

# Reflexionsprozess zur Neuorganisation der Kinder- und Jugendarbeit in Hannover

## **Anhang B:**

### **Ausführliche Erläuterungen zum Verfahren der Selbstevaluation der Organisationsstrukturen**

#### **Wissenschaftliche Prozessbegleitung**

M.A. Fabian Brückner, Leibniz Universität Hannover und ICL GmbH Berlin

Prof. Dr. Timo Ackermann, Alice Salomon Hochschule Berlin

Hannover, 01.12.2017

## Inhalt

1. Was ist Qualität in der Kinder- und Jugendarbeit? .....	3
2. Erläuterungen zu den Qualitätsbereichen .....	5
Qualitätsbereich 1: Leitbild und pädagogisches Profil .....	5
Qualitätsbereich 2: Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung im Sozialraum.....	7
Qualitätsbereich 3: Schlüsselprozesse .....	9
Qualitätsbereich 4: Sozialer Dienstleistungsprozess und pädagogische Arbeit.....	11
Qualitätsbereich 5: Externe Dienstleister und Kooperationen .....	13
Qualitätsbereich 6: Instrumente und Verfahren der Evaluation .....	15
Qualitätsbereich 7: Infrastruktur.....	17
Qualitätsbereich 8: Führung.....	19
Qualitätsbereich 9: Personal .....	21
Qualitätsbereich 10: Controlling und Berichtswesen.....	23
Qualitätsbereich 11: Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation .....	25
Qualitätsbereich 12: Strategische Entwicklungsziele.....	26

## 1. Was ist Qualität in der Kinder- und Jugendarbeit?

Die vorliegenden Ausführungen über das besondere Qualitätsverständnis von Kinder- und Jugendarbeit bzw. personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen basieren im Wesentlichen auf dem Qualitätsverständnis von KQS.<sup>1</sup>

Qualität wird allgemein als Beschaffenheit, Güte oder Wert eines Gegenstandes oder Prozesses definiert. Qualität ist eine Art und Weise des Seins, eigentlich eine neutrale Bezeichnung, obwohl Qualität üblicherweise mit guter Qualität gleichgesetzt wird. Daher denkt man bei dem Begriff an etwas Kostbares, Nützliches, Verwendbares.

Mit der Qualität in der Kinder- und Jugendarbeit hat es noch einmal eine besondere Bewandnis. Hier hängt die Qualität immer an dem Nutzen, den ein Individuum, das die Dienstleistung erhält, davon hat. Der Nutzen bemisst sich in letzter Instanz an der Erweiterung seiner Handlungsfähigkeit zur Bewältigung seiner Aufgaben, an der Möglichkeit der Realisierung seiner Bedürfnisse und Wünsche, also an der Steigerung seiner Lebensqualität. Die Qualität einer sozialen Dienstleistung bemisst sich in letzter Instanz an dem Unterstützungsbeitrag für ein gelingendes Leben des Kunden.

**Damit hat Qualität von personenbezogenen sozialen Dienstleistungen zwangsläufig ethische Dimensionen.** Sie setzt sich zusammen aus:

- objektiv messbaren Faktoren,
- intersubjektiven Vereinbarungen
- und subjektiven Aspekten.

Zum Beispiel: Welche sozialen Dienstleistungen mit welchen Merkmalen angeboten werden? Wie wird dabei miteinander umgegangen? Über welche Möglichkeiten und Kompetenzen zur Mitarbeit («Ko-Produktion») verfügt der Kunde selbst? Die schlussendliche Qualität der Dienstleistung – im Sinne von Wert, Nützlichkeit und Bedeutung – kann nur der Kunde selbst »ermessen«; nur er erkennt Sinn und Erfolg der Unterstützung in seiner Lebenspraxis.

Jemand, der eine soziale Dienstleistung in Anspruch nimmt, steigert nicht nur seine Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, sondern entwickelt sich auch als Persönlichkeit. Schließlich führt eine gelungene soziale Dienstleistung zu einer Verbesserung der sozialen Integration des Individuums. Dies ist eine sehr umfassende Definition. Selbstverständlich muss es in der Praxis nicht immer zur vollumfänglichen Realisierung dieses Anspruchs kommen, sondern es kann vielerlei Abstufungen geben. Eins ist jedoch gewiss: **Eine soziale Dienstleistung ist ein durch und durch reflexives »Gut«.** Das heißt, die Dienstleistung wirkt verändernd auf sich selbst zurück, je nachdem wer sie in Anspruch nimmt. Das heißt z. B., dass die Art der pädagogischen Arbeit abhängig ist von den noch vorhandenen Kompetenzen und Fähigkeiten der Kinder- und Jugendlichen. Soziale Dienstleistung wird nicht hergestellt wie ein Werkstück, sondern sie entfaltet sich **in der Kooperation zwischen Anbieter und Nutzer**, indem ein Kunde sich mit ihrer Unterstützung in der praktischen und geistigen Auseinandersetzung mit seinen Lebensumständen verändert und seine Handlungsfähigkeit gemäß eigener Möglichkeiten erweitert.

Weil die soziale Dienstleistung ohne die Mitarbeit der Kunden nicht gelingen kann, ist eine Unterscheidung angebracht: Die Unterscheidung zwischen der **»Qualität der gelungenen sozialen Dienstleistung«** und der **»Qualität der Organisation der Bedingungen der sozialen Dienstleistungserbringung«**. Auf Letzteres hat

---

<sup>1</sup> KQS Leitfadens für die Praxis, S.11-13 (<http://www.qualitaets-portal.de/kqs-leitfaden/>)

die soziale Dienstleistungsorganisation einen gestaltenden Einfluss. Die Qualität der sozialen Dienstleistung selbst ist letztendlich abhängig von der Mitarbeit des Kunden, und darauf hat die soziale Dienstleistungsorganisation nur einen mittelbaren Einfluss.

Deshalb ist es unerlässlich, dass die Qualitätsentwicklung der Organisationen aus dem Fokus einer Definition gelungener Dienstleistung gestaltet und reflexiv begründet wird. Nur ein Qualitätsmanagement, das dies sicherstellt, kann als geeignet für die soziale Dienstleistung angesehen werden. **Qualitätsentwicklung ist Organisationsentwicklung;** über die Entwicklung der Organisation werden die Bedingungen für das Gelingen der Dienstleistung optimiert.

## 2. Erläuterungen zu den Qualitätsbereichen

Im Folgenden werden die einzelnen Qualitätsbereiche und ihre Anforderungen näher beschrieben. Die Ausführungen basieren auf dem KQS-Modell (siehe Kapitel 2.5.1 in „Empfehlungen und Handlungsimpulse zur nachhaltigen Umsetzung des Rahmenkonzepts“) und wurden im Rahmen des Reflexionsprozesses für die Kinder- und Jugendarbeit in Hannover angepasst.

→ Im Qualitätsportal ([www.qualitates-portal.de](http://www.qualitates-portal.de)) finden sich zu jedem Qualitätsbereich weitergehende Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge. Ergänzend zum KQS-Modell geben die ausführlichen Materialien zu LQW weitergehende Hilfestellungen.

### Qualitätsbereich 1: Leitbild und pädagogisches Profil

Ein Leitbild ist die organisationsintern vereinbarte Selbstbeschreibung, wenn sie in der Lage ist, die Arbeit einer Organisation anzuleiten. Das Leitbild muss von außen als pädagogisches Profil der Einrichtungen und Träger erkennbar und von innen erlebbar sein. Das Leitbild enthält die Definition gelungener sozialer Dienstleistung als Ausweis des professionellen Selbstverständnisses der Träger- und Einrichtungen gegenüber den Adressaten.

#### Anforderungen

- Das Leitbild enthält Aussagen zu folgenden Spezifikationen: Identität und Auftrag; Werte; Kunden/Adressaten: individuelle und institutionelle Kunden/Auftraggeber/Adressaten; Allgemeine Organisationsziele; Fähigkeiten; Leistungen; Ressourcen; Definition gelungener sozialer Dienstleistung
- Das Leitbild ist partizipativ erstellt bzw. revidiert.
- Es ist schriftlich fixiert.
- Es ist intern kommuniziert und extern veröffentlicht.
- Die Revisionsverantwortung für das Leitbild ist festgelegt.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

#### Begründung für den Qualitätsbereich

Im Leitbild realisiert sich die Identität und das pädagogische Profil einer Organisation; es enthält weiterhin Aussagen zu Auftrag, Werten, Kunden, Fähigkeiten, Zielen, Leistungen, Ressourcen. Das Leitbild bildet den handlungsleitenden Rahmen und ist deshalb die erste Station des Qualitätsverfahrens. Im Leitbild ist das professionelle Selbstverständnis als Definition gelungener sozialer Dienstleistung verankert. Ohne eine solche Selbstverständigung über das, was gelungene soziale Dienstleistungen auszeichnet, gibt es keinen »roten Faden« für die Qualitätsentwicklung im Sinne eines reflexiven Modells zur Organisations- und Qualitätsentwicklung.

## Erläuterungen zu den Spezifikationen

„**Identität und Auftrag**“: Wer sind wir? Was ist unser selbstgewählter und/oder trägerspezifischer Auftrag?

„**Werte**“: Wofür stehen wir? Welche Werte leiten unser Handeln?

„**Kunden**“: Für wen arbeiten wir? An wen wenden wir uns? Für wen sind wir »zuständig«? Wer ist unser Auftraggeber?

„**Allgemeine Organisationsziele**“: Hier kann in zwei Richtungen geantwortet werden: welche allgemeinen Ziele man *mit* seiner Organisation erreichen möchte (z. B. Betrag zu sozialen Integration und Teilhabe) oder was man *für* die eigene Organisation anstrebt (z. B. gefragter Akteur in der Jugendhilfeplanung). Es geht um die allgemeinen Organisationsziele, nicht um Einzelziele für spezielle Kundengruppen.

„**Fähigkeiten**“: Was können wir? Über welche Kompetenzen, welches »Know-how« verfügen wir?

„**Leistungen**“: Was, welche Produkte und Dienstleistungen, bieten wir?

„**Ressourcen**“: Was haben wir dafür zur Verfügung? Worauf können wir zurückgreifen? Diese Position ist ein »Joker«; hier soll die Organisation sich auf die Kraftquellen besinnen, die die eigene Arbeit »speisen«. Hier kann an alles gedacht werden, z. B. besonderes Personal (Ehrenamtliche), spezielle Infrastruktur (Gebäude/Ausstattung), weltanschauliche Ausrichtung (Glauben) etc.

„**Definition gelungener sozialer Dienstleistung**“: Wann hat nach unserer Auffassung, mit unserem spezifischen Auftrag und unserer besonderen Zielgruppe gelungene soziale Dienstleistung stattgefunden? Was ist anders für unsere Kunden, wenn sie unsere Beratung, Betreuung, Maßnahmen etc. erfolgreich durchlaufen haben? Die Definition gelungener sozialer Dienstleistung ist eine regulative Idee (Idealbild), die die Organisation aufstellt, um ihre eigene Praxis daran zu orientieren. Nach außen ist die Definition ein Leistungsversprechen gegenüber (potenziellen) Kunden.

## Erläuterungen zu den Anforderungen:

**Achtung:** In diesem Qualitätsbereich sind die Spezifikationen als Bestandteil der ersten Anforderung verpflichtend!

„**Das Leitbild ist partizipativ erstellt bzw. revidiert.**“ ist eine Prozessanforderung und fragt nach der Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Entwicklung bzw. der Veränderung des Leitbildes, denn nur Personen, die beteiligt waren, also gefragt wurden, können sich mit dem Leitbild identifizieren.

„**Die Revisionsverantwortung für das Leitbild ist festgelegt.**“ legt die Verantwortung fest, d.h. es muss jemanden geben, der überprüft, ob das Leitbild noch stimmig und aktuell ist und der ggf. eine Überarbeitung in die Wege leitet.

## Qualitätsbereich 2: Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung im Sozialraum

Bedarfserschließung meint die Anwendung geeigneter Instrumente zu systematischen Sozialraumbesichtigungen hinsichtlich relevanter Entwicklungstrends, gesellschaftlichen Bedarfen sowie den individuellen Bedürfnissen von Kindern und Jugendlichen. Die darauf bezogenen Konzeptentwicklungen müssen diese Bedarfe und Bedürfnisse zum eigenen institutionellen Auftrag in Beziehung setzen. Informationsbeschaffung bezeichnet die systematische Sicherstellung der für die Durchführung der Dienstleistungen erforderlichen Informationen.

### Anforderungen

- Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Bedarfserschließung/ Informationsbeschaffung sind beschrieben.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.
- „Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.“

→ Die Verfahren der Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung im Sozialraum der Einrichtungen und Träger sind Bestandteil der Sozialräumlichen Verfahren der Kinder- und Jugendarbeit in Hannover (siehe Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

### Begründung für den Qualitätsbereich

Im Qualitätsbereich **Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung** geht es um die Anwendung geeigneter Verfahren/Methoden/Instrumente, um individuelle Bedürfnisse der Zielgruppen, institutionelle Anforderungen (z. B. von Auftraggebern) und gesellschaftliche Entwicklungen im Sozialraum zu erheben. Nur auf der Basis gezielter Bedarfserschließungen/Informationsbeschaffungen kann die Organisation ihre Dienstleistungen zeitnah auf sich wandelnde Bedürfnisse und eine sich verändernde institutionelle und gesellschaftliche Umwelt abstimmen.

### Erläuterungen zu den Spezifikationen

„**Informationen über Bedürfnisse der individuellen Kunden**“: Gemeint sind Informationen über die individuellen Bedürfnisse von Kinder- und Jugendlichen, die Adressaten oder Teilnehmende der Maßnahmen der Organisation sind.

„**Informationen über Bedarfe der institutionellen Kunden**“: Gemeint sind hier vor allem die Anforderungen der Auftraggeberorganisationen, ggf. aber auch die Bedarfe von Unternehmen, der Verwaltung etc., mit denen man zu tun hat oder für die man tätig ist.

„**Informationen über gesellschaftliche Entwicklungstrends**“: Hier geht es um Informationen bezüglich für die Organisation relevanter gesellschaftlicher Veränderungen, z.B. Migration, demografische Entwicklungen, regionale Problemlagen etc.

## **Erläuterungen zu den Anforderungen**

### **„Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Bedarfserschließung/Informationsbeschaffung sind beschrieben.“**

Diese Anforderung verweist darauf, dass jede Organisation die für sie relevanten Fragestellungen, die geeigneten Methoden, den sinnvollen Turnus und das erforderliche Ausmaß der Bedarfserschließungen und Informationsbeschaffungen selbst bestimmen und begründen muss. Mögliche Felder der Bedarfserschließung/Informationsbeschaffung sind in den Spezifikationen genannt. Es müssen nicht immer eigene Analysen durchgeführt werden; auch eine Sekundäranalyse von Untersuchungen Dritter kann geeignet sein.

*Wird eine Begutachtung nach KQS angestrebt, muss der Selbstreport inhaltliche Aussagen machen und nicht nur Verfahren beschreiben. Das heißt, auch über die Ergebnisse der Bedarfserschließung/Informationsbeschaffung soll (zumindest zusammengefasst oder beispielhaft) berichtet werden.*

### **„Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.“**

Die geforderte Begründung bezieht sich auf die Bedarfserschließung/ Informationsbeschaffung insgesamt, nicht zwingend auf jeweils alle vier Aspekte: Gegenstände, Verfahren, Rhythmus, Umfang.

### **„Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.“**

Diese Anforderung hat zwei Aspekte. Erstens geht es darum zu bewerten, ob mit den Verfahren die Qualität der Ergebnisse erreicht wird, die den Zielen der Organisation entspricht. Wenn dies nicht der Fall sein sollte, müssen Konsequenzen in Bezug auf die Veränderung der Verfahren gezogen werden. Zweitens geht es darum, welche Konsequenzen aus der Bedarfserschließung für die Organisation der Dienstleistungen gezogen werden.



## Qualitätsbereich 3: Schlüsselprozesse

Schlüsselprozesse sind diejenigen zentralen Prozesse, die zur Erstellung und Abnahme der für die Einrichtungen und Träger spezifischen Dienstleistungen / Angebote führen. Schlüsselprozesse liegen quer zu den jeweiligen Funktionsstellen und Aufgaben und beziehen sich auf Arbeitsabläufe der Gesamtorganisation. Die Klärung der Schlüsselprozesse dient der Transparenz, der Verfahrens- und Rechtssicherheit, der Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Eindeutigkeit. Dadurch wird untereinander abgestimmtes kooperatives Handeln innerhalb der Einrichtungen und Träger gesichert.

### Anforderungen

- Organisationspezifische Schlüsselprozesse sind definiert und dokumentiert.
- Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.
- Die Schnittstellen innerhalb der Prozesse und ggf. zwischen den Schlüsselprozessen sind beschrieben.
- Eine Begründung der organisationspezifischen Schlüsselprozesse in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

### Begründung für den Qualitätsbereich

Als **Schlüsselprozesse** werden diejenigen Prozesse definiert und geklärt, die zur Erbringung der für die jeweilige Organisation wichtigen Kernleistungen führen. Hier soll das kooperative Handeln innerhalb der Organisation, d.h. die Prozesse, an denen viele Beschäftigte in unterschiedlichen Funktionen mitarbeiten, untersucht und gegebenenfalls verbessert werden. Wichtig ist nicht allein die Standardisierung von zentralen Prozessen, sondern vor allem die Begründung, welches überhaupt die Schlüsselprozesse der jeweiligen Organisation sind.

Von den Schlüsselprozessen der unmittelbaren Leistungserbringung können Unterstützungsprozesse, z. B. die Buchhaltung, und Führungsprozesse unterschieden werden.

### Erläuterungen zu den Anforderungen

„**Organisationspezifische Schlüsselprozesse sind definiert und dokumentiert.**“ meint, dass die Organisation ihre Auswahl von Schlüsselprozessen selbst bestimmt und begründet. Welche Schlüsselprozesse werden in der eigenen Organisation warum festgelegt? Die Spezifikationen bieten hierbei eine Auswahl und kein abzuarbeitendes Gesamtprogramm von Schlüsselprozessen. Die Organisationen können daneben bzw. stattdessen auch andere Schlüsselprozesse benennen und begründen.

In begründeten Fällen reicht u.U. auch ein Schlüsselprozess, z. B. wenn eine Organisation sehr klein oder der Prozess selbst sehr umfassend und differenziert ist.

*Wird eine Begutachtung im Sinne des KQS Modells angestrebt, sollte mindestens ein Schlüsselprozess im „Selbstreport“ dargestellt werden, die anderen können in der Organisation dokumentiert sein. Auf letztere wird im Selbstreport dann nur als Nachweis verwiesen. Dokumentationen können als Fließtext, Tabellen oder Flussdiagramme angefertigt werden.*

**„Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.“** meint, dass für jeden festgelegten Schlüsselprozess eine oder mehrere Person(en) als (Teil-)Verantwortliche ausgewiesen sind. Die Gesamtverantwortung sollte aber bei einer Person liegen

**„Schnittstellen“** sind die Stellen, wo mehrere (Teil-)Bereiche an der Aufgabenerledigung beteiligt sind, wie unterschiedliche Teams, mehrere Sachgebiete bzw. Fachdienste oder externe Dienstleister (z. B. eine Beratungsstelle). An den Schnittstellen treffen unterschiedliche, aber ineinandergreifende Aufgabenerledigungen und Funktionslogiken aufeinander und müssen in ihrem Zusammenspiel koordiniert werden, damit ein abgestimmtes Handeln und eine optimale Leistungserbringung möglich sind. Die Absprachen zur Koordination können sowohl inhaltliche als auch zeitliche Aspekte umfassen.

An den Schnittstellen innerhalb und zwischen den Prozessen muss geklärt sein:

1. **Was** (Information, Teilergebnis etc.) wird **wann** (Datum, Prozesszeitpunkt etc.), **in welcher Form** (persönlich, schriftlich, mündlich, elektronisch, mit welchem Formblatt etc.), **in welcher Qualität** (Qualitätsstandards, Messkriterien etc.) an **wem** (interner Kunde, externer Dienstleister etc.) übergeben?
2. Wie ist das Ergebnis des vorherigen Prozessschrittes weiter zu verarbeiten?
3. Wie wird das weiterverarbeitete Produkt an den nächsten Kooperationspartner oder an den Endabnehmer weitergegeben? (Siehe hierzu wieder 1.)

**„Eine Begründung der organisationsspezifischen Schlüsselprozesse in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.“** meint, dass die Organisation ihre spezifische Auswahl von Schlüsselprozessen begründet. Warum werden welche Schlüsselprozesse festgelegt? In welchem Zusammenhang stehen die Schlüsselprozesse zu den Aussagen des eigenen Leitbildes mit seiner Definition gelungener sozialer Dienstleistung?

## Qualitätsbereich 4: Sozialer Dienstleistungsprozess und pädagogische Arbeit

Der soziale Dienstleistungsprozess ist die eigentliche Leistung zwischen der Organisation und ihren Kunden, den Kindern- und Jugendlichen. Die Qualität der pädagogischen Arbeit beruht auf den angebotenen Dienstleistungen und Arbeitsformen, den Kompetenzen der Beschäftigten, dem interaktiven Verhältnis zwischen Fachkräften und Kunden und auf allen anderen Elementen, die ein selbstbestimmtes Handeln (eine selbstständige Entwicklung) der individuellen Kunden fördern. Beratung ist Bestandteil der Dienstleistungen.

### Anforderungen

- Das Verständnis der Organisation von sozialer Dienstleistung und pädagogischer Arbeit ist beschrieben.
- Die Dienstleistungen und Angebote sind beschrieben.
- Die Kunden werden informiert über Inhalte, Ziele, Arbeitsformen und Voraussetzungen der Dienstleistungen und Angebote sowie über die Kompetenzen der Fachkräfte.
- Die Organisation definiert Indikatoren, anhand derer sie feststellt, dass die Dienstleistung gelungen ist.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

### Begründung für den Qualitätsbereich

Organisationen haben ihre Existenzberechtigung darin, dass sie für ihre Umwelt, d.h. für ihre Auftraggeber und Kunden, Leistungen erbringen, die deren Bedarfen und Bedürfnissen entsprechen. Die Produkte und Dienstleistung sind die wesentlichen Aspekte der Arbeit der sozialen Organisation, mit denen sie ihre Existenz begründet und legitimiert. Daher ist der **soziale Dienstleistungsprozess** für eine Qualitätsentwicklung von zentraler Bedeutung.

### Erläuterungen zu den Anforderungen

#### „Das Verständnis der Organisation von sozialer Dienstleistung ist beschrieben.“

Hier werden keine einzelnen Leistungen beschrieben, sondern die diesen zugrundeliegende Auffassung dessen, was die Organisation unter sozialer Dienstleistung versteht und was sich daher in allen einzelnen Dienstleistungen als Haltung wiederfindet.

#### „Die Dienstleistungen / Produkte sind beschrieben.“

Es muss dargestellt werden, welche Dienstleistungen und Produkte von der Organisation angeboten bzw. vorgehalten werden, welche Elemente die Beschreibung enthält und wo in der Organisation die Beschreibungen vorliegen. *Wird eine Begutachtung im Sinne des KQS Modells angestrebt, sollte im Selbstreport sollte deutlich werden, wie diese Beschreibungen aussehen. Dazu kann ergänzend zu diesen inhaltlichen Ausführungen beispielhaft eine Produkt-/Dienstleistungsbeschreibung dargestellt werden.*

**„Die Kunden werden informiert über Inhalte, Ziele, Arbeitsformen und Voraussetzungen der Dienstleistungen / Produkte sowie über die Kompetenzen der Fachkräfte.“**

Die Information der Kunden kann auf unterschiedlichen Wegen und mit unterschiedlichen Medien erfolgen, d.h. es muss nicht zwingend einen Flyer oder ein Informationsblatt geben, in dem alle Informationen gebündelt vorliegen.

Mit Voraussetzungen der Dienstleistungen sind diejenigen Voraussetzungen (z. B. rechtlicher Art) gemeint, die erfüllt sein müssen, damit die Kunden die Dienstleistungen in Anspruch nehmen können.

In Abgrenzung zu den Anforderungen an die Beschäftigten meinen **„Qualifikationen und Kompetenzen“** die Ressourcen, die diese selbst mitbringen. Qualifikationen sind formal nachweisbare, fachbezogene Kenntnisse und Fähigkeiten. Kompetenzen sind Ausdruck praktischen Könnens, der Handlungsfähigkeiten, Stärken und Potenziale, über die der bzw. die Einzelne real verfügt, ggf. auch außerhalb formaler Qualifikationen.

**„Die Organisation definiert Indikatoren, anhand derer sie feststellt, dass die soziale Dienstleistung gelungen ist.“**

Indikatoren sind beobachtbare Merkmale, also etwas, das wahrnehmbar darauf hinweist, dass etwas stattgefunden bzw. eingetreten ist. Diese Indikatoren können logischerweise im Selbstreport nicht für jedes Dienstleistungsangebot konkret angegeben werden, sondern dürfen bezogen auf die eigene Definition gelungener sozialer Dienstleistung verallgemeinert sein.

## Qualitätsbereich 5: Externe Dienstleister und Kooperationen

Externe Dienstleister sind andere Organisationen, von denen Leistungen zugekauft werden. Kooperationen bezeichnen Partnerschaften, also die Zusammenarbeit mit Organisationen oder Personen, die nicht der eigenen Organisation angehören. Netzwerke sind in diesem Zusammenhang Beziehungsgefüge mehrerer kooperierender Organisationen. Von der Qualität dieser Beziehungen hängt zu großen Teilen die Qualität der Angebote und Dienstleistungen der eigenen Organisation ab. Bedeutsam sind dabei auch die Kompetenzen der Externen. Durch ein systematisches Management dieser Kooperationen wird Qualität sichergestellt.

### Anforderungen

- Die Organisation beschreibt, mit welchen relevanten anderen Organisationen oder Personen sie wie und warum zusammenarbeitet.
- Die Anforderungen an die externen Dienstleister sind definiert und kommuniziert.
- Die Organisation beschreibt, wie sie die Erfüllung der Anforderungen durch die externen Dienstleister überprüft.
- Kriterien für die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern sind definiert und kommuniziert.
- Die Organisation beschreibt, wie sie die Einhaltung der Kriterien der Zusammenarbeit überprüft.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

### Begründung für den Qualitätsbereich

In einer Zeit der zunehmenden Differenzierung von Angeboten und Dienstleistungen kann kaum noch eine Organisation ihre eigenen Leistungen erbringen, ohne in Strukturen der Zusammenarbeit mit **externen Dienstleistern und Kooperationspartnern** eingebunden zu sein. Solche Beziehungen können zu Personen und einzelnen Organisationen sowie innerhalb von Netzwerken realisiert werden.

### Erläuterungen zu den Anforderungen

**„Die Organisation beschreibt, mit welchen relevanten anderen Organisationen oder Personen sie wie und warum zusammenarbeitet.“**

Diese Anforderung fragt nach den Kooperationsbeziehungen der Organisation. Nicht alle Organisationen haben zuliefernde Dienstleister oder regelmäßige Partnerschaften der Zusammenarbeit; und nicht alle sind in Netzwerke eingebunden. Daher muss jede Organisation selbst entscheiden, welcher Art ihre Kooperation mit Externen ist. Beschrieben werden müssen nur diejenigen Beziehungen, die die Organisation als für ihre eigene Leistungserbringung als relevant begründet.

Dienstleister sind solche, für deren Leistungen man bezahlt, z. B. IT-Firmen oder Essenversorger. Kooperationspartner können z. B. (berufliche) Schulen, Hochschulen, Therapeuten oder medizinische Dienste sein. Netzwerke bezeichnen Kooperationsstrukturen zwischen mehreren Organisationen, z. B. wenn gemeinsame Beratungsstellen betrieben werden.

**„Die Anforderungen an die externen Dienstleister sind beschrieben.“**

Diese Anforderung fragt danach, was die Externen können müssen bzw. was von ihnen von Seiten der eigenen Organisation erwartet wird. Anforderungen sind z. B. durch die zu erledigende Aufgabe oder durch gemeinsame Qualitätsstandards vorgegeben. Welche Anforderungen an die Zusammenarbeit werden gestellt (Zuverlässigkeit, Erreichbarkeit, selbstständiges Arbeiten, Einhaltung von Standards etc.)?

**„Die Organisation beschreibt, wie sie die Erfüllung der Anforderungen durch die externen Dienstleister überprüft.“**

Anforderungen zu definieren, ohne deren Erfüllung zu überprüfen, ist sinnlos. Bei dieser Anforderung geht es darum zu kontrollieren, ob die Leistungen der externen Dienstleister auch den definierten Anforderungen entsprechen.

**„Kriterien für die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern sind definiert und kommuniziert.“**

Auch in Kooperationsbeziehungen müssen die Leistungen der einen Seite und die Gegenleistungen der anderen Seite gut aufeinander abgestimmt sein. Für die entsprechende Zusammenarbeit sind also Qualitätskriterien zu definieren und zu beschreiben.

**„Die Organisation beschreibt, wie sie die Einhaltung der Kriterien der Zusammenarbeit überprüft.“**

Auch hier gilt, dass Kriterien der Zusammenarbeit nur Sinn machen, wenn deren Einhaltung überprüft wird.

## Qualitätsbereich 6: Instrumente und Verfahren der Evaluation

Evaluation von sozialen Dienstleistungsprozessen und Angeboten bedeutet, dass die durchgeführte Arbeit regelmäßig mit geeigneten Instrumenten und Verfahren geprüft und bewertet wird. Maßstab bildend zur Bewertung sind die Qualität der erzielten fachlichen Ergebnisse, Zufriedenheit der unterschiedlichen Kunden und Auftraggeber sowie die Realisierung des eigenen institutionellen Anspruchs. Auch die Arbeit der Fachkräfte ist Teil der Evaluation.

### Anforderungen

- Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Evaluation sind beschrieben.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.
- Die Organisation beschreibt, wie die Fachkräfte über die Evaluationsergebnisse informiert werden.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

### Begründung für den Qualitätsbereich

Ohne Rückmeldungen kann keine Organisation empirische Aussagen über den Erfolg der geleisteten Arbeit treffen. **Evaluation der sozialen Dienstleistungsprozesse** bedeutet, dass die durchgeführte Arbeit von der Organisation mit geeigneten Instrumenten überprüft und bewertet wird. Hierzu werden gezielt Rückmeldungen organisiert über den erzielten fachlichen Erfolg, die Zufriedenheit der individuellen Kunden und Auftraggeber sowie die Realisierung des eigenen institutionellen Anspruchs. Auch die Überprüfung der Leistung der Fachkräfte gehört zu einer systematischen Evaluation, damit ggf. Unterstützung und Beratung angeboten oder andere Konsequenzen gezogen werden können.

### Erläuterungen zu den Anforderungen

#### „Gegenstände, Verfahren, Rhythmus und Umfang der Evaluation sind beschrieben.“

Diese Anforderung verweist darauf, dass jede Organisation die für sie relevanten Gegenstandsbereiche, die geeigneten Methoden, den sinnvollen Turnus und das erforderliche Ausmaß der Evaluation selbst bestimmen und begründen muss. Das heißt, es muss nicht immer alles evaluiert werden. Die Organisation kann selbst festlegen, was sie warum evaluieren möchte; sie muss dies aber begründen.

Mögliche Felder der Evaluation sind in den Spezifikationen genannt. Es müssen nicht immer eigene Analysen durchgeführt werden; es können auch Evaluationen durch Dritte in Auftrag gegeben werden.

*Wir eine Begutachtung nach KQS angestrebt, muss der Selbstreport inhaltliche Aussagen machen und nicht nur Verfahren beschreiben. Das heißt, auch über die Ergebnisse der Evaluation soll (zumindest zusammengefasst oder beispielhaft) berichtet werden.*

#### „Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.“

Die geforderte Begründung bezieht sich auf die Evaluation insgesamt, nicht zwingend auf jeweils alle vier Aspekte: Gegenstände, Verfahren, Rhythmus, Umfang.

**„Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.“**

Diese Anforderung hat zwei Aspekte. Erstens geht es darum zu bewerten, ob mit den Verfahren die Qualität der Ergebnisse erreicht wird, die den Zielen der Organisation entspricht. Wenn dies nicht der Fall sein sollte, müssen Konsequenzen in Bezug auf die Veränderung der Verfahren gezogen werden. Zweitens geht es darum, welche Konsequenzen aus der Evaluation für die Organisation der Dienstleistungen gezogen werden.



## Qualitätsbereich 7: Infrastruktur

Die Infrastruktur umfasst die räumlichen, situationalen, ausstattungs-technischen, zeitlichen, materialen und medialen Bedingungen des Arbeitskontextes. Sofern vorhanden, gehören hierzu auch die Versorgungs-, Unterbringungs- und/oder Freizeitbedingungen.

### Anforderungen

- Kriterien für die Qualität der infrastrukturellen Bedingungen für die Kunden sind definiert.
- Die Organisation überprüft diese Infrastruktur regelmäßig anhand dieser Kriterien.
- Kriterien für die Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind definiert.
- Die Organisation überprüft die Arbeitsbedingungen regelmäßig anhand dieser Kriterien.
- Die Organisation zeigt auf, welche Verbesserungsanstrengungen ggf. unternommen wurden.
- Alle für die Erbringung der sozialen Dienstleistung erforderlichen Materialien und ggf. Geräte sind verfügbar und einsatzbereit. Die Verfügbarkeit und Einsatzfähigkeit wird regelmäßig überprüft.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

### Begründung für den Qualitätsbereich

Die **infrastrukturellen Bedingungen** einer Organisation haben einen erheblichen Einfluss auf die Qualität ihrer Angebote und Dienstleistungen. Infrastrukturelle Bedingungen meinen alle materiellen räumlichen, sachlichen und technischen sowie die zeitlichen Gegebenheiten, unter und mit denen die Leistung der Organisation erbracht wird. Dies gilt sowohl für die Infrastrukturbedingungen für die Kunden als auch für die Arbeitsbedingungen der eigenen Beschäftigten. Alles dies wird in diesem Qualitätsbereich zum Gegenstand der Überprüfung und ggf. der Verbesserungsanstrengung.

### Erläuterungen zu den Anforderungen

#### „Kriterien für die Qualität der infrastrukturellen Bedingungen für die Kunden sind definiert.“

Die Organisationen müssen zunächst eigene Qualitätskriterien für die Bereiche, in denen Kunden sich aufhalten, aufstellen und im Selbstreport ausführen. In diese Kriterienliste dürfen Vorgaben gesetzlicher Art und/oder von Auftraggebern eingehen (siehe auch die Standards zur fachlichen und organisatorischen Eignung, Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Es dürfen aber auch darüber hinausgehende eigene Kriterien definiert werden.

#### „Die Organisation überprüft diese Infrastruktur regelmäßig anhand dieser Kriterien.“

Der Turnus der Überprüfung muss festgelegt und die Überprüfung anhand der aufgestellten Kriterien vorgenommen werden. Die Ergebnisse der Überprüfung sind (zumindest zusammenfassend oder beispielhaft) darzustellen.

#### „Kriterien für die Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind definiert.“ und „Die Organisation überprüft die Arbeitsbedingungen regelmäßig anhand dieser Kriterien.“

Hier geht die Organisation analog zu den beiden vorangegangenen Anforderungen vor.

**„Die Organisation zeigt auf, welche Verbesserungsanstrengungen ggf. unternommen wurden.“**

Wichtig ist, dass Verbesserungsanstrengungen unternommen wurden, wenn bei der Qualitätsprüfung Mängel festgestellt wurden. Dabei gilt die Anforderung auch als erfüllt, wenn nicht alle Verbesserungsanstrengungen zu einem unmittelbaren Erfolg geführt haben. Beschrieben wird also, was getan wurde und was dabei herausgekommen ist.

**„Alle für die Erbringung der sozialen Dienstleistung erforderlichen Materialien und ggf. Geräte sind verfügbar und einsatzbereit. Die Verfügbarkeit und Einsatzfähigkeit wird regelmäßig überprüft.“**

Hier geht es um Vorhandensein, Zugänglichkeit und Funktionstüchtigkeit der Dinge, die für die unmittelbare Dienstleistungserbringung benötigt werden.

## Qualitätsbereich 8: Führung

Führung umfasst alle Steuerungen von Prozessen und ist eine Funktion zur Koordination von Arbeitshandeln. Leitung bezeichnet in Organisationen darüber hinaus eine Vorgesetztenposition, die mit einer besonderen Führungsverantwortung verbunden ist. Sie verantwortet die Einführung und Weiterentwicklung eines Managementsystems einschließlich der Qualitätsentwicklung. Leitungs- und Führungshandeln drücken sich im Herbeiführen, Treffen und Kontrollieren von Entscheidungen aus. Entscheidungen geben dem Organisationshandeln Gestalt und Richtung und schaffen damit Sicherheit für das Arbeitshandeln. Leitung und Führung können auf verschiedenen organisationalen Ebenen angesiedelt sein und wahrgenommen werden.

### Anforderungen

- Die Organisation des Unternehmens ist dargestellt.
- Führungsgrundsätze sind vereinbart und verschriftlicht.
- Die Verfahren, wie in der Organisation entschieden wird, sind definiert und dokumentiert.
- Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation und Information sind beschrieben und eingeführt.
- Zielvereinbarungen werden regelmäßig getroffen, dokumentiert und überprüft.
- Die Zuständigkeit für Qualitätsentwicklung ist geregelt.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

### Begründung für den Qualitätsbereich

Jede Organisation braucht **Führung**, vor allem in Zeiten, die flexibles und schnelles Reagieren erfordern. Führung ist eine Dienstleistung für die Organisation, die ihre Funktionsfähigkeit gewährleistet. In diesem Qualitätsbereich wird untersucht, wie Führung die Kooperation zur Erbringung der Organisationsleistung befördert. Führung beschränkt sich also nicht nur auf die Leitungspositionen, wenngleich Leitungskräfte eine herausragende Führungsverantwortung haben.

### Erläuterungen zu den Anforderungen

„**Die Organisation des Unternehmens ist dargestellt.**“ bezieht sich auf den Aufbau der Organisation. Dies kann z. B. anhand eines Organigramms geschehen.

„**Führungsgrundsätze**“ sind die Prinzipien, nach denen in der jeweiligen Organisation gesteuert wird. Es ist aber auch möglich, damit nur die besondere Führungsverantwortung der Leitungskräfte zu beschreiben. Diese Grundsätze sollten organisationsintern vereinbart sein. Wie werden ggf. durch übergeordnete Instanzen (Stadtverwaltungen, Träger etc.) festgelegte Grundsätze umgesetzt?

Die „**Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation und Information**“ dienen dem Austausch der relevanten Informationen zwischen den Beschäftigten sowie der Sicherstellung, dass getroffene

Entscheidungen und vereinbarte Regelungen betriebsintern bekannt sind und eingehalten werden können.

Systematische „**Zielvereinbarungen**“ dienen der Festlegung von Arbeitszielen für unterschiedliche Funktionsbereiche und Funktionsstellen. Zielvereinbarungen betreffen den Beitrag der jeweiligen Position/Stelle in der Organisation zum Gelingen der gesamtorganisatorischen Aufgaben bzw. zum Erreichen der Ziele der Gesamtorganisation. Zielvereinbarungen können in »Vier-Augen-Gesprächen« zwischen Vorgesetzten und einzelnen Mitarbeitern getroffen werden; es ist aber auch denkbar, dass Ziele für die einzelnen Stellen in Teamgesprächen vereinbart werden.

Wenn Ziele nicht mit allen Mitarbeitenden vereinbart werden, sondern nur mit bestimmten Mitarbeitergruppen, bedarf dies einer schlüssigen Begründung.

## **Erläuterungen zu den Nachweismöglichkeiten**

Unter einem „**Organisationshandbuch**“ versteht man eine Sammlung und Dokumentation der in der Organisation durchzuführenden Prozesse, Verfahren und Regelungen nach einem gewählten Ordnungsprinzip. Organisationshandbücher sollten nicht nach einem allgemeingültigen Schema verfasst werden, sondern jede Organisation sollte selber entscheiden, was sie in welcher Form für regelungsbedürftig hält. Die Auswahl der Dokumente kann sich z. B. an der Frage orientieren: Was muss ein neuer Mitarbeiter wissen, um seine Arbeit richtig machen zu können? Ein Organisationshandbuch kann in Papierform in einem Ordner oder elektronisch im Intranet geführt werden. Wichtig ist, dass alle Beschäftigten jederzeit darauf Zugriff haben, um das Handbuch als Arbeitsinstrument nutzen zu können.

Hilfreich ist, wenn die Dokumente eine Art Dokumentenkennung haben, um den jeweils letzten Stand der Überarbeitung erkennen zu können.

## Qualitätsbereich 9: Personal

Der Qualitätsbereich Personal umfasst – bezogen auf die Verwirklichung des Leitbildes, die Erreichung der Entwicklungsziele der Organisation und die Erfüllung der spezifischen arbeitsplatz- und funktionsbezogenen Aufgaben – alle Maßnahmen in Personalakquisition, Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung. Personalentwicklung meint die berufliche, persönliche und soziale Entfaltung des hauptberuflichen Personals. Sie richtet sich darüber hinaus auf die Integration von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie auf die Förderung von Kooperationsfähigkeit. Zur Personalentwicklung gehören auch die Förderung und Fortbildung der freiberuflichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### Anforderungen

- Aufgabenprofile für die Arbeitsplätze/Funktionsstellen sind vorhanden und werden fortgeschrieben.
- Auswahl- und Einstellungspraxis für die Fachkräfte sind definiert.
- Kompetenzprofile der haupt- und ggf. ehrenamtlichen Beschäftigten sind vorhanden und werden aktualisiert.
- Neue Kompetenzanforderungen werden systematisch ermittelt.
- Entwicklungsgespräche mit Mitarbeiter/innen werden regelmäßig durchgeführt.
- Eine systematische Fortbildungsplanung für alle Beschäftigtengruppen liegt vor.
- Fortbildung wird angeboten, dokumentiert und ausgewertet.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

### Begründung für den Qualitätsbereich

Der Bereich **Personal** fragt nach den Maßnahmen in Personalakquisition, Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung, weil erwiesenermaßen dauerhaft hochqualitative Arbeit nur von zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geleistet werden kann. Aufgabenprofile der unterschiedlichen Stellen und Kompetenzprofile der Mitarbeitenden sind hier zu erstellen; die Fähigkeiten der Beschäftigten sind entsprechend den Organisationszielen weiterzuentwickeln, d.h. die Personalentwicklung folgt den Notwendigkeiten der strategischen Entwicklung der Gesamtorganisation.

### Erläuterungen zu den Anforderungen

„**Aufgabenprofile**“ gelten für **alle** Arbeitsplätze oder Funktionsstellen, also Geschäftsführung, Abteilungsleitung, Fachkräfte, Buchhaltung, usw. Hier geht es um Funktionen, nicht um konkrete Personen. Aufgabenprofile umfassen, was auf dieser Stelle getan werden muss, aber auch die Beschreibung von Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnissen.

#### „**Auswahl- und Einstellungspraxis für die Fachkräfte sind definiert.**“

Die Auswahl- und Einstellungspraxis zielt auf Kriterien und Prozedere der Einstellung von Fachkräften. Es können darüber hinaus auch Aussagen zur Entlassungspraxis gemacht werden, wenn dies einer Organisation bedeutsam erscheint.

**„Kompetenzprofile“** beschreiben praktisches Können, individuelle Handlungsfähigkeiten, Stärken und Potenziale, über die die einzelnen Beschäftigten – ggf. auch außerhalb formaler Qualifikationen – verfügen. Die Kategorie der **„Beschäftigten“** umfasst alle in der Organisation Angestellten, also Führungskräfte und Mitarbeitende.

Bei dieser Anforderung geht es darum, dass eine Organisation die Kompetenzen ihrer Beschäftigten kennen muss, um sie richtig einsetzen zu können. Wenn aus irgendeinem Grund keine Kompetenzprofile aufgestellt werden dürfen, kann als Ersatz hierfür ein Äquivalent beschrieben werden, das die gleiche Funktion erfüllt.

Wenn Kompetenzprofile nicht für alle Beschäftigten, sondern nur für bestimmte Gruppen erstellt werden, bedarf dies einer schlüssigen Begründung.

**„Neue Kompetenzanforderungen“** zielen auf aktuell neue oder in überschaubarer Zukunft erwartete Fähigkeiten in Bezug auf die Ausfüllung von Stellen bzw. die Erledigung von Aufgaben. Sie stehen im Verhältnis zu den neuen bzw. veränderten Aufgaben und Zielen sowie den strategischen Entwicklungsnotwendigkeiten der Organisation, die sich aus veränderten Umwelthanforderungen ergeben. Kompetenzanforderungen definieren eine Differenz zwischen derzeitig vorhandenen und zukünftig erforderlichen Fähigkeiten.

**„Entwicklungsgespräche mit Mitarbeiter/innen“** dienen der personalen aufgabenbezogenen (Weiter-)Entwicklung der einzelnen Beschäftigten vor dem Hintergrund der Entwicklungsnotwendigkeiten der Gesamtorganisation. Es sind keine Beurteilungen im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräch. Ein Feedback von Vorgesetzten an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann allerdings ein sinnvoller Bestandteil des Mitarbeiterentwicklungsgesprächs sein. Wenn Entwicklungsgespräche nicht mit allen, sondern nur mit bestimmten Mitarbeitenden geführt werden, bedarf dies einer schlüssigen Begründung.

**„Eine systematische Fortbildungsplanung für alle Beschäftigtengruppen“** dient der (Neu-)Ausrichtung und (Weiter-)Entwicklung der Gesamtorganisation durch die Fortbildung von Personen. Fortbildung kann extern in Anspruch genommen oder »inhouse« organisiert werden; auch Lernzeiten »on the job«, d.h. im Prozess der Arbeit, gehören dazu. Falls die Organisation mit Ehrenamtlichen arbeitet, sind diese als eine Beschäftigtengruppe mit zu berücksichtigen.

## Qualitätsbereich 10: Controlling und Berichtswesen

Das Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der Ziele einer Organisation zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu treffen. Es werden Kennziffern und Kennzahlen sowie inhaltliche Indikatoren definiert, begründet und ermittelt, mit denen die effektive und effiziente Leistungserbringung der Gesamtorganisation sowie einzelner Programm- und Arbeitsbereiche analysiert und bewertet werden, so dass Konsequenzen gezogen werden können.

### Anforderungen

- Ein dokumentiertes Berichtswesen zu relevanten, begründeten Spezifikationen ist eingeführt.
- Kennziffern/Kennzahlen und qualitative Erfolgsindikatoren sind definiert und begründet. Sie werden regelmäßig erhoben und bewertet. Konsequenzen werden gezogen.
- Die eingesetzten Verfahren der finanziellen Steuerung sind beschrieben und begründet, Gesichtspunkte der Wirtschaftlichkeit werden beachtet.
- Interne Prüfungen zur Funktionsweise der Organisation finden regelmäßig statt.
- Konsequenzen aus den Prüfergebnissen werden gezogen.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

### Begründung für den Qualitätsbereich

Soll die Erbringung der Organisationsleistungen und die Qualitätsentwicklung nicht immer wieder Zufälligkeiten unterworfen werden – was mit der Verschwendung von Geld, Zeit und Arbeitskraft einhergeht –, ist die gezielte Steuerung der Organisation unerlässlich. **Controlling** umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, die Erreichung der selbst gesetzten Ziele zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu treffen. Hierbei ist auch regelmäßig die Wirtschaftlichkeit der Arbeit zu prüfen. Controlling bedeutet nicht nur Kontrolle nach der geleisteten Arbeit, sondern vor allem auch steuernder Eingriff in den Prozess der laufenden Arbeit.

### Erläuterungen zu den Anforderungen

**„Ein dokumentiertes Berichtswesen zu relevanten, begründeten Spezifikationen ist eingeführt.“**

Ein Berichtswesen dokumentiert die Arbeitsleistungen und -ergebnisse, Ressourcen, Effektivität und Produktivität der Organisation unter selbstgewählten und begründeten Gesichtspunkten. In welchem Rhythmus die Berichte erfolgen und welche Spezifikationen relevant sind, muss jede Organisation selbst entscheiden und begründen. Sofern Vorgaben von Trägern oder Auftraggebern vorliegen, sind diese zu beschreiben.

**„Kennziffern/Kennzahlen und qualitative Erfolgsindikatoren sind definiert und begründet. Sie werden regelmäßig erhoben und bewertet. Konsequenzen werden gezogen.“**

Kennzahlen sind im Unterschied zu Kennziffern, die isolierte Angaben machen (z. B. Anzahl der durchgeführten Freizeiten), Beziehungszahlen, bei denen zwei Größen miteinander in ein Verhältnis gesetzt werden (z. B. das Verhältnis von Betreuern zu Betreuten).

Qualitative Erfolgsindikatoren sind inhaltliche, aus den Aufgaben, Zielen und dem Selbstverständnis erwachsene Indikatoren für die Leistung der Organisation. Die Frage ist hier: Mit welchen Merkmalen und Kriterien wird der Leistungserfolg am besten erfasst und bewertet? Qualitative Erfolgsindikatoren können nicht immer objektiv begründet sein; es muss aber darüber ein Konsens bei den Beteiligten bestehen.

Ein qualitativer Erfolgsindikator für einen »Tag der offenen Tür« könnte z. B. die Teilnahme »bedeutsamer Persönlichkeiten« sein. Welche Persönlichkeiten für welche Organisation bedeutsam sind, wird sich für jede Organisation anders darstellen. Deren Teilnahme sagt aber z. B. etwas über das öffentliche Ansehen aus, das die Organisation genießt.

**„Die eingesetzten Verfahren der finanziellen Steuerung sind beschrieben und begründet, Gesichtspunkte der Wirtschaftlichkeit werden beachtet.“**

Gesichtspunkte der Wirtschaftlichkeit werden beachtet, wenn unter Verwendung geeigneter Verfahren der finanziellen Steuerung ein gezielter Einsatz und eine gezielte Prüfung der eingesetzten finanziellen Mittel möglich sind. Ziel dieser Anforderung ist es, ein Kostenbewusstsein bezüglich der verschiedenen Produkte und Dienstleistungen zu erreichen, um die Organisation wirtschaftlich steuern zu können. Die Organisationen müssen selbst begründen, welche Verfahren für sie geeignet sind, z. B. Deckungsbeitragsrechnungen welcher Stufe.

**„Interne Prüfungen zur Funktionsweise der Organisation finden regelmäßig statt. Konsequenzen aus den Prüfergebnissen werden gezogen.“**

Hier geht es um selbstorganisierte interne Qualitätsprüfungen, Selbstevaluationen der eigenen Organisation und ihrer Praxis, interne Kontrollen des Funktionierens von definierten Abläufen und beschlossenen Regelungen.



## Qualitätsbereich 11: Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation

Die Beziehung zu den Kunden ist der Kern organisationaler Leistungserbringung. Kommunikation zwischen der Organisation und den Kunden umfasst sowohl die Kundengewinnung als auch die Kundenpflege und Kundenbindung. Daher sind die entsprechenden Verfahrensabläufe in Hinblick auf die Kundenbedürfnisse auszurichten.

### Anforderungen

- Die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren und -inhalte sind begründet und beschrieben.
- Die Geschäftsbedingungen bzw. vertraglichen Grundlagen oder Rechtsvorschriften sind vollständig dokumentiert und den Kunden kommuniziert.
- Anregungen und Beschwerden werden erhoben und ausgewertet, Konsequenzen werden gezogen.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

### Begründung für den Qualitätsbereich

Soziale Dienstleistungsorganisationen werden von außen, von ihrer Umwelt, d.h. den individuellen Kunden und den Auftraggebern aufmerksam beobachtet und bewertet. Der Bereich **Kundenkommunikation** fragt daher danach, wie die Organisationen ihre Leistungsangebote und Geschäftsbedingungen im Sinne ihrer Kunden und Auftraggeber gestalten und kommunizieren und wie sie ihre entsprechenden Verfahrensabläufe in Hinblick auf die Kundenbedürfnisse ausrichten.

### Erläuterungen zu den Anforderungen

#### **„Die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren und -inhalte sind begründet und beschrieben.“**

Über den interpersonellen Umgang der Beschäftigten mit den Kunden hinaus meint Kommunikation mit Kunden alle Maßnahmen der Kundengewinnung, Kundenbetreuung und Kundenbindung. Kundenkommunikationsverfahren umfassen die Verfahren, Instrumente und Wege, mit denen sowohl die Organisation in Kontakt mit dem Kunden tritt als auch der Kunde in Kontakt mit der Organisation treten kann. Welches die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren sind, entscheidet, beschreibt und begründet jede Organisation selbst. Gemeint sind hier keine technischen Geräte, wie Telefon, Fax, E-Mail, sondern definierte Prozesse des Umgangs mit den Kunden.

#### **„Die Geschäftsbedingungen bzw. vertraglichen Grundlagen oder Rechtsvorschriften sind vollständig dokumentiert und den Kunden kommuniziert.“**

Diese Anforderung zielt darauf, dass die Kunden Einblick nehmen können in die Geschäftsbedingungen bzw. vertraglichen Grundlagen oder Rechtsvorschriften. Hierfür müssen diese vollständig dokumentiert und veröffentlicht sein.

#### **„Anregungen und Beschwerden werden erhoben und ausgewertet, Konsequenzen werden gezogen.“**

Unter dieser Anforderung geht es um ein systematisches Management von Anregungen und Beschwerden. Die Organisation ist gehalten, dies aktiv zu organisieren, nicht nur auf eingehende Beschwerden zu reagieren. Vor allem geht es aber auch darum, die Ideen der Kunden für Verbesserungsprozesse zu erheben und zu nutzen.

## Qualitätsbereich 12: Strategische Entwicklungsziele

Strategische Entwicklungsziele sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Organisation, die bestimmen, wo sie in einem definierten Zeitraum in Bezug auf ihre erwartete zukünftige Umwelt stehen will. Diese Ziele basieren auf dem Leitbild, pädagogischem Profil und den aus der Bedarfserschließung, der Evaluation und dem Controlling der Organisation gewonnenen Erkenntnissen.

### Anforderungen

- Evaluations-/Entwicklungsworkshops finden regelmäßig statt.
- Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen werden systematisch gesammelt und sind dokumentiert.
- Strategische Entwicklungsziele der Gesamtorganisation werden aufgestellt und verfolgt.
- Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.

### Begründung für den Qualitätsbereich

Zum Abschluss des Qualitätsentwicklungsprozesses wird ein Blick in die Zukunft geworfen. Als lernende Organisation müssen die Einrichtungen und Träger den Willen zur weiteren Entwicklung dokumentieren und sich dabei mit der Formulierung von Zielen eine Richtung geben. Strategische Entwicklungsziele sind keine Qualitäts-, sondern mittel- bis langfristige Entwicklungsziele. Sie beziehen sich immer auf die gesamte Organisation und ihren Markt bzw. ihre Umwelt. Sie betreffen Politik und Strategie der Gesamtorganisation, d.h. sie sind keine Einzelziele für Entwicklungen in Teilbereichen, sondern bündeln Einzelziele zu mehrjährigen Entwicklungsprojekten. *Bei KQS umfassen sie den vierjährigen Zeitraum bis zur Retestierung.*

### Erläuterungen zu den Anforderungen

#### „Evaluations-/Entwicklungsworkshops finden regelmäßig statt.“

Die Evaluations-/Entwicklungsworkshops können auch als Zukunftswerkstätten o.ä. stattfinden. Wichtig erscheint, dass möglichst viele Beschäftigte an diesen Workshops beteiligt werden. Ziel dieser Workshops ist die Bewertung und Weiterentwicklung der eigenen Organisation.

#### „Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen werden systematisch gesammelt und sind dokumentiert.“

Die Sammlung von Qualitätsentwicklungszielen und/oder -maßnahmen bezieht sich auf die über die Anforderungen hinausgehenden Ziele für die spätere Qualitätsentwicklung in einzelnen Qualitätsbereichen.

#### „Strategische Entwicklungsziele der Gesamtorganisation werden aufgestellt und verfolgt.“

Strategische Entwicklungsziele beziehen sich auf die zukünftige Positionierung der Gesamtorganisation in Bezug auf die erwarteten Umweltbedingungen. *Bei KQS: Müssen die strategischen Entwicklungsziele im Selbstreport nur vorgeschlagen werden. Ihre konkrete Ausformulierung als überprüfbare Anforderungen geschieht mit Hilfe des Gutachters bzw. der Gutachterin auf dem Abschlussworkshop. Es ist jedoch hilfreich, bereits Formulierungen zu wählen, die – ggf. über Erfolgsindikatoren – die Zielerreichung messbar machen.*