

Kundenorientierte Qualitätsentwicklung
für Soziale Dienstleistungsorganisationen

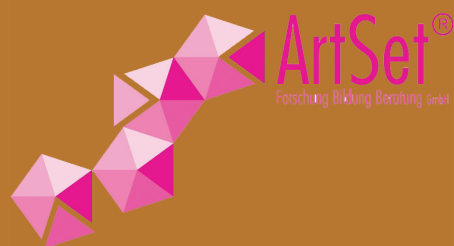


Leitfaden für die Praxis

Modellversion 3

Februar 2023

KQS





Lerner- und Kundenorientierte
Qualitätsentwicklung

MANIFEST für agile Qualitätsentwicklung

Gelingen als Prinzip
Entwicklungspartnerschaft als Weg
Gute Arbeit als Ziel

Gelingende Kooperationen sind wichtiger als Definitionen von Prozessen.

Lebendige Kommunikation ist wichtiger als standardisierte Verfahren.

Sensibilität für Veränderungen ist wichtiger als das Einhalten von Plänen.

Überzeugende Dienstleistungen sind wichtiger als umfassende Dokumentationen.

Auch wenn wir die zuerst genannten Aspekte in diesen Sätzen für entscheidend halten, sind die zuletzt genannten nicht unwichtig. Sie sind notwendig, aber nicht hinreichend für Qualität. Wichtig sind sie vor allem, wenn sie die ersten Aspekte unterstützen.

In Anlehnung an das Manifest für agile Softwareentwicklung (www.agilemanifesto.org/iso/de/) | © ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH



Rainer Zech, Claudia Dehn

**Kundenorientierte Qualitätstestierung
für Soziale
Dienstleistungsorganisationen**

Leitfaden für die Praxis

Modellversion 3

Februar 2023

Urheberrechte und wissenschaftliche Begleitung:

ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH
Sedanstraße 46, D-30161 Hannover
Tel.: +49 (0)511 3975523 ♦ www.artset.de ♦ kontakt@artset.de

Testierungsstelle:

con!flex Qualitätstestierung GmbH
Finkenweg 3, D-97522 Sand a. Main
Tel.: +49 (0)951-99339730
www.conflex-qualitaet.de ♦ info@con!flex-qualitaet.de

Weitere Informationen, zum Beispiel Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge,
finden Sie auf unserer Internetseite: www.qualitaets-portal.de

© bei den Autor*innen

Inhaltsverzeichnis

Inhalt	Seite
Vorwort	4
Teil A: Der Qualitätsentwicklungsprozess nach KQS	7
1. Was macht soziale Dienstleistungsorganisationen so besonders?	7
2. Warum kundenorientierte Qualitätstestierung in sozialen Dienstleistungsorganisationen?	8
3. Was ist Qualität in der sozialen Dienstleistung?	11
4. Was ist das Besondere an KQS?	13
5. Welchen Nutzen hat KQS?	14
6. Wie ist KQS aufgebaut?	15
7. In welchen Schritten verläuft der Qualitätsprozess?	17
8. Wie ist der Zusammenhang zwischen Begutachtung und Entwicklungsförderung?	21
9. Warum sind das Leitbild und die Definition gelungener Dienstleistung so wichtig?	23
10. Wie managt man den Qualitätsprozess?	27
11. Wie schreibt man einen Selbstreport?	31
Teil B: Die Qualitätsbereiche und ihre Anforderungen	38
12. Allgemeine Erläuterungen zu den Qualitätsbereichen und den Anforderungen	38
13. Die Tabellen der Qualitätsbereiche	42
Teil C: Der Qualitätstestierungsprozess	66
14. Wie sieht das administrative Verfahren aus?	66
15. Was passiert im Einführungsworkshop bzw. im Follow-up-Workshop?	71
16. Wie sieht das Gutachten aus?	72
17. Was passiert bei der Visitation?	74
18. Warum ist der Abschlussworkshop kein Abschluss?	75
19. Was ist anders bei der Retestierung?	78
20. Welche Unterstützung bekommt man wo?	80

Vorwort

Die Kundenorientierte Qualitätstestierung (KQS) ist ein Qualitätsentwicklungssystem für Organisationen der personenbezogenen sozialen Dienstleistung, das den Kunden in den Mittelpunkt aller Qualitätsverbesserungen stellt. KQS ist für alle sozialen Dienstleister geeignet – von der sozialen Arbeit, z. B. in der Suchtberatung oder Extremismusprävention, über Selbsthilfeeinrichtungen unterschiedlicher Art bis hin zu Wohlfahrtsorganisationen und Jugend- und Sozialämtern. Weil die lernende Gestaltung des eigenen Lebens etwas ist, das im Wesentlichen nur durch die individuellen Kunden selbst in Eigenaktivität hergestellt werden kann – Betreuende, Lehrende, Helfer*innen etc. können diesen Prozess nur unterstützen –, stehen die Kunden als Leistungsempfänger im Zentrum der Qualitätsbemühungen von sozialen Organisationen. Auf die Kunden ist die Qualitätsentwicklung der sozialen Dienstleistungsanbieter und mithin das Testierungsverfahren ausgerichtet.

Qualitätsentwicklung in der sozialen Dienstleistung ist keine Erfindung der letzten Jahre und auch nichts, was zur eigentlichen Arbeit hinzukommt. Denn jede motivierte Mitarbeiterin versucht, ihre Arbeit zu verbessern, wenn sie auf Unzulänglichkeiten gestoßen ist – Tag für Tag, auch ohne dies Qualitätsentwicklung zu nennen. Sie tut dies auch im wohlverstandenen eigenen Interesse, um sich selbst die Arbeit zu erleichtern und sie auf Dauer motivierend zu erhalten. Jeder motivierte Mitarbeiter überlegt, wenn Abläufe und Prozesse weniger gut funktionieren, wie man sie besser gestalten kann. Qualitätsentwicklung ist also ein integraler Teil der Alltagsarbeit von Mitarbeitenden und hat es in diesem grundlegenden Sinne schon immer gegeben.

Gründe für diese systematische Qualitätsentwicklung gibt es genug:

- Die gesellschaftlichen Bedingungen ändern sich rasant.
 - Organisationen, die diesem Wandel durch eigene Veränderung begegnen, können ihre Umwelt und damit die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit mitgestalten.
- Gesellschaftliche Milieus differenzieren sich aus und spezifizieren sich.
 - Organisationen, die ihre Angebote im Interesse ihrer Zielgruppen optimieren, erhalten das Vertrauen ihrer Kunden.
- Die finanziellen Ressourcen werden knapper.
 - Organisationen, die einen wirtschaftlichen Umgang mit investierten Mitteln nachweisen, sichern sich die Legitimation gegenüber ihren Auftraggebern und Förderern.
- Die Arbeitsanforderungen steigen.
 - Organisationen, die ihre Prozesse und Arbeitsabläufe kräftesparender gestalten, pflegen die Motivation ihrer Beschäftigten.

Qualität in der sozialen Dienstleistung entsteht weder durch administrative Kontrollen noch durch bürokratische Formalisierungen. Qualität bedeutet, dass soziale Dienstleistungsorganisationen begründet und reflektiert tun, was sie tun. **Die Kundenorientierte Qualitätstestierung versteht sich daher nicht in erster Linie als ein Prüfverfahren, sondern als ein Beitrag zur Organisations- und Professionsentwicklung der sozialen Dienstleistungsbranche.**

Mit der Kundenorientierten Qualitätstestierung wurde ein praktikables und wirksames Qualitätsentwicklungssystem vorgelegt, das sich aus dem sozialen Dienstleistungsprozess heraus begründet und seinen Fokus auf die Kunden setzt, denn um diese geht es in letzter Instanz. Alle anderen Motivationen sind wichtig, aber verglichen mit dem Ziel, die Entwicklung der Handlungsfähigkeit der Menschen bestmöglich zu unterstützen, sekundär.

Lebensbewältigung, Erhalt und Erweiterung von individueller Handlungsfähigkeit ist ein menschliches Grundbedürfnis. Die Verbesserung der Unterstützungsbedingungen für diese individuellen Entwicklungsprozesse muss diese Eigenmotivation der Betroffenen in Rechnung stellen und unterstützen. Technokratische Formalisierungen helfen da meist wenig. Qualitätsentwicklung in personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen begründet sich daher wesentlich aus dem jeweiligen fachspezifischen Selbstverständnis der Professionellen und nicht aus externen Vorschriften. Daher ist die Kundenorientierte Qualitätstestierung kein Verfahren, das – wie herkömmliche Zertifizierungen – fremdgesetzte Normen an die sozialen Dienstleistungsanbieter heranträgt. Hingegen wird erwartet, dass die in den sozialen Organisationen verantwortlich Handelnden (im Rahmen gesetzlicher Vorgaben und ggf. in Abstimmung mit externen Partnern und Trägerorganisationen) **ihre eigenen Werte und Vorgehensweisen** entwickeln und begründen. Dies soll durch das Verfahren der Kundenorientierten Qualitätstestierung unterstützt werden.

KQS wurde auf der Basis der von 2000 bis 2005 im Rahmen mehrerer Projekte der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung mit Mitteln des BMBF und des Europäischen Sozialfonds geförderten Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW) entwickelt, die inzwischen über die Grenzen Deutschlands hinaus als anerkanntes Qualitätstestierungsverfahren gilt. KQS ist kompatibel zu den anderen Qualitätsmodellen für Weiterbildungsorganisationen (LQW), für Schulen (LQS), für Kindertagesstätten (LQK) und für Beratungsorganisationen (KQB). Dadurch wird eine durchgängige Vergleichbarkeit von Qualitätsentwicklungen im Bildungs- und Sozialwesen sowie im Beratungsbereich erreicht. Die Dachmarke LKQT steht dabei für die Lerner- und Kundenorientierte Qualitätstestierung.

Sie halten hier die dritte, grundlegend überarbeitete Modellversion von KQS in den Händen. Unser Anliegen war es vor allem, eine noch anwenderfreundlichere Beschreibung des Verfahrenseinsatzes für die Qualitätsentwicklungspraxis vorzulegen und die Vergleichbarkeit der LKQT-Modellfamilie insgesamt zu erhöhen.

Daher wurden auch manche Qualitätsanforderungen den aktuellen Anforderungen an moderne soziale Dienstleistungsorganisationen entsprechend angepasst.

Dieser Leitfaden für die Praxis ist für die Nutzung im organisationsinternen Qualitätsentwicklungsprozess gedacht. Er wird ergänzt durch einen Leitfaden Begutachtung und Entwicklungsförderung für die Gutachterinnen und Gutachter.

➔ Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge zur Unterstützung Ihres Entwicklungsprozesses finden Sie auf der Serviceseite der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung zum Herunterladen:
www.qualitaets-portal.de

Prof. Dr. Rainer Zech und Claudia Dehn
Hannover, Februar 2023

Teil A: Der Qualitätsentwicklungsprozess nach KQS

1. Was macht soziale Dienstleistungsorganisationen so besonders?

Organisationen, die personenbezogene soziale Dienstleistungen anbieten, unterscheiden sich in vielfacher Hinsicht von anderen Organisationen oder Unternehmen, denn sie sehen sich unterschiedlichen Abnehmer- und Auftraggeberumwelten gegenüber, deren Anforderungen sich in der Praxis oft nur schwer konfliktlos koordinieren lassen. So gibt es z. B.

- Kunden im eigentlichen Sinne, die für die abgenommenen Dienstleistungen selber bezahlen;
- aber auch Kundinnen in dem Sinne, dass sie von Dienstleistungen profitieren, die durch das Gemeinwesen finanziert werden;
- und schließlich Auftraggeber, die Dienstleistungen (mit)finanzieren, weil sie stellvertretend für das Gemeinwesen handeln.

Soziale Dienstleistungsanbieter werden gelegentlich auch als hybride Organisationen bezeichnet, weil sie ihre Ressourcenakquisition im Schnittpunkt zwischen Staat, Markt und dem sogenannten dritten Sektor der Gemeinwirtschaft sichern müssen. Diese intermediären, also zwischen unterschiedlichen Stellen vermittelnden Organisationen, bedürfen einer besonderen Steuerung inklusive eines besonderen, für sie passenden Qualitätsmanagements. Dazu kommt, dass diese Organisationen in der Logik ihres Funktionierens zwischen Staat und Markt im sogenannten dritten Sektor operieren, was ebenfalls zu spezifischen Steuerungsanforderungen führt.

Die Dienstleistungen werden dabei nicht nur *für*, sondern im Regelfall auch *an* Individuen vollzogen; sie haben daher unvermeidlich eine *ethische Dimension*. Das hat Folgen für die angestrebten *Ziele* und die eingesetzten *Mittel* der Organisation. Weil die angestrebten Ziele fast immer die Einflussnahme auf den Zustand bzw. die Handlungen von Menschen implizieren, können die eingesetzten Mittel nicht im Sinne durchsteuernder Technologien verwendet werden. Das heißt, es kann nicht sicher angegeben werden, ob mit den eingesetzten Methoden und Verfahren auch das gewünschte Ergebnis erzielt werden kann. Das liegt vor allem daran, dass bis auf Ausnahmefälle völliger Hilflosigkeit der Kunde eine Mitverantwortung für das Ergebnis der Dienstleistung übernehmen muss; er ist in diesem Sinne also Ko-Produzent der Dienstleistung der Organisation. Dies macht eine Erfolgsevaluation besonders schwierig, und dies muss durch ein angemessenes Qualitätsmanagement berücksichtigt werden.

Diese Schwierigkeit beginnt bereits vor der eigentlichen Dienstleistung, weil nicht klar ist bzw. weil erst zu klären ist, ob die beteiligten Parteien – Dienstleistungsanbieter, Dienstleistungsabnehmende und Dienstleistungsfinanziererinnen – die gleichen Ziele anstreben. Auch im Prozess der Dienstleistungserbringung kann es immer wieder zu Zielkonflikten kommen, weil die Beteiligten unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen haben, die immer wieder vermittelt werden müssen. Diese Schwierigkeiten enden auch nicht nach der erfolgten Dienstleistung, weil

nicht klar ist bzw. nicht mit absoluter Sicherheit geklärt werden kann, ob das angestrebte Ziel auch wirklich erreicht wurde.

Als Konsequenz für die Qualitätsentwicklung bedeutet dies, dass von den sozialen Dienstleistungsanbietern bereits eingangs eine sogenannte **Definition gelungener sozialer Dienstleistung** aufgestellt werden muss, um aus der Sicht des Dienstleisters transparent anzugeben, auf welchen Endzustand seine Dienstleistung im Idealfall abzielt. Bei der Aufstellung der Definition gelungener Dienstleistung ist sowohl die Perspektive der Kunden als auch der Auftraggeber zwingend zu berücksichtigen. Das verlangt von der Organisation ein hohes Maß an Reflexion, weil sie sich selbst aus der Perspektive ihrer unterschiedlichen Umwelten beobachten können muss. Weil es – wie gesagt – zwischen den unterschiedlichen Beteiligten zu Zielkonflikten kommen kann, ist die Definition gelungener Dienstleistung von herausragender Bedeutung, weil durch sie transparent und kommunizierbar angegeben wird, wie der Dienstleister seine eigenen Ziele unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Umweltperspektiven austariert.

➔ Weitere Erläuterungen zur Definition des Gelungenen finden Sie in den Kapiteln 3 und 9.

Wir haben uns entschieden, durchgängig nur den Kundenbegriff zu verwenden, und nicht von Klienten, Hilfeberechtigten o.ä. auf der einen Seite und Auftraggeber, Finanzierer o.ä. auf der anderen Seite zu sprechen. Den Kunden lediglich als Käufer zu sehen, wie es heute verbreitet ist, ist ein Verständnis, das sich erst im späten 18. Jahrhundert gebildet hat. Etymologisch, also wortursprünglich, bedeutet Kunde zunächst Wissen, wie im Wort Heilkunde. Als Kunde wird auch ein Einheimischer bezeichnet, einer der in einer bestimmten Region zu Hause ist und sich dort auskennt. Der Kunde ist nach der Herkunft des Wortes ein Kundiger, ein Wissender, jemand, der ganz spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten hat. Der Kunde ist ein Partner in einer Beziehung, die auf Wertschätzung und Gegenseitigkeit basiert. Nur in einem wertschätzenden menschlichen Verhältnis zwischen allen beteiligten Seiten kann sich eine stabile Beziehung der Hilfe und Unterstützung entwickeln. Zwar sind die Kunden im praktischen Vollzug sozialarbeiterischen Handelns häufig gerade nicht kundig. Hier beschreibt der Kundenbegriff aber eine Zielvision der professionellen Arbeit sozialer Dienstleister, die doch dazu beitragen wollen, dass ihre individuellen Kunden, also die Leistungsempfänger*innen, zunehmend (wieder) in der Lage sind, ihr Leben selbstständig zu meistern und von der Hilfe anderer ganz oder doch weitgehend unabhängig zu werden.

2. Warum Kundenorientierte Qualitätstestierung in sozialen Dienstleistungsorganisationen?

In der Sozialen Arbeit wurde schon immer über fachliche Standards und professionelles Handeln diskutiert. Angesichts des gesellschaftlichen Wandels, knapper Kassen in den Kommunen und der durch die Sozialwissenschaften

konstatierten methodischen Defizite in der Sozialen Arbeit und damit einhergehender Legitimationsanforderungen an diese Disziplin ist diese Diskussion um die Dimension des Qualitätsthemas erweitert worden. Soziale Dienstleistungsanbieter sollen nachweisen, dass die Wirksamkeit und damit die Qualität ihrer Leistungen im Verhältnis zum Kostenaufwand stehen. Mittlerweile hat das Qualitätsthema Eingang in die Sozialgesetzgebung gefunden und ist damit unausweichlich geworden.

Der Alltag von in sozialen Dienstleistungsorganisationen Tätigen, wie z. B. Pädagogen, Psychologinnen, Sozialpädagogen, Therapeutinnen, Erzieher, Pflege- und Verwaltungspersonal¹, besteht häufig aus unregelmäßigen Kooperationen auf zufälliger und personenabhängiger Basis. Funktionsstörungen in der Organisation werden entweder Einzelnen oder vollständig dem System zugerechnet. In Bezug auf ein gefordertes und erforderliches Qualitätsmanagement befürchten die Beschäftigten (nicht immer zu Unrecht), dass ihre Arbeit fremdbestimmt (z. B. durch unreflektiert übernommene Konzepte aus der Betriebswirtschaft) kontrolliert werden könnte, sie also nicht partizipieren und über ihre Arbeit mitbestimmen können.

Trotz des Unbehagens, das Verfahren auslösen, die das professionelle Handeln der Betroffenen überprüfen (und weiterentwickeln) sollen, wird die Implementierung solcher Verfahren aber auch als Chance begriffen. Diejenigen, die diese Verfahren als Chance verstehen, versprechen sich davon, ihre Arbeit nach außen (gegenüber Politik, Öffentlichkeit und anderen Professionen) besser vertreten zu können, indem sie selbst **mehr Klarheit bezüglich der Ziele und der Wirksamkeit des eigenen Handelns erlangen**. Damit werden sie in die Lage versetzt, den Nutzen ihrer Arbeit für die Gesellschaft deutlicher herauszustellen.

Die Arbeitskontexte und offiziellen Arbeitsaufträge sozialer Dienstleistungsanbieter unterscheiden sich beträchtlich voneinander. Es gibt Arbeitskontexte, in denen die Zufriedenheit der Kunden von allen beteiligten Gruppen und Instanzen relativ übereinstimmend als ein Indikator für die Qualität der Dienstleistung gewertet wird. Hingegen fallen andere Bereiche auf, wie z. B. Bewährungshilfe, Drogenprävention, in denen die Zufriedenheit der Kunden als Qualitätsindikator nicht an erster Stelle stehen kann. Kundenorientierung bedeutet auch nicht in jedem Fall das gleiche wie Kundenzufriedenheit. Lernende Weiterentwicklung der eigenen Handlungsfähigkeit auf Seiten der Kunden ist kein Prozess, der in jeder Phase mit unmittelbaren Zufriedenheitsgefühlen einhergeht.

Daher ist das Verfahren der kundenorientierten Qualitätstestierung so konzipiert, dass nicht nur die Inhalte, sondern auch die Strukturen, die Abläufe und die Art der Absprachen, kurz: die innere Plausibilität der Verfahrensweisen, d. h. die Stimmigkeit des eigenen Vorgehens, in der sozialen Organisation, auf dem

¹ Wir werden im folgenden Text alle Mitarbeitendengruppen aus Gründen der besseren Lesbarkeit Fachkräfte nennen.

Prüfstand stehen. Damit ist gewährleistet, dass sich jeder soziale Dienstleistungsanbieter in seiner Einzigartigkeit in diesem Modell wiederfinden kann. Es geht also nicht darum, für alle gleiche inhaltliche Standards zu setzen, sondern darum, dass jeder soziale Dienstleistungsanbieter begründet das tut, was zu ihm passt und was in seinem besonderen Fall der Verbesserung seiner Dienstleistung dient.

Der zu beschreitende Weg heißt: **Wir kennen unseren Auftrag; wir haben klar definierte Ziele; wir wissen, wie wir unsere Aufgaben umzusetzen haben; wir überprüfen unsere Ergebnisse an den vereinbarten Zielen** – alle gemeinsam werden wir besser. Dazu müssen die Bedürfnisse von Kunden und deren Angehörigen sowie die Anforderungen von Trägern, Kommunen und Politik eindeutig definiert werden, damit soziale Dienstleistungsanbieter qualitativ hochwertig arbeiten können und anerkannt werden.

Neben der Pflicht zur Qualitätsentwicklung gibt es auch vielfältige, ganz konkrete Anlässe in der Praxis der sozialen Dienstleistungsorganisationen, die zur Erleichterung und Verbesserung der Arbeits-, Lern- und Lebensbedingungen aller Beteiligten auffordern. Schließlich geht es bei Qualitätsentwicklung vor allem darum, Reibungsverluste, die durch verbesserungsbedürftige Organisationsstrukturen und Ablaufprozesse entstehen, abzubauen und die Arbeit für die Mitarbeitenden zu erleichtern, damit sie im Interesse ihrer Kunden optimal tätig werden können. Qualitätsentwicklung leistet, wenn sie in strukturierten, auf die Wirklichkeit von sozialen Dienstleistungsanbietern zugeschnittenen Verfahren betrieben wird, hierbei eine entscheidende Unterstützung.

Die kundenorientierte Qualitätsentwicklung und -testierung basiert auf interner Evaluation und externer Begutachtung. **Einzigartig** im Vergleich zu anderen Qualitätsmanagementsystemen, die in der sozialen Dienstleistung Anwendung finden, ist die Tatsache, dass **KQS nicht in erster Linie ein Prüfverfahren, sondern ein Unterstützungsverfahren ist, das eine selbstbestimmte Organisations- und Professionsentwicklung fördert**. Die Qualitätsbegutachtung ist daher zugleich eine Beratung hinsichtlich der möglichen Weiterentwicklungen der Organisation und ihrer Beschäftigten. Weitere Beratungsaspekte sind in die Visitation und den Abschlussworkshop integriert. Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge zur Unterstützung können bei den Testierungsstellen kostenlos bezogen oder vom Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de) heruntergeladen werden.

Die **Besonderheit** des hier vorliegenden Qualitätsverfahrens besteht darin, dass der **Entwicklungsprozess der individuellen Kunden den Fokus aller Qualitätsbemühungen** bei den sozialen Dienstleistungsanbietern darstellt. Denn schließlich und endlich wollen und sollen alle Fachkräfte in erster Linie das Eine leisten: Gute Arbeit im Interesse ihrer Kunden! Sollen soziale Dienstleistungsanbieter sich qualitativ weiterentwickeln, wird man in das Zentrum der Qualitätsentwicklung das stellen müssen, was soziale Dienstleistungsanbieter wesentlich ausmacht:

- eine kommunizierte und von allen verstandene Konzeption (Konzeptqualität),
- gute Rahmen- und Kooperationsbedingungen (Struktur- und Prozessqualität),
- sowie vor allem den zu unterstützenden Entwicklungsprozess auf Seiten der Kunden (Ergebnisqualität).

Dabei stellt das Qualitätsverfahren den umfassenden Auftrag von sozialen Dienstleistungsanbietern für ihre Kunden in den Mittelpunkt. Die Entwicklung der Persönlichkeit, die Integration in soziale Zusammenhänge und die Befähigung zur Selbst- und Mitbestimmung in einer demokratischen Gesellschaft sind Aufgaben, die ein sozialer Dienstleistungsanbieter unterstützen und vermitteln sollte.

Der Vorteil ist: Keine Organisation muss bei Null anfangen. Das vorliegende Verfahren hilft, systematisch zu bündeln, was an Stärken und Entwicklungen bereits vorhanden ist, und sich auf die Aktivitäten zu konzentrieren, die für eine Qualitätsentwicklung der Gesamtorganisation noch ausstehen. **Die Grundlage ist zu-erst einmal eine Selbstbewertung anhand der Qualitätsanforderungen des Verfahrens.**

Auf der Grundlage der Selbstevaluation schreiben die Organisationen einen Selbstreport (vgl. Kapitel 11), in dem sie Ausgangsstand und während des Qualitätsentwicklungsprozesses gemachte Entwicklungsschritte für jeden im Verfahren vorgesehenen Qualitätsbereich festhalten. Externe, unabhängige, für das Modell qualifizierte Gutachter untersuchen dann, ob die soziale Organisation die für jeden Qualitätsbereich ausgewiesenen Anforderungen erfüllt und geben umfangreiche Anregungen und Hinweise für weitere Qualitäts- und Organisationsentwicklung. Das Gutachten ist dabei eine Widerspiegelung der Arbeit der Organisation aus einer externen Perspektive. Es besteht aus einem Prüfteil und einem umfangreichen Beratungsteil hinsichtlich der weiteren Entwicklungsmöglichkeiten der Organisation.

3. Was ist Qualität in der sozialen Dienstleistung?

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

Mit der **Qualität in der sozialen Dienstleistung** hat es noch einmal eine besondere Bewandnis. Hier hängt die Qualität immer an dem Nutzen, den ein Individuum, das die Dienstleistung erhält, davon hat. Der Nutzen zeigt sich an der Erweiterung seiner Handlungsfähigkeit zur Bewältigung seiner Aufgaben, an der Möglichkeit der Realisierung seiner Bedürfnisse und Wünsche, also an der Steigerung seiner Lebensqualität. Die Qualität einer sozialen Dienstleistung bemisst

sich in letzter Instanz an dem Unterstützungsbeitrag für ein gelingendes Leben des Kunden.

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

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

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

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

Weil die soziale Dienstleistung ohne die Mitarbeit der Kunden nicht gelingen kann, ist eine Unterscheidung angebracht: Die Unterscheidung zwischen der **»Qualität der gelungenen Dienstleistung«** und der **»Qualität der Organisation der Bedingungen der Dienstleistungserbringung«**. Auf Letzteres hat die soziale Dienstleistungsorganisation einen gestaltenden Einfluss. Die Qualität der sozialen Dienstleistung selbst ist letztendlich abhängig von der Mitarbeit des Kunden, und darauf hat die soziale Dienstleistungsorganisation nur einen mittelbaren Einfluss. Deshalb ist es unerlässlich, dass die Qualitätsentwicklung der Organisationen aus dem Fokus einer Definition gelungener Dienstleistung gestaltet und reflexiv begründet wird. Nur ein Qualitätsmanagement, das dies sicherstellt, kann als geeignet für die soziale Dienstleistung angesehen werden. **Organisationsentwicklung ist Organisationsentwicklung**; über die Entwicklung der Organisation werden die Bedingungen für das Gelingen der Dienstleistung optimiert.

➔ Weitere Erläuterungen zur Definition des Gelungenen finden Sie in Kapitel 9.

KQS setzt auf Handlungsbegründung vor Formalität. Wichtig ist, dass die Organisation herausarbeitet, warum ein bestimmter Prozess in welcher Weise die Bedingungen für das Gelingen der Dienstleistung verbessert. Hierfür ist eine Verständigung über die Leitziele, die angestrebt werden sollen, erforderlich. Wenn dies klar ist, dann kann man auch entscheiden, ob eine Formalisierung diesem Prozess förderlich ist oder ob sie die Qualität sogar einschränkt. Qualitätsentwicklung von sozialen Dienstleistungsorganisationen generell mit der Formalisierung von Prozessen zu verwechseln, ist ein Missverständnis.

Die Qualität einer sozialen Dienstleistungsorganisation zeigt sich u. a. darin, dass sie

- ihr Handeln aus dem Entwicklungsinteresse ihrer Kunden heraus begründen kann.
- entsprechend geeignete Verfahren und Methoden zur Steuerung ihrer Arbeit einsetzt.
- damit nachweisbar brauchbare Ergebnisse erzielt.
- diese auf Schlussfolgerungen und Konsequenzen hin bewertet.

4. Was ist das Besondere an KQS?

Soziale Dienstleistung ist ein besonderes »Produkt«, denn man kann sie nur bedingt verkaufen und kaufen. Eine soziale Dienstleistung ist ein Ko-Produkt; sie gelingt nur, wenn der Anbieter und die Empfängerin der Dienstleistung zusammenarbeiten. Ohne die Mitarbeit des Kunden, wie eingeschränkt sie im Einzelfall auch sein mag, kann eine soziale Dienstleistung nicht gelingen. Für das Ergebnis bzw. den Erfolg des Dienstleistungsprozesses sind die Kunden in einem besonderen Maße selbst mitverantwortlich; die Dienstleistungsanbieter gestalten hierfür nur den Ermöglichungsraum.

- Weil dies so ist, brauchen soziale Dienstleistungsorganisationen ein eigenes Qualitätsmanagement, das sich aus dem Gelingensprozess der Dienstleistung heraus begründet.

Die **Kundenorientierte Qualitätstestierung für soziale Dienstleistungsorganisationen** ist...

1. das einzige Qualitätsentwicklungsverfahren, bei dem die Dienstleistungsempfänger*innen konsequent im Mittelpunkt der Reflexion stehen.
 - Das heißt: Die gesamte Qualität Ihrer Organisation wird auf die Kunden und das Gelingen der Dienstleistung ausgerichtet.
2. ein anerkanntes Qualitätsentwicklungssystem mit externer Testierung.
 - Das heißt: Die Qualität Ihrer Organisation wird in einem anerkannten Verfahren überprüft und neutral bestätigt.
3. ein frei zugängliches Qualitätsentwicklungssystem mit vielen praktischen Arbeitshilfen für die interne Organisationsentwicklung.

- Das heißt: Sie erhalten kostenlos Zugang zu Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeugen für ihre praktische Qualitätsarbeit, auch ohne sich für eine Testierung anzumelden.
- 4. eine Qualitätsgemeinschaft im Bereich personenbezogener Dienstleistungen in Sozialwesen, Bildung und Beratung.
 - Das heißt: Sie nehmen teil an einem Netzwerk von Gleichgesinnten mit der Möglichkeit kollegialer Beratung.

Dieses **umfassende Angebot für die Qualitätsentwicklungsarbeit** ist einzigartig im sozialen Dienstleistungsbereich. KQS kann von jeder Organisation des Sozialwesens angewendet werden, unabhängig davon, wie groß sie ist und aus welchem Bereich sie kommt. Die Verfahren und Ergebnisse aus bereits durchgeführten Qualitätsentwicklungen können integriert und weiter genutzt werden.

5. Welchen Nutzen hat KQS?

KQS führt durch die Einführung eines kontinuierlichen Qualitätskreislaufes und die Ausrichtung an strategischen Entwicklungszielen zu einer **lernenden Organisation**.

Bei Organisationen, die den Qualitätsentwicklungsprozess der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätsentwicklung durchlaufen haben, konnten in mehreren repräsentativen Nachbefragungen bei Erst- und Retestierern folgende **Lernerfolge** festgestellt werden:

- Die Leitbildentwicklung stärkt die Identität der Organisation und die Identifikation der Beschäftigten.
 - Das heißt: Das Gefühl der Zusammengehörigkeit wird gefördert.
- Die Auseinandersetzung mit der Definition des Gelungenen bewirkt eine Zunahme der fachlichen Professionalität.
 - Das heißt: Das fachliche Selbstverständnis der Organisation wird vertieft und verdeutlicht.
- Die Arbeit der Organisation orientiert sich stärker an den Bedürfnissen ihrer Kunden.
 - Das heißt: Der Nutzen für die Kunden wird erhöht.
- Die Evaluation führt zum Erkennen von Entwicklungspotenzialen und neuen Chancen.
 - Das heißt: Innovationen und Veränderungen werden erleichtert.
- Die genaue Definition von Prozessen und Arbeitsabläufen strafft und systematisiert die Ablauforganisation.
 - Das heißt: Die Arbeit geht reibungsloser; Doppelarbeit wird vermieden.
- Die Klärung und Definition von Schnittstellen und Verantwortlichkeiten in der Organisation schafft Transparenz und erleichtert die Arbeit.
 - Das heißt: Alle wissen, wofür sie und wofür die Anderen zuständig sind.

- Der Überblick über die verschiedenen Arbeitsbereiche systematisiert und verbessert die Zusammenarbeit.
 - Das heißt: Das wechselseitige Verständnis für die Arbeit der Anderen wächst.
- Durch eindeutige Ziele kann die Organisation sicher gesteuert werden. Teilschritte der Zielerreichung können kontrolliert und Erfolge können bewertet werden.
 - Das heißt: Eine bewusste Gestaltung der eigenen Zukunft wird möglich.
- Durch ein bewusstes Marketing der Qualität wird die Außendarstellung der Organisation verbessert.
 - Das heißt: Die Anerkennung in der allgemeinen Öffentlichkeit steigt.
- Die Führung der Organisation orientiert sich an gemeinsamen Grundsätzen.
 - Das heißt: Entscheidungen sind für alle transparenter.
- Die Beteiligung der Beschäftigten an der Qualitätsentwicklung fördert die Selbstreflexion und lässt die Wertigkeit der eigenen Arbeit erkennen.
 - Das heißt: Die Arbeitsmotivation wird gestärkt.
- Die gesamte Organisation richtet ihre Arbeit strukturell an den Interessen ihrer Kunden aus.
 - Das heißt: Die Kundenzufriedenheit steigt.

Regelmäßige Reflexionen und Bewertungen der eigenen Praxis mit den entsprechenden Schlussfolgerungen helfen der Organisation, ihre Qualitätsentwicklung auf Dauer zu stellen.

6. Wie ist KQS aufgebaut?

Soziale Dienstleistung als Branche und als Ko-Produktion zeichnet sich im Vergleich zu anderen Branchen und Produkten durch eine Besonderheit aus. Diese besteht darin, dass das Endprodukt, d. h. der Erfolg der Dienstleistung, nicht von der anbietenden Dienstleistungsorganisation allein hergestellt werden kann, sondern die Abnehmerin der Dienstleistung muss in Eigenaktivität mitarbeiten. Soziale Dienstleistungsanbieter stellen nur die Bedingungen des Gelingens der Dienstleistung bereit. Ob die Dienstleistung dann tatsächlich gelingt, liegt nicht allein in ihrer Hand. Dieser Sonderstatus der sozialen Dienstleistungsbranche macht ein eigenständiges Qualitätsmanagement erforderlich und setzt der Übertragung von Qualitätsmanagementverfahren aus Branchen jenseits der personenbezogenen sozialen Arbeit enge Grenzen.

KQS hat deshalb folgende Prämissen:

1. Der Kunde als kundiger Ko-Produzent von sozialen Dienstleistungen steht im Mittelpunkt aller Qualitätsbemühungen. Auf ihn ist die Qualitätsentwicklung der Organisation und mithin das Testierungsverfahren ausgerichtet.
2. Es geht nicht nur um Qualitätssicherung, sondern die Qualität der Organisation wird in einem ständigen Prozess *weiterentwickelt* – ausgehend von

den sich verändernden Umweltanforderungen. Die Entwicklung der Organisation ist dabei die Basis der Entwicklung der Kunden.

3. Soziale Dienstleistung ist ein reflexives Erfahrungsgut; die Verbesserung der organisationalen Dienstleistungsbedingungen muss daher auch ein reflexiver Prozess sein. Qualitätsverbesserung in der sozialen Dienstleistung kann nicht durch technokratische Formalisierungen gefördert werden.
4. Es handelt sich bei KQS nicht nur um ein externes Begutachtungsverfahren, vielmehr werden die Entwicklungspotenziale der Organisationen berücksichtigt und gefördert. KQS unterstützt die Lernprozesse der Dienstleistungsorganisationen und prüft nicht fremdgesetzte Standards ab.
5. Das Modell ist organisationstypübergreifend sowie für große und kleine Organisationen gleichermaßen anwendbar, d. h. jede Organisation kann KQS an ihre besonderen Bedingungen anpassen. Das Modell ist also selbst lernfähig und anwendungsflexibel einsetzbar.
6. Im Netzwerk der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätsentwicklung wird Organisationslernen über wechselseitige Beratung gefördert.

Das hier vorgelegte Verfahren der Qualitätsentwicklung und -testierung definiert konkrete Anforderungen in folgenden Qualitätsbereichen:

1. Leitbild,
2. Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung,
3. Schlüsselprozesse,
4. Sozialer Dienstleistungsprozess,
5. Externe Dienstleister und Kooperationen,
6. Evaluation der sozialen Dienstleistungsprozesse,
7. Infrastruktur,
8. Führung,
9. Personal,
10. Controlling,
11. Kundenkommunikation,
12. Strategische Entwicklungsziele.

Die Erfüllung der definierten Anforderungen in diesen verpflichtenden Qualitätsbereichen wird in einem Selbstreport nachgewiesen und durch eine Visitation bestätigt. In selbstbestimmten optionalen Qualitätsbereichen können die Organisationen auf Spezifika ihrer Ausrichtung oder auf besondere Stärken hinweisen.

Bei der Visitation spiegeln die Gutachtenden ihre Eindrücke in die Organisationen zurück. Außerdem werden in einem Abschlussworkshop strategische Entwicklungsziele für die nächste Qualitätsentwicklungsperiode vereinbart, und die Organisationen geben Rückmeldung über ihre Erfahrungen in der Arbeit mit dem

Qualitätsverfahren, die für Anpassungen und Weiterentwicklungen des Verfahrens genutzt werden. Das Qualitätsverfahren lernt also selbst aus der Praxis.

Das Qualitätsentwicklungs- und -testierungsmodell KQS:



7. In welchen Schritten verläuft der Qualitätsprozess?

KQS ist ein **Qualitätskreislauf**. Dabei bezeichnet *Qualitätsentwicklung* die Phase der Arbeit der sozialen Dienstleistungsorganisation und *Qualitätstestierung* die Phase der externen Evaluation und Bestätigung der erreichten Qualitätserfolge. Im Unterschied zur traditionellen Zertifizierung, die fremdgesetzte Normen abprüft, richtet sich die Testierung stärker an den selbstbestimmten Qualitätskriterien der jeweiligen Organisation aus, die die gesetzten Rahmenanforderungen konkretisieren und ausgestalten.

Weil die Organisationen selbst die Normen und Standards setzen, hat der Qualitätsentwicklungsprozess im Prinzip drei Schritte:

1. **Definition des Gelungenen:** Erstens einigt sich die Organisation intern darüber, unter welchen Bedingungen sie ihre Dienstleistung als gelungen betrachtet. Da die Dienstleistung immer für die Kunden von Nutzen sein muss, ist es erforderlich, deren Interessen zu ermitteln, ihren Standpunkt einzunehmen und zu definieren, a) welche objektiven Bedingungen gegeben sein müssen, b) worüber zwischen den Beteiligten Einigkeit bestehen muss und c) was zu ihren jeweiligen subjektiven Bedingungen gehört, die sich mindestens nicht widersprechen dürften. In einem diskursiven Beratschlagungsprozess unter den Beteiligten entsteht so ein handlungsleitendes Selbstverständnis.
2. **Bestimmung der Gelingensfaktoren:** Im nächsten Schritt werden die (Rahmen-)Bedingungen bestimmt, die einen bedeutenden Einfluss auf das

Gelingen der Dienstleistung haben. Beispielsweise sollten die subjektiven Bedürfnisse der Kunden und die gesellschaftliche Bedarfslage bekannt sein. Es sollte geklärt werden, mit wem die Organisation wie kooperieren muss, um ihr Anliegen voranzubringen. Und man sollte wissen, an welchen Indikatoren erkannt werden kann, ob die Dienstleistung gelungen ist und Erfolg hatte.

3. **Gestaltung der Gelingensfaktoren:** Schließlich sind unter dem Gesichtspunkt und mit dem Fokus auf die Definition gelungener Dienstleistung die konkreten Arbeits- und Kooperationsbedingungen so zu gestalten, dass diese das Gelingen der Dienstleistung bestmöglich fördern und unterstützen.

Nach der Erstellung des Leitbildes mit der organisationsspezifischen Definition gelungener Dienstleistung startet der Prozess der Qualitätsentwicklung mit einer internen Evaluation, z. B. einer Bestandsaufnahme anhand der KQS-Qualitätsbereiche und Anforderungen. Danach erfolgt eine Planung und Durchführung von erforderlichen Qualitätsentwicklungsmaßnahmen. Dieser Prozess wird dokumentiert und mündet in die Ausformulierung eines **Selbstreports**. Die eingesetzten Methoden und Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden in einem **Qualitäts- bzw. Organisationshandbuch** dokumentiert. Der Selbstreport ist Gegenstand der externen Evaluation durch eigens im KQS-Modell geschulte Gutachterinnen und Gutachter. Die Begutachtung mündet in eine Visitation vor Ort. Hier können ggf. das Qualitäts- bzw. Organisationshandbuch und andere Dokumente (z. B. Protokolle) für eine Nachweisprüfung zurate gezogen werden. Wenn die Visitation erfolgreich verläuft, endet der Qualitätskreislauf mit einem Abschlussworkshop und der Aufstellung von strategischen Entwicklungszielen für die nächste Qualitätsperiode.

Der Qualitätskreislauf:



Wenn die soziale Dienstleistungsorganisationen sich für eine Qualitätsentwicklung und -testierung mit dem KQS-Verfahren entschieden und angemeldet haben, startet der interne Qualitätsentwicklungsprozess mit einem **Einführungsworkshop**, auf dem das Verfahren vorgestellt und erläutert wird. Wichtig ist, dass die Philosophie des Gelungenen sowie die Logik und das Verfahren von KQS wirklich verstanden werden, denn **nur, wer den Geist der Kundenorientierten Qualitätsentwicklung verinnerlicht hat, kann die Methode zum eigenen Nutzen richtig anwenden**. Weiterhin wird hier bereits anhand der Qualitätsbereiche und ihrer Anforderungen eine erste Selbstbewertung der Organisation vorgenommen, die aufzeigt, an welchen Stellen die nachfolgende Qualitätsarbeit vor allem anzusetzen hat. Sinnvoll ist es, dass möglichst viele Beschäftigte der Organisation an diesem Termin teilnehmen, um Transparenz, Vertrauen und Motivation für die Qualitätsentwicklung zu schaffen. Je nach Größe der Organisation kann es aber auch sinnvoll sein, diese Veranstaltung zu teilen. In einem ersten allgemeineren Teil wird dann das Verfahren allen Mitarbeitenden vorgestellt und in der zweiten Phase wird z. B. mit einem Steuerungskreis oder den Qualitätsbeauftragten die Ist-Analyse durchgeführt. Bei guter Kenntnis des KQS-Verfahrens kann sich der Einführungsworkshop alternativ der Thematik „Wie schreibt man einen Selbstreport?“ widmen.

Im Retestierungsverfahren tritt an die Stelle des Einführungswshops ein **Follow-up-Workshop**, der den Qualitätsentwicklungsprozess maßgeschneidert für die betreffende Organisation unterstützt.

➔ Weitere Erläuterungen zum Einführungs-/Follow-up-Workshop finden Sie in Kapitel 15.

Nun machen sich die Organisationen auf den Weg. Auf der Basis einer **internen Evaluation** werden zunächst das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung erarbeitet. Dann sichern und systematisieren die Organisationen ihre bisherige Qualitätsarbeit, planen weitergehende **Qualitätsentwicklungsprozesse**, stellen sich intern Ziele und Zwischenziele, verabreden Maßnahmen, legen Zeitpläne, Ressourcen und Verantwortungen fest. Ein gutes Projektmanagement ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren gelingender Qualitätsentwicklung. In dieser Entwicklungsperiode können die Organisationen auf von der ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH entwickelte Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge zurückgreifen, die auf den Internetseiten der Testierungsstellen bereitgestellt werden. Für Fragen steht die Testierungsstelle telefonisch oder per E-Mail zur Verfügung. Die Organisationen können auch mit anderen KQS-Anwendern für kollegiale Beratung und wechselseitige Unterstützung zusammenarbeiten.

➔ Weitere Erläuterungen zum Management des Qualitätsprozesses finden Sie in Kapitel 10.

In der Qualitätsentwicklungsphase treffen sich die Mitglieder der Organisation in festgelegten Rhythmen, um den Prozess zu reflektieren, zu bewerten und weitergehend zu planen. Das schriftliche Dokument dieser Selbstreflexion ist der **Selbstreport**, in dem die sozialen Dienstleistungsorganisationen ihren Qualitätsprozess beschreiben und bewerten und in dem sie die Erfüllung der

Anforderungen nachweisen. Das Schreiben des Selbstreports sollte daher den Qualitätsentwicklungsprozess begleiten und ihn nicht erst am Ende zusammenfassen. Im Prozess ist der Selbstreport Reflexionshilfe, und am Ende des Prozesses ist er das vorläufig abschließende Reflexionsergebnis. Parallel zum Entstehen des Selbstreports werden die eingesetzten Verfahren und die erzielten Ergebnisse der durchgeführten Qualitätsmaßnahmen in einem **Qualitäts- bzw. Organisationshandbuch** dokumentiert. Die Dokumentation kann auch elektronisch erfolgen. **Selbstreport und Organisationshandbuch gehören im Qualitätsprozess zusammen:** Der Selbstreport ist gewissermaßen die Gebrauchsanweisung und das Organisationshandbuch der Werkzeugkasten und der Ergebnismachweis.

➔ Weitere Erläuterungen zum Selbstreport und zum Organisationshandbuch finden Sie in Kapitel 11.

Nach der Abgabe des Selbstreports bei der Testierungsstelle wird dieser begutachtet. Das entsprechende **Gutachten** durchläuft eine Qualitätskontrolle und wird anschließend an die Organisation verschickt. Es enthält eine Wiederbeschreibung der Organisation, generelle Rückmeldungen zum Selbstreport und zum Qualitätsentwicklungsprozess, einen Prüfteil, der sich auf die KQS-Anforderungen bezieht, und darüber hinausgehende Anregungen und Hinweise zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung. Sollte das Gutachten Auflagen enthalten, weil die Erfüllung einzelner Anforderungen im Selbstreport noch nicht zu erkennen ist, dann werden diese erläutert, damit die Organisation bis zur Visitation für etwaige Nacharbeiten oder Nachweise sorgen kann. Die **Auflagen mit ihren entsprechenden Erläuterungen sind also als Hilfestellung für die weitere Qualitätsentwicklung zu verstehen** und bedeuten nur, dass im Selbstreport bezüglich der Erfüllung der KQS-Anforderungen noch Unklarheiten bestehen, die auf der Visitation ausgeräumt werden müssen. Ein Urteil über Bestehen oder Nichtbestehen der Testierung ist damit an dieser Stelle nicht verbunden.

➔ Weitere Erläuterungen zum Gutachten finden Sie in Kapitel 16.

Nach Abgabe des Selbstreports und Erhalt des Gutachtens ist die **Visitation** ein entscheidender Meilenstein im organisationalen Lernprozess. Hier wird das Gutachten, das die Gutachterinnen und Gutachter über den Selbstreport angefertigt haben, mit den Beschäftigten der Organisation diskutiert. Die **Selbstbeschreibung der Organisation** wird in der **Wiederbeschreibung** aus einer externen Beobachtungsperspektive eines Außenstehenden gespiegelt. In einem solchen **Feedback-Prozess** liegen die größten Lernchancen. Nun kann erörtert und verstanden werden, warum die Umwelt die Organisation so wahrnimmt, wie sie sie wahrnimmt, sogar warum sie sie ggf. missverstehen musste, denn zwischen dem Selbstbild des Systems und dem Fremdbild der Umwelt kann es durchaus zu Widersprüchen kommen. Aber auch diese Diskrepanzen sind Lernchancen, weil reflexiv geklärt werden kann, wie sie zustande kommen mussten und wie sie künftig zu vermeiden sind. Ein anderer Teil der Visitation beschäftigt sich mit der Prüfung der Nachweise, die vorgehalten werden müssen, und ggf. mit im Gutachten formulierten Auflagen.

➔ Weitere Erläuterungen zur Visitation finden Sie in Kapitel 17.

Auf dem **Abschlussworkshop** wird ein Blick zurück und ein Blick nach vorn geworfen. Rückwirkend reflektieren die Mitglieder der Organisation ihren gerade abgeschlossenen Qualitätsentwicklungsprozess, bewerten förderliche und hinderliche Aspekte und ziehen Schlussfolgerungen für die folgende Entwicklungsperiode. Die zu gestaltende Zukunft der Organisation wird anhand der aufzustellenden **strategischen Entwicklungsziele** in den Blick genommen. Mit diesen in die Zukunft greifenden Zielen für die Gesamtorganisation wird der Organisations- und Qualitätsentwicklung der nächsten vier Jahre die Richtung gewiesen. So stellt die Organisation sicher, dass sie nicht nur auf Umweltentwicklungen reagiert, sondern diese auch vorausschauend mitgestaltet. Mit der auf Dauer gestellten Qualitätsentwicklung wird der soziale Dienstleistungsanbieter zu einer lernenden Organisation.

➔ Weitere Erläuterungen zum Abschlussworkshop mit den strategischen Entwicklungszielen finden Sie in Kapitel 18.

Rechtzeitig vor der Retestierung sollte der **Follow-up-Workshop** mit der Testierungsstelle vereinbart werden. Bei diesem steht der beratende **Unterstützungscharakter** im Vordergrund, damit die Organisation auf der Basis der bisherigen Erfahrungen ein vertieftes Verständnis des KQS-Verfahrens entwickelt und dieses noch besser an ihre konkreten Bedingungen anpassen kann. Auf dem Workshop kann über den Stand der strategischen Entwicklung, die Optimierung der Qualitätsentwicklung, die Ergebnisse der Überprüfung der Funktionsfähigkeit der Organisation gesprochen werden. Die Organisation kann darüber hinaus auch ein Thema wählen, das in ihrer Entwicklung gerade ansteht und bei dem sie Hilfe in Anspruch nehmen will.

➔ Weitere Erläuterungen zum Follow-up-Workshop finden Sie in Kapitel 15.

8. Wie ist der Zusammenhang zwischen Begutachtung und Entwicklungsförderung?

Das kundenorientierte Qualitätsmodell ist ein Qualitätsentwicklungssystem, das den Organisationen hilft, die geforderten Qualitätsstandards durch vorbereitende und begleitende Maßnahmen zu erreichen. **Die Einheit von Begutachtung und Entwicklungsförderung ist der Kern des Modells** – hier unterscheidet es sich von anderen Verfahren! Daher sind die Testierungsstelle und deren Gutachtende zugleich Prüferinnen und Entwicklungshelfer.

Um Prozesssicherheit und Rollenklarheit in diesem Verfahren zu gewährleisten, wurde ein systematisches Verfahren des Gutachtereinsatzes und der Gutachtenkontrolle eingeführt. Selbstverständlich ist dafür gesorgt, dass im Begutachtungsverfahren keine Personen eingesetzt werden, die die betreffende Organisation in den vergangenen Jahren beraten haben.

Der Prüfteil des Gutachtens besteht in der Kontrolle, ob alle im KQS-Modell definierten Anforderungen erfüllt wurden. Vom Umfang her macht dies etwa ein Drittel des Gutachtens aus. Dieser Teil prüft bei allem Wohlwollen und aller Wertschätzung genau.

Der weitaus größere Teil des Gutachtens sind Kommentare und Anmerkungen zum Selbstreport und zu den Qualitätsbereichen sowie **Anregungen und Hinweise zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung**. In diesem Teil ist der Text ein Beratungsgutachten mit einer Fülle von Rückspiegelungen und Kommentaren sowie Hinweisen, Vorschlägen und Ideen für die weitere Organisations- und Qualitätsentwicklung. Was davon die Organisationen aufgreifen, entscheiden sie allerdings selbst.

Die **Entwicklungsunterstützung von KQS** drückt sich in folgenden Sachverhalten aus:

- Bereits der Einführungs- bzw. der Follow-up-Workshop wird nicht schematisch durchgeführt, sondern berücksichtigt die besondere Situation der Organisation und ihre vorangegangenen Qualitätsarbeiten. Eine Bestandsaufnahme des jeweiligen Qualitätsentwicklungsstandes am Maßstab der Anforderungen des KQS-Modells ist Teil des Einführungsworkshops. Der Follow-up-Workshop greift ein von den Organisationen zu bestimmendes Thema im Rahmen ihrer Retestierung auf.
- Die Tabellen der Qualitätsbereiche (vgl. Kapitel 13) mit ihren jeweiligen Anforderungen können als Check- und Planungslisten bei der internen Qualitätsentwicklung und der Selbstevaluation benutzt werden.
- Im Qualitätsportal (www.qualitaets-portal) werden Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge für die Entwicklungsarbeit zur Verfügung gestellt.
- Im Prozess der Erstellung des Selbstreports wird Wissen verschriftlicht, das oftmals nur informelles ist, wodurch die Prozesssicherheit der internen Ablauforganisation erhöht wird. Der Selbstreport dient der Reflexion der Qualitätsarbeit, zur Begründung der angestrebten Ziele, zur Bewertung der erreichten Erfolge und für Schlussfolgerungen zum weiteren Vorgehen.
- Im Qualitäts- bzw. Organisationshandbuch werden die eingesetzten Methoden und Verfahren sowie die mit diesen erzielten Ergebnisse und Erfolge dokumentiert. Wie der Selbstreport der Selbstvergewisserung dient, so ist das Organisationshandbuch der Werkzeugkasten für die alltägliche Qualitätsarbeit. Darüber hinaus hilft es bei der Visitation – als Nachweisordner – bei einer etwaigen Prüfung der Erfüllung von Auflagen.
- Das Gutachten zum Selbstreport besteht aus einem knapperen Teil mit Aussagen zur Erfüllung der Anforderungen und aus einem ausführlichen Anmerkungs- und Empfehlungsteil zu gesichteten Stärken, Entwicklungspotenzialen und Verbesserungsmöglichkeiten.
- Die Visitation ergänzt die Begutachtung des Selbstreports. Bei ihr werden offene Fragen der Gutachtenden geklärt, ergänzende Nachweise geprüft und Gespräche mit Leitung, Mitarbeitenden und ggf. auch mit Teilnehmenden geführt. Es werden also nicht nur Kontrollen durchgeführt, sondern auch

ausführliche Rückmeldungen der Gutachtenden in den Organisationen diskutiert. Vor allem soll aber die Organisation die Gelegenheit bekommen, das Gutachten zu diskutieren und ihrerseits Rückfragen zu stellen.

- Auf dem Abschlussworkshop werden die Entwicklungspotenziale konkretisiert und zu strategischen Entwicklungszielen gebündelt. Die Organisationen reflektieren den vergangenen Qualitätsentwicklungsprozess und berichten über ihre Erfahrungen mit dem Kundenorientierten Qualitätsmodell. Daraus ziehen sie Schlussfolgerungen für ihre weitere Qualitätsentwicklung. Der Abschlussworkshop hat also unmittelbar beratende Funktionen.
- Die strategischen Entwicklungsziele sorgen dafür, dass die Organisationen auch in dem der Testierung folgenden Zeitraum (bis zur eventuellen Retestierung) kontinuierlich an der Verbesserung ihrer Qualität arbeiten.
- Bei der Testierungsstelle gibt es Kontaktmöglichkeiten – telefonisch und via E-Mail –, über die im Prozess der Qualitätsentwicklung unmittelbar Rückfragen durch die Organisationen gestellt werden können. Die Fragen werden zeitnah und individuell beantwortet.
- Über die Testierungsstelle können Sie die Kontaktdaten der akkreditierten Gutachterinnen und Gutachter erfahren, die Sie als Berater*innen engagieren können.

9. Warum sind das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung so wichtig?

Bei KQS steht die gelungene sozialer Dienstleistung für die Kunden im Fokus aller Qualitätsanstrengungen. Ziel ist es, die Entwicklungsbedingungen der Kunden durch das Lernen der Organisation zu optimieren. Der Qualitätsprozess startet in der sozialen Dienstleistungsorganisation mit der Erstellung des Leitbildes inklusive der organisationsspezifischen Definition des Gelungenen. Dies ist für das Verfahren zwingend, weil davon ausgegangen wird, dass das **Leitbild** als Selbstbeschreibung einer Organisation ihr professionelles Selbstverständnis ausdrückt. Mit der Erstellung des Leitbildes verständigt sich die Organisation intern über sich selbst, d. h. sie entwickelt ihre Identität und ihr Selbstverständnis, die ihre zukünftige Praxis anleiten. Das bedeutet, ein Leitbild ist nur dann ein *Leitbild*, wenn es die Praxis der Beschäftigten tatsächlich leitet. Daher sollten nach Möglichkeit auch alle Mitarbeitenden oder zumindest ein repräsentativer Querschnitt von ihnen an der Erstellung des Leitbildes beteiligt werden, denn nur wer sich beteiligen konnte, wird sich hinterher mit dem erstellten Leitbild identifizieren. Ohne ein leitendes Bild von sich selbst sind alle Handlungen einer Organisation zufällig und unsystematisch. Deshalb ist ein Leitbild so wichtig.

Woran bemisst sich letztlich eine gelungene soziale Dienstleistung?

Grundsätzlich kann eine gelungene soziale Dienstleistung daran gemessen werden, ob der Kunde seine Handlungsfähigkeit erweitern konnte. Der Maßstab für die gelungene soziale Dienstleistung bezieht sich auf die alltägliche Lebenspraxis

des Menschen. Es geht also darum, durch die Erweiterung von Wissen und Können diese Lebenspraxis verbessern zu können. Der Mensch begibt sich nur dann motiviert in eine Lern- bzw. Unterstützungssituation, wenn er eine Vorstellung davon hat, später den Herausforderungen des Alltags besser gerecht werden zu können. Lernende Weiterentwicklung der eigenen Handlungskompetenz kann daher nur motiviert erfolgen, wenn sich der Betroffene eine verbesserte Verfügung über seine relevanten Lebensbedingungen, mithin eine Verbesserung seiner Lebensqualität, vorstellen kann.

Die Erarbeitung der **Definition gelungener sozialer Dienstleistung** setzt nun einen Perspektivenwechsel auf den Standpunkt der Kunden voraus. Gleich zu Anfang des Qualitätsprozesses erarbeitet jede Organisation ihre spezifische Definition des Gelungenen. Es handelt sich bei dieser Definition **nicht** um sozialpädagogische oder andere fachliche Zielsetzungen der Fachkräfte, sondern die Definition ist auch diesbezüglich eine übergeordnete Leitvorstellung, auf die hin sich die praktischen Ziele der einzelnen Maßnahmen begründen lassen müssen. Diese hier gemeinte **Kundenorientierung** ist auch nicht mit einer Orientierung am einzelnen realen Kunden zu verwechseln. **Der »Kunde«, um den es hier geht, ist kein empirisch reales Individuum, sondern eine pädagogische Konstruktion der Organisation**, in der sie quasi idealtypisch ihre Vorstellung einer gelungenen Dienstleistung auf den Begriff bringt. Die Organisation nimmt dabei den Standpunkt ihres idealen Kunden ein und beschreibt den denkbar besten Fall gelungener Dienstleistung aus dessen Perspektive. Der Sinn dieser Konstruktion besteht nicht darin, genau das zu erreichen, was definiert wurde, sondern sich durch ein anzustrebendes Ideal in seiner Praxis leiten zu lassen, denn nur wer weiß, wo er im Prinzip hin will, kann die richtige Richtung bei seinen Maßnahmen einschlagen.

➔ Hilfestellungen und Beispiele für Definitionen gelungener sozialer Dienstleistung finden Sie in der entsprechenden KQS-Arbeitshilfe und den Qualitätswerkzeugen des QB 1, die Sie auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de) herunterladen können.

Durch ihre spezifische Definition gelungener sozialer Dienstleistung erhält die Organisation einen **roten Faden für ihre Qualitätsentwicklung**, denn in der schier unendlichen Menge der Dinge, die im Prinzip verbessert werden könnten, sind vor allem diejenigen von Bedeutung, die nachweislich zu einem verbesserten Entwicklungsprozess der Kunden beitragen. Hier kann die Definition des Gelungenen als Entscheidungshilfe darüber dienen, was die Organisation in ihrem Qualitätsprozess bearbeiten will und was für die Kunden nur von nachrangiger Bedeutung ist. Deshalb sind die Organisationen in den einzelnen Qualitätsbereichen ihres Selbstreports auch immer wieder gefordert, ihre ausgewählten Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf ihr Leitbild mit seiner Definition des Gelungenen zu begründen. **Dadurch erhalten sie Sicherheit auf ihrem Weg der Qualitätsentwicklung und steigern das Reflexionsniveau ihrer Praxis.** Und dies ist letztendlich das zentrale Qualitätskriterium bei der Organisation von sozialen Dienstleistungen.

Das kundenorientierte Qualitätsmodell hat den Anspruch, als branchengerechte Qualitätsentwicklung und entsprechend adäquate Qualitätstestierung zu fungieren. Es soll die Besonderheit der sozialen Dienstleistung – nämlich die Tatsache, dass diese nur als Ko-Produktion gelingt und nur durch entsprechende Kontextbedingungen unterstützt und gefördert werden kann – berücksichtigen.

Dies geschieht in folgender Weise:

- Zunächst wird in den Anforderungen der meisten Qualitätsbereiche explizit auf die Kunden Bezug genommen, so in den Qualitätsbereichen Leitbild, Bedarfserhellung, Dienstleistungen/Produkte, Evaluation der Dienstleistungsprozesse, Infrastruktur und Kundenkommunikation. Die Perspektive der Kunden wird hier also direkt eingenommen.
- Zentral und einzigartig bei dem vorliegenden Modell ist die zwingende Definition gelungener sozialer Dienstleistung gleich zu Beginn des gesamten Qualitätsentwicklungsprozesses und die Begründung der in den jeweiligen Bereichen unternommenen Qualitätsmaßnahmen aus dieser Definition heraus. So ist den Organisationen z. B. freigestellt, welche Schlüsselprozesse sie für ihre Organisation festlegen; diese Auswahl muss aber aus dem Kundeninteresse heraus begründet werden. Die Perspektive der Kunden kommt hier also vermittelt über den Begründungszusammenhang vor.
- Schließlich findet ein Rückbezug auf die Definition des Gelingens auch im Begutachtungsprozess statt, indem die Gutachterinnen und Gutachter die Definition wiederbeschreiben und kommentieren, die entsprechende Stimmigkeit der Begründungen der Qualitätsmaßnahmen prüfen und dies in der Diskussion des Selbstreports und des Gutachtens während der Visitation auch thematisieren.

Was hat es mit dem Gelingen auf sich? Und warum schreiben wir nicht einfach nur Erfolg? Wenn wir uns dieser Frage zunächst einmal von der Wortbedeutung nähern, wird schon einiges klar:

Erfolg bezieht sich von der Wortherkunft auf ein Hinterher, den Ausgang, die Wirkung, die Folge von Etwas. Erfolg ist ein Ergebnis, eine Konsequenz –vielleicht das Ergebnis von Folgsamkeit, was auch nicht gerade selten ist in der sozialen Dienstleistung. Als Verb »erfolgen« bedeutet es erreichen, erlangen. Man hat es geschafft!

Das **Gelingen** hingegen bedeutet glücken, gedeihen, ursprünglich auch leicht und schnell vonstatten gehen, in leicht vollzogener Bewegung, im »flow«. Gelingendes fließt; Gelingen hat sich erfüllt, hat sein Ziel erreicht, ist voll geworden. Man ist erfüllt!

Ein Beispiel aus einem anderen Kontext, den aber jede*r kennt, soll den Unterschied zwischen Erfolg und Gelingen verdeutlichen: Jemand hat eine Prüfung *erfolgreich* bestanden; das ist gut. Aber war sein Lernen während seiner Schulzeit deshalb auch *gelingen*? Hat es dem Lernenden genutzt bei seiner Lebensbewältigung oder wurden nur fremdgesetzte Ziele erreicht und das Gelernte gleich wieder vergessen? Die Kategorie »erfolgreich« fokussiert auf das Ergebnis und misst hinterher, meist äußerlich bzw. von außen. Die Kategorie »gelingen« kann sowohl ein Werkstück (das Produkt oder Angebot) als auch die Arbeit daran

(den Prozess) bezeichnen; und sie misst von innen entweder aus der Stimmigkeit der Sache selbst oder aus dem Fluss des Tuns, in jedem Fall aus der Perspektive des betroffenen Subjektes, das eine Entwicklung selbstbestimmt vollzogen hat.

Über das Lernen hinaus ist die Kategorie des Gelungenen ins gesamte menschliche Tun eingebaut. Wir kommen irgendwo hin, zu einer Veranstaltung, Verabredung, Vorladung, in ein Unternehmen, Geschäft, eine Arztpraxis etc., und nach kurzer Zeit spüren wir, ob die Situation mit uns im Einklang ist (Qualität bedeutet übrigens auch: Klangfarbe eines Tons, eines Vokals usw.). Der Mensch hat einen zuverlässigen Evaluationsseismographen in sich, der ihm signalisiert, ob das, was passiert, gut für ihn ist. Die neuere Intuitionsforschung bestätigt, dass diesem Gefühl zu trauen ist, oft mehr als dem Verstand, der sich auch viel einreden kann. Das Gefühl des Gelungenen (oder Misslungenen) lässt sich nur schwer betrügen. Trotzdem ist das Gelungene nicht bloß eine Empfindungskategorie, sondern lässt sich über beobachtbare Merkmale intersubjektiv kommunizieren und objektivieren.

Weil dies so ist, kann das Prinzip des Gelungenen von KQS über die Gestaltung der sozialen Dienstleistungen hinaus für die gesamte Qualitätsentwicklung nutzbar gemacht werden, indem es zum Maßstab wird, um Qualität in der Organisation insgesamt zu bewerten. Folgendes könnten beispielhafte Fragen hierzu sein:

- Ist der Prozess der Leitbildentwicklung gelungen, d. h. wurden die Mitarbeitenden umfassend integriert und beteiligt? (QB 1 Leitbild)
- Gelingt es uns, die gesellschaftlichen Entwicklungstrends zutreffend zu erfassen? (QB 2 Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung)
- Sind unsere internen Kooperationen gelungen, d. h. sind die Prozesse gut definiert? (QB 3 Schlüsselprozesse)
- Fördern unsere Dienstleistungen die Entwicklung unserer Kunden? (QB 4 Sozialer Dienstleistungsprozess)
- Sind unsere Kooperationen mit unseren externen Dienstleistern gelungen? (QB 5 Externe Dienstleister und Kooperationen)
- Können wir feststellen, dass unsere Dienstleistungen gelungen sind? (QB 6 Evaluation der sozialen Dienstleistungsprozesse)
- Sind unsere räumlichen und technischen Bedingungen dem Gelingen unserer Arbeit förderlich? (QB 7 Infrastruktur)
- Gelingt es der Führung, die Organisation auf Kurs zu halten? (QB 8 Führung)
- Ist unsere Mitarbeiterfortbildung gelungen? (QB 9 Personal)
- Gelingt es mit unseren Kennzahlen, das zu erfassen und zu bewerten, was wir als unseren spezifischen Erfolg betrachten? (QB 10 Controlling)
- Fühlen sich unsere Kunden umfassend informiert, beraten, begleitet, unterstützt, d. h. ist die Kommunikation mit ihnen gelungen? (QB 11 Kundenkommunikation)

- Gelingt unser Ausgriff auf die Zukunft der Organisation, d. h. sind Vision und strategische Ziele motivierend und tragfähig? (QB 12 Strategische Entwicklungsziele)

Qualitätsentwicklung als die Suche nach gemeinsamen Antworten auf Fragen dieser Art ist ein reflexiver Prozess. Deshalb sind die Rückbegründungen der Qualitätsmaßnahmen auf das Leitbild mit seiner Definition gelungener sozialer Dienstleistung von so großer Bedeutung. Deren Niveau ist ein Indikator für das Qualitätsniveau der gesamten Organisation. Sich also die oben genannten und andere, weitere Fragen im Prozess der Qualitätsentwicklung zu stellen und im Kreise der Beschäftigten zu diskutieren, kann das Reflexionsniveau der Gesamtorganisation erheblich steigern, ihr fachliches Selbstverständnis klären. Qualitätsmanagement ist dann kein aufgesetztes, technisches Verfahren, sondern gelebte professionelle Praxis.

Das Prinzip des Gelingens kann ein Leitprinzip der gesamten Qualitätsentwicklung sein, als Bewertung aller Prozesse und aller Dienstleistungen, die schlussendlich dem Gelingen der Arbeit mit den Kunden zu Gute kommen sollen.

10. Wie managt man den Qualitätsprozess?

Die Arbeit gut zu machen und die Arbeit zu verbessern, sind zwei Seiten derselben Medaille. Qualitätsentwicklung ist eine Daueraufgabe für alle Organisationen, die ein kontinuierliches Engagement aller erfordert.

Das wichtigste Prinzip bei der Organisations- und Qualitätsentwicklung nach KQS ist, dass man kreativ mit dem Verfahren umgeht, was bedeutet, dass man die Qualitätsanforderungen im Sinne der Organisation interpretiert. Es geht dabei im Grundsatz darum, nicht die Organisation auf die KQS-Anforderungen zuzubewegen, sondern Letztere im Sinne der Entwicklungserfordernisse der eigenen Organisation zu nutzen, also mit Hilfe von KQS das zu tun, was die Organisation wirklich voranbringt.

Für den **Prozess der Qualitätsentwicklung** empfehlen sich einige Vorgehensweisen:

- Zwingend ist, dass die Leitung der Organisation den Prozess der Qualitätsentwicklung uneingeschränkt befürwortet und letztinstanzlich verantwortet.
- Ein*e Qualitätsmanager*in aus dem Kreis der Mitarbeitenden, welche*r in der Organisation anerkannt ist, kann mit der operativen Steuerung des Prozesses betraut werden.
- Regelmäßige Sitzungen (alle 4 bis 6 Wochen) aller Mitarbeitenden (in kleineren Organisationen) oder einer repräsentativen Steuerungsgruppe (in größeren Organisationen) sichern die Kontinuität. Hier werden die Qualitätsmaßnahmen diskutiert und zusammengeführt; notwendige Entscheidungen werden vorbereitet und anschließend von den zuständigen Stellen getroffen.
- In Qualitätszirkeln können Teilaufgaben abgearbeitet werden. Die Qualitätszirkel legen ihre Ergebnisse der Steuerungsgruppe vor. Die Qualitätszirkel

können parallel an der Erfüllung der Anforderungen der Qualitätsbereiche arbeiten.

- Es ist empfehlenswert, mit dem Schreiben des Selbstreports gleich zu Anfang zu beginnen, um den Report im Verlauf der Qualitätsentwicklung vom Rohentwurf bis zur Endfassung sukzessive mit den Vorschlägen und Maßnahmen aus den Qualitätszirkeln anzureichern. So verfügt die Organisation über ein sich permanent entfaltendes Gemeinschaftsprodukt, dessen Entwicklung von allen verfolgt und kommentiert werden kann.
- Das Schreiben des Selbstreports kann arbeitsteilig oder durch eine einzelne Person geschehen. Wichtig ist es, die verschiedenen Entwicklungsstufen des Selbstreports in der Organisation immer wieder gemeinsam zu diskutieren. So wachsen der Selbstreport und das Qualitätsbewusstsein der Mitarbeitenden gleichermaßen.
- Im Prozess der Vorbereitung auf die Retestierung hilft es ebenfalls sehr, Veränderungen bezüglich des Vorgehens im Qualitätsmanagement im vorhandenen Selbstreport kontinuierlich zu vermerken. Da für die Retestierung kein neuer, sondern nur ein aktualisierter Selbstreport abzugeben ist, hat man zum Ende der vierjährigen Qualitätsperiode dann keine umfangreichen Überarbeitungsaufgaben mehr.
- Parallel zum Selbstreport wird ein Qualitäts- bzw. Organisationshandbuch angelegt, in dem die Methoden und Verfahren der Qualitätsentwicklung und die mit diesen erzielten Ergebnisse und Erfolge dokumentiert werden. Selbstreport und Organisationshandbuch gehören zusammen wie zwei Seiten einer Medaille. Der **Selbstreport ist Reflexionsinstrument**, in dem z. B. die Ziele der Qualitätsentwicklung begründet werden. Das **Organisationshandbuch ist ein Arbeitsinstrument**, in dem die Werkzeuge und die Ergebnisse der Qualitätsentwicklung dokumentiert und für die Qualitätsarbeit zur Verfügung gestellt werden.
- Absolut arbeitserleichternd und erfolgversprechend ist es, den Qualitätsentwicklungsprozess mit den Methoden des Projektmanagements zu organisieren, sich klare Ziele und Meilensteine zu setzen, Zeiten und Ressourcen gut zu planen und vor allem Zwischencontrollings vorzusehen und ggf. nachzusteuern. Dabei darf nur 60% der zur Verfügung stehenden Zeit verplant werden; 40% der zur Verfügung stehenden Zeit wird erfahrungsgemäß für Unvorhergesehenes gebraucht.

➔ Die Nutzung der KQS-Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge ist unbedingt zu empfehlen. Sie können diese auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de) herunterladen. Weitere hilfreiche Anregungen und 46 Managementinstrumente finden Sie im Handbuch „Gelingendes Management“ von Claudia Dehn und Rainer Zech, das speziell für Organisationen der Bildung, Beratung und sozialen Dienstleistung entwickelt wurde (Verlag Vandenhoeck & Ruprecht 2021).

Im **Verhältnis von Organisationsleitung und Qualitätsmanager*in** liegt ein Erfolgsfaktor gelingender Qualitätsentwicklung. Es hat sich bewährt, diese Rollen

zu trennen, aber eng kooperativ zu vernetzen. Gefahren lauern, wenn die Leitung schwach ist und der Qualitätsmanager versucht, dieses Machtvakuum auszufüllen, aber auch, wenn die Qualitätsmanagerin keine Unterstützung aus dem Kollegenkreis erhält und allein gelassen wird. Deshalb braucht ein Qualitätsmanager Rückhalt bei seiner Leitung und Akzeptanz bei seinen Kolleginnen und Kollegen. Eine Qualitätsmanager*in sollte einen Gesamtüberblick über die Organisation haben, Wissenschaft verstehen und praktisch umsetzen können und über die notwendigen praktischen Kompetenzen für technische und digitale Werkzeuge verfügen. Selbstverständlich sollte sie mit der Logik des KQS-Modells vertraut sein. Es hilft einem Qualitätsmanager darüber hinaus sehr, wenn er selber Lust auf Neues hat und ein kommunikativer Mensch mit Vernetzungsfähigkeiten ist.

Die Funktionen von Leitung und Qualitätsmanagement im Qualitätsmanagementprozess lassen sich tabellarisch folgendermaßen aufteilen.

Leitungs- und Qualitätsmanagementaufgaben:

Aufgaben der Leitung	Aufgaben des Qualitätsmanagements
• Qualitätsprozess initiieren und letztverantworten • Rahmenentscheidungen treffen • Visionen und übergeordnete Ziele formulieren • Zeit-, Personal- und Finanzressourcen bereitstellen • Freiräume und ggf. neue Strukturen schaffen • Kommunikation und Information strukturell ermöglichen • Qualität vorleben und entsprechende Anreize schaffen • Meilensteine definieren und der Umsetzung kontrollieren • Kommunikation mit relevanten Umwelten organisieren • Konflikte ggf. entscheiden • (Selbst-)Reflexionsfähigkeit zeigen und anregen	• Qualitätsprozess managen, steuern und moderieren • Einzelentscheidungen treffen • Visionen vermitteln und Ziele verfolgen • Zeit-, Personal- und Finanzressourcen planen • Verfahren implementieren und Ergebnisse dokumentieren • Kommunikation und Information organisieren und koordinieren • Kolleginnen und Kollegen motivieren und begeistern • Aufgaben definieren, delegieren und die Erledigung kontrollieren • externe Unterstützung und Beratung organisieren • Konflikte medieren • (Selbst-)Reflexionsfähigkeit zeigen und anregen

Hieraus ergibt sich für den Qualitätsmanager bzw. die Qualitätsmanagerin folgendes Kompetenzprofil:

Kompetenzprofil für Qualitätsmanager*innen	
Fachliche Kompetenzen	Personale Kompetenzen
• theoretisches Verständnis zu den Themen Organisation und Organisations-/Qualitätsentwicklung • vertiefte Kenntnis von Logik und Verfahren von KQS • Changemanagement • Beratungskompetenzen • etc.	• Qualitätsethos • überzeugendes Auftreten • Leistungsbereitschaft • Belastbarkeit • Analyse- und Problemlösefähigkeit • Kreativität • ausgleichendes Wesen • etc.
Methodische Kompetenzen	Soziale Kompetenzen
• Projektmanagement • Moderationsmethoden • Visualisierungs- und Präsentationstechniken • Zeitmanagement • Prozesssteuerungsfähigkeit • Evaluationsmethoden • etc.	• Kommunikationsfähigkeit • Kontaktfähigkeit • Führungsfähigkeit • Kritik- und Konfliktfähigkeit • Wertschätzung • Durchsetzungsfähigkeit • etc.

Der **Prozess der Qualitätsentwicklung** im Ganzen, aber auch in allen Teilprojekten, kann schematisch in **vier Phasen** unterteilt werden:

1. Das Vorhandene wird optimiert und besser genutzt.
2. Neue Prozesse und Verfahrensweisen werden entwickelt und implementiert.
3. Die neuen Prozesse und Verfahren werden erprobt und evaluiert.
4. Das überprüfte Neue wird in der Struktur der Organisation abgesichert und zu neuer Routine.

Die vier Phasen des Qualitätsentwicklungsprozesses



11. Wie schreibt man einen Selbstreport?

Im **Selbstreport** weist die Organisation ihre Qualitätsarbeit aus und fertigt eine **Selbstbeschreibung** an. Der Selbstreport hat den Nutzen einer **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 selbst erklärend, sein. Formulierungen wie »regelmäßig«, »geeignet«, »zukünftig«, »künftig« etc. beschreiben keine konkreten Verfahren und Zeitpunkte, sondern wirken als anekdotische Formulierungen von Vorhaben und sollten deshalb im Selbstreport vermieden werden. 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 Anforderungen inhaltlich ausgeführt und nachgewiesen werden. **Der Selbstreport gewinnt an Plausibilität und Lebendigkeit, wenn Ergebnisse von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen an Beispielen dokumentiert werden.**

Die Darstellung nicht nur der Verfahren, sondern auch der Ergebnisse der Qualitätsentwicklung ist entscheidend, um das Gelingen der Qualitätsarbeit einschätzen zu können – sowohl für die Organisation als auch für die Gutachter*innen. **Qualität drückt sich durch die Ergebnisse aus, die aus der Anwendung von Verfahren erreicht werden.** Dabei kann zwischen zwei Arten von Ergebnissen unterschieden werden:

1. *Ergebnisse, die direkt durch die Erfüllung der Anforderung erreicht werden.* Ergebnis der Umsetzung der Anforderung in QB 1 Leitbild „Das Leitbild enthält Aussagen zu allen acht Spezifikationen“ wäre somit, dass es ein Leitbild gibt, das zu allen acht Spezifikationen Aussagen enthält (dargestellt im Selbstreport).
2. *Erhebungs- oder Prüfergebnisse, die durch die Anwendung von Verfahren ersichtlich werden.* Dies ist bspw. bei der Bedarfserschließung, der Evaluation und dem Controlling der Fall, aber auch zum Beispiel bei der Prüfung der infrastrukturellen Bedingungen anhand der eigens definierten Kriterien (QB 7 Infrastruktur).

In 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 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 zum Beispiel auf die Beibehaltung oder die Veränderung der **Verfahren** geschlussfolgert.

➔ Nutzen Sie das Qualitätswerkzeug zur Bearbeitung der generellen Anforderung „Bewertung und Schlussfolgerungen“, das Sie auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de) herunterladen können.

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 sozialer Dienstleistungsprozesse. Daraus werden in den Qualitätsbereichen eigene Maßstäbe abgeleitet und die Einhaltung der allgemeingültigen Anforderungen nachgewiesen. Die KQS-Anforderungen sind bewusst allgemein formuliert. Das ermöglicht der Organisation, sie in ihrem Sinne zu interpretieren und auszulegen. Wenn also eine Anforderung nicht im Wortlaut erfüllt werden kann, dürfen begründet Äquivalente beschrieben werden, die die gleiche Funktion erfüllen.

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.

Die fast in jedem Qualitätsbereich aufgeführte Anforderung **„Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor.“** meint nicht, dass jede einzelne Maßnahme des Bereichs einzeln begründet werden muss, sondern dass die Qualitätsmaßnahmen und die Qualitätsergebnisse des Bereichs insgesamt in ihrem Bezug zum Leitbild und zur Definition gelungener sozialer Dienstleistung ausgewiesen und begründet sind. Das heißt, es muss ein Zusammenhang zwischen der Qualitätsentwicklung im jeweiligen Qualitätsbereich und dem Leitbild mit der Definition gelungener sozialer Dienstleistung ausgewiesen sein. Es muss in den verschiedenen Qualitätsbereichen erkennbar sein, dass das Leitbild den roten Faden der Qualitätsentwicklung bildet.

Da der Selbstreport das Reflexionsniveau der eigenen Praxis beschreibt – denn dies bedeutet im Kern Qualität in der sozialen Dienstleistung –, sind in den einzelnen Qualitätsbereichen die **Rückbegründungen der Qualitätsmaßnahmen auf das Leitbild mit seiner Definition des Gelungenen von großer Bedeutung.**

Verweise auf das Leitbild und die Definition des Gelungen erfolgen in den Selbstreporten erfahrungsgemäß auf drei Stufen:

- Die *erste Stufe* besteht in einer einfachen Bezugnahme auf das Leitbild/die Definition des Gelungenen, die nicht weiter erläutert wird.
- Auf der *zweiten Stufe* wird mit direkten oder sinngemäßen Zitaten ein Bezug zum Leitbild/zur Definition des Gelungenen hergestellt.
- Erst bei der *dritten Stufe* handelt es sich um eine *Rückbegründung*. Hier wird erläutert, *wie* genau und *wodurch* genau die Maßnahmen des Qualitätsbereichs zur Verwirklichung der eigenen Ansprüche des Leitbildes/der Definition des Gelungenen beitragen.

Bei den Stufen 1 und 2 handelt es sich im eigentlichen Sinne nicht um *Begründungen* der Praxis, sondern lediglich um Bezüge, die zum Leitbild und zur Definition des Gelungenen hergestellt werden. Durch gute Begründungen findet eine Reflektion der eigenen Praxis statt, wodurch die Organisation eine Orientierungshilfe zur Auswahl geeigneter Qualitätsmaßnahmen erhält.

➔ Sehr empfehlenswert hierzu ist die empirische Best-Practice-Studie von: Sylke Trense „Gelungene Begründungen der Lernerorientierten Qualitätstestierung.“ In: Claudia Dehn (Hrsg.) (2009): Pädagogische Qualität. Hannover: Expressum, S.52-69. Sie finden den Text bei den LQW-Arbeitshilfen im Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de). Die Ausführungen sind ohne Weiteres auch auf die Rückbegründungen im KQS-Modell zu übertragen.

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

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, Fachbereiche, Funktionen 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 funktionierte das Projektmanagement?
- Wie werden die Evaluations- und Entwicklungsworkshops eingeschätzt?
- Wie wird der gewählte Rhythmus der Arbeitsgruppen und Workshops bewertet?
- 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 vier Fragen gemacht werden:**

1. In welcher Weise und wodurch sind die Anforderungen erfüllt? Was wurde ggf. darüber hinaus getan? (Angaben zu den **Verfahren und Ergebnissen**)
2. Wie begründen sich die Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens? (Angaben zur **Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens**)
3. Wie werden die eingesetzten Verfahren und ihre Ergebnisse bewertet und welche Schlussfolgerungen werden daraus gezogen? (Angaben zu den **Bewertungen und Schlussfolgerungen**)
4. 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 bekannt und es wird bereits nach ihnen gehandelt), **begründet** (und zwar in Bezug auf das Leitbild inklusive der Definition gelungener sozialer Dienstleistung) und **systematisiert** (d. h. nicht einmalig und nicht vom zufälligen Engagement Einzelner abhängig) sein.

Die **Nachweise**, auf die im Selbstreport Bezug genommen wird, sollten eine Kennzeichnung haben, die eine eindeutige Zuordnung zu den Qualitätsbereichen ermöglicht. Auf die Nachweise wird im Text des Selbstreports an der entsprechenden Stelle Bezug genommen. Eine vollständige Liste der Nachweise steht als Anhang am Ende des Selbstreports.

Im Kapitel 12 des Selbstreports „**Strategische Entwicklungsziele**“ werden die Ziele für die nächste Qualitätsperiode vorgeschlagen. 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 bei der Erarbeitung der Ziele empfiehlt es sich, im Verlaufe des Qualitätsentwicklungsprozesses die über die Anforderungen 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 Gutachtenden 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.

Bei der Retestierung unterteilt sich der Qualitätsbereich 12 in einen Teil A, in dem über die Erreichung der strategischen Ziele der vorangegangenen Testierung berichtet wird, und einen Teil B, in dem neue strategische Ziele vorgeschlagen werden.

➔ Weitere Erläuterungen zur Retestierung finden Sie in Kapitel 19.

Formale Anforderungen an den Selbstreport:

1. Der Selbstreport ist als **Fließtext** zu verfassen. Grafiken können eingebaut werden.
2. Ein **Deckblatt** gibt die vollständige Adresse der Organisation inklusive Telefon 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**, z. B. 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. Als **Schriftform und -größe** ist Arial 12 festgelegt.
7. Die Abgabe des Selbstreports bei der Testierungsstelle soll vorzugsweise **digital** erfolgen. Wenn Sie Ihren Selbstreport dennoch gedruckt an die Testierungsstelle versenden möchten, dann senden Sie bitte zwei Exemplare. Zusätzlich ist für die Dokumentation eine digitale Version zur Verfügung zu stellen. Es werden keine Nachweise eingereicht.

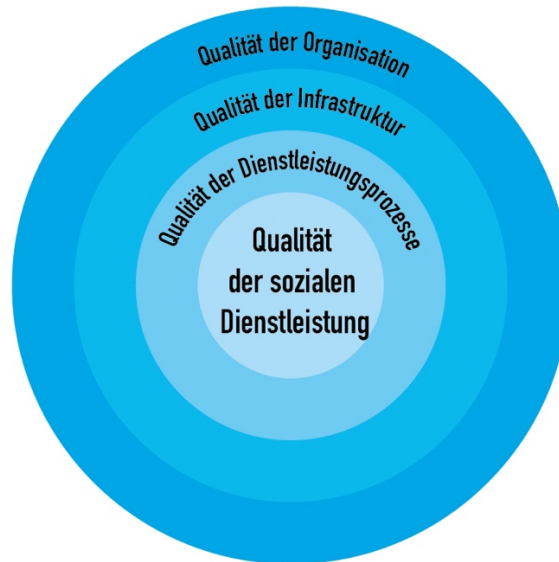
In der Vorlage der Testierungsstelle sind diese Anforderungen bereits vordefiniert.

Teil B: Die Qualitätsbereiche und ihre Anforderungen

12. Allgemeine Erläuterungen zu den Qualitätsbereichen und den Anforderungen

KQS ist logisch nicht linear, sondern systemisch – gewissermaßen in konzentrischen Ringen – aufgebaut. Kern der Qualitätsentwicklung ist die gelungene soziale Dienstleistung. Darum herum angeordnet sind die organisatorischen Ermöglichungsbedingungen der Dienstleistung in der Reihenfolge der Nähe zur unmittelbaren Dienstleistung: die Qualität der Dienstleistungsprozesse, die Qualität der Infrastruktur und die Qualität der Organisation bzw. der organisationalen Prozesse.

Die Kontexte der gelungenen Dienstleistung:



Diese vier logischen »Qualitätsringe« werden operationalisiert in zu bearbeitenden Qualitätsbereichen, die sich ihrerseits einem oder ggf. mehreren dieser Ringe zuordnen lassen. Alle Ausführungen im Selbstreport zu den Anforderungen der Qualitätsbereiche 2-12 müssen sich auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung (QB 1) beziehen. Dieser Zusammenhang muss begründet ausgewiesen werden. So wird sichergestellt, dass das Leitbild mit der Definition des Gelungenen als roter Faden die Praxis der Qualitätsentwicklung durchzieht.

Die Qualitätsbereiche des KQS-Modells folgen im Prinzip dem Prozess sozialer Dienstleistung. Dieser geht von einer Selbstverständigung des Anbieters aus (QB 1 Leitbild). Darauf folgt die Analyse der Zielgruppenbedürfnisse (QB 2 Bedarfserschließung/Informationsbeschaffung), die Definition der zentralen Prozesse der Organisation (QB 3 Schlüsselprozesse), die Definition der angebotenen Leistungen (QB 4 Dienstleistungsprozess), die dazu erforderliche Kooperation mit anderen Instanzen (QB 5 Externe Dienstleister und Kooperationen) und

die Überprüfung der Resultate (QB 6 Evaluation der Dienstleistungsprozesse). Hieran schließen sich die organisationalen Rahmenbedingungen (QB 7 Infrastruktur) und das generelle Management (QB 8 Führung, QB 9 Personal, QB 10 Controlling) an. Grundlegend ist die systematische Kommunikation mit den Kunden (QB 11 Kundenkommunikation). Der Prozess endet mit dem Ausblick in die Zukunft (QB 12 Strategische Entwicklungsziele).

Auf den (in Kapitel 13) folgenden Arbeitsblättern sind die oben genannten Qualitätsbereiche aufgeführt, die von den Organisationen auf jeden Fall zu bearbeiten sind.

Jedes Arbeitsblatt ist nach dem gleichen Schema aufgebaut:

- Im Kopf der Tabelle ist in einer **Definition** zunächst festgehalten, wie der jeweilige Qualitätsbereich zu verstehen ist. Damit werden die inhaltlichen Grundlagen gelegt und der Rahmen **für ein gemeinsames Qualitätsverständnis** im Bearbeitungs- und Begutachtungsprozess geschaffen. Die Definitionen dienen dazu, das alltägliche Arbeitshandeln im Allgemeinen und die Qualitätsentwicklung im Besonderen an diesem gemeinsamen Verständnis zu orientieren.
 - Die jeweilige Definition wird in der ersten Spalte durch **Spezifikationen** verdeutlicht und konkretisiert. Dies sind beispielhafte Einzelelemente des Qualitätsbereichs, die strukturbildend und handlungsleitend für die Qualitätsentwicklung sein können. Es handelt sich gewissermaßen um Arbeitsfelder und Baustellen, in bzw. auf denen bei der Verbesserung der Qualität gearbeitet werden kann. Die Spezifikationen haben **erklärende Funktion** für die Qualitätsbereiche. Die Liste der Spezifikationen ist nicht abschließend; sie kann – und sollte – ergänzt werden. Die Spezifikationen sind Verständnishilfen, gewissermaßen Operationalisierungsangaben zu den Definitionen. Sie sind keine Anforderungen und damit **keine Prüfgrundlagen**. Eine Ausnahme besteht in Qualitätsbereich 1, weil die Spezifikationen ausdrücklich als Anforderungen übernommen sind.
- Die zweite Spalte ist für den Prüfanteil der Testierung die entscheidende, weil hier die **Anforderungen** der nachzuweisenden Qualität angegeben werden. Diese stellen Mindestanforderungen dar; ihre Erreichung ist im Testierungsverfahren von den Organisationen zwingend nachzuweisen. Die Anforderungen sind Gegenstand des Selbstreports und der externen Evaluation. Die Anforderungen sind nicht verhandelbar; sie **müssen erfüllt werden**. Sie dürfen aber im Sinne der Organisation interpretiert und organisationsindividuell ausgefüllt werden. Die Erfüllung der Anforderungen ist die Voraussetzung einer erfolgreichen Testierung.
- Unter **Nachweismöglichkeiten** sind in der dritten Spalte Beispiele aufgeführt, wie man die Ausgestaltung und Erfüllung der Anforderungen belegen kann. Eine Dokumentation des Qualitätsprozesses mit entsprechenden Belegen für die im Selbstreport gemachten Angaben ist Pflicht. Bei den genannten Nachweismöglichkeiten handelt es sich lediglich um Beispiele und Anregungen. Die Nachweise müssen jeweils den eigenen Angaben des



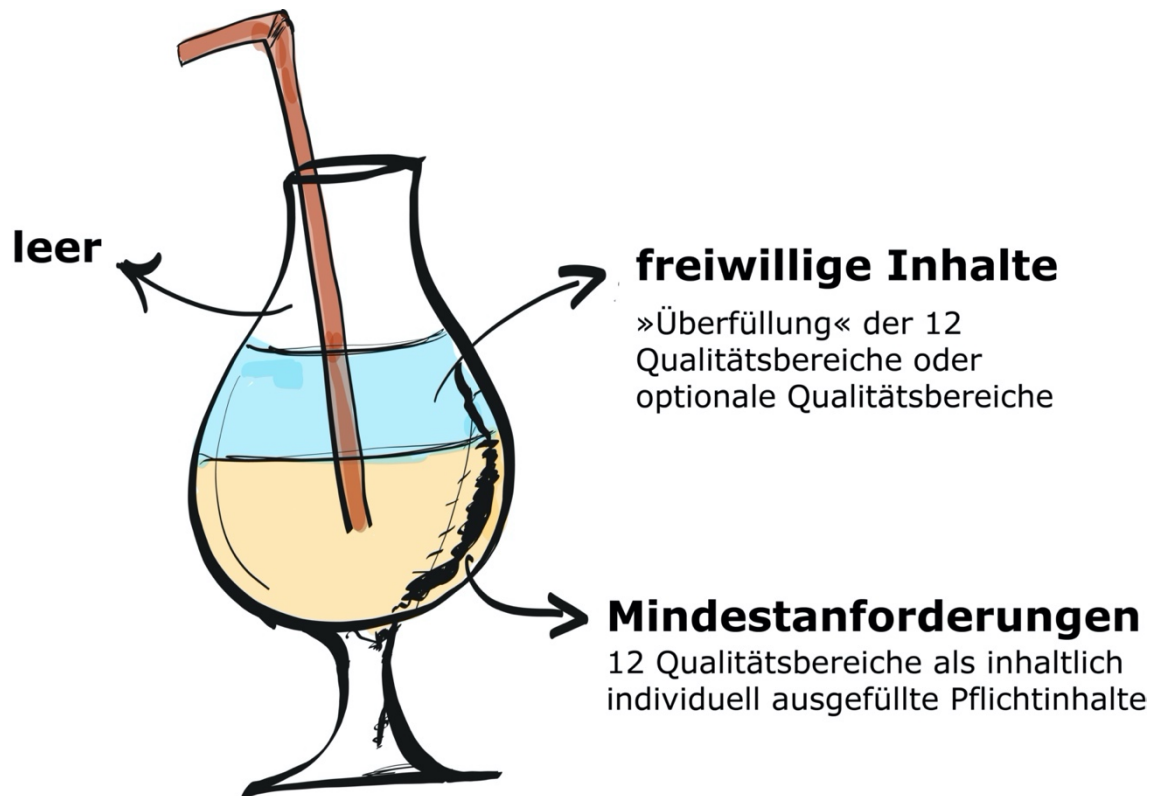
Selbstreports entsprechen und in der Organisation zur Einsichtnahme vorgehalten werden.

Das **Leitbild** mit der organisationsspezifischen **Definition gelungener sozialer Dienstleistung** bildet die Folie aller Qualitätsanforderungen und gibt die Richtung für deren konkrete Bearbeitung an. Hierauf ist bei den Ausführungen aller Qualitätsbereiche Bezug zu nehmen. So sollte z. B. die Evaluation der Dienstleistungsprozesse (Qualitätsbereich 6) in Bezug auf die Definition gelungener sozialer Dienstleistung erfolgen.

Die **Anforderungen des Kundenorientierten Qualitätsmodells** weisen – wie bereits mehrfach ausgeführt – eine Besonderheit auf. Es wurden formale Anforderungen formuliert, ohne die Organisationen auf eine bestimmte inhaltliche Ausgestaltung festzulegen. Dies ist auch der Grund, warum wertorientierte Aussagen vermieden wurden. Es handelt sich bei dem Qualitätsmodell also um ein wertneutrales Instrument, das unabhängig von der Wertorientierung der jeweiligen Organisation angewendet werden kann. Den Organisationen ist jedoch freigestellt, ihre spezifische Wertorientierung selbst im Modell zu realisieren. So wird zum Beispiel im Qualitätsbereich 1 festgelegt, zu welchen Themen das Leitbild Auskunft geben muss, aber eben nicht, worin inhaltlich die eigenen Selbstaussagen bestehen. Aussagen zur organisationsspezifischen Wertorientierung sind hier von den Organisationen explizit gefordert.

Auf diese Weise können Verbindlichkeit der Qualitätsanforderungen, organisationsübergreifende Vergleichbarkeit und organisationsindividuelle Freiheit in der inhaltlichen Ausgestaltung kombiniert werden. Die Anforderungen sind gewissermaßen die Gefäße, die gefüllt werden müssen, wobei es unterschiedliche Inhalte und auf einer Mindestbasis unterschiedliche Füllmengen geben kann. Die Anwenderorganisationen sind also aufgefordert, **die KQS-Anforderungen zu interpretieren und mit eigenen Inhalten zu füllen**. Dem entspricht auch ein nicht normatives Begutachtungsverfahren, das nicht eigene inhaltliche Setzungen überprüft, sondern die **Stimmigkeit und Begründetheit** sowie die eingeführte Systematik der inhaltlichen Selbstfestlegungen der Organisationen.

Das Prinzip der Qualitätsanforderungen:



Es wird also ein verbindlicher Rahmen geschaffen, innerhalb dessen aber organisationsspezifische Justierungen und Ausgestaltungen erforderlich sind und entsprechende, inhaltlich selbst entwickelte Qualitätsleistungen erbracht und nachgewiesen werden müssen. **Es ist sehr wichtig, dass der Selbstreport auch die inhaltlichen Ergebnisse der Qualitätsentwicklung (zumindest zusammenfassend) und nicht nur die eingesetzten Verfahren beschreibt.**

Die verpflichtenden 12 Qualitätsbereiche können selbstbestimmt durch **optionale Qualitätsbereiche** ergänzt werden. Diese können z. B. im Rahmen der strategischen Entwicklungsziele für die Retestierung von den Organisationen selbst definiert werden.

Die Testierungsstellen bieten Vorlagen für optionale Qualitätsbereiche – z. B. Inklusion, Projektmanagement und Marketing – an, die auf Wunsch mittestiert werden können.

➔ Die optionalen Qualitätsbereiche finden Sie im Qualitätsportal bei den Arbeitshilfen (www.qualitaets-portal.de).

13. Die Tabellen der Qualitätsbereiche

Qualitätsbereich 1: Leitbild Ein Leitbild ist die organisationsintern vereinbarte Selbstbeschreibung, wenn sie in der Lage ist, die Operationen des Systems anzuleiten. Das Leitbild muss von außen als Profil der Organisation erkennbar und von innen erlebbar sein. Das Leitbild enthält die Definition gelungener sozialer Dienstleistung als Ausweis des professionellen Selbstverständnisses der sozialen Dienstleistungsorganisation gegenüber den Adressaten.		
Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Identität und Auftrag Werte Kunden: individuelle und institutionelle Kunden/ Auftraggeber Allgemeine Organisationsziele Fähigkeiten Leistungen Ressourcen Definition gelungener sozialer Dienstleistung	Das Leitbild enthält Aussagen zu allen acht Spezifikationen. Das Leitbild ist partizipativ erstellt bzw. revidiert. Es ist schriftlich fixiert. Es ist intern kommuniziert und extern veröffentlicht. Die Revisionsverantwortung für das Leitbild ist festgelegt. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.	Protokolle Dokumente Veröffentlichungen Verfahrensregelungen etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

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

Erläuterungen zu den Spezifikationen

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

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

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

„**Allgemeine Organisationsziele**“: Hier kann in zwei Richtungen geantwortet werden: Welche allgemeinen Ziele man *mit* seiner Organisation erreichen möchte (z. B. Hilfe zur Selbsthilfe) oder was man *für* die eigene Organisation anstrebt (z. B. Marktführer werden). Es geht um die allgemeinen Organisationsziele, nicht um Einzelziele für spezielle Kundengruppen.

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

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

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

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

Erläuterungen zu den Anforderungen:

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

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

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

➔ Eine Arbeitshilfe und/oder Qualitätswerkzeuge für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 2:

Bedarfserschließung und Informationsbeschaffung

Bedarfserschließung meint die Anwendung geeigneter Instrumente zu systematischen Umwelt/Marktbeobachtungen hinsichtlich der Entwicklung der gesellschaftlichen Bedarfe und der individuellen Bedürfnisse der Kunden. Die darauf bezogenen Konzeptentwicklungen müssen diese Bedarfe und Bedürfnisse zum eigenen institutionellen Auftrag in Beziehung setzen.

Informationsbeschaffung bezeichnet die systematische Sicherstellung der für die Durchführung der Dienstleistungen erforderlichen Informationen.

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Informationen über Bedürfnisse der individuellen Kunden Informationen über Bedarfe der institutionellen Kunden/ Auftraggeber Informationen über gesellschaftliche Entwicklungstrends Informationen über rechtliche Grundlagen und ihre Veränderungen Informationen über Austauschmöglichkeiten mit anderen Dienstleistern Marktgestaltung Innovative Konzeptentwicklungen als Folge der Umwelt-/Marktbeobachtung	• Gegenstände, • Verfahren, • Rhythmus und • Umfang der Bedarfserschließung/ Informationsbeschaffung sind beschrieben. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.	Berichte Auswertungen Dokumentationen Recherchen etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

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

Erläuterungen zu den Spezifikationen

„Informationen über Bedürfnisse der individuellen Kunden“: Gemeint sind Informationen über die individuellen Bedürfnisse von Menschen, die Adressat*innen oder Teilnehmende der Maßnahmen der Organisation sind.

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

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

Erläuterungen zu den Anforderungen

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

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

Besonders bei diesem Qualitätsbereich erinnern wir daran, dass der Selbstreport inhaltliche Aussagen machen muss und nicht nur Verfahren beschreibt. Das heißt, auch über die Ergebnisse der Bedarfserschließung/Informationsbeschaffung soll (zumindest zusammengefasst oder beispielhaft) berichtet werden.

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

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

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

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

➔ Eine Arbeitshilfe und/oder Qualitätswerkzeuge für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 3:

Schlüsselprozesse

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

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Erstellung des Gesamtkonzeptes Aufnahme- und Entlassungsverfahren Kontakt zu Angehörigen Krisenintervention Planung, Durchführung und Auswertung der offenen und projektgeförderten Maßnahmen Akquisition von Aufträgen Auswahl, Verpflichtung und Beratung des Personals Management der Kooperation mit externen Dienstleistern und Kooperationspartnern Information und Beratung der Kunden Entwicklung neuer Dienstleistungen / Produkte Maßnahmen zur Verbesserung der fachlichen Prozesse <u>für stationäre und teilstationäre Organisationen:</u> Planung, Durchführung und Auswertung von Belegung und Versorgung	Organisationsspezifische Schlüsselprozesse sind definiert und dokumentiert. Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt. Die Schnittstellen innerhalb der Prozesse und ggf. zwischen den Schlüsselprozessen sind beschrieben. Eine Begründung der organisationsspezifischen Schlüsselprozesse in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.	Ablaufpläne und Flussdiagramme Handbücher Verträge Organigramme Formulare Pläne und Listen Ablaufpläne und Flussdiagramme etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

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

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

Erläuterungen zu den Anforderungen

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

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

Mindestens ein Schlüsselprozess ist komplett im Selbstreport darzustellen, die anderen können in der Organisation dokumentiert sein. Auf letztere wird im Selbstreport dann nur als Nachweis verwiesen. Dokumentationen können als Fließtext, Tabellen oder Flussdiagramme angefertigt werden.

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

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

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

➔ Eine Arbeitshilfe und/oder Qualitätswerkzeuge für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 4:

Sozialer Dienstleistungsprozess

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

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Dienstleistungs- / Produktbeschreibungen Qualität der sozialen Dienstleistungsprozesse: • Transparenz bezogen auf Ziele, Inhalte und Arbeitsformen • angemessene Einflussnahme der Kunden auf Inhalte, Ziele und Arbeitsformen • Kontinuierliche Reflexion der Dienstleistungsprozesse und ihrer Erfolge Kompetenzen der Fachkräfte und Qualität der Beziehungen zwischen Fachkräften und Kunden Ermöglichung von Hilfe zur Selbsthilfe Indikatoren für gelungene soziale Dienstleistungsprozesse sind z. B. • Die Kunden zeigen Einsicht in ihre Probleme und gehen diese aktiv an. • Die Kunden sind (im Rahmen ihrer Möglichkeiten) wieder handlungsfähig, was an folgendem Verhalten erkennbar ist: ...	Das Verständnis der Organisation von sozialer Dienstleistung ist beschrieben. Die Dienstleistungen / Produkte sind beschrieben. Die Kunden werden informiert über Inhalte, Ziele, Arbeitsformen und Voraussetzungen der Dienstleistungen / Produkte sowie über die Kompetenzen der Fachkräfte. Die Organisation definiert Indikatoren, anhand derer sie feststellt, dass die Dienstleistung gelungen ist. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.	Konzeptionen, Fallplanungen Protokolle Verfahrensdokumente Programme, Angebote, Flyer, Broschüren, Internetseiten etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

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

Erläuterungen zu den Anforderungen

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

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

„Die Dienstleistungen / Produkte sind beschrieben.“

Im Selbstreport muss dargestellt werden, welche Dienstleistungen und Produkte von der Organisation angeboten bzw. vorgehalten werden, welche Elemente die Beschreibung enthält und wo in der Organisation die Beschreibungen vorliegen. Im Selbstreport sollte deutlich werden, wie diese Beschreibungen aussehen. Dazu kann ergänzend zu diesen inhaltlichen Ausführungen beispielhaft eine Produkt-/Dienstleistungsbeschreibung dargestellt werden.

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

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

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

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

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

➔ Eine Arbeitshilfe und/oder Qualitätswerkzeuge für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 5

Externe Dienstleister und Kooperationen

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

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Externe Dienstleister und Zulieferer Kooperationen mit eigenständigen Organisationen und Personen Kooperationsbeziehungen mit mehreren Partnern in Netzwerken Ziele der Zusammenarbeit Management von Informationen und Wissen Definition des wechselseitigen Gebens und Nehmens	Die Organisation beschreibt, mit welchen relevanten anderen Organisationen oder Personen sie wie und warum zusammenarbeitet. Die Anforderungen an die externen Dienstleister sind definiert und kommuniziert. Die Organisation beschreibt, wie sie die Erfüllung der Anforderungen durch die externen Dienstleister überprüft. Kriterien für die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern sind definiert und kommuniziert. Die Organisation beschreibt, wie sie die Einhaltung der Kriterien der Zusammenarbeit überprüft. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.	Dienstleistungsverträge und Kooperationsvereinbarungen Verfahrensdokumente gemeinsame Standards Protokolle Berichte etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

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

Erläuterungen zu den Anforderungen

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

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

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

„Die Anforderungen an die externen Dienstleister sind beschrieben.“

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

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

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

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

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

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

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

➔ Eine Arbeitshilfe und/oder Qualitätswerkzeuge für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 6

Evaluation der sozialen Dienstleistungsprozesse

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

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Rückmeldungen der individuellen Kunden über erzielte Erfolge, Zufriedenheit, Hilfeprozesse und Infrastruktur Rückmeldungen der institutionellen Kunden, z. B. der Auftraggeber Rückmeldungen der Fachkräfte Rückmeldungen externer Dienstleister und/oder (Netzwerk-)Partner*innen Fallbesprechungen Fortschreibung der Hilfeplanung Helferkonferenzen Abschließende Bewertung des sozialen Dienstleistungsprozesses	• Gegenstände, • Verfahren, • Rhythmus und • Umfang der Evaluation sind beschrieben. Die Fachkräfte werden über die Evaluationsergebnisse informiert. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.	Evaluationsziele Evaluationsgegenstände Evaluationsinstrumente dokumentierte Evaluationsergebnisse und daraus abgeleitete Konsequenzen Protokolle über Evaluationskonferenzen etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

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

Erläuterungen zu den Anforderungen

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

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

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

Besonders bei diesem Qualitätsbereich erinnern wir daran, dass der Selbstreport inhaltliche Aussagen machen muss und nicht nur Verfahren beschreibt. Das heißt, auch über die Ergebnisse der Evaluation soll (zumindest zusammengefasst oder beispielhaft) berichtet werden.

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

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

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

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

➔ Eine Arbeitshilfe und/oder Qualitätswerkzeuge für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 7:

Infrastruktur

Die Infrastruktur umfasst die räumlichen, situationalen, ausstattungs-technischen, zeitlichen, materialen und medialen Bedingungen des Dienstleistungskontextes. Bei stationären/teilstationären Organisationen gehören hierzu auch die Versorgungs-, Unterbringungs- und/oder Freizeitbedingungen.

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Infrastruktur: Gebäude, Räume, Ausstattungen, Außengelände etc. Arbeitsorte und Ausstattungen Materialien Medien Zeiten und Erreichbarkeit Themen-, Adressaten- und Methodenangemessenheit	Kriterien für die Qualität der infrastrukturellen Bedingungen für die Kunden sind definiert. Die Organisation überprüft diese Infrastruktur regelmäßig anhand dieser Kriterien. Kriterien für die Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind definiert. Die Organisation überprüft die Arbeitsbedingungen regelmäßig anhand dieser Kriterien. Die Organisation zeigt auf, welche Verbesserungsanstrengungen ggf. unternommen wurden. Alle für die Erbringung der sozialen Dienstleistung erforderlichen Materialien und ggf. Geräte sind verfügbar und einsatzbereit. Die Verfügbarkeit und Einsatzfähigkeit wird regelmäßig überprüft. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.	Qualitätskriterien Prüfberichte Belegungs- und Zeitpläne Haus- und Raumpläne Material- und Geräteverzeichnisse Inventarlisten Hygienepläne etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

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

Erläuterungen zu den Anforderungen

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

Die Organisationen müssen zunächst eigene Qualitätskriterien für die Bereiche, in denen Kunden sich aufhalten, aufstellen und im Selbstreport ausführen. In diese Kriterienliste dürfen Vorgaben gesetzlicher Art und/oder von Auftraggebern eingehen. Es dürfen aber auch darüber hinausgehende eigene Kriterien definiert werden.

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

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

„Kriterien für die Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sind definiert.“
und

„Die Organisation überprüft die Arbeitsbedingungen regelmäßig anhand dieser Kriterien.“

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

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

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

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

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

Qualitätsbereich 8:

Führung

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

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Schaffung von Kommunikationsstrukturen Treffen von Entscheidungen Steuerung von Prozessen Vereinbarung von Zielen und Überprüfung der Ergebnisse Management von Informationen und Wissen Übernahme von Gesamtverantwortung Strategische Planung und Gestaltung von Veränderungen Entwicklung von Qualität Management von Finanzen, Personal und Ressourcen	Die Organisation des Unternehmens ist dargestellt. Führungsgrundsätze sind vereinbart und verschriftlicht. Die Verfahren, wie in der Organisation entschieden wird, sind definiert und dokumentiert. Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation und Information sind beschrieben und eingeführt. Zielvereinbarungen werden regelmäßig getroffen, dokumentiert und überprüft. Die Zuständigkeit für Qualitätsentwicklung ist geregelt. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.	Organigramm Konferenzordnung Dienstanweisungen Organisationshandbuch Protokolle Wirtschaftsplan Schriftliche Grundsätze und Vereinbarungen Betriebsvereinbarungen etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

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

Erläuterungen zu den Anforderungen

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

„**Führungsgrundsätze**“ sind die Prinzipien, nach denen in der jeweiligen Organisation gesteuert wird. Oft ist es sinnvoll, Grundsätze der Führung und Kooperation zu formulieren, um Leitlinien nicht nur auf Vorgesetztenverhältnisse zu beschränken. Diese Grundsätze sollten organisationsintern vereinbart sein. Wie werden ggf. durch übergeordnete Instanzen (Stadtverwaltungen, Träger etc.) festgelegte Grundsätze fachdienst- bzw. fachbereichsspezifisch umgesetzt?

Die „**Instrumente und Verfahren der internen Kommunikation und Information**“ dienen dem Austausch der relevanten Informationen zwischen den Mitarbeitenden sowie der Sicherstellung, dass getroffene Entscheidungen und vereinbarte Regelungen organisationsintern bekannt sind und eingehalten werden können.

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

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

Erläuterungen zu den Nachweismöglichkeiten

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

➔ Eine Arbeitshilfe und/oder Qualitätswerkzeuge für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 9:

Personal

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

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Personalakquisition Personalplanung Personaleinsatz Personalentwicklung	Aufgabenprofile für die Arbeitsplätze/Funktionsstellen sind vorhanden und werden fortgeschrieben. Auswahl- und Einstellungspraxis für die Fachkräfte sind definiert. Kompetenzprofile der haupt- und ggf. ehrenamtlichen Mitarbeitenden sind vorhanden und werden aktualisiert. Neue Kompetenzanforderungen werden systematisch ermittelt. Entwicklungsgespräche mit Mitarbeiter*innen werden regelmäßig durchgeführt. Eine systematische Fortbildungsplanung für alle Beschäftigtengruppen liegt vor. Fortbildung wird angeboten, dokumentiert und ausgewertet. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.	Stellen- und Aufgabenbeschreibungen Personaldatenbanken Fortbildungsstatistik Gesprächsleitfäden Gesprächsprotokolle etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

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

Erläuterungen zu den Anforderungen

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

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

Die Auswahl- und Einstellungspraxis zielt auf Kriterien und Prozedere der Einstellung von Fachkräften.

„**Kompetenzprofile**“ beschreiben praktisches Können, individuelle Handlungsfähigkeiten, Stärken und Potenziale, über die die einzelnen Mitarbeitenden – ggf. auch außerhalb formaler Qualifikationen – verfügen. Bei dieser Anforderung geht es darum, dass eine Organisation die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden kennen muss, um sie richtig einsetzen zu können. Wenn aus irgendeinem Grund keine Kompetenzprofile aufgestellt werden dürfen, kann als Ersatz hierfür ein Äquivalent beschrieben werden, das die gleiche Funktion erfüllt (siehe Kap. 11, S. 33). Wenn Kompetenzprofile nicht für alle Mitarbeitenden, sondern nur für bestimmte Gruppen erstellt werden, bedarf dies einer schlüssigen Begründung.

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

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

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

➔ Eine Arbeitshilfe und/oder Qualitätswerkzeuge für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 10:

Controlling

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

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
<u>Mögliche Spezifikationen im Berichtswesen:</u> • inhaltliche und wirtschaftliche Zielerreichung • Entgelte, Fachleistungsstunden, Fallpauschalen • wirtschaftliche Ressourcen • Kunden • Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter • Produkte und Dienstleistungen • sonstige Serviceleistungen Kennzahlen Qualitative Erfolgsindikatoren	Kennzahlen und qualitative Erfolgsindikatoren sind definiert und begründet. Sie werden regelmäßig erhoben und bewertet. Konsequenzen werden gezogen. Ein dokumentiertes Berichtswesen zu relevanten, begründeten Spezifikationen ist eingeführt. Die eingesetzten Verfahren der finanziellen Steuerung sind beschrieben und begründet, Gesichtspunkte der Wirtschaftlichkeit werden beachtet. Interne Prüfungen zur Funktionsweise der Organisation finden regelmäßig statt. Konsequenzen aus den Prüfergebnissen werden gezogen. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.	Geschäftsberichte Wirtschafts- und Budgetpläne Statistiken Erhebungen etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

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

Erläuterungen zu den Anforderungen

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

Kennzahlen machen isolierte Angaben (z. B. Anzahl der durchgeführten Betreuungen) oder sind Beziehungszahlen, bei denen zwei Größen miteinander in ein Verhältnis gesetzt werden (z. B. das Verhältnis von Betreuer*innen zu Betreuten).

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

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

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

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

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

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

„Interne Prüfungen zur Funktionsweise der Organisation“ sind selbstorganisierte Qualitäts-Checks in allen Qualitätsbereichen. Diese beinhalten eine Überprüfung definierter Verfahren und Qualitätsmaßnahmen und müssen mindestens einmal in 4 Jahren – sinnvollerweise aber häufiger – durchgeführt werden. Wir empfehlen die Anwendung des Qualitätswerkzeugs »QB 10 - Interne Prüfung zur Funktionsweise der Organisation«.

➔ Eine Arbeitshilfe und/oder Qualitätswerkzeuge für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 11:

Kundenkommunikation

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

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Geschäftsbedingungen und Rechtsvorschriften Konzept- und Angebotsinformationen Zugangsvoraussetzungen Teilnahmeregelungen Anmeldeverfahren Feedbackmanagement Information, Beratung und Service Kundendateien Datenschutz	Die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren sind begründet und beschrieben. Die Geschäftsbedingungen bzw. vertraglichen Grundlagen oder Rechtsvorschriften sind vollständig dokumentiert und den Kunden kommuniziert. Anregungen und Beschwerden werden erhoben und ausgewertet. Konsequenzen werden gezogen. Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungener sozialer Dienstleistung liegt vor. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.	Leistungsbeschreibung/ Konzeption Flyer, Broschüren interne schriftliche Verfahrensregelung Website Info-Tafeln, Hinweisschilder etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

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

Erläuterungen zu den Anforderungen

„Die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren sind begründet und beschrieben.“

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

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

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

„Anregungen und Beschwerden werden erhoben und ausgewertet. Konsequenzen werden gezogen.“

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

➔ Eine Arbeitshilfe und/oder Qualitätswerkzeuge für diesen Qualitätsbereich finden Sie zum Herunterladen auf den Internetseiten des Qualitätsportals (www.qualitaets-portal.de).

Qualitätsbereich 12:

Strategische Entwicklungsziele

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

Spezifikationen	Anforderungen	Nachweismöglichkeiten
Positionierung der Organisation in Bezug auf die Umwelt Entwicklung von Visionen und langfristigen Zielen Mitwirkung bei der Gestaltung der Sozialpolitik Marktbildung und Marktentwicklung Gewinnung von Kunden Weiterentwicklung von internen Kompetenzen langfristige Ressourcensicherung Weiterentwicklung der Organisationsstruktur Weiterentwicklung der Qualitätsziele	Evaluations-/Entwicklungsworkshops finden regelmäßig statt. Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen werden systematisch gesammelt und sind dokumentiert. Strategische Entwicklungsziele der Gesamtorganisation werden im Selbstreport vorgeschlagen. Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.	Workshopprotokolle Zieldokumentationen Entwicklungspläne Maßnahmenpläne etc.

Begründung für den Qualitätsbereich

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

Erläuterungen zu den Anforderungen

Die „**Evaluations-/Entwicklungsworkshops**“ können auch als Zukunftswerkstätten o. ä. stattfinden. Wichtig erscheint, dass möglichst viele Mitarbeitende an diesen Workshops beteiligt werden. Ziel dieser Workshops ist die Bewertung und Weiterentwicklung der eigenen Organisation über das tägliche operative Geschäft hinaus.

Die Sammlung von „**Qualitätsentwicklungszielen und/oder -maßnahmen**“ bezieht sich auf die über die Anforderungen hinausgehenden Ziele für die spätere Qualitätsentwicklung in einzelnen Qualitätsbereichen. Auch Verbesserungsideen, die unabhängig von KQS generiert wurden, sollten systematisch gesammelt werden. Dabei ist es sinnvoll, einen für alle Mitarbeiter*innen zugänglichen Ort zu definieren, an dem die Ideen gesammelt werden. Dies kann physisch (z. B. an einem Pinboard) oder auch digital (bspw. durch Kollaborationstools wie Trello, favro usw.) erfolgen.

Die „**strategischen Entwicklungsziele**“ müssen nur „**vorgeschlagen**“ werden. Ihre konkrete Ausformulierung als überprüfbare Anforderungen geschieht mit Hilfe des Gutachters bzw. der Gutachterin auf dem Abschlussworkshop. Es ist jedoch hilfreich, bereits Formulierungen zu wählen, die – ggf. über Erfolgsindikatoren – die Zielerreichung messbar machen.

Teil C: Der Qualitätstestierungsprozess

14. Wie sieht das administrative Verfahren aus?

Die **Anmeldung** zur kundenorientierten Qualitätstestierung erfolgt mittels eines Anmeldeformulars direkt bei der Testierungsstelle. Dort erfahren Sie die dazu erforderlichen Formalitäten. Mit Ihrer Anmeldung zur Testierung und der Bestätigung der Anmeldung durch die Testierungsstelle gehen Sie einen privatrechtlichen Vertrag ein. Ein Rechtsanspruch auf Testierung besteht nicht.

Die aktuellen **Kosten** für die Testierung weist die Testierungsstelle in ihren Geschäftsbedingungen aus.

Folgende **Kernleistungen** sind in den Testierungskosten enthalten:

- ein KQS-Leitfaden für die Praxis,
- ein Einführungsworkshop bzw. Follow-up-Workshop durch eine*n akkreditierte Gutachter*in, der in der Organisation oder digital stattfindet,
- die Begutachtung des Selbstreports durch unabhängige, von der Testierungsstelle benannte Gutachter*innen in Form eines umfangreichen, schriftlichen Prüf- und Beratungsgutachtens,
- eine Visitation der Organisation durch den Gutachter bzw. die Gutachterin (Präsenzformat oder digital),
- ein Abschlussworkshop mit dem Gutachter bzw. der Gutachterin, der ebenfalls in der Organisation oder digital stattfindet,
- ein von der Testierungsstelle ausgestelltes Testat, mit dem die erfolgreiche Testierung bestätigt wird und das die Organisation berechtigt, für die Zeit von vier Jahren das entsprechende Qualitätssiegel zu führen,
- ein KQS-Testatsstempel als Grafik für das Marketing,
- bei der erstmaligen Testierung eine individuelle Fliese aus dem KQS-Netzwerkbild des Künstlers Guido Kratz,
- ein handsignierter Kunstdruck des jeweiligen Standes des Netzwerkbildes.

Das Datum der Bestätigung Ihrer Anmeldung durch die Testierungsstelle gilt bei der Ersttestierung gleichzeitig als **Starttermin** für den 13-monatigen Bearbeitungszeitraum, der bis zur Abgabe des Selbstreportes maximal vorgesehen ist. Parallel kann von der Organisation ein **Termin für den vierstündigen Einführungsworkshop** vereinbart werden. Die für den Einführungsworkshop eingesetzten Berater und Beraterinnen sind immer akkreditierte Gutachterinnen und Gutachter. Wenn es realisierbar ist, wird die Person, die den Einführungsworkshop durchführt, auch die Begutachtung vornehmen.

Die Begutachtung wird durch **speziell ausgebildete und unabhängige Gutachterinnen und Gutachter** durchgeführt. Die Zuordnung der Gutachterinnen und

Gutachter erfolgt durch die Testierungsstellen. Die Organisation hat das Recht, die zugewiesenen Gutachter*innen innerhalb einer Woche nach Bekanntgabe begründet abzulehnen.

Für den Selbstreport muss zwingend die Vorlage der Testierungsstelle verwendet werden. Die bei der Testierungsstelle eingereichten Selbstreports unterliegen dem **Datenschutz** und werden nicht an Dritte weitergegeben, mit Ausnahme der Personen, welche die Begutachtung vornehmen. Alle Gutachterinnen und Gutachter unterliegen den Datenschutzbedingungen.

Zur **fristgerechten Abgabe des Selbstreports** reicht es aus, wenn das Dokument des Selbstreports am Tag der Abgabe per E-Mail eingeht. Die Abgabe des Selbstreports bei der Testierungsstelle soll vorzugsweise digital erfolgen. Wenn Sie Ihren Selbstreport gedruckt an die Testierungsstelle versenden möchten, dann senden Sie bitte zwei Exemplare. Zusätzlich ist für die Dokumentation eine digitale Version zur Verfügung zu stellen.

Die **Begutachtung** erfolgt innerhalb eines Zeitraums von maximal zwölf Wochen nach Abgabe des Selbstreports. Grundlage der Begutachtung ist ausschließlich der Selbstreport. Die Qualität jedes Gutachtens wird von einem zweiten Gutachter bzw. einer zweiten Gutachterin überprüft. Für den Fall, dass die Erfüllung der testierungsrelevanten Anforderungen anhand des Selbstreports nicht eindeutig festgestellt werden kann, werden im Gutachten Auflagen formuliert. Die Erfüllung dieser Auflagen wird im Rahmen der Visitation geprüft.

Die **Begutachtung des Selbstreports** kann grundsätzlich zu zwei verschiedenen Ergebnissen führen:

1. Die Organisation erfüllt mit ihrem Selbstreport alle Anforderungen, die testierungsrelevant sind. Die Erteilung des Testates wird daher empfohlen. In diesem Fall werden Visitation und Abschlussworkshop in der Regel an einem Tag oder an zwei aufeinander folgenden Tagen durchgeführt.
2. Auf der Grundlage des Selbstreports kann noch nicht entschieden werden, ob die Organisation alle Anforderungen, die testierungsrelevant sind, erfüllt. Dann wird ausgewiesen, in welchen Qualitätsbereichen die Anforderungen mit der Darstellung und den darin genannten Nachweisen erfüllt sind und in welchen Qualitätsbereichen im Gutachten Auflagen gefordert werden. In diesem Fall findet die Visitation spätestens sechs Wochen nach Zusendung des Gutachtens statt. Der Abschlussworkshop kann erst durchgeführt werden, wenn im Rahmen der Visitation die Erfüllung der Auflagen nachgewiesen werden konnte.

Die **Visitation** soll in einem Zeitrahmen von sechs Wochen nach Eingang des Gutachtens in der Organisation stattfinden. Der Visitationstermin wird eigenständig zwischen den Gutachtenden und der Organisation vereinbart und von dem Gutachter bzw. der Gutachterin an die Testierungsstelle weitergeleitet. Die Visitation dauert etwa vier Stunden.

Am Ende der Visitation steht ein Protokoll, das Auskunft darüber gibt, ob die im Gutachten genannten Auflagen erfüllt und entsprechende Nachweise vorhanden sind. Das Protokoll schließt mit einer Empfehlung, ob das Testat erteilt werden kann oder nicht. Die endgültige Entscheidung in dieser Frage wird von der Testierungsstelle getroffen. Nach Prüfung des Visitationsprotokolls schickt diese ein entsprechendes Schreiben an die Organisation. Wenn alle Auflagen erfüllt sind, kann ein Termin für den Abschlussworkshop vereinbart werden.

Wenn die **Auflagen nicht erfüllt** wurden, hat die Organisation bis zu maximal sechs Monate Zeit, einen überarbeiteten Selbstreport zur **erneuten Begutachtung** vorzulegen. Dafür fallen wieder Testierungskosten an. Eine weitere Visitation findet nur statt, wenn wiederum Auflagen formuliert werden mussten. Der Abschlussworkshop findet erst nach der erneuten Begutachtung statt.

Bei einem positiven Ergebnis der Begutachtung und einer erfolgreichen Visitation kann der **Abschlussworkshop** stattfinden. Dieser Workshop dauert vier Stunden und findet in der Organisation oder digital statt. Der Termin für den Abschlussworkshop wird zwischen Organisation und Gutachter*in abgesprochen und von dem Gutachtenden der Testierungsstelle mitgeteilt. Vom Tag der Mitteilung an gerechnet, kann der Abschlussworkshop frühestens zwei Wochen später stattfinden. Diesen Zeitkorridor benötigt die Testierungsstelle, um die Zuordnung einer Fliese aus dem Netzwerkbild des Künstlers Guido Kratz zur jeweiligen Organisation vorzunehmen, die entsprechende Fliese versandfertig zu machen, dem Gutachter oder der Gutachterin zuzuschicken und das Testat mit dem entsprechenden Kunstdruck sowie das KQS-Qualitätssiegel vorzubereiten.

Über die **strategischen Entwicklungsziele** wird im Anschluss an den Abschlussworkshop eine schriftliche Vereinbarung zwischen der Organisation, dem Gutachter bzw. der Gutachterin und der Testierungsstelle getroffen. Diese Vereinbarung ist Bestandteil der Mindestanforderungen im Retestierungsverfahren. Hierfür ist es erforderlich, dass das Ergebnis des Abschlussworkshops – ein Protokoll mit den strategischen Entwicklungszielen – der Testierungsstelle per E-Mail in Form eines Text-Dokuments zugeschickt wird. Diese Aufgabe obliegt der Organisation. Die strategischen Entwicklungsziele wurden zunächst zwischen der Organisation und dem Gutachter bzw. der Gutachterin abgestimmt und protokolliert. Anschließend, nach Prüfung der Formulierungen, werden sie mit der Testierungsstelle formal vereinbart. Diese letzte Prüfung der Formulierungen soll verhindern, dass es in vier Jahren bei der Retestierung zu Interpretationsschwierigkeiten bezüglich der zusätzlichen Anforderungen kommt.

Die strategischen Entwicklungsziele werden nach Prüfung durch die Testierungsstelle in einen entsprechenden Vordruck übertragen, von der Testierungsstelle unterschrieben und der Organisation in zweifacher Ausfertigung zugesandt. Diese unterschreibt das Formular ihrerseits und sendet es an die Testierungsstelle zurück.

Sobald ein Exemplar der strategischen Entwicklungsziele unterschrieben wieder bei der Testierungsstelle eingegangen ist, erhält die Organisation das **Testat**. Datum der Testierung und damit des Testates ist immer der Termin des

Abschlussworkshops. Zusammen mit dem Testat erhält die Organisation zugleich das KQS-Qualitätssiegel sowie den vom Künstler handsignierten Druck des jeweiligen Standes des KQS-Netzwerkbildes.

Das KQS-Qualitätssiegel:

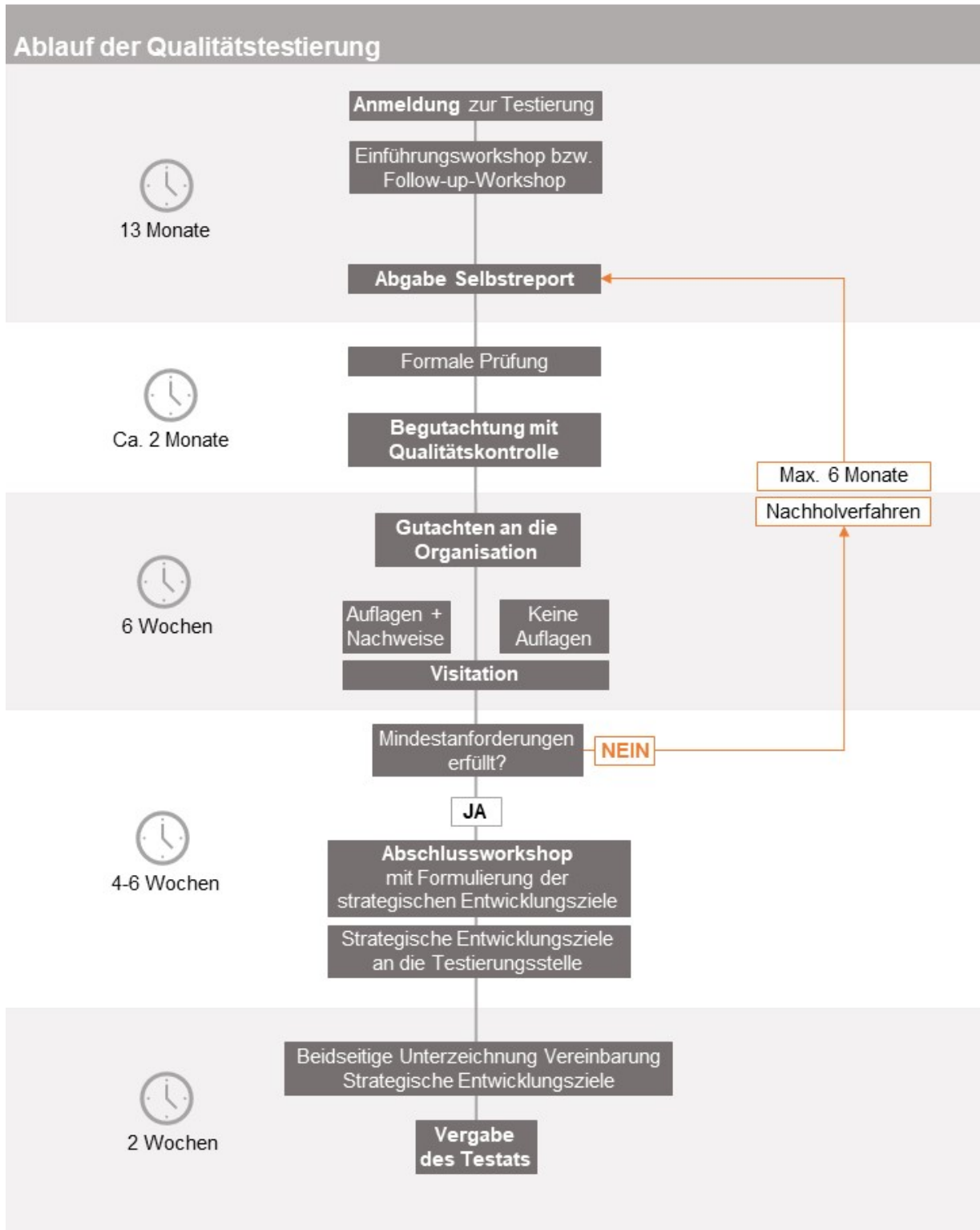


Die **Gültigkeit des KQS-Testats** beträgt vier Jahre. KQS sieht keine jährlichen Überprüfungen vor, da mit den auf dem Abschlussworkshop definierten strategischen Entwicklungszielen eine Weiterentwicklung der jeweiligen Organisation vereinbart wird. Das KQS-Verfahren setzt auf die Eigenaktivität und -verantwortung der Organisationen, den begonnenen Entwicklungsprozess auf Dauer zu stellen.

Damit die Testierungsstelle eine übergangslose **Retestierung** sicherstellen kann, muss die Anmeldung zur Retestierung spätestens neun Monate vor Ablauf des vierjährigen Gültigkeitszeitraumes des Testats erfolgen. Spätestens fünf Monate vor Ablauf der Gültigkeit des Testats muss ein aktualisierter Selbstreport zur Begutachtung bei der Testierungsstelle abgegeben werden. Den Organisationen ist es freigestellt, sich auch früher zur Retestierung anzumelden. Mit der Anmeldung ist auch der Zeitpunkt anzugeben, zu dem die Retestierung erfolgen soll. Die Retestierung verläuft im Prinzip wie eine Ersttestierung.

Gegen das Ergebnis der Testierung kann **Widerspruch** eingelegt werden. Näheres regeln die Geschäftsbedingungen der Testierungsstelle.

Auf einen Blick: Der Ablauf der Qualitätstestierung:



15. Was passiert im Einführungsworkshop bzw. im Follow-up-Workshop?

Der Einführungsworkshop bzw. bei der Retestierung der Follow-up-Workshop legt die Basis für die weitere Qualitätsentwicklung in den Organisationen. Hier werden die Grundlagen für das **Verständnis für die Philosophie und die Logik des Modells, seine besondere Art der Anforderungen und seine Vorgehensweise** gelegt. Im Regelfall dauert dieser Workshop vier Stunden, deshalb kommt viel auf seine gute Vorbereitung an. Schon hier müssen die referierenden Gutachterinnen bzw. Gutachter und die angemeldete Organisation gut zusammenarbeiten. Es bedarf klarer Absprachen im Vorfeld, um die anspruchsvolle Einführungsarbeit optimal leisten zu können. Für die Workshops werden nur Gutachterinnen und Gutachter eingesetzt, die bei der Testierungsstelle zugelassen sind. Im Vorfeld haben sie sich über die besonderen Bedingungen der Organisation, ihren konkreten Kenntnisstand hinsichtlich KQS und ihre spezifischen Bedürfnisse bezogen auf den Workshop in einem ausführlichen Telefongespräch mit der Leitung oder der für das Qualitätsmanagement zuständigen Person informiert.

Bei der Organisation liegt die organisatorische Vorbereitung des Workshops (Raumgestaltung, ggf. Gruppenräume, Beamer, Whiteboard, Flipchart, Pinwände, Moderationsmaterial etc.). Es ist empfehlenswert, dass so viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ggf. auch Ehrenamtliche, an der Veranstaltung teilnehmen wie möglich, denn hier werden über das Verständnis des Modells motivationale Grundlagen für die Qualitätsarbeit der folgenden Zeit gelegt. Wenn die Gruppe zu groß wird, ist es auch denkbar, die Veranstaltung zu teilen. Im ersten Teil wird in die Logik des Modells eingeführt. Der zweite Teil ist eine Bestandsaufnahme des Qualitätsstandes der Organisation und wird mit einer kleineren Gruppe, die den Prozess später gestalten wird, oder in Arbeitsgruppen durchgeführt. In jedem Fall ist es hilfreich, wenn möglichst alle Teilnehmenden den KQS-Leitfaden vorher gelesen und sich mit den Qualitätsbereichen und deren Anforderungen beschäftigt haben. Gegebenenfalls macht es auch Sinn, die Ergebnisse bisheriger Qualitätsentwicklungen zu sichten und aufzubereiten. Die Gutachtenden bereiten den Workshop inhaltlich vor.

Beim erstmaligen **Einführungsworkshop**, also wenn die Organisation noch keine praktische Erfahrung mit KQS gemacht hat, ist die Erklärung des **Prinzips der Kundenorientierung** und der Funktion der **Definition gelungener sozialer Dienstleistung** besonders wichtig. Wenn dies von der Organisation nicht nachhaltig verstanden wird, dann gerät der gesamte folgende Qualitätsprozess in falsches Fahrwasser, das heißt er wird um seinen identitätsstiftenden Kern gebracht. Diese Aufgabe erfordert von dem einführenden Gutachter bzw. der Gutachterin selbst ein tiefes Verständnis des Modells und hohe Fähigkeiten, einen theoretisch nicht immer einfachen Gedanken praktisch anschlussfähig an die Problematik der sozialen Dienstleistungsorganisation vermitteln zu können. Im zweiten Teil der Veranstaltung werden die Qualitätsbereiche im Einzelnen behandelt. Anhand der Anforderungen wird mit den Organisationen erarbeitet, was davon bereits erfüllt und dokumentiert ist, was praktisch erfüllt ist, aber noch

dokumentiert werden muss, und was bisher noch fehlt, um die Anforderungen der Testierung ganz zu erfüllen. Damit wird zugleich die weitere Qualitätsarbeit der Organisation vorbereitet, und der oder die Qualitätsbeauftragte erhält eine Hilfe zur Strukturierung des Prozesses. Gegebenenfalls können auch Fragen zum Projektmanagement relevant werden, auf die die Gutachter*innen kompetent Antwort geben sollten. Der referierende Gutachter ist Moderator der Veranstaltung, und er hat hier bereits erste beratende, das heißt Entwicklung unterstützende, Aufgaben. Es ist empfehlenswert, dass der Gutachter bzw. die Gutachterin den Workshop durchführt, der/die später die Begutachtung vornimmt. Dadurch wird eine vertiefte Kenntnis der Organisation geschaffen.

Der **Follow-up-Workshop** für Organisationen, die sich zur Retestierung angemeldet haben, hat andere Funktionen zu erfüllen. Hier geht es um den Stand der strategischen Entwicklungsziele, die Ergebnisse der regelmäßigen Überprüfung der Funktionsweise der Organisation und das Funktionieren der Qualitätsentwicklung generell. Es ist auch denkbar, dass Konsequenzen aus dem vorangegangenen Selbstreport bzw. dessen Gutachten gezogen werden sollen und dass dieser Prozess zu moderieren und beratend zu unterstützen ist. Möglicherweise nutzen die Organisationen diesen Workshop aber auch für ein spezielles Thema ihrer Wahl, in dem sie einen Beratungsbedarf für sich diagnostizieren. Das heißt, die Gutachterinnen und Gutachter sind im Follow-up-Workshop noch stärker in ihrer Beratungsrolle gefordert als im Einführungsworkshop. Der Follow-up-Workshop muss noch organisationsspezifischer vorbereitet und durchgeführt werden. Die technisch-organisatorische Verantwortung der Vorbereitung liegt – wie beim Einführungsworkshop – wieder bei der Organisation und die inhaltliche Steuerungsverantwortung beim beratenden Gutachtenden. Der Follow-up-Workshop kann nur von Gutachter*innen durchgeführt werden, die bei der Testierungsstelle zugelassen sind.

16. Wie sieht das Gutachten aus?

Das **Gutachten** zum Selbstreport der Organisationen weist bei KQS eine Besonderheit aus. Es ist nicht nur ein Prüfbericht, sondern – in seinem vom Umfang her gesehen größeren Teil – vor allem ein Beratungsgutachten, **das die Organisationen bei ihrer Qualitäts- und Organisationsentwicklung unterstützen soll**.

Es besteht aus vier Teilen:

Teil A. Wiederbeschreibung

Der Selbstreport ist eine **Selbstbeschreibung** der Organisation, in der sie ihre Identität und ihren Qualitätsentwicklungsprozess darstellt. Die **Wiederbeschreibung** hat jetzt die Funktion zurückzuspiegeln, wie diese Selbstbeschreibung aus einer externen Perspektive wahrgenommen wird. Der Grund für dieses Vorgehen liegt darin, dass Lernprozesse am besten dadurch initiiert werden können, wenn ein System Rückmeldungen aus seiner Umwelt erhält. Wie bei dem Unterschied zwischen Selbst- und Fremdbild kann es hier zu inkongruenten Sichtweisen kommen.

In der Wiederbeschreibung lesen Sie also, wie sich Ihre Organisation auf Grundlage des Selbstreports den Gutachtenden – aus ihrer externen Perspektive – darstellt. Hier werden der Eindruck, den Ihre Organisation auf die Gutachtenden gemacht hat, die Stärken und Entwicklungspotenziale Ihrer Organisation, die den Gutachtenden aufgefallen sind, zurückgemeldet.

Die Wiederbeschreibung unterscheidet zwischen den Unterkapiteln „Zur Organisation“ und „Zur Definition des Gelungenen“.

Teil B. Rückmeldung zum Selbstreport und zum Prozess der Qualitätsentwicklung

Dieser Teil enthält drei Abschnitte:

Im Abschnitt **„Zum Selbstreport“** lesen Sie, wie dieser in seiner Gänze von den Gutachtenden eingeschätzt wird. Waren die Ausführungen selbsterklärend und konnten sie deshalb gut nachvollzogen werden? Wurden nicht nur die Verfahren, sondern auch die Inhalte, Ergebnisse, Erfolge (zumindest zusammenfassend oder beispielhaft), aber auch die Probleme bei der Entwicklung und Durchführung der Qualitätsmaßnahmen so dargestellt, dass sich für die Gutachtenden ein anschauliches Bild ergab?

Im Abschnitt **„Zum Prozess der Qualitätsentwicklung“** erhalten Sie Rückmeldung darüber, wie sich dieser für die Gutachtenden in der Gesamtprozessbeschreibung und ggf. an anderen Stellen des Selbstreports (z. B. Bewertungen und Schlussfolgerungen) darstellt. Welche Instanzen waren an der Qualitätsentwicklung beteiligt? Wurden Methoden des Projektmanagements eingesetzt? Wurden die KQS-Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge genutzt?

Im Abschnitt **„Ergebnis der Begutachtung“** erfahren Sie, ob auf der Basis des Selbstreports bereits über die Erfüllung der Anforderungen entschieden werden kann oder ob zu Klärung offener Fragen Auflagen formuliert werden mussten, die bis zur Visitation zu erledigen sind.

Abschließend wird noch kurz das weitere Vorgehen bei der Testierung erläutert.

Teil C. Begutachtung der einzelnen Qualitätsbereiche

Dieser Teil gliedert sich nach den Qualitätsbereichen.

Zunächst geht es jeweils um die **„Prüfung der Anforderungen“**. Hier unterscheidet das Gutachten zwischen „Erfüllt“, „Nicht erfüllt“ und „Teilweise erfüllt“. In den letzten beiden Fällen werden Auflagen formuliert, die im Abschnitt **„Kommentare zum Qualitätsbereich und zu den Auflagen“** erläutert werden. An dieser Stelle stehen auch Kommentare dazu, wie die Gutachtenden den Qualitätsbereich insgesamt wahrgenommen haben.

Danach folgt der Abschnitt **„Anregungen und Hinweise zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung“**. Vor allem hier wird deutlich, dass es sich bei KQS nicht nur um ein Prüf-, sondern vor allem auch um ein Beratungsgutachten handelt. Sie erhalten in diesem Abschnitt Tipps und Impulse zur weiteren Gestaltung Ihrer Organisation. Diese können sich aus der Art der Erfüllung der Anforderungen ergeben, aber auch darüber hinaus weitergehende Entwicklungsanregungen umfassen. Wie Sie als Organisation mit diesen Anregungen und Hinweisen umgehen, ob Sie sie ganz oder teilweise für ihre weitere Qualitätsarbeit nutzen oder ignorieren wollen, bleibt Ihnen überlassen.

Teil D. Hinweise für die Visitation und den Abschlussworkshop

An dieser Stelle erfolgen Erläuterungen zum weiteren Vorgehen bei der Visitation und beim Abschlussworkshop.

➔ Siehe hierzu die Kapitel 17 und 18.

17. Was passiert bei der Visitation?

Bei der **Visitation** handelt es sich um einen Besuch der Organisation durch den Gutachter bzw. die Gutachterin. Eine Führung durch die Organisation ist daher ein Bestandteil der Visitation. Dieser Teil ist allerdings nicht prüfungsrelevant, sondern dient eher einen lockeren Einstieg. Er sollte daher nicht über Gebühr ausgedehnt werden, damit genügend Zeit für die wesentlichen Teile der Visitation bleibt. Weiterhin dient die Visitation der Prüfung der vorzuhaltenden Nachweise für die im Selbstreport gemachten Angaben, der ggf. erfolgten Auflagen und – im Hauptteil – der Diskussion des Gutachtens mit den Mitarbeitenden der Organisation bzw. deren Führung. **Ziel der Visitation ist es, vertiefte Lernprozesse der Organisation anzuregen und eine Basis für die weitere Qualitätsarbeit zu schaffen.** Deshalb sollen auch Fragen der Organisation geklärt und ggf. Klarheit darüber geschaffen werden, welche weiteren Arbeiten wegen etwaiger Nichterfüllung der Auflagen erforderlich sind.

Die Visitation wird organisatorisch – und soweit es die Erfüllung von Auflagen betrifft auch in der Sache – von der Organisation vorbereitet und vom Gutachter bzw. der Gutachterin inhaltlich sowie zeitlich gesteuert.

An der Visitation sollte die Leitung, der/die Qualitätsmanager*in und die Steuerungsgruppe bzw. die an der Entstehung des Selbstreportes maßgeblich beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilnehmen. Welche Personen letztlich an der Visitation teilnehmen, liegt in der Entscheidung der Organisation.

Die Visitation umfasst folgende Teile:

1. Begehung der Organisation (kurz, nur als Warming-up),
2. Einsicht in Nachweise und ggf. Prüfung der Erfüllung der Auflagen (konzentriert und zeitsparend),
3. Diskussion des Gutachtens (als Hauptteil mit ausreichend Zeit).

Die Visitation dauert im Regelfall vier Stunden. Die drei genannten Teile müssen nicht zwingend in dieser Reihenfolge ablaufen. Der Hauptteil ist in jedem Fall die Diskussion des Gutachtens.

Alle im Selbstreport gemachten Aussagen müssen nachgewiesen werden können. **Nachweise**, auf die im Selbstreport Bezug genommen oder verwiesen wird, müssen bei der Visitation zugänglich sein bzw. bereitgehalten werden (elektronisch oder händisch). Die Gutachtenden haben das Recht, alle Nachweise

einzusehen. **Im Gutachten formulierte Auflagen sind in jedem Fall Gegenstand der Visitation.**

Die **Diskussion des Gutachtens** ist deshalb von großer Bedeutung, weil Organisationslernen immer an Rückspiegelungen aus der Organisationsumwelt gebunden ist. Aus diesem Grund kann Lernen von Organisationen insbesondere dadurch initiiert werden, dass die Selbstbeschreibung des Systems (hier der Selbstreport der Organisation) mit den Fremdbeobachtungen der Umwelt (hier repräsentiert durch das Gutachten) konfrontiert wird. Zur Diskussion steht dabei auch, wie die Organisation das Gutachten erlebt hat, denn der Beobachtungsprozess ist wechselseitig. **Neben der Prüfung der Nachweise steht deshalb der diskursive Prozess der beratenden Entwicklungsförderung im Zentrum der Visitation.** Im Rahmen dieser Diskussion soll es auch zu einer Rückspiegelung des Gutachters bzw. der Gutachterin kommen, wie er/sie die Definition gelungener sozialer Dienstleistung einschätzt und wie die entsprechenden rückbezüglichen Begründungen in den Qualitätsbereichen ausgefallen sind. Ist die Kundenorientierung in den Augen der Gutachtenden im Selbstreport gelungen? Ist der Bezug auf das Leitbild und die Definition des Gelungenen als roter Faden der Qualitätsentwicklung durchgehalten und erkennbar? Wie und an welcher Stelle wären ggf. Erweiterungen oder Veränderungen denkbar?

18. Warum ist der Abschlussworkshop kein Abschluss?

Der jeweilige Qualitätsprozess endet inhaltlich mit einem **Abschlussworkshop**, auf dem die **strategischen Entwicklungsziele** für die Zukunft der Organisation mit dem Gutachter bzw. der Gutachterin diskutiert, ggf. umformuliert und verabschiedet werden. Die inhaltliche Verantwortung für die Ziele liegt einzig bei der Organisation. Der Abschlussworkshop wird von der Organisation inhaltlich vorbereitet und vom Gutachter bzw. von der Gutachterin moderiert.

Grundlage für diesen im Regelfall ebenfalls vierstündigen Workshop ist der Katalog für Qualitätsentwicklungsziele und/oder -maßnahmen sowie der Vorschlag der Organisation für die strategischen Entwicklungsziele der Gesamtorganisation, der in Kapitel 12 des Selbstreports vorgelegt wird. Die Gutachtenden haben auf dem Abschlussworkshop beratende Funktion hinsichtlich der **Angemessenheit der Ziele** und der korrekten, **prüfbaren Formulierung**. Die Ziele werden nicht nach richtig oder falsch bewertet. Die Organisationen haben hier selbst die inhaltliche Definitionsmacht über ihre eigene Zukunft, nicht die Gutachtenden. Allerdings nehmen Letztere ihre Beratungsaufgabe dadurch wahr, dass sie die Formulierungen der strategischen Ziele auf ihre Überprüfbarkeit bei der Retestierung überprüfen. Die vereinbarten Ziele gehen – neben den Anforderungen in den obligatorischen Qualitätsbereichen – in die nächste Testierung ein. Ein etwaiges Nichterreichen dieser Ziele, zum Beispiel weil sich relevante gesellschaftliche Bedingungen geändert haben, bedarf einer guten Begründung.

Strategische Entwicklungsziele sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Organisation. Sie bestimmen, wo die Organisation in einem definierten Zeitraum in Bezug auf ihre erwartete zukünftige Umwelt stehen will. Diese Ziele basieren auf dem Leitbild sowie der mit dem Testierungsprozess erfolgten internen und externen Evaluation der Organisation. Sie dienen als Richtschnur langfristiger Organisationsentwicklung.

Zur **Festlegung auf eigene strategische Ziele** können von der jeweiligen Organisation z. B. folgende **Fragen** gestellt werden:

- Wie entwickeln sich die für unsere Organisation relevanten Umwelten?
- Wie entwickeln sich Bedürfnisse und Interessen unserer Kunden?
- Wie entwickeln sich die Wettbewerbs- und die Kooperationsbedingungen?
- Was sind unsere eigenen Visionen für die Zukunft der Organisation?
- An welchen Werten wollen wir uns orientieren?
- Wie müssen wir unsere Organisation weiterentwickeln, um den zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein?

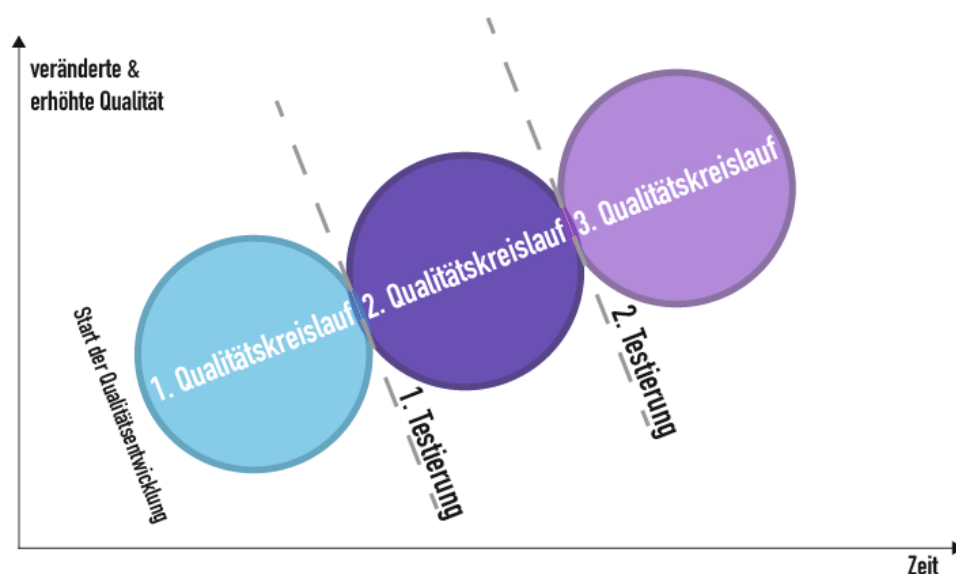
Als strategische Ziele dürfen daher nicht einfache Qualitätsziele aufgestellt werden, denn die **Strategie bezieht sich immer auf die Positionierung der Gesamtorganisation im Verhältnis zu ihrer Umwelt**. Auch sind hier keine Einmalereignisse zu nennen (z. B.: Drei neue Angebote sind entwickelt. Oder: Ein Marketingkonzept liegt vor.), sondern es sind globale Ziele (z. B. regionaler Marktführer werden oder neue Geschäftsfelder erschließen) oder Ziele auf der Struktur- und Prozessebene der Organisation zu formulieren (z. B.: Neuausrichtung der Organisationsstruktur gemäß veränderter Umweltanforderungen). Es kann sich als sinnvoll erweisen, bei der Aufstellung der strategischen Ziele noch einmal nach ihrem Bezug zum Leitbild mit seiner Definition des Gelungenen zu fragen.

Im Verlauf des Qualitätsentwicklungsprozesses sollen die über die Anforderungen hinausgehenden Entwicklungsbedarfe kontinuierlich in einem Ideenspeicher gesammelt werden. Diese werden in Vorbereitung des Abschlussworkshops gebündelt, als **Maßnahmenpläne** festgehalten oder unter die strategischen Ziele, die die Organisation für sich festlegt, subsumiert. Der von der Organisation gemachte Vorschlag zu strategischen Entwicklungszielen wird auf dem Abschlussworkshop mit dem Gutachter bzw. der Gutachterin diskutiert. Hat sich die Organisation auf strategische Entwicklungsziele geeinigt, werden diese mit Hilfe des Gutachters bzw. der Gutachterin analog zu den Anforderungen der Qualitätsbereiche formuliert und mit Prüfindikatoren versehen. Die **strategischen Entwicklungsziele** werden schließlich zwischen der jeweiligen Organisation und der Testierungsstelle formal vereinbart und haben damit zusätzlich zu den bisherigen Anforderungen **verpflichtenden Charakter für die Retestierung**.

Strategische Ziele können sich über die Jahre zwischen den Testierungen ändern, vor allem, weil sich die Umweltbedingungen der Organisation wandeln. Die Veränderungen müssen im Selbstreport der Retestierung beschrieben und **begründet** werden. Prüfgrundlage sind dann die veränderten Ziele. Auch ein Nichterreichen der strategischen Ziele führt nicht zwangsläufig zum Durchfallen bei der Testierung – nämlich dann nicht, wenn es erfolgt, weil sich Umweltbedingungen so kurzfristig und nachhaltig geändert haben, dass die Organisation keine Chance mehr hatte, darauf mit einer Anpassung der Ziele zu reagieren. Aber auch diese Entwicklung bedarf einer schlüssigen Begründung. Die Nachjustierung der strategischen Entwicklungsziele kann sehr gut in den regelmäßigen „Evaluations- und Entwicklungsworkshops“ (QB 12) und auf der Basis der „Prüfung zur Funktionsweise der Organisation“ (QB 10) erfolgen.

Durch dieses Vorgehen wird sichergestellt, dass die Qualitätsentwicklung nach KQS nicht nur aus sich wiederholender Qualitätssicherung besteht. Jeweils zum Ende einer Qualitätsentwicklungsperiode wird bestimmt, wo die Organisation in vier Jahren – also bei der Retestierung – stehen will. Dabei geht es nicht nur darum, die Qualität immer weiter zu erhöhen, sondern vor allem darum, die Qualität der jeweiligen Organisation gemäß den sich stetig wandelnden gesellschaftlichen Bedingungen ihrer Umwelt so zu verändern, dass sie auch neuen Herausforderungen gewachsen ist. Auf diese Weise wird aus einmaligen Verbesserungsanstrengungen eine **kontinuierliche Qualitätsentwicklung**.

Die Entwicklung der Qualitätsentwicklung:



Der Abschlussworkshop dient schließlich der **Reflexion der abgeschlossenen Qualitätsentwicklungsphase**, um daraus Lehren für die weitere Qualitätsarbeit zu ziehen. Hier sind vor allem Fragen zu beantworten, was förderlich, vielleicht sogar besonders gut gelungen war, was hinderlich oder jedenfalls nicht weiter empfehlenswert gewesen ist und was in der Zukunft anders bzw. besser gemacht werden soll. In dieser Phase des Abschlussworkshops können die Organisationen den Gutachtenden auch Rückmeldung über ihre Erfahrungen mit dem Qualitätsmodell geben, sodass für eine beständige Weiterentwicklung des Modells gesorgt werden kann.

Der Abschlussworkshop wird von der Organisation inhaltlich und organisatorisch vorbereitet und von dem Gutachter bzw. der Gutachterin moderiert. **Die Qualität des Abschlussworkshops hängt wesentlich von der Qualität der inhaltlichen Vorbereitung durch die Organisationen ab.**

19. 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 KQS-Qualitätssiegel 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 genauen Inhalte werden deshalb individuell mit den Organisationen vereinbart.

Folgende **Themen** sollten aber angesprochen werden. Über die Gewichtung wird in Absprache zwischen der Organisation und dem/der Berater*in entschieden:

- 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?

Die Organisationen haben die freie Wahl, wer den Follow-up-Workshop mit ihnen durchführen soll. Voraussetzung ist, dass die beratende Person zu dem Pool der akkreditierten und bei der Testierungsstelle zugelassenen Gutachterinnen und Gutachter gehört.

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 der Testierungsstelle 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 ohnehin 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**, das heißt 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, zum Beispiel weil sich die entsprechenden Umweltbedingungen geändert haben, bedarf einer schlüssigen Begründung. Das **Teilkapitel 12b** enthält 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.

➔ Ansonsten gelten die Erläuterungen zum Selbstreport aus Kapitel 11.

20. Welche Unterstützung bekommt man wo?

Mit der offiziellen Teilnahme am Verfahren der Kundenorientierten Qualitätstestierung können die Organisationen ein umfassendes Unterstützungssystem nutzen.

Über die Kernleistung hinaus umfasst das Unterstützungssystem:

1. Webseiten des Lizenzgebers (www.artset.de) und der Testierungsstelle (www.conflex-qualitaet.de) mit aktuellen Informationen
2. das Qualitätsportal (www.qualitaets-portal.de)
3. praktische Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge
4. Beratung durch die Testierungsstelle
5. regelmäßige Newsletter
6. ein Gutachter*innen- / Berater*innennetzwerk
7. die Publikationsliste zur Lerner- und Kundenorientierten Qualitätsentwicklung

Das Qualitätsportal

Auf dem Qualitätsportal finden Sie allgemeine Informationen über unsere Qualitätsmodelle sowie alle Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge. Weiterhin finden Sie hier Kontaktmöglichkeiten zu Beraterinnen und Beratern, mit denen Sie Unterstützungsleistungen für ihre Qualitätsentwicklung vereinbaren können, Literatur zur Lerner- und Kundenorientierten Qualitätsentwicklung, Qualitätsinspirationen und einiges mehr. Dieses kostenfreie Angebot ist von allen nutzbar; Kunden wie Nichtkunden können sich hier bedienen. Und: Dieses Serviceangebot wird kontinuierlich erweitert. Es lohnt sich also, die Website von Zeit zu Zeit zu besuchen.

Die Internetseite der Testierungsstelle

Die Testierungsstelle bietet auf ihrer Homepage sowohl weitere Informationen zum Ablauf des Testierungsprozesses als auch zu den Testierungskosten an. Ebenso sind dort die Anmeldeformulare für die Erst- bzw. Retestierung unter der Rubrik »Anmeldung zur Testierung« als Download verfügbar.

Die Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge

Die ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH hat Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge für den KQS-Prozess entwickelt; sie sind im Qualitätsportal

(www.qualitaets-portal.de) zu finden und stehen dort für die KQS-Anwenderorganisationen zur Verfügung. Auf diese Weise wird zusätzliches Know-how in den Qualitätsentwicklungsprozess eingespeist. Die Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge sind speziell für den Kontext der Qualitätsentwicklung nach KQS konzipiert und sollen das Qualitätsmanagement der Organisationen und die Erstellung des Selbstreports anregen und unterstützen.

Beratung durch die Testierungsstelle

Die Beratung wird von der Testierungsstelle für die aktuellen Fragen der KQS-Anwenderorganisationen in ihrem Qualitätsentwicklungsprozess angeboten. Die Organisationen können sich für diese Beratung per E-Mail oder per Telefon an die Testierungsstelle wenden. Viele Probleme und Umwege können durch diese kurzfristige Hilfestellung vermieden werden. Es hat sich gezeigt, dass zwischen der Inanspruchnahme von Beratung durch die Testierungsstelle und der Qualität des jeweiligen Selbstreports der Organisation ein deutlicher Zusammenhang besteht.

Die Newsletter

ArtSet und die Testierungsstelle versenden regelmäßig Newsletter, um alle Beteiligten über wichtige Neuigkeiten und Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten.

Das Gutachter*innen- / Berater*innennetzwerk

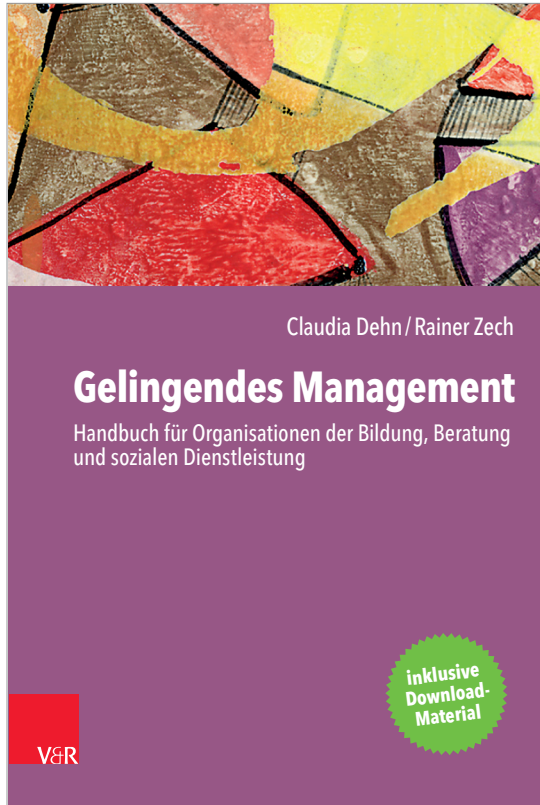
Das Gutachtendennetzwerk ist eine Expertengemeinschaft, in der Organisationen bei Bedarf kompetente Beraterinnen und Berater für ihren Entwicklungsprozess finden. Namen und Kontaktdaten der Gutachterinnen und Gutachter erfahren Sie über Ihre Testierungsstelle oder auf der Serviceplattform: www.qualitaets-portal.de.

Die Publikationsliste zur Lerner- und Kundenorientierten Qualitätsentwicklung

Weiterführende Literatur zur Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung finden Sie sowohl auf der Internetseite der ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH (www.artset.de) als auch im Qualitätsportal (www.qualitaet-portal.de). Diese Literaturliste wird regelmäßig durch Neuerscheinungen aktualisiert. Organisationen und Personen, die ihre Kenntnisse über die Lerner- und Kundenorientierte Qualitätstestierung vertiefen wollen, finden hier wichtige Hinweise.

Wie kann das Management von Organisationen der Bildung, Beratung und Sozialer Dienstleistung gelingen?

Dieser Band liefert 46 Instrumente aus der systemischen Beratungspraxis.



Claudia Dehn | Rainer Zech

Gelingendes Management

Handbuch für Organisationen der Bildung, Beratung und sozialen Dienstleistung

2020. 242 Seiten mit 38 Abb., 29 Tab. und Download-Material, kartoniert

€ 30,- D | € 31,- A

ISBN 978-3-525-40702-8

eBook: € 23,99 D | € 24,70 A

ISBN 978-3-647-40702-9

DIE AUTORIN | DER AUTOR

Claudia Dehn, Soziale Verhaltenswissenschaftlerin, Marketing-Kommunikationswirtin, zertifizierter Gestalt-Coach, ist Geschäftsführerin der **ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH** in Hannover.

Prof. Dr. Rainer Zech, Sozialwissenschaftler und Organisationsberater, ist Geschäftsführer der **ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH** in Hannover.

Wie kann das Management von Organisationen der Bildung, Beratung und Sozialer Dienstleistung gelingen? Wie können Prozess und Ergebnis für alle Beteiligten sinnvoll sein und die jeweilige Handlungsfähigkeit steigern?

Die Kategorie des gelingenden Managements bietet nützliche Praxistipps für die Arbeit in personenbezogenen sozialen Dienstleistungsorganisationen. Zugeschnitten auf den sozialen Bereich zeigen Rainer Zech und Claudia Dehn, wie diese Organisationen funktionieren und inwiefern sie sich von privatwirtschaftlichen Unternehmen unterscheiden. Mit ihrem Buch entwerfen die Autoren eine Managementlehre, die den organisationalen Erfolg ganzheitlich in den Blick nimmt und die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns wieder in den Vordergrund rückt. Zusätzliches Download-Material ermöglicht ein einfaches Arbeiten mit den vorgestellten Managementinstrumenten.



Vandenhoeck & Ruprecht Verlage
www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

www.qualitaets-portal.de

