



Bundesministerium  
für Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend

# Leitfaden für Qualitätsbeauftragte

# QS

Nr. 28

Materialien zur  
Qualitätssicherung  
in der Kinder- und Jugendhilfe



Qualität ist  
kein Zufall

# Qs 28

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.

Dieser Leitfaden ist aus einem Projekt des **Diakonischen Werkes Württemberg (DWW)** zur Qualitätsentwicklung entstanden, in dessen Kontext ein Kurs zur Qualifizierung von Qualitätsbeauftragten in Zusammenarbeit mit der **Diakonischen Akademie Deutschland (DAD)** durchgeführt wurde (siehe Seite 101). Die DAD hat seit mehreren Jahren Erfahrung und große Resonanz in der Ausbildung von Qualitätsmanagerinnen für soziale Dienstleistungsunternehmen. Die dargestellten Instrumente und Vorgehensweisen sind im Rahmen vieler Akademiekurse und der Projektpraxis von 30 Einrichtungen der Erziehungshilfe und der Jugendsozialarbeit erprobt.

This guide is the outcome of a quality development project performed by the Diakonisches Werk Württemberg (DWW) involving a course for the qualification of quality management representatives run in collaboration with the Diakonische Akademie Deutschland (DAD) (see page 101). DAD is an established and highly-reputable source of quality management training for social service providers. The instruments and methods described have been tried and tested in the framework of numerous Academy courses as well as in the practice of youth welfare institutions.

*Der Leitfaden wurde erstellt von:*

**Anne Schreyer-Schubert**, Diplom-Sozialpädagogin (FH), Supervisorin (DAD), Systemauditorin (EQ-Zert), Beraterin und Fortbildnerin für Organisationsentwicklung und Qualitätsentwicklung, derzeit tätig als Referentin für Erziehungshilfe, Schulsozialarbeit, Projektmanagerin des QE-Projekts im Diakonischen Werk Württemberg

**Paul Gerhardt Hanselmann**, Sozialarbeiter und Diplom-Pädagoge, Qualitätsauditor, EQA-Assessor. Langjährige Erfahrung in der Jugend- und Behindertenhilfe als Erzieher, Leiter, Referent. Dozent der DAD für Kinder- und Jugendhilfe, systematische Qualitätsentwicklung. Sozialmanagement, Organisationsberatung, Qualitäts- und Projektentwicklung für Einrichtungen und Beratungsdienste der Jugend-, Alten- und Behindertenhilfe.

**Albrecht Friz**, Diplom Sozialpädagoge (FH), Sozialmanager, Systemauditor (EQ-Zert). Selbstständiger Berater für Qualitätsentwicklungsprozesse in sozialen Einrichtungen und Dozent für Qualifizierungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für Aufgaben im Rahmen von Qualitätsentwicklung.

## **Anne Schreyer-Schubert**

Diakonisches Werk Württemberg, Abt. Kinder, Jugend und Familie

Heilbronner Str. 180  
70191 Stuttgart

Telefon: (07 11) 16 56-3 27  
Telefax: (07 11) 16 56-3 29  
E-Mail:  
Schreyer-SchubertA.@diakoniewuerttemberg.de

## **Paul Gerhardt Hanselmann**

Dozent der Diakonischen Akademie (DAD) Deutschland, Büro Stuttgart

Stafflenbergstr. 76  
70184 Stuttgart

Telefon: (07 11) 21 59-3 85  
Telefax: (07 11) 2 36 06 40

## **Albrecht Friz**

Werfmershalde 16  
70190 Stuttgart

Telefon: (07 11) 6 57 47 40  
Telefax: (07 11) 6 57 47 46  
E-Mail: A.Friz@t-online.de

Leitfaden  
für  
Qualitätsbeauftragte

Anne Schreyer-Schubert  
Paul G. Hanselmann  
Albrecht Friz

**Qs**

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

## Vorwort

„Was Qualität ist, bestimmen wir“, las ich kürzlich in der Einladung zum Workshop eines Jugendverbandes. Ich war überrascht über diese Aussage und fragte mich, ob die Organisatoren noch nichts von Kundenorientierung gehört hätten. Schließlich bestimmen in erster Linie die Kunden, was Qualität ist. Doch dann erfuhr ich aus dem Programm, dass während der Veranstaltung Qualitätskriterien erarbeitet werden sollten.

Durch die Auseinandersetzung mit der Frage, woran man die Qualität eines Jugendverbandes erkennen kann, sollten die Vertreter aus den Orts- und Landesverbänden sensibilisiert und motiviert werden, in ihrem Umfeld die Verantwortung für die Qualitätsdiskussion zu übernehmen.

Dieses Qs-Heft geht noch einen Schritt weiter: Es geht von der Entscheidungslage innerhalb einer Organisation oder Institution aus, dass bei ihnen Qualität kein Zufall mehr sein darf. Wir brauchen Menschen, die systematisch beobachten, ob und wie sich die Qualität entwickelt.

Ich begrüße sehr, dass in zunehmenden Maße auch Träger der Jugendhilfe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Übernahme der Aufgaben von Qualitätsbeauftragten gewinnen. Sie sind Katalysatoren, die die Qualitätsentwicklung in ihren Strukturen beschleunigen. Sie beobachten und beeinflussen in diesem Sinne die Prozesse, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Kundenorientierung, letztlich alles, was Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung ausmacht.

Qualitätsbeauftragte haben daher eine wichtige Aufgabe: Durch ihre Moderation und Motivation steuern sie zielbewusst und kontinuierlich den internen Verbesserungsprozess.

Die Diakonische Akademie Deutschlands und das Diakonische Werk in Württemberg bilden seit Jahren Qualitätsbeauftragte aus. Mit diesem Qs-Heft machen sie Mut und zeigen sie auf, dass und wie Qualitätsmanagement der Qualitätsbeauftragten erlernbar ist. Ein Träger, dessen Qualitätsbeauftragte so qualifiziert sind, wird nicht darauf warten müssen, dass Qualität von außen (von wem auch immer) vorgegeben wird. Er wird selbst bestimmen können, was Qualität ist.

Vielleicht werden einige der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus dem oben zitierten Workshop des Jugendverbandes motiviert, sich nicht nur mit Qualitätskriterien auseinander zu setzen, sondern sogar die Aufgaben von Qualitätsbeauftragten zu übernehmen. Sie und alle Leserinnen und Leser ermuntere ich dazu und hoffe, dass die Anregungen dieses Qs-Heftes dabei helfen.



Dr. Sven-Olaf Obst

Referatsleiter für Allgemeine und Grundsatzangelegenheiten der Kinder- und Jugendpolitik im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Inhalt	Seite
Vorwort Dr. Sven-Olaf Obst, BMFSFJ	4
Einstimmung: „Himmel und Hölle“	6
A. Qualitätsentwicklung in der Einrichtung	11
A1 Das Rollenpaket: Position, Rolle, Aufgaben und Ziele der Qualitätsbeauftragten	11
A2 Das Grundlagenpaket: Thema „Qualität“	17
A3 Das Arbeitsfeldpaket: Interessenpartner freie und öffentliche Jugendhilfe	24
B. Instrumente und Werkzeuge der Qualitätsentwicklung	27
B1 Der Werkzeugkoffer „Projektmanagement“	27
B2 Der Werkzeugkoffer „Moderation“	32
B3 Der Werkzeugkoffer „Zielentwicklung und Ergebnisqualität“	36
B4 Der Werkzeugkoffer „Qualitätsverbesserung“	42
B5 Der Werkzeugkoffer „Methoden zur kollegialen Beratung“	66
B6 Der Werkzeugkoffer „Zielgruppenbefragung und Kundenzufriedenheit“	73
B7 Der Werkzeugkoffer „Methoden und Formen der Dokumentation“	78
C. Stationen von Qualitätsentwicklung	82
C1 Vorbereiten und Starten: Ein Qualitätsentwicklungsprojekt im Überblick	82
C2 Verantwortung der Leitung: Leitbild und Qualitätspolitik	83
C3 Das Zentrum der Qualitätsentwicklung: Die Arbeit im Qualitätszirkel	87
C4 Das Netzwerk der Schlüsselprozesse: Entwicklung von Prozesslandkarten	90
C5 Vergleichen und verbessern: Audit, Zertifizierung und Qualitätsmanagement-Konzepte	94
C6 Vom Projekt zum Alltag: Engagement und Stress	97
Impressum/Bestellvordruck	

Liebe Leserinnen und Leser,  
lassen Sie sich von unserem „Faden“ in die Praxis leiten:

Unsere Broschüre ist weder Roman noch Lehrwerk, das von A bis Z gelesen werden muss. In 16 Kapiteln wollen wir Sie in äußerst geraffter Form in Theorie und Praxis der Qualitätsentwicklung einführen. Sie sollen damit kompakte Informationen und konkrete Hilfestellung für Ihre aktuelle Praxissituation bekommen. Schmökern erwünscht, Querleser/-innen sind herzlich eingeladen.

In Abschnitt A informieren wir Sie über die grundsätzlichen Fragestellungen der Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe. Im Teil B finden Sie sieben Werkzeugkoffer mit Instrumenten und Methoden zum Ärmelaufkrempeln und Loslegen. Im Teil C beschreiben wir Phasen des Einführungsprozesses von Qualitätsentwicklung vom Leitbild bis zur Zertifizierung.

Unser ABC-Material ist aus der Praxis gewonnene Erfahrung, ein Konzentrat aus zahlreichen Qualifizierungskursen und Praxisprojekten. Deshalb an dieser Stelle unser Dankeschön an all die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit uns diese Erfahrungen gesammelt und reflektiert haben und ohne die dieser Leitfaden nie hätte entstehen können.

Das Autorenteam

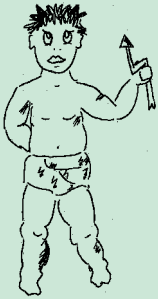


**Wollen Sie in die Qualitätshölle?** Halten Sie sich bei der Einführung der QE einfach an die Anweisungen der linken Spalte. Sie werden es garantiert schaffen, dass Ihre Einrichtung vom „QE-Virus“ geheilt wird und Sie sich endlich wieder wichtigeren Dingen zuwenden können. Beispielsweise dem Ausbau und der Nutzung des leerstehenden Geländes Ihrer Einrichtung als Golfplatz. (Denn eigentlich wollten Sie Anwesenverwalter werden und nicht QB.)

**Falls Sie aber doch in den Qualitätshimmel kommen wollen,** empfehlen wir Ihnen das 10-Punkte-Programm der rechten Spalte. Wenn Sie dies berücksichtigen, gelingt es Ihnen, in Ihrer Einrichtung ein Qualitätssystem einzurichten, das von vielen Mitarbeiter/-innen getragen wird und das (nebenbei) sogar Spaß machen wird.

Hölle	Himmel
<p>1. Das war eine gute Idee, Sie zur Qualitätsbeauftragten zu machen! Endlich haben Sie die Möglichkeit, in Ihrer Einrichtung Ihr eigenes Königreich aufzubauen. Sie als Qualitätsbeauftragte jonglieren alles – auch für Ihren Chef. So entlasten Sie ihn am besten, das fördert Ihr Verhältnis zu ihm und Sie können machen, was sie wollen. Der Trägerverein braucht schon gar nichts davon zu wissen, die haben ohnehin keine Kompetenz im Hinblick auf das Thema.</p>	<p>1. Welch ein Glück! Ihnen ist es gelungen, Ihre Leitung zu motivieren (manchmal ist dies ja auch selbstverständlich), sich selbst ausführlich über Qualitätsmanagement zu informieren (das Beste war der Besuch bei einer Fortbildung zum Thema). Seitdem kann Ihre Leitung wirklich einschätzen, welchen Nutzen QM Ihrer Einrichtung bringen kann, was sie selbst leisten muss und wieviel Ressourcen für den Prozess gebraucht werden. Und jetzt ist es ein Leichtes, das Vorhaben mit dem Träger und anderen relevanten Personen abzustimmen.</p>
<p>2. Sie als QB und die auserwählten Mitarbeiter/-innen Ihres Zirkels sind stolz, dass sie bei einer so wichtigen Sache überhaupt mitmachen dürfen. Sie arbeiten selbstverständlich in Ihrer Freizeit oder nebenbei im Qualitätszirkel mit. Sie brauchen dazu keine zusätzliche Arbeitszeit. Auch der Arbeitsauftrag kann so ständig für aktuelle Anforderungen veränderbar und offen bleiben. Und besuchen Sie auf keinen Fall eine Fortbildung, das kostet Sie zuviel Zeit. Außerdem wissen Sie ohnehin, wie QM geht.</p>	<p>2. Sie als QB haben einen klaren Arbeitsauftrag und eine Freistellung in der Phase der Einführung von circa 50 Prozent (dies variiert natürlich je nach Größe der Einrichtung). Sie besuchen eine Fortbildung, um das Handwerkszeug zu lernen und sich mit anderen QBs auszutauschen.</p>

QB = Qualitätsbeauftragte  
 QE = Qualitätsentwicklung  
 QM = Qualitätsmanagement



Zeichnung: Jule Schubert

### Hölle

3. Sie gründen einen geheimen Qualitätszirkel, an dem Mitarbeiter/-innen erst nach einem Vorgespräch mit Ihnen überhaupt zugelassen werden. Je weniger Mitarbeiter/-innen vom Thema wissen und involviert sind, desto leichter und konfliktfreier lässt sich das Ganze abarbeiten. Sie wissen schon lange, dass Partizipation eigentlich eine Leerformel ist. Qualitätsentwicklung ist zwar gesetzlich vorgeschrieben, aber letztlich zu kompliziert und praxisuntauglich. Sie als OB machen das unbedingt Notwendige im überschaubaren Kreis mit den Leuten, mit denen Sie können.

4. Ihnen gelingt es zu verhindern, dass irgendwelche Informationen nach außen dringen: durch die Androhung von schärfsten Sanktionsmaßnahmen oder Liebesentzug. Sie tragen dazu bei, indem Sie alles möglichst informell halten und nichts delegieren. Außerdem sind Sie ja der Experte, der schon alles regelt und ausarbeitet. Weder eine externe Berater/-in noch Vertreter Ihrer Kooperationspartner haben etwas in der Einrichtung verloren. Geschnüffelt wird nicht. Nach so vielen Jahren kennen Sie „Ihren“ Laden am besten. Und Sie wissen auch, was läuft, und was nicht.

5. Sie arbeiten nach dem Motto: Der Weg ist das Ziel. Sie wollen sich als Einrichtung einfach auf den Prozess einlassen. Zielvorgaben und geklärte Verantwortlichkeiten könnten nur dazu führen, dass sie überprüft werden, und wer will das schon. Das würde zu völlig falschen Einschränkungen potenzieller Möglichkeiten führen. Wer weiß schon heute, wo wir in einem Jahr stehen werden?

### Himmel

3. Sie beginnen mit einer motivierenden Informationsveranstaltung, an der viele Mitarbeiter/-innen teilnehmen können. Ihnen ist es möglich, die Inhalte und Form mit einer externen Berater/-in abzustimmen. Ziele, Struktur, Entscheidungs- und Informationswege während der Projektphase werden deutlich dargestellt. Sie beteiligen möglichst viele Mitarbeiter/-innen in den verschiedenen Phasen des Projekts. Sie nutzen deren Fähigkeiten und Kenntnisse, denn sie wissen am besten wo es brennt, da Sie Expertinnen für ihre Arbeit sind. Den Mitarbeiter/-innen ist klar, wo sie sich beteiligen und wo sie mit Verbesserungen in ihrer Arbeit rechnen können.

4. Sie bekommen für den Einführungsprozess die Unterstützung einer externen Beraterin. Diese kann problematische Punkte im Projektverlauf und in der Einrichtung ansprechen, weil sie nicht in das Gesamtsystem involviert ist. Sie klären Schnittstellen, wo Sie mit anderen Kooperationspartnern zusammenarbeiten (zum Beispiel Hilfeplanung, Aufnahme) sollten. Beziehen Sie diese in die entsprechenden AGs oder Qualitätszirkel ein.

5. Die Leitung entwickelt in Zusammenarbeit mit Ihnen klare Ziele für die Einführungsphase (weniger ist mehr!) und kalkuliert in etwa die notwendigen Ressourcen (Zeit, Geld, Mitarbeiterinsatz etc.). Sie sorgt dafür, dass diese Ressourcen bereitgestellt werden.



**Hölle**

6. Ein ansprechendes Informationsblatt oder irgendwelche aussagekräftigen Materialien zu QE brauchen Sie gar nicht erst zu entwickeln. Mitarbeiter/-innen haben keine Zeit, so etwas zu lesen, sondern schließlich Wichtigeres zu tun, nämlich sich um die Kinder und Jugendlichen zu kümmern.

Termine für die Arbeitstreffen der Qualitätszirkel werden informell, aktuell passend ausgemacht, wenn möglichst Wenige der Beteiligten anwesend sind. Das Thema und die Tagesordnung werden selbstverständlich erst vor Ort bekanntgegeben. Alles andere wäre Zeitverschwendung. Wer wann irgendwelche Entscheidungen trifft, bleibt im Dunkeln, bzw. die Leitung behält sich das letzte Wort vor. Die hat ja auch die Verantwortung.

7. Natürlich gestalten Sie einen schönen Projektplan, in dem Sie sich ganz viel vornehmen. Sie wissen aus Erfahrung, dass der Mensch nur unter Druck richtig ans Arbeiten kommt. Und den kann man dadurch gut herstellen. Zum anderen wissen Sie aus Erfahrung, dass alles nicht so heiß gegessen wird, wie es gekocht wird. Und Ihre Planung wird in einem halben Jahr ohnehin keinen mehr interessieren.

8. Sorgen Sie dafür, dass getroffene Entscheidungen und Qualitätsregelungen nicht unbedingt umgesetzt werden. Das würde Sie nur einengen. Heutzutage muss man flexibel und für immer neue Impulse und Lösungen offen bleiben. Die Mitarbeiter/-innen sind schon genug gestresst von Formalitäten.

Eigentlich ist schon viel geschafft, wenn Sie schöne Ablaufdiagramme oder noch schönere Leitsätze der Leitung für die nächste Ausgabe Ihrer Einrichtungszeitung vorlegen können. (Aber bitte in Farbe!)

**Himmel**

6. Sie verständigen sich über gemeinsame Begrifflichkeiten und richten ein systematisches Informationssystem ein, in dem in allen Phasen des Prozesses breit informiert wird (zum Beispiel Infobrief, Lesecke, Beschwerde-/Vorschlagswand, regelmäßige Information bei Besprechungen). Dazu gehört auch, dass der Weg von der Erarbeitung, über die Inkraftsetzung bis zur Umsetzung und das Treffen von Entscheidungen für alle Mitarbeiterinnen nachvollziehbar ist.

7. Sie lassen sich Zeit und Sie nehmen sich die notwendige Ruhe für die Planung. Sie wissen, hier investierte Zeit zahlt sich nachher doppelt aus. Sie kalkulieren auch Pausen und Unterbrechungen (Ferienzeiten) in Ihre Planung mit ein. Sie rechnen mit dem Unvorhergesehenen. Es ist für Sie und Ihre Kolleginnen ein gutes Gefühl, im Zeitplan zu sein und Ihre Ziele zu erreichen.

8. Sie wissen, dass dies eigentlich selbstverständlich ist, aber es wird doch so oft im allgemeinen Trubel des Alltags vergessen: Es gelingt Ihnen, Ihren Mitarbeiter/-innen regelmäßig eine Rückmeldung über ihre Arbeit und deren Ergebnisse zu geben. Sie sorgen dafür, dass die Ergebnisse der Qualitätszirkel von der Leitung verabschiedet werden. Sie nehmen sich viel Zeit für diese Umsetzung, weil Sie wissen: Entscheidend ist, was in der Praxis bei den Kunden ankommt.



Zeichnung: Jule Schubert

### Hölle

9.  
Es ist gut, wenn Sie als QB eine Schwäche für die Arbeit am Computer haben, denn Sie werden in Zukunft immer mehr Zeit vor dem Bildschirm verbringen. Sie haben mit Qualitätsentwicklung ein Instrument in der Hand, mit dem Sie Ihre Einrichtung mit einer Flut von Papier überziehen können. Sie sind der Herr der Dokumente und es gelingt Ihnen (in sicherer Distanz zu Mitarbeiter/-innen, Kindern und Jugendlichen), die Arbeit per Daten in den Griff zu bekommen.

10.  
Falls Ihre engagierten Qualitätsbemühungen in Ihrer Einrichtung wider Erwarten bei Ihren Kolleginnen mit nervender Kritik und unsachlichem Gemecker gewürdigt werden, veranlassen Sie, dass Ihr Chef einmal mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern essen geht oder veranstalten Sie eine Qualitätsfete unter dem Motto „Keine Diät, sondern Qualität“. Wenn die Mitarbeiter/-innen dann immer noch keine Ruhe geben, laden Sie einen hochkarätigen Berater/-in, möglichst aus einem industriellen Consultbüro, ein, der einen hochkompetenten Vortrag über QM hält, den keiner versteht. Dann merken die Mitarbeiter/-innen, dass QM eine Sache von Experten ist.

### Himmel

9.  
Ein erstes großes Aha-Erlebnis war für viele Mitarbeiter/-innen (und die Leitung!), was eigentlich schon alles in Ihrer Einrichtung an Standards und Checklisten erarbeitet wurde, aber in irgendwelchen Ordnern und Gruppen dahinvegetierte. Sie führen die Dinge zu einem übersichtlichen Organisationshandbuch zusammen. Von den Qualitätszirkeln gibt es knappe, aber eindeutige Protokolle. Aus allen Dokumenten in Ihrer Einrichtung ist ersichtlich, wann sie in Kraft gesetzt wurden und ob sie noch gültig sind. Man kann den Dokumenten wieder trauen und arbeitet mit ihnen im Alltag.

10.  
Ein großer Tag, ein großes Fest. Die Meilensteine Ihres Projekts begehen Sie in Ihrer Einrichtung mit Festen und Feiern. Die an der Arbeit Beteiligten freuen sich schon auf diesen Tag. Die Festkultur Ihrer Einrichtung ist mittlerweile bekannt, was nicht heißt, dass sie besonders aufwendig oder ausgefallen ist. Ihre Feste sind „nur“ echt und dicht – denn es gibt ja wirklich etwas zu feiern. Qualitätsentwicklung ist ein Abenteuer und macht Spaß.

### Little-Technik:

Diese Form, in der die beiden 10-Punkte-Programme dargestellt sind, wird „Little-Technik“ genannt und eignet sich als Übung am Anfang eines QM-Prozesses sehr gut, um Fehler in der Planung und Durchführung zu vermeiden. Die Einstiegsfragestellung kann sich zum Beispiel darauf beziehen, welche Pleiten, Pech und Pannen bei einem QE-Projekt passieren können. In einem Brainstorming wird dann alles auf Karten gesammelt, anschließend kann man Überbegriffe suchen. Wenn Sie dann die Themen positiv wenden, haben Sie wichtige Regeln für die Durchführung Ihres Projekts bereits gefunden (siehe B4 „Werkzeuge“).

## A1 Das Rollenpaket: Position, Rolle und Aufgaben der Qualitätsbeauftragten

### 1. Woher kommt die Qualitätsbeauftragte?

In jeder Organisation, die Qualitätsmanagement entwickelt, muss es mindestens eine Person geben, welche die Aufgabe einer Qualitätsbeauftragten wahrnimmt. Für den Fall ihres ungeplanten Ausfalls (zum Beispiel wegen Krankheit) sollte außerdem eine Stellvertretung benannt werden.

Keine Qualitätsentwicklung ohne Qualitätsbeauftragte.

In großen Einrichtungen wird dies auf einer ganzen Stelle geleistet, in kleineren Einrichtungen wird eine Mitarbeiterin stundenweise damit beauftragt (mit einer gewissen Entlastung von bisherigen Aufgaben). In größeren Einrichtungen ist es sinnvoll, eine Person der mittleren Leitungsebene zu wählen, die in der Hierarchie Vertrauen nach unten und oben hat.

Die oberste Leitung trägt die Verantwortung und hat den Willen zur Qualitätsentwicklung.

Grundsätzlich empfehlen wir, für die Funktion der Qualitätsbeauftragten eine Person **innerhalb** der Einrichtung zu wählen. Damit wächst und verbleibt das Know-how in der Organisation. Dies spricht aber (besonders in der Einführungsphase) keinesfalls gegen eine zusätzliche Beratung von außen. Die Außensicht durch die Beraterin erweitert den Blick und bringt (noch in der Organisation fehlendes) Fachwissen ein.

### 2. Wo ist der richtige Platz in der Organisation?

Die Ebenen und Funktionen spielen in jedem QM-System und bei jedem QM-Einführungsprojekt eine gewichtige Rolle:

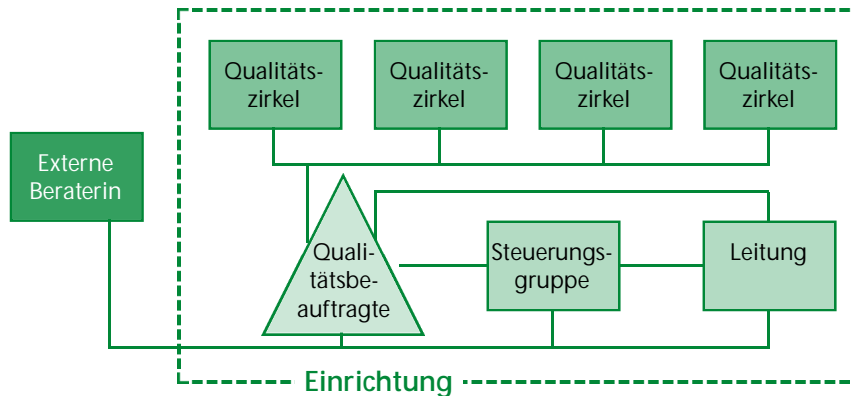
Die Mitarbeiter/-innen wollen die Qualität entwickeln, umsetzen und verbessern.

- die oberste Leitung,
- die Mitarbeiterinnen, die Qualität entwickeln, umsetzen und verbessern wollen,
- und auf jeden Fall Sie als Qualitätsbeauftragte.

Wird Qualitätsentwicklung als Projekt eingeführt, entsteht neben der normalen Organisationsstruktur eine eigene (vorübergehende) Projektstruktur mit einer Steuerungsgruppe, den Qualitätszirkeln, der Qualitätsbeauftragten und, in der Regel, mit der externen Beraterin (siehe Kapitel B1 – „Projektmanagement“).

Wenn Sie zur Qualitätsbeauftragten berufen oder gewählt worden sind, wo ist dann Ihr richtiger Platz im System Ihrer Organisation?

Zwei Punkte sind hierfür entscheidend:  
Einerseits ist die Entwicklung und Sicherung von Qualität eine originäre Führungsaufgabe,  
andererseits kann sie aber nur gelingen, wenn die Fähigkeiten aller Mitarbeiter/-innen einbezogen werden.



Tafel 1: Standort der Qualitätsbeauftragten

In diesem Spannungsbogen steht das gesamte Thema Qualität und somit auch Ihre Position als Qualitätsbeauftragte: Sie nehmen der Leitung nicht die Verantwortung für die Qualität ab, Sie entlasten diese aber, indem Sie einzelne Maßnahmen mit Mitarbeiterinnen umsetzen. Sie entwickeln nicht an Stelle der Mitarbeiterinnen die Qualität, sondern Sie gestalten mit ihnen den gemeinsamen Prozess.

Die QB braucht eine Stabsstelle.

So haben Sie als Qualitätsbeauftragte eine herausgehobene, aber keine bestimmende Position. Ihre Stelle ist als **Stabsstelle** mit den für Ihre Aufgaben notwendigen Entscheidungskompetenzen ausgestattet. Sie kooperieren und entwickeln mit der Leitung und den Mitarbeitern, Sie entscheiden aber nie über Qualitätsstandards.

### 3. Was sind die Auswahlkriterien für eine Qualitätsbeauftragte?

Die Position in der Einrichtung zeigt, dass Sie als Person Akzeptanz bei Mitarbeiter/-innen, Träger und Leitung haben müssen. Sie sollten eine gute Kenntnis der Arbeitsinhalte (Fachlichkeit) haben; es ist günstig, wenn Sie seit längerer Zeit in der Einrichtung arbeiten und die Eigen- und Besonderheiten Ihrer Organisation kennen. Sie müssen auf jeden Fall Motivation und Engagement für diese Funktion mitbringen.

Aus Ressourcengründen sind Personen mit übergeordneten Aufgaben (zum Beispiel Fachdienste oder Bereichsleiterinnen) besonders für diese Funktion geeignet. Sollten Sie eine Person mit ausschließlichen Leitungsfunktionen sein, werden Sie Mühe haben, die notwendige Nähe und Akzeptanz bei den Mitarbeiter/-innen an der Basis zu bekommen.

4. Welche Haltung, welche Fähigkeiten und welches Wissen braucht die QB?

**Wichtige Elemente für die persönlichen Haltung der Qualitätsbeauftragten sind:**

- Vertrauen in das Wissen, Können und Verbesserungsmöglichkeiten der Mitarbeiter/-innen an der Basis,
- kooperatives Denken und Handeln,
- Veränderungs- und Lernbereitschaft,
- positive Haltung zum Lernen durch Versuch und Irrtum (Fehlerkultur!).

**Es ist eine breite Palette an Fähigkeiten, die von Ihnen im Rahmen Ihrer Aktivitäten als QB abgerufen werden kann:**

- Moderieren von Gruppenprozessen,
- Geschick im Planen und Organisieren von komplexen Prozessen,
- Präsentation von Vorhaben und Ergebnissen in Wort, Bild und Sprache,
- Überzeugungs- und Motivationskraft,
- Konfliktfähigkeit und Belastbarkeit (ein „langer Atem“).

**Dazu kommen die kognitiven Qualifikationen, das notwendige Fachwissen:**

- Wissen über Vorgaben, Abläufe und Probleme des jeweiligen Bereichs sozialer Arbeit,
- Wissen über Inhalte und Methoden des Qualitätsmanagements.

Keine Bange! Keine Qualitätsbeauftragte wird diese Fähigkeiten bei Antritt dieses Jobs besitzen, und sie muss es auch nicht! Ein Drittel der Fähigkeiten bringen Sie mit, das zweite Drittel lernen Sie durch Weiterbildung und in das letzte Drittel wachsen Sie durch Erfahrung hinein. Das bedeutet, dass Sie als QB Lernbereitschaft und Lernfähigkeit mitbringen müssen und dass Ihnen die Leitung ausreichend Freiraum für eine ausführliche Qualifizierung zur Qualitätsbeauftragten bereitstellen muss.

Zudem kann Ihnen Unterstützung von außerhalb der Einrichtung eine große Hilfe sein: Eine Begleitung durch eine externe Beraterin stellt die Fachlichkeit und den nicht ins System verwickelten Außenblick sicher, ein kontinuierlicher Austausch mit Qualitätsbeauftragten anderer Einrichtungen hilft Ihnen bei der Rollenklärung und -gestaltung und wirkt entlastend und bereichernd.



### 5. Was sind die Aufgaben und Tätigkeiten der QB?

Die QB muss die Einführung von Qualitätssystemen

- organisieren und koordinieren,
- aufrechterhalten und
- weiterentwickeln.

Diese Aufgaben lassen sich in verschiedene Tätigkeiten aufgliedern:

#### QB als Geschäftsführerin der Steuerungsgruppe

- Mitarbeit in der Steuerungsgruppe und Organisation der Umsetzung der Beschlüsse
- Mitarbeit bei der Entwicklung der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele
- Koordination und Planung des Einführungsprozesses in der Einrichtung zusammen mit der externen Beraterin (siehe Kapitel B1 – „Projektmanagement“)
- Auswahl und Schulung der Moderatorinnen und Moderatoren einzelner Qualitätszirkel gemeinsam mit der Lenkungsgruppe
- Koordination der Arbeit der Qualitätszirkel, Entgegennehmen ihrer Ergebnisse und Weiterleitung an die Steuerungsgruppe

#### QB als Beraterin der Qualitätszirkel

- Koordination der Entwicklung und Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen (zum Beispiel in Qualitätszirkeln)
- Unterstützung der Aktivitäten der Qualitätszirkel und Verbindung zur Steuerungsgruppe
- Beratung der Moderatorinnen und Moderatoren der Qualitätszirkel in ihrer Arbeit

#### QB als Fortbildnerin in Sachen Qualität

- Beispielhafte Durchführung von Qualitätszirkeln mit Moderatoren (Ausbildung und Beratung der Moderatorinnen und Moderatoren im Hinblick auf Wahl und Anwendung der geeigneten Methoden zur Lösung der Probleme)
- Beratung und Qualifizierung der Mitarbeiter/-innen bei der Steuerung von Zielfindungsprozessen, Erhebung von Kundenbedürfnissen, Anwendung von Werkzeugen und Organisation der Dokumentation, Evaluation von Prozessen

#### QB als Organisatorin der Dokumentation

- Aufbereitung der Ergebnisse der Qualitätszirkel und Koordination der Dokumentation
- Strukturierung und Organisation der Handbucharstellung
- Koordination und Überprüfung von durchgeführten Änderungen an der Dokumentation

#### QB als Verantwortliche für Information

- Entwicklung eines Informationskonzepts
- Installierung eines Informationssystems und regelmäßige Überprüfung seiner Leistungsfähigkeit
- Gewährleistung des Informationssystems und der transparenten Entscheidungswege in der Einrichtung

#### QB als Koordinatorin von Audits und Zertifizierungen

- Koordination und Durchführung von internen Verbesserungsgesprächen (Audits)
- Ansprechpartner für die externe Zertifizierungsorganisation (wenn dies beabsichtigt wird)

## 6. Konflikte und Konkurrenz mit Leitung und Mitarbeiter/-innen?

Hier eine Aufzählung von Stolpersteinen und Fallstricken, die Ihnen auf dem Weg der Einführung von Qualitätsentwicklung begegnen können:

### ❑ Schwache Leitung – starke QB

Wenn die Leitung einer Einrichtung im Hinblick auf die Qualitätsentwicklung nicht die Gesamtverantwortung wahrnimmt, entsteht ein Machtvakuum, das leicht von einer engagierten QB ausgefüllt wird. Es entsteht Konkurrenz und entsprechendes „Gerangel“ zwischen Leitung und QB (zum Beispiel können Verbesserungsvorschläge der QB von der Leitung als Kritik empfunden werden).

### ❑ Nicht interessierte Leitung – engagierte QB

Die Leitung hat keine Zeit, sich „auch noch“ mit Qualitätsentwicklung zu beschäftigen. Sie delegiert Qualitätsentwicklung an die QB. („Machen Sie, Sie haben mein volles Vertrauen“.) In diese Rolle gedrängt, kann die QB leicht zur „heimlichen Leitung“ werden, weil viele Verbesserungsmaßnahmen im Kontakt mit geschäftsführenden Aufgaben stehen, oder entwickelte Prozesse werden nicht realisiert, weil die Leitung sie nicht in Kraft setzen will.

### ❑ Die pflegende QB

Die überaus engagierte QB entwickelt und pflegt im Alleingang die Qualität in allen Bereichen. Die Qualitätszirkel werden nicht ernst genommen. Es entsteht zwar ein wunderschönes Handbuch, umgesetzt wird aber von den Mitarbeiterinnen an der Basis wenig. Sie können sich mit den Ergebnissen nicht identifizieren. Deshalb: Die QB sollte nur bereichsübergreifende und zentrale Aufgaben innerhalb des Qualitätssystems wahrnehmen.

Viele Fehler sind nicht zu vermeiden, manche schon.

### ❑ Die alleingelassene QB

Die QB erfährt keine eindeutige Unterstützung durch die Haltung der Leitung. Sie hat zwar den Auftrag zur Gestaltung der Qualitätsentwicklung, aber sie ist auf die Beteiligung der Mitarbeiter/-innen angewiesen. (Sie soll, und das ist wichtig, keine Weisungsbefugnis haben.) Besonders in Konfliktsituationen und schwierigen Phasen kann sich die QB auf einsamem Posten wiederfinden. Hier muss ihr die Leitung klar und eindeutig den Rücken stärken.

### ❑ Die QB hat keine Zeit

Die QB hat keine oder zu wenig Freistellung. Der Kontakt zwischen QB und den Qualitätszirkeln ist schwach. Sie hat keine Zeit, die Gruppen und ihre Moderatorinnen und Moderatoren zu begleiten. Sie wird von den Ergebnissen der Zirkel überrascht, die sie womöglich fachlich nicht akzeptieren kann. Der Informationsfluss in der Einrichtung wird nicht aufrecht erhalten oder engagierte Mitarbeiter/-innen erhalten keine Rückmeldung für Ihre Arbeitsergebnisse. Die Enttäuschung bei den Mitarbeiterinnen ist groß und ihre Motivation schwindet.

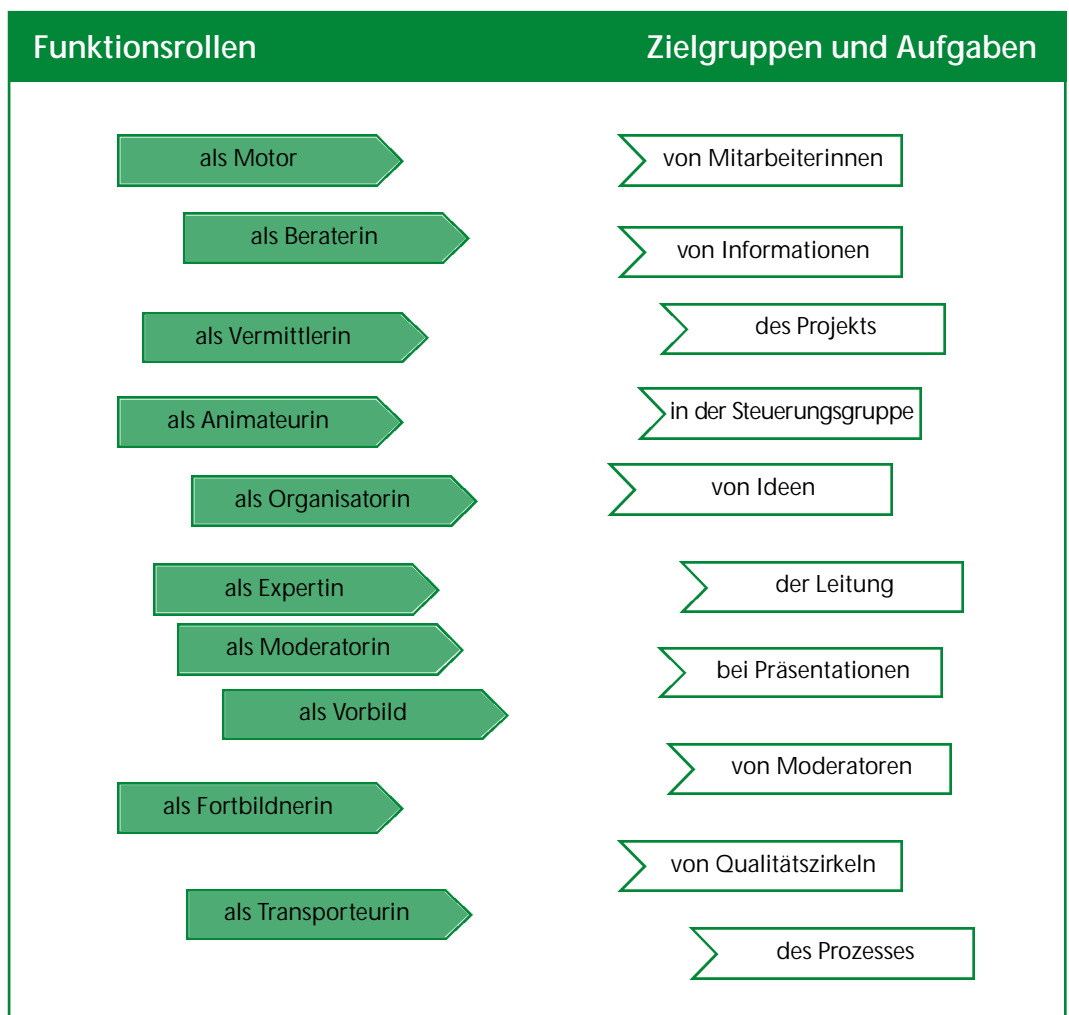


### 7. Das Rollenspiel: QB zwischen Motor und Mentor

Im Folgenden eine spielerische Übung mit einer Sammlung von Funktionsrollen, in denen Sie als Qualitätsbeauftragte im Rahmen „Ihrer“ Qualitätsentwicklung auftauchen können.

Ordnen Sie bitte jeweils eine Funktionsrolle einer Zielgruppe bzw. Aufgabe zu (es gibt mehrere richtige Lösungen, aber: Alle Begriffe müssen zugeordnet sein).

Als QB haben Sie einen abwechslungsreichen Job.



Lösungsvorschlag für das Rollenspiel siehe Seite 22 unten.



## A2 Das Grundlagenpaket: Thema „Qualität“

### 1. Was ist Qualität?

Das ist eine gute Frage. Das Wort „Qualität“ geht uns locker über die Lippen. Jeder spricht davon. Aber meinen wir damit auch immer dasselbe? Wenn Sie als QB Ihre Arbeit in Ihrer Einrichtung beginnen, halten wir es für wichtig, dass Sie sich auf gemeinsame Begrifflichkeiten für Ihre Qualitätsentwicklung einigen.

Begriffe müssen auf einen Blick für alle Mitarbeiterinnen verständlich sein.

Der Begriff „Qualität“ hat verschiedene Dimensionen, beispielsweise:

#### Qualität ist relativ.

„Qualität“ ist ein neutraler Begriff über die Beschaffenheit einer Sache oder Leistung. Man kann von einer einfachen oder einer Spitzenqualität sprechen.

#### Qualität heißt, Erwartungen erfüllen.

Wir können Standards aushandeln (einfache, gehobene, besondere Qualität) und uns als Kunde darauf verlassen, dass in der Packung drin ist, was draufsteht. Dies schafft Vertrauen und Sicherheit. Hier hat der Begriff „Qualitätssicherung“ seinen Platz (Gewährleistung ist die korrekte Übersetzung).

#### Qualität kann immer besser werden.

Hinter dem Begriff der „Qualitätsentwicklung“ steht die Annahme, dass sie immer weiter entwickelt werden kann. Wir können weiter zu immer besserem fachlichen Arbeiten streben. Fehler, Kundenbeschwerden und Pannen werden im QM als Chancen zur Verbesserung gesehen und nicht mehr als persönliches Versagen.



Tafel 2: Input - Output - Putput

Im Gegensatz zur wirtschaftlichen Produktion gibt es Besonderheiten in der sozialen Arbeit, die bei der Beschäftigung mit dem Thema Qualität zu berücksichtigen sind.

#### Die Qualität entsteht nur in Kooperation.

In der Kinder- und Jugendhilfe ist die „Hilfe“ (die Leistung) nur in einer intensiven Zusammenarbeit mit den Kindern, Jugendlichen und Eltern zu erbringen. Dies nennt man auch das „uno-actu“-Prinzip, das heißt, die Produktion fällt mit dem Verbrauch zusammen. Wir als Profis sind auf den optimalen Ressourceneinsatz unserer Klienten angewiesen.

#### Zusammenarbeit mit Zahler und Nutzer.

In unserer Arbeit bezahlen nicht die Jugendlichen oder deren Eltern unsere Leistungen, sondern der Staat via Kostenträger Jugendamt. Wir haben also verschiedene Kooperationspartner, mit denen wir über Qualität und Kosten verhandeln müssen, und wer hier wie „Kunde“ und damit „König“ sein kann, ist ein oft nicht einfacher Aushandlungsprozess.

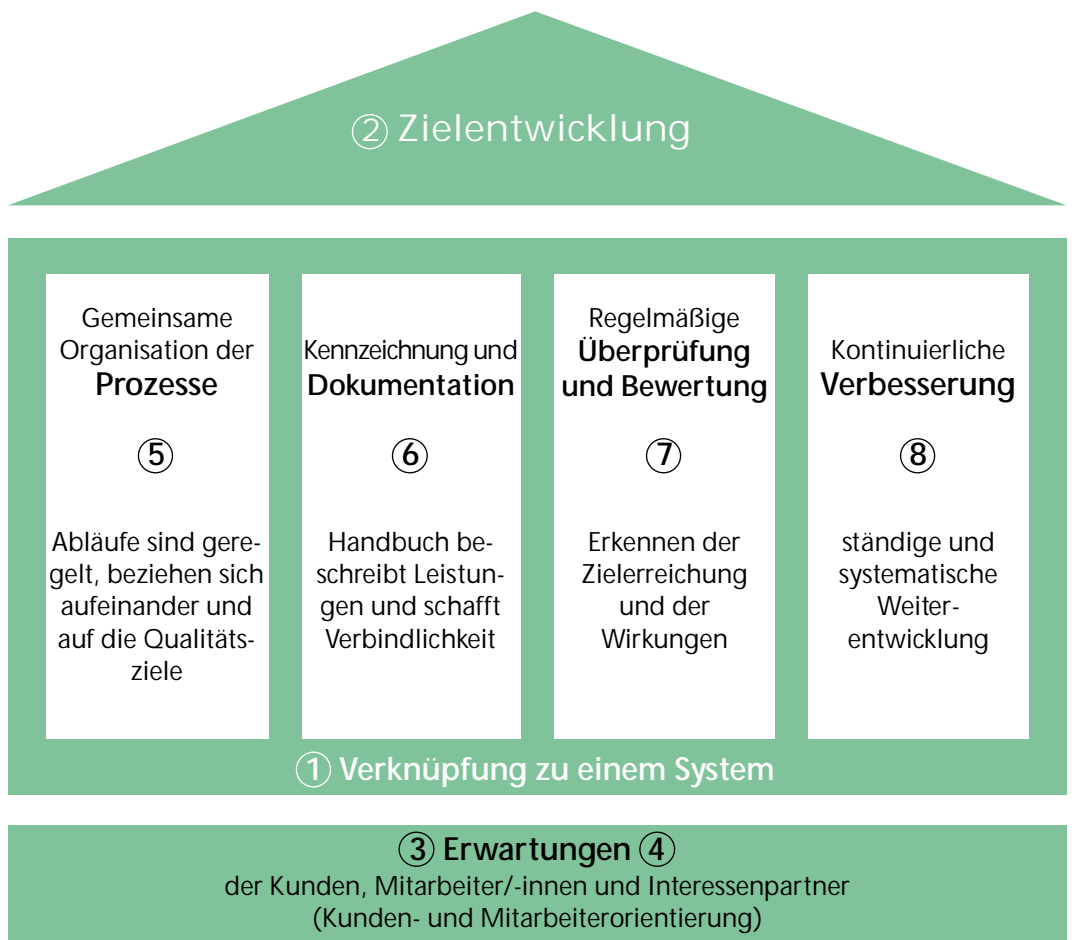
### Unser Definitionsvorschlag

„Qualität ist eine relative Größe und lässt keine allgemein gültigen Definitionen zu. In der Jugendhilfe wird Qualität von den Beteiligten im Hinblick auf bestimmte Ziele ausgehandelt, definiert und beurteilt. Qualität ist ferner die kompetente Anwendung professionellen Wissens, die aktuelle Forschungsergebnisse miteinbezieht.“<sup>2</sup>

### 2. Was ist das Neue an der „Qualitätsdiskussion“ in der Jugendhilfe?

Sie liegen schon richtig, wenn Sie spüren, dass Qualitätsentwicklung nichts völlig Neues in der Jugendhilfe ist. Schon immer hat sich die Profession sozialer Arbeit um Weiterentwicklung und Verbesserung bemüht. Es gibt eine ganze Reihe von Instrumenten und Methoden, die dies gewährleisten: Erziehungs- und Hilfeplanung, klientenzentrierte Gesprächsführung, Systemische Beratung, Supervision und anderes mehr. Sie sehen, wieder einmal muss das Rad nicht neu erfunden werden.

Aber es gibt einige Aspekte in der Qualitätsdebatte, die sich lohnen genauer anzuschauen. Wir haben acht Punkte herausgefunden.



Tafel 3: Systematische Qualitätsentwicklung

<sup>2</sup> Aus den Leitlinien zur QE in der diakonischen Jugendhilfe Württemberg

**① Systematische Qualitätsentwicklung**

Es gibt in Einrichtungen und Diensten der Jugendhilfe viele wichtige Verbesserungsaktivitäten. Doch gibt es wenige Einrichtungen, in denen die dort entwickelten Konzepte, Regelungen, Abläufe und Standards in einem systematischen Konzept zusammengefasst und aufeinander bezogen sind. Qualitätsentwicklung will vorhandene und neue Elemente miteinander verknüpfen und in ein System bringen. (So wird zum Beispiel die Personalentwicklung mit den Qualitätszielen, dem Konzept eines neuen Angebots und den Wünschen der Mitarbeiter/-innen in Einklang gebracht.)

Die Ablauf- und die Aufbauorganisation einer Einrichtung unter einen Hut zu bringen, stellt für die soziale Arbeit eine echte Herausforderung dar. Neben allen Vorgaben an Systematik und Struktur soll jede Einrichtung ihr eigenes, zu ihr passendes Qualitätssystem aufbauen.

**② Zielentwicklung (Zielorientierung)**

Auf allen Ebenen der Einrichtung wird an den wichtigen Abläufen zielorientiert gearbeitet. Die Ziele lassen sich von der Qualitätspolitik bzw. dem Leitbild und den Qualitätszielen bis auf die konkrete Praxisebene (zum Beispiel wie ein Hilfeplan entwickelt wird) nachvollziehen und stehen in einer Wechselwirkung zueinander.

**③ Kundenorientierung (Erwartungen der Kunden)**

Die Arbeit wird als Dienstleistung verstanden, bei der die Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden, Interessenpartnerinnen und Mitarbeiterinnen an erster Stelle stehen.

**④ Mitarbeiter/-innenorientierung (Erwartungen der Mitarbeiter/-innen)**

Die wichtigsten Bedürfnisse von Mitarbeitern sind: klare Strukturen, Wertschätzung und Kritik ihrer Arbeit und Herausforderungen und neue Aufgaben.

Mitarbeiterorientierung heißt, die Mitarbeiter/-innen frühzeitig in den Qualitätsentwicklungsprozess einzubeziehen und konsequent zu beteiligen. Sie sind die Gewährleister von Qualität in der alltäglichen Praxis. Nur wenn es gelingt, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse zum Einsatz zu bringen, entsteht Qualität. Denn sie sind die Expertinnen und Experten für ihre Arbeit.

**⑤ Prozessorientierung (gemeinsame Organisation der Prozesse)**

Wir denken nicht mehr in Arbeitsbereichen oder Funktionen von dem/der Mitarbeiter/-in her, sondern von den Abläufen, wie sie unsere Kinder, Jugendlichen, Eltern und Kostenträger erleben. Wir klären die Handhabung dieser Prozesse. (zum Beispiel: Wie gestalten wir die Aufnahme eines Kindes, worauf legen wir bei Mahlzeiten der Wohngruppe unser Augenmerk, was ist uns wichtig?)

**⑥ Dokumentation (und Kennzeichnung)**

Das QM-System, die Abläufe, Standards und Leistungen werden aufgeschrieben, so dass sie für alle beteiligten Personen transparent und nachvollziehbar werden. In der Regel werden die Vorgaben in einem Organisations-Handbuch dargestellt und die erbrachten Leistungen in einem eigenen System dokumentiert.

Systematische  
Qualitäts-  
entwicklung

Zielentwicklung

Kunden-  
orientierungMitarbeiter-  
orientierungProzess-  
orientierung

Dokumentation

Überprüfung

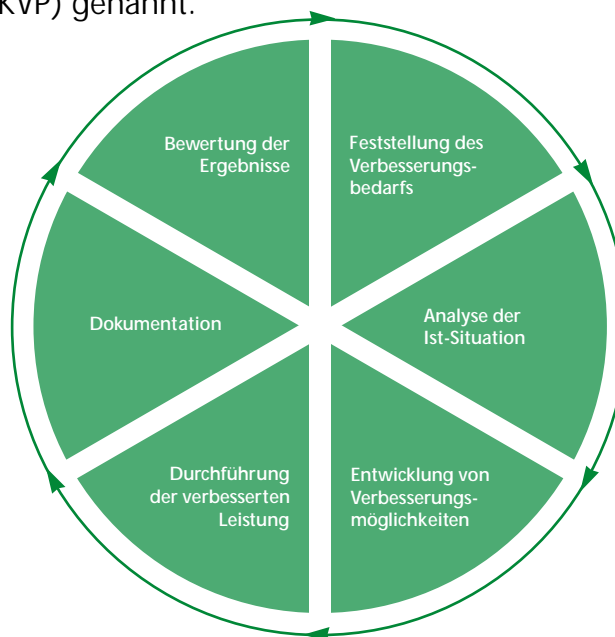
## ⑦ Überprüfung und Bewertung

Die Frage, ob wir die entwickelten (Qualitäts-)Ziele mit unseren Maßnahmen erreichen, gilt es regelmäßig zu überprüfen. Eine Überprüfung des Gesamtsystems heißt Audit. Bei diesem Soll-Ist-Vergleich wird festgestellt, ob unsere Praxis so ist, wie sie sein soll. Auch Instrumente der Evaluation sind hier sehr hilfreich zur Überprüfung von Prozessen.

KVP

## ⑧ Kontinuierliche Verbesserung

Die ständigen Überprüfungen führen zu immer neuen Umgestaltungen und Qualifizierungen von Mitarbeiter/-innen (Verbesserungen) unserer Praxis. In der Sprache der „Qualitätsprofis“ wird dies der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) genannt.



Tafel 4: Zyklus der kontinuierlichen Verbesserung

### 3. Unser Arbeitskonzept Qualitätsentwicklung

Es gibt verschiedene Versuche, die Arbeit an der Qualität im Unternehmen zu systematisieren. Diese Ansätze zeigen unterschiedliche Herangehensweisen und sind miteinander kombinierbar. Der Arbeitsansatz, der unserem Leitfaden zugrunde liegt, integriert Elemente aus verschiedenen Konzepten.

DIN = Deutsche Industrienorm  
 EN = Europäische Norm  
 ISO = International Organisation for Standardization

Im Mittelpunkt steht die Arbeit mit der DIN EN ISO 9000. Deren Normforderungen geben wichtige Hinweise, mit denen in einer Einrichtung die Entwicklung und Sicherung von Qualität gewährleistet werden kann.

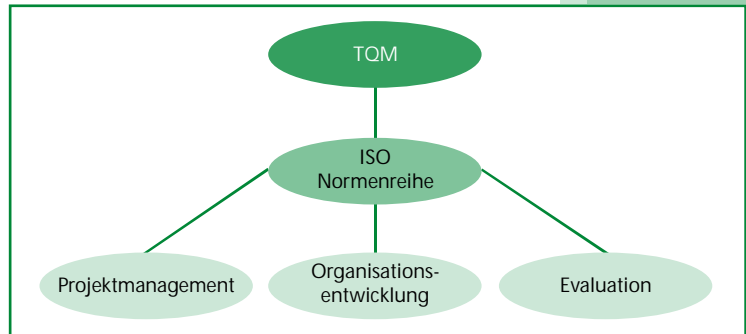
Das „Umfassende Qualitätsmanagement“ (Total Quality Management/ TQM) ist die Philosophie, vor deren Hintergrund Qualitätsentwicklung eingeführt werden kann.

Die Instrumente des Projektmanagements und der Organisationsentwicklung unterstützen unser Vorhaben bei der Einführung. Methoden der Evaluation und Audits (siehe C5) werden als Prüfmittel und zur Auswertung von Prozessen und zur Bewertung der Arbeit eingesetzt.

Qualitätsentwicklung ist für uns ein Organisationsentwicklungsprozess, in dem Wertvorstellungen, Ziele, Strukturen und Abläufe in einer Organisation unter Qualitätsaspekten analysiert, aufeinander abgestimmt, dokumentiert, ausgewertet und bewertet werden.

#### 4. Qualitätskonzepte im Überblick

Im Folgenden ein Überblick über die von uns verwendeten Ansätze, die Arbeit an der Qualität im Unternehmen zu systematisieren. Sie setzen unterschiedliche Schwerpunkte und sind untereinander kompatibel.



Tafel 5: Qualitätskonzepte

#### □ Die Qualitätsnormenreihe DIN EN ISO 9000

Die branchenneutrale Normenreihe DIN EN ISO 9000 bildet seit 1987 die in über 40 Ländern anerkannte Grundlage für Qualitätsmanagementsysteme von Unternehmen. Die Normen beschreiben einen Baukasten von Elementen, die in der weiterentwickelten ISO 2000 in vier Bereiche zusammengefasst sind, mit denen in einer Einrichtung die vollständige Entwicklung und Sicherung von Qualität gewährleistet werden kann. Die vier Bereiche heißen: Verantwortung der Leitung, Ressourcenmanagement, Produktrealisierung, Analyse und Verbesserung. Die Normen geben Anleitung zur Regelung von Abläufen und Standards einer Organisation – wie diese aussehen, ist Sache jeder Organisation selbst. Es wird nur ein Rahmen zur Verfügung gestellt, in dem jede Organisation ihr eigenes Qualitätssystem entwickeln kann.

Die Normenreihe DIN EN ISO 9000 gibt keine Wertaussagen vor, ihr Anliegen ist

- Orientierung der Leistung am Kunden
- Schaffung einer qualitätsorientierten Aufbau- und Ablauforganisation
- Einbeziehung und Qualifikation aller Mitarbeiter/-innen
- Regelung von Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Befugnissen
- Dokumentationspflicht für Regelungen und Ergebnisse
- Berichtspflicht bis zur höchsten Ebene
- Beherrschung von Risiken und Wirtschaftlichkeit
- Vorbeugende Maßnahmen zur Vermeidung von Qualitätsproblemen
- Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen (Audits)  
(siehe auch C4 „Entwicklung von Prozesslandkarten“)

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems mit den Elementen der Normenreihe in einer Einrichtung gewährleistet ein umfassendes System und macht eine Zertifizierung von außen möglich.

**DIN EN ISO 9000**

### TQM

#### □ Umfassendes Qualitätsmanagement (Total Quality Management/TQM)

Als Philosophie von Qualitätsmanagement gilt das TQM:

- T (= total, umfassend) steht für das gesamte Unternehmen mit allen Bereichen und Mitarbeitern,
- Q (= Qualität) für Orientierung an der Zufriedenheit der Kunden und
- M (= Management) betont den aktiv zu betreibenden Prozess in der Verantwortung der Leitung („Qualität beginnt im Kopf“, auch im Kopf des Unternehmens).

TQM baut auf vier großen Elementen auf. Diese sind:

- die Managementverpflichtung und Vorbildfunktion,
- das Qualitätssicherungssystem (Normen der ISO 9000),
- die Qualitätswerkzeuge („tools“ wie zum Beispiel Qualitätszirkel, Brainstorming, Ishikawa-Diagramm) und
- die TQM-Bausteine (wie zum Beispiel Null-Fehlerprogramm, kontinuierliche Verbesserung, Führen mit Zielen, kontinuierliche Weiterbildung aller Mitarbeiter/-innen). Aus sich heraus hat TQM keine eigene Systematik.

Es ist ein pragmatisches Führungskonzept zur Verbreitung einer qualitätsorientierten Unternehmenskultur mit dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung des Unternehmens für die Kunden und Mitarbeiter/-innen. Als wichtige Grundsätze für die Arbeit mit TQM werden genannt:<sup>3</sup>

- ein kooperativer Führungsstil
- die Glaubwürdigkeit des eigenen Handelns
- eindeutige Ziel-, Aufgaben- und Verantwortungsdefinitionen
- klare interne und externe Kundenorientierung
- kontinuierliche Verbesserung auf allen Ebenen
- regelmäßige Beurteilung von Bereichen und Führungskräften

#### Ein Lösungsbeispiel zum Spiel von Seite 16:

##### Funktionsrollen

als Motor  
als Beraterin  
als Vermittlerin  
als Animateurin  
als Moderatorin  
als Organisatorin  
als Expertin  
als Fortbildnerin  
als Vorbild  
als Transporteurin

##### Zielgruppen und Aufgaben

des Prozesses  
der Leitung  
von Information  
von Mitarbeitern  
von Qualitätszirkeln  
des Projekts  
in der Steuerungsgruppe  
von Moderatoren  
bei Präsentationen  
von Ideen

**□ Evaluation**

Es reicht nicht, Qualität zu entwickeln. Sie muss auch erkennbar und nachweisbar sein. Hier kann Evaluation einen wichtigen Beitrag leisten. Evaluieren heißt, die Arbeit, die man selbst oder die andere tun, systematisch zu bewerten. Evaluation untersucht Prozesse oder Ergebnisse und bewertet sie. Die Untersuchung basiert auf empirischen Daten, die durch Beobachtung, Befragung oder Analyse erhoben werden. Die Kriterien zur Bewertung müssen ausgewiesen und begründet sein. Im Unterschied zur Qualitätsentwicklung bietet Evaluation kein systematisches Konzept zur Erfassung einer gesamten Organisation.

Evaluation	Qualitätsentwicklung
unsystematisch	systematisch
auf einzelne Abläufe, Tätigkeiten bezogen, ausschnittshaft	auf die gesamte Organisation bezogen
kleinräumig, konkret	universal (total quality)
episodisch	kontinuierlich (kontinuierlicher Verbesserungsprozess - KVP)
vertiefendes Prüfinstrument	Prüfung des Gesamtsystems

Tafel 6: Unterschiede zwischen Evaluation und Qualitätsentwicklung

Im Rahmen von Qualitätsentwicklung ist es dann sinnvoll, mit Evaluation zu beginnen, wenn ein QM-System bereits eingeführt ist. Vor allem dann:

- wenn in einer Einrichtung Prioritäten gesetzt werden sollen,
- wenn eine fachliche Verbesserung eines Ablaufes erreicht werden soll,
- bei „mittlerem“ Problemdruck,
- bei Unzufriedenheit oder Beschwerden,
- zur Überprüfung von Leitzielen und Leitbild
- bei gesetzlichen, förderrechtlichen Vorgaben von Projekten zum Nachweis der Leistungserbringung.

**□ Organisationsentwicklung (OE)**

Organisationsentwicklung ist keinem spezifischen Beratungsansatz verpflichtet. Es gibt verschiedene Konzepte, wie beispielsweise Sozialmanagement, Wissensmanagement oder Lean-Management. Der Schwerpunkt von OE liegt auf der Entwicklung von hilfreichen Strukturen und der Lösung von Problemsituationen. Qualitätsentwicklung ist also immer auch Organisationsentwicklung bzw. muss mit ihr verbunden werden. Die Stärke von Qualitätsentwicklung ist die Kunden- und Prozessorientierung sowie die Betonung der Gewährleistung (von Qualität) und der kontinuierlichen Weiterentwicklung.

In unserem Koffer B4 „Werkzeuge der Qualitätsverbesserung“ finden sie einige Instrumente, die OE-Konzepten entliehen sind (zum Beispiel Stärken-Schwächen-Analyse und Organisationscheck).

**□ Projektmanagement**

Projektmanagement ist eine Möglichkeit der strukturierten Einführung eines QM-Systems, die sich bewährt hat. Diese Methode ist unter B1 ausführlich beschrieben.



## A3 Das Arbeitsfeldpaket: Interessenpartner freie und öffentliche Jugendhilfe

Liebe Qualitätsbeauftragte: Haben Sie es bemerkt? Wir sprechen hier nicht von „Kooperationspartnern“, sondern (frei nach ISO 9000) von „Interessenpartnern“. In der Praxis mancher Jugendhilfeeinrichtungen wird das nicht so empfunden und auch nicht alle Jugendbehörden sehen das so – aber es ist eine Tatsache: Nach § 78 b des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG) sind die Träger der öffentlichen und der freien Jugendhilfe zentrale Partner der Qualitätsentwicklung. Sie sollen Grundsätze und Maßstäbe zur Bewertung der Qualität und geeignete Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung vereinbaren. Das Wohl der jungen Menschen und ihrer Familien ist dabei Dreh- und Angelpunkt.

Aus der Perspektive betroffener Jugendlicher und Familien ließe sich auch fragen: „Wieso? Wir hätten uns eigentlich schon darauf verlassen, dass sich das Jugendamt und die Einrichtung im Hinblick auf Qualitätsstandards abstimmen und im Rahmen der Hilfeplanung mit uns zu Vereinbarungen kommen. Interessenpartner? Wir denken, die arbeiten in unserem Interesse zusammen, oder etwa nicht?“

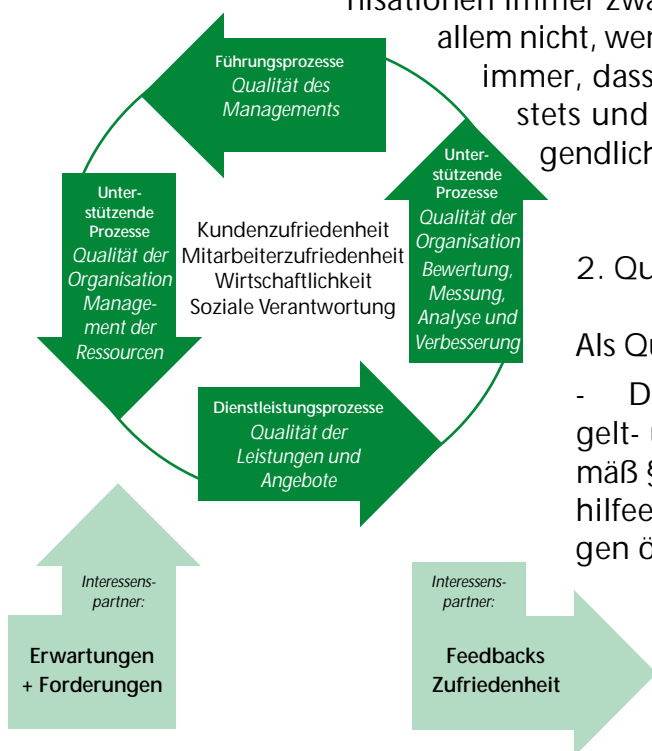
### 1. Jugendhilfe ist für die Jugendlichen und ihre Familien da

Die Jugendhilfe ist für die Jugendlichen und ihre Familien da und nicht umgekehrt. Wir kennen leider Beispiele, wo halsbrecherisch und mit erheblichem Gefährdungspotenzial Jugendliche in ungeeignete Wohn- und Lebensformen aufgenommen wurden. Es stimmt einfach nicht, dass Organisationen immer zwangsläufig im Interesse ihrer „Kunden“ arbeiten, vor allem nicht, wenn es um ihre Existenz geht. Und es stimmt leider nicht immer, dass die Partner der öffentlichen und freien Jugendhilfe stets und überall als Interessenpartner – im Interesse der Jugendlichen und ihrer Familien – zusammenwirken.

### 2. Qualitätsentwicklung und die Gesetzgebung

Als Qualitätsbeauftragte wissen Sie:

- Die Zuständigkeit für den Abschluss der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen liegt, gemäß § 78 e, grundsätzlich direkt bei den jeweiligen Jugendhilfeeinrichtungen und bei den für diese örtlich zuständigen öffentlichen Jugendhilfeträgern, sofern der Landesgesetzgeber diesbezüglich nicht eine andere Zuständigkeitsregelung getroffen hat.<sup>4</sup> (Häufig werden die Verhandlungen von den Kostenträgern auf die überörtliche Ebene delegiert.)





- Qualitätsentwicklung ist nicht nur eine Aufgabe des Leistungsanbieters, sondern in gleicher Weise eine Aufgabe für das leistungsverantwortliche Jugendamt. Nicht nur der Abschluss der Vereinbarungen, sondern auch die Umsetzung der Inhalte zur Qualitätsentwicklung richtet sich an beide Vertragsparteien. Konkret heißt das, dass sowohl der freie als auch der öffentliche Träger ein internes QM-System in seiner Organisation aufbauen muss. An den Schnittstellen besteht die Pflicht einer engen Kooperation zur Entwicklung gemeinsamer Abläufe und Standards. Solche Schnittstellen sind u.a. die Jugendhilfeplanung, der Umgang mit Beschwerden, der Umgang mit Krisen oder die Hilfeplanung.
- Qualität, Qualitätsentwicklung und -sicherung werden damit einem Aushandlungsprozess zugänglich gemacht, der dem Regionalisierungsprinzip des KJHG entspricht und sich an fachlichen und an wirtschaftlichen Gesichtspunkten orientiert.<sup>5</sup>
- Das KJHG schreibt keine bestimmten QM-Konzepte oder Verfahren der Qualitätsprüfung vor. In der QE-Vereinbarung können Verfahren wie das Konzept der ISO, der (Selbst-)Evaluation oder Selbstbewertungsmodelle (wie das des EFQM oder ServAs) genannt werden.
- Interne Qualitätsentwicklung muss stets einzelfall- und strukturbezogen geschehen. Man kann die Schlüsselprozesse der Kinder- und Jugendhilfe in drei Kategorien einteilen:<sup>6</sup>
  - Leistungsentwicklung („rund um das Kind, den Jugendlichen, die Eltern“)
  - Personalentwicklung („rund um die Mitarbeiter/-innen“)
  - Organisationsentwicklung („rund um die Einrichtung“)

### 3. Qualitätsentwicklung stellt den Hilfeprozess in den Mittelpunkt

Es gilt der zentralen Funktion von Kindern, Jugendlichen und Eltern, bei der Gestaltung des Hilfeprozesses gerecht zu werden und sie mit ihren Ressourcen voll zum Einsatz kommen zu lassen. Dafür sind bestimmte Rahmenbedingungen und Kriterien für die Zusammenarbeit aller Beteiligten beim Hilfeplanverfahren notwendig.

Betroffene Kinder, Jugendliche, Eltern könnten wieder fragen:

*„Ja, war das denn nicht klar? Warum muss darauf überhaupt eingegangen werden?“*

Oder sie kommen zum Ergebnis:

*„Was lehrt uns das? Wenn ich früh Brötchen hole, weiß ich, dass Bäcker und Verkäuferin zusammen arbeiten. Der Laden hat eine gewisse kooperative Organisation, so dass ich am Ende zu meinen Brötchen komme. In der Jugendhilfe ist das anders, darauf weisen ja manche „Expertinnen“ gern hin, dass dort alles anders ist und Vergleiche mit anderen Dienstleistungsfeldern aus tausend Gründen nicht zutreffen. Also verlasse ich mich erst einmal darauf, dass dort mit der Zusammenarbeit wenig bis gar nichts klappt. Dann werde ich auch nicht enttäuscht.“*

Sie wissen natürlich, liebe Qualitätsbeauftragte, dass das frei erfundene, böartige Gedanken sind, die mit der Realität Ihrer Einrichtung und dem örtlichen Jugendamt nicht das Geringste zu tun haben ...

<sup>5</sup> nach Dr. Reinhard Wiesner, BMFSFJ 1999

<sup>6</sup> Bundesverband katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfe (BvKE) in „neue caritas“ 3/2000

### 4. Die Ziele der gemeinsamen Qualitätsentwicklung

Die Ziele der gemeinsamen Qualitätsentwicklung freier und öffentlicher Jugendhilfe hat der Bundesverband katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfe (BvKE) folgendermaßen beschrieben:

- Mehr Transparenz in die Strukturen und Entwicklungen des Partners  
Im partnerschaftlichen Dialog und im gemeinsamen Qualitätsentwicklungsprozess werden die internen Entwicklungen der Jugendämter und die Qualitätsentwicklung der freien Träger auf einen gemeinsamen Weg gebracht. Mehr Transparenz für die Leitbilder, Verantwortungen und Strukturen des jeweiligen Partners führt zu mehr Klarheit und verbessert die Zusammenarbeit.
- Mehr Verbindlichkeit in den jeweiligen Planungen  
Inhalte des Dialogs können sein: Klärung der Rollen im Hilfeprozess, Vereinbarungen über Information und Kommunikation, Absprachen über Verfahren und Abläufe beispielsweise für die Hilfeplanung, Berichterstattung oder Krisenintervention, Vereinbarungen über gemeinsame Fort- und Weiterbildung, Evaluation u.a.<sup>7</sup>

Als Qualitätsbeauftragte in einer Jugendhilfeeinrichtung kennen Sie die Theorie und die Praxis und wissen, wo Ihre Einrichtung in diesem Kontext steht. Für den Verlauf Ihres QE-Projektes sollten Sie immer wieder Zwischenstopps und Meilensteine ansetzen, an denen Sie prüfen, wie weit Sie die Interessenpartner der öffentlichen Jugendhilfe bisher einbezogen haben oder noch einbeziehen wollen – und natürlich, auf welcher Grundlage einer QE-Vereinbarung Sie sich bewegen.

Am Schluss dieses Exkurses zum Thema „Interessenpartner freie und öffentliche Jugendhilfe“ wollen wir noch einmal (klar: wieder frei erfunden) den Kindern, Jugendlichen und Eltern das Wort geben:

*„Stimmt das? Es soll Jugendämter geben, die von Einrichtungen der freien Jugendhilfe Qualitätsstandards erwarten, und selbst kommen sie – wie sie sagen: aus Ressourcengründen – nicht dazu, für die Dienstleistungen des Jugendamtes Mindeststandards zu entwickeln. Wie sollen wir das verstehen?“*

## B1 Der Werkzeugkoffer „Projektmanagement“

Zur Einführung eines Qualitätssystem in Ihrer Einrichtung empfiehlt es sich, die Methode des Projektmanagements anzuwenden. Dies gleicht die Nachteile einer hierarchischen Organisation aus, in dem die Fähigkeiten und Ideen aller Ebenen zum Tragen kommen.

### 1. Was ist ein Projekt?

Ein Projekt ist ein zeitlich befristetes Arbeitsvorhaben. Es verfolgt meist innovative Ziele und zeichnet sich durch eine hohe Mitarbeiter/-innenbeteiligung aus. Die Einführung von QE in einer Einrichtung ist ein solches Projekt, aber nicht der darauf folgende „Dauerbetrieb“.

### 2. Welche Rollen und Aufgaben gibt es in einem Projekt?

#### Die Merkmale eines Projekts:<sup>8</sup>

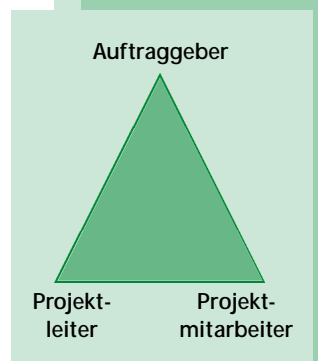
- Es ist eine innovative einmalige Aufgabenstellung.
- Die Aufgabe ist komplex, das heißt, die Lösungswege sind zu Beginn noch nicht vollständig klar und planbar.
- Es ist zeitlich begrenzt mit einem klar definierten Start und einem geplanten Ende.
- Es nutzt die Ressourcen mehrerer Mitarbeiter/-innen und Abteilungen durch fachübergreifende Zusammenarbeit.
- Die finanziellen und personellen Ressourcen sind definiert.
- Es hat eine eigene Organisationsform.

In jedem Projekt gibt es das Rollendreieck Auftraggeber, Projektleiter und Projektmitarbeiter.

#### Aufgaben des Auftraggebers

(bei der QE-Einführung sind das die Leitung, der Vorstand oder Ähnliche):

- Die Definition des Projektauftrags.
- Die Formulierung der Ziele für das Gesamtprojekt.
- Die Zuweisung der Ressourcen.
- Das Treffen wichtiger Entscheidungen („Meilenstein-Entscheidungen“).
- Er muss das Projekt nach außen vertreten und gegen Vorbehalte und Angriffe schützen. Er ist der „Schutzpatron“ des Projekts.



<sup>8</sup> Nach Litke/Kunow: „Projektmanagement“, Planegg 1998

### □ Aufgaben der Projektleitung

(bei QE-Einführung ist das der/die Qualitätsbeauftragte)

- Die Planung, Organisation und Koordination des Gesamtprojekts.
- Verantwortung für die Zielerreichung durch Koordination, Begleitung und Überprüfung (Beobachtung).
- Die Aufrechterhaltung des Informationsflusses.

### □ Aufgaben der Projektmitarbeiter/-innen

(bei QE-Einführung die Moderatorinnen der Qualitätszirkelarbeit)

- Verantwortung für die Organisation der Arbeit an den einzelnen Teilprojekten und Arbeitspaketen in den Qualitätszirkeln.

Folgende Instrumente helfen zum Gelingen:

- 1 ein klarer Auftrag (Kontrakt)
- 2 eine transparente Entscheidungsstruktur (Projektorganisationsplan)
- 3 Aufteilung in Phasen (Projektphasenablaufplan)
- 4 eine eigene Struktur (Projektstrukturplan)
- 5 die konkreten Arbeitspaketaufträge (die Aufträge für die Qualitätszirkel)
- 6 eine Zeitstruktur (Zeitplan)
- 7 ein Informationskonzept
- 8 eine Risikoanalyse

### 3. Was braucht ein Projekt zum Gelingen?

Die Anwendung dieser Instrumente gibt allen Projektbeteiligten Sicherheit bei der Arbeit und schafft bei den Verantwortlichen Vertrauen in das Vorhaben.

#### *„Was soll bis wann von wem erreicht werden?“*

Der Auftrag enthält den Zweck, die Zielsetzung, die notwendigen Kosten, die Maßstäbe zur Bewertung des Erfolgs, den Zeitraum, in dem das Projekt durchgeführt wird, und welche Verantwortungsbereiche notwendig sind.

#### *„Wer ist für was zuständig?“*

Er klärt die Gremien, die Verantwortlichkeiten und die Entscheidungslinien (siehe Tafel 1, Seite 12).

#### *„Welche Phasen gibt es und wann stehen große Entscheidungen an?“*

Der Projektphasenplan macht deutlich, in welchen zeitlichen Phasen ein Projekt abläuft und wann wichtige Entscheidungen („Meilensteine“) getroffen und gegebenenfalls Veränderungen erfolgen müssen (siehe Tafel 19, Seite 82).

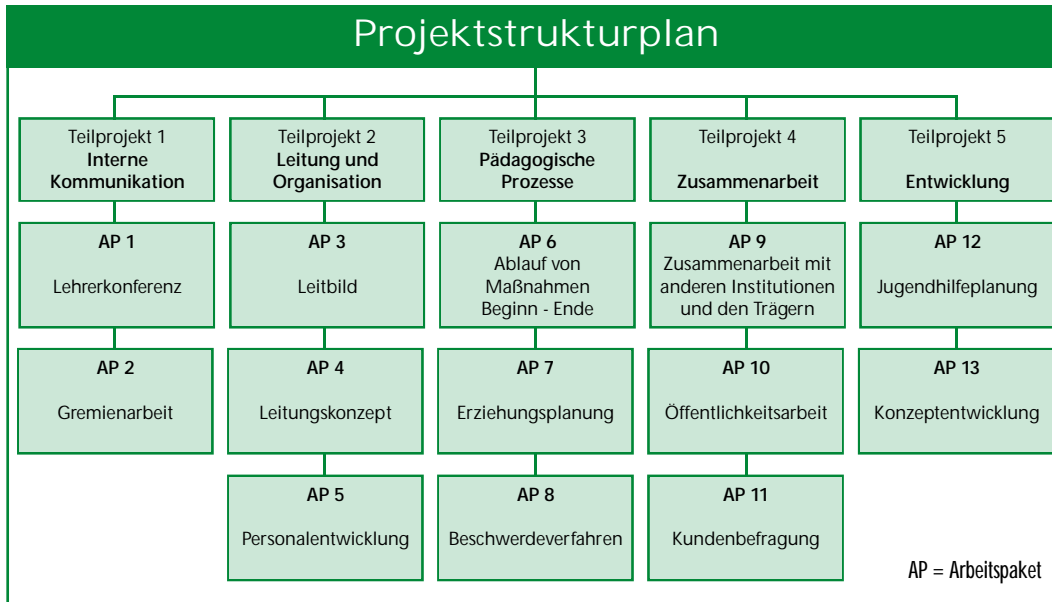
**Instrument 1:**  
Der klare  
Projektauftrag

**Instrument 2:**  
Der Projekt-  
organisationsplan

**Instrument 3:**  
Der Projekt-  
phasenplan

**„Welche Aufgaben sind zu bewältigen?“**

Der Projektstrukturplan zeigt die Strukturierung der Aufgaben, die im Projekt zu bearbeiten sind. Es ist sinnvoll, konkrete Arbeitsaufträge zu erteilen. Man spricht vom Gesamtprojekt, den Teilprojekten und in den Teilprojekten von den Arbeitspaketen (siehe Tafel 7).



Tafel 7: Projektstrukturplan

**„Wie wird die Teilaufgabe bearbeitet?“**

Für die einzelnen Arbeitspakete muss ein konkreter Arbeitsauftrag formuliert werden. Ein Auftrag wird dadurch klar von anderen Arbeitsaufträgen abgegrenzt. Dabei geht es um das Festlegen der Ziele, der Arbeitsschritte, der Verantwortlichen und der Mitwirkenden für diesen Auftrag, um den Zeitbedarf und den Bearbeitungszeitraum (siehe Tafel 9, Seite 30).

**„In welchen Teilschritten und in welchem Zeitrahmen wird gearbeitet?“**

Im Zeitplan wird die genaue Abfolge der Bearbeitung der einzelnen Arbeitspakete dargestellt. Es muss darauf geachtet werden, welche Pakete aufeinander aufbauen. Er nutzt nur dann etwas, wenn das Projekt auch tatsächlich nach diesen Zeitvorgaben gesteuert wird. Bei seiner Entwicklung ist darauf zu achten, wie viel Zeit- und Personalressourcen für die Bearbeitung eines Arbeitspaketes gebraucht werden und wann das Arbeitspaket starten soll (siehe Tafel 8).

Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	
AP 4/1 Leitungskonzept				Teilprojekt 2 Pädagogische Prozesse (Aufnahme, Hilfeplanung, Beendigung, Elternarbeit)								
AP 4/2 Organigramm				AP 3 Leitbild, Qualitätsgrundsätze und Qualitätsziele								
AP 5/2 Einstellung neuer Mitarbeiter				AP 11 Kundenerwartungen (Entwicklung Fragebögen)					AP 11 Kundenerwartungen (Auswertung)			
AP 5/1 Stellenbeschreibungen			AP 2 Gesprächsrunden und Gremien									

AP = Arbeitspaket

Tafel 8: Zeitplan

Arbeitsauftrag für Qualitätszirkel	
Einrichtung/en – Bereiche .....	
Schlüsselprozess – Thema .....	
Ziele – Qualitätszirkel .....	
.....	
Schritte	Arbeitsmittel/Unterstützung
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Verantwortliche/r für den QZ	
Moderator/-in des QZ	
Mitarbeiter/-innen im QZ	1. .... 2. .... 3. .... 4. .... 5. ....
Bearbeitungszeitraum von (Monat/Jahr) ...../..... bis (Monat/Jahr) ...../..... Zeitbedarf in Stunden und Sitzungen: ..... Sitzungen mit je ca. .... Stunden Information am ..... an ..... Ergebniswertung mit Zwischenauswertung am (Tag/Monat/Jahr) ...../...../..... Freigabe der Ergebnisse am (Tag/Monat/Jahr) ...../...../..... durch .....	
Arbeitsauftrag Qualitätszirkel .....	
Leitung .....	Qualitätsbeauftragte .....
Ort/Datum	Ort/Datum

**Instrument 7:**  
Das Informations-  
konzept

**Instrument 8:**  
Die Risikoanalyse

**„Wie muss informiert werden?“**

Das Wichtigste bei einem großen Projekt, das die gesamte Einrichtung betrifft (wie die Einführung von Qualitätsentwicklung), ist ein gutes systematisches Informationssystem. Es gilt Verantwortliche und Mitarbeiter/-innen kontinuierlich über den aktuellen Stand zu informieren, Rückmeldungen zu Erarbeitetem zu geben, vor allem dann, wenn es lange Unterbrechungen im Projektverlauf gibt (zum Beispiel Sommerferien). Dadurch wird die Wahrnehmung von Verantwortung ermöglicht, die Motivation der Beteiligten erhalten bzw. gestärkt, die Kooperation verbessert und die Integration des Projekts in die Gesamteinrichtung sichergestellt. Es gibt vielfältige Möglichkeiten: ein regelmäßig erscheinendes Info-Blatt, eine Le-secke, eine Vorschlags- und Beschwerdewand und vor allem die regelmäßigen Gremien- und Informationsrunden.

**„Was könnte schief gehen?“**

Durch die Analyse der Risiken wird vermieden, in der Struktur Fehler zu machen und im Projektverlauf Fehlentscheidungen zu treffen. Das Risiko wird abgewogen und dadurch kalkulierbar und es werden Vorbeugemaßnahmen entwickelt. Bei größeren Projekten ist es sinnvoll, die Analyse nach jeder Meilensteinentscheidung zu wiederholen. (Eine weitere Methode der Risikoanalyse ist die Little-Technik, siehe Seite 10).

Die Fragestellung lautet:

- Welche Probleme/Konflikte können auftreten, wenn das Arbeitspaket, wie geplant, bearbeitet wird?
- Was wäre der schlimmste Fall?

Arbeitspaket	Schwierigkeiten	Eintrittswahrscheinlichkeit	Vorbeugende Maßnahmen	Korrigierende Maßnahmen	Frühwarnsignale
Welche Arbeitspakete werden bearbeitet?	Welche Probleme/Konflikte können entstehen?	Hoch - niedrig (10 - 1) Weiterbearbeiten wenn Eintrittswahrscheinlichkeit über 4	Was kann vorbeugend getan werden, damit das Problem nicht auf-taucht?	Was kann getan werden, wenn das Problem wirklich auftaucht?	Woran erkenne ich, dass das Problem entsteht?

Tafel 10: Raster für Risikoanalyse

### B2 Der Werkzeugkoffer „Moderation“

Kennen Sie auch eine Organisation für „einsame Menschen“, wie sie in nebenstehender Einladung angedeutet ist? Offensichtlich finden die hier beschriebenen Besprechungen ohne eine zielorientierte Moderation statt. Auch „ein Qualitätszirkel ist kein Diskussionsclub, sondern eine methodisch vorgehende Arbeitsgruppe“<sup>9</sup> und diese funktioniert nicht ohne die eindeutig und selbstbewusst agierende Moderatorin. Sie ist für Form und Ablauf der Arbeit verantwortlich, aber nicht für den Inhalt. Für diesen zeichnet der Zirkel als Ganzes verantwortlich.

In kleinen Einrichtungen, wo es nur ein oder zwei Qualitätszirkel gibt, werden Sie als QB diese moderieren. Wenn in Ihrer Einrichtung mehr Arbeitsgruppen existieren, werden Sie für diese Zirkel Moderatorinnen einsetzen und schulen.

### Sind Sie einsam?

Sind Sie es leid, alleine zu arbeiten?  
Hassen Sie es, Entscheidungen zu treffen?

**Gehen Sie zu einer Besprechung!**

Sie können dort:

- Leute treffen
- Kaffee trinken
- Sich wichtig fühlen
- Flip-Charts kreieren
- Viele bunte Folien zeigen
- Ihre Kolleginnen beeindrucken



All dies während der Arbeitszeit

• **Besprechungen**

... die praktische Alternative zur Arbeit

Tafel 11: „Besprechungen helfen“

### „Sternstunde“

#### „Sternstunde gesucht“ - Was macht eine gute Sitzung aus?

Wir bitten Sie kurz innezuhalten und folgende kleine Übung mitzumachen. Begeben Sie sich in Gedanken in Ihre Arbeit. Wo haben Sie in den letzten Wochen Sitzungen als Leiter/-in oder Teilnehmer/-in erlebt? Was war Ihre letzte wirklich gute, gelungene Besprechung, in der Sie sich wohl fühlten und wo Sie mit dem Ergebnis zufrieden waren?

Schreiben Sie auf, was diese „Sternstunde“ auszeichnete.

**Meine letzte gute Sitzung war**

.....

Gut war dieses Treffen, weil

1. ....

2. ....

3. ....

4. ....

5. ....

Tafel 12: „Sternstunde“

Schauen Sie die Liste Ihrer „Sternstunde“ an: Sie haben wahrscheinlich die wichtigsten Regeln für eine gute Moderation formuliert, die Sie nur noch anzuwenden brauchen.

<sup>9</sup> Bobzien, Stark, Straus, „Qualitätsmanagement“, 1996, S. 104



Uns sind beim Sammeln die folgenden zehn Punkte eingefallen:

### Die zehn Sterne der Moderation



### Zehn Sterne der Moderation

#### ☆ Organisieren Sie das Treffen.

Ihre Aufgabe ist es, den Zirkel zu organisieren und vorzubereiten: Terminplanung, Einladung, Raumplanung, Ablaufplanung, Arbeitsmittel und Atmosphäre.

#### ☆ Leiten Sie die Sitzung.

Entwickeln Sie einen Zeit- und Arbeitsplan und strukturieren und leiten Sie den Prozess. Bündeln und sichern Sie die Arbeitsergebnisse.

#### ☆ Achten Sie auf die Zielorientierung der Arbeit.

Klären Sie das Ziel Ihres Zusammentreffens und verlieren Sie es während der Sitzung nicht aus den Augen (Finden und Festlegen des Arbeitsziels).

#### ☆ Gestalten Sie den Arbeits- und Gruppenprozess.

Schlagen Sie der Gruppe geeignete Methoden zur Bearbeitung des Themas bzw. der Problemstellung vor und führen Sie diese ein (zum Beispiel Methoden der Entscheidungsfindung, der Ideensammlung, der kollegialen Beratung oder der Problemlösung). Wählen Sie Werkzeuge, die eine breite Beteiligung ermöglichen (Alleinunterhalter sind „out“, viele Köpfe denken mehr als einer).

☆ **Fördern und fordern Sie die Teilnehmer/-innen.**

Ihr Job ist es, Leute miteinander ins Gespräch zu bringen. Würdigen Sie die Mitarbeit und fördern und fordern sie durch Wertschätzung. In einem positiven Klima können Ideen wachsen und Menschen aus sich herausgehen. Sorgen Sie für eine positive Atmosphäre. Alle Mitarbeiter/-innen (gleichgültig aus welcher Hierarchieebene) sind gleichwertige Gruppenmitglieder. Je besser die Aktivierung sämtlicher Teilnehmer/-innen und ihrer Fähigkeiten gelingt, umso besser wird das Ergebnis der Gruppenarbeit.

☆ **Schützen Sie die Teilnehmer/-innen und setzen Sie Grenzen.**

Ermutigen Sie Schweiger und setzen Sie dominanten Gruppenmitgliedern Grenzen. Schützen Sie Einzelne vor Angriffen. Bemühen Sie sich um Neutralität, bewerten und kritisieren Sie nicht. Lassen Sie Fehler bei sich und bei den anderen zu.

☆ **Sprechen Sie Konflikte an und klären Sie diese.**

Eine gute Gruppenzusammensetzung führt unterschiedlichste Fähigkeiten und Kenntnisse zusammen; das bringt auch Spannungen und Konflikte mit sich. Benennen Sie Konflikte und geben Sie Raum, diese zu klären.

☆ **Sorgen Sie dafür, dass Entscheidungen getroffen werden.**

Wenn alle Argumente benannt sind, gilt es Entscheidungen zu treffen, um weiter zu kommen. Stellen Sie klar, dass es nicht um eine Bewertung von Personen, sondern um sachorientierte Entscheidungen geht. Geben Sie der Gruppe Methoden zur sachlichen Entscheidungsfindung an die Hand.

☆ **Organisieren Sie die Dokumentation.**

Lassen Sie die Arbeitsergebnisse in einem geeigneten Raster protokollieren. Ergebnisse, Arbeitsaufträge und Termine müssen darin enthalten sein. Sorgen Sie dafür, dass alle Gruppenmitglieder rechtzeitig vor dem nächsten Treffen in Besitz dieser Aufzeichnungen kommen.

☆ **Stellen Sie die Verbindung zum Gesamtprozess her.**

Die Arbeit eines Qualitätszirkels muss in das Gesamtkonzept der Qualitätsentwicklung eingebunden sein. Der Auftrag der Gruppe muss von der Lenkungsgruppe definiert sein. Informieren Sie die Lenkungsgruppe oder die Qualitätsbeauftragte über die Ergebnisse der Arbeit. Holen Sie sich bei Problemen Unterstützung. Informieren Sie die Gruppenmitglieder über den Gesamtprozess und stellen Sie immer wieder den Zusammenhang zum Gesamtprojekt her.

## Checkliste zum Ablauf einer Moderation

### Vor der Sitzung sollten Sie wissen:

- Worum geht es? (Anlass, Auftrag, Ziel und Inhalt)
- Mit welchen Schritten und Methoden erreichen Sie das Ziel?
- Welche Arbeitsmittel benötigen Sie dazu? (Visualisierungsmittel, Methoden für Beginn, Durchführung und Auswertung überlegen und vorbereiten)
- Wie können Sie den Raum gestalten? Genug Platz (horizontal und vertikal – Luft), Sitzordnung (Blickkontakt), Beleuchtung, Blumen, Erfrischungen (in der Pause)?

Zeitphasen	Thema	Ziel	Methode	Arbeitsmittel	Beachten! (Qualitätsmerkmal)	Entscheidung	Verantwortung

Tafel 13: Beispiel eines Vorbereitungsrasters

### Einige Grundregeln für die Einstiegsphase

- Pünktlich beginnen und beenden (vorbei ist vorbei)
- Kennen sich alle? (Begrüßen und bekannt machen)
- Funktion anwesender Führungskräfte erklären
- Mit einer Einstimmung beginnen (Teilnehmer/-innen sind oft im Kopf noch woanders)
- Rolle und Aufgabe der Moderatorin
- Spielregeln festlegen (Beispiel siehe Tafel 13)
- Themenstellung der Sitzung visualisieren
- Klärung des Arbeitsziels
- Festlegung von Zeitrahmen und Methode(n)
- Zeit- und Arbeitsplan
- Protokollführung klären

### Arbeitsphase

- Thema bearbeiten (zum Beispiel Probleme verstehen und analysieren, Ziele finden und formulieren, Ideen finden, sammeln und gewichten)
- Lösungen entwickeln, auswählen und Umsetzung planen
- Die Kunst, die richtige Frage zu stellen (siehe Kasten)
- Pausen machen (Lüften?)

### Abschlussphase

- Zusammenfassung: Was haben wir erreicht?
- Was geschieht mit dem Ergebnis (Protokoll etc.)?
- Wer macht was bis wann?
- Wie geht es weiter (nächster Termin klar)?
- Wie war die Zusammenarbeit (mit dem Ziel „Verbesserung“)?

### Ein Minimum an Regeln



Vorbei ist vorbei.



Jede Meinung ist ein Teil des Ganzen.



Nachfrage und Kritik sind das Salz in der Suppe.



Wir alle tragen zur Qualität der Ergebnisse bei.



Vertrauliches bleibt hier.

Tafel 14: Ein Minimum an Regeln

B3

### B3 Der Werkzeugkoffer „Zielentwicklung und Ergebnisqualität“

„Sie sollten einmal Ihre Axt schärfen“, sagt der Wanderer zum Holzfäller, „die ist nämlich stumpf.“ – „Dazu habe ich keine Zeit; ich muss Bäume fällen.“

#### 1. Ein persönlicher Einstieg ins Thema

Bevor wir in das Thema „Ziele“ einsteigen, einige Fragen an Sie.

Nehmen Sie sich kurz die Zeit und stellen Sie sich einen Qualitätszirkel, der in Ihrer Einrichtung gebildet wird (oder wurde), vor.

Versetzen Sie sich in die Anfangssituation dieser Arbeitsgruppe, setzen Sie ein Thema, und beantworten Sie dann spontan die nachfolgenden drei Fragen:

Was wäre das Schlechteste, das heute als Ergebnis dieser (imaginären) Gruppenarbeit herauskommen könnte?

.....  
 .....  
 .....

Worin könnte heute in dieser Gruppe Ihr besonderer Beitrag bestehen, um das Zustandekommen gemeinsamer Ergebnisse effektiv zu verhindern?

.....  
 .....  
 .....

Wie sollten Sie heute Qualitätsziele und Maßnahmen so formulieren, dass sie hinterher keinesfalls überprüfbar oder gar einklagbar sind?

Qualitätsziele:

.....

Maßnahmen:

.....

Vermutlich haben Sie jetzt einige wichtige Verhaltens- und Vorgehensweisen beim Formulieren von Zielen beschrieben, wenn Sie Ihre Angaben positiv wenden.

#### 2. Warum sind Ziele wichtig?

Man kann natürlich sagen: „Solange das Ziel nicht klar ist, ist jeder Weg der richtige.“

Aber, Kein Mensch käme auf den Gedanken, sich am Bahnhof eine Fahrkarte zu kaufen und danach erst festzulegen, wohin die Reise gehen soll.

„Ein Beispiel für uneffektives Arbeiten, das wahrscheinlich jeder kennt, sind Arbeitsgruppen, die weder einen deutlichen Auftrag haben noch sich selbst ein gemeinsames Ziel setzen. Oft wird erst zum Abschluss, wenn es zum Handeln kommen soll, deutlich, dass jeder sein eigenes Ziel im Kopf hatte und verfolgte, und das gemeinsame gar nicht geklärt ist.“<sup>10</sup>

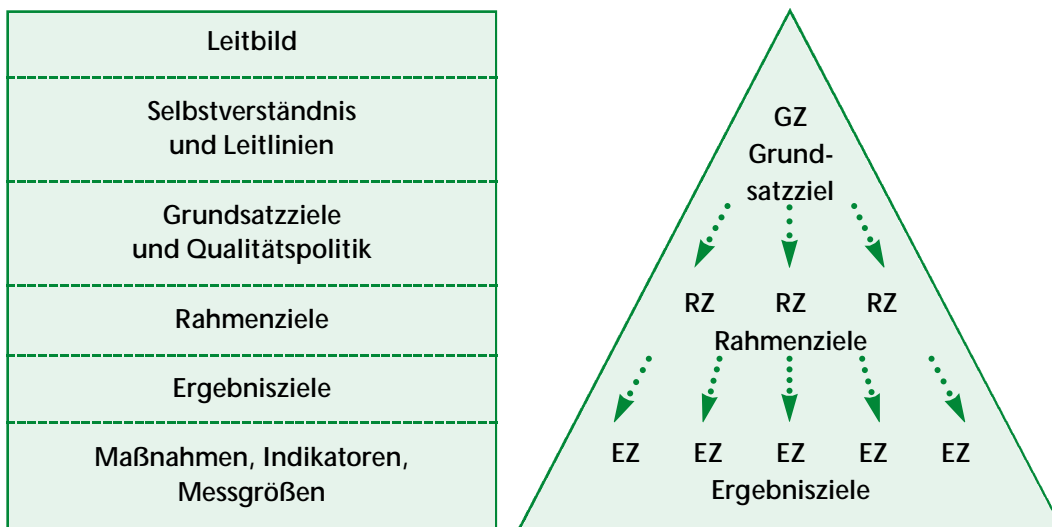
Durch das Formulieren von Zielen wird Ihre Organisation und Sie als Mitarbeiter/-in

- mehr Klarheit gewinnen,
- die Effektivität sichern,
- die Effizienz steigern,
- und eine Erfolgskontrolle (Evaluation) ermöglichen.

### 3. Träume, Visionen, Wünsche und Ziele

Klar definierte Ziele sind nicht schon an und für sich etwas Gutes. Bevor konkrete Ziele Gestalt annehmen können, bedarf es der Orientierung an Werten und übergeordneten Leitgedanken.

Systematische Zielentwicklung und Maßnahmenplanung ohne ein verbindlich definiertes Wertesystem können in den falschen Händen zur gefährlichen Waffe werden. Die Jugendhilfe-Gesetzgebung und Praxis der DDR waren dafür ein deutliches Beispiel. Ziele und Planungsschritte waren dort klar definiert im Sinne einer autoritären Vorgabe „von oben nach unten“ zur „Erziehung des sozialistischen Menschen“.



### 4. Ziele und Ergebnisqualität

Kennen Sie auch die Frage, ob Ergebnisse in Erziehungsprozessen überhaupt messbar und überprüfbar sind? Es wird oft behauptet, dass in der Beziehungsarbeit alles „im Fluss“ sei – dass hier aus dem Moment und aus der Intuition heraus agiert wird. Dass man das Verhalten zwischen Menschen unmöglich messen und mit dem Wort „Ergebnisqualität“ belegen kann.

Wir behaupten: Ergebnisqualität wird immer dann überprüfbar, nachvollziehbar und transparent, wenn zuvor Ziele klar und präzise benannt werden. Das trifft auf Ziele, die im Hilfeplan vereinbart werden, ebenso zu wie auf Zielvereinbarungen in einem Mitarbeiterentwicklungsgespräch: „Wer sein Ziel kennt – der rennt.“

Qualitätsentwicklung ist ohne eindeutige Zielformulierungen nicht vorstellbar. Andererseits: es lassen sich nicht für alle Lebenssituationen und Abläufe in der Jugendhilfe Ziele und Standards formulieren. Das ist auch gar nicht nötig. Denn auch hier gilt der Grundsatz: „So wenig wie möglich, aber so viel wie nötig.“

5. Wo spielen Zielformulierungen in der Qualitätsentwicklung eine Rolle?

Ziele haben in der sozialen Arbeit unmittelbar mit Wertvorstellungen zu tun. Sie sind stets Reaktionen auf Bedarfslagen. Soziale Organisationen müssen die Erwartungen und Wünsche ihrer Kunden und Interessenpartner gut kennen, um die richtigen Ziele daraus abzuleiten.

Bei Zielen, die aus dem Leitbild oder den Leitlinien der Organisation abgeleitet werden, handelt es sich um **Grundsatzziele** übergeordneter Kategorie, beispielsweise zu den Themen

- Kundenorientierung,
- Mitarbeiterorientierung,
- Wirtschaftlichkeit,
- soziale und gesellschaftliche Verantwortung (siehe C2, Seite 83).

Für jeden Schlüsselprozess in der Jugendhilfe sind Ziele zu formulieren. Hier werden **Rahmenziele** genannt, etwa zu den Prozessen

- Hilfeplanung, Erziehungsplanung,
- Kontrakte und Vereinbarungen,
- Beschwerdekultur,
- Informationsstruktur,
- Dokumentationssystem.

Auch für einzelne Abläufe sind (vor der Definition von Qualitätsstandards) **Ergebnisziele** zu beschreiben. Wie das geht, wird unter Punkt 7 beispielhaft erläutert.

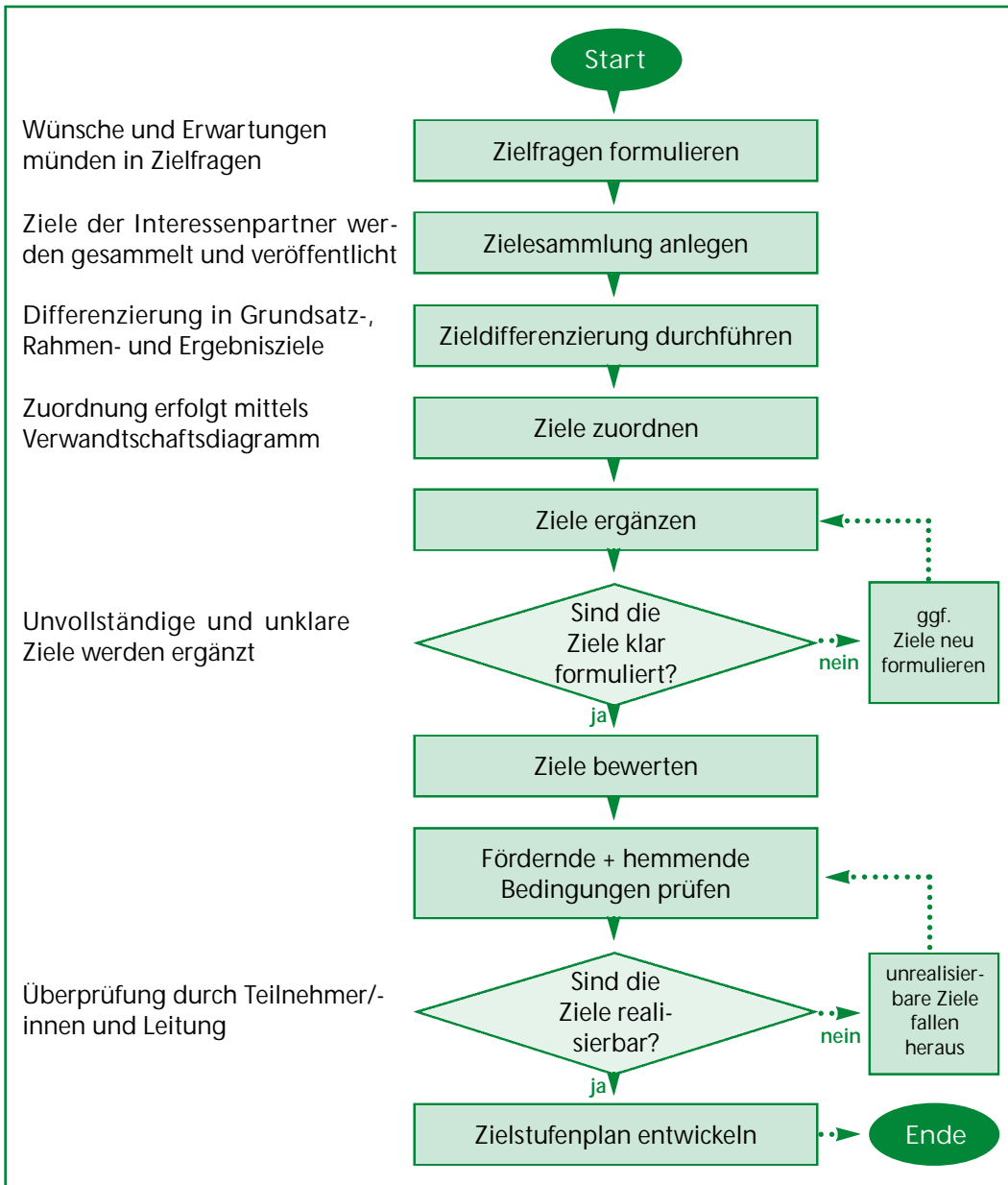
6. Der Zielfindungsprozess

Die beteiligten Menschen (Kunden, Mitarbeiterinnen, Verantwortliche) entwickeln ihre „Träume“, Visionen und Wünsche, ihre Vorstellungen und Bilder einer qualitativ „guten“ Organisation. In ihrer Fantasie machen sie sich ein Bild von der Zukunft der Einrichtung.

Je präziser eine „Zielfotografie“ beschrieben werden kann, desto leichter fällt auch der Aushandlungsprozess zwischen den Beteiligten zur Ableitung der Ziele, Maßnahmen und Indikatoren.

Im folgenden Schema wird der Weg von den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden über die Entwicklung klarer Zielformulierungen bis zum Zielstufenplan als Ablaufdiagramm (Flowchart) beschrieben.

Der Zielfindungsprozess



Tafel 15: Zielfindungsprozess

7. Vier Dinge braucht die QB: ein Ziel, eine Maßnahme, einen Indikator und einen Maßstab

Beim Formulieren müssen diese vier auseinander gehalten werden; wir sollten sie nicht verwechseln:

- Ziel:**  
Welche Veränderungen wollen wir erreichen?
- Maßnahme:**  
Wie, womit oder wodurch wollen wir dieses Ziel erreichen?
- Indikator/Messziffer:**  
Woran erkennen/sehen wir, dass die angestrebte Veränderung eingetreten ist?
- Maßstab:**  
Nach welchen Kriterien messen wir eingetretene Veränderungen?

### Einige Formulierungen als Beispiel

- „Auf dem Berggipfel stehen“ ist ein Ziel.  
„Den Berg besteigen“ ist eine der möglichen Maßnahmen, um dieses Ziel zu erreichen (... ich kann zum Beispiel auch die Gondel benutzen).
- „Ich will ein Auto kaufen“ ist kein Ziel, sondern eine Maßnahme.  
Das Ziel lautet: „Ich besitze ein Auto“ (... denn vielleicht bekomme ich es ja auch geschenkt).
- „Körperlich fit sein durch regelmäßiges Schwimmen“ ist eine Vermischung von Ziel und Maßnahme. Das Ziel ist: „Körperlich fit sein“.  
Eine der möglichen Maßnahmen, um dieses Ziel zu erreichen, kann „regelmäßiges Schwimmen“ sein.

### Ein weiteres Beispiel aus der Arbeit einer sozialen Einrichtung:<sup>11</sup>

- Ergebnisziele:**
  - Wir beseitigen den Fehler Z in unserer Arbeit und die Ursache(n) bis zum Zeitpunkt X.
  - Es sind Verfahren eingeführt, um Fehler rechtzeitig zu entdecken und systematisch zu korrigieren bis zum Zeitpunkt Y.
- Maßnahmen:**
  - Fortbildungen durchführen
  - Qualitätszirkel einrichten
  - Ablauf „Fehlerbehandlung“ im QM-Handbuch festlegen
  - Ablauf „Korrekturmaßnahmen“ im QM-Handbuch festlegen
  - Betriebliches Vorschlagswesen einführen
  - Teambesprechungen dokumentieren
  - usw.



**❑ Messziffern/Indikatoren:**

- Anzahl der eingegangenen Verbesserungsvorschläge
- Anzahl der durchgeführten Verbesserungsvorschläge
- Anzahl der Maßnahmen zur Verbesserung der Dienstleistungen
- Mitarbeiter/-innen nehmen Warnsignale wahr, dass Fehler nicht mehr passieren
- Fortbildung durchgeführt und positive Rückmeldung der Teilnehmer/-innen eingegangen

8. Was sind gute Zielformulierungen für Ergebnisziele?

„Die Zielformulierung soll einen Endzustand, ein Endverhalten, möglichst bezogen auf einen Zeitraum bzw. einen Termin, konkret beschreiben, so dass der Grad der Zielerreichung beobachtbar ist“<sup>12</sup>

Für eine gute Zielformulierung von Ergebniszielen gilt:

- ❑ Das Ziel ist positiv formuliert.
- ❑ Die Formulierung macht klar, auf wen oder was sich das Ziel bezieht, für wen oder was die Verbesserung gelten soll.
- ❑ Der Zeitpunkt der Zielerreichung ist angegeben (oder ist wenigstens durch die Konkretisierung in Ergebniszielen eingegrenzt).
- ❑ Das Ziel zu erreichen ist eine Herausforderung. Es handelt sich nicht um eine Absichtserklärung oder etwas, das „wie von selbst“ auch ohne absichtsvolles Handeln eintreten könnte.<sup>13</sup>

**Beispiele für genaue und ungenaue Formulierungen für Ergebnisziele**

Mögliche Kriterien für eine Zieldefinition	Ziel (was) und nicht nur Maßnahme (wie) genannt?	Ziel-erreichung messbar?	Termin genannt?	Verantwortlicher genannt?	Rahmenbedingungen genannt?
„Ich will sobald wie möglich meine Arbeitstechnik verbessern.“	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
„Ich arbeite ab 1. Juni pro Arbeitstag durchschnittlich eine Stunde weniger.“	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
„Ab nächsten Monat will ich mehr Zeit für meine Familie haben.“	Ja	Nein	Ja	Ja (Ich)	Nein
„Ab 1. Juni werde ich mindestens zweimal pro Woche um 17.00 Uhr nach Hause fahren und maximal zwei statt drei Abende auswärts verbringen.“	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Tafel 16: Kriterien der Zieldefinition

<sup>12</sup> Geiser/Brack, Zürich 1996

<sup>13</sup> vgl. QS 21, 1999

## B4 Der Werkzeugkoffer „Qualitätsverbesserung“

### „Problem trifft Lösungen“

- Das ganze Leben ist fortgesetzte Problemlösung.
- Für jedes Problem kann es viele Lösungen geben.
- Arbeit an Problemlösungen bedeutet kontinuierliche Verbesserung und Entwicklung.
- Lösungen dienen dazu, Ziele zu erreichen („von der Problemfixierung zur Zielorientierung“).
- Lösungen sind nur Lösungen, wenn sie funktionieren.
- In Organisationen funktionieren Lösungen nur dann, wenn Mitarbeiter/-innen sie verstehen und akzeptieren.
- Was für die eine ein Problem ist, ist für die andere ein Kinderspiel. Was für die eine ein Kinderspiel ist, ist für die andere ein Problem.
- Jeder Mensch kann nur seine eigenen Probleme lösen (Ausnahmen bestätigen die Regel).
- Weiche einem erkannten Problem nicht aus, sonst holt es dich mit doppelter Wucht ein.

### Teil 1: Probleme und Lösungen

#### 1. Das Problem = der Vorwurf/das Vorgelegte

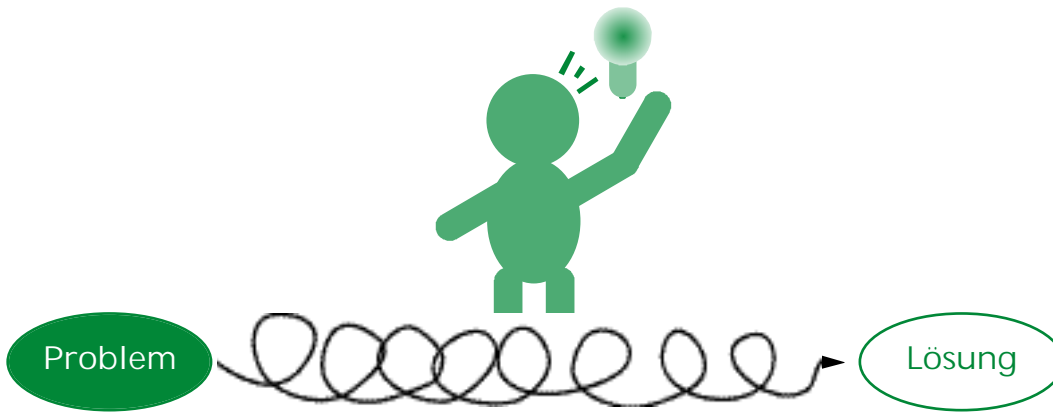
„Problem“ (griech./lat.) lt. Duden<sup>14</sup>: „der Vorwurf, das Vorgelegte“.

Ein Problem ist „eine zu lösende Aufgabe, eine Fragestellung, eine unentschiedene Frage, eine Schwierigkeit, ein schwieriger Vorwurf oder eine geistvolle Aufgabe (Mathematik, Schach)“.

#### 2. Vom Problem zur Verbesserung

„Nun bist Du mit dem Kopf durch die Wand. Und was wirst Du in der Nachbarzelle tun?“ (Stanislaw J. Lec)

Systematische Problemlösung ist kontinuierliche Verbesserung! Das Problem mit dem Problem besteht meistens darin, dass Problemlösungen nicht systematisch, das heißt schrittweise entwickelt werden. Meistens stehen Menschen oder Organisationen vor einem Problem und bieten viel zu rasch Lösung an.



Eine lineare Gerade zwischen Problem und Lösung, das glauben viele, sei mit „Problemlösung“ gemeint. Frauen beklagen sich oft, dass ihnen ihre männlichen Kollegen meist mit viel zu schnellen und zu perfekten Lösungen ankommen. Da ist etwas dran, denn: Auf dem Weg vom Problem zur Lösung ist erst einmal eine gewisse Strecke mit einigen Schritten zurücklegen. Diese Schritte kann man auf verschiedenen Wegen gehen. Wenn Sie diesen Weg mit Methode gehen, steigt die Wahrscheinlichkeit, am Ziel anzukommen.

### 3. Vertrauen in Menschen und Visionen

Qualitätsentwicklung lebt von der Haltung und dem sicheren Vertrauen in die Qualitäten engagierter Menschen, die sich zusammentun, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Daher muss die Bedeutung von Methoden mit dem Grundsatz von Antoine de Saint-Exupéry eingeschränkt werden:

*„Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Menschen zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, die Arbeit einzuteilen und Aufgaben zu vergeben, sondern lehre die Menschen die Sehnsucht nach dem endlosen weiten Meer.“*

### 4. Vertrauen in das Team

Sämtliche hier empfohlenen Qualitätswerkzeuge und Methoden dienen der Problemlösung und der kontinuierlichen Verbesserung. Sie sind strukturierende Hilfen, um kreativ zu arbeiten und um zu tragfähigen Entscheidungen zu kommen.

Die zugrunde liegende Vorstellung ist unser Verständnis von der Entwicklungsfähigkeit von Menschen und Organisationen. Die Grundhaltung in der Qualitätsentwicklung setzt auf die Veränderungsbereitschaft und das kreative Potenzial verantwortlich handelnder Akteure in der Jugendhilfe, die ihre eigene professionelle Entwicklung in den Dienst der Kinder, Jugendlichen und Familien stellen.

*„Quantitäten machen einander den Raum streitig, Qualitäten ergänzen einander.“<sup>15</sup>*

<sup>15</sup> Dietrich Bonhoeffer in „Widerstand und Ergebung“

Eine wesentliche Aufgabe der Qualitätsbeauftragten ist es, die Bildung von „Herrschaftswissen“ zu verhindern.

Hier wird Qualitätsmanagement zur Organisationsentwicklung. Ohne Anstrengungen in der Mitarbeiterorientierung und -förderung ist da nichts zu machen.

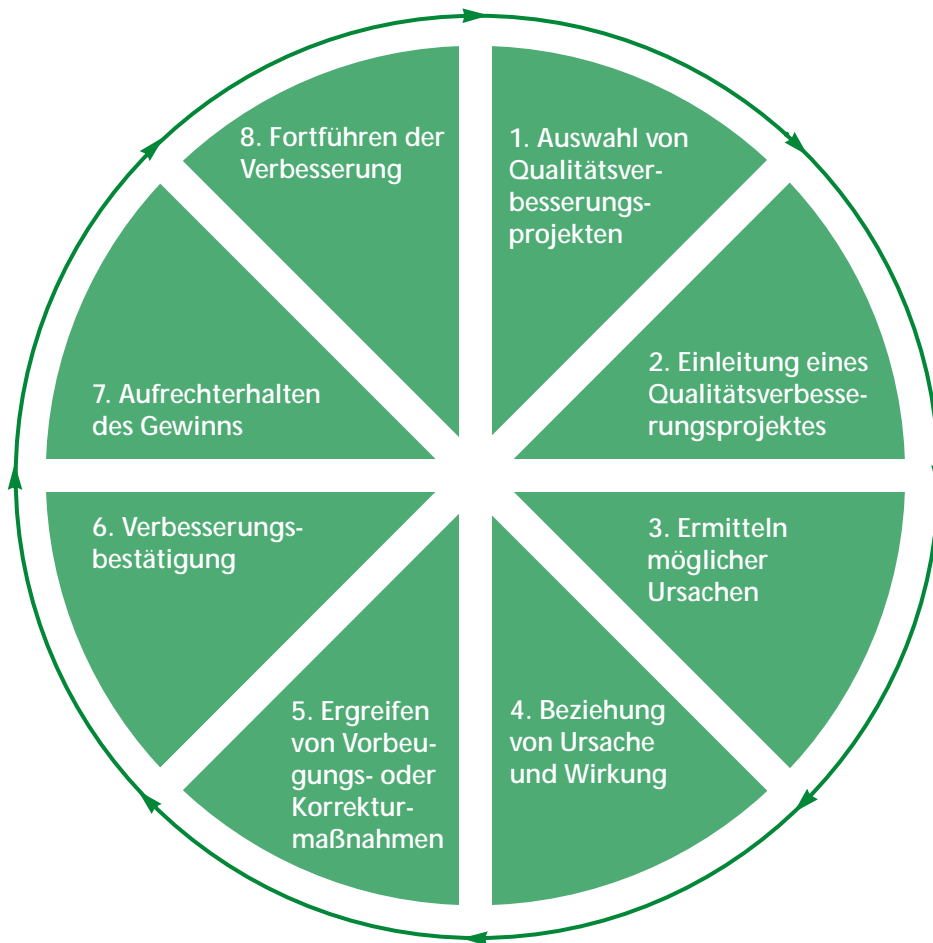
Mit Hilfe der Qualitätsverbesserungsmethoden, die allesamt auf die Kooperationsbereitschaft und Teamfähigkeit moderierter Gruppen setzen, wird die erfolgreiche Transparenz erreicht.

### 5. Problemlösung und kontinuierliche Verbesserung

Sämtliche hier vorgestellten Methoden arbeiten nach dem folgenden Problemlösungsgrundmuster. Jede Methode legt dabei ihren Fokus auf einen bestimmten Punkt des Lösungswegs.

Ohne die Schritte systematischer Problemlösung hier detailliert vorzustellen, wollen wir doch auf die Wichtigkeit der ersten Schritte hinweisen:

1. Wie wird das Problem genau benannt? Sind sich die Beteiligten über das Thema überhaupt einig?
2. Die Analyse des Problems gelingt, indem wir den Einflussfaktoren und Ursachen auf den Grund gehen.  
(Die Methode Ishikawa-Diagramm ist dazu geeignet.)
3. Wenn der Problembereich und die wichtigsten Ursachen für das Problem erkannt sind, sind die kreativen Fähigkeiten des Teams gefordert: Entwickeln Sie zunächst so viel denkbare Lösungsvorschläge wie mögliche (mit Hilfe der Methoden Brainstorming und Verwandtschaftsdiagramm). Verwenden Sie Methoden der Entscheidungsfindung (wie Konsensfindung, Punktwahlmethode und paarweisen Vergleich), um sich für eine angebotene Lösung zu entscheiden, ohne andere Vorschläge zu vergessen (... denn Sie könnten sich geirrt haben!).
4. Oft empfiehlt es sich, vor der Realisierung des gewählten Lösungsvorschlags noch einen „Test“ (Probelauf) durchzuführen.



Tafel 17: Phasen von Verbesserungsprojekten

## Teil 2: Die Praxis der Methoden für die Qualitätsbeauftragte

Als Qualitätsbeauftragte verfügen wir über eine große Zahl kreativer und systematischer Methoden, die für die Arbeit mit Qualitätszirkeln und Steuerungsgruppen genutzt werden können.

- Welche sind für bestimmte Aufgaben die am besten geeigneten Werkzeuge?
- Mit welcher Methode sollten wir zu Beginn arbeiten und womit sollten wir besser erst nach einiger Zeit anfangen?

Grundsätzlich empfehlen wir, mit einfachen Übungen zu beginnen, die rasch zu Aha-Erlebnissen und zu ersten Ergebnissen führen, also beispielsweise mit:

- „Pleiten, Pech und Pannen“,
- „Meine neue Stelle“,
- „Kunden und Interessenpartner“.

Am Beginn der Erarbeitung von Schlüsselprozessen empfehlen wir, mit folgenden Methoden zu beginnen:

- Kundenpfad-Analyse und
- Ishikawa-Diagramm.

### Unsere Methoden und Übungen im Überblick:

Methoden	Einsatzmöglichkeiten						siehe Seite
	Aufspüren von Verbesserungsmöglichkeiten	Überblick gewinnen (Strukturieren)	Ursachenforschung	Entwicklung von Lösungen (Kreativität)	Entscheiden	Dokumentieren/Darstellen	
1. Pleiten, Pech und Pannen			X	X			46
2. Meine neue Stelle	X						47
3. Kunden und Interessenpartner	X						48
4. Kundenpfad-Analyse	X					X	49
5. Flussdiagramm	X				X	X	50
6. Brainstorming	X		X	X			54
7. Verwandtschaftsdiagramm		X				X	55
8. Ishikawa-Diagramm		X	X			X	56
9. Konsensfindung					X		58
10. Punktwahlmethode					X		59
11. Paarweiser Vergleich					X		60
12. Portfolio					X		61
13. Stärken-/Schwächen-Analyse	X						62
14. Organisationscheck	X						63

### Pleiten, Pech und Pannen

#### 1. Pleiten, Pech und Pannen<sup>16</sup>

**Einsatzbereich:**

Aufspüren von Verbesserungsmöglichkeiten. Erkennen und entdecken, warum Qualitätsmanagement in unserer Einrichtung notwendig ist.

**Stärke der Methode:**

Jede kann etwas beitragen, weil jede eine „Pannenexpertin“ ist. Wir lernen über Fehler zu sprechen (Fehlerkultur).

**Zu beachten:**

Mit Humor sind Tabus leichter zu lockern. Sollte die Peinlichkeit jedoch zu groß sein, oder sollte es mit Fragen der Vertraulichkeit schwierig werden, ist eine Anonymisierung möglich. Sie können die Katastrophen, die tatsächlich in der eigenen Einrichtung stattgefunden haben, einfach auf einen anderen Schauplatz verlegen („In Düsseldorf, im katholischen Jugendhilfeverbund X ist Unfassbares geschehen ...“).

**□ Die Fragestellung:**

Was ruiniert unsere Organisation? Wie müssen Abläufe in unserer Einrichtung organisiert und durchgeführt werden, um in möglichst kurzer Zeit

- die Effektivität der Arbeit,
- die fachliche Qualität der Leistungen,
- eine gedeihliche Arbeitsatmosphäre und Kooperation der Mitarbeiter/-innen,
- die finanziellen Existenzgrundlagen,
- den Ruf der Einrichtung wirklich nachhaltig zu ruinieren?

**□ Vorgehensweise:****1. Sammeln von Pleiten, Pech und Pannen**

Jede/r nennt nur ein einziges, dafür aber besonders typisches Beispiel eines unsinnigen, katastrophalen, verheerenden Organisationsablaufs. Es sollte sich nicht um eine Idee oder Fantasie handeln, sondern um einen realen Ablauf aus der eigenen Erfahrung, möglichst aus den letzten Wochen.

**2. Überprüfen und Wenden**

Nun werden die Pleiten ins Positive gewendet. Oft beinhaltet die Problemanzeige bereits den Verbesserungsbereich und die Lösungsvorschläge.

**2. Meine neue Stelle<sup>17</sup>****□ Einsatzbereich:**

Aufspüren von Verbesserungsmöglichkeiten

**□ Stärke der Methode:**

Praxisnahe und schnelles Erheben des Regelungsbedarfs

**□ Zu beachten:**

Um die Gedanken zu beflügeln und den notwendigen Abstand von der Arbeitssituation zu bekommen, kann eine „Fantasiereise“ ein sinnvoller Einstieg sein, in der Sie in die Situation des Neubeginns in einer Einrichtung einführen.

**□ Vorgehensweise:**

Die unten stehenden Fragen können entweder in Einzelarbeit (zum Beispiel Kärtchenabfrage) oder als Brainstorming (siehe Methode Nr. 6) bearbeitet werden.

Meine neue  
Stelle



### **Aufgabenstellung:**

Stellen Sie sich vor, Sie treten eine neue Stelle an oder übernehmen eine Vertretung:

- Was würden Sie gerne als Mitarbeiterin verbindlich wissen?
- Welche Informationen brauchen Sie, um sicher zu handeln?
- Was ist bei Ihnen in Ihrer Einrichtung/Dienststelle verbindlich geregelt?
- Wo gibt es in Ihrer Einrichtung Regelungsbedarf?
- Wo gibt es die meisten Konflikte?

Sie sammeln und strukturieren die Antworten anschließend gemeinsam und bekommen durch den Vergleich zum real Vorhandenen Aussagen zum Regelungsbedarf in Ihrer Einrichtung.

### 3. Kunden und Interessenpartner<sup>18</sup>

#### **Einsatzbereich:**

Aufspüren von Verbesserungsmöglichkeiten

#### **Stärke der Methode:**

Die Anforderungen und Erwartungen an das QM-System einer Organisation werden von den Auftraggebern mit festgelegt. Betonung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit durch Beteiligung.

#### **Vorgehensweise:**

Die unten stehenden Fragen können entweder in Einzelarbeit (zum Beispiel Kärtchenabfrage) oder als Brainstorming (siehe Methode Nr. 6) bearbeitet werden.

#### **Die Fragestellung:**

1. In wessen Auftrag stehen Sie? Wer sind die Kunden und Interessenpartner Ihrer Organisation?
2. Kennen Sie die Erwartungen Ihrer verschiedenen Kunden an Ihre Einrichtung?
3. Welche Instrumente sind geeignet, deren Erwartungen und Bewertungen zu recherchieren?
4. Wer ist Ihr „Kunde Nummer 1“?

Wenn Sie in einer größeren Gruppe arbeiten, können Sie zu den einzelnen Kundengruppen Arbeitsgruppen bilden und dort die Fragen 2 und 3 intensiver bearbeiten. Die Fragen 1 und 4 gehören in die Gesamtgruppe.

Eine Variante zur Bearbeitung der Frage 4 kann ein Rollenspiel sein, in dem Vertreter der (unter Frage 1) erhobenen Kundengruppen mitspielen. Die verschiedenen Kunden sitzen im Kreis. Ihr Diskussionsthema: Wer von uns ist der „Kunde Nr. 1“ für die Einrichtung?

4. Kundenpfad-Analyse

Einsatzbereich:

Sinnvoll ist die Anwendung bei regelmäßig wiederkehrenden Abläufen von hoher Relevanz.

Stärke der Methode:

Darstellung von Abläufen (Prozessen) und Ableiten oder Benennen von Qualitätsstandards.

Zu beachten:

Bevor ein Ablauf Schritt für Schritt durchgespielt wird, sind zu klären:

- Die Ziele dieses Dienstleistungsprozesses
- Die Grundhaltung gegenüber den Kunden
- Das Selbstverständnis der Organisation in Bezug auf diesen (Schlüssel-)Prozess

Ziel ist nicht die Auflistung wünschenswerter Qualitätsmerkmale, sondern die Vereinbarung zu den Gewährleistungsstandards, auf die sich die Organisation im Ergebnis verpflichtet. Denn sie müssen im Alltag Bestand haben.

Vorgehensweise:

1. Um welchen Ablauf geht es?
2. Um welche Ziele geht es aus Kundenperspektive und aus Perspektive der Einrichtung?
3. Ablauf in Zeitphasen und Schritte unterteilen
4. Qualitätsmerkmale den einzelnen Zeitphasen zuordnen
5. Merkmale überprüfen und ergänzen
6. Welche Merkmale können als Standards festgelegt werden?
7. Dokumentation der Standards
8. Freigabe der Standards
9. Spätere Überprüfung und Korrektur

Kundenpfad „Besucherempfang in der Einrichtung“								
Schlüsselprozess								
Zusammenarbeit mit Angehörigen								
Ziele								
Zufriedenheit der Gäste mit Haltung und Service, gelingende Abstimmung zu weiteren Vereinbarungen								
Zeitphasen								
Einladung	Vorbereitung des Besuchs	Zufahrt mit Auto	Weg zum Empfang	Begrüßung	Weiterleiten des Gastes	Gesprächsverlauf	Gesprächsbeendigung	Nach dem Besuch
Qualitäts-Merkmale								
Rechtzeitige Vereinbarung	Wegbeschreibung	Parkplatz, Schild	Einladende Situation	Pünktlichkeit, Freundlichkeit	Begleitung, Orientierung	Bewirtung, Zeitstruktur	Resümee, Auswertung	Protokoll, interne Infoweitergabe
Qualitätsstandards								
Freude auf Besuch muß überkommen	alle Verkehrsmittel berücksichtigen	Parkplatz muß frei sein	Blumen bzw. Beleuchtung am Abend	durch die Gruppenleiterin / bzw. Ihre Stellvertreterin	persönliche Begleitung durch Mitarbeiterin	saubere Gläser, kleine Getränkeflaschen	Beendigung mit einem schönen Schlußwort durch Sitzungsleitung (Zitat, Gedicht)	Protokoll muß eine Woche später vorliegen

Tafel 18: Kundenpfad „Besucherempfang in der Einrichtung“

### Das Flussdiagramm

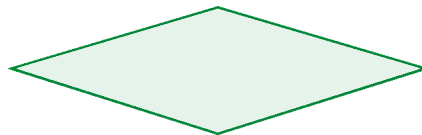
#### 5. Das Flussdiagramm

- ❑ **Einsatzbereich:**  
Darstellung von Abläufen mit Schnittstellen, Verantwortlichkeiten und besonderen Merkmalen.
- ❑ **Stärke der Methode:**  
Präsentations- und Dokumentationsformen für komplexe Abläufe, die auf ein oder zwei Seiten im Überblick alle wichtigen Schritte transparent machen kann.
- ❑ **Zu beachten:**  
Wo Sie andere Darstellungsformen (zum Beispiel Kundenpfad) für geeigneter halten, verwenden Sie diese. Aber als Qualitätsbeauftragte sollten Sie dieses Instrument auf alle Fälle beherrschen.

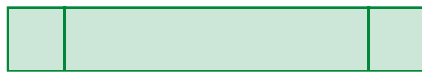
#### Erklärung der verwendeten Zeichen (Symbole) im Flussdiagramm



Tätigkeit/Handlung



Entscheidung/Frage



Schnittstelle auf QM-Elemente



Nachweisdokument



Vorgabedokument



Anknüpfungspunkt eines Ablaufs, der durch Seitenumbruch unterbrochen ist



Beginn und Ende des Ablaufs

## Beispiel zur Methode des Flussdiagramms

**Schlüsselprozess:**

Projektentwicklung (Entwicklung neuer Angebote und Leistungen)

**Anlass:**

Neue gesellschaftliche Probleme, neue wissenschaftliche Erkenntnisse, gesetzliche Veränderungen, neue individuelle Bedarfslagen und ein veränderter Hilfebedarf der Klienten, veränderte interne Rahmenbedingungen führen zur Notwendigkeit der Überprüfung der vorhandenen Angebotsstruktur und schließlich oft zu Veränderungen im Hilfesystem und zu neu zu entwickelnden Hilfeangeboten.

**Ziele:**

Angemessene Reaktion der Einrichtung auf veränderte gesellschaftliche und individuelle Bedarfslagen mit Hilfe von Veränderungen und Verbesserungen im Hilfesystem und Leistungsangebot.

Schaffen neuer Angebote, die den veränderten Bedarfslagen der Kunden und Interessenpartner entsprechen.

Überarbeitung oder Streichen von vorhandenen Angeboten.

**Grundsätze:**

Die Entwicklung neuer Angebote geschieht in der Regel projekthaft. Im Rahmen der Planung und Durchführung von Projekten wird die Zukunftsfähigkeit neuer Angebotsbausteine bzw. konzeptioneller Veränderungen erprobt.

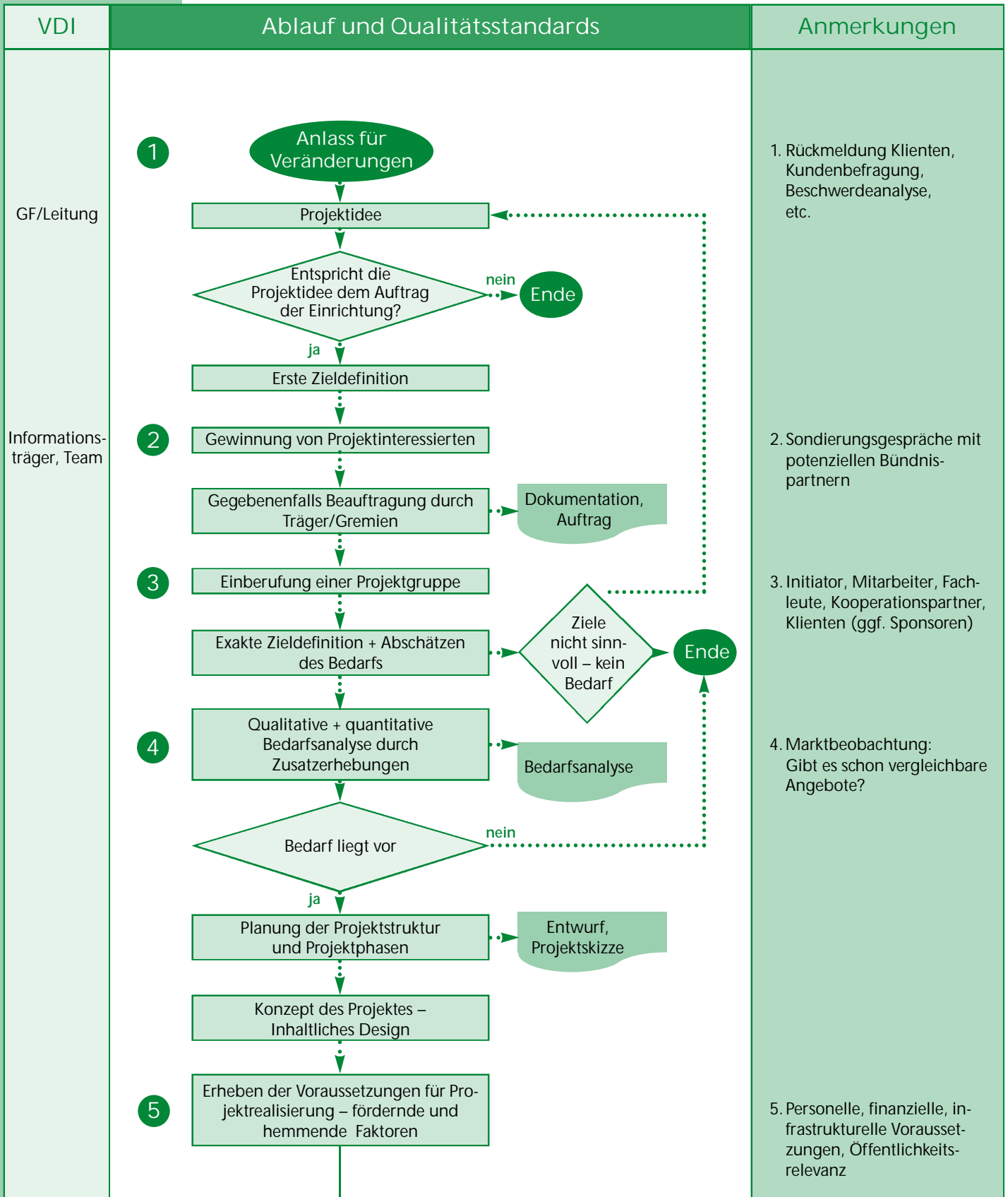
Erkenntnis von C. Popper, Philosoph:

**„Alles Leben ist Problemlösen“**

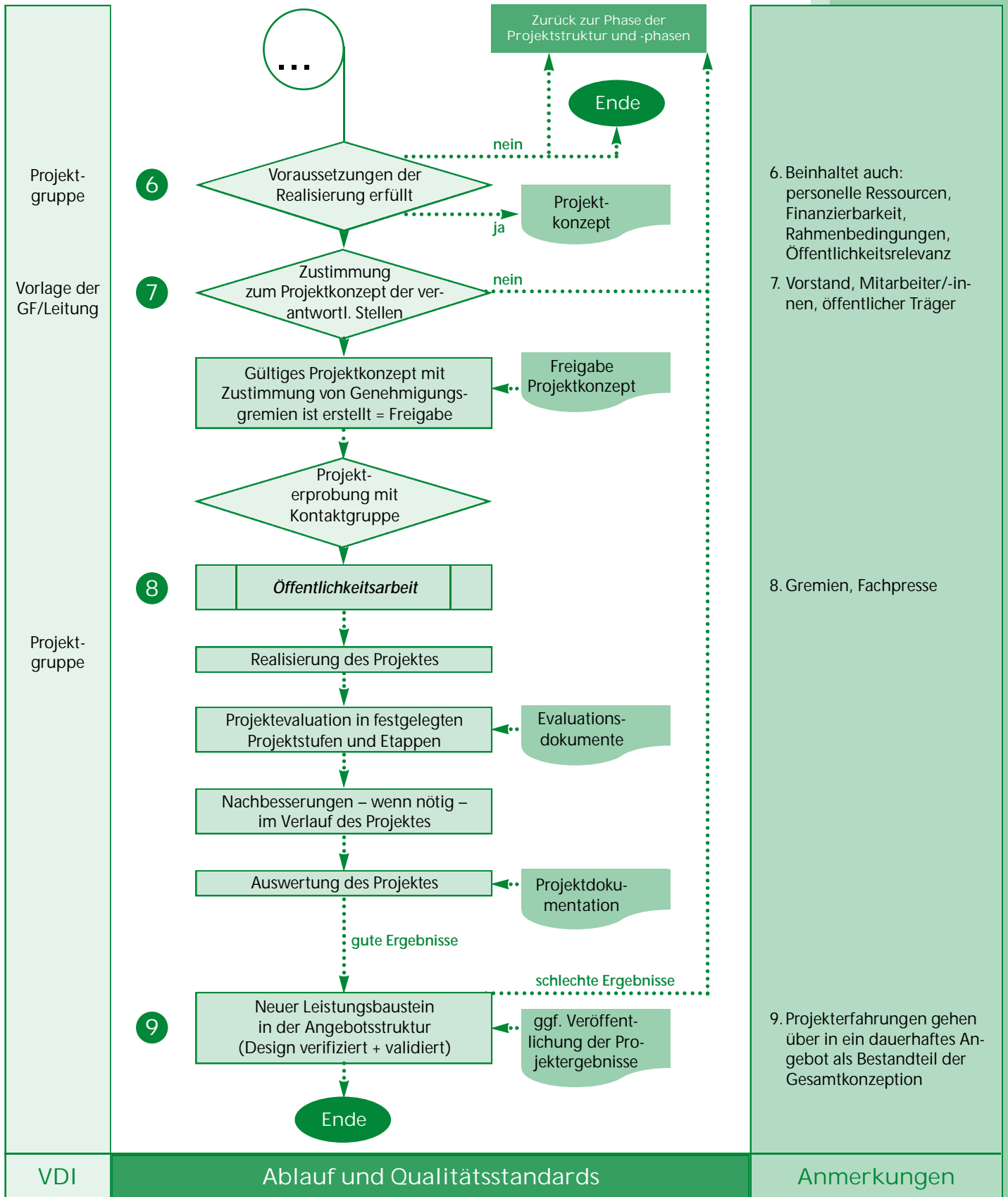
Ergänzung von C. Popova, Putzfrau:

**„... und Kampf gegen den Schmutz“**

### Projektentwicklung/Entwicklung neuer Angebote und Leistungen



Projektentwicklung/Entwicklung neuer Angebote und Leistungen  
(Fortsetzung)



VDI

Ablauf und Qualitätsstandards

Anmerkungen

## 6. Brainstorming

### □ Einsatzbereich:

Brainstorming dient zur Identifizierung möglicher Problemlösungen sowie potenzieller Gelegenheiten zur Qualitätsverbesserung.

### □ Stärke der Methode:

Gemeinsame Problembewältigung (Brainstorming) ist eine Technik zur Erzielung kreativen Denkens eines Teams zwecks Entwicklung und Klärung einer Liste von Ideen, Problemen oder Fragen.

### □ Zu beachten:

In der Entwicklungsphase muss von der Moderation auf eine kreative angstfreie Atmosphäre geachtet werden. Jede Art von Bewertung stört diesen Prozess.

### □ Vorgehensweise:

In der ersten Phase (Entwicklungsphase) entwickeln die Teammitglieder eine Liste mit möglichst vielen Ideen. In der zweiten Phase (Klärungsphase) prüft das Team die Ideenliste, um sicherzustellen, dass jeder alle Ideen versteht. Die Beurteilung der Ideen findet in der dritten Phase statt.

1. Ein Gesprächsführer wird festgelegt (oder steht bereits per Funktion fest).
2. Der Zweck der Problemlösungssitzung wird klar vorgetragen.
3. Jedes Teammitglied nimmt der Reihe nach die Gelegenheit wahr, eine Einzelansicht vorzutragen.
4. Wenn möglich, bauen die Teammitglieder die Ideen von anderen aus. In dieser Phase werden die Ansichten weder diskutiert noch kritisiert.
5. Die Ansichten werden so aufgeschrieben, dass alle sie sehen können.
6. Dieser Prozess wird fortgeführt, bis keine Ideen mehr entwickelt werden.
7. Sämtliche Ideen werden zwecks Klarstellung beurteilt (Verständnisprüfung).
8. Für die Entscheidung zu den Realisierungsmöglichkeiten folgt dann in der Regel eine Methode systematischer Entscheidungsfindung, zum Beispiel Verwandtschaftsdiagramm, Portfolio, paarweiser Vergleich, Punktwahlmethode und Ähnliches.

7. Verwandtschaftsdiagramm (Affinitätsdiagramm, Cluster)

**Einsatzbereich:**

Diese Methode wird häufig im Anschluss an ein Brainstorming angewendet, um die so gesammelten Informationen zu gruppieren („Cluster“).

**Stärke der Methode:**

Durch die Methode wird eine große Anzahl von Ideen, Ansichten oder Meinungen zu einem vorgegebenen Thema wenigen Überschriften zugeordnet. So lässt sich auch in größeren Gruppen viel Material strukturieren und ein guter Überblick gewinnen.

**Zu beachten:**

Es gibt in der Regel immer mehrere Möglichkeiten der Überschriftenformulierung, der Gruppenbildung und auch der Zuordnung. Welche man wählt ist in der Regel nicht entscheidend, denn es geht um Gliederung. Als Moderator sollte man sich hier nicht auf Auseinandersetzungen einlassen.

**Vorgehensweise:**

1. Moderator bestimmen
2. Thema festlegen
3. Individuelle Ideen, Ansichten oder Meinungen sammeln (Brainstorming oder Kartenabfrage)
4. Zuordnung der Karten nach Verwandtschaft (Affinität)
5. Leitkarten für die Gruppierungen/Cluster bestimmen (Überschriften)
6. Ergebnisse auf Papier übertragen (Protokoll)

**Beispiel: Ferienmaßnahme mit Jugendlichen – Checkliste Reisegepäck:**

<b>Kleidung</b>	<b>Wasch-/Pflegeartikel</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wanderschuhe</li> <li>• Regenbekleidung</li> <li>• Jacken/Anoraks</li> <li>• Sportbekleidung</li> <li>• Badebekleidung</li> <li>• etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fön</li> <li>• Waschzeug</li> <li>• Hygieneartikel</li> <li>• Medikamente</li> <li>• Rei in der Tube</li> <li>• etc.</li> </ul>
<b>Papiere/Dokumente</b>	<b>Persönliches</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geld</li> <li>• Arztunterlagen</li> <li>• Adressbuch</li> <li>• Telefonkarte</li> <li>• Pässe</li> <li>• etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wecker</li> <li>• Fotoapparate</li> <li>• Radio</li> <li>• Lesematerial</li> <li>• Radio/CD-Player</li> <li>• etc.</li> </ul>



### Das Ishikawa-Diagramm

#### 8. Das Ishikawa-Diagramm (Ursache-Wirkungs-Diagramm, Fischgrätendiagramm)

**Einsatzbereich:**

Methode zur Aufdeckung der Ursachen und Einflussfaktoren eines Problems oder zur Identifizierung von Problembereichen.

**Stärke der Methode:**

Für eine bestimmte Wirkung lassen sich damit möglichst viele Einflussfaktoren finden, um sie dann als O.K. oder Nicht-O.K. zu bewerten.

**Zu beachten:**

Diese Methode ist auch dann sehr effektiv, wenn das Problem noch nicht spezifiziert ist oder in Teams Unklarheit oder Uneinigkeit darüber herrscht, „was eigentlich hier das Problem ist“. Man fragt dann nicht nach dem Problem, sondern nur nach einem „Thema“ und nach den Einflüssen auf ein bestimmtes Thema.

**Vorgehensweise:**

**1. Formulierung der wertneutralen Leitfrage**

Ohne vorgezogene Bewertung wird nur nach den Einflüssen gefragt. Wenn die Einrichtung keinen guten Ruf hat, so lautet die Leitfrage: „Was beeinflusst den Ruf der Einrichtung?“ Ist die Kommunikation unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schlecht, wird gefragt: „Was beeinflusst die Kommunikation in der Einrichtung?“

Der Gewinn an dieser „Ursachenforschung“ ist: Positive Einflüsse werden erkennbar, eine genauere Eingrenzung des eigentlichen Problembereichs gelingt und persönliche Verantwortlichkeiten und Schuldzuweisungen treten bei der sachlichen Fragestellung in den Hintergrund.

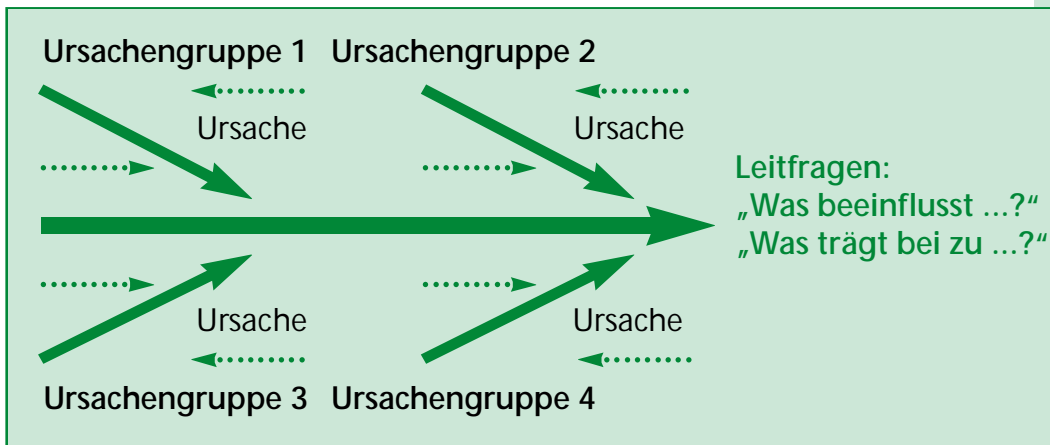
**2. Kreativitätsphase**

Nennungen erfolgen unabhängig von der Bedeutung und Wichtigkeit – spontan (strukturiertes Brainstorming: Moderation, Regeln, jeder kann alles sagen, Ideen festhalten, Zeitrahmen).

**3. Bewerten und Ordnen der Einflüsse**

Welches Material scheidet aus? (Anlegen eines „Parkplatzes“)  
Ordnen der Einflussfaktoren in Gruppen (Verwandtschaftsdiagramm): Anordnung in vier bis sechs Hauptgruppen, Benennung der Hauptgruppen mit einem Titel oder einer Überschrift. Nicht mehr als drei Ebenen in der „Pyramide“ (Prioritätensetzung) einführen.

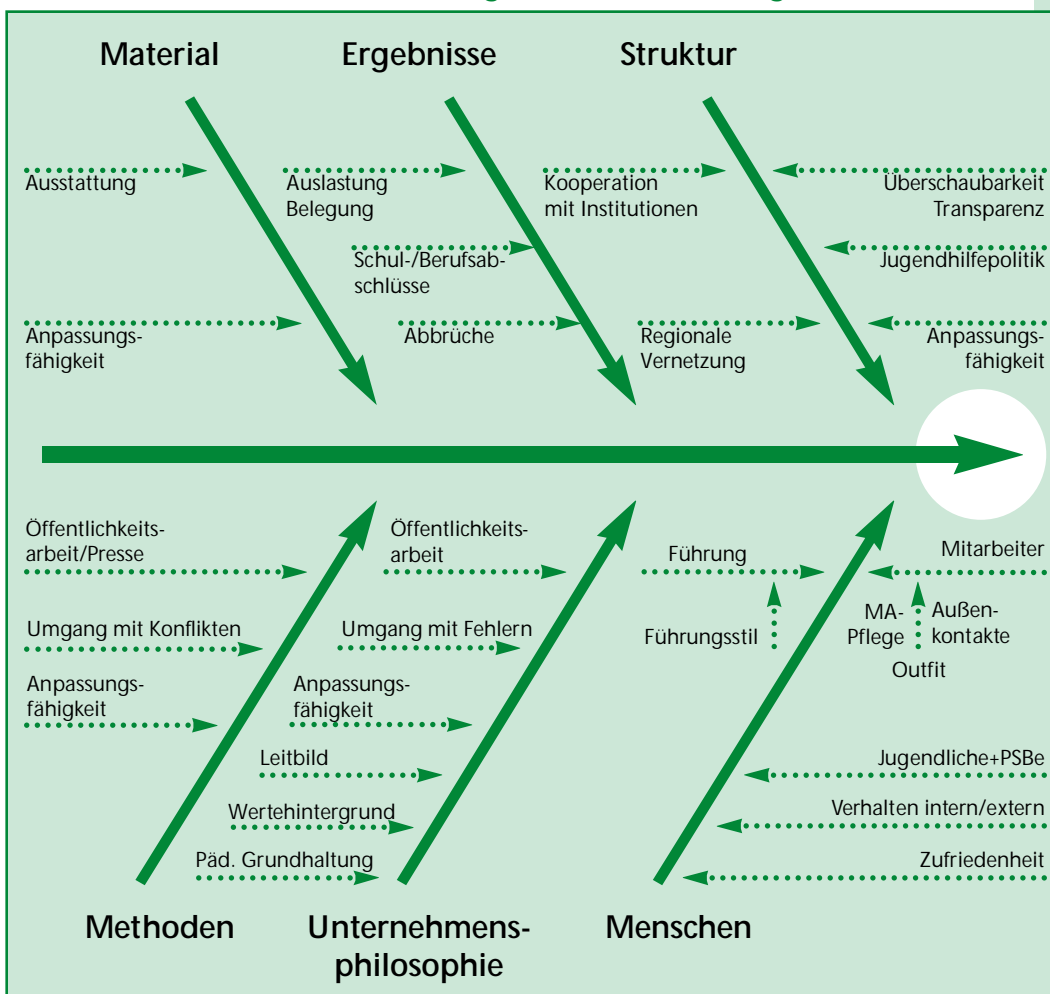
## 4. Anlegen des Ishikawa-Diagramms



## 5. Bewertung: Markierung der Problembereiche und Fehlerquellen

Hilfreich ist es, nur drei bis fünf Negativfaktoren zu markieren und die Positivfaktoren deutlich zu unterstreichen. Nun wird eine Rangfolge der Problembereiche festgelegt, um mit der Bearbeitung des wichtigsten und/oder dringendsten Problems beginnen zu können (gegebenenfalls Portfolio: „Was ist wichtig? Was ist dringend?“, siehe Methode Nr. 12, „Portfolio“, Seite 61).

### „Was beeinflusst den Ruf einer Jugendhilfeeinrichtung?“



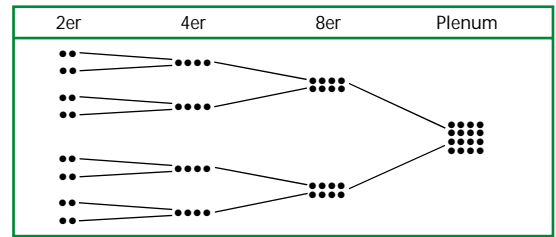
Tafel 19: Beispiel eines Ishikawa-Diagramms

(erarbeitet in einem Seminar „Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe“ der Diakonischen Akademie Stuttgart)

### Konsens- findung

#### 9. Konsensfindung<sup>19</sup>

- Einsatzbereich:**  
Entscheidungsfindung.
- Stärke der Methode:**  
Wenn eine Gruppe vollständig hinter einer Entscheidung stehen soll.



- Zu beachten:**  
Extreme Alternativen scheiden in der Regel aus. Somit sind sehr kreative Lösungen selten.
- Vorgehensweise:**  
Es werden Zweiergruppen gebildet, die jeweils einen Konsens zur Fragestellung erzielen sollen. Dann finden jeweils zwei Zweiergruppen zusammen und wiederholen die Konsensfindung (und so weiter bis zu Achter- oder Sechzehnergruppen). Wichtig: In keiner Phase darf jemand überstimmt werden.
- Beispielhafte Fragestellungen:**  
„Welches sind für uns die sieben wichtigsten Werte für die Zusammenarbeit in unserer Einrichtung?“ oder „Welches sind die sieben Themen, zu denen wir im nächsten Jahr einrichtungsinterne Fortbildungen anbieten wollen?“

#### Phase 1:

Jede/r überlegt zunächst für sich: „*Welches sind die mir wichtigsten Werte?*“ Eine Formulierung kann aus mehreren Worten bestehen, aber soll nur eine Idee enthalten. Jede schreibt nun die für sie wichtigsten sieben Werte auf eine gelbe Karte (durch verschiedenfarbige Karten wird erkennbar, welche Werte in welcher Phase gefunden wurden).

#### Phase 2:

Mit dieser Liste von sieben Werten treffen sich nun zwei Personen. Diese beiden, die nun maximal 14 verschiedene Begriffe aufgeschrieben haben, stehen vor der Aufgabe, sich auf sieben Werte zu einigen. Beide müssen jedem Wert zustimmen. Es gibt auch die Möglichkeit, ganz neue Werte zu finden und diese mit in die Liste aufzunehmen. Am Ende stehen sieben Werte auf einer roten Karte.

#### Phase 3:

Zwei Paare kommen zusammen. Diese vier Personen haben nun wieder die Aufgaben, sich auf sieben Werte zu einigen, denen alle vier Personen zustimmen können (grüne Karte).

#### Phase 4:

Zwei Vierergruppen treffen dann zusammen und einigen sich wiederum auf sieben Werte. Dabei ist es durchaus möglich, frühere Begriffe wieder aufzunehmen, neue zu finden usw. (Ergebnisse der Achtergruppe auf eine weiße Karte).

#### Phase 5:

Die zwei Achtergruppen, also 16 Personen, erstellen gemeinsam eine Liste von sieben Werten. Auch hier gilt, wie in allen Phasen, jede Person muss jedem Begriff zustimmen können. Es muss ein Ergebnis erarbeitet werden, hinter dem wirklich alle stehen können.

## 10. Punktwahlmethode

- ❑ **Einsatzbereich:**  
Entscheidungsfindung.
- ❑ **Stärke der Methode:**  
Geringer Zeitaufwand, Visualisierung der Kräfte und Meinungen.
- ❑ **Zu beachten:**  
Wenn kein Konsens erreicht werden kann, ist dies eine geeignete Methode der Zielbewertung. Nicht alle Ziele können gleichzeitig in Angriff genommen werden. Einzelne Ziele sind über entsprechende Maßnahmen leichter oder aufwendiger zu realisieren. Nicht alle Beteiligten müssen unbedingt gleichermaßen an der Realisierung jeweils der gleichen Ziele arbeiten.
- ❑ **Vorgehensweise:**  
Jede beteiligte Person hat eine bestimmte Anzahl von Punkten zu vergeben. Dabei wird festgelegt, wie viele Punkte sie jeweils auf die verschiedenen Alternativen verteilen kann und wie viele Punkte auf einmal für jede Alternative vergeben werden dürfen. (Beispiel: Bewertung von sechs Rahmenzielen: Jede hat zwölf Punkte zu vergeben. Auf eine Alternative dürfen höchstens vier Punkte auf einmal gesetzt werden. Das zwingt jede, die eigene Reihenfolge aufzustellen.)

### Punktebewertung anhand verschiedener Kriterien

Ohne die Festlegung gemeinsamer Kriterien gilt der „individuelle Gustus“. Der eine wünscht die billigste Alternative. Der nächste die, die sich am raschesten erreichen lässt. Der Dritte setzt wieder eine ganz andere Priorität. Das Problem ist lösbar, indem für die Zielbewertung verschiedene Kriterien festgelegt werden. Diese können beispielsweise sein:

- Subjektive Einstellung (welche Alternative ist mir die wichtigste?)
- Nutzen hinsichtlich der Erreichung des höheren Ziels (zum Beispiel welches Ergebnisziel nutzt der Erreichung des Rahmenziels mehr?)
- Kostenaufwand für die Realisierung des Ziels
- Zeitaufwand für die Erreichung des Ziels
- Weitere Kriterien (zum Beispiel Raumbedarf)

Nun kann das Team in mehreren Durchgängen die Bewertungsdurchgänge vornehmen (zum Beispiel Mithilfe verschiedener Farben). In jedem Durchgang wird jeweils nur das entsprechende Kriterium bewertet. Im Anschluss an die Bewertungsrunden wird die Gesamtzahl der Punkte zusammengezählt. Dies ergibt die Rangfolge unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Kriterien.

### 11. Paarweiser Vergleich (Matrixbewertung)

**Einsatzbereich:**

Entscheidungsfindung.

**Stärke der Methode:**

Sie gilt als die genaueste Bewertungsmethode und bietet den großen Vorteil, dass hier der Vergleich einer jeden Alternative unter Berücksichtigung verschiedener Kriterien mit den übrigen möglich ist.

**Zu beachten:**

Die Methode kann sehr zeitaufwendig sein. Bei allen wichtigen Bewertungen und Abstimmungen (zum Beispiel konzeptionelle Entscheidungen und Weichenstellungen) sollte die Matrixbewertung Anwendung finden, denn es kommt stets ein genaues Bild zustande und Entscheidungsprozesse sind später genau rückverfolgbar.

**Vorgehensweise:**

Der Vergleich der Alternativen geschieht mit Hilfe einer Matrix nach einem oder mehreren Kriterien:

	Ziel 1	Ziel 2	Ziel 3	Ziel 4	Summe	Ergebnis
Ziel 1						
Ziel 2						
Ziel 3						
Ziel 4						

Die Alternativen werden direkt miteinander verglichen, die Bewertungen in die Matrix eingetragen:

- 2 Punkte entsprechen „wichtiger als“
- 0 Punkte entsprechen „weniger wichtig als“
- 1 Punkt entspricht „gleich wichtig“

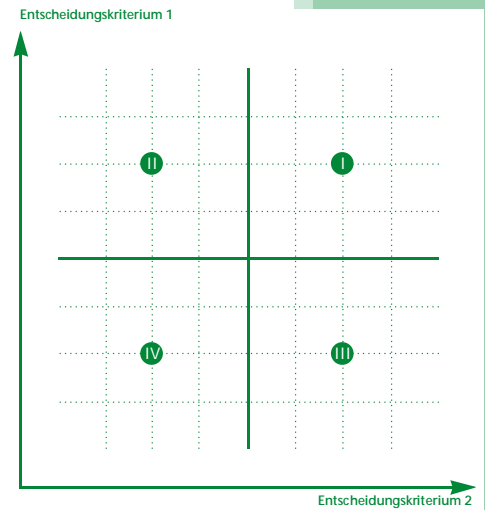
Die Punkte werden in die waagerechten Zeilen eingetragen. Wenn alle Alternativen miteinander verglichen sind, wird die Summe waagerecht ermittelt. Das „Ziel“ mit den meisten Punkten ist das Wichtigste.

Das Verfahren lässt sich auch ohne Aussprache anwenden. Es entstehen differenziert begründete Rangfolgen zu jedem Ziel und zu jedem Kriterium.

**Variante:** Es kann zusätzlich nach verschiedenen Kriterien verglichen werden. Diese Kriterien können mit Hilfe von Farben markiert werden, zum Beispiel subjektive Einstellung (schwarz), finanzieller Aufwand (grün), Zeitaufwand (rot), im Nutzen hinsichtlich der Zielerreichung (blau) usw.

## 12. Portfolio (oder Eisenhower-Fenster)

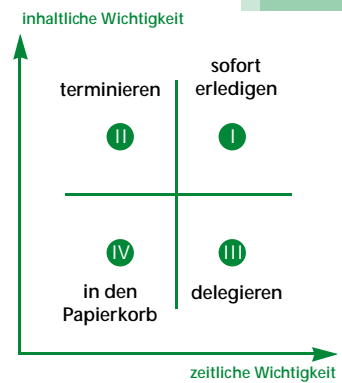
- ❑ **Einsatzbereich:**  
eine Methode zur Entscheidungsfindung.
- ❑ **Stärke der Methode:**  
Es können mehrere Positionen gewichtet werden.
- ❑ **Zu beachten:**  
Ein Nachteil ist die geringe Genauigkeit bei der Bestimmung der Gewichtung.
- ❑ **Vorgehensweise:**
  1. Kriterienbenennung:  
Die beiden Achsen werden je mit einem Entscheidungskriterium benannt (zum Beispiel Bedeutung für die Einrichtung, Schwierigkeitsgrad bei der Umsetzung). Dadurch entstehen im Achsenfeld vier Quadrate, die unterschiedliche Gewichtungen bekommen.
  2. Bewertungen:  
Die Einordnung von Dingen, Wertungen oder Vorschlägen kann jetzt zwischen die Achsen einfach eingetragen oder genau positioniert werden.



### Beispiel 1: Zeitmanagement

Eisenhower teilte seine Dienstpost mit Hilfe eines Portfolios nach folgenden Kategorien ein:

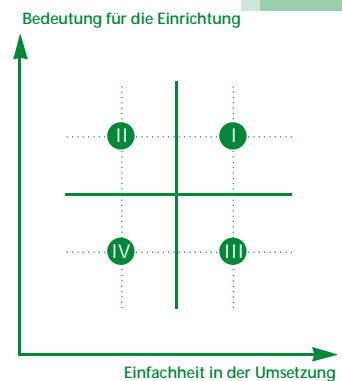
- sofort erledigen (I)
- terminieren (II)
- delegieren (III)
- in den Papierkorb (IV)



### Beispiel 2: Verbesserungswünsche zur Kommunikation in der Einrichtung

Teilen Sie nach einer Sammlung von Verbesserungsvorschlägen diese nach Kategorien ein:

- (I) - „innerhalb der nächsten Wochen umsetzen“
- (II) - „im Rahmen eines Verbesserungsprojektes angehen“
- (III) - „angehen, weil schnell machbar“
- (IV) - „kein aktueller Handlungsbedarf“



### 13. Stärken-Schwächenanalyse oder Verbesserungsmöglichkeitenanalyse/4-P-Methode

**Einsatzbereich:**

Aufspüren von Verbesserungsmöglichkeiten in der Gesamtorganisation, in Teilbereichen oder in wichtigen Prozessen. Erkennen und entdecken, warum Qualitätsmanagement in einer Einrichtung notwendig ist.

**Stärke der Methode:**

Mit einer Stärken-Schwächenanalyse kann herausgearbeitet werden, welche Stärken und Schwachstellen in einer Organisation oder in Teilbereichen von ihr vorhanden sind. Wichtig ist es, die Stärken positiv mit den Schwächen in Beziehung zu setzen. Sie können die Grundlage sein, auf der die Schwächen einer Einrichtung bearbeitet werden können.

**Zu beachten:**

Die Stärken-Schwächenanalyse kann auch in Verbindung mit anderen Analysemethoden gebraucht werden, zum Beispiel mit Interviews in einzelnen Abteilungen oder mit dem Organisationscheck (siehe nächste Seite). Die Verknüpfung von verschiedenen Methoden verdeutlicht, wo tatsächlich Verbesserungsbedarf besteht.

**Vorgehensweise:**

Unter folgenden Fragestellungen kann ein Brainstorming als Kartenabfrage durchgeführt werden (es empfiehlt sich nicht, mehr als drei Fragen zu stellen):

1. Worauf sind wir stolz?
2. Was bedauern wir?
3. Was fordert die Zukunft? (Mit dieser Frage wird auch die Zukunftsperspektive der Einrichtung mitbehandelt)

Oder

1. In welchen Situationen oder Abläufen gibt es in unserer Organisation immer wieder Probleme bzw. Konflikte?
2. Auf was will ich in meiner Einrichtung auf keinen Fall verzichten?
3. Was wird auf unsere Einrichtung in den nächsten fünf Jahren zukommen?

Anschließend werden mit Hilfe des Affinitätsdiagramms Überschriften gesucht. Mit dieser Methode können Verbesserungsprojekte herauskristalisiert werden.

**Variante: Die 4-P-Methode: Prozesse, Prozeduren, Produkte & Personen**

In den vier Bereichen:

- Prozesse (die Abläufe in einer Einrichtung),
- Prozeduren (die Methoden und Strukturen),
- Produkte (das Leistungsangebot) und
- Personen (Kommunikation und Qualifikation der in der Einrichtung angestellten Personen),

werden die Stärken und Schwächen abgefragt.

14. Der Organisationscheck<sup>20</sup>

- ❑ **Einsatzbereich:**  
Aufspüren von Verbesserungsmöglichkeiten.
- ❑ **Stärke der Methode:**  
In kurzer Zeit kann bei breiter Beteiligung ein sehr differenziertes Bild über den Bedarf an Qualitätsentwicklung in einer Einrichtung erstellt werden.
- ❑ **Zu beachten:**  
Vor der Bearbeitung der Fragen in Untergruppen gilt es die Begrifflichkeiten des Fragenkatalogs zu klären (zum Beispiel Aufbauorganisation, Leitungskonzept). Die richtige Zusammensetzung der Arbeitsgruppen ist für qualifizierte Ergebnisse wichtig, das heißt, die Beteiligten müssen über die Arbeitsbereiche genügend Informationen haben.
- ❑ **Vorgehensweise:**  
Bei einem Workshop mit Mitarbeiterinnen aus allen Bereichen kann der Fragebogen in verschiedenen Arbeitsgruppen bearbeitet werden. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen werden im Plenum vorgestellt und diskutiert (sie können auf Folie kopiert und übereinandergelegt schnell das Ergebnisspektrum sämtlicher Gruppen darstellen).

**Kriterien für die Bearbeitung und Auswertung des Fragebogens:**

Bewertung	Arbeitsbedarf
1. Ist vereinbart und liegt schriftlich vor. Es gibt eine regelmäßige Evaluation der Praxis.	keiner
2. Ist vereinbart und liegt schriftlich vor und wird praktiziert.	Evaluation
3. Es gibt klare Vorstellungen, die noch schriftlich fixiert werden müssen.	Schriftform und Evaluation
4. Muss überprüft und vereinbart werden.	Überprüfung, Diskussion, Vereinbarung, Schriftform und Evaluation
5. Muss noch erarbeitet und diskutiert werden.	Erarbeitung, Diskussion, Vereinbarung, Schriftform und Evaluation

<sup>20</sup> von A. Schreyer-Schubert/A. Friz nach einer Vorlage von Drabner/Pawellek, Freiburg 1997



# Qs 28

## B4 – Der Werkzeugkoffer „Qualitätsverbesserung“

Der Arbeitsbedarf kann nach folgenden Ziffern typisiert werden:

1 <i>Ist vereinbart und liegt schriftlich vor. Es gibt eine regelmäßige Evaluation der Praxis.</i>	2 <i>Ist vereinbart und liegt schriftlich vor.</i>	3 <i>Es gibt klare Vorstellungen, die noch schriftlich fixiert werden müssen.</i>	4 <i>Praxis muss überprüft und vereinbart werden.</i>	5 <i>Muss noch erarbeitet und diskutiert werden.</i>
---	---	--	--	---

FÜR JEDEN PÄDAGOGISCHEN ARBEITSBEREICH	Arbeitsbedarf				
	1	2	3	4	5
Bitte Zutreffendes ankreuzen →					
<b>1 Beginn der Maßnahme:</b> Gibt es für die Aufnahme von Kindern/Jugendlichen bzw. den Beginn der Maßnahme ein verbindliches Verfahren und Qualitätsgrundsätze?					
<b>2 Hilfeplanverfahren:</b> Gibt es in Ihrem Bereich ein vereinbartes Verfahren und Qualitätsgrundsätze zum Hilfeplanverfahren?					
<b>3 Erziehungsplanung:</b> Gibt es in Ihrem Bereich ein vereinbartes Verfahren und Qualitätsgrundsätze zur Erziehungsplanung?					
<b>4 Beendigung:</b> Gibt es in Ihrem Bereich ein vereinbartes Verfahren und Qualitätsgrundsätze zur Beendigung einer Maßnahme bzw. Entlassung?					
<b>5 Zusammenarbeit mit Eltern und Familien:</b> Gibt es in Ihrem Bereich ein vereinbartes Verfahren und Qualitätsgrundsätze zur Zusammenarbeit mit Eltern und Familien (Beteiligung, Beratung, Beschwerde)?					
<b>6 Beteiligung der Kinder/Jugendlichen:</b> Gibt es vereinbarte Methoden und Qualitätsgrundsätze zur Beteiligung der Kinder bzw. Jugendlichen an Entscheidungsprozessen in Ihrem Bereich?					
<b>7 Beschwerde von Kindern/Jugendlichen:</b> Gibt es vereinbarte Methoden, Regeln und Qualitätsgrundsätze zur Beschwerdeerfassung von Kindern und Jugendlichen?					
<b>8 Leistungsbeschreibungen:</b> Sind Leistungen und das Konzept Ihres Angebots in Qualität, Umfang und Inhalt festgelegt?					

FÜR DIE GESAMTEINRICHTUNG	Arbeitsbedarf				
	1	2	3	4	5
Bitte Zutreffendes ankreuzen →					
<b>9 Kundenbefragung:</b> Werden der Bedarf und die Zufriedenheit mit Ihrer Leistung von den Kostenträgern (Jugendämtern) und von den Nutzern (Kindern, Jugendlichen und Eltern) regelmäßig erhoben?					
<b>10 Zusammenarbeit mit Kostenträger:</b> Gibt es Grundsätze, nach denen die Organisation das Verhältnis zum Jugendamt bzw. anderen Kostenträgern gestaltet und überprüft?					
<b>11 Zusammenarbeit mit anderen Organisationen:</b> Gibt es Grundsätze, nach denen die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und Organisationen gestaltet und überprüft wird?					
<b>12 Jugendhilfeplanung:</b> Sind die Ziele, Formen und Qualitätsgrundsätze der Mitarbeit Ihrer Einrichtung an der Jugendhilfeplanung geklärt?					
<b>13 Konzeptentwicklung:</b> Gibt es ein Konzept zur Weiterentwicklung der Angebote der Einrichtung?					
<b>14 Leitbild:</b> Gibt es ein Selbstverständnis der Mitarbeiterschaft, das die Arbeit prägt (Leitbild)?					
<b>15 Leitungskonzept:</b> Wie ist das Verhältnis zwischen Leitung und Mitarbeitern gestaltet? Gibt es gemeinsame Führungsgrundsätze? Ist die Rolle der Mitarbeiter/-innen formuliert?					
<b>16 Aufbauorganisation:</b> Ist die Aufbauorganisation geregelt? (Zuständigkeiten, Kompetenzen, Entscheidungsabläufe, Kommunikationsstrukturen, Stellenprofile)					
<b>17 Gremienarbeit:</b> Gibt es Regeln für die Durchführung von Besprechungen und Gremien?					
<b>18 Personalentwicklung:</b> Gibt es ein Konzept zur Personalentwicklung (Fortbildung, Supervision, regelmäßiges Mitarbeitergespräch etc.)?					
<b>19 Finanzmanagement:</b> Ist das Finanzmanagement Ihrer Einrichtung geordnet (Haushaltsplanung, Controlling, Kostenstellenrechnung)?					
<b>20 Externe Fachleute:</b> Gibt es Auswertungs- und Auswahlkriterien für externe Fachleute (Supervisoren, Therapeuten etc.)?					

### B5 Der Werkzeugkoffer „Methoden zur kollegialen Beratung“

**□ Einsatzbereich:**

Methoden kollegialer Beratung werden immer dann eingesetzt, wenn es darum geht, viele Ideen, Eindrücke oder Lösungen zu einem Thema zu sammeln oder neue Wege aus eingefahrenen Denkstrukturen zu finden. Die meisten Methoden entstammen systemischen Beratungskonzepten und werden in der Arbeit von Teams angewendet. Im Rahmen von Qualitätsentwicklung können sie neben den üblichen QM-Werkzeugen zur Problemidentifikation und kreativen Lösungssuche eingesetzt werden. Die Durchführung ist in der Regel in einer Gruppe von fünf bis acht Personen sinnvoll.

**□ Vorgehensweise:**

Der Ablauf ist für jede der zehn Methoden auf den folgenden Seiten einzeln beschrieben. Für alle Vorhaben kollegialer Beratung empfehlen wir folgenden Ablauf zur Gestaltung des Rahmens:

1. Die Person A, die ein Thema oder ein Problem einbringen will, wählt sich eine Moderatorin (gegebenenfalls auch eine Protokollantin) aus den Mitgliedern des Qualitätszirkels und außerdem eine der Methoden zur Bearbeitung aus. Die Moderatorin achtet auf die Einhaltung der Zeit und der Regeln.
2. Analyse (Nachfragen), bis das Thema, die Fragestellung oder das Problem klar ist.
3. Dann erst Lösungen sammeln.
4. A (oder Protokollantin) schreibt ggf. alle Vorschläge mit.
5. Dann entscheidet A, welche Ideen für sie hilfreich und weiterführend sind. (A entscheidet darüber allein, wenn es ein Thema ist, das nur sie angeht.)

**Die Methoden kollegialer Beratung im Überblick:**

Methoden	Einsatzmöglichkeiten					
	Aufspüren von Verbesserungsmöglichkeiten	Überblick gewinnen (Strukturieren)	Entwicklung von Lösungen (Kreativität)	Entscheiden	Dokumentieren/Darstellen	siehe Seite
1. Raguse-Methode	X	X	X			67
2. Skulpturen stellen	X	X	X			67
3. Comic/Bild malen	X		X			68
4. Tier-/Bildvergleich	X		X			69
5. Optimist–Pessimist	X		X			69
6. Reframing			X			70
7. Mind-Mapping		X			X	70
8. Rollenspiel	X	X	X	X	X	71
9. Zirkuläres Befragen	X	X	X			72
10. Ratschläge/Ideensammlung			X	X	X	72

## 1. Raguse-Methode<sup>21</sup>

- ❑ **Einsatzbereich:**  
Problemklärung und Problemlösung für einzelne Personen.
- ❑ **Stärke der Methode:**  
Macht emotionale Aspekte deutlich.
- ❑ **Zu beachten:**  
Die Methode braucht eine geschulte Moderatorin und geduldige Zuhörer.
- ❑ **Vorgehensweise:**
  1. Person A erzählt ihr Problem. Die Moderatorin stellt sachliche Rückfragen zur Verdeutlichung.
  2. Nach ca. zehn Minuten wird das Interview unterbrochen. Alle Beteiligten außer A geben eine Rückmeldung über das, was sie zu diesem Problem gehört haben, und teilen ihre Assoziationen mit.
  3. A notiert sich diese Rückmeldungen und teilt mit, welche Rückmeldungen für Sie hilfreich sind.
  4. Wenn das Problem noch nicht klar ist, kann das Interview durch die Moderatorin (oder Gruppenmitglieder) noch einmal um zehn Minuten verlängert werden.
  5. Dann gibt es eine zweite Rückmelderunde.
  6. Anschließend malen oder schreiben alle Teilnehmer/-innen einen Lösungsvorschlag auf eine Karte und geben diese an A.
  7. A lässt sich die Lösungsvorschläge erläutern und wählt aus, welche Lösungsvorschläge sie bis wann ausprobieren möchte.

## 2. Skulpturen stellen

- ❑ **Einsatzbereich:**  
Problemklärung und Problemlösung für einzelne Personen. Das Problem oder die Situation wird in Form einer Skulptur ohne Worte mit den anwesenden Personen dargestellt. In der Regel stellt die Skulptur die Person, die beraten werden möchte.
- ❑ **Stärke der Methode:**  
Visualisierung der Problemkonstellation.
- ❑ **Zu beachten:**  
Manchmal gibt es bei den Teilnehmenden starke Vorbehalte gegen die Methode, weil sie körperlichen Kontakt erfordern kann. Daher ist es wichtig, dass die Funktion, eine Rolle zu spielen, deutlich wird, aus der die Beteiligten nach dem Spiel auch wieder entlassen werden. Das Einverständnis zur Teilnahme muss erfragt werden.

<sup>21</sup> Die Methode geht auf einen Schweizer Psychotherapeuten zurück und wurde der Autorin mündlich überliefert

**Vorgehensweise:**

1. Person A stellt mit den anwesenden Teilnehmer/-innen eine Skulptur im Raum dar, die ihr Problem symbolisiert.
2. Die Skulptur wird von allen anderen aus deren Position betrachtet und wahrgenommen.
3. Die einzelnen Personen der Skulptur berichten, wie es ihnen in ihrer Position geht. Sie sprechen als Teil der Skulptur.
4. Aus den Berichten wird eine Überschrift für die Gesamtskulptur gesucht (entweder als Brainstorming aller oder nur von A).
5. Weiterführende Variante: Es kann dann mit der Skulptur weitergearbeitet werden, indem sie zur Wunschskulptur umgestaltet wird. Es wird dann genauso vorgegangen, wie bei der Problemanalyse. Das heißt, Person A stellt die Wunschskulptur, sie wird von allen betrachtet ...

3. Comic oder Bild malen

**Einsatzbereich:**

Problemklärung und Problemlösung von einzelnen Personen.

**Stärke der Methode:**

Visualisierung des Problems.

**Zu beachten:**

Manche Teilnehmer/-innen haben gegen das Malen starke Vorbehalte, da es mit Negativerfahrungen aus der Schulzeit besetzt ist.

**Vorgehensweise:**

1. Die Problemkonstellation wird von Person A als Comic oder Bild gemalt.
2. Anschließend teilen alle Teilnehmer/-innen ihre Assoziationen dazu mit.
3. Es werden Lösungsideen mit derselben oder einer anderen Methode gesammelt.
4. Variation: Nach kurzer Befragung von A malen alle ein Bild oder die Teilnehmenden malen Lösungen als „Problem-Bild“ oder Comic.

#### 4. Tier- oder Bildvergleich

**Einsatzbereich:**

Problemklärung und Problemlösung von einzelnen Personen.

**Stärke der Methode:**

Die Bildersprache kann überraschende Zusammenhänge und Beziehungen ans Licht bringen.

**Vorgehensweise:**

1. Die Problemkonstellation wird von Person A als Tier oder Bild formuliert, zum Beispiel „Unser Team ist wie ein ‚Hühnerhof‘“ oder „Das Problem erscheint mir wie ein großer Berg, in dessen Inneren ein Vulkan kocht“.
2. Anschließend teilen alle Teilnehmer/-innen ihre Assoziationen, möglichst auch im Bild bleibend, dazu mit: „Und du bist der Hahn“ oder „Insgeheim hoffst du, dass der Vulkan ausbricht.“
3. Danach werden Lösungsideen mit dieser oder einer anderen Methode gesammelt.

#### 5. Optimist – Pessimist

**Einsatzbereich:**

Wenn eine Situation nur noch aussichtslos und negativ beschrieben und erlebt wird.

**Stärke der Methode:**

Sucht positive Aspekte einer Sache und erweitert und verändert den Blick.

**Vorgehensweise:**

1. Person A erzählt von einem Problem, einem Vorhaben oder einer wichtigen Erfahrung in ihrer Arbeit.
2. Nun beginnt eine Art „Reih-um-Pro- und Kontra-Diskussion“. Kollege B macht eine pessimistische Aussage zu der erzählten Situation („Noch schlimmer kann es kommen wenn ...“ oder „Das Dümme, was dir jetzt passieren kann, wäre ...“).
3. Sein Nebenmann C entkräftet dies durch eine optimistische Aussage („Das ist doch kein Problem, weil ...“, „Okay, aber dafür kann A viel zu gut ...“).
4. Jetzt gibt A einen Kommentar ab, ergänzt und gibt weitere Informationen (aber nur kurz).
5. Dann wird die Pro- und Contra-Diskussion fortgesetzt, bis alle den Eindruck haben, die Situation sei genügend analysiert.
6. Alle schreiben jetzt auf Kärtchen drei handlungsorientierte Lösungsvorschläge (auch verrückte sind erlaubt).
7. A liest die Kärtchen vor, bildet eine Prioritätenliste, begründet diese und teilt mit, was sie sich vornehmen will. Dies wird nicht diskutiert, Verständnisfragen sind erlaubt.

### Reframing

#### 6. Reframing (Umdeutung)

- Einsatzbereich:**  
Wenn die Denkweise festgefahren ist.
- Stärke der Methode:**  
Lösungen nach einem neuen „Strickmuster“ finden.
- Vorgehensweise:**  
Reframing bedeutet, ein Problem in einen neuen Kontext zu stellen, in dem das abgelehnte Verhalten oder das Problem einen Sinn macht und etwas Positives darstellt.

#### Beispiel:

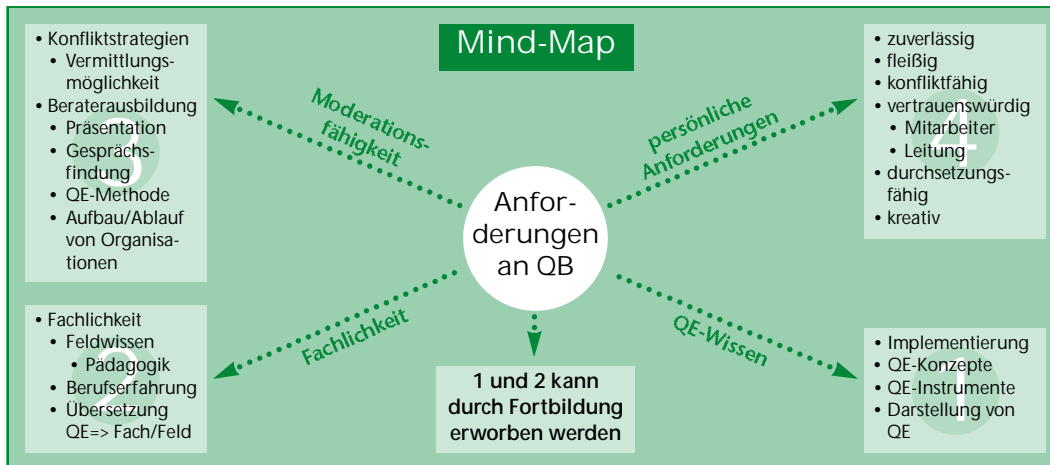
Alle Kolleginnen ärgern sich über die Vergesslichkeit einer Kollegin. Reframing würde in diesem Zusammenhang bedeuten: „Die Kollegin kann Grenzen setzen. Sie erledigt nur so viel, wie möglich ist“ oder „Die Kollegin trennt zwischen Wichtigem und Unwichtigem, die Kolleginnen können von ihr lernen.“

### Mind-Mapping

#### 7. Mind-Mapping

- Einsatzbereich:**  
Ein Thema oder eine Fragestellung und ihre Zusammenhänge wird als Netz dargestellt. Dies ist eine Strukturierungshilfe. Die Methode kann auch als Erinnerungshilfe für die Erarbeitung oder zum Mitschreiben von Vorträgen in einer „hirnfrendlichen“ Art genutzt werden. Es handelt sich um eine Form des „Brain-Writings“.
- Stärke der Methode:**  
Durch das Visualisieren des Themas als Landkarte wird die Komplexität strukturiert und anschaulich. Mind-Mapping ist schnell, effektiv und fördert das langfristige Behalten von Informationen. Es ist eine gute Methode, um Informationen nach dem Überfliegen und Eintauchen zu aktivieren und zusammenzufassen. Ergänzungen sind jederzeit möglich, wenn neue Aspekte auftauchen.
- Zu beachten:**  
Bevor man die Methode mit anderen anwendet, sollte man sie selbst geübt haben.
- Vorgehensweise:**
  1. Das Thema einer Mind-Map wird in einem Wort ins Zentrum eines Blattes geschrieben.
  2. Davon gehen Hauptäste aus, die sich in Nebenäste verzweigen.
  3. Für alle Inhalte, Assoziationen, die sich aus dem Hauptthema ergeben, werden zentrale Wörter gefunden, die auf die Haupt- und Nebenäste geschrieben werden.
  4. Das Ganze kann auch mit Symbolen oder Skizzen ergänzt werden.
  5. Auch können Teile farbig abgehoben werden.
  6. Ebenso können mit Pfeilen Verbindungen gezeigt werden.

Die Darstellung sollte übersichtlich bleiben. Das Ergebnis ist eine Netzstruktur, in der auf einen Blick Wichtiges von Unwichtigem unterschieden werden kann.



## 8. Rollenspiele

### Einsatzbereich:

Zur Verdeutlichung von Problemkonstellationen oder zum Ausprobieren und Üben von Lösungsideen.

### Stärke der Methode:

Zeigt emotionale und körpersprachliche Aspekte

### Zu beachten:

Ein Rollenspiel anzuleiten braucht Erfahrung der Moderatorin. Ein Rollenspiel ist eine Momentaufnahme. Das Einverständnis zum Mitmachen muss von den Spielern erfragt werden. Sie müssen anschließend wieder aus der Rolle entlassen werden.

### Vorgehensweise:

1. Die Rollenspielsituation wird von der Moderatorin mit Person A geklärt: Handelt es sich um eine bevorstehende oder eine vergangene Situation? (Soll Handeln analysiert oder erprobt werden?)
2. A sucht sich entsprechende Mitspielerinnen oder sie lässt andere ihre Situation spielen und beschreibt die Charaktere der agierenden Rollen.
3. Die Zuschauer können Beobachtungsaufgaben erhalten: Achte zum Beispiel auf die Körpersprache von A oder der anderen Mitspieler, achte auf analoge und digitale Anteile in der Sprache.
4. Die Spielsituation, der Ort und seine Bedingungen werden durch die Moderatorin mit Person A eingeführt. Beispiel: Das Büro von Herrn F. Es ist 6 Uhr abends. Das Licht brennt ...
5. Das Spiel beginnt. Wenn der Spannungsbogen nach unten geht oder das Spiel festgefahren ist, beendet es die Moderatorin (nach fünf bis zehn Minuten).
6. Nach dem Rollenspiel teilen die Mitspieler mit, wie sie A erlebt haben.
7. A teilt mit, wie es ihr ergangen ist und was sie erlebt hat.
8. Die Zuschauer teilen ihre Beobachtungen mit.
9. Wenn das Problem geklärt ist, können Lösungen gesucht werden.

## Rollenspiele



### Zirkuläres Befragen

#### 9. Zirkuläres Befragen

**Einsatzbereich:**

Wenn Person A in der eigene Sichtweise gefangen ist, erweitert zirkuläres Befragen den Blick. Wenn die Interessen und Meinungen von verschiedenen Personen gefragt sind, kann zirkuläres Fragen als Entscheidungshilfe angebracht sein. Es macht das Gesamtsystem des Problems deutlich.

**Stärke der Methode:**

Es werden viele Aspekte eines Problems aus verschiedener Sicht deutlich.

**Vorgehensweise:**

1. A schildert ein Problem oder eine Situation, die sie klären will.
2. Die Moderatorin fragt, wie die Person B das Problem sehen würde, die Person C, der Vorgesetzte, die Mitarbeiterin; das heißt sämtliche Personen, die für die Lösung des Problems wichtig sind.
3. Lösungen können dann mit anderen Methoden gesammelt werden.

#### 10. Ratschläge, Ideensammlung

**Einsatzbereich:**

Wenn kreative Lösungsideen notwendig sind (entspricht der Methode des Brainstormings).

**Stärke der Methode:**

Setzt Kreativität frei.

**Zu beachten:**

Auch dazu auffordern, dass ganz verrückte Ideen und Ratschläge genannt werden. Dies öffnet im Gehirn den „Kreativspeicher“.

**Vorgehensweise:**

1. Person A beschreibt ihr Problem.
2. Zur Lösung des Problems werden reihum Ratschläge oder Ideen gesammelt.
3. Es wird solange gesammelt, bis keiner mehr Ratschläge oder Ideen hat.
4. Person A entscheidet, welche Lösungen sie ausprobieren möchte.

### Ratschläge, Ideensammlung

## B6 Der Werkzeugkoffer „Zielgruppenbefragung und Kundenzufriedenheit“

### 1. Zielgruppen, Kunden und ihre Zufriedenheit

Das zentrale Thema von Qualitätsentwicklung ist die Kundenorientierung. Wir können als Mitarbeiter/-innen nur bedingt aus unserer Fachlichkeit heraus sagen, was unseren Kindern und Jugendlichen wirklich gut tut. Wir wissen auch nicht immer, was die Mitarbeiter/-innen des Jugendamts wünschen und brauchen. Und wir sind uns als Leitung oft nicht wirklich sicher, wo unsere Mitarbeiter/-innen zufrieden sind und wo sie Veränderung wünschen. Es ist deshalb eine Notwendigkeit und eine gute Idee, diese Zielgruppen zu befragen.

### 2. Das Problem mit der Kundenzufriedenheit

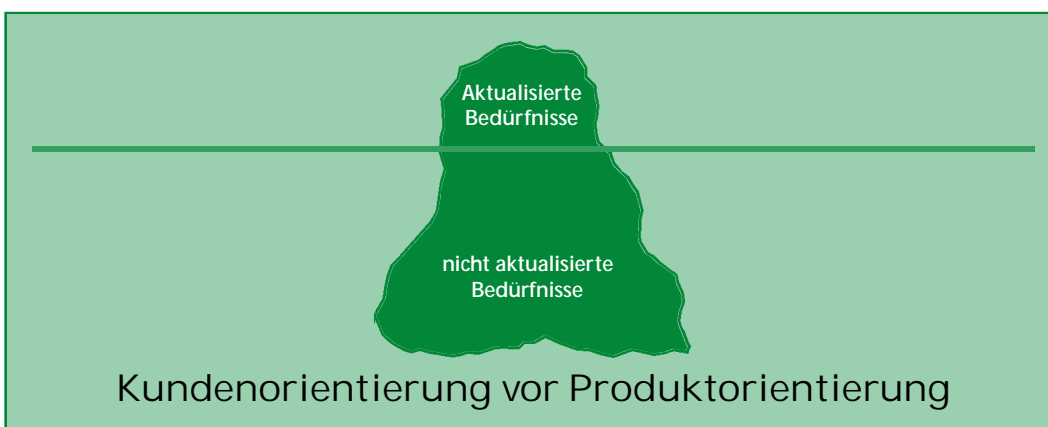
Ein paar gängige Irrtümer zum Thema „Kundenzufriedenheit“<sup>22</sup>

**Falsch: „Der Kunde hat immer recht.“**

Befragt man Kunden nach ihren Bedürfnissen, sind die Antworten oft sehr allgemein. Ein Großteil ihrer Bedürfnisse ist ihnen nicht präsent, bzw. sie können nur das an Vorstellungen äußern, was ihnen bekannt ist, die Spitze des Eisbergs.

*Das Haarnetz - eine Geschichte aus den 30er Jahren: Zu dieser Zeit befestigten die Frauen der westlichen Kulturgemeinschaft ihre Frisur mithilfe von Haarnetzen. Englands führende Firma der Haarnetzherstellung (und in England trugen zu der Zeit viele Frauen eine haarnetzgestützte Frisur) investierte viel in ihre Produktforschung und befragte ihre Kundinnen regelmäßig. Die Firma erhielt immer bessere Rückmeldungen und verfeinerte ihre Angebotspalette immer weiter. Doch plötzlich brach der Markt zusammen. Die Umsatzzahlen stürzten in den Keller. Was war geschehen? Ein neues Produkt war auf den Markt gekommen, welches das Bedürfnis der Kunden besser befriedigte: Es war das Haarspray.*

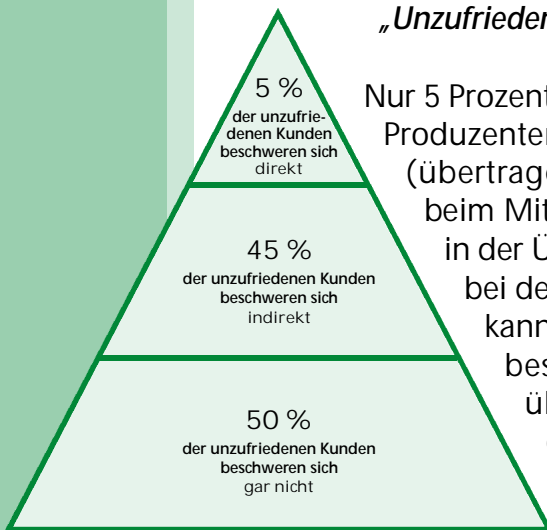
Was lernen wir zum Thema Kundenzufriedenheit? Wir sollten nicht bei Kundenbefragungen an unserem Angebot ansetzen, sondern nach den Bedürfnissen, Problemen unserer Kunden fragen. Gefragt ist von uns die Orientierung am Problem, nicht an der Verbesserung alter Lösungen.



<sup>22</sup> Nach Hinterhuber, Handlbauer, Mattzler: „Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen“, München 1997

### Ganz falsch:

*„Unzufriedene Kunden sind Nörgler und kosten Zeit und Nerven.“*



Nur 5 Prozent der unzufriedenen Kunden beschwerten sich direkt beim Produzenten oder Dienstleister, haben Wirtschaftsforscher ermittelt (übertragen auf die Jugendhilfe wären dies Beschwerden direkt beim Mitarbeiter). 45 Prozent beschwerten sich indirekt, das wäre in der Übertragung: bei der Mitarbeiterin einer anderen Gruppe, bei der Frau in der Verwaltung, beim Hausmeister, bei dem Bekannten der Erzieherin, ... Und 50 Prozent der Unzufriedenen beschwerten sich gar nicht, was nicht heißt, dass sie nicht über uns schimpfen, nur eben ganz woanders. Die Kunden, die sich direkt bei uns beschwerten, haben offensichtlich ein besonderes Interesse an unserer Leistung. Wir müssen dies wahrnehmen und würdigen.

### Oft falsch:

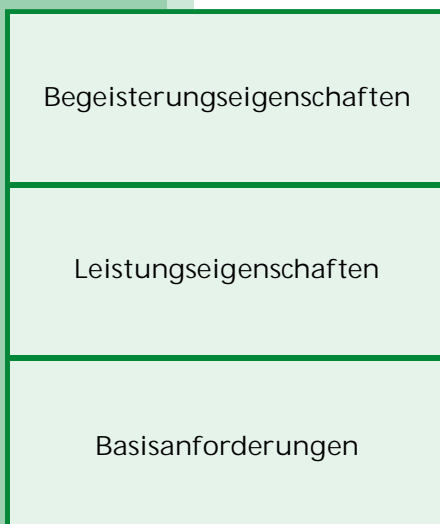
*„Wir haben kaum Beschwerden – unsere Kunden sind zufrieden.“*

*Eine Geschichte aus dem Krieg: Ein ranghoher Militär in der Forschung der Luftwaffe ließ untersuchen, wo die Flugzeuge seiner Luftwaffe nach ihren Einsätzen Beschädigungen aufwiesen. Direkt im Zentrum der Flieger war am wenigsten Unheil entstanden. Offensichtlich war nach Meinung des Forschers hier das Verkleidungsmaterial am besten. Weit gefehlt, mussten die Konstrukteure ihm erläutern. An dieser Stelle saß der Treibstofftank. Wer hier getroffen wurde, konnte nicht mehr zurückkommen.*

Was lernen wir daraus für die Jugendhilfe? Es ist wichtig, auch Nicht-Kunden und Ex-Kunden zu befragen, was sie zu zufriedenen Kunden machen würde, zum Beispiel Jugendämter, die uns nicht belegen, Jugendliche und Familien, die die Maßnahme abgebrochen haben. Wir können hier viel über Verbesserungsmöglichkeiten erfahren.

### Falsch, das reicht nicht mehr:

*„Unser Ziel ist, dass kein Kunde unzufrieden ist.“*



Zufriedenheit ist mehr als keine Unzufriedenheit! Über manche Leistungen wird gar nicht mehr gesprochen, so selbstverständlich sind sie in der Jugendhilfe: Ein Dach über dem Kopf oder die regelmäßige Mahlzeit. Es gibt so genannte Leistungseigenschaften, über die viel gesprochen wird: Zuwendung, Verständnis, schulische Unterstützung oder klare Grenzen und Regeln. Es gibt den Bereich, wo wir unsere Kunden überraschen können: Das sind die so genannten Begeisterungseigenschaften unserer Leistung: zum Beispiel ein PC für jedes Kind zum leichteren Lernen, therapeutisches Reiten, ein selbstgedrehter Videofilm über die Gruppe zur Begrüßung neuer Mitbewohner/-innen, einer lebendigen Mitsprache der Jugendlichen bei kleinen und großen Entscheidungen, ... Um am Markt als Einrichtung bestehen zu können, werden zunehmend Leistungen wie

diese den Ausschlag geben, wenn sich die Standards sich ansonsten immer mehr annähern.

### 3. Was sind die gängigen Erhebungsverfahren und Instrumente?

Mit welchen Fragestellungen können wir etwas über Erwartungen, Wünsche und Zufriedenheit unserer Kooperationspartner und Nutzer erfahren?

Wir können nach besonders guten bzw. schlechten Erlebnissen fragen, wir können einzelne Zeitphasen (etwa die ersten drei Wochen in der Gruppe), Erlebnisbereiche (zum Beispiel die Abende in der Wohngruppe unter der Woche) oder Erfahrungsaspekte (wie das Vertrauensverhältnis zur Mitarbeiterin) bewerten lassen (wie werden die Erwartungen erfüllt?). Oder wir können nach Wünschen, Vorschlägen oder Ideen fragen (Wünsche und Ideen für die gemeinsamen Gruppenabende).

Für das Abfragen von Kundenanforderungen und -zufriedenheit gibt es eine Reihe von Erhebungsinstrumenten.

Interview

Gruppendiskussion

symbolische  
Befragung

Fragebogen

Beobachtung

Beschwerdeanalyse

#### Instrumente zur Kundenbefragung

- Das **Interview**, ob telefonisch oder persönlich geführt, ist die persönlichste Form der Befragung. Anhand eines Frageleitfadens können im persönlichen Gespräch die Zufriedenheit, Wünsche und Ideen abgefragt werden. Beschränkt man sich auf 1 bis 5 konkrete Fragen kann, dies ein flottes, wenn auch zeitintensives Instrument zur Datenerhebung sein.
- Die **Gruppendiskussion** bringt gleich mehrere Kunden an einen Tisch. Hier spielt die Gruppendynamik eine große Rolle. Die Menschen beeinflussen sich im Gespräch. Sie regen sich aber auch an, neue Fragen zu bedenken.
- Die **symbolische Befragung** wird besonders im Umgang mit Kindern verwendet. Durch das kreative Gestalten mit Farben, Formen und Materialien werden Fragen und Antworten ausgetauscht.
- Der **Fragebogen** (mit offenen und/oder geschlossenen Fragen) ist das derzeit populärste Instrument der Kundenbefragung.
- Die **Beobachtung** kann Überraschungen bringen: Wer sieht wann wie zufrieden aus? Welche Bedingungen schaffen mehr Zufriedenheit? Die Anleitung und Übung zum gezielten Beobachten und Auswerten ist hier wichtig.
- Die **Beschwerdeanalyse** ist das Instrument für fortgeschrittene Qualitätsentwickler. Die dokumentierten Beschwerden und Kritik werden systematisch ausgewertet. So können Schwachstellen einer Einrichtung erkannt werden.

#### 4. Aspekte für die Durchführung von Erhebungen

##### Was soll geklärt werden?

Klären Sie zu Beginn Ihrer Untersuchung das Ziel und den Gegenstand der Befragung. In der Regel gilt es, einen überschaubaren Bereich zu markieren. (Beispiele: Geht es um das Verhältnis der Jugendlichen zu den Mitarbeiterinnen? Geht es um die Effektivität der Arbeit? Geht es um die Lernerfahrungen der Jugendlichen?).

##### Wo ist die Einschätzung unsicher?

Untersuchen Sie nur das, wo Sie in Ihrer Einschätzung unsicher sind. Wenn Sie und Ihre Kolleginnen einhellig eine Einschätzung teilen, ist diese mit hoher Wahrscheinlichkeit richtig. Es lohnt sich hier nicht, Ihre kostbare „Untersuchungsenergie“ zu investieren. Konzentrieren Sie Ihr Vorhaben auf die Punkte, wo Sie wirklich unsicher sind.

##### Was ist veränderbar?

Fragen Sie nur nach Dingen, die Sie auch ändern können bzw. wollen. (Sind zum Beispiel die Lage des Gruppenraums und die Erreichbarkeit der Betreuer veränderbar?) Ihre Fragen lösen Erwartungen aus. Sie können mit Befragungen „Kunden“ motivieren und enttäuschen.

##### Welche Bedeutung hat der Gegenstand der Befragung für Kunden?

Fragen Sie nicht nur Bewertungen ab (positiv – negativ), sondern auch die Wichtigkeit des Fragegegenstandes für die Kunden. (Beispiele: Wie wichtig ist das Gespräch mit dem Betreuer für den Jugendlichen bzw. für die Eltern? Wie wichtig ist die Gruppe, die Feriengestaltung, die Freizeitmöglichkeit für das Kind?) Denn: Spielt der vom Kunden schlecht bewertete Gegenstand der Befragung für ihn keine Rolle, lohnt es sich nicht, viel Energie in die Verbesserung zu investieren.

##### Was soll mit den Daten anschließend geschehen?

Klären Sie unbedingt vorher, was Sie mit den Daten nach der Befragung tun wollen. (Beispiel: Wie wollen Sie sich verhalten, wenn die Jugendlichen ankreuzen, dass sie nicht mit ihren Betreuern oder mit ihren Räumen zufrieden sind und andere wollen? Können bzw. wollen Sie diese einfach auswechseln?) Wir empfehlen nach konkretem Verbesserungspotenzial zu fragen. Wenn Sie nach Bewertungen fragen, dann auf konkrete Vorgänge oder Handlungen und nicht pauschal auf Personen bezogen.

##### Wie sind konkrete Antworten zu bekommen?

Bevorzugen Sie Fragen zu beschreibbarem Verhalten. Fragen Sie erst an dritter Stelle nach Bewertungen. (Ein Beispiel: Sie wollen erheben, ob Eltern durch die Teilnahme an Ihrem Angebot „Familienhilfe“ Entlastung erfahren. Fragen Sie nicht „Fühlen Sie sich durch die Familienhilfe entlastet?“ Besser ist die Frage: „Wo fühlen Sie sich entlastet?“ Zählen Sie dann fünf Bereiche zum Ankreuzen auf, wo Sie sich entlastet fühlen könnten: in der Erziehung der Kinder, in der Partnerschaft, in der Haushaltsorganisation, im Umgang mit Behörden oder in der eigenen Tagesgestaltung. Fragen Sie weiter: „Wo fühlen Sie sich wie entlastet?“ und geben Sie Wertungsmöglichkeiten von

„gar nicht“ bis „sehr“ vor. Vielleicht fragen Sie noch weiter: „Wo wollen Sie in Zukunft mehr entlastet werden?“)

#### **Wie werden die Daten ausgewertet?**

Produzieren Sie keine Datenberge. Überlegen Sie vorher, was Sie genau wissen wollen, wie Sie auswerten können und welche Ressourcen Sie zur Verfügung haben. Reduzieren Sie eher Ihr Befragungsprojekt.

#### **Wie wird die Befragung gestaltet?**

Schaffen Sie Vertrauen durch Transparenz. Erläutern Sie den Kunden die Zielsetzung Ihrer Befragung und begründen Sie die Fragenauswahl. Sichern Sie Freiwilligkeit und Datenschutz zu. Machen Sie Angaben zur Auswertung und geben Sie den Befragten schnell eine Rückmeldung über Ihre Ergebnisse. Anonymität ist nicht bei allen Befragungen sinnvoll, weil Sie dann auf signalisierte Bedürfnisse nicht eingehen können (Siehe Fragebeispiel oben: „Wo wollen sie in Zukunft mehr entlastet werden?“). Entscheidend ist, dass vor Beginn der Befragung für die Kunden gesichert ist, was mit ihren Antworten geschieht.

Die Form und die Formulierungen, insbesondere im schriftlichen Befragen, sind eine Kunst. Es kommt hier auf die exakte Fragestellung an, die keine Missverständnisse zulässt. Bekommen Sie mit Ihren Formulierungen wirklich eine Antwort auf Ihre Frage? Sind keine Missverständnisse möglich? Überfordern Sie mit dem Umfang des Fragebogens? (Die Faustregel lautet: nicht mehr als zwei Seiten.)

Klären Sie die Rahmenbedingungen: Welche Person stellt die Fragen, teilt den Fragebogen aus (intern/extern)? In welchem Rahmen werden die Fragen beantwortet (unter Aufsicht, im Freundeskreis)? Wollen Sie Vergleichbarkeit (zum Beispiel durch eine Wiederholung in einem halben Jahr, um Veränderungen wahrnehmen zu können)?

Führen Sie unbedingt vorher mehrfach Versuchsbefragungen durch (Pre-Tests), um Ihre Instrumente zu testen.

#### **Woher ist Unterstützung zu bekommen?**

Wir empfehlen das Befragungskonzept entweder mit einer Fachfrau (von außen) zu entwickeln oder wenigstens vor dem Einsatz prüfen zu lassen. Am sichersten fahren Sie, wenn Sie sich eine externe Evaluationsberaterin holen. An vielen Fachhochschulen und Universitäten sitzen Spezialistinnen mit den für Sie richtigen Kenntnissen, die Sie kostengünstig einkaufen können.

### B7 Der Werkzeugkoffer „Methoden und Formen der Dokumentation“

#### 1. Was heißt dokumentieren?

In der Qualitätsentwicklung heißt dokumentieren, dass etwas aufgeschrieben (neuhochdeutsch: verschriftlicht) wird. Der Duden<sup>23</sup> kennt zwei Bedeutungen des Wortes „dokumentieren“:

1. zeigen,
2. beweisen (durch Dokumente).

Und genau das sind die beiden Funktionen, die Dokumentation in der Qualitätsentwicklung hat.

In der Funktion „zeigen“ geht es um Informationen, Regeln und Absprachen. Die sogenannten Vorgabedokumente leiten Sie an, wie Sie eine Aufgabe in einem bestimmten Arbeitsablauf Ihrer Einrichtung gestalten sollen.

In der Funktion „beweisen“ geht es um das Beschreiben und Nachweisen. Sie füllen oder erstellen so genannte Nachweisdokumente, in denen Sie bestimmte Leistungen, Erfahrungen oder Wahrnehmungen festhalten. Der Zweck dieser Dokumente ist Reflexion, Information und ein Leistungsnachweis für getane Arbeit (für die Sie bezahlt werden). Außerdem sichern Sie sich im Hinblick auf spätere Rückfragen ab und können nachweisen, dass Sie ihrer Verantwortung gerecht wurden (Sicherheit).

#### 2. Wie soll dokumentiert werden?

Man unterscheidet drei grundsätzliche Formen der Dokumente: Vorgabedokument, Formular und Nachweisdokument.

#### Unterscheidung der Dokumentationsformen:

Vorgabedokument	Formular	Nachweisdokument
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktion „zeigen“</li> <li>• vermittelt Informationen und Durchführungsbestimmungen</li> <li>• ist immer mit einer Kennzeichnung und einem Gültigkeitsvermerk versehen</li> <li>• wird in längeren Zeitabständen bei Bedarf geändert</li> <li>• Beispiele sind: Checkliste Ablaufdiagramm Leitfaden Kundenpfad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ist das unbearbeitete Nachweisdokument</li> <li>• ist immer mit einer Kennzeichnung und einem Gültigkeitsvermerk versehen</li> <li>• wird in längeren Zeitabständen bei Bedarf geändert</li> <li>• Beispiele sind: Raster für ein Protokoll Formular Aufnahmeantrag Fahrtkostenantrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktion „beweisen“</li> <li>• dient zur Auswertung und zum Nachweis</li> <li>• wird oft mit Hilfe eines Formulars erstellt</li> <li>• wird regelmäßig ausgewertet</li> <li>• Beispiele sind: Protokoll Bericht Übergabebuch Aufnahmeantrag (ausgefüllt)</li> </ul>

Tafel 20: Dokumentationsformen

<sup>23</sup> Duden - Das Fremdwörterbuch



### 3. Was soll dokumentiert werden?

Jede Organisation legt den Umfang und die Art ihrer Dokumentation fest. Am Anfang ist es oft schwierig zu entscheiden, was schriftlich niedergelegt werden soll und an welchen Stellen man sich die Mühe sparen kann. Es besteht die Gefahr, dass Sie zuviel dokumentieren. Die Erstellung einer Dokumentation sollte kein Selbstzweck sein. Als Leitsatz für die Dokumentation gilt: „So wenig wie möglich, soviel wie nötig!“ (Wo durch die Qualifikation der Mitarbeiter/-innen gewährleistet ist, dass der Prozess richtig gestaltet wird, reicht ein kurzer Hinweis im Handbuch aus.)

Hier eine Sammlung von Kriterien, die Ihnen bei Ihrer Auswahl helfen kann:

Kriterien	Fragestellungen zur Erarbeitung der Dokumentationselemente
Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was muss für die Jugendämter, Kinder/Jugendlichen/Eltern, Mitarbeiter/-innen schriftlich festgehalten werden, damit das Leistungsangebot und die Leistungserbringung transparent sind?</li> </ul>
Kontinuität und Übergabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Schnittstellen gibt es im Ablauf? An welchen Stellen sind mehrere Personen beteiligt, die jeweils über die vorangegangene Leistung informiert werden müssen?</li> </ul>
Standardisierte Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Abläufe in der Einrichtung brauchen gemeinsame Ziele und Vorgehensweisen sowie verlässliche Qualitätsstandards?</li> </ul>
Erfolgskontrolle und Überprüfung der Zielerreichung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Abläufe und Methoden müssen regelmäßig überprüft werden?</li> </ul>
Neue Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was muss eine neue Mitarbeiterin nachschlagen können, um sich in der Einrichtung zurechtzufinden?</li> </ul>
Aufwand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wieviel Aufwand für Erstellung und Pflege brauchen die Dokumente? Wieviel Zeit habe Sie zur Verfügung? Sind die Dokumente wirklich qualitätsrelevant?</li> </ul>

### 4. Wie kommen Sie zu einer systematischen Dokumentation?

Sie sind in Ihrer Einrichtung umgeben von Informationen und Dokumenten. Wenn es Ihnen als Qualitätsbeauftragte gelingt, ein unkompliziertes, transparentes und funktionierendes Dokumentationssystem zu gestalten, haben Sie für die Umsetzung des Qualitätsprojekts einen wichtigen Beitrag geleistet. Wie die Erfahrung zeigt, sind die meisten Systeme genau an dieser Stelle gescheitert und in den Fluten der Bürokratie versunken. Bevor Sie starten, sammeln Sie zuerst bei allen Kolleginnen sämtliche Aufzeichnungen und Dokumente. Machen Sie dann Inventur. Sie werden dabei schnell feststellen, dass Sie nicht bei Null beginnen. Viele Aufzeichnungen und Unterlagen liegen in Ihrer Einrichtung bereits an verschiedenen Orten vor. Sie überprüfen deren Gültigkeit, Geltungsbereich und Tauglichkeit für die Praxis.



### 5. Welche Form hat ein Dokumentationssystem ?

Ein Dokumentationssystem hat in der Regel drei „Schubladen“: das Handbuch, das Auskunft über das QM-System der Einrichtung gibt, das Organisationshandbuch, das interne Regelungen beschreibt (es entspricht in großen Teilen dem „A–Z-Ordner“, den es ja schon lange in vielen Einrichtungen gibt) und der Nachweisdokumentation, was wir umgangssprachlich „die Akten“. Manche Einrichtungen haben noch als „vierte Schublade“ den QM-Plan, der Auskünfte darüber gibt, an welchen Verbesserungsprojekten gearbeitet wird. (Siehe Tafel 21)



Tafel 21: Pyramide der Dokumentation

Im **Qualitätshandbuch** wird alles beschrieben, was für die externen Kunden von Bedeutung ist. Wichtig sind die Qualitätspolitik, die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche und die Beschreibung der Schlüsselprozesse, an denen Kunden beteiligt sind oder die für diese bzw. die für Entwicklung von Qualität relevant sind, zum Beispiel die Beschreibung der pädagogischen Prozesse Aufnahme, Hilfeplangespräch oder die Weiterbildung der Mitarbeiter/-innen.

Das **Organisationshandbuch** beinhaltet zusätzliche Elemente, die nur für interne Abläufe wichtig sind. Beispiele sind Checklisten, Formulare, die Regelung interner Prozesse (wie Beantragung von Urlaubstagen, das Führen des Fahrtenbuchs für Pkws). Das Organisationshandbuch kann auch in Bereichshandbücher untergliedert werden. Es ist eine Bedienungsanleitung, ein Nachschlagewerk für alle Mitarbeiter/-innen einer bestimmten Abteilung oder eines Bereichs, und es muss so in Aufmachung, Gliederung und Umfang gestaltet sein, dass Mitarbeiter/-innen es gerne im Alltag zur Hand nehmen.

In der **Nachweisdokumentation** werden u.a. die so genannten Qualitätsaufzeichnungen über erfolgte Leistungserbringung archiviert. Was, wo, wie und wie lange aufbewahrt werden muss, ist ebenfalls im QM-Handbuch geregelt.

## 6. Wie soll ein QM-Handbuch gestaltet werden?

Bei der Gestaltung von Handbüchern sollten Sie Folgendes beachten:

- Einfache Gliederung
- Eindeutiges Ordnungssystem (möglichst einheitliches Formblatt für alle Verfahrens- und Arbeitsanweisungen)
- Verständliche einfache Sprache und geläufige Begriffe.
- Knappe Texte/durchgängig einheitliche Terminologie
- Verwendung grafischer Hilfsmittel (zum Beispiel Ablaufdiagramm, Tabellen)
- Ansprechende Optik
- Fußleiste: Auf jeder Seite muss die Vollständigkeit und die Gültigkeit des Dokuments ersichtlich sein. Zum Beispiel mit dieser Fußleiste:

Erstellt: Maier/  
Frey 23.2.00

Freigegeben 15.4.00  
Frohsinn (Leiterin)

nächste Überarbeitung  
1.4. 2001

QM-Handbuch  
Jugendhilfe Schüttelberg

Seite  
1 von 3

Die zentralen **Kapitel** mit der Beschreibung von Abläufen und Standards in den Schlüsselprozessen können so aufgebaut sein:

- Zweck oder Ziel des Prozesses
- Geltungsbereich für diese Ablaufbeschreibung
- Begriffe/Definitionen
- Ablaufbeschreibung (Ablaufdiagramm oder Kundenpfad) mit Standards, Schnittstellen und Verantwortlichkeiten

## 7. Wie soll ein Handbuch gegliedert sein?

Für die Gliederung der Handbücher gibt es keine Vorschriften, auch wenn Sie eine Zertifizierung nach der ISO anstreben. Die Erfüllung der Normen kann ebenfalls durch eine Übersetzungstabelle (Cross-Referenz-Tabelle) nachgewiesen werden.

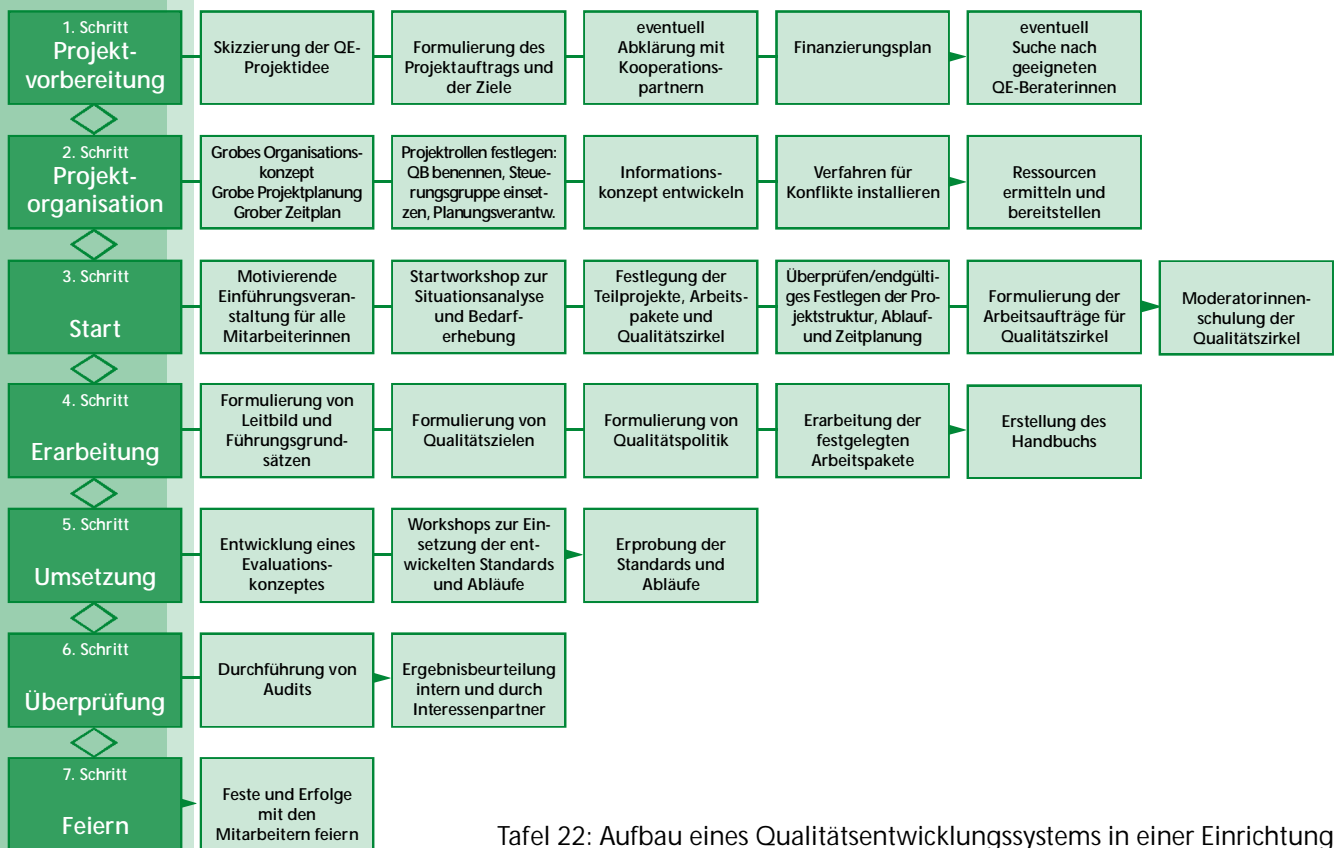
Ein Beispiel für eine grobe Gliederung eines QM-Handbuches zeigt folgendes Raster:

1. Inhaltsverzeichnis, Einleitung und Benutzerhinweise (Ziel und Inhalt des Handbuchs, Begriffe und Abkürzungen, Cross-Referenz-Tabelle zur ISO 9000)
2. Qualitätspolitik (Leitbild) und Qualitätsziele
3. Beschreibung der Einrichtung (Dienstleistungsprogramm und Angebotspalette, Leistungsbeschreibungen), Organigramm
4. Beschreibung des QM-Systems (Aufgaben und Verantwortung im Rahmen des QM-Systems) und der Qualitätsplanung
5. Zusammenarbeit mit Kostenträgern und anderen Institutionen
6. Sozialpolitische Interessenvertretung (Öffentlichkeitsarbeit und Lobbyarbeit)
7. Personalentwicklung
8. Pädagogische Prozesse
9. Umgang mit Beschwerden und Verbesserungsmaßnahmen
10. Entwicklung neuer Angebote
11. Externe Leistungen (Supervision, Therapeuten)
12. Lenkung der Dokumente und Daten (Dokumentationssystem, Datenschutz, Statistik)
13. Prüfung und Weiterentwicklung des QM-Systems
14. Anhang (Materialien, Rechtsgrundlagen, Datenschutzbestimmungen)

### C1 Vorbereiten und starten: Ein Qualitätsentwicklungsprojekt im Überblick

Eine der häufigsten Schwierigkeiten bei der Einrichtung von Qualitätsmanagement ist, dass Leitung und Qualitätsbeauftragte zu Beginn des Prozesses nach dem **einzigen** richtigen Weg suchen. Es gibt viele verschiedene Wege, Qualitätsmanagement einzuführen. Der hier beschriebene Weg ist **eine** Möglichkeit, dieses systematisch zu tun.

#### Die sieben Schritte der Einführung



Tafel 22: Aufbau eines Qualitätsentwicklungssystems in einer Einrichtung

Um die einzelnen Schritte umsetzen zu können, verweisen wir auf folgende Kapitel:

- Zur Projektvorbereitung und zur Projektorganisation nutzen Sie bitte die Kapitel „Himmel und Hölle“ (Seite 6), „Rolle und Aufgaben der QB“ (Seite 11), „Projektmanagement“ (Seite 27) und „Moderation“ (Seite 32).
- Zum Start verweisen wir auf „Werkzeuge der Qualitätsverbesserung“ (Seite 42).
- Zur Erarbeitung und Umsetzung finden Sie insbesondere Hinweise in unseren sieben Werkzeugoffern (Seite 27 bis 78) und in den Kapiteln „Arbeit im Qualitätszirkel“ (Seite 87), „Leitbild und Qualitätspolitik“ (Seite 83) und „Engagement und Stress“ (Seite 97).
- Zur Überprüfung lesen Sie das Kapitel „Audit, Zertifizierung und QM-Konzepte“ (Seite 94).
- Zum Feiern bitte nichts mehr lesen.

Viel Spaß bei der Umsetzung!

## C2 Verantwortung der Leitung: Leitbild und Qualitätspolitik

Ein Reiter jagte mit seinem Pferd über Reisfelder. Er trieb es immer wieder zu hoher Geschwindigkeit an. Ein Bauer, der dies sah, rief dem Reiter zu: „Wohin reitet ihr?“ Dieser antwortete: „Fragt nicht mich, fragt mein Pferd.“ (aus dem alten China)

### 1. Warum brauchen wir Leitbild und Qualitätspolitik?

#### **Orientierung:**

Die gesellschaftlichen Entwicklungen von Wertpluralität, Individualisierung und der Beschleunigung des Veränderungstempos führen zu Orientierungslosigkeit und Verunsicherung. Umso wichtiger wird es für uns „Reiter“, unser Ziel zu kennen. Das ist der eine Grund, warum Leitbilder heute wichtig, eben „in Mode“ sind. Sie sind die Sterne, nach denen wir unseren Sextanten ausrichten können.

#### **Profilierung:**

Zum anderen gleichen sich Einrichtungen und Organisationen immer weiter an, so dass intern und extern das Bedürfnis entsteht, das Profil, das Besondere meiner Einrichtung zu kennen und mit diesem, meinem Besonderen und Eigenen als Stärke zu arbeiten. Es geht also um Sinnstiftung nach innen und um Profilierung nach außen.

#### **Kohäsion:**

Zum Dritten bedarf es bei größeren Einrichtungen, die aufgliedert in viele, relativ selbstständige Teilorganisationen arbeiten, eines Zusammenhalts, einer Integration, die gemeinsame Standards sichert.

### 2. Was unterscheidet Qualitätspolitik und Leitbild?

Sucht man in Theorie und Praxis nach der Definition von „Leitbild“ und „Qualitätspolitik“, kann man unter diesen beiden Titeln auf dasselbe stoßen. Die Übergänge sind fließend.

Im Bereich der sozialen Arbeit hat das „Leitbild“ eine längere Tradition. Der Begriff „Qualitätspolitik“ stammt aus der DIN ISO.

Eine Möglichkeit der Unterscheidung ist, das Leitbild als Präambel für die Qualitätspolitik zu betrachten. In der Qualitätspolitik wird dann das im Leitbild festgeschriebene Selbstverständnis (und die Vision) mit den vorhandenen Ressourcen und den zu erreichenden Zielen gekoppelt. Außerdem müssen die Kunden und die Qualität des Umgangs mit ihnen benannt werden.

### 3. Was ist ein Leitbild?

Leitbilder enthalten zum einen das verdichtete gemeinsame Selbstverständnis einer Organisation, zum anderen Aussagen zu den übergeordneten Zielen (Leitziele) und den grundsätzlichen Umgangsformen und Vorgehensweisen (externe und interne Vorgehensweisen) und (manchmal) Aussagen zu Visionen und Herausforderungen der Zukunft.

Das Leitbild leistet den schwierigen Spagat zwischen den Polen „Beständigkeit“ und der nötigen Wandlungsfähigkeit „Entwicklung“. Es führt im sozialen Bereich zu mindestens vier Qualitätszielen:

- Orientierung am Menschen (Kundenorientierung/humanistisches/christliches Menschenbild)
- Mitarbeiterorientierung (Personalentwicklung)
- Wirtschaftlichkeit (Gemeinnützigkeit/Geschäftsergebnisse)
- Gesellschaftliche Verantwortung (sozialpolitische Anwaltschaft/soziale Gerechtigkeit)

### 4. Was ist Qualitätspolitik?

Qualitätsentwicklung liegt in der Verantwortung der Leitung (nach der DIN ISO). Die Leitung der Einrichtung verpflichtet sich zur Qualitätsentwicklung. Sie legt die Qualitätspolitik fest und sorgt dafür, dass diese von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstanden und umgesetzt wird. Sie hat die Qualitätsgrundsätze und Ziele zu beschließen, die Verantwortungen und Befugnisse festzulegen (zum Beispiel das Organigramm), die Qualitätsbeauftragte zu benennen, deren Befugnisse und Verantwortung festzulegen und sie muss die notwendigen Mittel (Kosten, Kapazitäten) bereitstellen.

Vier Aspekte sind dabei von Bedeutung:

#### **Qualitätsanspruch und Außenwirkung**

(„Was ist unser Qualitätsanspruch an uns selbst und wie wollen wir von anderen wahrgenommen werden?“)

Unsere Ansprüche an die Qualität unserer angebotenen Leistungen und wie wir als Einrichtung von anderen gesehen werden wollen (der Ruf unserer Einrichtung)

#### **Ziele unserer Arbeit**

(„Was für Ziele ergeben sich aus diesem Anspruch für unsere Arbeit?“)

Unsere Ziele in Bezug auf die Qualität unserer Leistungen

#### **Umsetzung der Ziele**

(„Wie setzen wir die Ziele um?“)

Unsere Arbeit und unsere Umgangsformen nach außen (extern): Was ist unser „Kundenbegriff“? Wer sind unsere Kunden? Wie wollen wir umgehen mit Kindern, Jugendlichen, Eltern, Kostenträgern und anderen Partnern? Was wollen wir mit ihnen erreichen?

Unser Arbeitsstil und unsere Umgangsformen nach innen (intern: Was ist unser Führungsverständnis? Wie soll die Einrichtung organisiert sein, wie wollen wir in ihr kommunizieren und kooperieren?)

#### **Verwirklichung der Qualitätspolitik**

(„Wie sichern und organisieren wir unsere Qualität und wer ist dafür verantwortlich?“)

Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Leitung und der Qualitätsbeauftragten zur Umsetzung der Qualitätspolitik

## 5. Wie kommen wir zu einem Leitbild und einer Qualitätspolitik?

Fast jede Einrichtung hat schon ihr Selbstverständnis formuliert: In Selbstdarstellungen, Konzeptionen und Rundbriefen. Es kann hilfreich sein, auf diese Formulierungen zurückzugreifen, ihre Gültigkeit zu überprüfen und sie als erste Bausteine zu verwenden.

In die Diskussion von Leitbild und Qualitätspolitik sollte die ganze Mitarbeiterschaft einbezogen sein. Je kürzer und prägnanter formuliert wird, umso hilfreicher und relevanter wird das Ergebnis für die alltägliche Arbeit. Bei der Formulierung können Fragen gute Hilfestellung leisten. Die richtige Frage gibt oft schon die halbe Antwort (siehe Kasten auf der nächsten Seite).

### Methoden-Potpourri zum Einstieg in die Leitbildentwicklung

- Collage** gestalten: Was zeichnet uns aus? Was wir auf keinen Fall sein wollen
- Bild** malen: Auf was wir in unserer Einrichtung stolz sind
- Moritat**, Gedicht, Gospel oder RAP
- Verfremdung**: Was leitet mich beim Kauf von Fleischkäse?
- Wir **basteln** eine Leitkuh und einen Leithammel
- Wer ist unser **Horrorkunde**/Lieblingsgegner?
- Preisausschreiben** bei den Mitarbeitern oder Eltern: Werbespots über unsere Einrichtung

### Fragestellungen zur Formulierung von Leitbild und Qualitätspolitik

#### 1. Selbstverständnis

- Wer sind wir? (Aufgaben und Leitziele)
- Woher kommen wir? (Die Geschichte der Einrichtung)
- Wo arbeiten wir? (Umfeld und Gesellschaft)
- Wer sind unsere Kunden?
- Worin unterscheidet sich unsere Einrichtung von den Mitbewerbern?
- Worin zeichnet sich unsere Einrichtung aus?
- Worauf sind wir stolz?
- Welches Motto trifft am ehesten die Grundhaltung in unserer Einrichtung?
- Was ist unsere Vision, nach der wir unsere Arbeit ausrichten?

#### 2. Ziele

- Was wollen wir mit unserer Arbeit erreichen?
- Was sind die wichtigsten Ziele, die in den folgenden Jahren erreicht werden sollen?
- Welches Ziel ist die größte Herausforderung? Warum?
- Wir wollen folgende Bedürfnisse befriedigen ...

#### 3. Umsetzung

- Welche Grundsätze kennzeichnen den Umgang mit den Kunden, Mitarbeitern, Partnern?
- Wer sind unsere Partner?
- Welche Grundsätze der Personalentwicklung gibt es?
- Wie steht es um Motivation und Verantwortung der Mitarbeiter/-innen?
- Wie organisieren wir uns ? (Aufbau und Ablauf)
- Was sind unsere Führungsgrundsätze? (Führung)
- Wie gehen wir miteinander um? (Kommunikation)

#### 4. Qualität

- Wie wird Qualität entwickelt, organisiert und gesichert?
- Wie sind die Verantwortlichkeiten in diesem Qualitätsentwicklungsprozess?
- Welche Ressourcen stellen wir dafür zur Verfügung?
- Wie überprüfen wir unser Qualitätssystem?

(nach Beck/Schwarz „ Personalentwicklung“, Alling 1997)



## C3 Das Zentrum der Qualitätsentwicklung: Die Arbeit im Qualitätszirkel

Das Bild des Zirkels hilft zu verstehen, warum es bei der Arbeit in Qualitätszirkeln und Qualitätsteams geht: Als Qualitätsbeauftragte ziehen Sie wie mit einem Zirkel einen Kreis, in dem es nur um Fragen der Qualität in Pädagogik, Organisation und Verantwortungsstrukturen geht. In dieser Arbeit können Sie am besten unter Beweis stellen, dass das böse Wort eines Münchner Fußballtrainers – „Qualität kommt von Qual, also quält euch“ – nicht stimmt.

Qualitätszirkelarbeit ist kreative Entwicklungsarbeit und ein gutes Stück innerbetriebliches Verbesserungswesen. Hier wird ergebnisorientiert gearbeitet, aber mit Spaß und mit Interesse! Es gilt eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der Menschen gern, freiwillig und mit echter Freude mitwirken. An welcher Stelle dieser Arbeit Sie direkt auch „Kunden“ (zum Beispiel Jugendliche, Eltern oder Jugendamtspartner) zur Mitarbeit einladen wollen, hängt von vielen Kriterien ab. Sie sollten aber keinesfalls vergessen, die Kundenperspektiven in die Zirkelarbeit einfließen zu lassen. Sonst bliebe es allein bei einer innerbetrieblichen Organisationsentwicklung.

Laufen mehrere Qualitätszirkel gleichzeitig in Ihrer Einrichtung, können diese von verschiedenen Mitarbeiterinnen moderiert werden. Für diese Kolleginnen ist es wichtig, dass sie eine gezielte Vorbereitung (Schulung) als Moderatorin von Ihnen oder einer außenstehenden Trainerin erhalten.

### Wie arbeiten Qualitätszirkel?

Qualitätszirkel befassen sich mit Schlüsselprozessen und Verbesserungsprojekten, für die (mindestens) Ziele und Qualitätsstandards entwickelt werden sollen. Merkmale:

- sie sind auf eine bestimmte Dauer angelegte Gesprächsgruppen von vier bis acht Mitarbeiterinnen (in der Regel bereichs- und/oder hierarchieübergreifend),
- die zeitliche Zielvereinbarung wird je nach Bedeutung des Schlüsselprozesses gestaltet,
- sie kommen freiwillig in regelmäßigen Abständen zusammen,
- sie stehen unter Anleitung einer geschulten Moderatorin,
- sie arbeiten mit Hilfe spezieller Problemlösungs- und Kreativitätstechniken (QM-Werkzeuge),
- sie erarbeiten und präsentieren schließlich Lösungsvorschläge.

Die regelmäßige Teilnahme ist ebenso wichtig wie die freiwillige Entscheidung zur Mitarbeit. Als Qualitätsbeauftragte haben Sie sicherzustellen, dass das auch so ist und dass keine „Zwangsberufungen“ geschehen. Sie sollten gemeinsam mit der Leitung, der Mitarbeitervertretung und gegebenenfalls einer externen Beratung ein für Ihre Einrichtung geeignetes Verfahren finden.

Das Festhalten der Arbeitsschritte mit Datum und Änderungsstatus in Protokollen oder mit Hilfe standardisierter Verlaufsformulare ist ein Muss, für das Sie als QB verantwortlich sind. Was haben die Mitarbeiterinnen davon, in einem Qualitätszirkel mitzuarbeiten? Hier finden sie den Platz, ihre Erfahrungen, Ideen und Verbesserungsvorschläge kreativ und konstruktiv einzubringen – und dies zu Themen, die sie selbst besonders interessieren und die sie selbst mit Priorität gewählt haben.



### Kleine Checkliste zu Grundsätzen der Qualitätszirkelarbeit

**Zirkelarbeit ist Dienstzeit**

Es muss klar sein, dass Qualitätszirkelarbeit Dienstzeit ist und wie die Freistellung – etwa durch Umschichtung anderer Teamsitzungen – geregelt wird. Es sollte belohnt und nicht bestraft werden, wenn Mitarbeiterinnen hier ihre Kraft und Ideen investieren.

**Klarheit vor dem Start**

Allen Beteiligten muss schon vor dem Start klar sein, wie mit den Arbeitsergebnissen später umgegangen wird. Wer gibt die Prozesse wann frei? Wer hat ein Vetorecht? Warum ist die Mitarbeitervertretung vergessen worden? usw.

**Das Ziel beschreiben**

Das Ziel des jeweiligen Qualitätszirkels muss am Anfang der Teamarbeit beschrieben werden, damit die kleine Qualitätsgruppe nicht im Verlauf immer von Neuem über Sinn und Zweck diskutieren muss.

**Arbeitsergebnisse für alle verbindlich**

Ein Qualitätszirkel ist kein Debattierclub, sondern erarbeitet wertvolle Qualitätsstandards, die später für den ganzen Bereich/die ganze Einrichtung Gültigkeit gewinnen werden.

**Zirkelarbeit ist Organisationsentwicklung**

Qualitätszirkelarbeit ist zu einem großen Teil Organisationsentwicklung aus der Mitarbeiterschaft heraus.

**Kein Rationalisierungsinstrument**

Es gibt den Mitarbeiterinnen Sicherheit, am Start bereits von der Leitung verbindlich zu hören, dass die Ergebnisse der Qualitätszirkelarbeit nicht für Rationalisierungszwecke verwendet werden. Solange derartige Befürchtungen mitschwingen, können Sie sich als QB abstrampeln wie Sie wollen: Sie werden keine kreative Teamarbeit zustande bringen.

**Themenbezogen und befristet**

Qualitätszirkel arbeiten in der Regel themenbezogen und somit befristet.

Die einfachsten Schritte sind oft die wichtigsten.

**„Wie einen Stein ins Wasser werfen ...“**

Als Moderatorin von Qualitätszirkeln sollten Sie auf jeden Fall bedenken:

**1. Sie sind nicht die Fachexpertin**

Ihre Rolle als Moderation von Qualitätszirkeln ist nicht die der Fachexpertin zum jeweiligen Thema. Eigene Kompetenz zum Thema kann zwar manchmal nicht schaden – zuviel davon aber ist destruktiv. Ihre Aufgabe ist es „nur“, die anderen Qualitätszirkel-Mitglieder zu unterstützen, ins Gespräch zu bringen, über Moderation den Prozess in Gang zu halten, Kommunikationsstörungen zu überwinden und die Ergebnissicherung zu leisten.<sup>24</sup>

**2. Die Mitarbeit verdient Wertschätzung und Respekt**

Im Qualitätszirkel arbeitet eine nur kleine Gruppe von Mitarbeiterinnen zusammen, die über eigenes Interesse, durch ein Auswahl- oder Losverfahren oder Ähnlicher, in diesen Kreis gekommen sind. Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeit einen hohen Stellenwert in Ihrer Organisation hat. Veröffentlichen Sie die Arbeitsergebnisse mit Namen und Bildern der Mitarbeiterinnen. Werben Sie offensiv für die Unterstützung der Qualitätszirkelarbeit durch Leitung und Nichtbeteiligte. Feiern Sie Feste, gehen Sie gemeinsam Essen, machen Sie zusammen Exkursionen.

**3. Informieren Sie laufend die nicht beteiligten Kolleginnen**

Seriöse Information schafft Vertrauen und Transparenz. Alle Mitarbeiterinnen müssen wissen, dass die aus den Qualitätszirkeln vorgeschlagenen Ergebnisse zu Schlüsselprozessen und Qualitätsstandards zur Freigabe und verbindlichen Gültigkeit kommen werden. Entwickeln Sie die richtigen Informationswege. Die Mitarbeiterinnen, die nicht im Qualitätszirkel sind, dürfen keinesfalls das Gefühl bekommen, dass dort in einer „Blackbox“ Geheimes ausgekartet wird.

Hängen Sie Protokolle aus oder ermöglichen Sie die Einsicht durch Aushang oder eine offene Sprechstunde. Veröffentlichen Sie eine Mitarbeiterinformation auf zwei Seiten über Zwischenergebnisse der Qualitätszirkelarbeit, die einmal im Quartal erscheint.

Qualität sollte man nicht den anderen überlassen.



Mit anderen Worten:

Aus mehreren Gründen ist gut beraten, wer sich einmischt und beim Qualitätszirkel mitmacht.

<sup>24</sup> Ein Formblatt für einen Qualitätszirkel-Arbeitsauftrag finden Sie im Werkzeugkoffer B1 „Projektmanagement“.

## C4 Das Netzwerk der Schlüsselprozesse: Entwicklung von Prozesslandkarten

„Ein Prozess ist ein System von Tätigkeiten, durch welche Eingaben mit Hilfe von Mitteln in Ergebnisse umgewandelt werden“.<sup>25</sup>

„Welche Vorgänge sind für die (Dienst-)Leistung unserer Einrichtung entscheidend?“ Die Antwort auf diese Frage führt uns zu den so genannten Schlüsselprozessen. Die Arbeit an ihnen ist das „Herz“ der Qualitätsentwicklung.

### 1. Was sind Schlüsselprozesse?

Schlüsselprozesse sind für die Kunden und für die Existenz unserer Einrichtung besonders wichtige Abläufe.

Das eigentliche kreative Geschehen in der Jugendhilfe gelingt im Rahmen dieser Prozesse: Gutes tun als „Wertschöpfung“. Denn jeder dieser Prozesse ist eine „Umwandlung, durch die Wert hinzugefügt wird“<sup>26</sup>. Qualitätsentwicklung gründet auf der

einfachen Vorstellung, dass „jegliches Werk durch einen Prozess geschaffen wird“.

Aber, welche der vielen Abläufe in unserer Einrichtung verdienen den Namen „Schlüsselprozesse“, welches sind wirklich die Schlüssel zur Wertschöpfung?

Hier einige Kriterien, welche helfen können, eine Auswahl zu treffen:

- Prozesse, die in höchstem Maße zur Zielerreichung beitragen (Zielorientierung)
- Prozesse, die engen Kontakt zu externen Kunden haben (Kundenorientierung)
- Prozesse, die Möglichkeiten für Innovationsprozesse eröffnen (Zukunftsorientierung)
- Prozesse, die in höherem Maße fehleranfällig sind, weil zum Beispiel viele Personen (Schnittstellen) daran beteiligt sind (Fehlerorientierung)

### 2. Das Bündel der Abläufe als Schlüsselprozess

Qualitätsprojekte und Qualitätshandbücher ordnen meist verschiedene Abläufe in der Einrichtung einem „Schlüsselprozess“ zu. Beispielsweise kann der Schlüsselprozess „Personalentwicklung“ mehrere sehr wichtige Einzelprozesse umfassen: Einstellung neuer Mitarbeiterinnen, Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen, Vertretungsregelungen oder Mitarbeiterentwicklungsgespräch.

### 3. Schlüsselprozesse als Netzwerk von Abläufen und Situationen

Wenn Sie als Qualitätsbeauftragte einen Schritt (oder mehrere) aus der Einrichtung zurücktreten und – wie aus einem Hubschrauber – aus einiger Entfernung auf die Gesamteinrichtung blicken, liegen die Abläufe und Situationen der Jugendhilfeeinrichtung als „Prozesslandkarte“ bereits vor Ihnen. Organisationen lassen sich als ganze Systeme von „Prozess- und Versorgungsketten“ verstehen und entwickeln.

Einige der Schlüsselprozesse werden Sie sofort erkennen, andere halten sich noch einige Zeit versteckt, werden aber später ans Licht kommen.

„Damit Organisationen funktionieren können, müssen sie zahlreiche miteinander verknüpfte Prozesse definieren und beherrschen.“ Es geht um die systematische Erkennung und Beherrschung dieser verschiedenen Prozesse innerhalb unserer Organisation, „vor allem aber um die Wechselwirkungen zwischen diesen Prozessen“<sup>27</sup>.

Wichtig sind nicht nur die Prozesse der Erbringung von Dienstleistungen – an der Schnittstelle von Organisation und „Kunden“ –, sondern auch Schlüsselprozesse, die diese Dienstleistungen erst möglich machen.

Schlüsselprozesse sind Dienstleistungs-, Führungs- und unterstützende Prozesse. Nach diesen drei Kategorien können Sie Ihr Einführungsprojekt auch in Teilprojekte untergliedern. Die jeweiligen Untertitel (Schlüsselprozesse wie Öffentlichkeitsarbeit oder Umgang mit Krisen) nennen sich dann in der Sprache des Projektmanagements „Arbeitspakete“ (siehe B1 „Projektmanagement“).

Dabei ist wichtig: Nicht Sie als Qualitätsexpertin bestimmen und definieren diese Prozesse, sondern Sie sollten dies unbedingt gemeinsam mit allen Beteiligten in Workshops und Startveranstaltungen in Ihrer Einrichtung tun. Sämtliche Mitarbeiter/-innen aller Bereiche und Ebenen sind eingeladen, an dieser Prozesslandkarte mitzuzeichnen bzw. sie überhaupt erst zu konturieren.

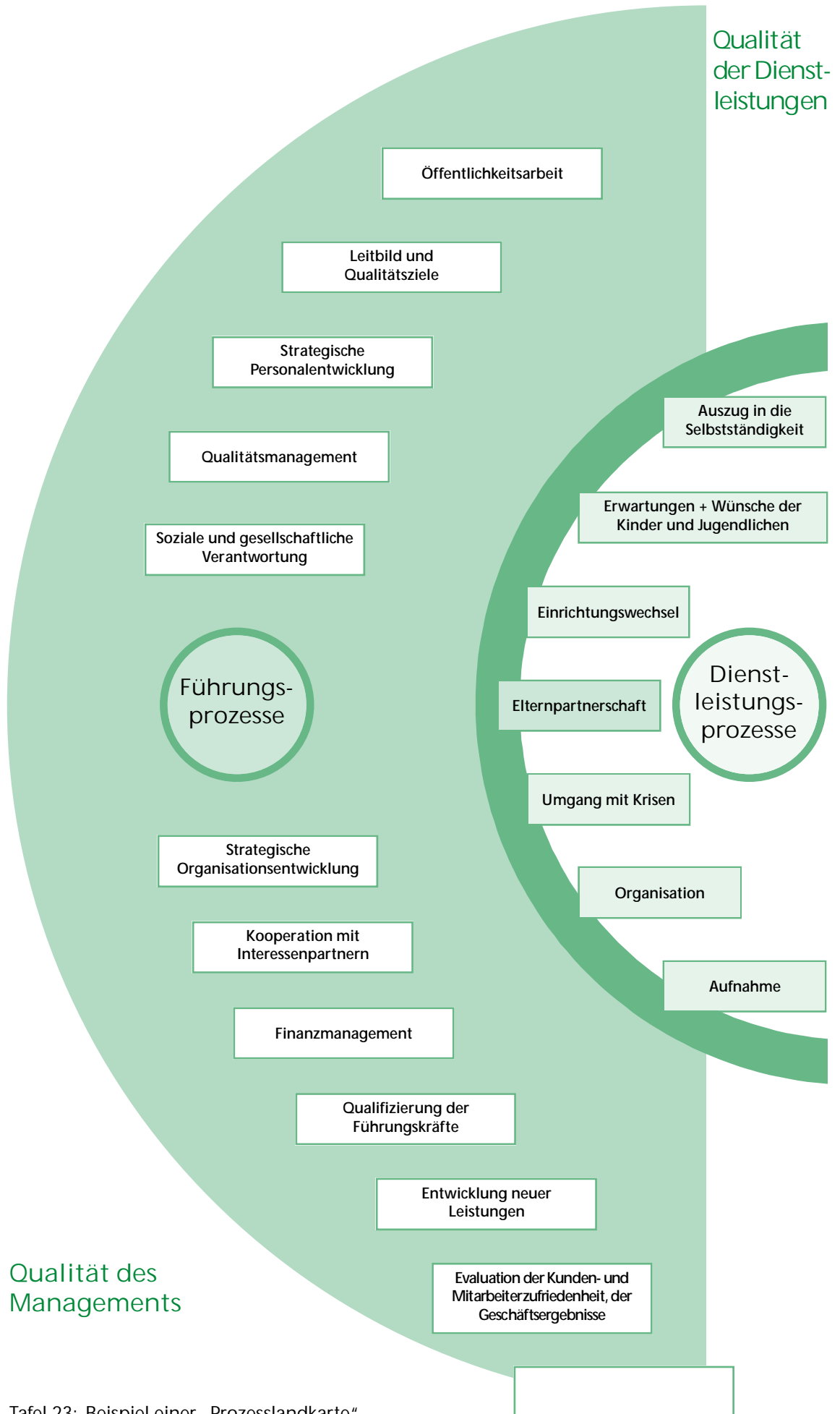
Die Prozesslandkarte auf den nächsten Seiten erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es kann sein, dass die Abbildung auf Ihre Einrichtung nur teilweise zutrifft. In welcher Weise in Ihrer Einrichtung bedeutsame Wechselwirkungen zwischen einzelnen Schlüsselprozessen bestehen – das festzustellen ist Ihre Aufgabe!

Nach unserer Überzeugung kommt es weniger darauf an, die Darstellung und Erarbeitung der Schlüsselprozesse perfekt und von Anfang an komplett zu leisten: Dieser Anspruch überfordert eher und dient nicht der Motivation aller Beteiligten. Es geht darum, mit der Arbeit an den ersten Prozessen engagiert und lustvoll zu beginnen.

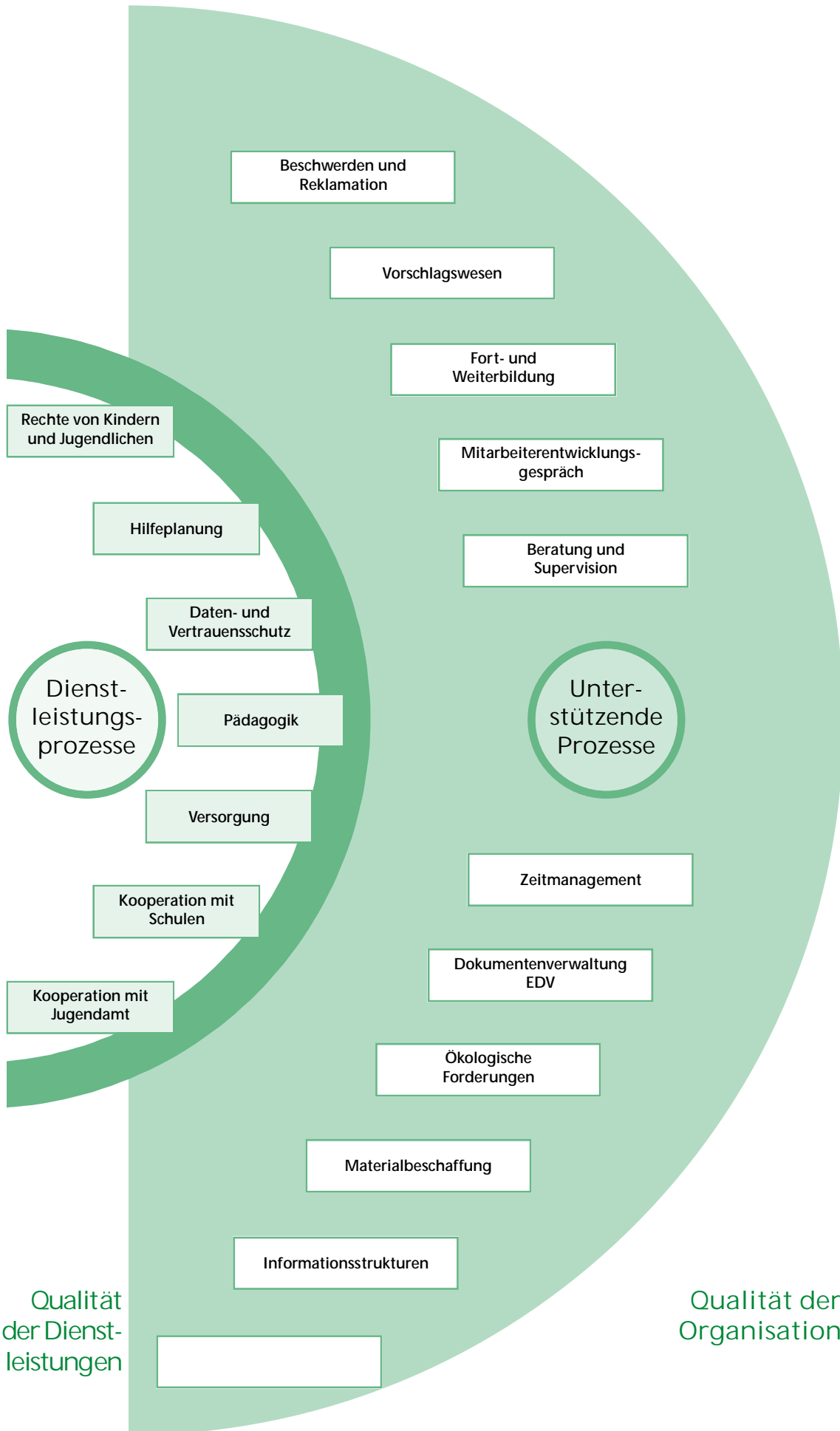
#### Schlüsselprozesse sind:

- Dienstleistungsprozesse
- Führungsprozesse
- Unterstützende Prozesse

<sup>27</sup> So beschreibt die ISO 2000 die Forderung nach einem „Prozessmodell“.



Tafel 23: Beispiel einer „Prozesslandkarte“  
– Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe



## C5 Vergleichen und Verbessern: Audit, Zertifizierung und Qualitätsmanagement- Konzepte

### 1. Was ist ein Audit?

Als Qualitätsbeauftragte sollten Sie wissen, was ein Audit ist und wie Sie dieses Verbesserungsinstrument in Ihrer Arbeit nutzen können. Man unterscheidet grundsätzlich zwischen internen und externen Audits.

**Interne Audits** sind vor allem Verbesserungsgespräche, in denen gemeinsam nach qualitätsbezogenen Entwicklungsmöglichkeiten gesucht wird.

**Externe und Zertifizierungsaudits** sind Soll-Ist-Vergleiche, in denen die Einrichtung nach außen darlegt, ob das, was im Prospekt, in der Konzeption oder im Qualitätshandbuch steht, auch wirklich mit dem alltäglichen Leben in der Einrichtung übereinstimmt.

Die ISO-Definition<sup>28</sup> für ein Audit lautet:

„Ein Qualitätsaudit ist eine systematische und unabhängige Untersuchung, um festzustellen, ob die qualitätsbezogenen Tätigkeiten und die damit zusammenhängenden Ergebnisse den geplanten Anordnungen entsprechen und ob diese Anordnungen tatsächlich verwirklicht und geeignet sind, die Ziele zu erreichen.“

„Audit“ (lat.) heißt übersetzt  
„sie hört zu“.

Qualifizierte Auditorinnen können zuhören, haben Verständnis, geben Wertschätzung und Vertrauen, fragen zirkulär und nicht direktiv nach. Sie sind freundlich und unbestechlich, bringen ihr Über-

blickswissen vorsichtig ein und haben Respekt und Bewunderung für die Arbeit, die in der auditierten Organisation geleistet wird. In Audits sollten immer eine Feldexpertin und eine Generalistin zusammenwirken, um ein Höchstmaß an Überblickskompetenz mit einem Höchstmaß an tiefem Verständnis zu verbinden.

Alle Audits (auch die internen) müssen die Unabhängigkeit der Auditorin vom auditierten Unternehmensbereich gewährleisten. Bei externen Audits gilt der Grundsatz „systematisch und unabhängig“ absolut. Es kann die Stärke eines Zertifizierungsverfahrens sein, dass sich die Einrichtung ein neutrales, unabhängiges Feedback von außen einholt, das in keiner Weise interessegeleitet ist.

### 2. Audits, Zertifizierung und die Normenreihe der ISO

Bis heute gibt es nur Zertifizierungsverfahren nach der Internationalen Normenreihe ISO, meist nach der Darlegungsnorm 9001. Die Normenreihe der ISO soll hier aus Platzgründen nicht dargestellt werden (siehe auch Seite 21). Wir weisen Sie als QB aber darauf hin, dass Sie die ISO kennen sollten, denn sie beinhaltet eine ganze Reihe wertvoller und unverzichtbarer Fragenkomplexe, die in anderen QM-Konzepten vergessen werden.

<sup>28</sup> ISO 8402

### Hier einige Beispiele:

- Sind die Ziele in Pädagogik, in Organisation und Führungsstruktur klar? Sind sie allen Mitarbeiterinnen bekannt? Wer wirkt bei den konzeptionellen Formulierungen mit?
- Lassen sich aus Ihren Zielen konkrete Verpflichtungen und Gewährleistungen für Kunden und Partner ableiten oder bleibt es beim Papier?
- Welche Verträge und Vereinbarungen gibt es mit Klienten, Kunden und Partnern in Ihrer Einrichtung?
- Wie können Ihre Leistungen und Interventionen zurückverfolgt und rückblickend verständlich gemacht werden, zum Beispiel zum Abschluss einer Maßnahme oder im Krisenfall?
- Kennen Sie sich aus mit der projektförmigen Entwicklung neuer Angebote oder treten Sie auf der Stelle?
- Können sich Ihre Mitarbeiterinnen darauf verlassen, dass es in Ihrer Einrichtung eine systematische Fortbildungsplanung gibt, Mitarbeiterentwicklungsgespräche, klare Vertretungsregelungen und ein betriebliches Vorschlagswesen, das nicht bestraft, sondern belohnt?
- Sind die Messziffern und Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung Ihrer pädagogischen Maßnahmen formuliert und bekannt? Womit prüfen Sie Erfolge und Misserfolge der pädagogischen Arbeit?
- Wird Ihr Dokumentationssystem regelmäßig überprüft und verbessert, so dass Unnötiges oder Veraltetes entfällt? Wie halten Sie es mit dem Daten- und Vertrauensschutz?
- Wie gehen Sie mit Beschwerden oder Verbesserungsvorschlägen von „Kunden“ – zum Beispiel Jugendlichen oder JugendamtKolleginnen – um? Finden Sie diese Vorschläge belebend?

Dies sind nur einige wenige Fragestellungen, auf die Sie sich gefasst machen müssen, wenn Sie mit der ISO arbeiten. Die ISO bietet ein Instrument zur Entwicklung von Qualitäten in der Einrichtung und schließlich zur Darlegung der Zertifizierungsreife.

Was die ISO nicht leistet, ist Qualitätskriterien als Messgrößen vorzugeben und somit definitorisch Mindeststandards zu „setzen“. Sie gibt nur ein Instrument der Entwicklung und des Soll-Ist-Vergleichs, indem sie fragt, wie mit einer ganzen Reihe von qualitätsrelevanten Punkten in der Einrichtung umgegangen wird. Was allerdings wirklich nicht stimmt, ist dieser gern zitierte Vergleich mit dem „Rettungsring aus Beton“, der auch noch die Zertifizierungsreife bekäme, denn: Auch die ISO ist der Kundenorientierung verpflichtet, und den Kunden mit dem Rettungsring aus Beton, den könnte man ja nicht einmal mehr befragen!

### 3. Zertifizierung und QM-Konzepte

Sie als Qualitätsbeauftragte sollten im Gespräch mit Kolleginnen und nach gründlichen Informationen eine eigene Position zur Frage der Vor- und Nachteile von Zertifizierungen entwickeln, diese begründen und vertreten können. Bilden Sie sich Ihr eigenes Urteil!

Inzwischen haben sich viele Einrichtungen und Fachverbände in der Sozialarbeit Deutschlands zu dieser Frage positioniert. Die meisten Verantwortlichen stehen heute zu einem Konzept, das wir (nicht ganz ernst) „ISO plus“ nennen: Sie nutzen die Vorteile des Aufbaus eines QE-Systems mit Hilfe der ISO und ergänzen dann den erreichten Stand mit weiterführenden Konzep-



ten, zum Beispiel feldspezifischen Qualitätsprogrammen, der Weiterarbeit an den Kriterien des europäischen Modells der EFQM, vertiefender Programmevaluation. Immer äußern sie sich zu Fragen des Leitbildes und der Qualitätsziele und halten die partizipative Weiterarbeit an den formulierten Grundsätzen am Leben.

Die Zeiten sind vorbei, in denen Qualitätskonzepte – um Marktanteile rivalisierend – gegeneinander angetreten sind und oft aus Unkenntnis heraus von den einen aufgewertet, von den anderen abgewertet wurden. Sie als QB müssen sich einen Überblick über die maßgeblichen internationalen Modelle und alle aktuellen Jugendhilfekonzepte verschaffen und gegebenenfalls entsprechende Fortbildungen besuchen. Denn das Ziel für Sie ist ja, das jeweils Beste und jeweils Passende für die Qualitätsentwicklung Ihrer Einrichtung herauszuziehen.

Jedes QE-Konzept bringt Sie und Ihre Einrichtung weiter, wenn es Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Wirtschaftlichkeit und soziale und gesellschaftliche Verantwortung in eine sinnvolle Balance bringt.

Wenn Sie in Ihrer Einrichtung dieser Balance nahe kommen, dann haben Sie schon einige wichtige Sprossen auf der Leiter zu einem umfassenden Qualitätsmanagement (TQM) erklommen. Es ist nicht entscheidend, ob sich eine Einrichtungen der Jugendhilfe zertifizieren lassen will oder nicht. Aber die Qualitäts- und Normforderungen nach ISO 9000 sollte sie erfüllen können; damit wäre für die Jugendlichen und Partner schon viel gewonnen.

Ein gutes Beispiel für ein Positionspapier eines Trägers ist die Empfehlung des Bundesverbands katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfe (BvKE). Er spricht sich für Modelle nach der ISO 9000, für Instrumente der Selbstevaluation und für einen neuen Dialog mit den Jugendämtern aus. Im Grunde zielen die vom BvKE im Einzelnen genannten Empfehlungen auf die Umsetzung der gesetzlichen Forderungen des KJHG, ergänzt durch Forderungen für die Organisationsqualität und Personalentwicklungskompetenz der Jugendhilfeeinrichtungen.

Wenn der Weg zur Zertifizierung Ihre Einrichtung diesen Zielen näher bringt, kann er nicht falsch sein. Wenn Sie denken, ohne ein Zertifikat auszukommen, sollten Sie dennoch die Vorteile des Auditverfahrens für die Qualitätsentwicklung Ihrer Einrichtung nutzen. Es geht hier um ein echtes und unabhängiges Feedback von außen. Benchmarking-Konzepte mit anonymisierten Leistungsvergleichen können eine sinnvolle Alternative zu Audits als Verbesserungsgesprächen sein, jedoch ist der Aufwand in Relation zum Ertrag zu prüfen. Die Durchführung von Audits sind zu begrüßen, denn:

Organisationen entwickeln sich nicht zwangsläufig aus sich selbst heraus weiter. Lernende Organisationen brauchen Anstöße von außen, zum Beispiel durch Kunden-Feedbacks oder durch Audits.

## C6 Vom Projekt zum Alltag: Engagement und Stress

Sie als Qualitätsbeauftragte moderieren und begleiten Entwicklungsprozesse. Viele Mitarbeiterinnen werden mit Engagement und Freude mitziehen. Sie werden für sich die Chance nutzen, kontinuierlich an Verbesserungen zu arbeiten.

Qualitätsentwicklung bringt Bewegung und Veränderung in die Einrichtung.

Aber es wird auch Mitarbeiterinnen geben, die diese Veränderungen zunächst als Störung, als Bedrohung und als Stress erleben. Um diese Mitarbeiterinnen soll es in diesem Kapitel gehen, die selbst gut geplante und gut begleitete Veränderungsprozesse stören und blockieren können.

Für Sie als QB ist es wichtig, Strategien für den Umgang mit Veränderungen zu entwickeln. Ein Diagnose- und Planungsinstrument kann für Sie das „Sieben-Stufen-Modell“<sup>29</sup> sein. Wir haben die Schritte dieses Modells stichwortartig für die Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe übersetzt. Es soll helfen, Veränderungen als normal und weniger angstbesetzt zu verstehen.

Im nachfolgenden Text wird die Situation zuerst aus der Sicht der „Bewahrer des Ist-Zustandes“ formuliert. Im zweiten Schritt wird jeweils ein Beispiel einer lösungsorientierten Reaktion von Ihnen als QB beschrieben.

### Das Sieben-Stufen-Modell für die Qualitätsentwicklung

Situationsbeschreibung	Ihre Reaktion als Qualitätsbeauftragte:
<p><b>Stufe 1 – „Verlust der Scharfeinstellung“</b></p> <p>Altes wird in Frage gestellt, man fühlt sich mit neuen Informationen überflutet und die Grenzen und Prioritäten verschwimmen. Das Planen wird schwierig. Zu Beginn eines QE-Projekts fühlt sich manche Beteiligte unsicher, unter Druck, aufgeregt oder aufgefordert, sich für die Bewahrung des bisher Erreichten einzusetzen. Es droht Neues! Vorherrschend ist dabei Skepsis und schlechte Gefühle beim Gedanken an QE. „Wir haben immer Qualität gemacht. Sieht denn das keiner?“</p>	<p>Sie verstehen das. Sie wissen, dass dies bei jedem Entwicklungsprozess so ist. Sie hören dem Rede-Durcheinander zu. Sie unterstützen durch präzise Informationen (auch für diejenigen, die an dieser Projektphase nicht beteiligt sind) und helfen beim Erstellen einer Liste kurzfristiger, handfester Dinge. So werden erste Erfolge rasch sichtbar. Ängste können abgebaut werden. Sie beginnen beispielsweise mit einem Qualitätszirkel „Einstellung neuer Mitarbeiter/-innen“, nicht aber (im ersten Schritt) mit dem Schlüsselprozess „Partizipative Hilfeplanung in Kooperation mit den regionalen Jugendämtern“.</p>

<sup>29</sup> Spencer/Adams: „Life Changes“, Saint Louis 1990, zitiert nach Schmidt/Berg: „Beraten mit Kontakt“, Offenbach/M. 1995

### Situationsbeschreibung

### Ihre Reaktion als Qualitätsbeauftragte:

#### Stufe 2 – „Herabspielen der Folgen“

Bei vielen Anlässen wurden die Bedenken und Widerstände stark und vehement geäußert. Aber es fiel in der Einrichtung die Entscheidung, mit einem QE-Prozess zu beginnen. Man will da eigentlich nicht mitmachen! Langsam kommt aber das Gefühl hoch, dass sich manches durch die Entwicklung gültiger Qualitätsstandards ändern könnte, was nicht ohne Folgen für die eigene Arbeitssituation bleiben wird.

Sie signalisieren: „Ich bin da, wenn ich gebraucht werde“. Sie laden zur Mitarbeit in den Qualitätszirkeln ein. Sie informieren gerade die Desinteressierten und Skeptiker sachlich und umfassend über die laufenden Entwicklungen. Sie gehen auf die Teams und Personen zu, die am deutlichsten Widerstand zeigen.

#### Stufe 3 – „Jammertal“

Allmählich wird klar, dass Veränderungen eintreten, an denen man nicht länger vorbeikommt. Das verstärkt den Stress und löst Gefühle der Machtlosigkeit, Verletzlichkeit und Trauer aus. Zum Beispiel sind gerade Qualitätsstandards und ein verbindliches Verfahren zur „Aufnahme neuer Jugendlicher in den Außenwohngruppen“ verabschiedet worden, die für alle Außenwohngruppen der Einrichtung gelten. Man kann nicht mehr – wie bisher – Entscheidungen verlagern oder verhindern: „Der Jugendliche passt nicht zu uns. Nehmt ihr den?“; „Die Gruppe X hat einen weniger!“, „Der ist uns zu jung!“, „Ich geb's zu. Der ist mir einfach total unsympathisch!“ – Denn nun sind allgemein gültige Kriterien formuliert und bekannt.

Sie hören sich die Gefühle der Wut und Verletzung an. Sie empfehlen bei der Entwicklung von weiteren Schlüsselprozessen mitzuarbeiten, um dadurch selbst Einfluss auf das Ergebnis nehmen zu können.

#### Stufe 4 – „Loslassen der Vergangenheit“

„Und tschüss“ zur Vergangenheit! Wandel findet statt und wird zunehmend akzeptiert. Visionen für die Zukunft nehmen Form an. Es entsteht sogar so etwas wie Optimismus und Energie für Neues. Immer noch aber herrschen Ängste und lieber hält man sich an der Vergangenheit fest: „Meine zwölf Jahre Erfahrung“ oder „Nicht schon wieder eine neue Sau durchs Dorf treiben“.

Sie fördern das bewusste Loslassen der Vergangenheit, indem sie kleine erfolgsorientierte Projekte anregen oder Aktivitäten, welche die Selbstachtung stärken. Sie gewinnen den Pädagogen (der dafür kritisiert wurde, mit den Jugendlichen immer nur zum Bowling zu gehen, weil es seine Lieblingsbeschäftigung ist) für den Schlüsselprozess „Freizeitplanung in der Jugendhilfe“.

Situationsbeschreibung	Ihre Reaktion als Qualitätsbeauftragte:
<p><b>Stufe 5 – „Austesten neuer Grenzen“</b></p> <p>Der Wunsch wächst, aktiver zu sein, neue Flügel auszuprobieren. Auf einmal werden frühere Skeptiker, Querulanten und Widerständler zu Enthusiasten voller Energie und Selbstbewusstsein.</p>	<p>Sie klären die Ziele und Ergebnisse des Veränderungsprozesses und zeigen Alternativen auf. Sie fördern besonders, Selbstbeobachtung zu lernen und sich mit Leuten in der gleichen Situation auszutauschen. Sie „feiern“ beispielsweise den Erfolg, dass im Rahmen von QE eine neue „Fortbildungsregelung“ in Kraft gesetzt wurde, die die Ansprüche der Mitarbeiterinnen präziser klärt als je zuvor. Sie verweisen aber auch auf Grenzen durch Strukturen und Weisungsbeziehungen, die auch QE – und deren Euphoriker und Enthusiasten – nicht ändern wird. QE und Revolution sind meist zweierlei.</p>
<p><b>Stufe 6 – „Bedeutungssuche“</b></p> <p>Es kommt die Zeit der Reflexion über eingetretene Veränderungen. Besonders die Auswirkungen auf die eigene Entwicklung und die eigene Arbeitssituation werden deutlich. Es ist eine Zeit der Verlangsamung. Der Fokus richtet sich nach vorne auf Gegenwart und Zukunft. Alles wird konkreter und das Durcheinander macht Sinn. Es entsteht das Gefühl: „Es hat sich gelohnt, auch wenn es am Anfang Angst, Stress und Wirbel ausgelöst hat. QE lohnt sich und meine Mitarbeit dabei lohnt sich auch!“</p>	<p>Sie unterstützen derartige Reflexionsprozesse mit dem Ziel, die Weiterentwicklung der Beteiligten und der nächsten Qualitätsprojekte zu fördern.</p>
<p><b>Stufe 7 – „Integration“</b></p> <p>Es ist die Zeit, voll zu akzeptieren, was geschehen ist und diese Erfahrungen in den Alltag einzubringen. Vorherrschende Gefühle sind Harmonie, Balance, Zufriedenheit – und vielleicht ein bisschen Müdigkeit. Jetzt kann die Stufe 7 wieder zur Stufe 1 übergehen.</p>	<p>„... ist's zufrieden?“ – natürlich! Sie erklären die Projekt- und Übergangsphase für beendet. Sie bewirken Klarheit im Hinblick auf den künftigen Umgang mit QE in der Einrichtung und Ihre eigene Rolle in der Organisation.</p>

### Weiterführende Literatur

Bobzien/Stark/Straus Qualitätsmanagement Alling (Sandmann) 1996 ISBN 3-929221-34-9	Drabner/Pawelleck Qualitätsmanagement in Sozialen Einrichtungen am Beispiel der Jugendhilfe Freiburg (Lambertus) 1997 ISBN 3-7841-0982-9
Engelhardt/Graf/Straus Organisationsentwicklung Aling (Sandmann) 1996 ISBN 3-929221-33-0	Evangelischer Fachverband für Arbeit und soziale Integration Arbeitsbuch Qualitätsmanagement Stuttgart 1997, Fax-Bestellung: 0711/2159-569
Hertlein Mind-mapping – die kreative Arbeitstechnik Hamburg (rororo) 1997 ISBN 4-499-60229-6	Kämmerle/Kerner Praxisleitfaden Qualitätsverbesserung – „Strategien & Werkzeuge“ Stuttgart (Steinbeis) 1999 ISBN 3-9806293-4-1, Fax-Bestellung 0731/93664-40
Litke/Kunow Projektmanagement Planegg (STS-Verlag) 1998 ISBN 3-86027-190-3	Weidenmann Erfolgreiche Kurse und Seminare Weinheim (Beltz) 1995 ISBN 3-407-36322-2

### Angebote der Diakonischen Akademie Deutschland im Fachbereich „Qualitätsmanagement“

„Qualitätsmanagement für soziale Einrichtungen und Dienste.“ ist der Titel eines sechswöchigen, feldübergreifenden Akademiekurses mit Abschlusszertifikat „Qualitätsmanager/in für soziale Dienstleistungsunternehmen (DAD)“, einschließlich „QMB“ und „Interne/-r Auditor/-in“. Auf Wunsch kann im Rahmen der Kursreihe die externe Prüfung zur/zum „TQM-Systemauditor/-in“ absolviert werden. Das Kurskonzept basiert auf wesentlichen Kernelementen des Sozialmanagements mit dem Ziel systematischer Entscheidung bei größtmöglicher Partizipation und Verantwortlichkeit aller Handlungsebenen. Der Akademiekurs ist den Grundsätzen und Zielen der Diakonie als sozialer Gestaltungskraft und einer systematischen Qualitätsentwicklung verpflichtet, nicht aber einzelnen am Markt konkurrierenden Schulen und Konzepten. Nächster Kurs ab Herbst 2000.

„Qualitätsentwicklung in Tageseinrichtungen für Kinder – eine evangelische Qualitätsoffensive.“ Umfassende QE-Qualifizierung für Fachberater/-innen, Leitungs- und Lehrkräfte im Feld in Kooperation mit der Bundesvereinigung BETA. Vier Kurse. Abschlusszertifikat wie oben.

„Qualitätsentwicklung in der diakonischen Jugendhilfe Württemberg“ – Darstellungen aus dem Projekt in QS 28.

„Qualitätsentwicklung in der Jugendsozialarbeit.“ In Vorbereitung: Kooperation mit DWW und BAG Evangelische Jugendsozialarbeit. Start 2001.

Weitere Seminare und Kurse zu Themen der Qualitätsentwicklung zum Beispiel „Qualitätsbeauftragte für Diakoniestationen“, „QE und Finanzmanagement“, „Mitarbeiter als Qualitätsmerkmal – Personalentwicklung in der Jugendhilfe“, „Die ISO 9000:2000 im Gesundheits- und Sozialwesen“, „Moderationstraining für QBs“. Hinzu kommen Studententagungen zu aktuellen, relevanten Fragestellungen, zum Beispiel „Qualität, Güte und Nächstenliebe“ 1999 (Dokumentation anfordern).

Informationen und Bildungsberatung:

Diakonische Akademie Deutschland, Büro Stuttgart,

Stafflenbergstr. 76, 70184 Stuttgart, Telefon (0711) 2159-385, Fax (0711) 2360640

**Projekt**

„Qualitätsentwicklung in der diakonischen Jugendhilfe in Württemberg“

**Ausgangspunkt** für das auf zwei Jahre angelegte Projekt sind die Veränderungen des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (§ 78) und die Umstellung auf ein leistungsorientiertes Finanzierungssystem.

**Das Ziel** ist der Aufbau eines Qualitätsentwicklungssystems in den Einrichtungen, das den Besonderheiten in der Struktur- und Arbeitsweise der Jugendhilfe entspricht.

**Projektträger** sind die Fachverbände Erziehungshilfe und Jugendsozialarbeit und die Landesgeschäftsstelle des Diakonischen Werks Württemberg.

**Das Projekt gliedert sich in fünf Bausteine:**

**Baustein 1:** Die Arbeitsgruppe „Leitlinien“ erarbeitete die Grundsätze für Qualitätsentwicklung in der Diakonischen Jugendhilfe. Diese werden auf die weiteren Bausteine angewandt.

**Baustein 2:** Den Einrichtungen wurde eine Grundberatung angeboten mit dem Ziel, eine breite Informationsbasis bei Leitung und Mitarbeiterschaft zu schaffen und eine fundierte Entscheidung für einen Einstieg in QE zu ermöglichen.

**Baustein 3:** Die Bausteine drei bis fünf laufen parallel: Über 30 Einrichtungen werden durch externe Beratung bei der Einführung von Qualitätsentwicklung unterstützt. Mit ihnen werden Workshops durchgeführt und findet Beratung der Qualitätsbeauftragten und der Steuerungsgruppe statt.

**Baustein 4:** In einer sechswöchigen Ausbildung (in Zusammenarbeit mit der Diakonischen Akademie) innerhalb von zwei Jahren werden die Qualitätsbeauftragten von 26 Einrichtungen für ihre Aufgabe qualifiziert.

**Baustein 5:** Die wissenschaftliche Begleitung durch die Evangelische Fachhochschule für Sozialwesen in Ludwigsburg untersucht, inwieweit das Projekt die Entwicklung bzw. Verbesserung von Qualität in der alltäglichen Erziehungsarbeit verwirklicht.

Geleitet wird das Projekt durch die **Lenkungsgruppe**. Unterstützt wird die Arbeit in den Bausteinen durch die regelmäßigen Treffen der Berater/-innen (siehe Baustein 3), durch eine zusätzliche Qualifikation der Leitung durch Fachtage und durch das **QE-Info**, das circa dreimal pro Jahr erscheint und Transparenz im Projekt und Austausch von Materialien und Wissen zwischen den Teilnehmenden ermöglicht.

**Weitere Informationen:**

**Diakonisches Werk Württemberg, Abteilung Kinder, Jugend und Familie,**  
Anne Schreyer-Schubert (Projektmanagerin)  
Heilbronner Str. 180, 70191 Stuttgart  
Telefon (0711)1656-327, Fax (0711)1656-327

### 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 Qualitätssicherung und von geförderten Einzelprojekten während einer Fachkonferenz im Christlichen Jugenddorf Werk, Bonn)
- Qs 3** **Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Jugendverbandsarbeit**  
(Bedarf und Anforderungen im Konzept des Controlling und der Selbstevaluation der DLRG-Jugend und des ISS, 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 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)
- Qs 25** **Zielorientierte Zusammenarbeit von Zuwendungsgebern und Zuwendungsnehmern**  
(Dr. Wolfgang Schröder)
- Qs 26** **Vom Leitbild zur kontinuierlichen Qualität**  
(Ein Qualitätentwicklungsprozess in der Katholischen Jugendarbeit der Erzdiözese Paderborn)
- Qs 27** **Auswertung von Seminaren und Tagungen**  
(Beiträge aus der Praxis der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung; zusammengestellt von der Akademie Klausenhof)
- Qs 28** **Leitfaden für Qualitätsbeauftragte**  
(Anne Schreyer-Schubert, Paul G. Hanselmann, Albrecht Friz, Diakonisches Werk Württemberg, Diakonische Akademie Deutschland)

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

<http://www.bmfsfj.de>

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



## Impressum

Herausgeber: Bundesministerium für  
Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
– Referat 501 –  
11018 Berlin

Schriftleitung: Wennemar Scherrer  
Am Kämpken 24  
48163 Münster-Albachten

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

Druck: Vereinigte Verlagsanstalten Düsseldorf  
Juni 2000

Qs-Leserservice – Postfach 30 01 45 – 51411 Bergisch Gladbach  
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. Bitte berücksichtigen Sie bei Ihrer Bestellung, dass eine Lieferzeit von drei bis vier Wochen für die Bearbeitung nötig ist.

## Kopiervorlage

**Achtung:**  
Es können pro Bestellung  
nicht mehr als 5 Ausgaben  
angefordert werden.

An den  
Qs-Leserservice  
Postfach 30 01 45  
51411 Bergisch Gladbach

über Fax Nr.  
(0 22 04) 2 28 28

## 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