



Kundenorientierte Qualitätstestierung für Soziale Dienstleistungsorganisationen

Qualitätswerkzeug KQS / Juli 2019
zur Bearbeitung der Anforderung „Bewertungen und Schlussfolgerungen“

Zu jedem Qualitätsbereich müssen zwingend Angaben zu den **Bewertungen und Schlussfolgerungen** erfolgen (siehe KQS-Leitfaden). Diese generelle Anforderung mit dem Wortlaut „**Die eingesetzten Verfahren und die damit erzielten Ergebnisse werden bewertet. Schlussfolgerungen werden gezogen.**“ wurde in die Vorlage für den Selbstreport an den relevanten Stellen bei allen Qualitätsbereichen eingearbeitet. In diesem Qualitätswerkzeug geht es um eine Vorgehensweise, wie Organisationen die hinter dieser Anforderung stehende Frage „**Wie werden die eingesetzten Verfahren und ihre Ergebnisse bewertet und welche Schlussfolgerungen werden daraus gezogen?**“ beantworten und im Selbstreport darstellen können.

Die Bewertungen und Schlussfolgerungen haben eine wichtige Funktion bei der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung. Sie dienen den Organisationen dazu, ihr Vorgehen, ihre Abläufe, Verfahren und Prozesse, das Gelingen ihres spezifischen Handelns und vor allem die erzielten Ergebnisse zu reflektieren. **Bewertungen und Schlussfolgerungen sind also die Selbstvergewisserung der Organisation, ob ihre erfolgte Qualitätsentwicklung die selbst gesetzten Ziele zu erreichen hilft oder ob es weitere Entwicklungsmöglichkeiten bzw. -notwendigkeiten gibt.** Praktisches Qualitätsmanagement und dessen Reflexion sind zwei Seiten einer Medaille. Daher ist es positiv zu bewerten und als Qualitätsindikator anzusehen, wenn Organisationen unter dieser Anforderung auch selbstkritisch darlegen, was warum nicht funktioniert hat und was sie darum in ihrer weiteren Qualitätsentwicklung besser machen wollen.

Die **Bewertungen und Schlussfolgerungen** dienen also dazu,

- ✓ im Sinne einer **Reflexion und Selbstvergewisserung** noch einmal abschließend zu bewerten, ob die beschriebenen Vorgehensweisen und Verfahren geeignet sind, den Zielen der Organisation entsprechende Qualitätsergebnisse hervorzubringen, und
- ✓ im Sinne einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung darüber zu entscheiden, ob und welche **Schlussfolgerungen** bezüglich der Veränderung der Vorgehensweisen und Verfahren erforderlich sind.

Dazu müssen nicht nur die eingesetzten Verfahren, sondern vor allem auch die mit diesen Verfahren erzielten **Ergebnisse der Qualitätsmaßnahmen** in den Blick genommen werden. Denn die Qualität von Verfahren ist nur dadurch bewertbar, ob die Verfahren die Ergebnisse erbringen, die die Organisation braucht.

Für die Entwicklung der Bewertungen und Schlussfolgerungen empfiehlt sich folgende Vorgehensweise mit **grundlegenden Fragestellungen**, die sich auch ganz grundsätzlich für die Gestaltung einer gelingenden, Nutzen schaffenden Qualitätsentwicklung bewährt hat:

1. Vergegenwärtigen Sie sich: Welche **Ziele** sollen mit den Qualitätsmaßnahmen im jeweiligen Qualitätsbereich erreicht werden?
2. Strukturieren Sie: Welche **Verfahren** wurden zur Erreichung dieser Ziele eingesetzt?
3. Präzisieren Sie: Welche **Ergebnisse** wurden mit diesen eingesetzten Verfahren erzielt?
4. Reflektieren Sie: In welcher Art und Weise erfüllen diese **Ergebnisse** die angestrebten **Ziele** oder müssen die **Verfahren** geändert bzw. nachjustiert werden?

Vertiefend können Sie sich folgende mögliche **Reflexionsfragen** stellen:

- Wie tragfähig sind unsere **Ziele**, die wir im jeweiligen Qualitätsbereich erreichen wollen? Sind diese noch angesichts ggf. veränderter interner und/oder externer Faktoren gültig und angemessen? (vgl. Schritt 1 zu den Zielen)
- Wie bewerten wir den Umfang der eingesetzten **Vorgehensweisen und Verfahren**? Sind sie ausreichend, nicht umfassend genug oder vielleicht sogar zu umfangreich? (vgl. Schritt 2 zu den Verfahren)
- Wie zufrieden sind wir mit dem Stand unserer Verfahren in Bezug auf die **Ergebnisse** in diesem Qualitätsbereich insgesamt? Wie bewerten wir die Ergebnisse einzelner Vorgehensweisen und Verfahren? (vgl. Schritt 3 zu den Ergebnissen)
- Wie zufrieden sind wir zum gegenwärtigen Zeitpunkt mit unserem **Entwicklungsstand** im jeweiligen Qualitätsbereich? Welche Ergebnisse unterstützen unsere Zielerreichung, welche nicht? Welche weiteren Entwicklungen und/oder Veränderungen sind ggf. erforderlich? (vgl. Schritt 4 zum Veränderungsbedarf)

Die Schlussfolgerungen können also zu **Veränderungen** führen, aber auch zur begründeten Darlegung, dass die Organisation zum gegenwärtigen Zeitpunkt mit ihren Verfahren und Ergebnissen **zufrieden** ist. Denkbar ist sogar, dass es zu einer Neuformulierung der angestrebten Qualitätsziele kommt.

Die Bewertungen und Schlussfolgerungen können zum einen von einer Art »Metaebene« aus erfolgen bzw. getroffen werden, wenn der jeweilige Qualitätsbereich und die entsprechenden Vorgehensweisen und Verfahren insgesamt in den Blick genommen werden. Zum anderen ist es möglich, einzelne Verfahren bzw. Vorgehensweisen und deren Ergebnisse in den Blick zu nehmen und diese zu bewerten.

Basierend auf dieser Reflexion lässt sich – wenn der Selbstreport in der Organisation als ein Arbeitsmittel verstanden und genutzt wird – auch noch nach Jahren immer nachvollziehen, weshalb die Organisation zu bestimmten Einschätzungen gekommen ist. Das kann hilfreich sein, wenn erneut Entscheidungen für die weitere Qualitätsentwicklung oder die strategische Ausrichtung der Organisation anstehen.

Für die Erarbeitung der Bewertungen und Schlussfolgerungen kann eine Tabelle mit den oben genannten Fragestellungen nützlich sein. Im Folgenden finden Sie eine solche **Tabelle mit beispielhaften Aussagen**:

g	Grundlegende Fragestellung	Mögliche Reflexionsfragen	Beispiel 1	Beispiel 2	Beispiel 3
1. <u>Vergegenwärtigen Sie sich:</u>	Welche Ziele sollen mit den Qualitätsmaßnahmen im jeweiligen Qualitätsbereich erreicht werden?	Wie tragfähig sind unsere Ziele , die wir im jeweiligen Qualitätsbereich erreichen wollen? Sind diese noch angesichts ggf. veränderter interner und/oder externer Faktoren gültig und angemessen?	Unser Ziel bei der Bedarfserschließung ist es, unseren Kund*innen passgenaue Lösungen anbieten zu können. Dafür brauchen wir ein realistisches Bild von deren Bedürfnissen.	In unserem Leitbild haben wir als Unternehmensziel festgelegt, dass wir als lernende Organisation agieren wollen.	Für uns sind unsere Mitarbeiter*innen die wichtigste Ressource, die wir haben. Ihnen gute Arbeitsbedingungen zu ermöglichen, sehen wir als wichtiges Organisationsziel an.
2. <u>Strukturieren Sie:</u>	Welche Verfahren wurden zur Erreichung dieser Ziele eingesetzt?	Wie bewerten wir Art und Umfang der eingesetzten Vorgehensweisen und Verfahren ? Sind sie geeignet oder haben sie sich als weniger geeignet erwiesen? Sind sie ausreichend, nicht umfassend genug oder vielleicht sogar zu umfangreich?	In unsere Bedarfserschließung schließen wir nicht nur unsere individuellen Kunden direkt mit ein, sondern auch unsere institutionellen Kunden sowie Gremien und Netzwerke. So erhalten wir ein möglichst breites »Bedürfnis-Bild«.	Darum überprüfen wir kontinuierlich und systematisch unsere Dienstleistungen und Prozesse und setzen hierfür das ArtSet-Qualitätswerkzeug für die internen Prüfungen zur Funktionsweise der Organisation ein. Dabei ist es unser Ziel, alle Qualitätsbereiche einmal pro Jahr zu überprüfen. Diese Vorgehensweise hat sich bewährt, da wir zeitnah entsprechende Änderungen, z. B. unsere	Um erkennen zu können, ob wir diesem Ziel gerecht werden, prüfen wir unsere Arbeitsbedingungen regelmäßig und befragen unsere Mitarbeiter*innen mittels »Great Place to Work«*. * Die Great Place to Work® Mitarbeiterbefragung bietet eine Standortbestimmung zur Gestaltung guter Arbeitsbedingungen.

				Kundenkommunikation bei facebook, umsetzen können.	
3. <u>Präzisieren Sie:</u>	Welche Ergebnisse wurden mit diesen eingesetzten Verfahren erzielt?	Wie zufrieden sind wir mit dem Stand unserer Verfahren in Bezug auf die Ergebnisse in diesem Qualitätsbereich insgesamt? Wie bewerten wir die Ergebnisse einzelner Vorgehensweisen und Verfahren?	Aktuell haben wir über unsere Bedarfserhellung (Teilnahme an verschiedenen Arbeitskreisen) erkannt, dass der Bedarf an Unterbringung unbegleiteter minderjähriger Geflüchteter stetig wächst und wir hier unsere Kapazitäten ausbauen müssen. Mit den Ergebnissen dieser Erhebungen, die in der Veränderung einzelner Angebote oder der Beibehaltung des Angebots resultieren, sind wir sehr zufrieden, denn wir merken, dass wir relevante Trends sehr gut aufnehmen können.	Wir erhalten mit der Überprüfung qualitativ hochwertige Ergebnisse, da alle Qualitätsbereiche und alle Anforderungen jährlich auf den Prüfstand gestellt werden. So haben wir gemerkt, dass wir unsere Social Media-Kommunikation anpassen müssen und dass auch unser Auswahlverfahren für neue Mitarbeiter*innen nach wie vor sehr aufwändig gestaltet ist.	In der letzten Umfrage haben wir teilweise sehr gute Ergebnisse erzielen können, teilweise wurden uns aber Defizite ersichtlich. So wurde zum einen deutlich, dass Arbeitsmittel nicht immer zur Verfügung standen oder zum anderen, dass die Urlaubsplanung zu wenig Zufriedenheit führt.
4. <u>Reflektieren Sie:</u>	In welcher Art und Weise erfüllen diese Ergebnisse die	Wie zufrieden sind wir zum gegenwärtigen Zeitpunkt mit	Wir denken, dass die Ergebnisse aus der Bedarfserhellung	Aus diesem Grund werden wir dieses Verfahren	Damit erkennen wir, dass uns die »Great Place to Work«-

	<p>angestrebten Ziele oder müssen die Verfahren geändert bzw. nachjustiert werden?</p>	<p>unserem Entwicklungsstand im jeweiligen Qualitätsbereich? Welche Ergebnisse unterstützen unsere Zielerreichung, welche nicht? Welche weiteren Entwicklungen und/oder Veränderungen sind ggf. erforderlich?</p>	<p>dazu beitragen, dass wir am »Puls unserer Kunden« sind und damit passgenaue Lösungen entwickeln und anbieten können. Aus diesem Grund werden wir die Verfahren weiterhin so hinsichtlich des aktuellen Rhythmus und Umfangs durchführen.</p>	<p>digitalisieren und erhoffen uns somit eine große Zeitersparnis.</p>	<p>Umfrage sehr gut hilft, zu erkennen, ob wir unser selbst gestecktes Ziel hinsichtlich der Zufriedenheit unserer Mitarbeiter*innen erreichen. Als Konsequenz werden wir zum einen an den Verbesserungsmöglichkeiten arbeiten, bspw. indem wir Investitionen hinsichtlich der Arbeitsmittel tätigen, und zum anderen werden wir die Umfrage selbst weiterhin durchführen.</p>
--	--	--	---	--	--