit. Wien 2000.

http://www.nachhaltigkeit.at/bibliothek/pdf/leitfaden_selbstevaluation.pdf

König, Joachim: „Wie gut sind wir eigentlich?“ Kleiner Praxisleitfaden zur Selbstevaluation in der Sozialen Arbeit.

http://www.evfh-nuernberg.de/data/dbfiles/gut_eigent.doc (6.10.2004)

Einzelarbeit

Beantworten Sie aus Ihrer Sicht im Sinne eines Brainstormings die Fragen in den vorgesehen Textfeldern.

1. Was wollen wir mit unseren Leistungen kurzfristig bewirken?

Welche Ergebnisse sollen kurzfristig erreicht werden?

2. Was wollen wir mit unseren Leistungen langfristig bewirken?

Welche Ergebnisse sollen langfristig erreicht werden?

1.3. Woran erkennen wir, dass wir mit unserer Arbeit die von uns geplanten Wirkungen, Ergebnisse erzielen konnten?

1.4. Wie überprüfen wir, ob und in welchem Ausmaß die geplanten Wirkungen und Ergebnisse erreicht wurden?

Projektgruppenarbeit

1. Diskutieren Sie in der P&Q Projektgruppe die Ergebnisse der Online-Arbeit.

Wie klar und einig sind Sie über die Wirkung und Ergebnisse der Arbeit?

Welche Maßnahmen zur Überprüfung und Sicherung der Ergebniserreichung setzen Sie bisher ein?

Notieren Sie hier die wichtigsten Ergebnisse dieser Diskussion:

2. Formulieren Sie die 5 wichtigsten Wirkungen bzw. Ergebnisse Ihres Angebots, ordnen Sie diese der Kategorie kurz- oder langfristig zu. Benennen Sie im Anschluß daran, woran Sie erkennen können, dass die Ergebnisse erreicht wurden und mit welchen Maßnahmen Sie das überprüfen bzw. messen können.

Wirkungen des Angebots	Wirkung und Ergebnisse		Erkennen, ob Wirkung, Ergebnisse erreicht	Überprüfen, ob Wirkung, Ergebnisse erreicht
	Kurzfristig	langfristig		

QUALITÄTSSTANDARDS

Wie erzielen wir die beabsichtigte Wirkung? Welche Qualitätsstandards bestimmen unser Tun?

Beratung ist eine besondere, höchst anspruchsvolle Form der sozialen Dienstleistung. Sie wird heute in unterschiedlichster Form und für viele Problemlagen angeboten und grenzt sich von der ehrenamtlichen Arbeit genauso ab wie von der Psychotherapie. Im Kontext der Familienberatungsstellen ist das Verständnis von Beratung als Hilfe zur Selbsthilfe und Beratung als Hilfe zur Problemlösung am stärksten verbreitet.

Schlüsselprozess Beratung

Die Dienstleistung Beratung wird dann nachvollziehbar und unterscheidbar sowie in ihrer Qualität sichtbar, wenn Sie z.B. benennen, welche Werte Sie in ihrer Arbeit leiten (Selbstverständnis) und wie der Leistungserbringungsprozess bei Ihnen abläuft. Hier spielen beispielsweise Standards in Art, Umfang und Zeitausmaß eine wichtige Rolle, die sicherstellen, dass das beste Ergebnis erzielt werden kann. Diese Standards sind sinnvollerweise in Beziehung zu den Ergebnissen und Wirkungen zu setzen, die mit der Beratung erreicht werden sollen.

Die BeraterInnen

Für eine qualitätsvolle und erfolgreiche Beratung spielen vor allem die BeraterInnen (Persönlichkeit sowie fachliche Qualifizierung) eine wichtige Rolle. Ein definiertes Anforderungsprofil sowie die Festlegung von Standards in der Aus- und Weiterbildung, Supervision sowie Richtlinien in der Zusammenstellung kompetenter Teams unterstützen die Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung jeder Einrichtung.

Rahmenbedingungen

Aber auch anderer Rahmenbedingungen (z.B. Ausstattungen, Führung, Organisationsstruktur) sind wichtige Voraussetzung, um die angestrebten Ziele bestmöglich erreichen zu können.

Beispiele aus der Pilotberatung

Wir legen Wert auf:

- Mit unseren KlientInnen gemeinsam einen Lösungsweg zu suchen und ihre Ressourcen zu stärken.
- Niederschwellig zu arbeiten d.h. anonym, kostenlos und nicht gegen den Willen der KlientInnen.
- Einen respektvollen und wertschätzenden Umgang mit unseren KlientInnen.
- Wir arbeiten in einem interdisziplinären Team, um möglichst viele Fragestellungen und Anliegen unserer KlientInnen abdecken zu können.
- Wir orientieren uns in unserem Handeln an unseren KlientInnen und Auftraggebern - Jährlich durchgeführte Befragungen von KlientInnen und Auftraggeber unterstützen dieses Anliegen.
- Die fachliche und methodische Qualifizierung unserer MitarbeiterInnen ist uns wichtig – regelmäßige Fortbildung und Supervision sichert eine hohe Qualität unserer Arbeit.
- Die hohe Qualität unserer MitarbeiterInnen sichern wir durch regelmäßige Supervision und Fallbesprechungen im Team.

Beispiele

Beispiel „Psychosoziales Beratungsverständnis“ der Arbeitsgemeinschaft Beratungswesen

(<http://www.beratung-aktuell.de/beratungsverstaendnis.html>).

Beispiel Leitfaden zur Entwicklung von Qualitätsstandards für soziale Dienste Berlin

<http://www.evfh-berlin.de/evfh-berlin/institute/inib/download/dateien/leitfaden-entwicklung-qualitaetsstandards.pdf>
(siehe Anhang Qualitätsstandards)

Links und Hinweise

Beratung

Ansen, Harald: Soziale Beratung im Grundriss.

http://www.ba-stuttgart.de/fileadmin/ba/Dokumente/Studium_Praxis/Soziale_Beratung.pdf

Arbeitsgemeinschaft Beratungswesen: Psychosoziales Beratungsverständnis.

<http://www.beratung-aktuell.de/beratungsverstaendnis.html>

Deutscher Berufsverband für soziale Arbeit e.V. (DBSH): Qualitätsbeschreibung Sozialprofessionelle Beratung.

http://www.dbsh.de/Qualit_t_Beratung.pdf

Qualität in der sozialen Arbeit

DBSH: Qualitätskriterien des DBSH.

http://www.dbsh.de/Qualit_tskriterien.pdf

DBSH: Raster zur Selbstbewertung von Qualität in der sozialen Arbeit.

<http://www.dbsh.de/Qualiselbst.pdf>

Einzelarbeit

Beantworten Sie aus Ihrer eigenen Sicht im Sinne eines Brainstormings nachfolgende Fragen in den dafür vorgesehen Textfeldern.

Selbstverständnis und Standards der Beratung

1. Was bedeutet Beratung für uns (Ziele, Aufgaben)? Wofür fühlen wir uns in der Beratung verantwortlich?

2. Welches Menschenbild, welche Grundwerte leiten uns in der Beratung?

3. Was unterscheidet Beratung von anderen Interventionsformen im Arbeitsfeld (z.B. Therapie)?

4. Was zeichnet eine gute Beratung für uns aus?

Wenn Sie den Beratungsprozess in 3 Phasen einteilen (Anfang – Bearbeitung – Abschluss und Ausstieg) notieren Sie bitte, welche Standards, Handlungen und Haltungen in der jeweiligen Phase sinnvoll und notwendig sind.

5. Um einen guten Anfang zu gestalten ist es notwendig, dass....

6. Um die direkte Bearbeitungsphase gut zu gestalten ist es notwendig, dass...

7. Um den Abschluss gut zu gestalten ist es notwendig, dass...

BeraterInnen und Rahmenbedingungen

8. Denken Sie an die Tätigkeit einer Beraterin, eines Beraters. Welche Ausbildungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sind notwendig, um ein/e gute/r BeraterIn zu sein?

9. Welche Rahmenbedingungen sind seitens der Organisation notwendig, um als BeraterIn gut arbeiten zu können?

10. Wo sehen wir den größten Handlungsbedarf in unserer Organisation in Bezug auf diese Rahmenbedingungen?

Projektgruppenarbeit

1. Diskutieren Sie in der P&Q Projektgruppe die Ergebnisse der Online-Arbeit und überlegen Sie, in welchen Situationen Sie das Selbstverständnis bzw. die Standards in der Beratung unterstützen können? Soll es eher der internen Klarheit bzw. Orientierung dienen oder soll es mehr zu einer guten Außendarstellung beitragen?

Notieren Sie hier die wichtigsten Ergebnisse dieser Diskussion:

2. Wenn Sie die Ergebnisse zusammenfassen, wie sehr teilen wir das genannte Selbstverständnis und die Standards der Beratung? Wo gibt es Meinungsunterschiede?

Notieren Sie hier die wichtigsten Ergebnisse dieser Diskussion:

3. Welche gemeinsamen spezifischen Merkmale haben sich für jede Phase (Anfang – Bearbeitung – Abschluss und Ausstieg) herauskristallisiert und was davon kann für uns als sinnvoller Standard beschrieben werden?

4. BeraterInnen und Rahmenbedingungen: Skizzieren Sie ein Anforderungsprofil an eine Beraterin/einen Berater, indem Sie gemeinsam eine Jobannonce formulieren, die potenziellen BewerberInnen klar verdeutlicht, welche Aufgaben auf sie zukommen werden und welche Anforderungen an sie gestellt werden (fachlich, methodisch, persönlich)!

5. Überlegen Sie gemeinsam: Welche qualitätssichernden Maßnahmen in Bezug auf die Rahmenbedingungen bei der Beratung wurden bisher eingesetzt und welche sind noch notwendig bzw. verbesserungsbedürftig, damit wir gute und qualitätsvolle Arbeit leisten zu können? Welche Rahmenbedingungen sind gut erfüllt? Wo gibt es Handlungsbedarf?

Notieren Sie hier die wichtigsten Ergebnisse der Diskussion:

6. Formulieren Sie das Spezifische, Besondere an Ihrem Beratungsangebot?

7. Welche Arbeits- bzw. Prozessschritte kennzeichnen Ihre Beratungen bzw. sind verpflichtend und sichern, dass qualitativ gearbeitet wird:

8. BeraterInnen Ihrer Organisation zeichnet aus, dass sie.....

9. Folgende Rahmenbedingungen sind in Ihrer Organisation gegeben, um Beratung gut und qualitativ anbieten zu können...

10. Folgende Rahmenbedingungen fehlen in Ihrer Organisation bzw. sollten verbessert werden....

FORMBLATT: BESCHREIBUNG VON LEISTUNG UND QUALITÄTSSTANDARD

Bitte füllen Sie das folgende Formblatt aus:

- Entweder nach der Selbsteinschätzung, wenn Sie zur Ansicht gekommen sind, dass Sie die Grundlagen für die Beschreibung von Leistung und Qualitätsstandards bereits in einem anderen Kontext erarbeitet haben,
- oder nach Bearbeitung der P&Q Tools, die Sie aufgrund der Selbsteinschätzung gewählt haben.

Das Formblatt unterstützt Sie, die erarbeiteten Ergebnisse in eine konkrete, nachvollziehbare und aussagekräftige Darstellung Ihrer Organisation zu verschriftlichen.

BESCHREIBUNG VON LEISTUNG UND QUALITÄTSSTANDARDS

UNSERE EINRICHTUNG

Tragen Sie hier bitte ausgewählte Fakten zum Träger ihrer Beratungsstelle und zur Beratungsstelle selbst ein, wie beispielsweise:

TRÄGER

- Name und Anschrift des Trägers:
- Rechtsform des Trägers:
- Zentrale Ansprechpersonen des Trägers:

BERATUNGSSTELLE

- Name und Anschrift der Beratungsstelle:
- Rechtsform, Gesetzliche Grundlagen der Einrichtung:
- Zentrale Ansprechpersonen der Einrichtung:
- Gründungsjahr:
- MitarbeiterInnenanzahl (davon ehrenamtlich):
- Förder- bzw. AuftraggeberInnen:

UNSER AUFTRAG – Zweck&Auftrag

Tragen Sie hier bitte in Form eines kurzen Statements den Zweck und Auftrag (auch „Mission“ genannt) Ihrer Beratungsstelle ein, im Sinne von wofür stehen wir, warum gibt es uns?

UNSER ANGEBOT – Angebot&Nutzen

ZIELGRUPPE/KLIENTINNEN

Tragen Sie hier bitte ein, für welche Zielgruppen (primäre KlientInnen, sekundäre KlientInnen) Sie konkret Leistungen erbringen und welche Bedarfe diese Zielgruppen haben.

LEISTUNGSPALETTE

Tragen Sie hier bitte ein, welche konkreten Leistungen Ihr Angebot umfasst und welchen Nutzen diese Leistungen für die KlientInnen bringen.

AUFTRAGGEBER/FÖRDERGEBER

Tragen Sie hier bitte ein, welche konkreten Leistungen Sie für Ihre AuftraggeberInnen durchführen und welche Bedarfe sie dadurch abdecken.

UNSERE ARBEITSERGEBNISSE – Ergebnis&Wirkung

Tragen Sie hier bitte ein, welche kurz- und langfristigen Wirkungen und Ergebnisse Sie mit Ihren Angeboten/ Leistungen erreichen wollen, wie Sie die Erreichung überprüfen bzw. messen und beschreiben Sie, welche Erfolge Sie bisher erreicht haben.

UNSERE QUALITÄTSSTANDARDS

Tragen Sie hier bitte ein:

- was das Besondere an Ihrem Beratungsangebot ist, welche Arbeitsschritte, Verfahren, Methoden, Abläufe Ihre Leistungserbringung kennzeichnen;
-
- welche Kompetenzen Ihre BeraterInnen aufweisen und wie diese weiterentwickelt werden (z.B. Aus- und Weiterbildungsangebote, Supervision);
-
- welche Rahmenbedingungen gegeben sind (z.B. Ausstattung, Führung, Organisationsstruktur), die qualitätsvolles bzw. erfolgreiches Arbeiten in Ihrer Organisation unterstützen.

Reflexion der Beschreibung von Leistung und Qualitätsstandards

Bitte ziehen Sie zur Reflexion der auf Basis des Formblattes erstellten Beschreibung von Leistung und Qualitätsstandards Ihrer Beratungsstelle MitarbeiterInnen heran, die nicht in der P&Q Projektgruppe integriert waren. Bei der Reflexion sollte auch unbedingt die Leitung dabei sein, sofern diese nicht sowieso Teil der P&Q Projektgruppe war.

Versetzen Sie sich in die Lage einer/s "Nicht-Eingeweihten", der Ihre Organisation und Ihr Angebot so gut wie gar nicht kennt.

- Ist die Beschreibung von Leistung und Qualitätsstandards klar, verständlich und übersichtlich?
- An welcher Stelle können wir die Beschreibung griffiger gestalten?
- Sind alle wesentlichen Faktoren unserer Arbeit dargestellt?
- Wird das Spezifische unserer Arbeit sichtbar?

Darüber hinaus soll sichtbar werden, was Sie als Organisation durch die Arbeit am P&Q Compass gelernt haben.

- Was ist uns in Bezug auf Leistung und Qualität klarer geworden?
- Wo können wir einen Handlungsbedarf erkennen, um noch "excellenter" zu werden?
- Was ist noch zu tun? Was sind unsere nächsten Schritte? Wer hat was zu tun?

Zum Schluss betrachten Sie die Beschreibung der Leistung und Qualitätsstandards Ihrer Beratungsstelle noch einmal vor dem Hintergrund der Anforderungen der jeweiligen Förder- bzw. AuftraggeberInnen und ergänzen Sie diese entsprechend.

ANHANG

Anhang

Aufbau & Nutzen

CHECKLISTE

MODERATION

Moderation ist eine ergebnisorientierte, methodenunterstützte Arbeitstechnik und Form der Gruppenarbeit und des Gruppenlernens. Die ModeratorInnen unterstützen, fördern, aktivieren und leiten den Gruppen- und Problemlösungsprozess an.

Die Moderationstechnik ist daher besonders hilfreich, wenn es um Entscheidungen geht, von denen eine ganze Gruppe betroffen ist und die von dieser Gruppe getragen werden soll. Es ist auch die ideale Technik für die Arbeit in Projektgruppen, in Qualitätszirkeln, in Besprechungen - eben in allen Workshops jeder Art.

Als ModeratorIn Ihrer P&Q Projektgruppe leiten Sie die Sitzungen der P&Q Projektgruppe, wählen die für Ihre Organisation relevanten Fragen aus den P&Q Tools aus und fassen die Ergebnisse zusammen. Sie übernehmen die Aufgabe einer internen Beratung für Ihre Organisation.

ZUR VORBEREITUNG AUF DIE MODERATION

Bereiten Sie sich als ModeratorIn für jede P&Q Projektgruppensitzung vor und überlegen Sie im Vorfeld folgende Fragen:

- Wie lauten Aufgabenstellung bzw. Auftrag für die Arbeitsphase?
- Welche Ergebnisse müssen am Ende der Arbeitsphasen vorliegen?
- Was ist die Ausgangsbasis für die Arbeitsphase? Was braucht es an Zeit, an vorbereitenden Fragen oder Übungen, um gut in das Thema einsteigen zu können?
- Welche Fragen der P&Q Tools sind sinnvoll und für unsere Organisation relevant, um von der Ausgangsbasis zum geforderten Ergebnis zu kommen?
- In welcher Reihenfolge sind diese Fragen zu stellen?

Im Rahmen der Vorbereitung können Sie sich aber auch überlegen, ob Sie andere oder zusätzliche Fragen einbauen. Manchmal ist es sinnvoll eine der folgenden Fragearten einzubauen

UMKEHRFRAGEN

Beispiel: „ Was müssen wir tun, um unsere KlientInnen zu verärgern?“

ABGRENZUNGSFRAGEN

Beispiel: „ Was soll unser Angebot nicht leisten?“

VOLLSTÄNDIGKEITSFRAGEN

Beispiel: „ Welche Beratungsgrundsätze kann es noch geben?“

REFLEXIONSFRAGEN

Beispiel: „ Ist das Ergebnis konkret genug?“

STOLPERSTEINE

Schwierigkeiten in der Moderation der P&Q Projektgruppe können beispielsweise auftreten, wenn:

- Umfeld kein wirkliches Interesse an dem Thema hat, keine Ressourcen bereitstellt, unterschwellige Konflikte vorhanden sind, die die Arbeitsfähigkeit unmöglich machen
- Anerkennung für die MitarbeiterInnen und deren Arbeitsleistung fehlt
- Keine offene Gesprächsbasis zwischen den Hierarchieebenen vorhanden ist
- Akzeptanzschwierigkeiten mit den Begriffen Leistung und Qualität bestehen
- Führungskräfte zu hohe Erwartungshaltung oder andere Prioritäten haben
- Führungskräften keine oder unzureichend Information weitergeben
- Demotivation durch Unsicherheit und Krisenstimmung nicht berücksichtigt wird
- Kein klares Konzept und Zielsetzung für die Arbeit mit dem P&Q Compass vorhanden ist
- Infrastruktur nicht geklärt ist: Raum, Arbeitsmittel, Verrechnung, Kontierung
- Themen zu umfangreich gewählt werden
- Erarbeitete Ergebnisse nicht umgesetzt werden

Aufgabe der Moderation ist es, der Ursache für Störungen auf den Grund zu gehen und die Schritte für notwendige Klärungsprozesse einzuleiten.

ARBEITSTECHNIKEN

Sie können auch statt der Fragen alternative Arbeitsformen bzw. Arbeitstechniken einsetzen wie eigene Assoziationen finden, Bilder malen lassen etc.

KREATIVES SCHREIBEN:

Verdichten Sie die besprochenen Ideen und Inhalte zu einem 9-Wort-Satz

9-Wort-Satz: Unser Zweck und unser Auftrag

Vermittlung	zwischen	Eigeninteressen	Jugendlicher
in	Problemsituationen	und	
gesellschaftlichen	Anforderungen		

Entsprechende Arbeitstechniken können nicht nur bei der individuellen Arbeit der Mitglieder der P&Q Projektgruppe im Vorfeld der Gruppensitzung sondern auch in der P&Q Projektgruppe zum Einsatz kommen.

Aus der Vielzahl von Techniken und Mitteln seien einige genannt, die Anwendung finden können und die von der/dem ModeratorIn oder der P&Q Projektgruppe eingesetzt werden können.

BRAINSTORMING:

Vgl. http://www.teachsam.de/arb/krea/krea_brainst_2_1.htm

MIND MAP:

Vgl. <http://www.ankh.at/ANKH.AT-37.htm>

Einen detaillierten Überblick über die Gestaltung einer Moderation gibt auch die Arbeitsunterlage Moderation als Arbeitstechnik unter:

http://www.abfev.de/homepages/moderationen/file_uploads/moderationalsarbeitstechnik.pdf

QUALITÄTSZIRKELARBEIT ORGANISIEREN

Eine eindeutige Abgrenzung von Qualitätszirkeln zu anderen Gruppen- oder Teamarbeitsformen wie etwa Mitarbeiterzirkeln oder Qualitätsteams ist problematisch, da für zahlreiche Ansätze, die unter der einen oder der anderen Bezeichnung geführt werden, unterschiedliche Merkmale als konstituierend angesehen werden.

AUFGABEN UND ZIELE

Innerhalb des Qualitätsmanagements sind Qualitätszirkel ein wichtiges Instrument zur Gestaltung und kontinuierlichen Entwicklung des Veränderungsprozesses. Hierin übernehmen Qualitätszirkel zwei grundsätzliche Funktionen: Zum einen werden in Qualitätszirkeln aktuelle Probleme aufgegriffen und Ideen zur Umsetzung von Qualitätsanforderungen erarbeitet (Beurteilung und Verbesserung der Qualität, Qualitäts-Controlling), zum anderen bieten Qualitätszirkel den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eigenverantwortliche Handlungsmöglichkeiten. Neben der Förderung von Handlungsfähigkeit und -bereitschaft ist die Schaffung von Handlungsmöglichkeiten (Beteiligung an der Entwicklung von Verfahren, Prozessen und Entscheidungsstrukturen) ein zentraler Bestandteil eines qualitätsfördernden Personalmanagements. Qualitätszirkel sind deshalb als Instrument der Organisationsentwicklung und gleichzeitig als Instrument der Personalentwicklung zu verstehen. Die wichtigsten Ziele der Qualitätszirkelarbeit sind:

Steigerung der Qualität, z. B. der Arbeitsergebnisse, der Prozesse, der Beziehungen (z. B. zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, zwischen Mitarbeitern und Bürgern);

Motivation und Qualifizierung der Beschäftigten;

stetige Entwicklung des Veränderungsprozesses und Unterstützung der Veränderungsbereitschaft.

Sind Qualitätszirkel erst einmal fester Bestandteil einer Organisationskultur, tragen sie auf der einen Seite zur Mitarbeiterzufriedenheit und zu ihrer Motivation bei (eigenverantwortliche Handlungsmöglichkeit, aktive Beteiligung am Veränderungsprozess) sowie zu ihrer Qualifikation (Kooperation, Kommunikation, vernetztes Denken) und sichern auf der anderen Seite praxiserprobte Lösungs- und Verbesserungsansätze, da die Fachkompetenz der Mitarbeiter intensiv genutzt wird. Aus beidem resultiert in der Regel eine große Akzeptanz der Arbeitsergebnisse bei den Mitarbeitern.

ZUSAMMENSETZUNG

Teilnehmer eines Qualitätszirkels sind die Beschäftigten aus dem zur Verbesserung vorgesehenen Bereich oder zu den Themen, die für eine Optimierung anstehen. Damit sich möglichst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Hierarchieebenen an Qualitätszirkeln beteiligen können und auch ihre Bereitschaft hierzu gefördert wird, ist der Aufbau und Erhalt eines Informations- und Kommunikationskonzepts unentbehrlich. Um ein effizientes Arbeiten im Qualitätszirkel zu gewährleisten, sollte die Teilnehmerzahl auf acht bis zehn Personen beschränkt sein.

Die Teilnahme an einem Qualitätszirkel ist freiwillig. Besonders in der Anfangsphase ist es aber häufig erforderlich, die Mitarbeiter durch direktes Ansprechen zur Teilnahme aufzufordern und zu ermutigen. Die Anregung, einen Qualitätszirkel zu einem bestimmten Thema einzurichten, kann von jedem Mitarbeiter kommen, von den Führungskräften der Fachbereiche oder aus Querschnittseinheiten. Anlass kann ein Problem am Arbeitsplatz eines Mitarbeiters sein, das er allein nicht lösen kann. Auch Mängel, die durch das Qualitäts-Controlling festgestellt wurden, die Auswertung von Kunden- und Mitarbeiterbefragungen oder geänderte Anforderungen, sei es aus organisatorischer oder fachlicher Sicht, können Anlass für einen Qualitätszirkel sein.

ORGANISATION

Die Führungskräfte der Bereiche (z. B. Abteilungsleiter, Referatsleiter) haben als Förderer der Qualitätszirkelarbeit die Aufgabe, Impulse und Anregungen der Mitarbeiter aufzugreifen, für die Information aller Betroffenen zu sorgen und die Organisation der Qualitätszirkelarbeit zu unterstützen. Zur Organisation gehört u.a. der Aufruf zur Mitarbeit, die Auswahl eines Moderators, Raum und Arbeitsmaterial zur Verfügung zu stellen und mit den Teilnehmern Arbeitszeiten des Qualitätszirkels zu vereinbaren, damit sie in die anderen Arbeitsprozesse passen. Tagungshäufigkeit, Zeitdauer und Tagungsfrequenz der Qualitätszirkel hängen von der zu behandelnden Aufgabenkomplexität ab.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind auf die Qualitätszirkelarbeit in Form von Schulungen vorzubereiten. Sie müssen z. B. Problemlösungstechniken kennen und entscheiden können, wie und wann die einzelnen Methoden anzuwenden sind. Darüber hinaus ist es wichtig zu erkennen, welches Kommunikationsverhalten Teamarbeit produktiv unterstützt und welches Verhalten ein Team demotivieren kann.

ARBEITSWEISE

Unter Anleitung eines geschulten Moderators erarbeitet ein Qualitätszirkel mit Hilfe spezieller Problemlösungstechniken Vorschläge und Umsetzungsmaßnahmen zur Qualitätsverbesserung. Moderatoren sind meistens Angehörige der unteren und mittleren Führungsebenen. Zu ihrer Qualifikation gehören u.a. die Befähigung zum Führen und Motivieren von Qualitätszirkeln einschließlich der Realisierung der Lösungen, die Ergebnispräsentation und die Ergebnisüberwachung. Sie bieten Hilfestellung bei der Auswahl der jeweils anzuwendenden Qualitäts- und Lösungstechniken.

Die erste Aufgabe des Qualitätszirkels ist es, eine von allen verstandene und akzeptierte Formulierung des Problems und der daraus resultierenden Aufgabenstellung zu finden. Stellt sich z. B. heraus, dass ein zu bearbeitendes Problem bereichsübergreifend ist, spricht der Moderator Betroffene aus anderen Bereichen an und lädt sie zur Mitarbeit ein. Je nach Problemstellung kann es auch sinnvoll sein, Adressaten einer Maßnahme zur Mitarbeit einzuladen. Die weiteren Schritte sind:

Problem und Aufgabenstellung formulieren. Auf dieser Grundlage wird die endgültige Zusammensetzung des Qualitätszirkels festgelegt sowie die voraussichtliche Arbeitsdauer und die Sitzungsintervalle. Soll-Zustand beschreiben. Welche Merkmale muss ein optimales Arbeitsergebnis haben? Ursachen für das erkannte Problem suchen und bewerten, ggf. Informationen sammeln. Lösungsmöglichkeiten suchen und bewerten (auch unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten).

Entscheidung treffen, wie die Lösung realisiert werden soll. Ergebnis mit vorher festgelegten Qualitätsmerkmalen vergleichen und entscheiden, ob das Ziel erreicht wurde (ggf. weiterer Durchgang).

- Zeitplan für die Umsetzung festlegen.
- Arbeitsergebnis präsentieren.

Je nach Organisation des Qualitätsmanagements und Ausmaß des Verbesserungsvorschlages kann der Qualitätszirkel auch für die Realisierung des Arbeitsergebnisses verantwortlich sein. Auf jeden Fall präsentiert die Gruppe ihr Arbeitsergebnis dem für das Arbeitsgebiet zuständigen Vorgesetzten. Hierbei sollte möglichst die gesamte Gruppe (nicht etwa nur der Moderator oder ein Sprecher) anwesend sein, um die Anerkennung ihrer Leistung zu erfahren. Über ein geeignetes Medium (z. B. Hausmitteilung, Intranet) werden alle Betroffenen über das Ergebnis und die Umsetzung informiert. Nach Erledigung der Aufgabe löst sich der Qualitätszirkel wieder auf.

Zusammengestellt aus: http://www.bva.bund.de/imperia/md/content/bbb_win/neuesteuerung2/6.doc

Anhang

Angebot & Nutzen

Frauen- und Kinderschutzhäuser in katholischer Trägerschaft:

(aus: http://www.skf-zentrale.de/html/pub_leistungsbeschreibung.html)

Primäre KlientInnen, deren Bedarf und Beschreibung der Leistung:

Bezeichnung der Hilfeform

Frauen- und Kinderschutzhäuser

Bedarf der Hilfeform

Die gesellschaftliche Wirklichkeit in Deutschland ist geprägt von vielfältigen Formen der Benachteiligung von Frauen und Kindern. Gewalt von Männern gegen Frauen und Kinder in Form von körperlicher und seelischer Misshandlung ist extremer Ausdruck dieser Machtverhältnisse.

Personenkreis

Jede bedrohte und körperlich/seelisch misshandelte Frau mit ihren Kindern, die Schutz vor weiterer Bedrohung und Misshandlung benötigt, findet Aufnahme im Frauen- und Kinderschutzhäuser unabhängig von ihrer Konfession, Staatsangehörigkeit und regionalen Herkunft.

Beschreibung der Hilfeform

Frauen- und Kinderschutzhäuser bieten misshandelten und bedrohten Frauen und ihren Kindern auf Wunsch zu jeder Tages- und Nachtzeit Beratung, Unterkunft und Schutz vor Gewalt.

Die Eigenverantwortlichkeit der Frauen für sich und ihre Kinder ist grundlegendes Prinzip. Die Frauen erhalten durch die Mitarbeiterinnen Beratung und Begleitung. Die Mitarbeiterinnen unterstützen die Frauen bei der Bewältigung ihrer aktuellen Lebenssituation, bei der Bearbeitung ihrer Gewalterfahrungen und der Entwicklung und Umsetzung neuer Lebensperspektiven.

Kinder in Frauen- und Kinderschutzhäusern sind misshandelte Kinder. Sie haben körperliche und seelische Gewalt selbst erfahren oder die Misshandlungen ihrer Mütter hilflos mit ansehen müssen. Das pädagogische Angebot hilft ihnen, Gewalterfahrungen zu bearbeiten und fördert positive Entwicklungsprozesse.

Ambulante Beratung umfasst ein spezielles Beratungsangebot der Frauen- und Kinderschutzhäuser und wendet sich an misshandelte und bedrohte Frauen, die sich aus einer Gewaltbeziehung lösen wollen.

Nachgehende Beratung wird Frauen und Kindern angeboten, die die Frauen- und Kinderschutzhäuser verlassen haben und noch Begleitung und Unterstützung erhalten wollen.

Vernetzung mit den zuständigen Fach- und Beratungsstellen sowie den kommunalen und kirchlichen Institutionen dient einer möglichst situativen, präventiven und effektiven Gewaltverhinderung.

Öffentlichkeitsarbeit weist auf die Ursachen und Formen struktureller Gewalt gegenüber Frauen in der Gesellschaft hin und zeigt das Frauen- und Kinderschutzhäuser als Chance, sich aus Misshandlungsbeziehungen zu lösen.

Leitfaden zur Entwicklung von Qualitätsstandards für soziale Dienste Berlin (Auszug)

(aus: <http://www.evfh-berlin.de/evfh-berlin/institute/inib/download/dateien/leitfaden-entwicklung-qualitaetsstandards.pdf>)

4. Prozessqualität

Prozessqualität bezieht sich auf die Planung, die Strukturierung und den Ablauf (das Verfahren) der Leistungserbringung. Art und Weise der Dienstleistungserbringung ergeben sich aus den Leistungszielen.

Mit der Beschreibung der Prozessqualität weist eine Organisation nach, dass sie die für die Leistungserbringung erforderlichen Prozesse beherrscht.

Jede soziale Einrichtung wird ihren eigenen Weg finden, wie sie die Qualität der Leistungserbringung beschreibt. Dabei wird sie auch die Erwartungen der Geldgeber zu berücksichtigen haben.

4.1. Personenkreis

Das Leistungsprogramm der Dienststellen wendet sich an definierte Zielgruppen, in der Regel mit vergleichbaren Hilfebedarfen. Zielgruppen sind Gruppen von Leistungsberechtigten mit gleichen oder ähnlichen Bedarfskonstellationen, die durch gleiche oder ähnlich komplexe Leistungen abgedeckt werden können.

Zielgruppen mit vergleichbaren Hilfebedarfen sind Personen, deren individuelle Bedarfskonstellationen

- qualitativ vergleichbar sind hinsichtlich der nach fachlichen Kriterien anerkannten Anforderungen an Art, Form und Zielsetzung der persönlichen Hilfe
- spezifisch sind hinsichtlich ihrer im Vergleich zu anderen Zielgruppen wesentlich anderen Bedarfskonstellationen.

Beispiel (7) Zielgruppe

Zielgruppe	Anzahl pro Zeiteinheit
<ul style="list-style-type: none"> • Frauen und Kinder, die häusliche Gewalt erlebt haben bzw. von Gewalt bedroht sind. 	
<u>Merkmale der Zielgruppe</u> <ul style="list-style-type: none"> • Alter 18 - 60 • Keine finanzielle Sicherung • Aktuell körperliche Verletzungen • Aktuelle Krisensituation 	

4.2. Ziel der Leistungen

Das Ziel der Leistungen ergibt sich im Allgemeinen aus den Zielen der den Leistungen zugrunde liegenden Rechtsgrundlagen.

Die individuellen Leistungsziele werden gemeinsam mit dem Klienten in einem Hilfeplan festgelegt. Die Zielstellungen werden regelmäßig überprüft und ggf. angepasst.

4.3. Inhalt der Leistungen

Freigemeinnützige Einrichtungen und Dienste erbringen sowohl mittelbar als auch unmittelbar personenbezogene Leistungen. Unmittelbar personenbezogene Leistungen können direkt den Leistungsempfängern zugeordnet werden. Mittelbar personenbezogene Leistungen hingegen weisen keinen direkten Klientenbezug auf.

Das Leistungsspektrum ist systematisch und vollständig zu erfassen (Leistungsbeschreibung). Dies beinhaltet auch die Festlegung der für die Leistungserstellung erforderlichen Mittel, Methoden und Zuständigkeiten.

Die Beschreibung der Verfahren zur Leistungserstellung erfolgt über eine Unterteilung des Gesamtprozesses in Arbeitsphasen <Beispiel> (8) und <Beispiel> (9).

Beispiel (8)

Drei-Phasen-Modell der Leistungserstellung		
Kontaktphase	Erbringungsphase	Ablösephase
Problemanalyse	Problemanalyse	Problemanalyse
Anamnese	Hilfeplanung	ggf. Planung nachsorgender Maßnahmen
Zieldefinition	Zieldefinition	Zielerreichungskontrolle
Leistungsauswahl	Leistungserstellung	Leistungsbilanz
Dokumentation	Dokumentation	Dokumentation
Aufnahmestatistik	Leistungsstatistik	Ablösestatistik
Berichterstattung	Berichterstattung	Berichterstattung

Beispiel (9): Aus dem Leistungskatalog eines Frauenhauses (Auszug)

Leistungen Frauen	Häufigkeit
Aufnahmegespräche	
Einzel- und Gruppengespräche zur Erklärung der Hausregeln, der Tür- und Telefondienste und des Alltags im Haus	
Inhaltlich	
Einzelgespräche/begleitende Beratung <ul style="list-style-type: none"> - Krisenintervention - Unterstützung bei der Suche nach und Entwicklung von Lebensperspektiven - Unterstützung und ggf. Begleitung bei Amtsgängen/Gerichts-/Polizeiterminen - Vermittlung von Wissen über Rechte und Handlungsmöglichkeiten der Frauen - Beratung und Unterstützung bei allen Wohnungsangelegenheiten situations- und bedarfsbezogene Vermittlung weiterer Projekte/Einrichtungen	
Hausversammlungen, thematisch und regulär	
Gruppenangebote (Seidenmalen, Sport, Gesprächsgruppe o.ä.)	
Feste und gemeinsame Aktivitäten (Sommerfest, Weihnachtsfeier, Flohmarkt, 8.März-Frühstück u.ä.)	
Auszugsgespräch	
ggf. Vermittlung anderer Frauenhäuser oder Unterbringungsmöglichkeiten	
Kontaktpflege zu Ämtern	
telefonische Beratung	
telefonische Krisenintervention	
Statistik/Dokumentation	
Rechtsberatung (externe Mitarbeiterin)	
Psychologische Beratung (externe Mitarbeiterin)	
Öffentlichkeitsarbeit	
Kontaktauf- und ausbau und Pflege von Beziehungen zu bezirklichen Institutionen, Projekten, Einrichtungen	
Aufklärung/Information der Mitarbeiterinnen von Ämtern/Institutionen/Einrichtungen über sexistische und rassistische Gewalt gegen Frauen und ihre Kinder, über Auswirkungen und Folgen der Mißhandlungen	
Außendarstellung des Hauses, seiner Arbeit, Zielen etc.	
Erstellen, Überarbeiten, Erweitern von Öffentlichkeitsmaterial (Faltblätter, Plakate, Broschüre, Wandzeitungen, Selbstdarstellung etc.)	
Information/Aufklärung der Öffentlichkeit über Hintergründe, Formen, Ausmaß und Folgen der Gewalt gegen Frauen/Kinder	

Bei der Formulierung des Leistungsspektrums werden Bedarfsgesichtspunkte und infrastrukturelle Planungen berücksichtigt. Bei komplexen Dienstleistungsprozessen empfiehlt sich die Erstellung von Prozeßplänen (Hilfeplänen). Sie ermöglichen eine transparente Dokumentation des Leistungsprozesses. Mit ihnen können die Zielvorgaben für eine optimale Erfüllung der Leistung dargestellt werden.

Durch ständiges Überprüfen des Leistungsprozesses können Fehler vermieden werden. Hierzu müssen innerhalb jeden Prozesses Schlüsseltätigkeiten und Indikatoren identifiziert werden, die einen zentralen Einfluss auf die Qualität der Leistungserstellung haben <Beispiel> (10) u. <Beispiel> (11).

Beispiel (10)

Der Leistungsbereich Förderung, seine Schlüsseltätigkeiten und Indikatoren zur Messung der Leistungsqualität			
Leistungs-bereich	Schlüsseltätigkeiten	Qualitätsstandards	Indikatoren kennzeichnende Handlungen (Beispiele, je nach Einrichtung zu verändern)
Förderung	Bedarfsermittlung	Vertrauen	Weitergabe von Information über den Klienten nur mit dessen Zustimmung Vorschläge des Klienten werden erfragt und berücksichtigt
	Hilfeplanung	Datenschutz Mitbestimmung	
	Zieldefinition Beratung	Transparenz	Der/die Klient/in wird über seine/ihre Rechte und Pflichten informiert sowie über Ziele und Arbeitsmethoden des/der Sozialarbeiter(s)/in
	Anleitung Begleitung Vermittlung	Ressourcenorientierung	Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf den Fähigkeiten und Ressourcen des Klienten anstatt auf Defiziten

Beispiel (11): Die Unterscheidung zwischen Hilfsmaßnahmen, Leistungen, Methoden und Zielen einerseits und Indikatoren andererseits lässt sich nicht in jedem Fall präzise durchhalten. Deshalb ist auch folgende Art der Beschreibung möglich:

Zuständig	
Arbeitsbereich	Langzeitarbeitslose
Hilfemaßnahme / Leistung	Persönliche Beratung
Methoden / Ziele	Entscheidungsfindung unterstützen
Indikatoren, Kennzeichnende Handlung	
Persönliche Ziele des Klienten erfragen Erfahrungen des Klienten mit Bewerbung erkunden <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzen des Klienten ermitteln durch <ul style="list-style-type: none"> - Anamnese - Auswertung von Daten - Auswertung von Beobachtungen durch die Gruppe • Information über Arbeitsfelder geben • Information über Bewerbungsstrategien 	✓
Dokumentationsvermerke	
Qualitätskontrolle	

Zur Beurteilung der Leistungsqualität und zur Vermeidung von Unzufriedenheiten ist das Personal gefordert, die Qualität der Schlüsseltätigkeiten laufend zu messen und zu verifizieren.

4.3.1. Unmittelbar personenbezogenes Leistungsspektrum

Das unmittelbar personenbezogene Leistungsspektrum ist wesentlich durch den spezifischen Hilfebedarf der Zielgruppen definiert.

Das unmittelbar personenbezogene Leistungsspektrum kann beinhalten

- Grundleistungen
- Hilfemaßnahmen
-

4.3.1.1. Grundleistungen

Bei der Gewährung von Grundleistungen sollen die individuellen Anforderungen und Vorstellungen von Lebensqualität der Hilfeempfänger berücksichtigt werden.

Die Grundleistungen können unter anderem umfassen

- Bereitstellung von Wohnraum, Gemeinschafts- und Funktionsräumen sowie Inventar einschließlich deren Wartung und Instandsetzung
- Zubereitung und Ausgabe von Getränken und Speisen
- Hausreinigung
- Wäscheversorgung/-reinigung

Im Verpflegungsbereich ist ein bedarfsgerechtes Speisen- und Getränkeangebot zu erstellen und dessen Verzehr zu organisieren. Die Versorgung muss ernährungs-physiologischen, sensorischen und hygienischen Anforderungen entsprechen sowie mit dem Anspruchsniveau der Leistungsempfänger abgestimmt werden. Qualität und Quantität der einzusetzenden Lebensmittel sind unter Beachtung des Nähr- und Energiebedarfes der Leistungsempfänger festzulegen.

Die Konkretisierung des Verpflegungsangebotes kann z.B. in Form eines Speise- und Getränkeplanes erfolgen.

Neben den generell für die Darbietung und den Verzehr der Speisen erforderlichen Leistungen (z.B. Präsentation, Portionierung) sind bei Bedarf unmittelbar personenbezogene Dienstleistungen (z.B. Füttern, mundgerechtes Zubereiten von Mahlzeiten) erforderlich. Ferner gehören die Prozesse des Abwasches und der Entsorgung als Teilleistungen zum Versorgungsbe- reich.

Zur Aufrechterhaltung von Hygienenormen müssen im Leistungsbereich Hausreinigung die Räumlichkeiten und Fenster wirtschaftlich gereinigt, gepflegt und ggf. desinfiziert werden. Neben dem Grad der Verschmutzung und dem Anspruchsniveau an die Reinigung ist vor allem das Infektionsrisiko ein Einflussfaktor auf die Art und Häufigkeit der Reinigung.

Ziel der Wäscheversorgung ist es, hygienisch einwandfreie Wäsche in der erforderlichen Art, Qualität und Menge bereitzustellen. Es wird festgelegt, welche Wäscheteile zur Verfügung gestellt werden, welche Wäschestücke in der Einrichtung gewaschen und welche Wäschestücke einer Fremdreinigung zugeführt werden.

4.3.1.2. Hilfemaßnahmen und -methoden

Zu den Hilfemaßnahmen zählen unter anderem

- Betreuung (Wohnbetreuung, Besorgung, Begleitung)
- Förderung (Beratung, Unterstützung, Anleitung, Vermittlung)
- Pflege
- Therapie

Die Hilfemaßnahmen müssen detailliert und umfassend beschrieben werden. Sie werden -orientiert am individuellen Hilfebedarf- in einem (halb-) standardisierten Hilfeplan unter Mitwirkung des Klienten festgehalten. Die Überprüfung, Anpassung bzw. Fortschreibung des Hilfeplanes findet in regelmäßigen Abständen statt.

Der Hilfeplan wird gegebenenfalls mit dem Gesamtplan abgestimmt. Die Verantwortung für den Gesamtplan liegt beim Sozialhilfeträger.

Unter **Hilfemethode** wird der bewusste Umgang eines Fachangestellten mit einem hilfesuchenden Individuum verstanden. Die Problemanalyse bildet das professionelle Urteil, welches die Handlungsweisen und -methoden des Fachangestellten bestimmt. Zu den Hilfemethoden zählen unter anderem:

- Einzelfallarbeit

- Gruppenarbeit
- Gemeinwesenarbeit

4.3.2. Mittelbar personenbezogenes Leistungsspektrum

Das mittelbar fallbezogene Leistungsspektrum der Dienststellen umfasst unter anderen folgenden Tätigkeitsbereich:

- Verwaltung
- Öffentlichkeitsarbeit
- Fachgruppenarbeit
- Qualitätsmanagement
- Dokumentation

Unter *Verwaltung* wird die Gesamtheit aller Aufgaben subsumiert, welche die organisationsbezogenen Funktionen ermöglichen, unterstützen und sichern. Im Einzelnen zählen hierzu die Personalverwaltung, die Betriebsmittelverwaltung, die Kassenverwaltung, der Schreibdienst, der Postdienst und das Rechnungswesen.

Personal- und Betriebsmittelverwaltung zählen zum Aufgabenbereich der Geschäftsführung; Kassenverwaltung, Schreib- und Postdienst sowie das Rechnungswesen obliegen dem Verwaltungs- und/oder Fachpersonal.

Unter *Öffentlichkeitsarbeit* (public relations) ist ein bewusstes, geplantes und dauerndes Bemühen der Organisation zu verstehen, bei den (potentiellen) Kunden/-innen ein positives Unternehmensimage zu erlangen und zu sichern. Dies geschieht durch mittelbare Öffentlichkeitsarbeit über die Massenmedien (z.B. Pressemitteilungen, Pressekonferenzen, Presseinterviews) und mittelbare Öffentlichkeitsarbeit über eigene Medien, Broschüren, Faltblätter, Plakate sowie durch persönliche Kommunikation mit Zielgruppen.

Die Geschäftsführung ist für die Darstellung des Corporateimages, das Fachpersonal für die Darstellung des Dienstleistungsimages zuständig.

Fachgruppenarbeit dient dem fachlichen Austausch mit anderen Organisationen und Kollegen. Sie erfolgt über die Mitwirkung in örtlichen, überörtlichen, träger- und verbandsspezifischen Fachgremien und -arbeitsgruppen.

Die Arbeit in Fachgruppen obliegt dem Fachpersonal.

Unter *Qualitätsmanagement* sind Tätigkeiten zu verstehen, die zu einer bedarfsgerechten, wirtschaftlichen und leistungsfähigen Leistungserbringung beitragen sollen.

Das Qualitätsmanagement obliegt der Projektleitung in Kooperation mit dem/der Qualitätsbeauftragten. Für die Qualitätsentwicklung und -sicherung in den Dienststellen sind die Mitarbeiter verantwortlich.

Dokumentation dient der Beschreibung der Projektarbeit innerhalb eines bestimmten Zeitraumes in qualitativer und quantitativer Hinsicht. Sie hat zum Ziel, externe und interne Bedürfnisse nach Information zu befriedigen.

Für die Dokumentation ist das Fachpersonal zuständig.

4.4. Umfang der Leistungen

Die zu erbringenden Leistungen müssen hinsichtlich ihres Umfangs in jedem Einzelfall den Hilfsansprüchen entsprechen. Sie müssen ausreichend, zweckmäßig und wirtschaftlich sein und dürfen das Maß des Notwendigen nicht überschreiten.

Der Leistungsumfang wird dokumentiert. Entsprechende Dokumentationsinstrumente sind zu entwickeln.

Anhang

Ergebnis & Wirkung

Leitfaden zur Entwicklung von Qualitätsstandards für soziale Dienste Berlin (Auszug)

(aus: <http://www.evfh-berlin.de/evfh-berlin/institute/inib/download/dateien/leitfaden-entwicklung-qualitaetsstandards.pdf>)

Bei der Beschreibung von „**Ergebnissen**“ Sozialer Arbeit ist zu beachten, dass überwiegend nur solche Ergebnisse genannt werden, die durch Soziale Arbeit zu beeinflussen sind. Dabei lassen sich drei unterschiedliche Gruppen von Ergebnissen identifizieren:

a) *Ergebnisse, die sich unmittelbar aus der Existenz eines sozialen Dienstes ergeben:*

Ein solches Ergebnis betrifft den Nachweis, dass ein *Bedarf* für dieses Angebot besteht (z.B. durch die Existenz eines Frauenhauses steht ein Schutzraum für misshandelte Frauen zur Verfügung). Als Indikator für den Bedarf kann die Anzahl von Klientinnen gelten, die dieses Angebot in Anspruch nimmt. Dieser Indikator wird entweder in absoluten Zahlenwerten ausgedrückt oder er wird ins Verhältnis zu der vorhandenen Angebotskapazität gesetzt. Die Inanspruchnahme eines Angebots wird des öfteren auch als Indikator für die *Akzeptanz* dieses Angebots gewertet, obgleich sich Akzeptanz auch noch über andere Indikatoren, beispielsweise durch Befragungen nachweisen lässt. *Zu beachten ist ferner: Alle Ergebnisse werden nicht nur für Klientinnen erbracht, sondern auch für andere Kunden (beim Frauenhaus z.B. für die Polizei, das Jugendamt, die Kommune). Die Mitarbeiterinnen sozialer Dienste treten demnach nicht als Bittsteller für arme (und oft diskriminierte) Klientengruppen auf, sondern fungieren als unverzichtbare Dienstleister für andere Kundengruppen.* <Beispiel> (12)

Dadurch dass Beratungsstellen oder andere soziale Dienste Aufgaben erfüllen, deren Erfüllung vom Gesetzgeber vorgeschrieben oder empfohlen ist, erbringen sie auch für den Kostenträger ein „Ergebnis“, nämlich die Erfüllung eines gesetzlichen Auftrages.

b) *Ergebnisse, die sich aus dem Erreichen von **Zielen** erschließen lassen:*

In vielen Beratungsstellen erarbeiten Berater zusammen mit Klienten kurz- oder mittelfristige Ziele, die die Klienten im Verlauf der Arbeit erreichen möchten. In regelmäßigen Abständen überprüfen Beraterinnen und Klientinnen, wieweit sie sich ihren Zielen angenähert haben bzw. eine Änderung einzelner Ziele erforderlich ist. In diesen Fällen sollten die Ziele insofern durch Indikatoren oder kennzeichnende Handlungen operationalisiert werden, dass eine Überprüfung möglich wird. Die Operationalisierung der Ziele sollte gemeinsam mit den Klienten erarbeitet werden. Gut operationalisierte Ziele haben sowohl für Klienten als auch für Berater eine Orientierungsfunktion: Sie vermitteln dem Klienten, was er *in welchen Situationen tun* kann und informieren den Berater darüber, wie er das Erreichen eines Zieles durch Befragen erschließen kann. Dabei sollen möglichst nur solche Ziele formuliert werden, deren Erreichen überwiegend von den Personen, die diese Ziele zu erreichen suchen, zu beeinflussen sind.

c) *Ergebnisse, an deren Erreichen längerfristig mitgewirkt wird:*

Hierunter fallen solche Ergebnisse, die als längerfristige Richtziele, die Arbeit sozialer Dienste bestimmen, auch wenn das Erreichen dieser Ergebnisse weder kurzfristig noch allein durch die Arbeit eines sozialen Projektes zu beeinflussen ist. Es handelt sich hierbei unter anderem um sozialpolitische Ziele, die durch Öffentlichkeitsarbeit und durch fortlaufende Information gesetzgebender Instanzen erreicht werden können

Beispiel (12)

Kundengruppe	Ergebnisse	Indikatoren	Anzahl
Klienten	Akzeptanz des Angebots	<ul style="list-style-type: none"> Inanspruchnahme, verglichen mit Bezugsgrößen Rückmeldung im Gespräch Anzahl der Beschwerden Anonyme Befragungen 	•
	Existenzielle Absicherung erreicht	<ul style="list-style-type: none"> %-Anteil erhaltener Arbeitsplätze Berentung erreicht Sozialhilfebescheid 	•
Arbeitgeber, Vorgesetzte	Konflikt entschärft Erfüllung des gesetzlichen Auftrages: Beschäftigungsanteil behinderter Arbeitnehmer	<ul style="list-style-type: none"> %-Anteil erhaltener Arbeitsplätze % Versetzungen an geeigneten Arbeitsplatz Anteil der nach dem Gesetz vorgeschriebenen Arbeitsplätze für Behinderte ist erfüllt 	•
Kostenträger	Erfüllung eines gesetzlichen Auftrages	<ul style="list-style-type: none"> Aufgabenkatalog gemäß Gesetz 	•
Mitarbeiter der Beratungsstelle	Erhalt des Arbeitsplatzes Qualifizierung durch Fortbildung	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl der Fortbildungen (Vergleich mit Bezugsgrößen) andere Qualifizierungen 	•

5.1. Erfolgskontrollen

Erfolgskontrollen werden durchgeführt, um Informationen darüber zu erhalten,

- inwieweit vereinbarte Ziele erreicht wurden (Effektivitätskontrolle) und
- ob Maßnahmen wirtschaftlich durchgeführt wurden (Effizienzkontrolle).

Erfolgskontrollen sind möglichst frühzeitig zu planen. Dabei sind in Abstimmung mit den öffentlichen Kostenträgern Zeitpunkt und geeignete Methoden der Durchführung sowie die Art der Dokumentation festzulegen.

Bei der Planung kommt der Zieldefinition besondere Bedeutung zu. Die Ziele werden in einem Zielsystem bzw. einer Zielhierarchie festgelegt <Beispiel> (13).

Der Aufwand für die Planung und Durchführung von Erfolgskontrollen muß in einem vernünftigen Verhältnis zum angestrebten Nutzen stehen.

Erfolgskontrollen werden in der Regel nach Abschluß von Maßnahmen durchgeführt. Bei längerfristigen Maßnahmen ist es sinnvoll, Zwischenkontrollen durchzuführen, um den Zielerreichungsgrad möglichst frühzeitig abschätzen und ggf. Maßnahmen zur Nachsteuerung ergreifen zu können.

Beispiel (13)

Zu 5.1. Erfolgskontrollen

Beispiel für Hilfeziele im Bereich des betreuten Wohnens		
Leistungsziel	Teilziele	Indikatoren
Wohnraumerhalt	Integration in das Wohnumfeld	Kontakte mit Nachbarn Anbindung an die soziale Infrastruktur
	eigenständige Haushaltsführung	eigenständiges Kochen, Einkaufen und Säubern der Wohnung
	Sicherung der Mietzahlungsfähigkeit	pünktliches und eigenständiges Überweisen der Miet- und Energiezahlungen

Die Ergebnisse von Erfolgskontrollen sind zu dokumentieren. Die Dokumentation beinhaltet insbesondere

- eine qualitative und quantitative Analyse der Ergebnisse,
- die Benennung von Problemfeldern (z.B. Hemmnissen, Verzögerungen) während der Durchführung,
- Vorschläge und Empfehlungen zur künftigen Maßnahmenentwicklung.

Ergänzend kann in geeigneten Fällen versucht werden, die Ursächlichkeit zwischen staatlicher Förderung und gemessenem Erfolg zu hinterfragen (Wirkungskontrolle).

5.2. Kundenzufriedenheit

Die Messung der Zufriedenheit direkter und indirekter Zielgruppen (Kunden) spielt eine zentrale Rolle bei der Pflege und Entwicklung der Dienstleistungsqualität.

Klientinnen fühlen sich ernst genommen, wenn sie nach ihrer Meinung gefragt werden. Allerdings erlaubt es nicht jede Situation, Klienten zu befragen.

Zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit gehören auch Befragungen der Mitarbeiterinnen und unter Umständen Befragungen des Geldgebers und jener Dienststellen, die Klienten vermitteln.

Grundlage der zufriedenheitsorientierten Qualitätsmessung ist das "disconfirmation paradigm", welches davon ausgeht, dass (Un-) Zufriedenheit eine Reaktion auf die wahrgenommene Diskrepanz zwischen erwarteter und erlebter Leistung ist. (Un-) Zufriedenheit setzt somit eine konkrete, selbsterlebte Dienstleistung als Bezugsobjekt voraus.

Die Zufriedenheitsforschung basiert auf schriftlichen Befragungen mittels Fragebögen und/oder mündlichen Befragungen im Interview.

Folgende Qualitätsdimensionen können in Kundenbefragungen nach Abschluss des Dienstleistungsprozesses erhoben werden:

Beispiel (14):

"Erst wollte ich ihm eine runterhauen, so wütend war ich! Aber dann hab' ich mir gesagt, hol' erst mal tief Luft. Danach ging es wieder." (a.a.O.)

Ergebnisse von Beratungen können auch in so genannten "**Signalsätzen**" festgehalten werden, an denen sich der Entwicklungsprozess eines Klienten ablesen lässt. "Dabei berichtet ein Klient von einer Handlung, die er ausgeführt hat und schildert dabei zugleich einen emotionalen Vorgang oder eine unkontrollierte Reaktion, die er inzwischen besser kontrolliert" (nach: M. Heiner 1992 unveröff.).

- ◆ Verlässlichkeit (Zuverlässigkeit und Genauigkeit)
- ◆ Einsatzbereitschaft
- ◆ Fachkompetenz (Wissen, Methodik)
- ◆ Einfühlungsvermögen
- ◆ Transparenz
- ◆ Auftreten
- ◆ Diskretion
- ◆ Annehmlichkeit des Umfeldes (Räumlichkeiten, Ausstattung)

Bei der Gestaltung des Fragebogens ist die Formulierung der Fragen, ihre Reihenfolge und ihre Anzahl systematisch zu planen. Die Fragen müssen eindeutig und verständlich formuliert werden. Sie dürfen nicht zu falschen Antworten aus Prestigegründen führen. Eine vorhergehende Frage darf die darauf folgende nicht beeinflussen. <Beispiel> (15).

Darüber hinaus stehen Ansätze zur Beurteilung der Dienstleistungsqualität durch die Kunden zur Verfügung, die bereits während des Dienstleistungsprozesses gezielt eingesetzt werden können. Ziel dieser ereignisorientierten Ansätze ist es, positive/negative Kundenerlebnisse entlang des Interaktionsprozesses ausfindig zu machen.

Zu den ereignisorientierten Ansätzen werden insbesondere gezählt:

- das Beschwerdemanagement
- die Erfassung kritischer Ereignisse

Beispiel (15)

5.2. Kundenzufriedenheit

Beispiel für eine Klientenbefragung

- 1. Wie haben Sie Ihren/-e Berater/-in erlebt?**

<input type="checkbox"/> freundlich	<input type="checkbox"/> unfreundlich	<input type="checkbox"/> interessiert	<input type="checkbox"/> desinteressiert
<input type="checkbox"/> qualifiziert	<input type="checkbox"/> unqualifiziert	<input type="checkbox"/> höflich	<input type="checkbox"/> unhöflich
<input type="checkbox"/> einfühlend	<input type="checkbox"/> kalt	<input type="checkbox"/> sachlich	<input type="checkbox"/> persönlich
<input type="checkbox"/> unpersönlich	<input type="checkbox"/> verbindlich	<input type="checkbox"/> unverbindlich	<input type="checkbox"/> autoritär
- 2. Die Beratungsgespräche waren**

<input type="checkbox"/> zu kurz	<input type="checkbox"/> zu lang	<input type="checkbox"/> zeitlich richtig	<input type="checkbox"/> intensiv
<input type="checkbox"/> oberflächlich	<input type="checkbox"/> hilfreich	<input type="checkbox"/> konkret	<input type="checkbox"/> allgemein
- 3. Die Wartezeiten auf meine Beratungsgespräche waren**

<input type="checkbox"/> kurz	<input type="checkbox"/> annehmbar	<input type="checkbox"/> lang	<input type="checkbox"/> viel zu lang
-------------------------------	------------------------------------	-------------------------------	---------------------------------------
- 4. Wurden Ihnen Ihre Fragen verständlich beantwortet?**

<input type="checkbox"/> vollkommen	<input type="checkbox"/> ziemlich	<input type="checkbox"/> eher nicht	<input type="checkbox"/> gar nicht
-------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------
- 5. Die Beratungsgespräche haben mir weitergeholfen.**

<input type="checkbox"/> vollkommen	<input type="checkbox"/> ziemlich	<input type="checkbox"/> eher nicht	<input type="checkbox"/> gar nicht
-------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------
- 6. Ich fühle mich in der Dienststelle gut aufgehoben.**

<input type="checkbox"/> vollkommen	<input type="checkbox"/> ziemlich	<input type="checkbox"/> eher nicht	<input type="checkbox"/> gar nicht
-------------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------
- 7. Würden Sie die Dienststelle bei Bedarf wieder aufsuchen?**

<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> weiß nicht
-----------------------------	-------------------------------	-------------------------------------
- 8. Welche Angebote fehlen Ihnen bei uns?**

- 9. Erhalten Sie woanders auch Beratung?**

<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein
-----------------------------	-------------------------------

Was gefällt Ihnen dort besser als bei uns?

3.11. Dokumentationsstrukturen

Dokumentation ist eine Bezeichnung für die Sammlung, Ordnung, Selektion, Speicherung und Vermittlung von Dokumenten (z.B. Briefen, Vermerken, Publikationen) und Informationsträgern.

Dokumentation hat zum Ziel, externe und interne Bedürfnisse nach Information zu befriedigen <Beispiel>. (5)

Beispiel (5)

Zu 3.11. Dokumentationsstrukturen

Beispiele für Instrumente der Dokumentation	
für interne Zwecke	für externe Zwecke
Wirtschaftsplan	Jahresbericht
Klientenkartei	Falldokumentation - Anamnese - Hilfeplan - Entwicklungsbericht
Zuständigkeitsmatrix	Organigramm
Protokolle interner Kommunikationsforen	Protokolle externer Kommunikationsforen
Prozessketten Ablauforganisationsplan	Leistungsbeschreibung
Qualitätsmanagement-Handbuch	Qualitätsgrundsätze Qualitätsziele Qualitätsstandards
Dienstplan	Öffnungszeiten Sprechzeiten Bürozeiten
Arbeitszeiterfassung	Wochen- und Jahresarbeitszeitberechnung

In der Außenwirkung dient die Dokumentation der Nachweisführung für das Qualitätsniveau der erbrachten Leistungen. Potentielle Kunden können vor Aufnahme der Geschäftsbeziehungen auf Basis der Dokumentation Vertrauen in die Qualitätsfähigkeit der Organisation aufbauen.

In der Innenwirkung hat die Dokumentation die Aufgabe der Qualitätssicherung. Durch die schriftliche Fixierung aller notwendigen qualitätsbezogenen Regelungen stellt sie deren Einhaltung sicher. Sie macht vorhandenes Qualitätswissen organisationsweit zugänglich und erleichtert die Einarbeitung und Qualifizierung von Mitarbeitern sowie die Umschulung auf neue Arbeitsinhalte. Des Weiteren bietet sie die Möglichkeit, sich unternehmensintern kritisch mit den angewandten Verfahren auseinanderzusetzen und Verbesserungspotentiale aufzudecken.

Die Erstellung einer Dokumentation, das Verfassen von Anweisungen und Richtlinien sowie der Entwurf von Formblättern wird an Verantwortliche innerhalb der Organisation verteilt.

Die ausgearbeiteten Anweisungen und Richtlinien werden mit den Betroffenen diskutiert und -falls erforderlich- korrigiert.

Mit der Einführung der Dokumentation beginnt die Phase der Pflege und Sicherstellung der Anwendung. In regelmäßigen Abständen ist die Konformität der Dokumentation mit den gestellten Anforderungen zu überprüfen bzw. ggf. fortzuschreiben. Darüber hinaus ist die Konformität der angewendeten Arbeitsabläufe mit den vorgeschriebenen Verfahren sicherzustellen.

Die Dokumentationsunterlagen sind zu archivieren und über eine gewisse Zeitspanne aufzubewahren. Es sind Verfahren zu implementieren, die einen Verlust dieser Unterlagen verhindern.

Die Aufbewahrung und Weitergabe von Information unterliegt dem gesetzlich geregelten Datenschutz und sollte das Vertrauen von betroffenen Klientinnen und anderen Personen rechtfertigen.

Es ist zu prüfen, welche Dokumentationsaufgaben erforderlich sind und auf welche man verzichten kann.

Anhang

Qualitätsstandards

Leitfaden zur Entwicklung von Qualitätsstandards für soziale Dienste Berlin (Auszug)

(aus: <http://www.evfh-berlin.de/evfh-berlin/institute/inib/download/dateien/leitfaden-entwicklung-qualitaetsstandards.pdf>)

Strukturqualität

Strukturqualität bezieht sich auf die strukturellen Rahmenbedingungen für die Dienstleistungserbringung.

3.1. Standort

Der Standort bezeichnet die geographische Lage und die verkehrsmäßige Anbindung einer Organisation innerhalb ihrer Versorgungsregion.

Die verkehrsmäßige Anbindung beschreibt die Erreichbarkeit der Organisation mit dem öffentlichen Nahverkehr und Individualverkehrsmitteln.

Sie nimmt Bezug auf vorhandene Park- bzw. Fahrradabstellmöglichkeiten.

Eine optimale Lage und eine gute infrastrukturelle Anbindung der Organisation im Versorgungsgebiet sind durch die Geschäftsführung zu gewährleisten.

Beispiel (1): Standort

Eine optimale Lage dürfte für die meisten Organisationen eine zentrale Lage sein. Für einige Einrichtungen, z.B. Frauenhäuser, könnten andere Kriterien maßgebend sein. Bei einer Schuldnerberatung dürften die Klientinnen eine anonyme Umgebung vorziehen.

In ländlichen Regionen kann die Erreichbarkeit einer Organisation durch Hol- und Bringdienste verbessert werden.

Selbstverständlich kann die Erreichbarkeit des Leistungsangebotes auch durch Geh-Strukturen (z.B. aufsuchende Arbeit) gewährleistet werden.

Qualitätsmanagement im Wartebereich (Warteprinzipien)

1. Die Wartezeit kann im subjektiven Empfinden des Klientels verkürzt werden, wenn eine Aktivität mit oder ohne Bezug zur Dienstleistung verrichtet werden kann.
2. Den wartenden Klienten sollte durch persönliche Ansprache das Gefühl vermittelt werden, dass der Dienstleistungsprozess bereits begonnen hat, um möglicher Ungeduld entgegenzuwirken.
3. Die Bekanntgabe der Dauer der Wartezeit kann die Empfindungen der Wartenden positiv beeinflussen. Es wird in der Regel als angenehmer empfunden, eine unvermeidbar lange Wartezeit zu kennen, als eine kurze Zeit in einem Zustand der Unkenntnis zu verbringen.
4. Eine Erläuterung des Grundes für entstandene Wartezeiten ist einer fehlenden Erklärung in jedem Fall vorzuziehen, denn ein Mangel an Erklärung ist einer der Hauptfaktoren für Unsicherheit und Hilflosigkeit der Klienten.
5. Der Anbieter sollte dafür Sorge tragen, dass die Klienten die Wartezeiten als gerecht verteilt empfinden, was z.B. durch ein Nummernsystem gewährleistet werden kann. Ausnahmen von diesem Gleichbehandlungsinteresse der Klienten z.B. hervorgerufen durch Notfälle sollten vermittelt werden.
6. Die Gestaltung des Wartebereiches (z.B. Auslage von Zeitschriften, Spielecke) kann das subjektive Zeitempfinden verkürzen und die Dienstleistungserstellung positiv prägen.

3.2. Erreichbarkeit

Die Erreichbarkeit des Leistungsspektrums orientiert sich an den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden.

Die Erreichbarkeit des Leistungsspektrums kann durch persönliche Anwesenheit des Fachpersonals an einem genau bestimmten Ort (z.B. in der Dienststelle) zu folgenden Zeiten gewährleistet werden:

- während der Sprech-/Öffnungszeiten,
- während der Bürozeiten,
- während der Dienstzeiten,

- rund um die Uhr.

Der erste Kontakt von Klientinnen mit einer Organisation betrifft eine "sensible Schnittstelle". Deshalb sollte der Empfang (bzw. Telefon) mit einer qualifizierten Kraft besetzt sein.

Die Erreichbarkeit kann nach vorheriger Terminvereinbarung oder ohne vorherige Terminabsprache persönlich oder fernmündlich erfolgen. Zeiten und Orte der Erreichbarkeit werden öffentlich bekanntgemacht. Der Wartebereich sollte angenehm gestaltet sein und Möglichkeiten zur Überbrückung von Wartezeiten bieten (z.B. Auslage von Zeitschriften, Spielecke).

Beispiel (2): Erreichbarkeit

Die "Erreichbarkeit" (z. B. Öffnungszeiten) hängt von den zur Verfügung stehenden Ressourcen ab. Hier sind die Interessen unterschiedlicher "Kundengruppen" auszubalancieren (z. B. Interessen von Klientinnen, Mitarbeiterinnen, Kostenträgern).

3.3. Betriebliche Anlagen und Mittel

Die betrieblichen Anlagen umfassen Gebäude und Grundstücke einschließlich ihrer Ausstattung sowie sonstige Anlagen.

Gebäude- und Grundstücksgröße sowie Art und Umfang der Betriebsmittel orientieren sich an der Aufgabenstellung und dem Leistungsspektrum der Organisation sowie den betrieblichen Erfordernissen.

Die betrieblichen Räumlichkeiten werden zweckkonform genutzt. Sie werden regelmäßig instand gesetzt.

Die Räumlichkeiten werden entsprechend ihres Zwecks mit betriebsnotwendigen Mitteln zeit- und bedarfsgerecht ausgestattet.

Die Betriebsmittel werden fachgerecht instand gehalten. Insbesondere aufwendige Wartungsarbeiten sind fachgerecht durchzuführen.

Die angemessene Mindestausstattung kann von einem Telefon mit Anrufbeantworter (kleinere Beratungsstelle) bis zu einem Computer für jeden Arbeitsplatz (Schuldnerberatung) reichen.

Mängel in der Ausstattung sind zu benennen; dabei sind die Bemühungen um Abhilfe aufzulisten.

3.4. Organisationsstrukturen

Organisationsstrukturen dienen der Zweck- und Zielerreichung von Organisationen.

Die Organisationen verfügen über ein Organigramm, das die Aufbauorganisation nach

- Aufgabengliederung (Gliederung der Aufgaben der Organisation)
- Betriebsgliederung (Gliederung der Organisation in Abteilungen)
- Aufgabenverteilung (Verteilung der Funktionen und ihrer Beziehungen untereinander)

beschreibt.

Von besonderer Bedeutung ist die Einbindung des Qualitätsmanagements in die Organisationsstrukturen, dessen fachlich-inhaltliche Unabhängigkeit gewährleistet werden muss.

3.5. Kommunikationsstrukturen

Kommunikation steuert die Qualität der organisationsinternen und externen sachlichen und sozialen Beziehungen.

Es ist zu unterscheiden zwischen externer Kommunikation, trägerinterner Kommunikation, intraprojektoraler Kommunikation und projektinterner Kommunikation.

Kommunikationsinstrumente lassen unterscheiden in

- Individualkommunikation (z.B. persönliche Kommunikation)
- Massenkommunikation (z.B. Öffentlichkeitsarbeit)

Beispiel (3): Kommunikationsstrukturen

Instrumente der Individualkommuniktion	Instrumente der Massenkommunikation
Dienstbesprechungen/Teamsitzungen	Faltblätter, Broschüren
Dienstübergaben	Pressemitteilungen und -konferenzen
"Schwarze Bretter"	"Tage der offenen Tür"
Dienstbücher, Tagebücher	Feste, Veranstaltungen

Die Geschäftsführung institutionalisiert die Kommunikationsstrukturen.

3.6. Informationsstrukturen

Prozeßorientiertes Arbeiten basiert auf dem zeitnahen, fehlerfreien und gezielten Fluß von Informationen mit möglichst wenigen formalen Grenzen.

Das Führungspersonal fördert den Informationsaustausch sowohl zwischen den Mitarbeitern einer Ebene als auch bereichsübergreifend.

Die Verantwortung für die Informationsqualität liegt bei allen Beteiligten.

3.7. Personalstrukturen

Art, Zahl, Qualifikation, Aufgaben, Funktionen und Zuständigkeiten des Personals in den Dienststellen ergeben sich aus den Hilfebedarfen der Zielgruppen und dem Leistungsspektrum.

Stellenbesetzungen erfolgen entsprechend dem festgelegten Anforderungsprofil.

Die Arbeitszeitberechnung des Personals in den Dienststellen berücksichtigt Zeiten für Fort-/Weiterbildung, Supervision und Ausfallzeiten (z.B. Krankheit, Urlaub).

Zeiten für Fort-/Weiterbildung und Ausfallzeiten des Personals werden durch fachlich gleichwertig qualifizierte Vertretungen kompensiert.

Die tatsächliche Ausstattung mit Personal wird durch die Bedürfnisse und Ressourcen des Trägers beeinflusst.

Die Ausstattung mit Personal sollte zum Umfang der zu bewältigenden Aufgaben passen.

Die Absprachen, die in Team- oder Dienstbesprechungen getroffen werden, sind schriftlich festzuhalten.

Die Öffentlichkeitsarbeit richtet sich auch an die Mitarbeiterinnen aus der Fachöffentlichkeit, die die Dienstleistung vermitteln.

3.8. Qualifizierung

Die Erbringung qualitativ hochwertiger Dienstleistungen erfordert qualifiziertes Personal.

Die Stellen sind entsprechend dem geforderten Ausbildungsprofil zu besetzen.

Innerhalb von Qualifizierungsmaßnahmen sollen die Mitarbeiter die Gelegenheit erhalten, ihre Handlungskompetenz zu erweitern, um flexibler auf neue Anforderungen reagieren zu können.

Je nach Qualifizierungsrichtung lässt sich differenzieren in

- Erweiterungsqualifizierung
- Anpassungsqualifizierung
- Aufstiegsqualifizierung

Zu den zentralen Bausteinen qualitätsbezogener Schulungen für Mitarbeiter in sozialen Dienstleistungsunternehmen gehören

- Service- und Verhaltenstraining für Mitarbeiter in sozialen Einrichtungen
- Coaching für Führungskräfte

Der Qualifizierungsbedarf des Personals ergibt sich aus der Differenz zwischen dem Ist- und dem Soll-Profil der fachlichen, methodischen und interpersonellen Qualifikation für die zu erfüllenden Aufgaben.

Die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfes und die Planung entsprechender Maßnahmen erfolgt durch die Mitarbeiter in Abstimmung mit der Geschäftsführung.

Der Qualifizierungsbedarf des Personals wird durch den Geschäftsführer über Fort- und Weiterbildung in angemessenem Umfang sichergestellt.

Die Qualifizierungsinhalte werden systematisch in die Organisationsstrukturen zurückvermittelt (Feed-back).

3.9. Fürsorgepflicht der Geschäftsführung

Die Geschäftsführung sorgt sich um die Gesundheit, Sicherheit und den Schutz des Personals und der Kunden.

Es werden fortlaufend interne Prüfungen durchgeführt, um Sicherheits-, Schutz- und Gesundheitsrisiken zu minimieren.

Das persönliche Wohlergehen wird auch durch präventive Maßnahmen (z.B. ärztliche Vorsorgeuntersuchungen, Impfungen), bereichsübergreifende Schulungen und durch das Führungsprinzip der aufrichtigen Sorge um das Wohl eines jeden Mitarbeiters sichergestellt.

3.10. Externe Kooperationsbeziehungen

Freigemeinnützige Organisationen können ihre strategischen Ziele weder im Innenverhältnis noch auf dem Anbietermarkt alleine erreichen.

Sie benötigen eine besondere Form der Partnerschaft (Allianz) mit

1. anderen freigemeinnützigen Organisationen, die komplementäre oder substitutionale Dienstleistungen anbieten und
2. mit öffentlichen Kostenträgern, die ihre Arbeit finanziell absichern.

Die Kooperation kann sowohl fallbezogen als auch projektbezogen erfolgen.

Beispiel (4): Externe Kooperationsbeziehungen

Kooperationspartner von ambulanten sozialen Diensten		
Vorgelagerte Kooperationspartner	Begleitende Kooperationspartner	Nachgelagerte Kooperationspartner
Zuwendungsgeber Sponsoren vermittelnde Institutionen	Leistungsstellen, Sozialversicherungsträger, Fachdienste Angehörige, Vermieter Arbeitgeber, Ausbilder Institutionen des Gesundheitswesens, Institutionen der Exekutive, Vertreter der Legislative, Staatsanwaltschaften, Justizvollzugsanstalten, Ordnungsbehörden	Institutionen der Nachsorge

Die Kooperation sollte stets langfristige Ziele verfolgen und in entsprechenden Kooperationsvereinbarungen verbindlich festgelegt werden. Ihre Basis bilden eindeutige Interessendefinitionen, klare Regelungen für die gegenseitige Kommunikation, offene Maßstäbe für die Bewertung des beiderseitigen Erfolges und Vorkehrungen zur Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen.

3.11. Dokumentationsstrukturen

Dokumentation ist eine Bezeichnung für die Sammlung, Ordnung, Selektion, Speicherung und Vermittlung von Dokumenten (z.B. Briefen, Vermerken, Publikationen) und Informationsträgern. Dokumentation hat zum Ziel, externe und interne Bedürfnisse nach Information zu befriedigen. Es ist zu prüfen, welche Dokumentationsaufgaben erforderlich sind und auf welche man verzichten kann.

3.12 Kontrollstandards

Soziale Einrichtungen, die Qualitätssicherung durchführen, brauchen auf Seiten der Kostenträger kompetente Partner. Mit diesen Partnern ist auszuhandeln, in welcher Form und in welchen zeitlichen Abständen die Dokumente überprüft und die geleistete Arbeit kontrolliert wird.

Die Kontrolle kann alle Bereiche betreffen. Anhand der vorhandenen Dokumente (z. B. Qualitäts-Handbuch) kann überprüft werden, wieweit die versprochenen Leistungen in der beschriebenen Weise erbracht (vgl. Kap. 4) und die Ziele (vgl. Kap. 5) erreicht wurden. Des Weiteren wird nachzuweisen sein, dass die betreffende soziale Einrichtung kostenbewusst gewirtschaftet hat.

