



# Kundenorientierte Qualitätstestierung für Soziale Dienstleistungsorganisationen

## Erläuterung zum Thema

### Wie schreibt man einen Selbstreport

KQS / März 2017

Im **Selbstreport** weist die Organisation ihre Qualitätsbemühungen aus und fertigt eine **Selbstbeschreibung** an. Der Selbstreport hat den Nutzen einer erhöhten **Selbstreflexion nach innen**, er ist aber darüber hinaus auch (ggf. auszugsweise) ein **Qualitätsnachweis** bzw. ein mögliches Marketinginstrument **nach außen**. Im Erarbeitungsprozess klären die Beteiligten sich und andere darüber auf, was sie getan haben, was sie tun und wie sie es tun. Die schriftliche Fixierung führt zu einer Selbstvergewisserung über Ziele, Vorgehensweisen und Verfahren sowie Ergebnisse, indem Begründungszusammenhänge ausgeführt und Veränderungsmaßnahmen beschrieben werden. Die Selbstbeschreibungen dienen den Organisationen dazu, **einen prüfenden Blick aus der gedanklich eingenommenen Perspektive der Kunden auf sich selbst zu werfen**. Der Selbstreport ist deshalb kein »Hofbericht«, sondern bietet die Gelegenheit zur Selbstauskunft über vollzogene Entwicklungen, aber auch über gesichtete Bedarfe und Entwicklungsziele. **Das bedeutet, dass auch über Probleme und weniger Gelungenes berichtet werden sollte**. Je mehr die Organisation über sich »preisgibt«, desto besser und präziser können die Gutachtenden ihre Anregungen und Hinweise für die weitere Qualitäts- und Organisationsentwicklung formulieren. **Die Qualität der Gutachten korrespondiert mit der Qualität des Selbstreports**.

Im **Selbstreport** begründen die Organisationen die Ziele ihrer Qualitätsentwicklung und reflektieren die Entwicklungsschritte der Organisation; er nötigt zu Festlegungen und ist deshalb **nicht nur eine Reflexions-, sondern auch eine Planungs- und Entscheidungshilfe**. Im Verlaufe der weiteren Evaluationen wird der Selbstreport immer weiter fortgeschrieben und dokumentiert den Weg der lernenden Organisation.

Ergänzt wird der Selbstreport durch ein **Qualitäts- bzw. Organisationshandbuch**, in dem die eingeführten Verfahren und erreichten Ergebnisse für die Alltagsarbeit der Organisation zur Verfügung gestellt werden. Der Selbstreport ist gewissermaßen die »Gebrauchsanweisung« und das Organisationshandbuch der »Werkzeugkasten« der alltäglichen Praxis. Beides gehört zusammen wie zwei Seiten einer Medaille. Prüfgrundlage ist allerdings nur der Selbstreport; das Organisationshandbuch dient neben der Alltagsarbeit u.a. als Nachweisdokument bei der Visitation.

**Der Selbstreport macht aber auch inhaltliche Aussagen über das Vorgehen und die Ergebnisse der Qualitätsentwicklung** (ggf. in zusammengefasster Form oder mit Beispielen). Er ist so formuliert, dass Außenstehende verstehen, was in der Organisation wie und warum geschieht. Der Selbstreport muss aus sich heraus - ohne Rückgriff auf die Nachweise – verständlich, das heißt selbsterklärend, sein.

Formulierungen wie »regelmäßig«, »geeignet«, »zukünftig«, »künftig« etc. beschreiben keine konkreten Verfahren und Zeitpunkte, sondern wirken als »anekdotische« Formulierungen von Vorhaben und sind deshalb im Selbstreport zu vermeiden. Statt »regelmäßig« zu schreiben, ist im Selbstreport der genaue Rhythmus oder Turnus anzugeben; statt »zukünftig« zu schreiben, ist der Zeitpunkt festzulegen, zu dem die Maßnahme durchgeführt oder das Ziel etc. erreicht ist. Der Selbstreport darf keine Formulierungen im Sinne von Setzungen oder bloße Behauptungen enthalten. Vielmehr muss die Erfüllung der Mindestanforderungen inhaltlich ausgeführt und nachgewiesen werden. **Der Selbstreport gewinnt an Plausibilität und Lebendigkeit, wenn Ergebnisse von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen an Beispielen dokumentiert werden.**

In fast jedem Qualitätsbereich gibt es die Anforderung „**Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen**“. Die Anforderung verlangt Reflexion und Konsequenzen in Bezug auf die Qualitätsmaßnahmen des jeweiligen Bereichs. Entscheidend ist bei KQS eben nicht, dass etwas gemacht wurde, sondern die Begründetheit des eigenen Tuns. Sind mit den eingesetzten Verfahren die angestrebten Ziele erreicht worden? Soll es so weitergehen wie bisher oder sind Veränderungen erforderlich, weil die mit den Verfahren erzielten Ergebnisse nicht befriedigend sind? Qualität in der sozialen Dienstleistung ist eben reflektiertes und begründetes Handeln und nicht das Abarbeiten von Normen und Standards.

**Bewertungen und Schlussfolgerungen** folgen im Prinzip folgendem Muster:

1. Die Organisation verfolgt mit ihren Qualitätsmaßnahmen bestimmte Ziele.
2. Zur Erreichung dieser Ziele werden bestimmte Verfahren eingesetzt.
3. Mit diesen eingesetzten Verfahren werden bestimmte Ergebnisse erzielt.
4. Diese Ergebnisse werden dahingehend bewertet, ob sie die Ziele erfüllen. Daraus wird z.B. auf die Beibehaltung oder die Veränderung der Verfahren geschlussfolgert.

Jede Organisation benennt eigene Maßstäbe und Ziele und beschreibt deren Bearbeitung. Hierbei kann natürlich auch auf Material verwiesen werden, das in der Organisation vorliegt, das aber nicht in den Selbstreport integriert wurde. Die **Nachweise**, auf die im Selbstreport Bezug genommen oder verwiesen wird, müssen bei der Visitation zugänglich sein (elektronisch oder händisch). Als Nachweise gelten Dokumente, Beispiele und Belege (z.B. Programme, Fragebögen und Ergebnisse der Evaluation der Dienstleistungsprozesse, Muster der Deckungsbeitragsrechnung, Checklisten für Einstellungsgespräche, Inventar- und Prüflisten der Medien, Konferenzordnungen und -protokolle). Der Selbstreport bzw. Teile daraus gelten als Nachweis, wenn der entsprechende Sachverhalt oder das entsprechende Dokument vollständig im Selbstreport enthalten ist, z.B. das Leitbild oder ein Organigramm. Wenn nur zusammenfassend oder beispielhaft berichtet wird, müssen weitere Nachweise in der Organisation vorliegen.

Jeder **Qualitätsbereich** unterscheidet Spezifikationen, Anforderungen und Nachweismöglichkeiten. Die Spezifikationen sind – außer in Qualitätsbereich 1 (Leitbild) – keine Prüfgrundlage. Sie sind als Beispiele oder Ideengeber zu den Anforderungen zu verstehen und sollen das Verständnis der Qualitätsbereiche durch Konkretisierungen vertiefen. **Die Anforderungen sind die alleinige Prüfungsgrundlage der Testierung und müssen – im Sinne von Mindeststandards – zwingend erfüllt werden.** Natürlich besteht für die Organisationen die Möglichkeit, über die in den Qualitätsbereichen formulierten Anforderungen hinaus eigene Anforderungen für die jeweilige Praxis festzulegen oder auch die Spezifikationen bei der Qualitätsarbeit in den Blick zu nehmen, sich durch sie anregen zu lassen, die Spezifikationen zu verändern oder zu erweitern. Eine eventuelle »Übererfüllung« der Anforderungen ist ein ausgezeichnetes Qualitätsmerkmal und sollte unbedingt dargestellt werden.

**Der Selbstreport begründet die Struktur und das Handeln der Organisation aus ihrem eigenen professionellen Verständnis gelungener Dienstleistungsprozesse.** Daraus werden in den Qualitätsbereichen eigene Maßstäbe abgeleitet und die Einhaltung der allgemeingültigen Anforderungen nachgewiesen.

Der Selbstreport ist eine Selbstbeschreibung der Organisation. **Deshalb ist der eigene Zugang bzw. Bezug zu den Qualitätsbereichen von Bedeutung.** Wenn z.B. nach einer Definition gelungener sozialer Dienstleistung gefragt wird, ist damit die jeweilige handlungsleitende Vorstellung der Organisation in Bezug auf ihre konkreten Adressaten als Antwort erwünscht – und nicht eine allgemeine Aussage oder eine theoretische Definition. Denn diese inhaltlich gefüllte Vorstellung gelungener sozialer Dienstleistung bildet den Fokus, auf den alle organisationalen Entwicklungsmaßnahmen gerichtet sind und aus dem heraus sie zu begründen sind.

Der Selbstreport besteht immer aus drei Teilen:

Der erste Teil ist administrativer Art. Er enthält eine Darstellung des strukturellen Aufbaus der Organisation, ihrer allgemeinen Aufgaben bzw. ihres Auftrages sowie ihrer rechtlichen und personellen Bedingungen; hier kann auch ein Organigramm eingefügt sein. Außerdem enthält dieser Teil eine Selbstverpflichtung der Organisation zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung. Es ist auch denkbar, hier etwas über die Geschichte der Organisation zu schreiben.

Der zweite Teil ist eine Gesamtprozessbeschreibung, in der dargelegt wird, wie der Prozess der Qualitätsarbeit und -entwicklung in Vorbereitung auf die erste Testierung bzw. zwischen der vorangegangenen Testierung und der Retestierung organisiert war und abgelaufen ist. In diesem Teil soll der durchlaufene Gesamtprozess reflektiert und bewertet werden.

Dafür können folgende Fragen nutzbringend sein:

- Welche Wege wurden beschritten, um die Qualitätsentwicklung (weiter) voranzutreiben?
- Welche Instanzen, Personengruppen, Abteilungen, Stellen etc. waren an welcher Stelle beteiligt?
- In welchem Rhythmus stand die Qualitätsentwicklung auf der Tagesordnung in den Besprechungen und Konferenzen?
- Wie haben die Qualitätszirkel gearbeitet?
- Wie klappte das Projektmanagement?
- Wie werden die Evaluations- und Entwicklungsworkshops eingeschätzt?
- War der gewählte Rhythmus der Arbeitsgruppen und Workshops angemessen?
- Was waren die Höhepunkte, was die Schwächen der durchlaufenen Qualitätsentwicklung?
- Was war insgesamt förderlich?
- Was war insgesamt eher hinderlich?
- Was soll beim nächsten Mal anders bzw. besser gemacht werden?

Der dritte Teil des Selbstreports ist der inhaltliche Teil, dessen Gliederung sich an den Qualitätsbereichen und deren Anforderungen orientiert. Optionale Qualitätsbereiche können hinzugefügt werden. Das Leitbild muss in Qualitätsbereich 1 des Selbstreports in Gänze aufgenommen werden.

Zu jedem Qualitätsbereich müssen zwingend mindestens Angaben zu drei Fragen gemacht werden:

1. In welcher Weise und wodurch sind die (Mindest-)Anforderungen erfüllt? Was wurde ggf. darüber hinaus getan? (Angaben zu den Verfahren und Ergebnissen).
2. Wie werden die eingesetzten Verfahren und ihre Ergebnisse bewertet und welche Schlussfolgerungen werden daraus gezogen? (Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen).
3. Wie und wo sind die eingesetzten Verfahren und die erzielten Ergebnisse dokumentiert und können ggf. nachgeprüft werden? (Angaben zu den Nachweisen).

Alle Angaben müssen inhaltlich ausgeführt (zumindest zusammenfassend oder beispielhaft), glaubhaft, nachgewiesen, zugänglich und überprüfbar sein. Die qualitätssichernden Vorgehensweisen müssen eingeführt (d.h. sie sind allen be-

kannt und es wird bereits nach ihnen gehandelt), begründet (und zwar in Bezug auf das Leitbild inklusive der Definition gelungener Dienstleistung) und systematisiert (d.h. nicht einmalig und nicht vom zufälligen Engagement Einzelner abhängig) sein.

Für die Erstellung des Selbstreports ist die Benutzung der Vorlage, die von der Testierungsstelle zur Verfügung gestellt wird, zwingend.

Im Kapitel 12 des Selbstreports „Strategische Entwicklungsziele“ sind die Ziele für die nächste Qualitätsperiode vorzuschlagen. Strategische Entwicklungsziele sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Organisation, die bestimmen, wo sie in einem definierten Zeitraum in Bezug auf ihre erwartete zukünftige Umwelt stehen will. Diese Ziele basieren auf dem Leitbild sowie der internen und externen Evaluation der Organisation. Als Vorgehen in der Erarbeitung der Ziele empfiehlt es sich, im Verlaufe des Qualitätsentwicklungsprozesses die über die Mindestanforderungen hinausgehenden Entwicklungsbedarfe kontinuierlich in einem Ideenspeicher zu sammeln. Diese Ideensammlung ist zum einen die Sammlung der Qualitätsentwicklungsziele/-maßnahmen und kann zum anderen genutzt werden, um den Vorschlag für strategische Entwicklungsziele der Organisation zu erstellen (QB 12). Dieser Vorschlag wird auf dem Abschlussworkshop mit dem jeweiligen Gutachter diskutiert und in anforderungsrelevante Formulierungen umgearbeitet. Die strategischen Entwicklungsziele werden schließlich zwischen der Organisation und der Testierungsstelle formal vereinbart und erhalten damit zusätzlich zu den bisherigen Anforderungen verpflichtenden Charakter für die Retestierung.

#### Formale Anforderungen an den Selbstreport:

1. Der Selbstreport ist als Fließtext zu verfassen.
2. Ein Deckblatt gibt die vollständige Adresse der Organisation inklusive Telefon, Fax und E-Mail wieder und nennt eine Kontaktperson für Nachfragen.
3. Zur Orientierung für die Gutachtenden ist auf der zweiten Seite ein Inhaltsverzeichnis mit Seitenzahlen enthalten.
4. Eine Liste der Nachweise, geordnet nach Qualitätsbereichen, existiert als Anhang am Ende des Selbstreports. Die Nachweise selber sind nicht Bestandteil des Selbstreports; sie werden ausschließlich in der Organisation vorgehalten.
5. Der Selbstreport hat einen Umfang von wenigstens 60 DIN-A4-Seiten und ist einseitig bedruckt. Sein Gesamtumfang darf 90 DIN-A4-Seiten bei der Ersttestierung und 100 DIN-A4-Seiten bei der Retestierung nicht überschreiten.
6. Der Selbstreport ist 1,5-zeilig formatiert und weist für die Begutachtung einen rechten Rand von 7 cm für die Kommentare auf. Sein linker, oberer und unterer Rand betragen 2,5 cm; als Schriftform und -größe ist Arial 12 festgelegt.
7. Die Abgabe des Selbstreports bei der Testierungsstelle erfolgt in zweifacher gedruckter Ausfertigung. Es werden keine Nachweise eingereicht. Zusätzlich ist für die Dokumentation eine Word-Datei über E-Mail zuzusenden oder als CD mit dem Selbstreport abzugeben.

In der Vorlage der Testierungsstelle sind diese Anforderungen bereits vordefiniert.

## Was ist anders bei der Retestierung?

Das durch die kundenorientierte Qualitätstestierung erworbene Qualitätstestat gilt für einen Zeitraum von vier Jahren; in diesem Zeitraum darf auch das überlassene Logo benutzt werden. Für die nach diesem Zeitraum erforderliche Retestierung gelten im Prinzip die gleichen Bedingungen wie für die Ersttestierung. Die Retestierung erfolgt anhand der zum Zeitpunkt der Anmeldung gültigen Version des Qualitätsentwicklungs- und -testierungsmodells.

Im Leistungspaket für die Retestierung wird der Einführungsworkshop durch einen Follow-up-Workshop ersetzt. Dieser Workshop soll Beratungs- und Unterstützungscharakter haben; die Inhalte werden deshalb individuell mit jeder Organisation vereinbart. Sinnvoll ist es, ihn in der Mitte der vierjährigen Qualitätsperiode zu nutzen. Wir empfehlen, ihn spätestens ein Jahr vor der geplanten Abgabe des Selbstreports durchzuführen.

Folgende Themen sollen aber angesprochen werden:

- Wie ist der Stand der strategischen Entwicklung? Mussten Ziele geändert werden, und wenn ja warum?
- Funktioniert die Qualitätsentwicklung? Welche Schlüsse hat die Organisation aus dem vorangegangenen Gutachten gezogen?
- Was hat die regelmäßige Überprüfung der Funktionsfähigkeit der Organisation ergeben?
- Gibt es ein Thema, das für die Organisation aktuell von Bedeutung ist?

Deshalb haben Sie die freie Wahl, wer den Follow-up-Workshop mit Ihnen durchführen soll. Voraussetzung ist, dass die beratende Person zu dem Pool der bei der Testierungsstelle zugelassenen Gutachterinnen und Gutachter gehört. Wenn es einzurichten ist, ist es sinnvoll, dass der/die Berater/in des Follow-up-Workshops mit der begutachtenden Person identisch ist, da sich dadurch die Kenntnis über die Organisation erhöht. Es ist aber auch denkbar, den Gutachter bzw. die Gutachterin der vorangegangenen Testierung zu wählen, weil dieser bzw. diese die Organisation bereits kennt.

Die Logik der kundenorientierten Qualitätsentwicklung geht davon aus, dass die Qualitätsarbeit auf Dauer gestellt ist und die Überarbeitung des Selbstreportes kontinuierlich erfolgt. Der Selbstreport muss inhaltlich und vom Aufbau her der bei der Anmeldung zur Retestierung gültigen Version des Modells folgen. Der Selbstreport für die Retestierung ist kein neuer Selbstreport, sondern eine aktualisierte und überarbeitete Auflage des vorangegangenen Selbstreports. Das bedeutet, dass Bewährtes unverändert bleiben kann, Veränderungen in den Maßnahmen der Qualitätsentwicklung und neue inhaltliche Ergebnisse aber eingearbeitet sind. Die Nachweise müssen in jedem Fall auf dem aktuellen Stand sein. Die Benutzung der von den Testierungsstellen zur Verfügung gestellten Vorlage ist obligatorisch. Die im Gutachten zum vorangegangenen Selbstreport formulierten „Anregungen und Hinweise zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung“ wurden möglicherweise in der Qualitätsarbeit der vergangenen vier Jahre genutzt und sind ggf. in den überarbeiteten Selbstreport eingeflossen. Manche Anregungen wird die Organisation auch verworfen oder zeitlich verschoben haben. Wenn es aufgrund der Diskussion und Reflexion des vorangegangenen Gutachtens oder anderer Umstände zu

Veränderungen gekommen ist, werden diese sich »automatisch« im Selbstreport wiederfinden.

Auch der Selbstreport für die Retestierung muss in sich geschlossen und selbsterklärend geschrieben sein, und er muss den neuen Bedingungen der Organisation entsprechen. Das heißt, wenn es Veränderungen in den Verfahren, Abläufen, Prozessen gegeben hat, müssen diese im Selbstreport benannt werden. Wenn die bewährten Verfahren, Abläufe, Prozesse fortgeführt wurden, müssen diese dennoch selbsterklärend beschrieben werden bzw. die Beschreibungen müssen erhalten bleiben. Die Inhalte des für die Retestierung vorgelegten Selbstreports müssen in jedem Fall aktuell sein, d.h. den Zeitraum seit der vorangegangenen Testierung umfassen, und ebenfalls selbsterklärend beschrieben werden. Das bedeutet, nicht nur die Verfahren, Abläufe, Prozesse zu benennen, sondern auch die Ergebnisse der Qualitätsarbeit (zumindest zusammenfassend oder beispielhaft) inhaltlich auszuführen bzw. zu beschreiben.

Ganz wichtig ist, dass der überarbeitete Selbstreport auch Hinweise auf aktuelle Nachweise enthält, und zwar solche, die die Zeit zwischen der vorangegangenen Testierung und der Retestierung abdecken. Die Nachweise werden auch für die Retestierung ausschließlich in der Organisation dokumentiert und bei der Visitation eingesehen.

Der Qualitätsbereich 12 (Strategische Entwicklungsziele) unterliegt einer Veränderung.

Der Selbstreport für die Retestierung enthält hier ein Teilkapitel 12a, in dem die Erfüllung der strategischen Entwicklungsziele, die auf dem Abschlussworkshop der vorangegangenen Testierung vereinbart wurden, dargelegt und nachgewiesen wird. Ein etwaiges Nichterreichen oder eine zwischenzeitliche Nachjustierung dieser Ziele, z.B. weil sich die entsprechenden Bedingungen objektiver Art geändert haben, bedarf einer schlüssigen Begründung. Das Teilkapitel 12b enthält dann die neue Sammlung der „Qualitätsentwicklungsziele und/oder Maßnahmen“ und den Vorschlag der neuen „strategischen Entwicklungsziele“. Auch die Anforderung „Evaluations/ Entwicklungsworkshops finden regelmäßig statt.“ muss für die Jahre zwischen der vorangegangenen Testierung und der Retestierung erfüllt sein.