



Bundesministerium
für Familie, Senioren,
Frauen und Jugend

Selbstbewertung des Qualitätsmanagements

– eine Arbeitshilfe –

QS

Nr. 24

**Materialien zur
Qualitätssicherung
in der Kinder- und Jugendhilfe**

Qs 24

Mit der Broschürenreihe **Qs** veröffentlicht das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) Fachinformationen für die Jugendhilfe. Sie wird im Rahmen der Anregungskompetenz des Bundes gemäß § 83 KJHG als Teil der **Bundesinitiative „Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“** kostenlos herausgegeben und ist nicht für den Verkauf bestimmt. Die inhaltliche Verantwortung für namentlich gekennzeichnete Artikel liegt bei den Autorinnen/Autoren.

Diese Arbeitshilfe zur Selbstbewertung des Qualitätsmanagements entstand im Rahmen des aus Mitteln des Kinder- und Jugendplans geförderten Projektes des Evangelischen Erziehungsverbandes e. V. (EREV) „Qualitätsentwicklung in Einrichtungen und Diensten der Erziehungshilfe“. Zentraler Bestandteil des vorgestellten Verfahrens ist ein Set aus 160 Indikatoren zur Einschätzung der betrieblichen Qualitätsfähigkeit. Konzeptioneller Hintergrund ist ein Modell umfassenden und innovativen Qualitätsmanagements, wie es sich auch im sozialwirtschaftlichen Bereich immer mehr durchzusetzen beginnt. Das Selbstbewertungsverfahren wurde projektbedingt für den Bereich der Erziehungshilfen spezifiziert, lässt sich aber mit geringfügigen Änderungen oder Ergänzungen auch in anderen Arbeitsfeldern der Jugendhilfe einsetzen.

This manual for self assessment of quality management took its rise from the project of Evangelischer Erziehungsverband e. V. (EREV) „Quality development in organizations and services of youth welfare“, sponsored by means from the public purse. Central element of the presented method is a set of 160 indicators for assessment of quality system performance. Conceptual background is a model of total and innovative quality management, as it begins to prevail in areas of social economy, too. The project implies that the instrument of self assessment was specified for the field of „Erziehungshilfe“, but with slight modifications or complements it is as well applicable to other domains of youth welfare.

Wegen weiterer Informationen wenden Sie sich bitte an:

Projektträger:

Evangelischer
Erziehungsverband e. V.(EREV)
Lister Meile 87
30161 Hannover

Tel.: 05 11 / 66 02 66

Fax: 0 511 / 66 02 22

e-Mail:

erev@hannover.de

Internet:

<http://www.Hannover.de/erev>

Projektleitung:

Dipl.-Psych. Peter Gerull
Falkenweg 9
31840 Hessisch Oldendorf

Tel.: 0 51 52 / 67 87

Fax (PC): 0 51 52 / 96 27 48

e-Mail: p.gerull@t-online.de

Selbstbewertung des Qualitätsmanagements

– eine Arbeitshilfe –

Peter Gerull

im Auftrag des
Evangelischen Erziehungsverbandes e. V. EREV, Hannover

Qs

**Materialien zur
Qualitätssicherung
in der Kinder-
und Jugendhilfe**

Inhalt

Seite

5	Vorwort
6	1 Zum EREV-Projekt „Qualitätsentwicklung in Einrichtungen und Diensten der Erziehungshilfe“
9	2 Einführung in das Selbstbewertungsverfahren
12	3 Selbstbewertung als Methode des Qualitätsmanagements
15	4 Das Selbstbewertungsverfahren im Überblick
15	4.1 Ansatzpunkt und Zielsetzung des Selbstbewertungsverfahrens
20	4.2 Anforderungen an das Selbstbewertungsverfahren
23	5 Konzeptionelle Grundlagen des Selbstbewertungsverfahrens
23	5.1 Betriebswirtschaftlicher Bezugspunkt: Total Quality Management
26	5.2 Fachlicher Bezugspunkt: Kinder- und Jugendhilfegesetz
28	6 Die Elemente des Selbstbewertungsverfahrens
28	6.1 Kategorien und Ebenen eines umfassenden Qualitätsmanagements
30	6.2 Kategoriale Zuordnung und Anzahl der Indikatoren
35	7 Durchführung der Selbstbewertung
35	7.1 Bewertungsmaßstab und -verfahren
37	7.2 Auswertungsmodus
39	8 Arbeitshilfen für die Selbstbewertung
39	8.1 Formblätter „Elemente des Qualitätsmanagements“
66	8.2 Formblatt „Notizen zum Verlauf der Selbstbewertung“
68	8.3 Formblatt „Bewertung des Qualitätsmanagements“
69	8.4 Formblatt „Einrichtungsprofil des Qualitätsmanagements“
70	8.5 Formblatt „Qualitätsverbesserungsplan“
71	9 Quellenverzeichnis
73	10 Glossar
81	11 Anhang
81	11.1 Formblatt „Rückmeldung“
82	11.2 Formblatt „Datenerfassung für Zentralauswertung und Itemanalyse“
84	11.3 Veröffentlichungen des EREV zur Qualitätsthematik
85	11.4 §§ 78 a, b SGB VIII
86	Verzeichnis der bisher erschienenen Qs-Hefte
88	Impressum/Bestellvordruck

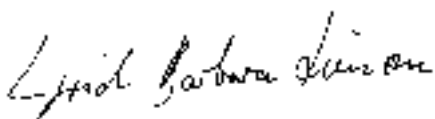
Liebe Leserin, lieber Leser,

im Rahmen dieser Qs-Reihe haben wir uns in letzter Zeit besonders die Frage gestellt, wie wir den Transfer der Erfahrungen und Erkenntnisse aus den zahlreichen Projekten und Workshops zum Thema „Qualität“ in die Praxis erreichen können. Als Ergebnisse liegen inzwischen mehrere Anregungen und Leitfäden vor, zum Beispiel für die Selbstevaluation (in Qs 19) und für die Operationalisierung von Zielen (in Qs 21). Mit Qs 22 zeigte die Bundeskonferenz für Erziehungsberatung, wie man über Kennziffern effektiv Qualitätsmerkmale sichtbar und damit die Qualität von Einrichtungen erkennbar machen kann.

Ich freue mich, dass Ihnen jetzt ein weiteres praxisbezogenes Heft vorgelegt werden kann. In Zusammenarbeit mit dem Evangelischen Erziehungsverband (EREV) hat Herr Peter Gerull diese Arbeitshilfe für die Selbstbewertung des Qualitätsmanagements erstellt. Er geht davon aus, dass Führungskräfte, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf allen Ebenen selbst am besten die Qualität ihres Ressourceneinsatzes beurteilen können. Insbesondere dann, wenn man ihnen eine Systematik an die Hand gibt, die (ähnlich der Fremdevaluation) hilft, die Faktoren transparent zu machen, welche die Qualität ihres Arbeitseinsatzes stärken oder schwächen können.

Das Projekt des EREV, das Grundlage für diese Arbeit ist, hat vorrangig Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfe zum Ziel. Die vorliegenden Erfahrungen und die Systematik können jedoch auch auf andere Bereiche der Jugendhilfe übertragen oder für sie weiter entwickelt werden.

Ich bin sicher, dass wir mit diesem Heft wieder einen „Stein ins Wasser werfen“, der bei Theorie und Praxis Wellen verursacht und hoffentlich noch einiges mehr bewegt.

**Ingrid Barbara Simon**

*Ständige Vertretung des Leiters der Abteilung
„Kinder und Jugend“ im Bundesministerium für
Familie, Senioren, Frauen und Jugend*

1 **Zum EREV-Projekt „Qualitätsentwicklung in Einrichtungen und Diensten der Erziehungshilfe“**

Der Evangelische Erziehungsverband (EREV) vertritt bundesweit Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfe in evangelischer Trägerschaft. Dem Verband gehören derzeit mehr als 400 Mitgliedsorganisationen an.

Der EREV ist Träger des aus Bundesmitteln geförderten Projekts „Qualitätsentwicklung in Einrichtungen und Diensten der Erziehungshilfe“, in dessen Rahmen die hiermit vorgelegte Arbeitshilfe entstand. Initiiert wurde das Projekt vom EREV-Fachausschuss „Personal- und Organisationsentwicklung“, dem auch die fachliche Begleitung obliegt.

Über Ansatz, Ziele und Zwischenergebnisse des Projekts wird im Folgenden kurz berichtet.

Mit der Novellierung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (SGB VIII, §§ 77 und 78 a ff.; siehe Seite 85) und der Verpflichtung der Träger der öffentlichen und freien Jugendhilfe, ab 1.1.1999 Vereinbarungen zur Qualitätsentwicklung abzuschließen, erhielt die Diskussion um fachliche Qualität in der Jugendhilfe einen rechtspolitischen Impuls und verbindlicheren Rahmen.

Zunächst sind es vor allem die (teil-)stationären Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfe, welche durch die erforderlichen Vorarbeiten (Erstellung von Leistungsbeschreibungen, Kostenkalkulationen, Qualitätsentwicklungskonzeptionen und andere) erheblich in Anspruch genommen sind. Vielerorts herrscht Unsicherheit, wie ein als notwendig propagiertes Qualitätsmanagement innerbetrieblich zu bewerkstelligen sei, ohne die Belastung für Mitarbeiterschaft und Budget zu erhöhen und die alltäglichen Dienstgeschäfte zu Lasten der Adressaten/-innen¹ zu vernachlässigen. Die Flut der Veröffentlichungen zum Thema (siehe Seite 7) und der Anspruch, fachlich auf der Höhe zu bleiben, setzen insbesondere Leitungskräfte unter starken Druck.

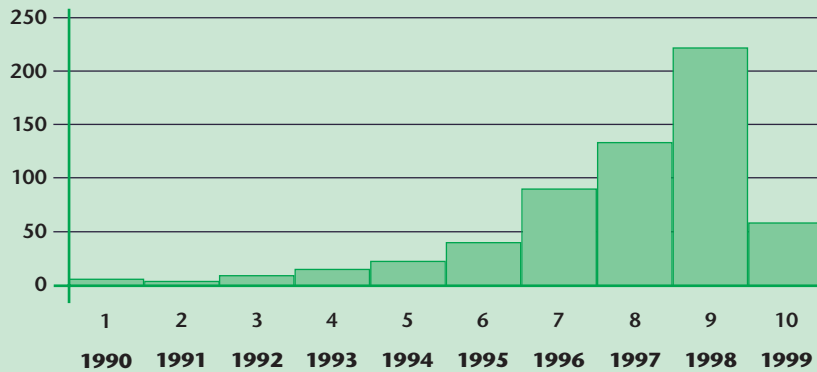
Der EREV hielt es angesichts dieser Situation für geboten, sich um eine verbandliche Hilfestellung für die Einrichtungen und Dienste zu bemühen, die über den Rahmen von Fortbildungsveranstaltungen, Einzelbeiträgen in Publikationen und Gremienarbeit hinausgehen sollte. Dabei wurde die Auffassung vertreten, dass den Bedürfnissen der Praxis am besten entsprochen werden könne, wenn der EREV im Rahmen eines Projekts zunächst die spezielle Servicefunktion übernehme, den Wildwuchs an theoretischen Beiträgen, praktischen Ansätzen und Erfahrungen zur Qualitätsthematik aufzuarbeiten und zu bewerten.

¹ Aus Gründen der Vereinfachung wird in zusammengesetzten Begriffen wie „Kundenzufriedenheit“ nur die männliche Schreibweise, ansonsten die männliche und/oder weibliche Form verwendet.

Das Qualitätsthema in der Kinder- und Jugendhilfe:

Der Höhepunkt der Veröffentlichungsflut scheint überschritten!

Anzahl der im Rahmen des EREV-Projektes erschlossenen Publikationen und Fachbeiträge seit 1990 (1999: 1. Halbjahr)



Davon ausgehend, sollten verbandliche Positionen zum Qualitätsmanagement reflektiert und richtungweisend formuliert werden – eine Selbstverpflichtung, die inzwischen eingelöst wurde durch die:

„Empfehlungen des EREV zum Qualitätsmanagement in der Kinder- und Jugendhilfe“².

In der Frage einer **Zertifizierung** von Qualitätsmanagementsystemen wurde aus Projektsicht eindeutig Stellung genommen³.

Darüber hinaus sind neben dem hier vorgelegten Selbstbewertungsverfahren folgende Projektergebnisse zu nennen:

- Durchführung einer **Befragung der Mitgliedseinrichtungen** zu qualitätsbezogenen Aktivitäten, Positionen und Handlungsansätzen. Die Auswertung der Fragebogenaktion⁴, an der sich 123 Einrichtungen beteiligten, ermöglichte unter anderem eine vergleichende Selbsteinschätzung in Bezug auf die erfragten Sachverhalte. Darüber hinaus lieferten die Ergebnisse Hinweise auf spezifische Unterstützungsbedürfnisse der Praxis, namentlich der kleineren Träger.
- Sichtung des für die Jugendhilfe maßgeblichen einschlägigen Schrifttums, Zusammenfassung des aktuellen Diskussionsstandes, Erstellung einer Übersicht zu verschiedenen konzeptionellen Ansätzen und praktischen Erfahrungen sowie eine (vorläufige) Beurteilung der Verfahren.

² EREV, in: *Evangelische Jugendhilfe* 2/1999, S. 86-88

³ Gerull, in: *Evangelische Jugendhilfe* 2/1999, S. 89-95

⁴ Gerull, in: *Evangelische Jugendhilfe* 5/1998, S. 276-284

Die Ergebnisse wurden unter dem Titel „**Qualitätsentwicklung und –bewertung in der Sozialen Arbeit – systematische Ansätze und Verfahren**“⁵ veröffentlicht und werden als Diskettenversion laufend ergänzt und aktualisiert⁶.

- ❑ **Veranstaltung von zwei Symposien zum Qualitätsthema in der Erziehungshilfe** (November 1998 und Februar 1999) und Veröffentlichung der Beiträge⁷.
- ❑ Herausgabe eines Werkstattberichts über das Qualitätsmanagement-Modell der Region Heilbronn-Franken: „**Kooperative Qualitätsentwicklung öffentlicher und freier Träger der Jugendhilfe**“⁸.
- ❑ Zusammenstellung eines „**Werkbuches zum Qualitätsmanagement in Einrichtungen und Diensten der Erziehungshilfe**“ mit Grundlagenmaterial, Anleitungen, Beispielen, Instrumenten, Kopiervorlagen und anderen Hilfsmitteln für die Praxis der Qualitätsentwicklung⁹.

Die weitere Projektarbeit wird im Zeichen der Auswertung von Erfahrungen mit dem Selbstbewertungskonzept, einer Optimierung dieses Verfahrens und anderer Arbeitshilfen sowie der fortlaufenden „Marktbeobachtung“ und Aktualisierung der erstellten Textbausteine und Quellenverzeichnisse stehen.

Mit einem vom 15.-17.5.2000 vorgesehenen **Abschlusssymposium** soll ein Forum geschaffen werden, den dann aktuellen Diskussionsstand erneut zu reflektieren und Implementierungsansätze für ein Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit an Praxisbeispielen aus der Erziehungshilfe vorzustellen und kritisch zu würdigen.

Klaus Kinkel
Vorsitzender
des EREV

Karl-Heinz Filthuth
Vorsitzender des
EREV-Fachausschusses
„Personal- und
Organisationsentwicklung“

Hans Bauer
Geschäftsführer
des EREV

„Qualitätsentwicklung erfolgt im Dialog. Die Leitidee der ‚lernenden Organisation‘ erfordert darüber hinaus eine fehlerfreundliche Kultur. Diesem Anspruch muss auch ein Prüfverständnis gerecht werden, das die Weiterentwicklung der Qualität zum Ziel hat.“

(aus den Empfehlungen des EREV zum Qualitätsmanagement in der Kinder- und Jugendhilfe, 1999)

⁵ EREV-Schriftenreihe 4/1998

⁶ lieferbar über den EREV zum Preis von DM 30,00 inkl. Versandkosten

⁷ EREV-Schriftenreihe 2/1999

⁸ Link, Schöpflin, Gruhler, in: EREV-Schriftenreihe, Sonderausgabe Juli 1999

⁹ Erscheinungszeitpunkt: circa Dezember 1999 im Rahmen der EREV-Schriftenreihe

2 Einführung in das Selbstbewertungsverfahren

Was soll mit dieser Arbeitshilfe für die Praxis bezweckt werden?

Mit der Veröffentlichung eines Verfahrens zur Selbstbewertung des Qualitätsmanagements soll dem Handlungsdruck begegnet werden, unter dem vor allem die von der Novellierung der §§ 77, 78 a-g KJHG betroffenen Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfe stehen. Erkenntnisse aus dem EREV-Projekt¹⁰ werden damit zeitnah an die professionellen „Kundinnen und Kunden“ weitergegeben, um als Einstiegshilfe in ein umfassendes Qualitätsmanagement und möglicher Baustein einer Qualitätsentwicklungsvereinbarung zu dienen.

Zwischen freien und öffentlichen Trägern der Jugendhilfe sind Vereinbarungen über Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität der Leistungsangebote sowie über geeignete Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung (Qualitätsentwicklungsvereinbarung) abzuschließen¹¹.

Was soll mit dem Verfahren bewertet werden?

Kurz gesagt: das System betrieblicher¹² Vorkehrungen und Maßnahmen zur Gewährleistung von Qualität, das heißt, das **Qualitäts- oder Qualitätsmanagementsystem**. Das Verfahren bewertet den Rahmen, innerhalb dessen sich die einzelfallbezogene Qualität konkretisiert (oder auch nicht). Diesen Rahmen zu bewerten ist bereits – wie sich die Leser und Leserinnen bald überzeugen können – eine komplexe Aufgabe. Der wahrscheinlich bei den meisten Einrichtungen und Diensten durch die Selbstbewertung zu Tage tretende Handlungsbedarf dürfte sehr hoch sein. Aber er lässt sich immerhin verorten und hat eindeutige Ziele, auf welche hin die tägliche Arbeit systematischer organisiert werden kann. Rom wurde bekanntlich auch nicht an einem Tage erbaut und durch ein „schlechtes“ Selbstbewertungsergebnis sollte man sich nicht entmutigen lassen!

Wer soll bewerten?

Am besten diejenigen, welche die konkreten Formen und Wirkungen des Qualitäts(management)systems aus eigener Anschauung kennen, weil sie diese mitgestalten und davon betroffen sind: Führungskräfte und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aller betrieblichen Hierarchieebenen, zweckmäßigerweise in Form eines „**Selbstbewertungsteams**“¹³. Allerdings kommen dabei zwangsläufig Aspekte einer Fremdbewertung ins Spiel: Nicht jeder hat Einfluss auf oder genaue Kenntnis über das, was er im Verfahren bewerten soll,

¹⁰ siehe Kap. 1

¹¹ gemäß § 78 b, Abs.1, SG B VIII; siehe S. 85

¹² „Betrieb“ ist der allgemeinste Oberbegriff für organisierte Wirtschaftseinheiten, in denen mit verfügbaren Mitteln Leistungen für außenstehende Bedarfsträger bzw. Leistungsempfänger erstellt werden.

¹³ Die Selbstbewertung kann auch von Einzelpersonen, Abteilungen, Leitungsteams oder Mitarbeitervertretungen durchgeführt werden.

sondern beurteilt manches aus dem Blickwinkel des Zuschauers oder nur mittelbar Betroffenen. Dennoch ist die Bezeichnung „Selbstbewertung“ insgesamt treffend: Die Fach- und Führungskräfte beurteilen ihre Einrichtung selbst und bringen ihre Wahrnehmungen dialogisch ein. Als Vorbeugung gegen die Gefahr betriebsblinder Fehleinschätzungen oder allzu großer „Schonhaltung“ mag die Einbeziehung externer Kooperationspartner dienen, welche die Einrichtung gut kennen.

Für welches Arbeitsfeld ist das Verfahren geeignet?

Das Konzept der Selbstbewertung zeigt, wie Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfe idealerweise organisiert und geführt werden sollten, um Qualität zu ermöglichen.

Der erste Entwurf wurde unter dem Titel „Selbstbewertungssystem zum Qualitätsmanagement in Einrichtungen und Diensten der Erziehungshilfe (SQE)“ mehreren Fachleuten innerhalb des Verbandes mit der Bitte um kritische Rückmeldung zugesandt. Als Ergebnis eines diskursiven Prozesses entstand die hier vorgelegte Version unter dem neutralen Titel „Selbstbewertung des Qualitätsmanagements“.

Damit soll der Anspruch verdeutlicht werden, nicht nur im Arbeitsfeld der Erziehungshilfe nützlich zu sein.

Grundlage des Selbstbewertungsverfahrens bildet die – naturgemäß nicht abgeschlossene – Verständigung auf essenzielle Bestandteile eines umfassenden und innovativen Qualitätsmanagements in der Jugendhilfe. Wenngleich die vorliegende Variante zunächst für den Bereich der Erziehungshilfe spezifiziert wurde (dieser ist schließlich primäre Zielgruppe des Projekts), ist das Instrument nach Auffassung der meisten Mitglieder des projektbegleitenden Fachausschusses mit geringfügigen Ergänzungen oder Änderungen auch zum Beispiel in Jugendämtern und Einrichtungen der Jugendberufshilfe sinnvoll einsetzbar.

Wurde das Verfahren bereits in der Praxis erprobt?

Die Kriterien für die Selbstbewertung lassen jedoch offen, mit welchen Mitteln und inhaltlichen Schwerpunkten diese Qualität konkret entwickelt wird.

Nein. Das Verfahren konnte aufgrund des projektbedingt bestehenden Zeitdrucks nicht empirisch vorgeprüft werden. Auf Vorschläge zur Vorbereitung, Koordination und Durchführung der Selbstbewertung wurde deshalb weitgehend verzichtet. Stattdessen werden lediglich einige Anregungen gegeben¹⁴.

Man kann aus dieser Not allerdings auch eine Tugend machen. Die Einrichtungen sollen mit dem Instrument experimentieren und es verändern können, ohne sich an vorgegebene Instruktionen gebunden zu fühlen¹⁵.

¹⁴ siehe Kap. 7

¹⁵ Erste Feldversuche in EREV-Mitgliedseinrichtungen sind parallel zu den Arbeiten an der Publikation angelaufen.

Es ist vorgesehen, Rückmeldungen aus verschiedenen Anwendungsbereichen systematisch auszuwerten und das Verfahren – sollte es sich grundsätzlich im Praxistest bewähren – zu optimieren und für ein Benchmarking in der Erziehungshilfe zu verwenden.

„Benchmarking“ ist eine Methode, Leistungsfähigkeit und Wissen durch systematische Informationsgewinnung und offenen Erfahrungsaustausch zu steigern. Grundidee ist, dass „Qualität“ sich nicht als feste Größe messen lässt, sondern nur aufgrund von Vergleichen, vor allem mit anderen Leistungsanbietern (sogenanntes externes Benchmarking), realistisch einzuschätzen ist. Beim Benchmarking werden also keine Vorgaben und Normen gesetzt, sondern „Qualität“ wird als relational, einrichtungs- und kontextabhängig verstanden.

Erst auf der Grundlage dieser Rückmeldungen aus der Praxis sowie vorliegender Anwendungsdaten¹⁶ und ihrer statistischen Analyse soll das Verfahren standardisiert, also in Form und Inhalt vereinheitlicht werden.

Diese Standardisierung betrifft jedoch nur das Instrument der **Qualitätsbewertung**. Wie eine Einrichtung die dabei gewonnenen Erkenntnisse in konkrete Verbesserungsmaßnahmen umsetzt und welche Methoden der **Qualitätsentwicklung** sie dabei favorisiert – dies bleibt ihre Entscheidung.

¹⁶ siehe Anhang

3 Selbstbewertung als Methode des Qualitätsmanagements

Was ist eine Selbstbewertung?

Eine Selbstbewertung (Self Assessment) ist eine „umfassende, systematische und regelmäßige Überprüfung der Tätigkeiten und Ergebnisse einer Organisation“¹⁷ anhand eines Kriterienmodells¹⁸, die von den betroffenen Mitarbeitern und Abteilungen selbst durchgeführt wird.

Selbstbewertungen sind Bestandteil eines umfassenden Qualitätsverständnisses und lassen sich durch folgende **Merkmale** charakterisieren¹⁹:

- Analyse des Ist-Zustands als Diskussionsbasis,
- Verwendung von Soll-Standards als „Messlatte“,
- Orientierung am Ansatz der „lernenden Organisation“,
- Bereitschaft, „Karten offen auf den Tisch zu legen“, mögliche Beteiligung aller „Anspruchsgruppen“.

Was spricht für eine Selbstbewertung?

Die folgenden wesentlichen Gründe, eine regelmäßige Selbstbewertung in offener, „fehlerfreundlicher“ Atmosphäre durchzuführen, lassen sich benennen:

Zentraler Ansatzpunkt der Selbstbewertung:

Ausgehend von der Vorstellung eines wünschenswerten Zustands (Soll), werden beobachtbare Kriterien oder „Statthalter“ solcher Kriterien (Indikatoren) entwickelt, welche diesen Zustand kennzeichnen. Danach wird bewertet, wie weit der gegenwärtige Zustand (Ist) bereits den erwünschten Kriterien entspricht.

- Sie bietet eine gemeinsame konzeptionelle Grundlage für fachliches Handeln.
- Sie sensibilisiert Mitarbeiter/-innen für qualitative Ziele und fördert einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.
- Sie liefert eine Momentaufnahme bzw. Ist-Analyse der Einrichtung hinsichtlich der zu bewertenden Kriterien, und zwar auf der Basis von Fakten und Diskursen und nicht von Einzelmeinungen.
- Sie kann für Zwecke inner- und überbetrieblicher Vergleiche (Benchmarking) verwendet werden und eröffnet Möglichkeiten des Voneinander-Lernens.
- Sie vermittelt Ansatzpunkte für konkrete Verbesserungspläne.
- Sie hilft, betriebliche Prioritäten des Handelns festzulegen.
- Sie kann unter Beteiligung verschiedener interner und externer „Anspruchsgruppen“ durchgeführt werden.
- Sie liefert bei abweichenden Einschätzungen beteiligter Gruppen Hinweise auf Verständigungs- und Verbesserungsbedarf.

¹⁷ EFQM, 1998, S.4

¹⁸ siehe Kap. 5.1 (wie zum Beispiel das EFQM-Modell für Business Excellence)

¹⁹ vgl. Institut für Technologie und Arbeit u.a., 1998, S. 187 ff.

Welche Grenzen sind der Selbstbewertung gesetzt?

Selbstbewertungen, die nicht alle maßgeblichen Anspruchsgruppen beteiligen (also ein systematisches Moment von „Fremdbewertung“ integrieren), können zu Fehleinschätzungen führen. Betriebsblindheit, mangelnde Selbstkritik, absichtliche Verzerrungen, oberflächliche Durchführung, Mängel des Instruments oder Verfahrensfehler – **wie alle Methoden stößt auch eine Selbstbewertung an ihre Grenzen**. Oftmals hängt die Qualität und Akzeptanz der Ergebnisse einer Selbstbewertung davon ab, welche fachliche Kompetenz und Objektivität die an der Bewertung teilnehmenden Personen („Assessoren“) besitzen bzw. welche ihnen von der Belegschaft und externen Interessengruppen zugeschrieben wird.

Selbstbewertung ist keine exakte Wissenschaft. Abweichende Beurteilungen innerhalb eines Teams, zwischen verschiedenen Teilnehmergruppen, Abteilungen oder Einzelpersonen sind durchaus normal. Die jeweiligen Auffassungen über das Maß, in dem ein Kriterium als mehr oder weniger erfüllt zu betrachten ist, sind verschieden, zumal dann, wenn die Positionen und/oder Arbeitsbereiche der bewertenden Personen differenzierte Sichtweisen auf einzelne Phänomene nahelegen.

„Arbeit ohne Bewertung ist der größte anzunehmende Unfug beruflicher Systeme.“
(Peter Berker)²⁰

Die **Verständigung über solche Abweichungen kann jedoch dazu beitragen, objektive Interessenkonflikte von kommunikativen Verzerrungen oder Schnittstellenproblemen** (= nichtoptimale Zusammenarbeit von Personen/Abteilungen entlang der „Prozesskette“) **zu unterscheiden**.

Was folgt sinnvollerweise nach der Selbstbewertung?

Die als Ergebnis einer Selbstbewertung errechneten **Punktzahlen und Mittelwerte** können wichtige Informationen liefern – zweifellos. Sie **bedürfen jedoch der innerbetrieblichen Feinanalyse und Interpretation, um das Verständnis für die Situation, Ursachen und Zusammenhänge zu befördern**.

In jedem Fall sollten nicht die Ergebniszahlen im Vordergrund stehen, sondern die Bemühungen, die jeweils zu beurteilenden Sachverhalte gründlich zu betrachten und Handlungsbedarf zu erkennen. **Die Umsetzung gewonnener Erkenntnisse in konkrete Verbesserungsprojekte und deren Bearbeitung nach festzulegenden Prioritäten** – zum Beispiel im Rahmen von „Qualitätszirkeln“ – **stellen das eigentliche Ziel dar, zu dessen Erreichung die Methode der Selbstbewertung einen wichtigen Beitrag leisten kann**.

²⁰ Berker, 1998, S. 323

Qualitätszirkel sind

- Arbeitsgruppen zur Lösung von Qualitätsproblemen
- freiwillig gebildet auf der Grundlage zustimmender Leitungsentcheidung
- autonom in der Wahl ihrer Themen und Moderatoren
- in der Regel unbefristet konstituiert
- regelmäßig, im Rahmen der Arbeitszeit, ziel- und ergebnisorientiert tätig
- bereichsspezifisch oder -übergreifend zusammengesetzt

Die Einrichtung von Qualitätszirkeln (mitunter auch weniger spektakulär als „Mitarbeiterkreise“, „Arbeitsgruppe Qualität“, „Qualitätsteam“ oder ähnlich bezeichnet) verfolgt das Ziel, das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern/-innen in Richtung höheren Qualitätsbewusstseins und besserer Lernfähigkeit zu verändern („**kontinuierlicher Verbesserungsprozess**“). In Japan, dem Ursprungsland der Qualitätszirkel, sind offiziell über eine Million, vermutlich aber mehr als zehn Millionen Mitarbeiter in Qualitätszirkeln tätig.²¹

²¹ nach Seghezzi, 1996, S. 112

4 Das Selbstbewertungsverfahren im Überblick

4.1 Ansatzpunkt und Zielsetzung des Selbstbewertungsverfahrens

In Kap. 2 wurden bereits wesentliche Fragen angesprochen: Zweck, Gegenstand, Durchführung, Geltungsbereich und vorgesehene Weiterentwicklung des Verfahrens. Die folgenden Ausführungen vertiefen einige dieser Aspekte. Eilige Leserinnen und Leser und solche, die sich für testtheoretische Fragen weniger interessieren, mögen Kap. 4.1 und 4.2 erst einmal zurückstellen.

Mit dem Selbstbewertungsverfahren sollen Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfe eine Diagnose ihres Qualitätsmanagements stellen und daraus Maßnahmen der Potenzialentwicklung und Leistungsverbesserung ableiten können.

Schwerpunkt ist somit das System aus – zum Beispiel unternehmenspolitischen, aufbau- und ablauforganisatorischen – Maßnahmen und Vorkehrungen einer Einrichtung, um die eigenen und von außen gestellten Qualitätsanforderungen erfüllen zu können.

Wenngleich die Anwendung des Verfahrens nicht auf **Leitungskräfte** beschränkt ist, so stellen diese doch die zentrale **Zielgruppe** dar. Sie sind es, die in erster Linie für die Gestaltung des betrieblichen Qualitätsmanagements verantwortlich sind. Auf ihrer Ebene mit qualitätsdiagnostischen Aktivitäten Ernst zu machen, kann für eine partizipativ angelegte „Qualitätsoffensive“ von erheblichem Vorteil sein, dokumentiert die Einrichtungsleitung doch damit zuallererst im eigenen Zuständigkeitsbereich **Transparenz** anzustreben.

An der Durchführung der Selbstbewertung sollten nicht nur die Leitungskräfte beteiligt sein, sondern möglichst Mitarbeiter/-innen aller Hierarchieebenen.

Das Verfahren wurde inspiriert von dem 1998 vorgelegten „Selbstbewertungssystem für stationäre Einrichtungen der Altenhilfe“²², das in der Praxis bereits erprobt und positiv bewertet wird²³ und an dessen Gestaltung sich die Erstfassung orientiert.

Kernstück der Selbstbewertung des Qualitätsmanagements in der Kinder- und Jugendhilfe ist die branchenspezifische Operationalisierung eines Total-Quality-Management(TQM)-Ansatzes²⁴. Die ausgewählten Indikatoren repräsentieren einerseits branchenübergreifende Aspekte zeitgemäßer

²² BETTAL Quality Consultancy u.a., 1998

²³ Hoffmann/Schoenicke, 1998, S. 6

²⁴ siehe Kap. 5.1

Indikatoren

- sind das Herzstück des Selbstbewertungsverfahrens
- stellen „Statthalter“ für nicht direkt beobachtbare Qualitätsmerkmale (Kriterien) dar
- machen diese Qualitätsmerkmale dadurch bewertbar und
- liefern Anhaltspunkte für Verbesserungsmaßnahmen

Betriebsführung zur Erreichung hoher Qualität, berücksichtigen andererseits jedoch Besonderheiten des Arbeitsfeldes, die sich vor allem in einem jugendhilfespezifischen Dienstleistungs-, Kunden- und Marktverständnis widerspiegeln²⁵.

Durch wiederholte Expertenbefragung²⁶ wurde versucht, die Auswahl und Formulierung der Indikatoren zu optimieren – ein Prozess, der damit längst nicht abgeschlossen ist (regelmäßige Revisionen sind vorgesehen).

Konzeptioneller Hintergrund und inhaltliche Gliederung des Selbstbewertungsverfahrens entsprechen weitgehend dem Qualitätsmanagement-Modell „Service Assessment (ServAs)“²⁷ (siehe Seite 17), welches seinerseits am EFQM-Modell²⁸ und den Qualitätskategorien von Donabedian²⁹ orientiert

Service Assessment (ServAs) = Qualitätsmanagementmodell für Dienstleister

ist. Wichtigstes Werkzeug von ServAs ist ein Fragebogen zur Selbstbewertung des betrieblichen Qualitätssystems.

Der ServAs-Fragebogen (12 Kategorien betrieblicher Funktionen mit 73 Kriterien und jeweils 5 Indikatoren) ist zwar dienstleistungsspezifisch formuliert, wird für den praktischen Einsatz in der Erziehungshilfe jedoch für zu abstrakt gehalten. Viele Aussagen sind für soziale Dienstleister wenig relevant oder beziehen sich auf ein für die Jugendhilfe anachronistisches Qualitätsniveau (zum Beispiel „Unsere Kunden werden bei Leistungsstörungen nicht informiert“ – Kategorie „Erbringung der Dienstleistung“).

Aus diesem Grunde erfolgte eine Selektion, Umformulierung oder Ergänzung um jugendhilfespezifische Aspekte und die hier vorgelegte Fassung hat nur noch wenig mit dem ServAs-Fragebogen gemein. Die Items bzw. Indikatoren sind auch nicht als Prüffragen formuliert, sondern als **qualitative Aussagen im Sinne anzustrebender Standards, die als mehr oder weniger erfüllt zu bewerten sind.**

„Ein Standard ist ein Prinzip, auf das sich die in einem Fachgebiet tätigen Praktiker geeinigt haben und dessen Beachtung dazu beiträgt, dass die Qualität und die Fairness der jeweiligen beruflichen Tätigkeit – zum Beispiel Evaluation – verbessert werden.“³⁰

²⁵ siehe hierzu Link, Schöpflin, Gruhler, 1999

²⁶ in Anlehnung an die Delphi-Methode, vgl. Müller-Kohlenberg, 1999

²⁷ Eversheim u. a., 1997

²⁸ EFQM, 1998, siehe Kap. 5.1

²⁹ Donabedian, 1982, siehe Kap. 5.1

³⁰ Sanders, 1999, S. 24

Service Assessment (ServAs) = Qualitätsmanagementmodell für Dienstleister

Dem in dieser Broschüre vorgestellten Selbstbewertungsverfahren zum Qualitätsmanagement liegt als betriebswirtschaftlicher Bezugspunkt das Modell des Service Assessment zugrunde, das von einer interdisziplinären deutschen Forschungsgruppe entwickelt und in einem von *Eversheim*³¹ herausgegebenen Buch beschrieben wurde.

Das Verfahren beruht auf einem insbesondere für kleine und mittlere Dienstleistungsunternehmen konzipierten Reifegradmodell des Qualitätsmanagements. In zwölf Kategorien (siehe Kap. 5.1) werden diejenigen Handlungsfelder zusammengefasst, in denen das Management eines qualitätsorientierten Dienstleisters heutzutage aktiv werden muss, um am Markt zu bestehen.

ServAs erhebt nicht den Anspruch, einen grundsätzlich neuen Systemansatz für das Qualitätsmanagement für Dienstleistungsunternehmen zu beschreiben und diesen neben den bestehenden Ansätzen der DIN EN ISO 9000 ff.³² bzw. den zahlreichen Qualitätspreisen (EFQM³³ und andere) zu propagieren. Vielmehr versteht sich das Verfahren als dienstleistungsspezifische Synthese mit dem Ziel, die Nutzung von Methoden und Techniken des Qualitätsmanagements zu fördern.

Inhaltlich lehnt sich ServAs an die Kategorien des Malcolm Baldrige National Quality Award (MBA) und des European Quality Award (EQA) an und ordnet die einzelnen Kategorien den Ebenen der Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität zu, der auf *Donabedian*³⁴ zurückgehenden Strukturierung von Qualitätsmerkmalen.

Das ServAs-Qualitätsmodell ist Grundlage für den ServAs-Fragebogen, der zugleich das wichtigste Werkzeug der Methode bildet. Auf der Basis der Selbstbewertung mit dem Fragebogen vermittelt ServAs als aggregiertes Ergebnis den „ServAs-Reifegrad des Qualitätsmanagements“, markiert durch eine Zahl zwischen 1 und 5, der den Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung des betrieblichen Qualitätsmanagements darstellt.

Das Buch von *Eversheim* endet mit einem Ausblick auf die Zukunft des Qualitätsmanagements, speziell die Auswirkungen der Informationstechnologie. Betont wird, dass sich die Organisation der Qualitätssicherung radikal von der Fremdsteuerung zur Selbstorganisation verändern werde.

Diese Einschätzung liegt auch dem Qualitätsverständnis des vorliegenden Managementkonzepts in der Jugendhilfe zugrunde, obwohl die Auswahl der Indikatoren für die Selbstbewertung teilweise noch stark am Status quo orientiert ist (zum Beispiel in Bezug auf die Bedeutung von Verfahrensanweisungen).

³¹ *Eversheim, W.* (Hrsg.): *Qualitätsmanagement für Dienstleister. Grundlagen, Selbstanalyse, Umsetzungshilfen.* Springer, Berlin/Heidelberg/New York 1997

³² siehe Glossar

³³ siehe Kap. 5.1

³⁴ siehe Kap. 5.1

Mit dem Selbstbewertungsverfahren zum Qualitätsmanagement in der Kinder- und Jugendhilfe soll der auf einzelne Qualitätsebenen und -elemente oder die gesamte Einrichtung bezogene „**Reifegrad**“ des **betrieblichen Qualitätsmanagements** beurteilt werden.

Der Reifegrad ist das verdichtete Ergebnis der Selbstbewertung und damit eine hochkomplexe Kennzahl aus den vielen Einzelinformationen der Indikatorenbewertung.

„Kennzahlen sind quantitative Zahlen, die datenmäßig erfassbare ... Sachverhalte zusammenfassen und verdichten. Sie dienen ... dazu, schnell und prägnant über ... ein Aufgabenfeld zu informieren, für das prinzipiell eine Vielzahl relevanter Einzelinformationen vorliegt, deren Auswertung jedoch für bestimmte Informationsbedarfe

- zu zeitintensiv und/oder
- zu aufwendig ist und/oder
- ohne Zusammenfassung zur Informationsüberflutung ... führen würde³⁵.“

In dem hier vorgelegten Verfahrenskonzept ist der Reifegrad allerdings noch nicht jugendhilfespezifisch operationalisiert. Ob normativ eine bestimmte Anzahl bestätigter Indikatoren (= „Standard erfüllt“) gefordert wird, um beispielsweise einen „mittleren“ oder „hohen“ Reifegrad zu erzielen, oder ob eine derartige Festlegung erst aus dem empirischen Vergleich mit anderen Einrichtungen der Branche abgeleitet werden soll, muss der Dialog mit der Praxis erweisen.

Als Beispiel dafür, wie der Reifegrad operationalisiert werden kann, sei wieder auf das *ServAs*-Modell³⁶ Bezug genommen. Darin gibt der Reifegrad durch eine Zahl zwischen 1 und 5 an, wie weit das Dienstleistungsunternehmen auf dem Weg zu umfassendem Qualitätsmanagement schon gelangt ist:

- Stufe 1 = Improvisation (unsystematische Einzelmaßnahmen ohne Koordination),
- Stufe 2 = Orientierung (entstehendes Qualitätsbewusstsein ohne systematische Festlegung),
- Stufe 3 = Festlegung (Organisation des Qualitätsmanagements, zum Beispiel nach ISO 9001),
- Stufe 4 = Umsetzung (Durchführung und Wirksamkeitsnachweis des QM),
- Stufe 5 = Optimierung (Mitarbeiter/-innen tragen das System und entwickeln es weiter).

Zu betonen ist, dass sich aus dem zu bestimmenden Reifegrad des Qualitätsmanagements die einzelfallbezogene Verfahrens- oder Ergebnisqualität nur mittelbar ableiten lässt: nämlich als Wahrscheinlichkeitsaussage aufgrund der mehr oder weniger guten Qualitätsfähigkeit der Einrichtung. **Die Selbstbewertung bezieht sich** also nicht auf die fachliche Qualität der einzelnen, direkt kundenbezogenen Aktivitäten, sondern **auf das betriebliche System qualitätsrelevanter Unterstützungsstrukturen und -prozesse.**

³⁵ Kneffel/Reinbold in Qs 3, 1996, S. 37

³⁶ Eversheim u. a., 1997, S. 25 ff.

Grundlage für das Selbstbewertungsverfahren ist ein Verständnis von Qualitätsmanagement als „Kontextsteuerung, als das Herstellen günstiger Struktur-, Rahmen- und Prozessbedingungen, unter denen sich Systeme selbst steuern, organisieren und entwickeln können“³⁷.

Die Indikatoren des Selbstbewertungsverfahrens gehen aus diesem Grunde nicht ins operative Detail, sondern betreffen Maßnahmen und Vorkehrungen auf einer relativ „verdichteten“ Ebene. Es handelt sich dabei um jene Bereiche eines sozialen oder kommerziellen Dienstleistungsunternehmens, in denen eine qualitätsorientierte Betriebsführung nach vorherrschender Auffassung aktiv werden muss, um erfolgreich zu bleiben oder zu werden.

Diese Auffassung wurde – mit den nötigen Abänderungen – auf den Jugendhilfebereich zu übertragen versucht. Dabei wurde zunächst davon abgesehen, jeden allgemeineren Terminus aus der qualitätswissenschaftlichen Fachsprache durch einen Erziehungshilfe-Begriff zu ersetzen. In mutmaßlichen Zweifelsfällen wurden Formulierungen durch Beispiele und/oder erläuternde Anmerkungen ergänzt. Ob dieser Kompromiss von der Praxis als hinreichend beurteilt wird, muss sich zeigen.

Die Auswahl der Indikatoren erfolgte bewusst anspruchsvoll und orientiert sich an einem Modell „bester und zukunftsweisender Fachpraxis“. Es wird zu beachten sein, ob sich die Befürchtung bestätigt, damit allzu bescheidene Ergebnisse bei der erstmaligen Selbstbewertung zu provozieren und eher demotivierende als innovationsfördernde Impulse auszulösen.

Einige Qualitätsaspekte wurden durch einzelne, andere durch mehrere Indikatoren konkretisiert. In letzterem Fall wird unterstellt, dass die jeweils folgenden Items die vorausgegangenen einschließen, also einen höheren Reifegrad des Qualitätsmanagements indizieren. Man kann die entsprechenden Aussagen quasi als mehrstufige Qualitätsstandards betrachten.

Ungeachtet dessen erfolgt für jedes Item eine Bewertung auf einer mehrstufigen Skala, die als Rohwert in die Berechnung der Punktzahlen und Mittelwerte eingeht: für die einzelnen Qualitätselemente, deren Zusammenfassung zu Qualitätsebenen und für das Qualitätsmanagementsystem insgesamt. Deshalb ist zunächst unerheblich, ob die erwähnte Unterstellung logisch und empirisch gerechtfertigt ist. Es wird Aufgabe der statistischen Itemanalyse sein, diese und andere Fragen zu beantworten.

Auf die im *ServAs*-Fragebogen vorgenommene Untergliederung der einzelnen Qualitätselemente (zum Beispiel *Qualitätspolitik*: Qualitätsverständnis, Qualitätspolitik, Qualitätsziele, Akzeptanz der Qualitätsziele, gesellschaftliche Anforderungen und Werte) wurde verzichtet. Sollte die Praxis entsprechenden Gliederungsbedarf anmelden, dürfte eine jugendhilfespezifische Formulierung zweckmäßig sein.

³⁷ Schiepek/Bauer, 1998, S. 26

4.2 Anforderungen an das Selbstbewertungsverfahren

Das Selbstbewertungsverfahren sollte

- inhaltlich **repräsentativ** sein für ein **konsensfähiges Konzept umfassenden und innovativen Qualitätsmanagements** (nicht nur) in der Erziehungshilfe,
- auch für Jugendhilfe-Fachleute ohne spezielle Kenntnisse in Qualitätsmanagement **verständlich und nachvollziehbar** sein,
- einfach zu handhaben** sein in Durchführung, Auswertung und Interpretation und hierfür nicht mehr als einen Halbttag beanspruchen³⁸,
- kostengünstig** ohne „Zukauf von Expertenwissen“ in den betrieblichen Rahmen zu integrieren sein und
- trotz begrenzter Indikatorenzahl gewährleisten, dass **gesetzliche Vorgaben und fachliche Leitlinien** (zum Beispiel Datenschutz, Betroffenenbeteiligung) **berücksichtigt** sind.

Insofern stellt ein geeignetes Selbstbewertungsverfahren zum Qualitätsmanagement zugleich eine kompakte Übersicht zu allen bedeutsamen Handlungsbereichen einer Betriebsführung dar, die sich an Leitzielen eines „Total Quality Managements“³⁹ orientiert. Ein Selbstbewertungsverfahren ist die Operationalisierung⁴⁰ eines solchen Ansatzes und sollte auch die nicht einschlägig belesenen Anwender/-innen darüber informieren können, wie sich die Umsetzung von TQM-Prinzipien in der Betriebsführung konkretisiert.

Darüber hinaus sollte das Selbstbewertungsverfahren in Bezug auf die Qualitätskriterien befriedigen können, die an diagnostische Verfahren allgemein anzulegen sind („**Testgütekriterien**“, siehe Kasten, Seite 21).

- Objektivität
- Reliabilität
- Validität
- Ökonomie
- Nützlichkeit
- Normierung
- Vergleichbarkeit

³⁸ ohne Feinanalyse der Daten und Verbesserungsplanung

³⁹ siehe Kap. 5.1

⁴⁰ siehe Glossar

Qualitätskriterien diagnostischer Verfahren:

- ❑ *Objektivität* (Unabhängigkeit der Durchführung, Auswertung und Interpretation vom jeweiligen Anwender),
- ❑ *Reliabilität* (Zuverlässigkeit, Genauigkeit und Stabilität der Messergebnisse, ungeachtet der Frage, was eigentlich gemessen wurde),
- ❑ *Validität* (Gültigkeit und Genauigkeit der Messergebnisse in Bezug auf das Merkmal, das gemessen werden soll),
- ❑ *Ökonomie* (angemessenes Verhältnis von Durchführungsaufwand und Informationsertrag),
- ❑ *Nützlichkeit* (Bedeutung der gewonnenen Daten),
- ❑ *Normierung* (Vergleichsmaßstäbe in Form von Rohwertverteilungen anderer Anwendergruppen) und
- ❑ *Vergleichbarkeit* (der Ergebnisse mit denen ähnlicher Erhebungsinstrumente oder Parallelförmigen).

Eine empirische Beantwortung dieser Fragen ist derzeit noch nicht möglich. Allerdings gibt es diesbezügliche Hinweise und berechtigte Annahmen:

- ❑ Das Objektivitätsproblem lässt sich abschätzen durch alternative Anwendung als Gruppen- und Individualinstrument und Vergleich der Ergebnisse. Gravierende Abweichungen müssen allerdings nicht die Unbrauchbarkeit oder Verbesserungsbedürftigkeit des Instruments anzeigen, sondern können legitime Interessen- und Wahrnehmungsunterschiede offen legen. Diskussionen über derartige Differenzen dürften in der Regel fruchtbar für den Prozess der Qualitätsverbesserung sein; insofern ist auch hier der „Weg“ das „Ziel“.
- ❑ Ebenso wie die Objektivität wird auch die Reliabilität zu einem guten Teil davon abhängen, dass verschiedene Anwender/-innen die Items gleichartig verstehen. Gegebenenfalls sind sprachliche Präzisierungen vorzunehmen oder mehr Beispiele anzufügen.
- ❑ Die Validität des Selbstbewertungsverfahrens dürfte zumindest in inhaltlicher Hinsicht befriedigen: Gemessen werden soll der Zustand des betrieblichen Qualitätsmanagementsystems, und zwar in Relation zu positiv formulierten Indikatoren. Das heißt, es sind Aussagen als mehr oder weniger zutreffend für die eigene Einrichtung zu bewerten, die nach „qualitätsfachlichen Regeln der Kunst“ ein fortgeschrittenes Qualitätsmanagement anzeigen. In die Auswahl und Formulierung der Indikatoren ist umfangreiches und langjähriges Erfahrungswissen aus

Objektivität

Reliabilität

Validität

Ökonomie

- Die Ökonomie des Verfahrens wird als hoch eingeschätzt. Der eigentliche Aufwand steckt einerseits – einmalig – in der Konstruktion und – laufenden – Verbesserung des Verfahrens, andererseits in der Umsetzung daraus gewonnener Erkenntnisse über die Stärken und Schwächen des betrieblichen Qualitätsmanagements. Die Anwendung selbst erfordert nur wenige Stunden und liefert gebündelte Informationen.

Nützlichkeit

- Deren Nützlichkeit für die Erziehungshilfe dürfte – nicht zuletzt im Hinblick auf abzuschließende Qualitätsentwicklungsvereinbarungen – kaum in Frage stehen.

Normierung

- Schließlich ist ein Set qualitätsrelevanter Kennzahlen auch unter dem Aspekt des „Benchmarking“ interessant, um durch Vergleich des Einrichtungsprofils mit denen anderer Leistungsanbieter Handlungsbedarfe zu ermitteln oder Entwicklungen über die Zeit zu dokumentieren. Allerdings liegen für einen einrichtungsübergreifenden Vergleich noch keinerlei Daten vor.

Vergleichbarkeit

- Die Vergleichbarkeit mit diagnostischen Erkenntnissen aus einer Anwendung des EFQM-Fragebogens beispielsweise für kleine und mittlere Unternehmen oder einer Auditierung nach ISO 9000 ff. dürfte aus Gründen konzeptioneller Ähnlichkeiten zumindest in Teilbereichen gegeben sein.⁴¹

⁴¹ Die Elemente des Normentwurfs Mai 1999 der DIN EN ISO 9001/2000 sind nahezu vollständig repräsentiert, wenn auch mit jugendhilfe-spezifischer Schwerpunktsetzung.

5 Konzeptionelle Grundlagen des Selbstbewertungsverfahrens

5.1 Betriebswirtschaftlicher Bezugspunkt: Total Quality Management

Das Selbstbewertungsverfahren orientiert sich an dem unternehmensphilosophischen Konzept des umfassenden Qualitätsmanagements (Total Quality Management, TQM)⁴².

Zentrale Anliegen des TQM-Konzepts sind vor allem

- Kunden-/Adressatenorientierung,
- Partnerschaft mit Lieferanten/Kooperatoren,
- Personalentwicklung und -beteiligung,
- Prozess- und Kommunikationsorientierung,
- kontinuierliche Verbesserung und Innovation,
- Führung durch Zielvereinbarungen,
- Ergebnisorientierung.

Schwerpunkt von TQM ist die Qualitätsentwicklung, also die Steuerung günstiger Rahmen- und Prozessbedingungen für qualitativ hochwertige Produkte/Dienstleistungen. Da der Ansatz jedoch keine eigene Systematik und keinen expliziten Normenbezug enthält, lassen sich Einrichtungen, die nach Prinzipien des TQM arbeiten, nicht ohne weiteres miteinander vergleichen.

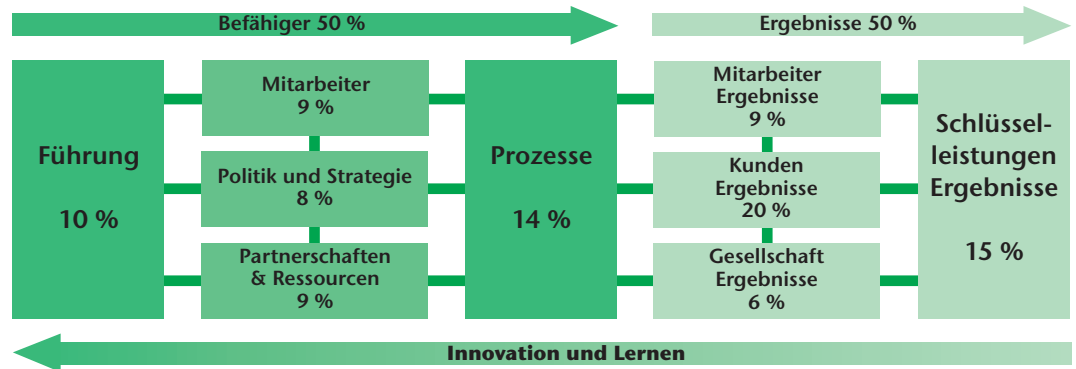
Aus diesem Grund wird zwar die Philosophie des TQM als zeitgemäße Form der Unternehmensführung von fast allen propagiert, die sich mit Qualitätsmanagement befassen; die praktische Umsetzung lehnt sich jedoch meistens an systematisierte Modelle an, wie sie vor allem die *Europäische Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM)* entwickelt hat.

Das *EFQM-Modell für Business Excellence*⁴³ bietet ein Schema, nach dem sich Unternehmen selbst evaluieren oder durch externe Experten/-innen bewerten lassen können. Mittels neun Kriterien wird eine weitgehend vollständige Erfassung qualitätsrelevanter Gestaltungs- und Ergebnisfaktoren angestrebt, die mit unterschiedlicher Gewichtung in das Gesamturteil eingehen.

⁴² vgl. *EREV*, 1998, S. 23 ff.

⁴³ <http://www.deutsche-efqm.de>, siehe auch Heft 9 der QS-Reihe, S. 23 ff.

Das EFQM-Modell für Business Excellence (Version 1999)



Das EFQM-Modell findet zunehmend auch in sozialwirtschaftlichen Unternehmen Verbreitung. Eine hinreichend für den Sozialbereich spezifizierte Fassung des für die Selbstbewertung vorgesehenen EFQM-Fragebogens gibt es jedoch noch nicht. Die Items sind ihrer branchenübergreifenden Formulierung wegen zum Teil recht kompliziert und/oder unspezifisch⁴⁴.

In der sozialen Arbeit hat es sich zudem eingebürgert, die ursprünglich für den Gesundheitsbereich entwickelten Qualitätskategorien oder -dimensionen von Donabedian⁴⁵ für die Differenzierung von Qualitätsmerkmalen zu verwenden:

- Struktur/Potenzial,
- Prozess,
- Ergebnis.

Aus diesem Grund orientiert sich das hier vorgelegte Selbstbewertungsverfahren nicht an den originären EFQM-Kriterien, sondern an deren Weiterentwicklung zum Modell *Service Assessment (ServAs)* von Eversheim u. a. (1997).⁴⁶ Dieses verknüpft die EFQM-Kriterien mit den Kategorien Donabedians, visualisiert in Form des *ServAs-Hauses*⁴⁷:

⁴⁴ Zum Beispiel Item 5 zum Kriterium „Strategie und Planung“: „Ist ersichtlich, dass die Organisation in der Lage ist zu erkennen, wann ihre Strategien, Politik, Märkte und Angebote verändert werden müssen, auch wenn der Eigentümer/Geschäftsführer der Firma diese verlassen sollte?“

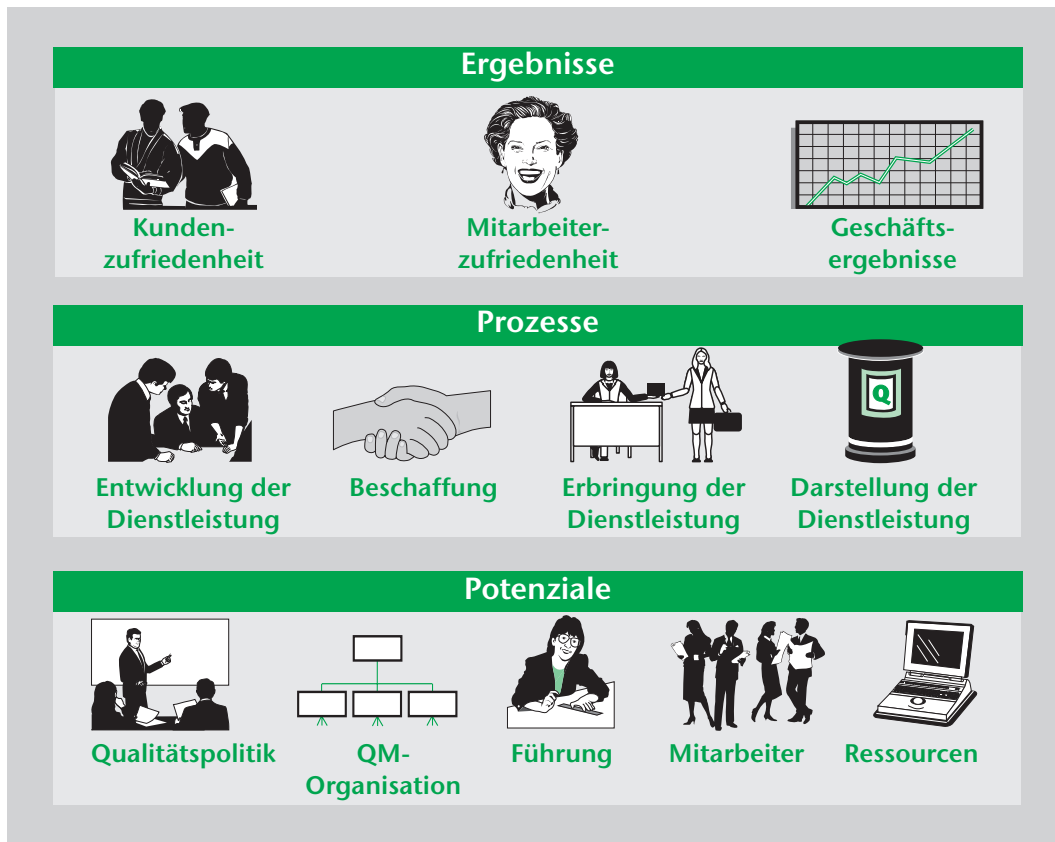
oder Item 4 zum Kriterium „Prozesse“: „Gibt es eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse, welche darauf beruht, dass man Möglichkeiten und Bedürfnisse anhand der Analyse von Kundendaten, Betriebsdaten und externen Benchmarks identifiziert?“

⁴⁵ Donabedian, 1982

⁴⁶ siehe Kasten, Kap. 4.1

⁴⁷ Eversheim u. a., 1997, S. 22

TQM



Das ServAs-Haus

(Abdruck mit freundlicher Genehmigung des Springer Verlags)

Bis auf das Kriterium „Gesellschaft Ergebnisse“, das im *ServAs*-Modell nicht eigenständig aufgeführt, sondern unter anderen Elementen subsumiert wird bzw. werden kann, findet sich das *EFQM*-Konzept vollständig darin wieder, wenn auch teilweise differenziert (im Bereich *Prozesse*) und unter modifizierter Begrifflichkeit (statt *Politik und Strategie* heißt es zum Beispiel *Qualitätspolitik und QM-Organisation*).

Das Selbstbewertungsverfahren gründet auf konzeptionellen Annahmen, die in der aktuellen sozialwirtschaftlichen Managementdiskussion eine breite Akzeptanz gefunden haben und als zukunftssträftig angesehen werden⁴⁸.

⁴⁸ vgl. *Matul/Scharitzer*, 1997

5.2 Fachlicher Bezugspunkt: Kinder- und Jugendhilfegesetz

Das KJHG (= SGB VIII) enthält eindeutige Aussagen zur gewünschten Qualität der Jugendhilfe, auch wenn der Begriff explizit erst seit der Novellierung zum 1.1.1999 auftaucht, und dort nur im Zusammenhang mit Kostenregelungsparagrafen (§§ 78 b/c SGB VIII, siehe Seite 85).

Dessen ungeachtet, sind **zahlreiche Formulierungen des KJHG im Sinne qualitativer Standards**, nämlich als anzustrebende Ergebnis- und Verfahrensziele, **zu verstehen** und unterstreichen den **Dienstleistungscharakter der Jugendhilfe**, wie er namentlich im 9. Bundesjugendbericht thematisiert wurde.

Als solche Qualitätsstandards – differenziert nach den Qualitätsdimensionen „Ergebnis“, „Prozess“, „Struktur“ und „Konzept“⁴⁹ – lassen sich benennen⁵⁰:

□ Ergebnisqualität

- für junge Menschen
 - altersgemäße Entwicklung hin zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit
 - Bewahrung vor Gefahren für das Kindeswohl
 - Erhaltung und Pflege der Beziehungen zum sozialen Umfeld
- für Eltern und Familien
 - ausreichende Erziehungskompetenz
 - Autonomie und Zusammenhalt der Familie
- für die Gesellschaft
 - positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien

„Ergänzend dazu sind im KJHG Aussagen zu den allgemeinen Nutzen-erwartungen der Leistungsberechtigten im Hinblick auf die Qualität erzieherischer Hilfen formuliert. Diese sind bei der Überprüfung der Wirksamkeit (Ergebnisqualität) zu berücksichtigen:

1. Erfahren die Leistungsberechtigten durch die professionelle pädagogische Arbeit eine Entlastung in der Familie?
2. Verbessert sich durch die Hilfe die Erziehungskompetenz in der Familie?
3. Bewirkt die Hilfe eine Förderung der Entwicklung des jungen Menschen?
4. Orientiert sich die Ausgestaltung der Hilfe an der Unterstützung der elterlichen Erziehungsverantwortung und ist nicht konkurrierend an den jungen Menschen selbst gerichtet?“⁵¹

⁴⁹ von Spiegel, 1994

⁵⁰ vgl. Harnach-Beck, 1997, S. 33

⁵¹ Link, Schöpflin, Gruhler, 1999, S. 11 f.

□ **Prozess- oder Verfahrensqualität bei den leistungserbringenden Einrichtungen und Diensten:**

- Fachlichkeit
- Beteiligung
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit
- Wahrung des Grundrechts auf informationelle Selbstbestimmung
- koordiniertes und strukturiertes Vorgehen
- flexible und individuell ausgestaltete Hilfe
- Beachtung und Förderung der geschlechtlichen Identität der Adressaten/-innen
- Prinzip des kleinstmöglichen Eingriffs
- angemessene Datenerhebungsmethoden

Verfahrensstandards und Strukturmaximen haben orientierende Funktion und sind keine Dogmen.

□ **Strukturqualität bei den leistungserbringenden Einrichtungen und Diensten:**

Zu den strukturellen Vorgaben gehören insbesondere

- das Erfordernis einer an bestimmte Voraussetzungen geknüpften Betriebserlaubnis für Einrichtungen,
- das Erfordernis einer Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarung mit den autorisierten Kostenträgern und – darin einbezogen –
- die Persönlichkeitseignung, Qualifikation und Fortbildung der Fachkräfte.

□ **Konzeptqualität bei den leistungserbringenden Einrichtungen und Diensten:**

Beurteilungskriterien für eine an zeitgemäßen konzeptionellen Standards orientierte Erziehungshilfe lassen sich derzeit vor allem auf der Ebene folgender *Strukturmaximen* bzw. *Handlungsprinzipien* bestimmen⁵²:

- **Prävention** (Gestaltung von Lebensverhältnissen, vorbeugende Hilfen)
- **Lebensweltorientierung** (unter anderem Dezentralisierung und Regionalisierung der Hilfen);
- **Alltagsorientierung** (unter anderem Zugänglichkeit und Situationsbezogenheit der Hilfen);
- **integrative Orientierung** (unter anderem Vermeidung von Ab- und Ausgrenzung);
- **Existenzsicherung/Alltagsbewältigung** (unter anderem Sicherung von Grundbedürfnissen);
- **Partizipation/Freiwilligkeit** (unter anderem mitgestaltende Beteiligung, Wunsch- und Wahlrecht);
- **Einmischung** (unter anderem Kooperation und Vernetzung).

Prozessstandards und Handlungsprinzipien müssen für die einzelnen Arbeitsfelder der Jugendhilfe immer wieder auf ihre Tauglichkeit und angemessene Operationalisierung geprüft werden, um nicht zu programmatischen Leerformeln und/oder unreflektierter Routine zu verkümmern.

⁵² vgl. Jordan, 1998, S. 15 f.

6 Die Elemente des Selbstbewertungsverfahrens

6.1 Kategorien und Ebenen eines umfassenden Qualitätsmanagements

Das Selbstbewertungsverfahren zum Qualitätsmanagement in der Kinder- und Jugendhilfe besteht wie das zugrunde liegende Modell *Service Assessment* aus zwölf Kategorien, in denen die relevanten Elemente eines Qualitätsmanagements in sozialen Dienstleistungsorganisationen zusammengefasst sind.

Die Bezeichnung der Kategorien wurde weitgehend von *ServAs* übernommen, lediglich die Elemente *Qualitätspolitik* und *Beschaffung* wurden ergänzt:

Zwölf Kategorien des Qualitätsmanagements

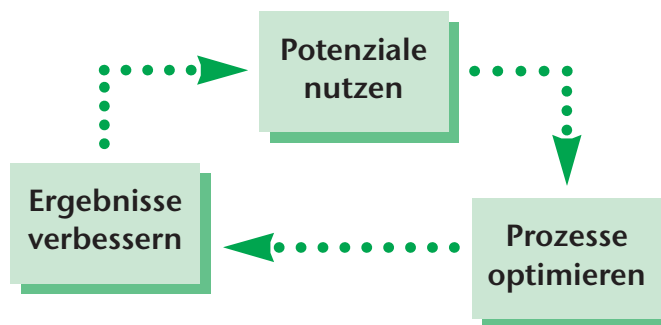
1. Qualitätsverständnis und Qualitätspolitik
2. Organisation des Qualitätsmanagements
3. Führung
4. Mitarbeiter/-innen
5. Ressourcen
6. Entwicklung der Dienstleistung
7. Beschaffung und externe Kooperation
8. Erbringung der Dienstleistung
9. Darstellung der Dienstleistung
10. Kundenzufriedenheit
11. Mitarbeiterzufriedenheit
12. Geschäftsergebnisse

Diese zwölf Kategorien werden im *ServAs*-Modell auf einer höheren Ebene noch einmal verdichtet zu den Qualitätsdimensionen

- Potenziale (Kategorien 1-5),
- Prozesse (Kategorien 6-9) und
- Ergebnisse (Kategorien 10-12).

„Damit wird deutlich, welche Handlungsfelder für kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen geeignet sind:

- ❑ Kategorien der Potenzialebene beziehen sich eher auf langfristige Aktivitäten.
- ❑ Die Ergebnisebene beschreibt vorwiegend die Gewinnung von Daten zu Geschäfts- und Qualitätsergebnissen und betrifft damit eher kurzfristige Maßnahmen.
- ❑ Die Kategorien der Prozessebene beziehen sich auf die typischen Phasen der Dienstleistungsproduktion von der Entwicklung einer Dienstleistung bis zu ihrer Darstellung nach innen und außen.“⁵³



❑ Potenzialqualität

Auch ohne Bezug auf das ServAs-Modell lassen sich in den Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe der Potenzialebene die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen zuordnen, die für eine qualitativ gute Arbeit erforderlich sind: Konzeption, Infrastruktur, personelle, finanzielle und sächliche Ressourcen. Im Selbstbewertungsverfahren wird dieser Bereich deshalb genannt – **Voraussetzungen für die Erbringung der Dienstleistungen**⁵⁴: **Potenzialqualität**.

❑ Prozessqualität

Demgegenüber sind auf der Prozessebene die konkreten Arbeitsabläufe einschließlich zugehöriger Planungs-, Organisations- und Controllingmaßnahmen angesprochen – **Erbringung der Dienstleistungen: Prozessqualität**.

❑ Ergebnisqualität

Auf der Ergebnisebene werden alle wesentlichen Aspekte der Zielerreichung abgebildet – **Ergebnisse der Dienstleistungen: Ergebnisqualität**.

Eine nähere Beschreibung der einzelnen Kategorien des Selbstbewertungsverfahrens ist den jeweiligen Indikatorenlisten vorangestellt.

⁵³ Eversheim u. a., 1997, S. 23, keine Hervorhebung im Original

⁵⁴ vgl. Bettal Quality Consultancy u. a., 1998

Potenzialqualität

Prozessqualität

Ergebnisqualität

6.2 Kategoriale Zuordnung und Anzahl der Indikatoren

Probleme der Indikatorenauswahl und -formulierung

Die in Kap. 4.2 beschriebenen Anforderungen an das Selbstbewertungsverfahren stellen zweifellos eine hohe Messlatte dar, der das Instrument zum gegenwärtigen Entwicklungszeitpunkt bestenfalls in Teilen gerecht werden kann. Die Praxis wird das Verfahren „zurechtschleifen“ oder als ungeeignet ablehnen. Bestünde jedoch keine begründete Hoffnung auf die erste Alternative, wäre diese Veröffentlichung nicht erschienen.

Die Indikatorenauswahl und -formulierung ist ein offener, revisionsfähiger Prozess. Änderungen und Ergänzungen sind möglich und vermutlich notwendig.

Ungeachtet aller erwarteten und notwendigen Detailkritik, sei aber an dieser Stelle auf einige eher grundsätzliche Probleme der Indikatorenauswahl und -formulierung hingewiesen, die dem erwünschten Optimierungsprozess des Verfahrens im Praxistest Grenzen setzen (siehe Kästen). Die Probleme können hier

zwar nicht vertieft werden, sollten aber den potenziellen Anwendern und Kritikern bewusst sein. Eine flächendeckende Ausmerzung der damit verbundenen Übel hieße nämlich, andere zu schaffen. **Je umfassender und abstrakter ein Begriff ist, desto schwieriger ist er gemeinhin zu operationalisieren.** Dies heißt für den Bereich der sozialen Arbeit zugleich, dass die **Bedeutung eines Qualitätsmerkmals zumeist umso geringer ist, je besser es sich messen lässt** – ein Alptraum für Technokraten!

Die Indikatoren sind in Kap. 8.1 aufgelistet und kommentiert. Ihre **Zuordnung** zu Qualitätskategorien ist bei allem Bemühen um Trennschärfe **nicht frei von inhaltlichen Überlappungen**. Dies ist wohl unvermeidlich und sollte kaum praktische Auswirkungen haben.

Schwieriger fällt die Begründung, warum diese Indikatoren ausgewählt bzw. eigens formuliert wurden, während andere potenzielle Kandidaten außen vor blieben. Es würde den Rahmen dieser Broschüre sprengen, zu jedem Indikator einen „Legitimationsnachweis“ zu führen. In den meisten Fällen sollte der Hinweis auf die konzeptionellen Bezugspunkte (siehe Kap. 5) hinreichen. Wo es zweckmäßig erschien, sind zusätzliche Anmerkungen in Stichworten oder durch Quellenverweise gemacht (siehe Kap. 8.1).

Aus welchem „Fundus“ stammen die gewählten Indikatoren des Selbstbewertungsverfahrens?

- aus betriebswirtschaftlichen Managementmodellen
- aus Strukturmaximen und Handlungsprinzipien moderner Jugendhilfe
- aus Werteorientierungen freier und öffentlicher Träger
- aus Praxiserfahrungen beteiligter Fachleute

Die Frage, ob die Festlegung von Standards durch Auswahl bestimmter Indikatoren nicht auch erhebliche Risiken birgt, kann und muss diskutiert werden, darf jedoch eine praktische Erprobung des Verfahrens nicht verhindern!

Die **Anzahl der Indikatoren pro Element** spiegelt im vorgelegten Verfahren dessen angenommenen (und im *ServAs*-Fragebogen annähernd gleichgewichtigen) Stellenwert für das betriebliche Qualitätsmanagement wider. Während im *EFQM*-Modell die Ergebnisebene mit 50 % zu Buche schlägt, sind im *ServAs*-Modell die Potenzial- und Prozessebene stärker repräsentiert (wobei durch entsprechende Gewichtung auch hier die Ergebnisebene auf einen 50%-Anteil am Gesamtergebnis gelangen kann). Im Selbstbewertungsverfahren – das aus Gründen der einfacheren Handhabung auf unterschiedliche Gewichtungen verzichtet (vgl. Kap. 7) – ergibt sich bereits aus der Anzahl der Elemente pro Ebene ein relatives Übergewicht der Potenzialdimension.

Darüber hinaus spielt in Bezug auf die Indikatorenanzahl pro Element der Umstand eine Rolle, dass sich für einige Elemente ungleich mehr Indikatoren finden lassen als für andere, weil die zu bewertenden Sachverhalte viel komplexer sind. So ist die Erbringung der Dienstleistung, also die eigentliche wertschöpfende Schlüsselstätigkeit einer Einrichtung, die sich auf das Wechselspiel einer Vielzahl von Personen bezieht, naturgemäß stärker zu differenzieren als das relativ klar umschreibbare Element der Kundenzufriedenheit.

Im Selbstbewertungsverfahren sind deshalb beide Elemente sehr unterschiedlich durch Indikatoren repräsentiert. Im Hinblick auf eine Bewertung des Gesamtergebnisses können sich daraus Probleme ergeben, auf die in Kap. 7.2 eingegangen wird.

Für die **Begrenzung der Gesamtzahl der Indikatoren** sind vor allem praktische Aspekte ausschlaggebend: Das komplette Verfahren sollte binnen eines halben Arbeitstages durchzuführen sein. **Für die Testphase** wurde deshalb **eine Anzahl von insgesamt 160 Indikatoren festgelegt**. Es bleibt abzuwarten, ob die Erfahrungen der Praxis einen Spielraum nach oben eröffnen oder eher eine Reduzierung der Itemzahl erfordern.

Die zahlenmäßige Verteilung der Indikatoren auf die einzelnen Qualitätskategorien und -ebenen ist auf den Seiten 32 bis 34 dargestellt.

Potenzialqualität

Voraussetzungen für die Erbringung der Dienstleistungen: (70 Indikatoren)

- Qualitätsverständnis/Qualitätspolitik: 11 Indikatoren
- Organisation des QM: 15 Indikatoren
- Führung: 14 Indikatoren
- Mitarbeiter/-innen: 20 Indikatoren
- Ressourcen: 10 Indikatoren

Probleme der Indikatorenauswahl und -formulierung

Beispiel 1: Indikator 1 für die Kategorie „Qualitätsverständnis/Qualitätspolitik“

„Wir verstehen Jugendhilfe als eine von freien und öffentlichen Trägern gemeinsam angebotene und verantwortete Leistung, die ein partnerschaftliches Kooperationsverhältnis erfordert.“

Das Beispiel soll deutlich machen, dass die Grenzen zwischen Zielen, Kriterien und Indikatoren bisweilen fließend sind. Was ist im vorliegenden Falle beobachtbar? Was macht die Aussage zu einem bewertbaren Kriterium bzw. Indikator für ein Kriterium?

Zum Beispiel die gemessene Anzahl der Personen, die der vorstehenden Formulierung uneingeschränkt zustimmen.

Zum Beispiel die Tatsache, ob im Leitbild der Einrichtung ein entsprechendes Ziel verankert ist.

Zum Beispiel der praktizierte Umgangsstil zwischen den Fachkräften öffentlicher und freier Träger.

Prozessqualität

Erbringung der Dienstleistungen: (60 Indikatoren)

- Entwicklung der Dienstleistung: 10 Indikatoren
- Beschaffung/externe Kooperation: 9 Indikatoren
- Erbringung der Dienstleistung: 35 Indikatoren
- Darstellung der Dienstleistung: 6 Indikatoren

Probleme der Indikatorenauswahl und -formulierung

Beispiel 2: Indikator 4 für die Kategorie „Entwicklung der Dienstleistung“

„Wir achten darauf, bei der Entwicklung unserer Dienstleistungen die verfügbaren Ressourcen nicht zu überfordern.“

Das Beispiel soll die Schwierigkeit illustrieren, Formulierungen zu finden, die hinreichend eindeutig sind. Was heißt „Wir achten darauf“? Mitarbeiter/-innen, die sich schon einmal vom Innovationstempo ihrer Leitung „überfahren“ gefühlt haben, werden der Aussage so nicht uneingeschränkt zustimmen können, es sei denn, man versteht darunter „Im Allgemeinen achten wir darauf; aber es gelingt uns nicht immer, einzelne Überforderungen zu vermeiden“.

Möglicherweise müssen Indikatoren bzw. Qualitätsstandards dieser Art genauer formuliert oder aus der Liste entfernt werden. Es bleibt viel zu tun!

Ergebnisqualität

Ergebnisse der Dienstleistungen: (30 Indikatoren)

- Kundenzufriedenheit: 7 Indikatoren
- Mitarbeiterzufriedenheit: 11 Indikatoren
- Geschäftsergebnisse: 12 Indikatoren

Probleme der Indikatorenauswahl und -formulierung

Beispiel 3: Indikator 7 für die Kategorie „Mitarbeiterzufriedenheit“

„Vertrauensvolle Zusammenarbeit ist Anliegen aller betrieblichen Ebenen und prägt den Arbeits- und Führungsstil.“

Wieso wird diese Aussage bzw. der damit bezeichnete Qualitätsstandard („So sollte es sein!“) als Indikator für das Qualitätskriterium der Mitarbeiterzufriedenheit betrachtet ?

Wie in Beispiel 1 gilt auch hier, dass der beobachtbare Sachverhalt zunächst darin besteht, in welchem Maße der Aussage zugestimmt wird. Natürlich könnte man „vertrauensvolle Zusammenarbeit“ noch näher konkretisieren, indem man die Operationalisierung weitertreibt: Woran erkenne ich, ob zwei Personen vertrauensvoll miteinander kooperieren? Am freundlichen Gesichtsausdruck? An der Zahl freiwilliger Kontaktaufnahmen?

Lassen wir die Kirche im Dorf. Ein gewisses Maß an Interpretationsspielraum ist unerlässlich, denn **je höher das Skalenniveau⁵⁵ von Messungen in der Pädagogik, desto eher zerstört die Messung ihre Objekte (pädagogische Unschärferelation)⁵⁶.**

⁵⁵ siehe Glossar und Kap. 7.1

⁵⁶ Tornow, 1999, S. 101

7 Durchführung der Selbstbewertung

7.1 Bewertungsmaßstab und -verfahren

Die Indikatoren des Selbstbewertungsverfahrens⁵⁷ sind

- komplett oder
- für einzelne Elemente (Kategorien) oder
- für einzelne Ebenen (Potenzial, Prozess, Ergebnis),
- individuell oder
- durch abgestimmtes Gruppenurteil oder
- durch mehrere unabhängige Gruppen

auf einer Skala zu bewerten.

Skala (lat.-ital. scala, Treppe, Leiter)⁵⁸:

- Stufen- oder Reihenfolge zur Charakterisierung eines Merkmals;
- Vorschrift, nach der Messungen oder Schätzungen ausgedrückt werden;
- die entsprechende Einteilung an einem Instrument;
- statistische Bezeichnung für das dem Messen zugrunde liegende Bezugssystem⁵⁹.

Dabei sind folgende Skalenarten zu unterscheiden, die ein zunehmendes Skalenniveau⁶⁰ verkörpern:

Nominalskala: Vorstufe einer Skala im eigentlichen Sinne; lediglich klassifizierende Zuordnung von Merkmalen zu Zahlen oder Buchstaben (zum Beispiel Berufsgruppen 1, 2, 3, ...)

Ordinal- oder Rangskala: Skala zur Abstufung im Sinn eines Mehr oder Weniger, Größer oder Kleiner und dergleichen (zum Beispiel Schulnoten 1, 2, 3, ...)

Intervallskala: Skala mit gleichen Abständen zwischen den einzelnen Stufen ohne echten Nullpunkt, Messen im eigentlichen Sinn beginnt erst ab diesem Skalenniveau (zum Beispiel Temperaturskala: der Nullpunkt ist willkürlich festgelegt)

Verhältnis- oder Absolutskala: Skala mit gleichen Abständen zwischen den einzelnen Stufen und echtem Nullpunkt (zum Beispiel Längenskala: der Wert 0 entspricht auch der Länge 0)

Neben Art und Niveau der Skala ist auch die Zahl der Stufen zu beachten. Die Wahl der Stufenzahl einer Skala hängt von den Eigenschaften des zu bewertenden Sachverhalts und der beabsichtigten Verwendung der Daten ab.

⁵⁷ siehe Kap. 8.1: Formblätter „Elemente des Qualitätsmanagements“

⁵⁸ nach Dorsch, Psychologisches Wörterbuch, Huber, Bern, 1998

⁵⁹ nach dtv, Wörterbuch der Psychologie

⁶⁰ siehe Glossar

Für die Testphase des Selbstbewertungsverfahrens wird aus Gründen der einfachen Handhabung eine relativ grobe vierstufige Skala⁶¹ mit folgenden Bedeutungen der Stufen vorgeschlagen

- 0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen.**
- 1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen.**
- 2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt.**
- 3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.**

Wer an einer feineren Differenzierung und größeren Varianz (ein Maß für die Streuung der Werte) interessiert ist, kann alternativ folgende sechsstufige Skala oder selbstentworfenen Varianten verwenden:

- 0 = Nein. Es bestehen auch keine Planungen, die Anforderung zu erfüllen.**
- 1 = Noch nicht. Aber es bestehen Planungen, die Anforderung zu erfüllen.**
- 2 = In Ansätzen. In einzelnen Bereichen (< 25 %) ist die Anforderung erfüllt.**
- 3 = Teils-teils. In einigen Bereichen (circa 50 %) ist die Anforderung erfüllt.**
- 4 = Überwiegend. In den meisten Bereichen (> 75 %) ist die Anforderung erfüllt.**
- 5 = Ja. Die Anforderung ist voll erfüllt.**

Die Bewertungen sind auf den jeweiligen Formblättern „Elemente des Qualitätsmanagements“ (siehe Kap. 8.1, Seite 39 ff.) durch Ankreuzen zu markieren und anschließend zu addieren.

Um die im Verlauf der Selbstbewertung gesammelten Beobachtungen, Meinungsverschiedenheiten, Diskussionsbeiträge, Fragen und sonstigen Informationen schriftlich festzuhalten, kann von einem protokollführenden Teilnehmer das Formblatt „Notizen zum Verlauf der Selbstbewertung“ (siehe Kap. 8.2, Seite 67) verwendet werden.

Auf weitergehende Fragen nach der Vorbereitung und Durchführung der Selbstbewertung soll erst eingegangen werden, sobald Anwendungserfahrungen aus der Praxis vorliegen. Dies betrifft beispielsweise die Frage, ob ein Training von Anwendern und/oder Moderatoren erforderlich ist und welche Formen und Inhalte dabei zweckmäßig sind.

⁶¹ Je mehr Stufen eine Skala besitzt, desto feiner lassen sich Urteile differenzieren. Allerdings geht die zunehmende Differenzierung zu Lasten der Kompaktheit. Oftmals will man gar nicht so genau wissen, wie sich abgegebene Bewertungen auf sieben, acht oder gar noch mehr Stufen einer Skala verteilen, sondern ist nur daran interessiert, wie viel Personen sich „eher negativ“ oder „eher positiv“ geäußert haben. Derartige Auswertungen sind leichter möglich, wenn die Zahl der Stufen gerade ist. Bei ungeradzahligem Stufen (zum Beispiel 7) ist nämlich häufig die mittlere Stufe (im Beispiel die 4) eine neutrale Kategorie (zum Beispiel „weiß nicht“, „weder-noch“), auf die viele Personen automatisch zurückgreifen, wenn sie sich schwer entscheiden können. An solchen neutralen Urteilen sind die meisten Untersucher nicht sonderlich interessiert.

7.2 Auswertungsmodus

Die **Auswertung** vollzieht sich in folgenden Schritten:

1. Addition aller Punktwerte pro Element auf den Formblättern „Elemente des Qualitätsmanagements“ (Kap. 8.1, Seite 39 ff.);
2. Übertragung der Punktwerte ins Formblatt „Bewertung des Qualitätsmanagements“ (Kap. 8.3, Seite 68);
3. Addition aller Elemente einer Ebene sowie aller Ebenen auf dem Formblatt „Bewertung des Qualitätsmanagements“;
4. Division der erreichten Punktwerte (pro Element und Ebene sowie insgesamt) durch die jeweils maximal erreichbaren Punktwerte auf dem Formblatt „Bewertung des Qualitätsmanagements“;
5. Multiplikation der Divisionsergebnisse mit 100 auf dem Formblatt „Bewertung des Qualitätsmanagements“ zur Darstellung von Prozentanteilen der erreichten Punktwerte an den maximal erreichbaren Punktwerten des Selbstbewertungsverfahrens;
6. Übertragung der Prozentanteile ins Formblatt „Einrichtungsprofil des Qualitätsmanagements“ (Kapitel 8.4, Seite 69), gegebenenfalls grafische Darstellung des Einrichtungsprofils.

Sofern die Selbstbewertung durch mehrere Gruppen oder Einzelpersonen unabhängig voneinander durchgeführt werden soll, ist eine zusätzliche **Auswertung von Differenzen** möglich und sinnvoll.

Um ein für die Gesamteinrichtung aussagekräftiges Ergebnis zu erzielen, wäre in solchen Fällen die **Berechnung von Mittelwerten** zweckmäßig. Diese könnten ebenso wie die Rohpunktwerte und Prozentanteile als **Kennzahlen** für innerbetriebliche Vergleiche zwischen verschiedenen Bewertungszeitpunkten und/oder für Vergleiche zwischen mehreren Einrichtungen einer Branche, einer Region, eines Verbandes oder Ähnliches verwendet werden (externes **Benchmarking**, siehe Seite 11).

Auf eine konstruktionsbedingte mögliche Schwachstelle von Selbstbewertungsverfahren dieser Art muss hingewiesen werden:

Alle Items einer Kategorie und Ebene werden gleich bewertet und gehen nur mit ihrem unterschiedlichen Skalierungsbetrag in die Berechnung der Gesamtpunktzahl ein. **Gegenseitige Kompensationen sind also rechnerisch vorgesehen, obwohl die Indikatoren sich zweifellos in ihrem faktischen Gewicht unterscheiden.** Die sich daraus ergebenden Probleme in Bezug auf die Bewertung des Gesamtergebnisses wurden bereits auf Seite 31 angesprochen.

Ob diese Kompensationen für inhaltlich sinnvoll gehalten werden, liegt im Ermessen der Anwender. Sie können – nicht zuletzt im Rahmen ihrer Trägerautonomie – entscheiden, wie sie ermittelte Schwachstellen (= niedrige erreichte Punktwerte bzw. niedrige Prozentanteile) bewerten und daraus Prioritäten für Verbesserungsbedarfe ableiten wollen. Ob ein relativ gutes Ergebnis im Bereich der Kundenzufriedenheit – obwohl im Gesamtergebnis gering zu Buche schlagend – erheblichen Handlungsbedarf bei der Erbringung der Dienstleistung zu vernachlässigen gestattet, sei jedoch bezweifelt. Umgekehrt sollte eine gute Gesamtqualität nicht dazu verleiten, bezüglich gering entwickelter Mitarbeiterpotenziale die Hände in den Schoß zu legen.⁶²

Unter Umständen kann eine vorherige oder nachträgliche Gewichtung einzelner Kategorien oder Indikatoren hilfreich sein, um etwaige Verzerrungen infolge der Über- oder Unterrepräsentanz einzelner Elemente auszugleichen. Diese können, ihrer subjektiven Bedeutung entsprechend, mit einem Gewichtungsfaktor (zum Beispiel von 1 bis 3) versehen werden:

- 0 = nicht zutreffend für unsere Einrichtung (bei der Auswertung unberücksichtigt),
- 1 = relativ weniger wichtig,
- 2 = relativ wichtig,
- 3 = relativ sehr wichtig.

Dabei kann unter anderem zusätzlich differenziert werden zwischen der **Wichtigkeit** des Indikators und der **Wahrscheinlichkeit**, innerhalb realistischer Fristen konstruktive Veränderungen herbeiführen zu können, die zu einer besseren Bewertung führen würden.

Auf diese Weise ließen sich beispielsweise **Verbesserungsvorschläge** nach dem Grad ihrer eingeschätzten Tragweite und Realisierbarkeit in eine Rangfolge bringen. Diese wiederum kann als Grundlage für Entscheidungen über den kurz-, mittel- und langfristigen „Qualitäts-Fahrplan“ der Einrichtung dienen. Als Arbeitshilfe kann hierfür das Formblatt „Qualitätsverbesserungsplan“ (s. Kap. 8.5, Seite 70) verwendet werden.

Die Vergleichbarkeit mit Ergebnissen anderer Einrichtungen müsste in solchen Fällen allerdings durch eine gemeinsame Gewichtungsregelung bzw. durch den Verzicht auf eine unterschiedliche Gewichtung sichergestellt werden.

⁶² Man darf gespannt sein, ob solche oder vergleichbare Konstellationen sich in der Praxis tatsächlich ergeben. Interessant dürfte auch sein, ob sich die Profile großer und kleiner Einrichtungen signifikant unterscheiden (bei möglicherweise gleichem „Reifegrad“ des Qualitätsmanagements).

8 Arbeitshilfen für die Selbstbewertung

Die bisherigen Ausführungen stellten gewissermaßen die notwendigen, wenngleich etwas trockenen Vorübungen dar, um in die eigentliche Selbstbewertung einzusteigen. Deren Herzstück sind die Indikatoren. Obwohl der Autor jeden einzelnen sorgfältig ausgewählt und formuliert zu haben meint, wird es voraussichtlich dennoch Verständnisprobleme geben, sowohl in sprachlicher als auch in inhaltlicher Hinsicht. Die zumeist stichwortartigen Anmerkungen in Fußnoten werden hoffentlich helfen, manche Frage im Vorfeld zu klären; sie sollen und können den fortzuführenden fachlichen Diskurs jedoch nicht ersetzen.

Wie eingangs⁶³ erwähnt, greift das Selbstbewertungsverfahren formale Gestaltungselemente des „Selbstbewertungssystems für stationäre Einrichtungen der Altenhilfe“ auf, ohne diese im Detail zu übernehmen.

Die Seiten sind als Kopiervorlagen gestaltet. Aus diesem Grunde wurde die Bezeichnung „Formblätter“ gewählt und eine Durchnummerierung der Kapitel nach der Gliederungslogik dieses Qs-Heftes vermieden. Stattdessen erhalten die einzelnen Elemente des Verfahrens neutrale alphanumerische Symbole, die sich beziehen auf

- Namenskürzel und Version des Verfahrens (SQJ - E1),
- die Ebenen des Qualitätsmanagements (Potenziale = A, Prozesse = B, Ergebnisse = C),
- die zugehörigen Kategorien (A 1 = Qualitätsverständnis/Qualitätspolitik usw., B 1 = Entwicklung der Dienstleistung usw., C 1 = Kundenzufriedenheit usw.) sowie
- die zugeordneten Indikatoren (A 1: 1 - 11, A 2: 1 - 15 usw.)

8.1 Formblätter „Elemente des Qualitätsmanagements“

Selbstbewertungsverfahren zum Qualitätsmanagement in der Kinder- und Jugendhilfe (SQJ)

Version Erziehungshilfe (SQJ-E), 1. Fassung (Stand: September 1999)

Elemente des Selbstbewertungsverfahrens:

- A Voraussetzungen für die Erbringung der Dienstleistungen:**
5 Elemente (Qualitätskategorien), 70 Indikatoren (Qualitätsstandards)
- B Erbringung der Dienstleistungen:**
4 Elemente (Qualitätskategorien), 60 Indikatoren (Qualitätsstandards)
- C Ergebnisse der Dienstleistungen:**
3 Elemente (Qualitätskategorien), 30 Indikatoren (Qualitätsstandards)

Potenzialqualität

Prozessqualität

Ergebnisqualität

⁶³ siehe S. 15

Formblatt SQJ-E1/A 1 „Elemente des Qualitätsmanagements“

A Voraussetzungen für die Erbringung der Dienstleistungen: Potenzialqualität

Element A 1: Qualitätsverständnis und Qualitätspolitik

Definition:

Mittels Qualitätspolitik sollen die Tätigkeiten der Organisation und ihrer Mitglieder auf eine verbindliche Grundlage gestellt und auf ein gemeinsames Qualitätsverständnis von Zielen, Werten und Aufgaben hin orientiert werden. Die Qualitätspolitik stützt sich auf den allgemeinen Einrichtungszweck und die rechtlich-fachlichen Rahmenbedingungen; sie bedarf zu ihrer glaubwürdigen Umsetzung einer tragenden Unternehmenskultur.

Bearbeitungshinweise:

1. Entscheiden Sie, ob und in welchem Maße Sie den einzelnen Aussagen („Indikatoren/Qualitätsstandards“) zustimmen.
Beachten Sie gegebenenfalls die Fußnoten-Anmerkungen.
2. Markieren Sie Ihre Entscheidung durch Ankreuzen auf der Bewertungsskala.
0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen.
1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen.
2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt.
3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.
3. Addieren Sie die angekreuzten Punktwerte und tragen Sie die Summe an der dafür vorgesehenen Stelle ein.

Anmerkungen zu den Indikatoren auf Seite 41:

(siehe auch Kap. 6.2)

- zu (1) Siehe Kasten Kap. 6.2, Beispiel 1; siehe auch *Link, Schöpflin, Gruhler, 1999*
- zu (2) Betonung von Kooperation und Vernetzung auch unter Bedingungen fachlicher Konkurrenz
- zu (3) Betonung von Zielgruppenorientierung, Adressatennutzen, Problemlösung
- zu (4) Betonung von einrichtungsübergreifenden Qualitätszielen
- zu (5) Zum Beispiel im Rahmen eines Leitbildes, als Präambel zur Leistungsbeschreibung
- zu (6) Betonung der Leitlinien als verbindliche Geschäftsgrundlage
- zu (7) Zum Beispiel als Bestandteil eines Prospekts
- zu (8) Zum Beispiel durch interne Reviews (siehe Glossar)
- zu (9) Zum Beispiel Leitung, Pädagogik, Hauswirtschaft; zur Zielfindung und -klärung siehe QS 21
- zu (10) Betonung der Verbindlichkeit; Dissens über Qualitätsziele kann Revisionsbedarf anzeigen, setzt sie aber nicht außer Kraft.
- zu (11) Zum Beispiel im Rahmen von Befragungen, Reviews

Element A 1: Qualitätsverständnis und Qualitätspolitik

Indikatoren/Qualitätsstandards	Bewertung			
(1) Wir verstehen Jugendhilfe als eine von freien und öffentlichen Trägern gemeinsam angebotene und verantwortete Leistung, die ein partnerschaftliches Kooperationsverhältnis erfordert.	0	1	2	3
(2) Unser fachliches Handeln ist durch die Bereitschaft und Fähigkeit geprägt, mit allen am Hilfeprozess beteiligten Personen und Institutionen vertrauensvoll zusammenzuarbeiten.	0	1	2	3
(3) Wir streben mit unseren Leistungen den größtmöglichen Nutzen für die Zielgruppen an und sind für flexible Lösungen offen.	0	1	2	3
(4) Wir beteiligen uns aktiv an der regionalen Jugendhilfeentwicklung im Rahmen von Arbeitsgemeinschaften, Projekten und abgestimmten Planungen.	0	1	2	3
(5) Grundsätze unserer Qualitätspolitik sind beschlossen und als Leitlinien schriftlich formuliert.	0	1	2	3
(6) Die Leitlinien werden von Trägerorganen, Geschäftsführung und Mitarbeiterschaft als verbindlich anerkannt.	0	1	2	3
(7) Die Leitlinien sind allen Mitarbeitern und interessierten Kooperationspartnern bekannt gegeben.	0	1	2	3
(8) Die Umsetzung der Qualitätspolitik wird regelmäßig überprüft; Erkenntnisse aus Mitarbeiter- und Kundenbefragungen werden gegebenenfalls berücksichtigt.	0	1	2	3
(9) Die Leitlinien sind für alle Leistungsbereiche als überprüfbare Qualitätsziele oder Soll-Standards schriftlich konkretisiert.	0	1	2	3
(10) Die Qualitätsziele sind allen betroffenen Mitarbeitern/-innen bekannt und werden akzeptiert.	0	1	2	3
(11) Die Qualitätsziele werden unter Berücksichtigung von Mitarbeiter- und Kundenmeinungen überprüft und weiterentwickelt.	0	1	2	3

0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen; 1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen; 2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt; 3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.

Punktwert Element A 1:

Formblatt SQJ-E1/A 2 „Elemente des Qualitätsmanagements“

A Voraussetzungen für die Erbringung der Dienstleistungen: Potenzialqualität

Element A 2: Organisation des Qualitätsmanagements

Definition:

Die Organisation des Qualitätsmanagements bezieht sich auf die Verankerung der Qualitätsaufgaben (Umsetzung der Qualitätspolitik) in den Einrichtungsstrukturen und -abläufen. Angesprochen sind vor allem qualitätsrelevante Handlungsanleitungen sowie Informations-, Dokumentations- und Controllingverfahren zum Leistungsprozess.

Bearbeitungshinweise:

1. Entscheiden Sie, ob und in welchem Maße Sie den einzelnen Aussagen („Indikatoren/Qualitätsstandards“) zustimmen.
Beachten Sie gegebenenfalls die Fußnoten-Anmerkungen.
2. Markieren Sie Ihre Entscheidung durch Ankreuzen auf der Bewertungsskala.
0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen.
1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen.
2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt.
3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.
3. Addieren Sie die angekreuzten Punktwerte und tragen Sie die Summe an der dafür vorgesehenen Stelle ein.

Anmerkungen zu den Indikatoren auf Seite 43:

(siehe auch Kap. 6.2)

- zu (1) Vgl. Link, Schöpflin, Gruhler, 1999, Betonung von Dezentralisierung und Delegation
- zu (2) Betonung eines internen „Kunden-Lieferanten-Verhältnisses“
- zu (3) Betonung einer Führung durch Zielvereinbarungen (Kontraktmanagement)
- (zu 4) Traditionelle Stellenbeschreibungen sind nicht gemeint, obwohl besser als nichts.
- zu (5) Mitarbeiter/-innen sind Experten für ihren Arbeitsplatz!
- zu (6) Zum Beispiel Aufnahmeverfahren, Alltagsgestaltung, Elternkontakte
- zu (7) „Leben“ die Konzepte, oder zieren sie nur die pädagogische Galerie?
- zu (9) Zum Beispiel Aufnahme-, Betreuungs-, Entlassungsbogen, Hilfeplanprotokoll
- zu (10) Zum Beispiel im Rahmen von Fallkonferenzen; keine Datenfriedhöfe!
- zu (11) Zum Beispiel Quote ungeplanter Entlassungen, Fluktuationsquote
- zu (12) Das heißt, regelmäßige Erhebung und Verwendung eines Sets aus Kennzahlen
- zu (13) Zum Beispiel EFQM, Service Assessment, ISO 9000 ff., interne Konzeptionen
- zu (14) Möglichst prozessorientiert
- zu (15) Zum Beispiel aufgrund von Befragungsergebnissen

Element A 2: Organisation des Qualitätsmanagements

Indikatoren/Qualitätsstandards	Bewertung			
(1) Die Aufbauorganisation unserer Einrichtung ist dezentral strukturiert und fördert die Selbstständigkeit von Teams und Teilbereichen.	0	1	2	3
(2) Die Zusammenarbeit zwischen Teams und Teilbereichen ist prozessorientiert geregelt: Im Vordergrund steht die Erfüllung gemeinsamer Aufgaben.	0	1	2	3
(3) Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse sind weitgehend an die Mitarbeiter/-innen delegiert, welche die Aufgaben durchführen.	0	1	2	3
(4) Es gibt schriftliche Anforderungsbeschreibungen für jeden Arbeitsplatz, in denen Aufgaben, Zuständigkeiten und Befugnisse formuliert sind.	0	1	2	3
(5) Die Anforderungsbeschreibungen werden regelmäßig mit den Mitarbeitern/-innen überprüft und gegebenenfalls aktualisiert.	0	1	2	3
(6) Es gibt schriftliche Konzepte für Tätigkeiten, welche für die Qualität unserer Dienstleistungen besonders bedeutsam sind (Schlüssel-, Kern- oder Hauptprozesse).	0	1	2	3
(7) Die Konzepte sind allen betroffenen Mitarbeitern/-innen bekannt; auf die Einhaltung wird sorgfältig geachtet.	0	1	2	3
(8) Die Konzepte werden regelmäßig mit den Mitarbeitern/-innen überprüft und gegebenenfalls weiterentwickelt.	0	1	2	3
(9) Alle wichtigen Planungs- und Verlaufsdaten werden systematisch und für Dritte nachvollziehbar dokumentiert.	0	1	2	3
(10) Die aufgezeichneten Daten werden regelmäßig ausgewertet und bilden die Grundlage für Verbesserungen unserer Dienstleistungen.	0	1	2	3
(11) Wir ermitteln regelmäßig einzelne Kennzahlen, um unsere Dienstleistungsqualität zu überprüfen und weiterzuentwickeln.	0	1	2	3
(12) Wir verwenden ein System aus Qualitätskennzahlen im Rahmen eines betriebswirtschaftlichen und fachlichen Controllings.	0	1	2	3
(13) Unsere Qualitätsbemühungen orientieren sich an einem systematischen Konzept umfassenden Qualitätsmanagements.	0	1	2	3
(14) Es gibt ein Qualitäts(management)-Handbuch, in dem unser Qualitätsmanagementsystem allgemeinverständlich beschrieben ist.	0	1	2	3
(15) Unser Qualitätsmanagementsystem wird unter Berücksichtigung von Mitarbeiter- und Kundenmeinungen systematisch weiterentwickelt.	0	1	2	3

0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen; 1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen; 2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt; 3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.

Punktwert Element A 2:

Formblatt SQJ-E1/A 3 „Elemente des Qualitätsmanagements“

A Voraussetzungen für die Erbringung der Dienstleistungen: Potenzialqualität

Element A 3: Führung

Definition:

„Führung“ bezieht sich auf die Fachlichkeit sowie die besondere Steuerungs-, Initiativ-, Vorbild- und Unterstützungsfunktion der Führungskräfte bei der Umsetzung der Qualitätspolitik. Dabei kommt dem vorgelebten Interesse an den operativen Aufgaben der Einrichtung und einer offenen Kommunikation quer über alle Hierarchieebenen große Bedeutung zu.

Bearbeitungshinweise:

1. Entscheiden Sie, ob und in welchem Maße Sie den einzelnen Aussagen („Indikatoren/Qualitätsstandards“) zustimmen.
Beachten Sie gegebenenfalls die Fußnoten-Anmerkungen.
2. Markieren Sie Ihre Entscheidung durch Ankreuzen auf der Bewertungsskala.
0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen.
1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen.
2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt.
3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.
3. Addieren Sie die angekreuzten Punktwerte und tragen Sie die Summe an der dafür vorgesehenen Stelle ein.

Anmerkungen zu den Indikatoren auf Seite 45:

(siehe auch Kap. 6.2)

- zu (1) Leitung ist hier im Sinne von Einrichtungsleitung gemeint.
- zu (2) Als Führungskräfte gelten hier alle Personen mit Vorgesetztenfunktion.
- zu (3) Das Selbstbewertungsverfahren erfordert gerade von Führungskräften große Offenheit.
- zu (4) Dito; das Verfahren enthält Aspekte von Vorgesetztenbeurteilung.
- zu (5) Dito
- zu (6) Dito
- zu (7) Lippenbekenntnisse sind leicht; aber wie erlebt dies die Mitarbeiterschaft?
- zu (8) Dito
- zu (9) Zum Beispiel Vorschlags- und Fortbildungswesen, Umgang mit Beschwerden
- zu (10) Gemeint sind offene Kommunikationswege und grundsätzliche Erreichbarkeit.
- zu (12) Siehe Glossar
- zu (13) Betonung der operativen Aufgaben als primärer Einrichtungszweck
- zu (14) Gemeint sind Leistungsbeurteilungen über die Führungskräfte durch deren Vorgesetzte, also zum Beispiel Beurteilungen von Gruppenleitern durch Erziehungsleiter, von Geschäftsführern durch Vorstände usw.

Element A 3: Führung

Indikatoren/Qualitätsstandards	Bewertung			
(1) Wir betrachten es als zentrale Aufgabe von Leitung, günstige Bedingungen für ein entwicklungs- und lernförderliches Klima zu schaffen und aufrechtzuerhalten.	0	1	2	3
(2) Das Selbstverständnis unserer Führungskräfte ist dienstleistungsorientiert: Steuernde, beratende, bewertende und andere Funktionen stehen im Dienst der qualifizierten Erfüllung des Einrichtungszwecks.	0	1	2	3
(3) Unsere Führungskräfte sind lernfähig und offen für konstruktive Kritik.	0	1	2	3
(4) Unsere Führungskräfte engagieren sich persönlich vorbildlich für Qualität.	0	1	2	3
(5) Unsere Führungskräfte verfügen über hohe kommunikative Kompetenz und sind fähig, Lernprozesse in der Einrichtung zu fördern.	0	1	2	3
(6) Unsere Führungskräfte besitzen hohe fachliche Kompetenz für die Erfüllung ihrer Aufgaben.	0	1	2	3
(7) Die Bedeutung des Personals für die Qualität unserer Dienstleistungen wird von allen Führungskräften anerkannt.	0	1	2	3
(8) Unsere Führungskräfte würdigen die Qualitätsbemühungen der Mitarbeiter/-innen und fördern sie nach Kräften.	0	1	2	3
(9) Es gibt betriebliche Regelungen zur Qualitätsförderung.	0	1	2	3
(10) Vorgesetzte sind für ihre Mitarbeiter/-innen in der Regel direkt ansprechbar.	0	1	2	3
(11) Vorgesetzte suchen von sich aus das Gespräch mit den Mitarbeitern und sind aufgeschlossen für Verbesserungsvorschläge und Kritik.	0	1	2	3
(12) Rückmeldungen von „Kundenkontaktmitarbeitern“ werden von den Führungskräften als wichtige Informationsquelle für Verbesserungen genutzt.	0	1	2	3
(13) Unsere Führungskräfte pflegen nach Möglichkeit selbst direkten Kontakt zu Klienten, Angehörigen, sonstigen Kooperationspartnern und Lieferanten.	0	1	2	3
(14) In die Leistungsbeurteilung von Vorgesetzten werden Analysen zur Mitarbeiterzufriedenheit einbezogen.	0	1	2	3

0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen; 1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen; 2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt; 3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.

Punktwert Element A 3:

Formblatt SQJ-E1/A 4 „Elemente des Qualitätsmanagements“

A Voraussetzungen für die Erbringung der Dienstleistungen: Potenzialqualität

Element A 4: Mitarbeiter/-innen

Definition:

Im Vordergrund stehen die fachliche Qualifikation, berufliche Erfahrung, methodische und soziale Kompetenz sowie die Grundeinstellung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu den Qualitätszielen der Einrichtung. Darüber hinaus sind die Einarbeitung neuer Kräfte, Personalplanung und Stellenbesetzung angesprochen.

Bearbeitungshinweise:

1. Entscheiden Sie, ob und in welchem Maße Sie den einzelnen Aussagen („Indikatoren/Qualitätsstandards“) zustimmen.
Beachten Sie gegebenenfalls die Fußnoten-Anmerkungen.
2. Markieren Sie Ihre Entscheidung durch Ankreuzen auf der Bewertungsskala.
0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen.
1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen.
2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt.
3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.
3. Addieren Sie die angekreuzten Punktwerte und tragen Sie die Summe an der dafür vorgesehenen Stelle ein.

Anmerkungen zu den Indikatoren auf Seite 47:

(siehe auch Kap. 6.2)

- zu (1) Betonung der Passung von Persönlichkeit, Qualifikation und Stellenanforderungen
- zu (2) Dito
- zu (5) Zum Beispiel unter Einbeziehung der Lehrkräfte an Fach(hoch)schulen
- zu (7) Zum Beispiel an Fortbildungsaktivitäten zu erlassen
- zu (8) Zum Beispiel in Bezug auf Supervision und Fortbildung
- zu (9) Zum Beispiel Pflege des Betriebsklimas durch Feste und Würdigung privater Ereignisse
- zu (10) Zum Beispiel in Form jährlicher Mitarbeitergespräche in strukturierter Form mit Ergebnisprotokoll
- zu (11) Zum Beispiel im Hinblick auf Karriereentscheidungen, Eingruppierungen, Leistungszulagen
- zu (13) Zum Beispiel in Form wahrgenommener Außenrepräsentation; „Korpsgeist“
- zu (14) Betonung der Dienstleistungsmotivität und „Aushandlungskompetenz“
- zu (15) Ein Aspekt von Selbstbewusstsein und Einflussmöglichkeit der Mitarbeiterschaft
- zu (16) Dito
- zu (17) Keine einkalkulierten Überforderungen oder Abstriche an der Qualität!
- zu (18) Soweit absehbar
- zu (19) Zum Beispiel durch ein Reservoir kurzfristig abrufbarer Kräfte, Ehemaliger, „Freunde der Gruppe“
- zu (20) Hierzu zählen nicht zuletzt kompetente und engagierte Kräfte in Trägerorganen.

Element A 4: Mitarbeiter/-innen

Indikatoren/Qualitätsstandards	Bewertung			
(1) Unsere Qualitätsziele bilden die Grundlage für die Personalauswahl.	0	1	2	3
(2) Es gibt schriftlich formulierte Anforderungsprofile für alle betrieblichen Leistungsbereiche.	0	1	2	3
(3) Die aus den Qualitätszielen abgeleiteten Anforderungen werden regelmäßig mit den Mitarbeitern überprüft und ggf. weiterentwickelt.	0	1	2	3
(4) Es gibt Regelungen für die systematische Einführung neuer Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und die Betreuung von Praktikanten.	0	1	2	3
(5) Erfahrungen mit diesen Regelungen werden gemeinsam mit den Betroffenen ausgewertet.	0	1	2	3
(6) Wir ermitteln regelmäßig Fort- und Weiterbildungsbedarf und entsprechende Wünsche der Mitarbeiter/-innen.	0	1	2	3
(7) Die Bereitschaft unserer Mitarbeiter/-innen, sich auf veränderte Anforderungen durch Lernen einzustellen, ist mehrheitlich hoch.	0	1	2	3
(8) Maßnahmen der Personalentwicklung werden systematisch geplant, dokumentiert und mit den Mitarbeitern/-innen ausgewertet.	0	1	2	3
(9) Es gibt betriebliche Regelungen und Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitermotivation und Identifikation mit der Einrichtung.	0	1	2	3
(10) Es finden regelmäßige Personal(entwicklungs)gespräche zwischen Mitarbeitern/-innen und Vorgesetzten statt.	0	1	2	3
(11) Wir haben Kriterien für eine qualitätsorientierte Mitarbeiterbewertung- (Leistungsbeurteilung) schriftlich festgelegt.	0	1	2	3
(12) Die Kriterien sind den Mitarbeitern/-innen bekannt und werden gemeinsam mit ihnen weiterentwickelt.	0	1	2	3
(13) Unsere Mitarbeiter/-innen bekennen sich zum Qualitätsverständnis der Einrichtung und tragen es durch ihr Verhalten mit.	0	1	2	3
(14) Unsere Mitarbeiter/-innen verstehen sich als Partner/-innen der Jugendämter und Leistungsberechtigten und sind fähig zum Dialog.	0	1	2	3
(15) Unsere Mitarbeiter/-innen wissen, dass sie eigene Ideen entwickeln und umsetzen können.	0	1	2	3
(16) Unsere Mitarbeiter/-innen engagieren sich selbstständig für Qualitätsverbesserungen.	0	1	2	3
(17) Im Regelfalle steht ausreichend Personal zur Verfügung, um die Qualitätsziele erreichen zu können.	0	1	2	3
(18) Personellen Engpässen, die sich negativ auf die Qualität auswirken können, wird systematisch vorgebeugt.	0	1	2	3
(19) Es gibt eindeutige Vertretungsregelungen und Vorkehrungen für unvorhergesehene Engpässe.	0	1	2	3
(20) Wir verfügen über ein hohes Potenzial ehrenamtlicher Mitarbeiter/-innen.	0	1	2	3

0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen; 1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen; 2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt; 3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.

Punktwert Element A 4:

Formblatt SQJ-E1/A 5 „Elemente des Qualitätsmanagements“

A Voraussetzungen für die Erbringung der Dienstleistungen: Potenzialqualität

Element A 5: Ressourcen

Definition:

Mit „Ressourcen“ sind hier die baulichen, ausstattungsmäßigen, finanziellen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen der Dienstleistung angesprochen (personelle Ressourcen siehe Element „Mitarbeiter/-innen“), insofern diese für die Erreichung der Qualitätsziele maßgeblich sind oder sein können.

Bearbeitungshinweise:

1. Entscheiden Sie, ob und in welchem Maße Sie den einzelnen Aussagen („Indikatoren/Qualitätsstandards“) zustimmen.
Beachten Sie gegebenenfalls die Fußnoten-Anmerkungen.
2. Markieren Sie Ihre Entscheidung durch Ankreuzen auf der Bewertungsskala.
0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen.
1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen.
2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt.
3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.
3. Addieren Sie die angekreuzten Punktwerte und tragen Sie die Summe an der dafür vorgesehenen Stelle ein.

Anmerkungen zu den Indikatoren auf Seite 47:

(siehe auch Kap. 6.2)

- zu (1) Zum Beispiel durch Feste, Pressekontakte, Öffnung von Serviceangeboten
- zu (2) Zum Beispiel durch Befragungen
- zu (3) Kein Etikettenschwindel!
- zu (4) Devise: Wehret den Anfängen (des Substanzverlusts)!
- zu (5) Fürwahr ein frommer Wunsch in diesen Zeiten. Aber so sollte es sein!
- zu (6) Anzustreben ist ein basisnahes Kostenmanagement im Rahmen einer dezentralisierten Ressourcenverantwortung.
- zu (9) Im Vordergrund sollten die sachlichen Anforderungen stehen, nicht das technische Optimum.
- zu (10) Zum Beispiel Spendenaufkommen, Sponsorenkreis, „Beziehungen“

Element A 5: Ressourcen

Indikatoren/Qualitätsstandards	Bewertung			
(1) Wir arbeiten systematisch an einem positiven Erscheinungsbild unserer Einrichtung in der Öffentlichkeit.	0	1	2	3
(2) Wir überprüfen unser Erscheinungsbild im Gespräch mit Kunden, Mitarbeitern und Nachbarn und bemühen uns um positive Weiterentwicklung.	0	1	2	3
(3) Unsere Qualitätsziele bilden die Grundlage für die materielle Ausstattung.	0	1	2	3
(4) Die materielle Ausstattung wird laufend überprüft und bedarfsweise verbessert.	0	1	2	3
(5) Die Verwendungsplanung finanzieller Mittel richtet sich nach den Qualitätszielen und notwendigen Maßnahmen.	0	1	2	3
(6) Wir unterhalten ein betriebliches Finanzcontrolling und prüfen Einsatz und Wirksamkeit der Mittel.	0	1	2	3
(7) In der Regel ist sichergestellt, dass alle für die Dienstleistung erforderlichen Informationen rechtzeitig in geeigneter Form verfügbar sind.	0	1	2	3
(8) Die Zweckmäßigkeit unseres Informations- und Kommunikationssystems wird regelmäßig unter Berücksichtigung von Mitarbeiter- und Kundenmeinungen überprüft.	0	1	2	3
(9) Unsere informationstechnische Ausrüstung entspricht den Anforderungen und wird bedarfsweise verbessert.	0	1	2	3
(10) Wir verfügen über ein hohes Potenzial an außerbetrieblichen Sach- und Finanzzuwendungen.	0	1	2	3

0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen; 1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen; 2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt; 3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.

Punktwert Element A 5:

Formblatt SQJ-E1/B 1 „Elemente des Qualitätsmanagements“

B Erbringung der Dienstleistungen: Prozessqualität

Element B 1: Entwicklung der Dienstleistung

Definition:

Bei der Entwicklung und Weiterentwicklung der Dienstleistung, speziell der Entwicklung neuer Angebote, gilt es, die Anforderungen der Zielgruppe zu ermitteln, daraus die Leistungsmerkmale (SOLL) abzuleiten und Prozesse systematisch zu planen, möglichst unter Einbeziehung verfügbarer Daten anderer Leistungsanbieter.

Bearbeitungshinweise:

1. Entscheiden Sie, ob und in welchem Maße Sie den einzelnen Aussagen („Indikatoren/Qualitätsstandards“) zustimmen.
Beachten Sie gegebenenfalls die Fußnoten-Anmerkungen.
2. Markieren Sie Ihre Entscheidung durch Ankreuzen auf der Bewertungsskala.
0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen.
1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen.
2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt.
3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.
3. Addieren Sie die angekreuzten Punktwerte und tragen Sie die Summe an der dafür vorgesehenen Stelle ein.

Anmerkungen zu den Indikatoren auf Seite 51:

(siehe auch Kap. 6.2)

- zu (1) Betonung der „Marktorientierung“; „Wir“ bezieht sich primär auf die zuständigen (Führungs-)Kräfte.
- zu (2) Betonung von Kooperation und Vernetzung
- zu (3) Dito
- zu (4) siehe auch Kasten Kap. 6.2, Beispiel 2
- zu (5) Zum Beispiel im Hinblick auf Kapazitätsplanung, Marktfähigkeit, Profilierung
- zu (6) Zum Beispiel Auswertung von Bundes- und Landesstatistiken, Jugendhilfeplanungsdaten
- zu (7) Devise: Erst sorgfältig planen, dann ausführen!
- zu (8) Das heißt aufmerksame Begleitung der Einführungsphase und gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen
- zu (9) Geltende Qualitätsziele bilden die Messlatte!
- zu (10) Unter Umständen müssen Qualitätsziele im Lichte neuer Anforderungen und Erfahrungen revidiert werden.

Element B 1: Entwicklung der Dienstleistung

Indikatoren/Qualitätsstandards	Bewertung			
(1) Wir beobachten systematisch die Bedarfsentwicklung und überprüfen unser Leistungsangebot im Hinblick auf Anforderungen der Zielgruppen.	0	1	2	3
(2) Neue oder veränderte Leistungsangebote entwickeln wir in enger Abstimmung mit potenziellen Auftraggebern und unseren Mitarbeitern.	0	1	2	3
(3) Die Entwicklung neuer Angebote erfolgt in kooperativer Abstimmung mit öffentlichen und freien Trägern der regionalen Jugendhilfe.	0	1	2	3
(4) Wir achten darauf, bei der Entwicklung unserer Dienstleistungen die verfügbaren Ressourcen nicht zu überfordern.	0	1	2	3
(5) Wir beziehen Kenntnisse über andere Leistungsanbieter in unsere Angebotsplanung und -entwicklung mit ein.	0	1	2	3
(6) Wir erheben systematische Informationen, die uns Vergleiche mit anderen Anbietern ermöglichen.	0	1	2	3
(7) Die für die Erbringung neuer Dienstleistungen erforderlichen Abläufe werden sorgfältig geplant und schriftlich dokumentiert.	0	1	2	3
(8) Wir überprüfen die Angemessenheit dieser Abläufe und passen sie gegebenenfalls an.	0	1	2	3
(9) Aus unseren Qualitätszielen werden Vorgaben für die Erbringung neuer Dienstleistungen abgeleitet und schriftlich dokumentiert.	0	1	2	3
(10) Die Zweckmäßigkeit der Qualitätsziele und der daraus abgeleiteten Vorgaben wird unter Einbeziehung von Mitarbeiter- und Kundenmeinungen überprüft.	0	1	2	3

0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen; 1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen; 2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt; 3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.

Punktwert Element B 1:

Formblatt SQJ-E1/B 2 „Elemente des Qualitätsmanagements“

B Erbringung der Dienstleistungen: Prozessqualität

Element B 2: Beschaffung und externe Kooperation

Definition:

Das Element bezieht sich auf alle extern eingekauften Produkte und Dienstleistungen sowie auf Anforderungen an die Qualität der Kooperation mit externen Partnern in Jugendämtern, Schulen, Ausbildungsstellen und sonstigen Institutionen. Die hier nicht angesprochene Mitwirkung der Leistungsempfänger am Hilfeverfahren ist im Rahmen der Gestaltung von Schlüsselprozessen (namentlich „Hilfeplanung“, „Aufnahmeverfahren“, „Beteiligung“, „Elternarbeit“) zu berücksichtigen (siehe Element „Erbringung der Dienstleistungen“).

Bearbeitungshinweise:

1. Entscheiden Sie, ob und in welchem Maße Sie den einzelnen Aussagen („Indikatoren/Qualitätsstandards“) zustimmen.
Beachten Sie gegebenenfalls die Fußnoten-Anmerkungen.
2. Markieren Sie Ihre Entscheidung durch Ankreuzen auf der Bewertungsskala.
0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen.
1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen.
2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt.
3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.
3. Addieren Sie die angekreuzten Punktwerte und tragen Sie die Summe an der dafür vorgesehenen Stelle ein.

Anmerkungen zu den Indikatoren auf Seite 53:

(siehe auch Kap. 6.2)

- zu (1) Gedacht ist zum Beispiel an Ernährungs- und sonstige Versorgungsaspekte.
- zu (4) Zum Beispiel im hauswirtschaftlichen und Verwaltungsbereich
- zu (5) Zum Beispiel Therapie, Supervision, Nachhilfe, Organisationsberatung
- zu (6) Zum Beispiel Leitlinien für die Kooperation zwischen freien und öffentlichen Trägern, klare Absprachen über die jeweiligen Zuständigkeiten, Weitergabe von Informationen
- zu (7) Zum Beispiel Thematisierung zu übernehmender Aufgaben unter Würdigung der Leistungsmöglichkeiten der einzelnen Kooperationspartner/-innen
- zu (8) Zum Beispiel Zuverlässigkeit, Fachlichkeit
- zu (9) Zum Beispiel in Form einer „Lieferanten-Akte“, die bedarfsweise herangezogen wird

Element B 2: Beschaffung und externe Kooperation

Indikatoren/Qualitätsstandards	Bewertung			
(1) Die für die Leistungserbringung benötigten materiellen Produkte werden in Übereinstimmung mit unseren Qualitätszielen beschafft.	0	1	2	3
(2) Die maßgeblichen Richtlinien sind schriftlich formuliert und allen betroffenen Mitarbeitern/-innen bekannt.	0	1	2	3
(3) Lieferanten materieller Produkte werden unter dem Aspekt relativer ökologischer Unbedenklichkeit und größtmöglicher Wirtschaftlichkeit ausgewählt.	0	1	2	3
(4) Wir führen überall, wo es zweckmäßig ist, Wareneingangskontrollen durch.	0	1	2	3
(5) Lieferanten externer Dienstleistungen werden nach fachlichen Kriterien ausgewählt.	0	1	2	3
(6) Es gibt schriftlich konzipierte Erwartungen hinsichtlich Vorleistungen und Mitwirkung belegenden Jugendämter und anderer Kooperationspartner.	0	1	2	3
(7) Die Erwartungen werden vor Beginn der Hilfemaßnahme mit den Kooperationspartnern erörtert und auf Realisierbarkeit überprüft.	0	1	2	3
(8) Unsere Lieferanten und sonstigen externen Kooperationspartner werden regelmäßig unter Einbeziehung von Mitarbeiter- und Kundenmeinungen bewertet.	0	1	2	3
(9) Die Ergebnisse der Bewertungen werden schriftlich dokumentiert und bei zukünftigen Beschaffungs- und Kooperationsentscheidungen berücksichtigt.	0	1	2	3

0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen; 1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen; 2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt; 3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.

Punktwert Element B 2:

Formblatt SQJ-E1/B 3 „Elemente des Qualitätsmanagements“

B Erbringung der Dienstleistungen: Prozessqualität

Element B 3 (1-18): Erbringung der Dienstleistung

Definition:

Angesprochen sind alle kundenbezogenen, namentlich die unmittelbar auf die Leistungsempfänger/-innen gerichteten Prozesse einschließlich der diesbezüglichen Planungs-, Informations-, Dokumentations- und Evaluationsmaßnahmen. Fachlicher Bezugspunkt sind die Strukturmaximen und Handlungsprinzipien moderner Jugendhilfe.

Bearbeitungshinweise:

1. Entscheiden Sie, ob und in welchem Maße Sie den einzelnen Aussagen („Indikatoren/Qualitätsstandards“) zustimmen.
Beachten Sie gegebenenfalls die Fußnoten-Anmerkungen.
2. Markieren Sie Ihre Entscheidung durch Ankreuzen auf der Bewertungsskala.
0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen.
1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen.
2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt.
3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.
3. Addieren Sie die angekreuzten Punktwerte und tragen Sie die Summe an der dafür vorgesehenen Stelle ein.

Anmerkungen zu den Indikatoren auf Seite 55:

(siehe auch Kap. 6.2)

- zu (2) Betonung der Akzeptanz für die Umsetzung der Leistungsbeschreibung
- zu (3) Betonung der Einbeziehung der Mitarbeiter/-innen
- zu (4) In Ergänzung zu den in Element A 2 angesprochenen, eher allgemeinen Konzepten handelt es sich hierbei um näher konkretisierte Anweisungen, die vor allem die Nahtstellen (Schnittstellen) zwischen beteiligten Arbeitsbereichen betreffen (siehe auch Glossar).
- zu (5) Checkliste bei *Eversheim*, 1997, S. 59, siehe auch *EREV*, 1998, S. 101
- zu (6) Zum Beispiel im Rahmen von internen Reviews
- zu (7) Betonung der „Kundenorientierung“, hier vor allem in Bezug auf Jugendämter und Leistungsberechtigte
- zu (8) Zwecks Absteckung eines betrieblich verkraftbaren Rahmens für Flexibilität
- zu (9) Zum Beispiel Formulare, Checklisten in Bezug auf Beurlaubung, Freizeitmaßnahmen und Ähnliches
- zu (10) Informationen gehören dahin, wo sie gebraucht werden!
- zu (11) Schwierig, aber wichtig! Gegebenenfalls Rat von Datenschutzexperten einholen.
- zu (13) Oder gibt es „Inkompatibilitäten“? Passen die Strukturen und Prozesse zu den Zielen?
- zu (17) Zum Beispiel durch interne Reviews, Audits, informelle „Manöverkritik“
- zu (18) Zum Beispiel Befragungen von Kunden und Mitarbeitern, Selbstbewertungen, Datenerhebung im eigenen Arbeitsbereich

Element B 3 (1-18): Erbringung der Dienstleistung

Indikatoren/Qualitätsstandards	Bewertung			
(1) Unsere Angebote sind vollständig in Leistungsbeschreibungen formuliert.	0	1	2	3
(2) Die Leistungsbeschreibungen werden von den betroffenen Mitarbeitern anerkannt und beachtet.	0	1	2	3
(3) Die Leistungsbeschreibungen werden mit den Mitarbeitern überprüft und gegebenenfalls weiterentwickelt.	0	1	2	3
(4) Es gibt schriftlich dokumentierte Verfahrensanweisungen für alle Schlüsselprozesse.	0	1	2	3
(5) Die Verfahrensanweisungen sind einheitlich gegliedert und werden von den betroffenen Mitarbeitern verstanden und angewendet.	0	1	2	3
(6) Anpassungen und Weiterentwicklungen der Verfahrensanweisungen werden unter Einbeziehung von Mitarbeiter- und Kundenmeinungen vollzogen.	0	1	2	3
(7) Individuelle Kundenwünsche werden auf Realisierbarkeit überprüft und gegebenenfalls schriftlich vereinbart.	0	1	2	3
(8) Die Kriterien für kundenspezifische Vereinbarungen sind schriftlich formuliert und werden gegebenenfalls aktualisiert.	0	1	2	3
(9) Es gibt Regelungen über benötigte Unterlagen bei der Aufnahme und/oder bei durchzuführenden Maßnahmen.	0	1	2	3
(10) Vorhandene prozessbezogene Informationen werden den Mitarbeitern rechtzeitig zur Verfügung gestellt.	0	1	2	3
(11) Zugang zu Informationen und Umgang mit Dokumenten sind unter Berücksichtigung datenschutzrechtlicher Bestimmungen schriftlich festgelegt.	0	1	2	3
(12) Die Beachtung dieser Bestimmungen wird regelmäßig thematisiert und überprüft.	0	1	2	3
(13) Die Organisation unserer Arbeitsabläufe stimmt mit den qualitätspolitischen Leitlinien überein.	0	1	2	3
(14) Erfahrungen der Mitarbeiter werden für die kontinuierliche Verbesserung unserer Arbeitsorganisation genutzt.	0	1	2	3
(15) Unsere Kunden wissen in der Regel, welcher direkte Ansprechpartner für sie zuständig ist.	0	1	2	3
(16) Es sind organisatorische Vorkehrungen getroffen, dass jeder Kunde einen Ansprechpartner findet, der ihm zumindest vorläufig weiterhilft.	0	1	2	3
(17) Die Qualität unserer Dienstleistungen wird in regelmäßigen Besprechungen überprüft.	0	1	2	3
(18) Wir wenden Verfahren der Evaluation und/oder Selbstevaluation an, um die Qualität unserer Dienstleistungen prozessnah zu bewerten und zu verbessern.	0	1	2	3

0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen; 1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen; 2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt; 3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.

Punktwert Element B 3 (1-18):

Formblatt SQJ-E1/B 3 „Elemente des Qualitätsmanagements“

B Erbringung der Dienstleistungen: Prozessqualität

Element B 3 (19-35): Erbringung der Dienstleistung

Definition:

Angesprochen sind alle kundenbezogenen, namentlich die unmittelbar auf die Leistungsempfänger/-innen gerichteten Prozesse einschließlich der diesbezüglichen Planungs-, Informations-, Dokumentations- und Evaluationsmaßnahmen. Fachlicher Bezugspunkt sind die Strukturmaximen und Handlungsprinzipien moderner Jugendhilfe.

Bearbeitungshinweise:

1. Entscheiden Sie, ob und in welchem Maße Sie den einzelnen Aussagen („Indikatoren/Qualitätsstandards“) zustimmen.
Beachten Sie gegebenenfalls die Fußnoten-Anmerkungen.
2. Markieren Sie Ihre Entscheidung durch Ankreuzen auf der Bewertungsskala.
0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen.
1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen.
2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt.
3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.
3. Addieren Sie die angekreuzten Punktwerte und tragen Sie die Summe an der dafür vorgesehenen Stelle ein.

Anmerkungen zu den Indikatoren auf Seite 57:

(siehe auch Kap. 6.2)

- zu (19) Das heißt, es muss für hinreichendes Know-how gesorgt sein.
- zu (20) Die Formulierung ist angelehnt an die Sprache der ISO 9000 ff. („Designlenkung“).
- zu (21) Zentrale Aufgabe jedes Qualitätsmanagements
- zu (22) siehe auch *Link, Schöpflin, Gruhler, 1999*
- zu (23) Zum Beispiel Rückzugsmöglichkeiten, Taschengeld, persönliches Eigentum
- zu (24) Zum Beispiel Elternbeirat, Heimversammlung, Vertrauenszweier, Petitionsstelle
- zu (26) Zum Beispiel als Checklisten
- zu (28) Eine eher programmatische Aussage. Als Indikator ein Kandidat für die Streichliste?
- zu (29) Zum Beispiel im Rahmen interner Reviews
- zu (30) Dieser Indikator trägt der nur begrenzten Normierbarkeit sozialer Dienstleistungen Rechnung. Investitionen in die Handlungskompetenz der Mitarbeiter/-innen sind zweckmäßiger als ausgefeilte technische Verfahrensvorschriften.
- zu (31) Es macht Sinn, nicht alle und alles über einen Kamm zu scheren.
- zu (32) Zum Beispiel Zuständigkeiten, zentrale Erfassung zwecks Auswertung
- zu (33) Wichtig für die Qualitätswahrnehmung von Kunden
- zu (34) Zum Beispiel durch Befragungen
- zu (35) Dieser Indikator könnte zweifellos auch der Potenzialebene zugeordnet werden. Er hebt ab auf eine problemlösungsorientierte Erbringung der Dienstleistung, der sich die Arbeitszeitgestaltung gegebenenfalls anpasst, sofern Mitarbeiterinteressen nicht dauerhaft und/oder erheblich dabei zurückstehen müssen.

Element B 3 (19-35): Erbringung der Dienstleistung

Indikatoren/Qualitätsstandards	Bewertung			
(19) Angemessenheit der Evaluationsverfahren und ordnungsgemäßer Einsatz werden regelmäßig thematisiert; gegebenenfalls werden Anpassungen vorgenommen.	0	1	2	3
(20) Die Lenkung der Dienstleistungsprozesse wird nach einem systematischen Konzept der Hilfe- und Förder-/Erziehungsplanung vorgenommen.	0	1	2	3
(21) Sowohl die Prozesse der Dienstleistungserbringung als auch das Konzept zu ihrer Lenkung werden unter Einbeziehung von Mitarbeiter- und Kundenmeinungen überprüft und weiterentwickelt.	0	1	2	3
(22) Wir legen großen Wert auf Transparenz, Objektivität und Nachvollziehbarkeit in der Umsetzung und Fortschreibung der Hilfeplanung.	0	1	2	3
(23) Wahrung der Intimsphäre und Rechtsansprüche der Leistungsempfänger sind für uns selbstverständlich.	0	1	2	3
(24) Neben der Berücksichtigung von Beteiligungsrechten in der Gestaltung unserer Prozesse gibt es formalisierte Regelungen zur Wahrung der Interessen der Leistungsberechtigten.	0	1	2	3
(25) Über besondere Vorkommnisse werden unsere Kunden so zeitig wie möglich informiert.	0	1	2	3
(26) Es gibt Regelungen bezüglich der Art dieser Vorkommnisse und des zu benachrichtigenden Personenkreises.	0	1	2	3
(27) Die Regelungen werden beachtet und gegebenenfalls gemeinsam mit den Mitarbeitern weiterentwickelt.	0	1	2	3
(28) Wir gehen offen mit Fehlern um und betrachten sie als Anlass für Verbesserungen.	0	1	2	3
(29) Aus regelmäßigen Fehleranalysen werden Maßnahmen zur Prozessoptimierung abgeleitet.	0	1	2	3
(30) Unsere Mitarbeiter/-innen verfügen über schriftlich festgelegte Befugnisse bzw. Handlungsspielräume, die sie für das situativ zweckmäßigste Verhalten nutzen können.	0	1	2	3
(31) Bei der Festlegung und Anpassung der Handlungsspielräume werden die Qualifikationen und Erfahrungen der Mitarbeiter/-innen zugrundegelegt.	0	1	2	3
(32) Wir haben Verfahren für die Behandlung von Kundenbeschwerden schriftlich festgelegt.	0	1	2	3
(33) Beschwerden werden bei uns umgehend bearbeitet und Fehlerursachen nach Möglichkeit abgestellt.	0	1	2	3
(34) Der Umgang mit Beschwerden wird unter Einbeziehung von Kunden- und Mitarbeitermeinungen laufend verbessert.	0	1	2	3
(35) Die Arbeitszeitgestaltung erfolgt unter Ausschöpfung der gesetzlich zulässigen Grenzen flexibel und problemorientiert; Mitarbeiterbedürfnissen wird durch Ausgleichsmodele Rechnung getragen.	0	1	2	3

0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen; 1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen; 2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt; 3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.

Punktwert Element B 3 (19-35):

Punktwert Element B 3 gesamt:

Formblatt SQJ-E1/B 4 „Elemente des Qualitätsmanagements“

B Erbringung der Dienstleistungen: Prozessqualität

Element B 4: Darstellung der Dienstleistung

Definition:

Die Darstellung der Dienstleistung bezieht sich auf alle Maßnahmen, die den konkret einrichtungsbezogenen wie allgemein fachpolitischen Informationsfluss zwischen der Organisation, ihren Mitgliedern, Kunden, Kooperationspartnern und der Öffentlichkeit sicherstellen sollen.

Bearbeitungshinweise:

1. Entscheiden Sie, ob und in welchem Maße Sie den einzelnen Aussagen („Indikatoren/Qualitätsstandards“) zustimmen.
Beachten Sie gegebenenfalls die Fußnoten-Anmerkungen.
2. Markieren Sie Ihre Entscheidung durch Ankreuzen auf der Bewertungsskala.
0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen.
1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen.
2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt.
3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.
3. Addieren Sie die angekreuzten Punktwerte und tragen Sie die Summe an der dafür vorgesehenen Stelle ein.

Anmerkungen zu den Indikatoren auf Seite 59:

(siehe auch Kap. 6.2)

- zu (1) Zum Beispiel Jahresberichte, Prospekte, Pressemitteilungen, Internet
- zu (2) Zum Beispiel bei schulischen, politischen, nachbarschaftlichen Anlässen
- zu (3) Betonung einer notwendigen Politisierung der Qualitätsdiskussion in der Jugendhilfe
- zu (4) Zum Beispiel durch Befragungen
- zu (5) Zum Beispiel über Hausmitteilungen, im Rahmen des Vorschlagswesens
- zu (6) Betonung einer notwendigen Politisierung der Qualitätsdiskussion in der Jugendhilfe; abgestimmte Aktionen, die nicht nur der Werbung fürs eigene Haus dienen

Element B 4: Darstellung der Dienstleistung

Indikatoren/Qualitätsstandards	Bewertung			
(1) Unsere Einrichtung setzt unterschiedliche Medien ein, um die Dienstleistungen nach innen und außen darzustellen.	0	1	2	3
(2) Wir nehmen aktiv Gelegenheiten wahr, in der Öffentlichkeit für die Akzeptanz unserer Dienstleistungen persönlich einzutreten.	0	1	2	3
(3) Wir bemühen uns, neben der Berichterstattung über unsere Leistungen die jugendhilfepolitischen Zusammenhänge zu betonen.	0	1	2	3
(4) Wir überprüfen die Wirksamkeit unserer Leistungsdarstellung im Gespräch mit Mitarbeitern, Kunden und Nachbarn.	0	1	2	3
(5) Unsere Mitarbeiter sind über die Außendarstellung unserer Dienstleistungen informiert und bringen gegebenenfalls Verbesserungsvorschläge ein.	0	1	2	3
(6) Die Durchführung öffentlichkeitswirksamer Projekte stimmen wir mit unseren professionellen Kooperationspartnern im Sozialraum ab.	0	1	2	3

0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen; 1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen; 2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt; 3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.

Punktwert Element B 4:

Formblatt SQJ-E1/C 1 „Elemente des Qualitätsmanagements“

C Ergebnisse der Dienstleistungen: Ergebnisqualität

Element C 1: Kundenzufriedenheit

Definition:

Angesprochen sind Rahmenbedingungen und Maßnahmen, um die Kundenzufriedenheit mit der erbrachten Dienstleistung zu ermitteln und zu fördern. Ungeachtet der Grenzen des Kundenbegriffs in der sozialen Arbeit, werden hier zu den Kunden sowohl die Leistungsempfänger/-innen, als auch die Kooperationspartner/-innen in Jugendämtern, Schulen, Ausbildungsstellen und sonstigen Institutionen gezählt.

Bearbeitungshinweise:

1. Entscheiden Sie, ob und in welchem Maße Sie den einzelnen Aussagen („Indikatoren/Qualitätsstandards“) zustimmen.
Beachten Sie gegebenenfalls die Fußnoten-Anmerkungen.
2. Markieren Sie Ihre Entscheidung durch Ankreuzen auf der Bewertungsskala.
0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen.
1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen.
2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt.
3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.
3. Addieren Sie die angekreuzten Punktwerte und tragen Sie die Summe an der dafür vorgesehenen Stelle ein.

Anmerkungen zu den Indikatoren auf Seite 61:

(siehe auch Kap. 6.2)

- | | |
|--------|--|
| zu (1) | Zum Beispiel durch Befragungen; Orientierung an einschlägigen Erfahrungen aus dem Marketingbereich |
| zu (3) | Zum Beispiel Befragungen von Jugendämtern, Schulen, Eltern, Jugendlichen, Kindern |
| zu (4) | Ein kostengünstiger Beratungsservice! |
| zu (5) | Dito |
| zu (6) | Zum Beispiel Feste, Hausbesuche, Rundschreiben |
| zu (7) | Zum Beispiel Erreichung der Hilfeplanziele |

Element C 1: Kundenzufriedenheit

Indikatoren/Qualitätsstandards	Bewertung			
(1) Die Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit unserer verschiedenen Kundengruppen werden systematisch ermittelt und ausgewertet.	0	1	2	3
(2) Aus der Analyse der Einflussfaktoren werden gegebenenfalls neue Qualitätsziele für unsere Dienstleistungen abgeleitet.	0	1	2	3
(3) Wir führen regelmäßig Kundenbefragungen durch und werten sie aus.	0	1	2	3
(4) Wir nutzen Ergebnisse aus Kundenbefragungen für Verbesserungsmaßnahmen.	0	1	2	3
(5) Wir nutzen Kundenbeschwerden, um betriebliche Schwachstellen zu beseitigen.	0	1	2	3
(6) Mit Maßnahmen der Kundenpflege versuchen wir, Zufriedenheit, Bindung an die Einrichtung und Qualität der Zusammenarbeit zu verbessern bzw. aufrechtzuerhalten.	0	1	2	3
(7) Wir evaluieren kundenbezogene Ergebnisse unserer Dienstleistungen regelmäßig nach fachlichen Kriterien.	0	1	2	3

0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen; 1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen; 2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt; 3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.

Punktwert Element C 1:

Formblatt SQJ-E1/C 2 „Elemente des Qualitätsmanagements“

C Ergebnisse der Dienstleistungen: Ergebnisqualität

Element C 2: Mitarbeiterzufriedenheit

Definition:

Mitarbeiter sind zum einen als wichtige „Befähiger“ auf der Potenzialebene angesprochen (siehe Element A 4), zum anderen als „interne Kunden“, deren Zufriedenheit ein „Ergebnis“ der Dienstleistungsvoraussetzungen und -erbringung darstellt. Das Element umfasst somit Rahmenbedingungen und Maßnahmen, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen mit ihrer Arbeit zu ermitteln und zu fördern. „Zufriedenheit“ wird dabei nicht als statische Befindlichkeit, sondern als Maß für die Akzeptanz von Arbeitsbedingungen und -ergebnissen verstanden, ungeachtet aller notwendigen Bemühungen um kontinuierliche Verbesserung.

Bearbeitungshinweise:

1. Entscheiden Sie, ob und in welchem Maße Sie den einzelnen Aussagen („Indikatoren/Qualitätsstandards“) zustimmen.
Beachten Sie gegebenenfalls die Fußnoten-Anmerkungen.
2. Markieren Sie Ihre Entscheidung durch Ankreuzen auf der Bewertungsskala.
0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen.
1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen.
2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt.
3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.
3. Addieren Sie die angekreuzten Punktwerte und tragen Sie die Summe an der dafür vorgesehenen Stelle ein.

Anmerkungen zu den Indikatoren auf Seite 63:

(siehe auch Kap. 6.2)

- zu (1) Zum Beispiel durch Befragungen
- zu (2) Siehe Glossar
- zu (3) Zum Beispiel in Kurzform als jährliches „Fieberthermometer“ oder als breiter angelegte Aktion alle zwei Jahre
- zu (4) Wegen der Anonymität von Befragungen vermitteln diese unter Umständen ein aufschlussreicheres Bild über betriebliche Sachverhalte als Verbesserungsvorschläge einzelner Gruppen oder Personen.
- zu (5) Hiermit soll keine Übertragung von Anreizsystemen („Incentives“) aus der Wirtschaft propagiert werden; aber Einrichtungen müssen sich Gedanken darüber machen, wie sie es schaffen, besonderes Engagement in Sachen „Qualität“ nicht zu ignorieren.
- zu (6) Entscheidend ist, dass diese Regeln einen hohen Grad an Verbindlichkeit besitzen und klare Verletzungen nicht stillschweigend gebilligt werden.
- zu (7) Siehe Kasten Kap. 6.2 (Beispiel 3)
- zu (8) Ermittelt durch Befragungen
- zu (9) Zum Beispiel Form reger Teilnahme an Betriebsveranstaltungen, Bestätigung entsprechender Aussagen in Befragungen, „Betriebstreue“
- zu (10) Sowohl in Form entsprechender Präventivmaßnahmen als auch retrospektiv durch Analyse vorgekommener Überforderungsfälle bewertbar
- zu (11) Zum Beispiel durch Investitionen in die materielle Ausstattung

Element C 2: Mitarbeiterzufriedenheit

Indikatoren/Qualitätsstandards	Bewertung			
(1) Die Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen werden systematisch ermittelt und ausgewertet.	0	1	2	3
(2) Aus der Analyse der Einflussfaktoren werden gegebenenfalls Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung abgeleitet.	0	1	2	3
(3) Wir führen regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch und werten sie aus.	0	1	2	3
(4) Wir nutzen Ergebnisse aus Mitarbeiterbefragungen für Verbesserungsmaßnahmen.	0	1	2	3
(5) Wir verfügen über ein System qualitätshonorierender Maßnahmen, das sich motivierend auswirkt.	0	1	2	3
(6) Wir haben allgemein akzeptierte Regeln für ein kooperatives Miteinander zur Erreichung unserer Qualitätsziele.	0	1	2	3
(7) Vertrauensvolle Zusammenarbeit ist Anliegen aller betrieblichen Ebenen und prägt den Arbeits- und Führungsstil.	0	1	2	3
(8) Die Möglichkeiten zur Beteiligung an betrieblichen Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen werden von den Mitarbeitern positiv bewertet.	0	1	2	3
(9) Unsere Mitarbeiterschaft identifiziert sich mit der Einrichtung und engagiert sich für die gemeinsamen Ziele.	0	1	2	3
(10) Die Mitarbeiter/-innen werden anforderungsgerecht eingesetzt; absehbare Überforderungen werden vermieden.	0	1	2	3
(11) Positive Geschäftsergebnisse kommen auch den Mitarbeitern/-innen zugute.	0	1	2	3

0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen; 1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen; 2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt; 3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.

Punktwert Element C 2:

Formblatt SQJ-E1/C 3 „Elemente des Qualitätsmanagements“

C Ergebnisse der Dienstleistungen: Ergebnisqualität

Element C 3: Geschäftsergebnisse

Definition:

„Geschäftsergebnisse“ beziehen sich auf Rahmenbedingungen und Maßnahmen, die der Erhaltung bzw. Verbesserung der wirtschaftlichen Grundlagen und Wettbewerbsfähigkeit, des öffentlichen Ansehens und der gesellschaftlichen Akzeptanz dienen. Neben finanziellen sind also auch nichtfinanzielle Ergebnisse der Einrichtungstätigkeit zu berücksichtigen.

Bearbeitungshinweise:

1. Entscheiden Sie, ob und in welchem Maße Sie den einzelnen Aussagen („Indikatoren/Qualitätsstandards“) zustimmen.
Beachten Sie gegebenenfalls die Fußnoten-Anmerkungen.
2. Markieren Sie Ihre Entscheidung durch Ankreuzen auf der Bewertungsskala.
0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen.
1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen.
2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt.
3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.
3. Addieren Sie die angekreuzten Punktwerte und tragen Sie die Summe an der dafür vorgesehenen Stelle ein.

Anmerkungen zu den Indikatoren auf Seite 65:

(siehe auch Kap. 6.2)

- zu (1) Devise: Information, Einbeziehung und Beteiligung!
- zu (2) Controlling, kurzfristige Erfolgsrechnung
- zu (4) Auf Informationsbedürfnisse zum Beispiel der öffentlichen Kostenträger sollte eingegangen werden, soweit keine „Betriebsgeheimnisse“ tangiert sind.
- zu (5) Zum Beispiel im Rahmen von „Lagebesprechungen“ mit der Mitarbeitervertretung
- zu (6) Auch qualitätsfördernde Maßnahmen gehören auf den Prüfstand der Wirtschaftlichkeit und Zielwirksamkeit!
- zu (7) Zum Beispiel im Rahmen von „Konkurrentenanalysen“, externen Qualitätszirkeln oder Benchmarking-Verbänden
- zu (8) Im Sinne einer „verdichteten“ Gesamtübersicht über besonders betriebsrelevante Daten
- zu (9) Devise: So viel Information ermöglichen, wie ohne Verletzung von Datenschutzinteressen zulässig. Gegebenfalls ist Verschwiegenheit gegenüber Außenstehenden einzufordern.
- zu (10) Möglicherweise ist die Festlegung einer maximalen Soll-Quote überhaupt nicht sinnvoll, sondern eher eine Orientierung am Branchendurchschnitt. Die Frage ist auch, ab wann eine niedrige Fluktuationsquote im Mitarbeiterbereich unter Umständen problematisch wird.
- zu (11) Hier gilt ein ähnlicher Vorbehalt. Entscheidender als der finanzielle Gesamtaufwand ist vermutlich der zielgerichtete Einsatz von Mitteln (nicht nach dem „Gießkannenprinzip“).
- zu (12) Auswertung von Befragungen, Marktposition, Personalbewerbungen und Ähnlichem

Element C 3: Geschäftsergebnisse

Indikatoren/Qualitätsstandards	Bewertung			
(1) Wir haben konkrete wirtschaftliche Zielvorgaben für das Geschäftsjahr, die den Mitarbeitern/-innen bekannt sind.	0	1	2	3
(2) Die Erreichung der Zielvorgaben wird laufend überprüft.	0	1	2	3
(3) Wir ermitteln finanz- und personalwirtschaftliche Kennzahlen.	0	1	2	3
(4) Unser Kennzahlensystem wird mit den Mitarbeitern und Kunden diskutiert und weiterentwickelt.	0	1	2	3
(5) Die Auswertung der Kennzahlen geht unter Beteiligung der Mitarbeiter in die Wirtschaftsplanung ein.	0	1	2	3
(6) Wir ermitteln die Kosten für qualitätsfördernde Maßnahmen und bewerten den jeweiligen Nutzen unter Einbeziehung von Mitarbeiter- und Kundenmeinungen.	0	1	2	3
(7) Wir nutzen systematische Betriebsvergleiche, um unsere Leistungsqualität zu bewerten und zu verbessern.	0	1	2	3
(8) Alle relevanten Geschäftsergebnisse und Daten aus Betriebsvergleichen werden systematisch und übersichtlich dokumentiert.	0	1	2	3
(9) Die Dokumentation ist für alle Mitarbeiter/-innen zugänglich und wird auf Verbesserungsmöglichkeiten überprüft.	0	1	2	3
(10) Die Fluktuationsquote im Mitarbeiterbereich beträgt weniger als 5 % pro Jahr.	0	1	2	3
(11) Der Anteil der Kosten für inner- und außerbetriebliche Personalentwicklungsmaßnahmen beträgt rund 2 % der gesamten Personalkosten pro Jahr.	0	1	2	3
(12) Es gibt objektive Anzeichen dafür, dass fachlicher Ruf und Attraktivität der Einrichtung hoch sind.	0	1	2	3

0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen; 1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen; 2 = Die Anforderung wird bereits teilweise erfüllt; 3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt.

Punktwert Element C 3:

8.2 Notizen zum Verlauf der Selbstbewertung

In allen Qualitätsmanagement-Systemen spielt das Element „Dokumentation“ eine wichtige Rolle. In der Normenreihe ISO 9000 ff. sind von 20 maßgeblichen Kriterien 12 Dokumentationsvorgängen gewidmet, darunter das Element „Qualitätsaufzeichnungen“. Dies hat vielfach zu einer formalistischen Anwendung der Normen geführt und diese zusätzlich diskreditiert.

Ungeachtet solcher zu vermeidenden Auswüchse an „Dokumentationswut“ spielen auch für die Selbstbewertung die folgenden Aspekte eine wichtige Rolle und erfordern eine geeignete Form der Aufzeichnung, auf die gegebenenfalls bei späteren Selbstbewertungen Bezug genommen werden kann (zum Beispiel für Zeitreihenvergleiche):

- Transparenz** (Wie, wann, wo wurde durch wen was bewertet?)
- Nachvollziehbarkeit** (Wie erfolgten Ablauf und Auswertung des Verfahrens?)
- Rückverfolgbarkeit** (Wo finde ich was? Wer war/ist zuständig? Was wurde unternommen?)

Maßnahmen der Qualitätsentwicklung und -bewertung müssen nicht nur durchgeführt, sondern auch nachvollziehbar dokumentiert werden, um das darin gespeicherte „organisationale Wissen“ zugänglich und abrufbar zu machen.

Die Unterhaltung eines Qualitätsmanagementsystems darf jedoch nicht mit seiner perfektionistischen Beschreibung verwechselt werden. Es gilt das Prinzip der Einfachheit und Zweckmäßigkeit.

Dieses Formblatt soll dazu dienen, die notwendigen Angaben sowie Informationen, die im Verlauf der Selbstbewertung gesammelt werden (Beobachtungen, Fragen, Diskussionsbeiträge, verwendete Dokumente und Ähnliches) schriftlich festzuhalten. Dazu bedarf es einer **Protokollführung**.

Notieren Sie vor allem auch angegebene Gründe, warum Standards als nicht erfüllt bewertet werden, sowie geäußerte Verbesserungsvorschläge. Die Informationen sollten mit den anderen Mitgliedern des **Selbstbewertungsteams** vor einer gemeinsamen Auswertung des jeweiligen Elements diskutiert werden.

8.2 Formblatt: „Notizen zum Verlauf der Selbstbewertung“

Datum der Selbstbewertung: _____
 Wievielte Bewertung: _____
 Verwendete Fassung des Verfahrens: _____
 Bewertete Elemente: _____
 Teilnehmende Personen: _____

Gruppen- oder Einzelbewertung: _____
 Protokollführung: _____
 Bestätigung des Protokolls durch: _____
 Standort der Protokollablage: _____

Allgemeine Beobachtungen, Fragen, Diskussionsbeiträge usw.:

Beiträge zu den einzelnen Elementen:

Gründe für besonders niedrige (gegebenenfalls auch besonders hohe) Bewertungen:

Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen in einzelnen Bereichen:

8.3 Formblatt „Bewertung des Qualitätsmanagements“

Element/Ebene	Anzahl Items	Maximaler Punktwert (MP)	Erreichter Punktwert (EP)	x 100 (= Prozentanteil EP an MP)
A 1 Qualitätsverständnis/Qualitätspolitik	11	33		
A 2 Organisation QM	15	45		
A 3 Führung	14	42		
A 4 Mitarbeiter/-innen	20	60		
A 5 Ressourcen	10	30		
A Potenzialqualität	70	210		
B 1 Entwicklung der Dienstleistung	10	30		
B 2 Beschaffung/externe Kooperation	9	27		
B 3 Erbringung der Dienstleistung	35	105		
B 4 Darstellung der Dienstleistung	6	18		
B Prozessqualität	60	180		
C 1 Kundenzufriedenheit	7	21		
C 2 Mitarbeiterzufriedenheit	11	33		
C 3 Geschäftsergebnisse	12	36		
C Ergebnisqualität	30	90		
Gesamtqualität	160	480		

8.4 Formblatt „Einrichtungsprofil des Qualitätsmanagements“

Element/Ebene	Erreichter Punktwert / Maximaler Punktwert x 100 (= Prozentanteil EP an MP)
A 1 Qualitätsverständnis/-politik	0...10...20...30...40...50...60...70...80...90...100 %
A 2 Organisation QM	0...10...20...30...40...50...60...70...80...90...100 %
A 3 Führung	0...10...20...30...40...50...60...70...80...90...100 %
A 4 Mitarbeiter/-innen	0...10...20...30...40...50...60...70...80...90...100 %
A 5 Ressourcen	0...10...20...30...40...50...60...70...80...90...100 %
A Potenzialqualität	0...10...20...30...40...50...60...70...80...90...100 %
B 1 Entwicklung der Dienstleistung	0...10...20...30...40...50...60...70...80...90...100 %
B 2 Beschaffung/externe Kooperation	0...10...20...30...40...50...60...70...80...90...100 %
B 3 Erbringung der Dienstleistung	0...10...20...30...40...50...60...70...80...90...100 %
B 4 Darstellung der Dienstleistung	0...10...20...30...40...50...60...70...80...90...100 %
B Prozessqualität	0...10...20...30...40...50...60...70...80...90...100 %
C 1 Kundenzufriedenheit	0...10...20...30...40...50...60...70...80...90...100 %
C 2 Mitarbeiterzufriedenheit	0...10...20...30...40...50...60...70...80...90...100 %
C 3 Geschäftsergebnisse	0...10...20...30...40...50...60...70...80...90...100 %
C Ergebnisqualität	0...10...20...30...40...50...60...70...80...90...100 %
Gesamtqualität	0...10...20...30...40...50...60...70...80...90...100 %

8.5 Formblatt „Qualitätsverbesserungsplan“

Betrifft Selbstbewertung vom: _____

Verbesserungsvorschlag für die Umsetzung des Elements: _____

Vorschlag: _____

Bewertung des Vorschlags (Zutreffendes ankreuzen):

- weniger wichtig – wichtig – sehr wichtig *für die Einrichtung*
- kurzfristig – mittelfristig – langfristig *realisierbar*
- keine – geringe – hohe *Zusatzkosten verursachend*

Priorität nach gemeinsamer Beratung (1 = gering, ... 10 = sehr hoch):

– 1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10

Wer soll verantwortlich sein?

Welche materiellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen werden voraussichtlich benötigt ?

Wann soll mit der Umsetzung des Vorschlags begonnen werden?

Wann soll der Vorschlag möglichst umgesetzt sein?

Was ist darüber hinaus zu berücksichtigen und zu vereinbaren?

9 Quellenverzeichnis

- (1) Berker, P.:
Innensteuerung durch Supervision.
In: Merchel, J. (Hrsg.): Qualität in der Jugendhilfe. Votum, Münster 1998
- (2) BETTAL Quality Consultancy u. a. (Hrsg.):
Selbstbewertungssystem für stationäre Einrichtungen der Altenhilfe.
Stuttgart/Frankfurt 1998
- (3) Diakonisches Werk der ev. Kirche in Württemberg:
Leitlinien zur Qualitätsentwicklung in der diakonischen Jugendhilfe in Württemberg.
Projekt Qualitätsentwicklung in der diakonischen Jugendhilfe. Stuttgart 1998
- (4) Donabedian, A.:
An Exploration of Structure, Process and Outcome as Approaches to
Quality Assessment.
In: Selbmann, H.-K., Überla, K. K. (Hrsg.): Quality Assessment of Medical Care.
Gerlingen 1982, S. 69-92
- (5) European Foundation for Quality Management (EFQM):
Bestimmung von Business Excellence in kleinen und mittleren Unternehmen.
Fragebogen-Methode. European Foundation for Quality Management, Avenue des
Pléiades 15, B-1200 Brüssel, 1997
- (6) European Foundation for Quality Management (EFQM):
Die Leistung steigern mit dem EFQM-Modell für Business Excellence. European
Foundation for Quality Management, Avenue des Pléiades 15, B-1200 Brüssel, 1998
- (7) Evangelischer Erziehungsverband e. V./EREV (Hrsg.):
Qualitätsentwicklung und -bewertung in der Sozialen Arbeit. Systematische Ansätze
und Verfahren. EREV-Schriftenreihe 4/1998
- (8) Evangelischer Erziehungsverband e. V.:
Empfehlungen des EREV zum Qualitätsmanagement in der Kinder- und Jugendhilfe.
In: Evangelische Jugendhilfe 2/1999, S. 86-88
- (9) Evangelischer Erziehungsverband e. V./EREV (Hrsg.):
Qualitätentwicklungsvereinbarung nach § 78 b KJHG. Begründung – Umsetzung –
Fortsetzung. EREV-Schriftenreihe 2/1999
- (10) Eversheim, W. (Hrsg.):
Qualitätsmanagement für Dienstleister. Grundlagen – Selbstanalyse – Umsetzungs-
hilfen. Springer, Berlin/Heidelberg 1997
- (11) Gerull, P.:
Qualitätsmanagement in der Praxis der Erziehungshilfe. Auswertungsbericht über
die Fragebogenaktion zur Qualitätsentwicklung in den EREV-Mitgliedseinrichtungen
(August 1998).
In: Evangelische Jugendhilfe 5/1998, S. 276-284
- (12) Gerull, P.:
Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen in der Kinder- und Jugendhilfe –
immer noch nicht vom Tisch?
In: Evangelische Jugendhilfe 2/1999, S. 89-95

- (13) Harnach-Beck, V.:
Informationsgewinnung durch Fachkräfte des Jugendamtes.
Professionelle Datenermittlung als Aspekt des Qualitätsmanagements.
In: Kindheit und Entwicklung 1/1997, S. 31-39
- (14) Hoffmann, G. A., Schoenicke, K.:
Selbstbewertung in Einrichtungen der Altenhilfe – eine Methode für ein werteorientiertes Qualitätsmanagement. Unveröffentl. Manuskript. Darmstadt/Frankfurt 1998
- (15) Institut für Technologie und Arbeit, Verband Kath. Einrichtungen und Dienste für Lern- und geistigbehinderte Menschen e. V. (Hrsg.):
Einführung eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) orientiert an SYLQUE.
Handlungsanleitungen für Wohneinrichtungen der Caritas-Behindertenhilfe.
Lambertus, Freiburg 1998
- (16) Jordan, E., Reismann, H.:
Qualitätssicherung und Verwaltungsmodernisierung in der Jugendhilfe.
Votum, Münster 1998
- (17) Link, J., Schöpflin, E., Gruhler, S.:
Kooperative Qualitätsentwicklung öffentlicher und freier Träger der Jugendhilfe.
Das Qualitätsmanagement-Modell der Region Heilbronn-Franken.
In: EREV-Schriftenreihe, Sonderausgabe Juli 1999
- (18) Matul, C., Scharitzer, D.:
Qualität der Leistungen in NPOs.
In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-organisation. Strukturen und Management. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1997
- (19) Müller-Kohlenberg, H.:
Die Delphi-Methode in der Evaluationsforschung.
In: Heiner, M. (Hrsg.): Experimentierende Evaluation. Ansätze zur Entwicklung lernender Organisationen. Juventa, Weinheim 1998, S. 149-166
- (20) Sanders, J. R. (Hrsg.):
Handbuch der Evaluationsstandards. Leske und Budrich, Opladen 1999
- (21) Schiepek, G., Bauer, P.:
Produktion und Beurteilung von „Qualität“ in psychosozialen Einrichtungen.
In: Brunner, E. J., Bauer, P., Volkmar, S. (Hrsg.): Soziale Einrichtungen bewerten. Theorie und Praxis der Qualitätssicherung. Lambertus, Freiburg 1998, S. 16-53
- (22) Seghezzi, H.D.:
Integriertes Qualitätsmanagement. Das St. Galler Konzept.
Hanser, München/Wien 1996
- (23) Spiegel, von, H.:
Perspektiven der Selbstevaluation.
In: Qualitätsentwicklung bei knapper werdenden Ressourcen. Materialien aus der Arbeit der Diakonischen Akademie. Berlin, 1994
- (24) Tornow, H.:
Ist pädagogische Qualität meßbar?
In: Evangelischer Erziehungsverband e. V. (Hrsg.): Qualitätsentwicklungsvereinbarung nach § 78 b KJHG. Begründung – Umsetzung – Fortschreibung.
EREV-Schriftenreihe 2/1999, S. 99-107

10 Glossar⁶⁴**Anforderungsprofil:**

Durch Analyse von Arbeitstätigkeiten und -bedingungen ermittelte Zusammenstellung von Anforderungen an Qualifikation, Handlungskompetenz und andere Voraussetzungen, die für die zu bewältigenden Aufgaben gestellt werden.

Anspruchsgruppe, Stakeholder:

Begriff für alle von einer Leistung betroffenen und/oder an der Leistung interessierten Personengruppen: *Adressaten*, Auftraggeber, Öffentlichkeit, Fachkräfte, Ausbildungsinstitutionen, Träger, Einrichtungsleitungen und andere.

Benchmarking:

Methode, Leistungsfähigkeit und Wissen durch systematische Informationsgewinnung und offenen Erfahrungsaustausch zu steigern. Grundidee ist, dass Qualität sich nicht als feste Größe messen lässt, sondern nur aufgrund von Vergleichen mit anderen Leistungsanbietern realistisch einzuschätzen ist. Vergleiche können inner- und überbetrieblich erfolgen; dabei werden *Kennzahlen* und nachvollziehbar ermittelte qualitative Fakten verwendet. Es muss klar sein, was verglichen und wie verglichen wird. Hierfür benötigt man eine gemeinsame „Messlatte“, wie sie zum Beispiel im Hinblick auf das *Qualitätsmanagementsystem* ein standardisiertes Instrument der Selbstbewertung darstellen kann.

Beschaffung:

Aspekt der Prozessqualität, der sich auf zugekaufte materielle Güter oder Dienstleistungen bezieht. Aufgaben des Qualitätsmanagements in der Beschaffung bestehen in der Festlegung der Qualitätsanforderungen, der Klärung der von externen Kooperationspartnern zu übernehmenden Arbeitsschritte und der Auswahl und Bewertung der „Lieferanten“.

Controlling:

Betriebliches Steuerungssystem zur zielorientierten Koordination von Aktivitäten. Controlling bedeutet Informationsbeschaffung, -aufbereitung und -verwendung, zum Beispiel mittels *Kennzahlen*, Leistungserfassung, Aktenauswertung, Organisationsanalyse, Berichtswesen.

Dienstleistung, soziale Dienstleistung:

Komplexer Begriff zur Abgrenzung betrieblicher Leistungen, die keine Sachleistungen sind; die Grenzen verschwimmen jedoch zusehends. Dagegen lassen sich soziale Dienstleistungen durch eine Reihe von charakteristischen Merkmalen kennzeichnen: Unter anderem sind sie zentral personenbezogen, erfordern also eine Mitarbeit des *Kunden*, die das Leistungsergebnis maßgeblich beeinflusst; sie sind in hohem Maße personen- und situationsabhängig und nur begrenzt standardisierbar; sie finden häufig in einer stark asymmetrischen Beziehung zwischen Leistungserbringer und -abnehmer statt.

Anforderungsprofil**Anspruchsgruppe, stakeholder****Benchmarking****Beschaffung****Controlling****Dienstleistung, soziale Dienstleistung**

⁶⁴ Aufgeführt sind nur Fachausdrücke, die in diesem Heft vorkommen.

EFQM-Modell für Business Excellence

EFQM-Modell für Business Excellence:

Von der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (European Foundation for Quality Management) entwickeltes *TQM*-Modell, das eine *Selbstbewertung* qualitätsrelevanter Gestaltungs- und Ergebnisfaktoren ermöglicht. Anwender/-innen können sich um den European Quality Award bewerben.

Empirie, empirisch

Empirie, empirisch:

Erfahrung sowie auf Erfahrung beruhende Erkenntnis. Empirische Untersuchungen bedienen sich bei der Überprüfung von Hypothesen solcher Verfahren, die beobachtbare Phänomene erfassen, zum Beispiel Antworten in einem Fragebogen.

Ergebnisqualität

Ergebnisqualität:

Gesamtheit der Qualitätsmerkmale, welche die tatsächlich erbrachten Leistungshandlungen und die gegebenenfalls damit erzielten Veränderungen kennzeichnen. Die Ergebnisqualität beinhaltet somit einerseits Aspekte der Effektivität und Zielwirksamkeit, andererseits Aspekte der Effizienz und des Kosten-Nutzen-Verhältnisses.

Evaluation, Selbstevaluation

Evaluation, Selbstevaluation:

Unter dem Begriff der Evaluation werden empirisch gestützte und entscheidungsorientierte Verfahren zur Beschreibung und Bewertung von Maßnahmen, Materialien usw. zusammengefasst. Sind die evaluierenden Personen identisch mit denen, welche die zu evaluierende Maßnahme ausführen, spricht man von Selbstevaluation. Die Kontrolle über Planung, Durchführung und Nutzung liegt hier bei den Fachkräften selbst und wird auf freiwilliger Basis wahrgenommen.

Implementierung, implementieren

Implementierung, implementieren:

Verwirklichung, praktische Umsetzung, beispielsweise von *Qualitätsmanagementsystemen*.

Indikator, indizieren

Indikator, indizieren:

Beobachtbare, messbare „Statthalter“ für nicht direkt beobachtbare Begriffe oder Sachverhalte. Indikatoren, die einem bestimmten *Kriterium* zugeordnet werden können, machen Aussagen darüber möglich, ob und in welchem Umfange dieses Kriterium als erfüllt zu betrachten ist.

Infrastruktur

Infrastruktur:

Materielle, institutionelle und personelle Rahmenbedingungen für die Leistungserstellung.

ISO 9000 ff.:

Sogannte Normenfamilie der Internationalen Organisation für Normung (International Standard Organisation). In der ISO 9000 werden allgemeine Grundlagen zur Verwendung der Normen 9001-9003 beschrieben, nach denen sich Betriebe zertifizieren lassen und damit den Nachweis einer normgerechten Organisation ihres Qualitätssicherungssystems bescheinigen lassen können. ISO 9004 enthält eine Anleitung zum Aufbau eines betrieblichen Qualitätsmanagements, ist aber keine Zertifizierungsnorm. Die ISO 9000 ff. wird derzeit revidiert (ISO 9001 : 2000).

Item:

Einzelne Aufgabe, Aussage, Frage oder Ähnliches eines Tests, Experiments oder Fragebogens. Im Selbstbewertungssystem SQJ stellen die Items *Indikatoren* und zugleich anzustrebende *Qualitätsstandards* dar.

Itemanalyse:

Mit einer Itemanalyse werden *Kennwerte* von Items ermittelt, von denen Schwierigkeit (= Anteil der Befragten, die ein Item im Sinne der Aufgabe „gelöst“ haben) und Trennschärfe (= Maß für die *Validität* des Items) die wichtigsten sind. Kennwerte können für eine Auswahl und Verbesserung der Items und damit des gesamten Instruments verwendet werden.

Kennwert, Kennzahl, Qualitätskennzahl:

Aus einzelnen Messungen oder mehreren Einzelmessungen zusammengesetzte Informationen absoluter oder relativer Art. Absolute Kennzahlen sind z. B. Einnahmen, Fallzahlen, Anzahl der Mitarbeiter/-innen, Ausfallzeiten; relative Kennzahlen geben das Verhältnis eines Teils zum Ganzen an, zum Beispiel Fachpersonalquote, Fluktuationsquote. Qualitätskennzahlen machen Aussagen über den Zielerreichungsgrad und die Qualität der Aufgabenerfüllung (zum Beispiel Kundenzufriedenheit).

Konzeption, Konzeptqualität:

Handlungsleitendes gedankliches Grundgerüst zur Beschreibung und Koordination der Leistungen einer Organisation. Eine Konzeption führt die Fragen nach dem „Was“, „Wozu“, „Für wen“, „Wie“ und „Womit“ zusammen und ordnet Ziele, Strukturen und Verfahren zum spezifischen Leistungsprofil einer Einrichtung. Die Konzeptqualität bildet damit gewissermaßen die Basis für die übrigen *Qualitätsdimensionen*.

Kriterium, Qualitätskriterium:

Merkmal, nach dem Produkte und Leistungen (qualitativ) bewertet werden können, also zum Beispiel eine Unterscheidung nach „gut“ oder „schlecht“ erlauben. Kriterien, welche nicht direkt beobachtbar sind, müssen durch Auswahl geeigneter *Indikatoren* einer Bewertung bzw. Messung zugänglich gemacht werden („*Operationalisierung*“).

ISO 9000 ff.

Item

Itemanalyse

Kennwert,
Kennzahl,
QualitätskennzahlKonzeption,
KonzeptqualitätKriterium,
Qualitätskriterium

**Kunde, Klient,
Nutzer, Adressat,
Kooperations-
partner**

Kunde, Klient, Nutzer, Adressat, Kooperationspartner:

Soziale Dienstleistungen haben es in der Regel mit unterschiedlichen *Anspruchsgruppen* zu tun. Der Kundenbegriff wird vielfach nur metaphorisch verwendet, weil typische Kundenmerkmale wie Kaufkraft, freie Konsument-scheidung und andere zumeist fehlen. Auch wäre zumindest zu unterscheiden zwischen „Kostenträger-Kunden“, „Klienten-Kunden“, „Träger-Kunden“ usw. Im Selbstbewertungsverfahren SQJ wird „Kunde“ immer im Sinne eines „externen Kunden“ und „Kooperationspartners“ verwendet.

**Kundenkontakt-
mitarbeiter,
Kundenkontakt-
punkt**

Kundenkontaktmitarbeiter, Kundenkontaktpunkt:

Begriffe aus dem Marketingbereich, die sich auf die besondere Bedeutung jener Situationen für die Qualitätswahrnehmung des *Kunden* beziehen, in denen dieser in persönlichen Kontakt mit dem Personal gerät („Augenblick der Wahrheit“). Um hierbei eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit zu erzielen, sind sowohl besondere Anforderungen an das Kundenkontaktpersonal zu stellen (zum Beispiel Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen) als auch an die innerbetriebliche Zusammenarbeit und die Gestaltung angemessener Beteiligungsmöglichkeiten für den *Kunden*.

**Leistungsbe-
schreibung**

Leistungsbeschreibung:

Im Unterschied zu *Konzeptionen*, in denen das einrichtungsspezifische Leistungsprofil als handlungsleitendes Grundgerüst dargestellt wird, geht es bei Leistungsbeschreibungen um die allgemeinverständliche und sachlich beschreibende Auflistung dessen, was eine Organisation in welchem Umfang, in welcher Art, für wen, zu welchen Kosten und mit welchen angestrebten Wirkungen tut. Leistungsbeschreibungen erfassen im wesentlichen strukturalitative Aspekte und sollen die pädagogische Arbeit auf der Basis fachlicher Standards transparent, nachvollziehbar und besser steuerbar machen; sie sind seit dem 1.1.99 Grundlage der Betriebserlaubnis und Leistungsvereinbarung mit dem Kostenträger.

**Operatio-
nalisierung,
operationalisieren**

Operationalisierung, operationalisieren:

Verfahren, um nicht direkt beobachtbare Begriffe oder Sachverhalte („Variablen“) mit Hilfe von sinnlich wahrnehmbaren *Indikatoren*, die diesem Begriff oder Sachverhalt zugeordnet werden können, zu erfassen und damit einer Analyse zugänglich zu machen. Die vorgenommene Zuordnung ist dabei stets „theoriegeladen“, das heißt, es gibt keinen eindeutigen, voraussetzungslos gültigen Zusammenhang zwischen der beobachtbaren und der nicht beobachtbaren Variable. Je umfassender und abstrakter ein Begriff ist, desto schwieriger ist er zu operationalisieren.

**Organisations-
entwicklung**

Organisationsentwicklung:

Oberbegriff für Maßnahmen zur bewusst gesteuerten Veränderung einer Organisation mit dem Ziel verbesserter Anpassung an sich wandelnde Aufgaben. Organisationsentwicklung ist oft mit einer Neudefinition des Unternehmensleitbildes und administrativer Umstrukturierung verbunden. Es handelt sich zumeist um längerfristig angelegte Veränderungsprozesse, die extern begleitet werden.

Personalentwicklung:

Oberbegriff für ein breites Spektrum von Maßnahmen zur Analyse, Planung, Förderung und *Evaluation* des personellen Potenzials einer Organisation. Zur Personalentwicklung in der Sozialarbeit gehören vor allem Aus-, Fort- und Weiterbildung, Supervision und Formen der Beratung, aber auch Maßnahmen der Auswahl, Einführung und Einsatzplanung der Mitarbeiter/-innen.

Prozess, Schlüsselprozess, Kernprozess:

In Wechselbeziehung stehende Mittel und Tätigkeiten, die einen Input (zum Beispiel Rohstoffe) in ein Ergebnis umgestalten. Prozesse sind die eigentlichen Aktivitäten der Leistungserstellung. Handelt es sich um die für das Unternehmen maßgeblichen Arbeitsabläufe, spricht man von Schlüssel-, Kern- oder Haupt(wertschöpfungs)prozessen. „Beherrschte Prozesse“ sind ein wesentliches Ziel aller *Qualitätsmanagementsysteme*.

Prozessqualität, Verfahrensqualität:

Gesamtheit von tätigkeits- und individuumsbezogenen Qualitätsmerkmalen, welche die Arbeitsabläufe einschließlich zugehöriger Planungs-, Verwaltungs-, Organisations- und Entscheidungsprozesse kennzeichnen. Die Prozessqualität bezieht sich also auf die Leistungserstellung im engeren Sinne, zum Beispiel auf Fachlichkeit und Zuverlässigkeit der Verfahrensgestaltung.

Qualität:

Beschaffenheit eines Produkts bzw. einer Leistung, gemessen an den Bedürfnissen der *Anspruchsgruppen*. „Qualität“ ist also ein Maß der Übereinstimmung zwischen einer Anforderung (Soll) und einer realisierten Leistung (Ist) bzw. zwischen Leistungsversprechen und Leistungserbringung.

Qualitätsdimension, Qualitätskategorie, Qualitätsebene:

Von einzelnen Qualitätsmerkmalen abstrahierte, zusammengesetzte und verallgemeinerte Ebenen von Qualität, die sich als Ordnungsmodell verwenden lassen. In der Sozialarbeit hat sich die Unterscheidung der Dimensionen/Kategorien *Konzept*, *Struktur/Potenzial*, *Prozess* und *Ergebnis* durchgesetzt, wobei die Konzeptkategorie als Querschnittsdimension in den anderen Bereichen aufgehen kann. Das Selbstbewertungsverfahren SQJ orientiert sich an dem Modell *Service Assessment* und verwendet die Qualitätsebenen „Potenziale“, „Prozesse“ und „Ergebnisse“.

Qualitätsentwicklung:

Maßnahmen und Vorkehrungen zur Planung, Lenkung und Verbesserung von Produkten/Leistungen und Verfahren ihrer Herstellung. Der Begriff wird in der Sozialarbeit gegenüber dem eher technisch konnotierten Begriff der Qualitätssicherung bevorzugt, weil er den dynamischen Aspekt von Qualität betont.

Personal-
entwicklungProzess,
Schlüsselprozess,
KernprozessProzessqualität,
Verfahrensqualität

Qualität

Qualitätsdimension,
Qualitätskategorie,
QualitätsebeneQualitäts-
entwicklung

Qualitätsfähigkeit

Qualitätsfähigkeit:

Kompetenz eines Unternehmens, wettbewerbsfähige Leistungen auf einem versprochenen Qualitätsniveau anzubieten. Dazu gehören die Fähigkeit, Prozesse wirkungsvoll durchzuführen, die Qualifikation und Motivation von Führungskräften und Mitarbeiter/-innen aufrechtzuerhalten sowie sonstige Rahmenbedingungen zielführend zu gestalten.

Qualitätsmanagement, Qualitätsmanagementsystem

Qualitätsmanagement, Qualitätsmanagementsystem:

Teil der Gesamtführungsaufgabe eines Unternehmens zur Entwicklung, Aufrechterhaltung und Förderung der Leistungsqualität. Ein Qualitätsmanagementsystem ist ein strategisches Konzept zur Umsetzung des Qualitätsmanagements, zum Beispiel TQM, EFQM oder Service Assessment.

Qualitätsziele, Ziele

Qualitätsziele, Ziele:

- beziehen sich auf angestrebte Zustände,
- geben die Richtung von Handlungen mit Blick auf die angestrebten Zustände an,
- sind gedankliche Vorwegnahmen zukünftiger Zustände,
- entstehen aus wertorientierten Entscheidungen,
- sollten positiv formuliert sein.

Qualitätszirkel

Qualitätszirkel:

Auf der Ebene „natürlicher“ Arbeitseinheiten (zum Beispiel Teams, Abteilungen) oder als projektbezogen eingerichtete Arbeitsgemeinschaften tätige Gruppen, die sich – zumeist dauerhaft und selbständig agierend – ziel- und ergebnisorientiert mit Qualitätsfragen ihres Arbeitsbereichs oder der Gesamteinrichtung beschäftigen. Neben einrichtungsinternen Qualitätszirkeln, die auch interdisziplinär besetzt sein können, gibt es externe, die sich mit übergreifenden Fragen befassen.

Reifegrad

Reifegrad:

Verdichtetes Ergebnis einer Selbstbewertung des Qualitätsmanagements. Im ServAs-Modell gibt der Reifegrad durch eine Zahl zwischen 1 und 5 an, wie weit das Dienstleistungsunternehmen auf dem Weg zu umfassendem Qualitätsmanagement schon gelangt ist.

Review

Review:

Von Zeit zu Zeit oder aus gegebenem Anlass durchgeführte interne Überprüfungsgespräche und -maßnahmen, um die Zweckmäßigkeit/Angemessenheit eines Verfahrens/einer Vorgehensweise/eines Angebots zu bewerten. Dabei geht es nicht nur um die Feststellung zum Beispiel von Normenkonformität, sondern um zukunftsgerichtete Verbesserungsmöglichkeiten und Fehlervermeidungen.

Schnittstelle:

Verbindungsstelle zwischen organisatorischen Einheiten, beispielsweise Abteilungen, die am Leistungsprozess beteiligt sind. Schnittstellen erfordern ein hohes Maß an Kooperation und sind oft störanfällig, zumal dann, wenn das Unternehmen nicht prozessorientiert organisiert ist.

Selbstbewertung, Self Assessment:

Umfassende und regelmäßige Überprüfung der Tätigkeiten und Ergebnisse einer Organisation anhand festzulegender Kriterien durch die betroffenen Bereiche bzw. Mitarbeiter/-innen. Vorteile liegen in der hohen Identifikation, großem Lerneffekt und erheblicher Selbstmotivation; Nachteile sind mangelnde Vertrautheit mit der Methode, mögliche Fehleinschätzungen („Betriebsblindheit“) und absichtliche Verzerrungen.

Service Assessment, ServAs:

Dienstleistungsspezifisches umfassendes *Qualitätsmanagementsystem* einer interdisziplinär und überregional besetzten deutschen Forschungsgruppe um W. Eversheim. Zielgruppe sind vor allem kleine und mittlere Dienstleistungsorganisationen, denen die Methode einen Schnelleinstieg in ein *Total Quality Management* ermöglichen soll. Zentrales Hilfsmittel ist ein Fragebogen, der eine Analyse des Status quo ermöglicht.

Skala, Skalierung, Skalenniveau:

Stufen- oder Reihenfolge zur Charakterisierung eines Merkmals bzw. Vorschrift, nach der Messungen oder Schätzungen ausgedrückt werden. Die Eigenschaften des zu bewertenden Merkmals bestimmen das mögliche Skalenniveau (Nominal-, Ordinal-, Intervall-, Verhältnisskala). Im Selbstbewertungsverfahren werden Einschätzungen abverlangt, die – streng genommen – nur eine Differenzierung im Sinne eines Mehr oder Weniger erlauben, also auf einer Ordinalskala messbar sind. Für die Errechnung von Mittelwerten und deren statistische Weiterverarbeitung ist an sich Intervallskalenniveau erforderlich. In vielen vergleichbaren Fällen wird jedoch unterstellt, dass die Abstände zwischen den einzelnen Stufen der Skala annähernd gleich groß sind, um dieser Forderung zu genügen.

Spezifikation, spezifizieren:

Konkretisierung von Anforderungen, die erfüllt sein müssen, um eine Leistung bedürfnisgerecht erbringen zu können, zum Beispiel Pflichten- und Lastenhefte, technische Zeichnungen, Schaltpläne, Rezepturen. Im Dienstleistungsbereich heißen Spezifikationen meistens „Standards“. Die Einhaltung von Spezifikationen oder Standards wird Konformität genannt. Ein Qualitätssystem, das beispielsweise den Anforderungen der ISO 9001 genügt, ist ISO 9001-konform.

Standards, Qualitätsstandards:

Festgelegte Ausprägungsgrade für zu erfüllende Anforderungen an die Qualität von Produkten und Leistungen. Standards beschreiben den Umfang, die Intensität und Art und Weise, wie Qualitätsmerkmale (*Kriterien*) gestaltet werden sollen, um fachlich anerkannt zu werden.

Schnittstelle

Selbstbewertung,
Self AssessmentService Assessment,
ServAsSkala, Skalierung,
SkalenniveauSpezifikation,
spezifizierenStandards,
Qualitätsstandards

Strukturqualität,
Potenzialqualität,
Rahmenqualität

Total Quality
Management, TQM

Validität

Verfahrens-
anweisung

Strukturqualität, Potenzialqualität, Rahmenqualität:

Gesamtheit von relativ beständigen und überindividuell gültigen Qualitätsmerkmalen, Rahmenbedingungen und institutionellen Voraussetzungen, die für eine Leistungserstellung in versprochener Qualität erforderlich sind. Die Struktur- bzw. Potenzialqualität kann also relativ unabhängig von einzelnen Personen und Aufgabenausführungen beschrieben und beurteilt werden.

Total Quality Management, TQM:

Allgemeiner, auf Qualität ausgerichteter Managementansatz, der ein komplexes System unterschiedlicher Anforderungen umfasst (zum Beispiel Mitarbeiterbeteiligung, Kundenorientierung, kontinuierliche Qualitätsverbesserung). Leitgedanke ist, dass sich hohe Qualität nur durch Kombination eines systematischen Managementansatzes mit einer Qualitätskultur im Sinne einer gelebten Unternehmensphilosophie erreichen lässt. Für TQM gibt es keine konkreten Umsetzungsrichtlinien (wie bei ISO-Systemen).

Validität:

Eines der wichtigsten Gütekriterien von Messinstrumenten (Tests, Fragebögen und andere). Die Validität oder Gültigkeit betrifft die Messgenauigkeit eines Verfahrens im Hinblick auf ein *Kriterium*. Ein Test ist valide, wenn er das misst, was er zu messen vorgibt oder messen soll.

Verfahrensanweisung:

Unternehmenseinheitlich gestaltete Beschreibung von Teilen und Tätigkeiten eines *Prozesses* einschließlich Festlegungen hinsichtlich Geltungsbereich, verwendeter Begriffe, Verantwortlichkeit, Dokumentation, Pflege und Verteiler. Verfahrensanweisungen stellen Regeln für Prozessabläufe dar, die abteilungsübergreifend gelten und somit *Schnittstellen* enthalten. In der Anlage können Verfahrensanweisungen Checklisten, Formulare, Prüf- und andere Arbeitsanweisungen enthalten bzw. darauf verweisen. Diese beziehen sich auf abgeschlossene konkrete Tätigkeiten, die in der Regel an einem Arbeitsplatz von einzelnen Personen ausgeführt werden und keine *Schnittstellen* enthalten.

11 Anhang**11.1 Formblatt „Rückmeldung“**

Liebe Leserin, lieber Leser,

nach meinen bisherigen Erfahrungen werden Rückmelde- oder Evaluationsbögen, die als Anhang einer Publikation beigelegt werden, meistens ignoriert. Nur wenige davon werden zurückgesandt. Sicherlich spielt eine Rolle, dass derartige Bitten um Rückmeldungen heutzutage inflationäres Ausmaß angenommen haben. Und immerhin kostet es einige zusätzliche Mühe (und Porto).

Dennoch habe ich diesmal die Hoffnung, viele Zusendungen zu erhalten. Denn ich setze auf Ihr eigenes Interesse daran, dass das Selbstbewertungsverfahren optimiert wird.

Bitte teilen Sie mir mit,

➤ **für wie hilfreich Sie das Verfahren halten**, gegebenenfalls in verbesserter Form.

- | | | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |
| nicht | wenig | ziemlich | sehr hilfreich |

➤ **in welchem Arbeitsfeld/-bereich Sie das Verfahren einsetzen wollen oder schon eingesetzt haben.**

➤ **wer gegebenenfalls an der Selbstbewertung beteiligt werden soll oder schon war.**

➤ **welche Indikatoren Sie verändern, ergänzen, ersetzen oder streichen würden.**

➤ **was Ihnen sonst noch erwähnenswert scheint.**

Bitte senden Sie Ihre Rückmeldung und Vorschläge an nachstehende Anschrift, gern auch per E-Mail oder Fax (vorherige tel. Anmeldung erforderlich, da über PC):

**Peter Gerull, Dipl.-Psych., Falkenweg 9, 31840 Hessisch Oldendorf,
Tel.: 05152/6787, Fax (PC): 05152/962748, E-Mail: p.gerull@t-online.de**

Ich danke Ihnen und werde Ihre Anregungen in jedem Falle bedenken.

Peter Gerull, Projektleiter

11.2 Formblatt „Datenerfassung für Zentralauswertung und Itemanalyse“

Liebe Anwenderin, lieber Anwender des Selbstbewertungsverfahrens,

um an einem möglichst großen Datenpool branchenbezogene und item-analytische Kennzahlen ermitteln zu können, bedarf ich Ihrer Mithilfe. Bitte machen Sie sich die Mühe, mir anonym Ihr Auswertungsergebnis zu schicken. Sie erhalten auf Anfrage und über Verlautbarungen in den EREV-Zeitschriften Kenntnis von den Ergebnissen der statistischen Analyse.

Anwendungsbereich/Branche (zum Beispiel Erziehungshilfe, Kindertagesstätte, Jugendamt):

.....

Anzahl der Mitarbeiter/-innen, gegebenenfalls Platzzahl der Einrichtung:

.....

Bewertung der einzelnen Indikatoren (Bitte Werte gut leserlich eintragen!):

Potenzialebene	Wert	Prozessebene	Wert	Ergebnisebene	Wert
Element A 1-1		Element B 1-1		Element C 1-1	
Element A 1-2		Element B 1-2		Element C 1-2	
Element A 1-3		Element B 1-3		Element C 1-3	
Element A 1-4		Element B 1-4		Element C 1-4	
Element A 1-5		Element B 1-5		Element C 1-5	
Element A 1-6		Element B 1-6		Element C 1-6	
Element A 1-7		Element B 1-7		Element C 1-7	
Element A 1-8		Element B 1-8			
Element A 1-9		Element B 1-9			
Element A 1-10		Element B 1-10		Element C 2-1	
Element A 1-11				Element C 2-2	
				Element C 2-3	
Element A 2-1		Element B 2-1		Element C 2-4	
Element A 2-2		Element B 2-2		Element C 2-5	
Element A 2-3		Element B 2-3		Element C 2-6	
Element A 2-4		Element B 2-4		Element C 2-7	
Element A 2-5		Element B 2-5		Element C 2-8	
Element A 2-6		Element B 2-6		Element C 2-9	
Element A 2-7		Element B 2-7		Element C 2-10	
Element A 2-8		Element B 2-8		Element C 2-11	
Element A 2-9		Element B 2-9			
Element A 2-10					
Element A 2-11				Element C 3-1	
Element A 2-12		Element B 3-1		Element C 3-2	
Element A 2-13		Element B 3-2		Element C 3-3	
Element A 2-14		Element B 3-3		Element C 3-4	
Element A 2-15		Element B 3-4		Element C 3-5	
		Element B 3-5		Element C 3-6	

	Element B 3-6	Element C 3-7
Element A 3-1	Element B 3-7	Element C 3-8
Element A 3-2	Element B 3-8	Element C 3-9
Element A 3-3	Element B 3-9	Element C 3-10
Element A 3-4	Element B 3-10	Element C 3-11
Element A 3-5	Element B 3-11	Element C 3-12
Element A 3-6	Element B 3-12	
Element A 3-9	Element B 3-15	
Element A 3-10	Element B 3-16	
Element A 3-11	Element B 3-17	
Element A 3-12	Element B 3-18	
Element A 3-13	Element B 3-19	
Element A 3-14	Element B 3-20	
	Element B 3-21	
	Element B 3-22	
Element A 4-1	Element B 3-23	
Element A 4-2	Element B 3-24	
Element A 4-3	Element B 3-25	
Element A 4-4	Element B 3-26	
Element A 4-5	Element B 3-27	
Element A 4-6	Element B 3-28	
Element A 4-7	Element B 3-29	
Element A 4-8	Element B 3-30	
Element A 4-9	Element B 3-31	
Element A 4-10	Element B 3-32	
Element A 4-11	Element B 3-33	
Element A 4-12	Element B 3-34	
Element A 4-13	Element B 3-35	
Element A 4-14		
Element A 4-15		
Element A 4-16	Element B 4-1	
Element A 4-17	Element B 4-2	
Element A 4-18	Element B 4-3	
Element A 4-19	Element B 4-4	
Element A 4-20	Element B 4-5	
	Element B 4-6	
Element A 5-1		
Element A 5-2		
Element A 5-3		
Element A 5-4		
Element A 5-5		
Element A 5-6		
Element A 5-7		
Element A 5-8		
Element A 5-9		
Element A 5-10		
Gesamtwert Potenzial	Gesamtwert Prozess	Gesamtwert Ergebnis
.....

11.3 Veröffentlichungen des EREV zur Qualitätsthematik

- (1) Evangelischer Erziehungsverband e. V. (Hrsg.):
Dienstleistung Jugendhilfe?! Anregungen zu Unternehmenskultur,
Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement. EREV-Schriftenreihe 1/1996
- (2) Evangelischer Erziehungsverband e. V. (Hrsg.):
Personalentwicklung als Qualitätsmerkmal diakonischer Jugendhilfe.
EREV-Schriftenreihe 4/1996
- (3) Evangelischer Erziehungsverband e. V. (Hrsg.):
Leistung und Qualität in der Jugendhilfe. Dokumentation des
Bundesfachkongresses 22.-24.4.97 in Bremen. EREV-Schriftenreihe 2/1997
- (4) Evangelischer Erziehungsverband e. V. (Hrsg.):
Die lernende Organisation. Anregungen zur Personalentwicklung.
EREV-Schriftenreihe 1/1998
- (5) Evangelischer Erziehungsverband e. V. (Hrsg.):
Leistung und Qualität von Hilfen zur Erziehung im Spiegel einer
wissenschaftlichen Untersuchung. EREV-Schriftenreihe 2/1998
- (6) Evangelischer Erziehungsverband e. V. (Hrsg.):
Qualitätsentwicklung und -bewertung in der Sozialen Arbeit.
Systematische Ansätze und Verfahren. EREV-Schriftenreihe 4/1998
- (7) Evangelischer Erziehungsverband e. V. (Hrsg.):
Qualitätsentwicklungsvereinbarung nach § 78 b KJHG.
Begründung – Umsetzung – Fortschreibung. EREV-Schriftenreihe 2/1999
- (8) Evangelischer Erziehungsverband e. V.:
Empfehlungen des EREV zum Qualitätsmanagement in der Kinder- und Jugendhilfe.
In: Evangelische Jugendhilfe 2/1999, S. 86-88
- (9) Evangelischer Erziehungsverband e. V. (Hrsg.):
Werkbuch zum Qualitätsmanagement in der Erziehungshilfe. Anregungen, Praxis-
beispiele, Instrumente für Evaluation und Selbstbewertung (in Vorbereitung)
- (10) Gerull, P.:
Qualitätsmanagement in Einrichtungen der Erziehungshilfe. Einführung und
praktische Anregungen für Fach- und Führungskräfte der Kinder- und Jugendhilfe.
EREV-Schriftenreihe 3/1997
- (11) Gerull, P.:
Qualitätsentwicklung in Einrichtungen und Diensten der Erziehungshilfe.
In: Evangelische Jugendhilfe 4/1998, S. 237-238
- (12) Gerull, P.:
Qualitätsmanagement in der Praxis der Erziehungshilfe. Auswertungsbericht über
die Fragebogenaktion zur Qualitätsentwicklung in den EREV-Mitgliedseinrichtungen
(August 1998).
In: Evangelische Jugendhilfe 5/1998, S. 276-284
- (13) Gerull, P.:
Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen in der Kinder- und
Jugendhilfe – immer noch nicht vom Tisch!?
In: Evangelische Jugendhilfe 2/1999, S. 89-95
- (14) Link, J., Schöpflin, E., Gruhler, S.:
Kooperative Qualitätsentwicklung öffentlicher und freier Träger der Jugendhilfe.
Das Qualitätsmanagement-Modell der Region. Heilbronn-Franken.
In: EREV-Schriftenreihe, Sonderausgabe Juli 1999

11.4 Auszüge aus dem Sozialgesetzbuch (SGB VIII)

§ 78 a SGB VIII: Anwendungsbereich

- (1) Die Regelungen der §§ 78 b bis 78 g gelten für die Erbringung von
1. Leistungen für Betreuung und Unterkunft in einer sozialpädagogisch begleiteten Wohnform (§ 13 Abs. 3),
 2. Leistungen in gemeinsamen Wohnformen für Mütter/Väter und Kinder (§ 19),
 3. Leistungen zur Unterstützung bei notwendiger Unterbringung des Kindes od. Jugendlichen zur Erfüllung der Schulpflicht (§ 21 Satz 2),
 4. Hilfe zur Erziehung
 - a) in einer Tagesgruppe (§ 32),
 - b) in einem Heim oder einer sonstigen betreuten Wohnform (§ 34), sowie
 - c) in intensiver sozialpädagogischer Einzelbetreuung (§ 35), sofern sie außerhalb der eigenen Familie erfolgt,
 5. Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche in
 - a) anderen teilstationären Einrichtungen (§ 35 a Abs. 1 Satz 2 Nr. 2 Alternative 2),
 - b) Einrichtungen über Tag und Nacht sowie sonstigen Wohnformen (§ 35 a Abs. 1 Satz 2 Nr. 4),
 6. Hilfe für junge Volljährige (§ 41), sofern diese den in Nummern 4 und 5 genannten Leistungen entspricht, sowie
 7. Leistungen zum Unterhalt (§ 39), sofern diese im Zusammenhang mit Leistungen nach den Nummern 4 bis 6 gewährt werden; § 39 Abs. 2 Satz 3 bleibt unberührt.
- (2) Landesrecht kann bestimmen, dass die §§ 78 b bis g auch für andere Leistungen nach diesem Buch sowie für vorläufige Maßnahmen zum Schutz von Kindern und Jugendlichen (§§ 42, 43) gelten.

§ 78 b SGB VIII: Voraussetzungen für die Übernahme des Leistungsentgelts

- (1) Wird die Leistung ganz oder teilweise in einer Einrichtung erbracht, so ist der Träger der öffentlichen Jugendhilfe zur Übernahme des Entgelts gegenüber dem Leistungsberechtigten verpflichtet, wenn mit dem Träger der Einrichtung oder seinem Verband Vereinbarungen über
1. Inhalt, Umfang und Qualität der Leistungsangebote (Leistungsvereinbarung),
 2. differenzierte Entgelte für die Leistungsangebote und die betriebsnotwendigen Investitionen (Entgeltvereinbarung) und
 3. Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität der Leistungsangebote sowie über geeignete Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung (Qualitätsentwicklungsvereinbarung) abgeschlossen worden sind.
- (2) Die Vereinbarungen sind mit den Trägern abzuschließen, die unter Berücksichtigung der Grundätze der Leistungsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zur Erbringung der Leistung geeignet sind.
- (3) Ist eine der Vereinbarungen nach Absatz 1 nicht abgeschlossen, so ist der Träger der öffentlichen Jugendhilfe zur Übernahme des Leistungsentgelts nur verpflichtet, wenn dies insbesondere nach Maßgabe der Hilfeplanung (§ 36) im Einzelfall geboten ist.

Übersicht über die im Rahmen der „Initiative Qualitätssicherung“ erschienenen Qs-Hefte

- Qs 1 Evaluation der kulturellen Kinder- und Jugendarbeit**
(Zusammenfassung zur Evaluationsforschung, einschließlich einer kommentierten Auswahlbibliographie der Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung, Remscheid)
- Qs 2 Bundesinitiative Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe**
(Beschreibung der Initiative und von geförderten Einzelprojekten während einer Fachkonferenz im Christlichem Jungenddorf Werte, Bonn)
- Qs 3 Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Jugendverbandsarbeit**
(Bedarf und Anforderungen im Konzept des Controlling und der Selbstevaluation der DLRG-Jugend und des OSS, Frankfurt)
- Qs 4 Qualitätsmanagement in der Jugendverbandsarbeit**
Vorstudie für ein Qualitätssicherungsprojekt in einer KJP-Zentralstelle in Abgrenzung zur ISO 9000 ff. im Jugendhaus Düsseldorf e. V.
- Qs 5 Qualitätssicherung in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe**
(Dokumentation einer Fachtagung des DRK in Nürnberg)
- Qs 6 Qualitätsanforderungen in der Jugendsozialarbeit**
(Teil 1 der Dokumentation einer Fachtagung zu Qualität und Qualitätsstandards der BAG Jugendsozialarbeit, Bonn)
- Qs 7 Qualitätsstandards in der Jugendsozialarbeit**
(Teil 2 der Dokumentation einer Fachtagung zu Qualität und Qualitätsstandards der BAG Jugendsozialarbeit, Bonn)
- Qs 8 Ehrenamtliche Tätigkeit**
(Antwort der Bundesregierung auf die Große Anfrage der Bundestagsfraktion von CDU/CSU und FDP zur ehrenamtlichen Tätigkeit und zu ihrer Bedeutung für unsere Gesellschaft)
- Qs 9 Qualität und Qualitätsstandards**
(Dokumentation einer Fachtagung zu Qualität und Qualitätsstandards in der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung der Akademie Klausenhof, Dingden)
- Qs 10 Qualitätssicherung durch Zusammenarbeit**
(Dokumentation einer Fachtagung über Vernetzung regionaler Initiativen in der Thomas-Morus-Akademie, Bergisch Gladbach)
- Qs 11 Evaluation der sozialpädagogischen Praxis**
(Dokumentation einer Fachtagung der Universität Osnabrück)
- Qs 12 Qualitäts-Controlling eines Trägers der internationalen Jugendarbeit**
(Projektbericht des Internationalen Bildungs- und Begegnungswerkes e.V., Dortmund)
- Qs 13 Prozessorientierte Qualitätssicherung**
in der politischen Bildung durch thematisch zentrierte Evaluation (Konzept der Evangelischen Trägergruppe für gesellschaftspolitische Jugendbildung, Bad Boll)

- Qs 14 Qualität fängt im Vorstand an**
Qualitätsentwicklung in der ehrenamtlichen Vorstandsarbeit
(Bericht der Fachhochschule, Köln)
- Qs 15 Qualität schaffen**
Welches Know-how brauchen Freiwilligen-Agenturen?
(Dokumentation einer Fachtagung der Stiftung „MITARBEIT“, Bonn)
- Qs 16 Ergebnisse des Qualitätssicherungsprozesses im Jugendhaus Düsseldorf e.V.**
(Umsetzung der Vorstudie von Qs 4)
- Qs 17 Keine Qualität ohne Qualifizierung**
(Qualifizierung ehrenamtlichen Engagements im Hessischen Jugendring, Frankfurt)
- Qs 18 Qualitätsmanagement in der Caritas-Jugendhilfe GmbH Köln**
(auf der Grundlage der ISO 9000 ff.)
- Qs 19 Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung**
(Erarbeitet von der Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung, Remscheid)
- Qs 20 Qualitätssicherung im Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten**
(Erarbeitet vom AdB, Bonn)
- Qs 21 Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden**
(Erarbeitet von Dr. Wolfgang Beywl und Frau Ellen Schepp-Winter)
- Qs 22 Qualitätsprodukt Erziehungsberatung**
(Empfehlungen der Bundeskonferenz für Erziehungsberatung e.V., Fürth, zu Leistungen, Qualitätsmerkmalen und Kennziffern)
- Qs 23 Qualitätsprofile verbandlicher Jugendarbeit**
(Dokumentation des Projektes „Zukunftsorientierte Jugendverbandsarbeit“ des BDKJ, Düsseldorf)
- Qs 24 Selbstbewertung des Qualitätsmanagements – eine Arbeitshilfe**
(Ein Konzept betrieblicher Qualitätsfähigkeit in der Erziehungshilfe; erarbeitet von Peter Gerull, Evangelischer Erziehungsverband, Hannover)

Titel und Kurzinformationen zu den Inhalten der Qs-Hefte können über die Homepage des BMFSFJ

<http://www.bmfsfj.de/biblioth/kindjuge/index.htm>

eingesehen werden.

Es ist ferner möglich, dort die Gesamttexte der Hefte einzusehen und herunterzuladen.

Impressum

Herausgeber: Bundesministerium für
Familie, Senioren, Frauen und Jugend
Glinkastraße 18-24
10117 Berlin

Schriftleitung: Wennemar Scherrer
Am Kämpken 24
48163 Münster-Albachten

Satz/Design: 4D Design-Agentur GmbH
51427 Bergisch Gladbach

Druck: Vereinigte Verlagsanstalten Düsseldorf
September 1999

BMFSFJ, Ref. 501 – Glinkastraße 18-24 – 10117 Berlin
Postvertriebsstück G 49161 Gebühr bezahlt

Gedruckt auf chlorfrei wiederaufbereitetem 100 % Recycling-Papier.

Alle Rechte vorbehalten. Auch die fotomechanische Vervielfältigung des Werkes (Fotokopie/Mikrofilm)
oder von Teilen daraus bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers.

ISSN 1430-8371

Hinweis für neue Leserinnen und Leser

Neue Interessenten/Interessentinnen können sich in die Verteilerliste für die künftigen Qs-Hefte eintragen lassen und auch bisherige Hefte bestellen, soweit diese noch verfügbar sind.

Kopiervorlage

An das
Bundesministerium für Familie, Senioren,
Frauen und Jugend – Referat 501 –
Postfach 11 02 07
10832 Berlin

**über Fax Nr.
0 30 – 2 06 55 11 45**

Betr. Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe

Bitte nehmen Sie mich/uns für die Lieferung der künftigen Qs-Hefte mit einem/ ... Ex. in den Verteiler auf.

Von den bisher erschienenen Heften bestelle/n ich/wir die Ausgaben

Nr.:

in den angegebenen Stückzahlen:

Lieferanschrift:

Herrn Frau

.....
Name

.....
Organisation

.....
Straße

.....
Datum

.....
Unterschrift

.....
PLZ Ort