

# Schritte auf dem Weg zur Qualität

## Leitfaden

zur Qualitätsentwicklung für Projekte und kleine freie Träger

3. Auflage, September 1999

Konzept, Zusammenstellung

und redaktionelle Verantwortung Karin Stötzner

SEKIS

Albrecht-Achilles-Str. 65

10709 Berlin

Tel. 030 - 892 66 03

e-mail: [sekis@sekis-Berlin.de](mailto:sekis@sekis-Berlin.de)

Bankverbindung: BFS, KtNr. 314 74 05, BLZ 10020500

Copyright: SEKIS Karin Stötzner

Evt. Erlöse aus dem Verkauf dieser Broschüre werden der Organisationsberatung zur Verfügung gestellt.



## Einleitung

Qualitätsentwicklung und Evaluation sind als Anforderungen an soziale Dienstleistungen inzwischen zum Standard geworden. Insbesondere die kleinen freien Träger beginnen aber erst, sich dem Thema zu nähern. Der Druck geht nicht von den Nutzerinnen und Nutzern sozialer Angebote, sondern in erster Linie von der Seite der Geldgeber aus. Angesichts des Zwanges zur Rationalisierung im gesamten öffentlich finanzierten Sektor sind die Befürchtungen vor unangemessenen neuen Kontroll- und Steuerungsinstrumenten bei den Projekten sehr groß. Dennoch ist die Bereitschaft, sich auf die neue Qualitätsdebatte einzulassen, bei den meisten Trägern groß. Viele versprechen sich davon neue Impulse für die Reorganisation und Motivation ihrer Arbeit. Hört man sich bei sozialen Initiativen um, ist der größte Vorbehalt gegen die neuen Verfahren, Vorgaben und Methoden, dass damit ein unzumutbarer Teil an Mehrarbeit auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zukommt, von dem sie befürchten, ihn nicht bewältigen zu können. Ratgeber und Qualifizierungsangebote zum Qualitätsmanagement sind auf diesem Hintergrund der Verkaufsschlager im Managementmarkt. Was bisher fehlt, sind Hilfsmöglichkeiten für kleine freie Träger, die die klassischen Methoden und Verfahrensvorschläge des Qualitätsmanagements übersetzen und herunter brechen auf den Projektalltag kleinerer freier Träger.

Diesen Versuch unternimmt der vorliegende Leitfaden. Die Vorgehensweise basiert auf Erfahrungen des Arbeitskreises Qualitätssicherung bei SEKIS, im Bereich der Berliner Frauenprojekte, den Berliner AIDS-Projekten und den Selbsthilfe-Kontaktstellen. Ein exemplarisches Qualitätshandbuch und eine Beispielsammlung, die auf der Grundlage dieses Leitfadens erarbeitet wurden, liegen für SEKIS vor und können dort eingesehen werden.

**Der Leitfaden** erläutert zentrale Grundbegriffe und will damit die Projekte in die Lage versetzen, sich kompetent an der Diskussion zu beteiligen,

- gibt einzelne **Schritte** vor, die auf den **Konzepten EFQM und TQM** unter Berücksichtigung des ISO-Qualitätskreises (die im Anhang zusammengefasst sind) basieren.
- enthält **Checklisten**, die die Überprüfung der erarbeiteten Schritte erleichtern,
- macht zu jedem Schritt einen **Umsetzungsvorschlag** und
- formuliert **Mindest- und Maximalanforderungen** für die Umsetzung.
- stellt außerdem **Formblätter für die Umsetzung** vor, (die jedoch nur als Vorschläge zu verstehen sind und keinen Vorgabecharakter haben) und
- trägt für die einzelnen Etappen ausgewählte **Beispiele** zusammen.

Die Träger können entlang dieser Schritte ihr eigenes Konzept zur Qualitätsentwicklung formulieren. Die Mindest- und Maximalanforderungen sind als Richtschnur für eine mögliche **Selbstbewertung** gedacht. **In keinem Fall wird erwartet, dass die Projekte alle Schritte verbindlich gehen müssen, sondern dass sie den Leitfaden als methodischen roten Faden betrachten !**

**Unabdingbar notwendig ist jedoch, dass die Einführung eines Systems zur Qualitätsentwicklung mit einer begleitenden Fortbildung und einer angemessenen Projektberatung einher geht. Insbesondere kleine freie Träger sind nicht in der Lage, diesen Prozess alleine zu tragen.**

## Grundsätze für die Umsetzung

Qualitätssicherung wird in Projekten mit einem hohen Professionalitätsverständnis schon immer betrieben. Neu an den zur Zeit diskutierten Maßnahmen ist die bewusste Systematisierung und die zielgerichtete Dokumentation des Vorgehens. Dies setzt einen **projektinternen Diskurs über das professionelle Handeln und die Ziele** voraus. **In der Tatsache, dass dieser Diskurs in den Projekten tatsächlich stattfindet, liegt der eigentlich qualitätssichernde Effekt.** Um den Projekten aber auch Mittel an die Hand zu geben, sich in einer konkurrenten sozialpolitischen Debatte zu behaupten, geht es auch darum, eine kontinuierliche Selbstevaluation zu ermöglichen.

Die Idee **kontinuierlicher professioneller Selbstreflexion** steht daher als wesentliche **Bedingung verbindlicher Verbesserung** im Mittelpunkt (Optimierung der Prozesse).

Da die Mehrzahl der Träger von Projekten kleine Vereine sind, deren personelle und materielle Rahmenbedingungen oft nur begrenzt sind, muss die Einführung eines Qualitätssicherungssystems auch dieser Tatsache Rechnung tragen und **Verfahrensweisen** vorschlagen, **die gerade von kleinen Trägern umgesetzt werden können, die diese nicht überfordern und die für sie angemessen sind.** Es liegt in der Verantwortung der Leitung (in dem Fall: Träger und Förderinstanz) den Prozess so zu tragen und zu begleiten, dass die für die Qualitätsentwicklung erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stehen (Verantwortung der 'Führung').

Ohne eine aktive **partizipative Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** in den Projekten selbst, ist eine umfassende Qualitätsentwicklung nicht möglich. Mittler für diese **beteiligungsorientierte Qualitätsentwicklung** sind die von den Projekten benannten 'Beauftragen' für diesen Prozess.

Die besondere Rolle sozialer Dienstleistung erfordert darüber hinaus auch eine **fachliche Begründung** des **gesellschaftlichen Stellenwertes** (EFQM 8) und der daraus abgeleiteten **erforderlichen Ergebnisse erfolgreicher Arbeit** (EFQM 9) **als Bestandteil des Qualitätsdiskurses.** Eine einseitige, rein quantitative Ergebnisorientierung, wie sie oft allzu unkritisch aus den Konzepten 'Neuer Steuerungsmodelle' übernommen wird, ist zu vermeiden.

Grundsätze sind daher:

- Die Entwicklung eines Qualitätssicherungssystems ist als **gemeinsames Vorhaben** von Projektleitung und Mitarbeiter/innen zu organisieren.
- Qualitätssicherung ist in erster Linie ein **projektinterner Prozess.**
- Die Entwicklung von **Standards** erfolgt projektbezogen.
- Evaluation ist Bestandteil der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung. Sie wird als **Selbstevaluation** konzipiert.

## Zentrale Begriffe der Qualitätsdebatte

### Q u a l i t ä t s e n t w i c k l u n g

- Qualitätsentwicklung ist der **Prozess, der eine kontinuierliche und verbindliche Verbesserung** der Arbeit garantieren soll.

### Q u a l i t ä t s s i c h e r u n g

Qualitätssicherung zielt auf die **Stabilisierung und Weiterentwicklung** eines hohen Niveaus der Arbeit. Sie hilft, Fehler und eventuelle 'Nachbesserungen' zu vermeiden. Sie will sicherstellen, dass die im Projekt erarbeiteten Standards oder Qualitätsziele erreicht werden und verfolgt deshalb auch einen projektinternen Kontrollaspekt.

### Q u a l i t ä t s m a n a g e m e n t

Qualitätsmanagement ist die **Gesamtheit aller Maßnahmen und projektinterner Regelungen**, die **auf allen relevanten Ebenen** für eine Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität notwendig und erforderlich sind.

Qualitätsmanagement basiert auf der Definition einer **'Qualitätspolitik'**, mit der die formulierten Projektziele und daraus abgeleitete Umsetzungsnotwendigkeiten beschrieben und eingelöst werden sollen.

- **Qualitätsmanagement ist ein einrichtungsinterner Prozess.**

Ein solcher einrichtungsbezogener Prozess kann zu internen oder allgemeinen Standards führen.

### Q u a l i t ä t

Es gibt keine Qualität an sich. Qualität ist kein objektiver, sondern ein abhängiger Wert. Qualität ergibt sich z.B. aus der Übereinstimmung zwischen den Erwartungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung und deren Erfüllung. (vgl. Garms-Homolova, 1991)

Ein Angebot ist also dann gut, wenn die Erwartungen vor allem der 'Kunden' erfüllt oder sogar übertroffen werden.

'Qualität definiert das Maß des Erreichten auf dem Weg zum Erreichbaren.'

(Selbmann, 1995)

Die DIN-ISO-Normenreihe definiert Qualität als

'die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf die Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse beziehen'. Qualität muss also durch Kriterien, Merkmale, Indikatoren oder Ziele bestimmt und beschrieben werden.

## Kundenorientierung

- **Zentrales Kriterium für die Entwicklung und Umsetzung von Qualität ist die Orientierung an den Kunden.**

Es geht um die Sicht und die Wünsche derjenigen, für die die Arbeit angeboten und geleistet wird. Die Ausrichtung am Bedarf, den sogenannten Erfordernissen und den Bedürfnissen der Kunden, ist vor allem eine **Perspektive**, die **für alle Schritte zentral** sein sollte. Bei der Einführung von Qualitätsmanagement geht es vor allem auch um diesen Perspektivenwechsel.

## Kunden

Kunden im Verständnis der Qualitätssicherung sind in erster Linie

**Nutzer/innen, Klient/innen, Ratsuchende usw.**

aber auch

**Kooperationspartner, Träger, Geldgeber / Politik** als externe Kunden  
**Mitarbeiter/innen** als interne Kunden

## Qualitätsdimensionen

Um Qualität zu sichern, muss sie zunächst beschrieben werden.

Dies erfolgt in der Regel in den drei Dimensionen (nach Donadabian)

*Dimension* *handlungsleitende Frage*

**Strukturqualität** *Was braucht das Projekt, um seine Arbeit gut zu machen ?*

Beschreibung der **materiellen** (Räume, Ausstattung, Hilfsmittel)  
**personellen** (Qualifikationserfordernisse)  
**organisatorischen** (Zuständigkeiten, Verantwortung)  
**Rahmenbedingungen**

**Prozessqualität** *Wie macht das Projekt seine Arbeit gut ?*

Beschreibung der **Verfahren** (Methoden, EFPM 2, 5  
**und Techniken** fachlich-professionelle Grundlagen )  
**Ablaufelemente** (Organisation von Arbeitsprozessen) FQM 5  
**Konventionen** (Konzept, Planung, Ethik) EFQM 2, TQM 1 - 4

**Ergebnisqualität** *Was wird erreicht ?*

Klärung **( Art und Weise der) Sichtbarmachung der Erfolge**

# 1 Verständigung über Qualitätspolitik

EFQM 1,2,4, TQM 1 - 4

Der Einführung und Umsetzung von Qualitätskonzepten im Projekt muss eine **Verständigung darüber vorausgehen, dass Qualitätsentwicklung betrieben werden soll.**

**Für diesen Prozess ist die Leitung des Projektes verantwortlich**, da sie die Voraussetzung schaffen und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen muss. Die Leitung im Sinne der 'verantwortlichen Instanz' kann aber auch ein Team oder ein definiertes Gremium eines Fachbereichs sein.

Denkbare Wege, Qualitätspolitik zu betreiben sind

- die Vorgaben der DIN-ISO-Normenreihe,
- die Philosophie des Total Quality Managements TQM
- und das ‚EFQM Exzellenz Modell‘ der European Foundation for Quality Management.  
(Siehe Anlage )

Das Festlegen der Qualitätspolitik sollte möglichst im Konsens aller Beteiligten erfolgen, da der Prozess auf die Motivation der Beteiligten angewiesen ist. Verantwortung der Leitung kann daher nicht heissen, dass Qualitätspolitik verordnet wird, sondern setzt eine Vorbildrolle der Leitung bezogen auf alle Ebenen des Projektalltags voraus.

Das EFQM-Modell fragt daher z. B. in seinem ersten Kriterium (Rolle der Führung),

- wie die leitenden Mitarbeiter/innen ihr Engagement für eine qualitätsorientierte Kultur sichtbar machen,
- welche Anstrengungen sie unternehmen, den Erfolg der Mitarbeiter/innen zu würdigen,
- wie die notwendigen Ressourcen für einen solchen Verbesserungsprozess zur Verfügung gestellt werden

in seinem zweiten Kriterium,

- wie die Strategie und Politik des Projekts festgelegt und umgesetzt wird,
- auf welchen relevanten Informationen die Politik basiert,
- wie die Strategie regelmäßig auf ihre Relevanz hin überprüft wird.

Abschließend können diese Fragen natürlich erst am Ende des Prozesses zur Einführung des Qualitätsmanagements beschrieben werden. Der erste Schritt ist jedoch die Entscheidung darüber, den Weg überhaupt zu gehen und die Verantwortung dafür zu übernehmen.

## Umsetzungsvorschlag      Qualitätspolitik

Zielvorgabe:

Das Projekt

- hat sich entschieden, Qualitätsentwicklung zu betreiben,
- hat eine/n oder mehrere Qualitätsbeauftragte/n benannt,
- ein Verfahren definiert, wie es Qualitätspolitik betreiben möchte,
- und seine Leitung übernimmt Verantwortung für den Prozess.

Umsetzungsvorschlag:

- Tragen Sie zusammen, was das Projekt bereits jetzt dafür tut, dass die Arbeit gut gemacht wird
- Ordnen Sie die genannten Konventionen und Verfahren den drei Qualitätsdimensionen zu.

Das Projekt soll außerdem beschreiben,

- wie es sich darüber verständigt hat, Qualitätsentwicklung zu betreiben,
- wer oder welches Gremium für die Umsetzung des Qualitätsdiskurses im Projekt verantwortlich ist,
- wie die Leitung deutlich macht, dass sie eine Qualitätskultur im Projekt schafft.

Mindestanforderung:

Das Projekt

- kann die bereits vorhandenen Konventionen und Verfahrensregelungen für eine gute Arbeit benennen,
- hat damit begonnen, sich über die Einführung und Umsetzung von Qualitätsentwicklung zu verständigen (Beschreibung der erfolgten Schritte).

Maximalanforderung:

- Das Projekt hat sein Qualitätskonzept transparent formuliert und veröffentlicht.
- Die Leitung setzt ihr Konzept in einer lebendigen Qualitätskultur um.
- Das Konzept wird von den Mitarbeiter/innen aktiv getragen.
- Das Qualitätskonzept berücksichtigt die neun EFQM-Kriterien.



## 1.1 Leitbilder und Visionen

EFQM 1, TQM 1, Neue Steuerung

Das Leitbild beschreibt die zentrale Philosophie, die allen Zielen und Arbeitsschritten des Projekts zugrunde liegt. Es ist die idealtypische Version der Einrichtung.

Das Leitbild formuliert Handlungsgrundlagen und ist die ethische Basis der Arbeit.

Der Diskurs über das Leitbild muss allen Schritten vorangestellt werden, weil hier das Selbstverständnis der Arbeit und die Organisationskultur festgelegt wird.

Optimale Bedingungen und Voraussetzungen für die Leitbildentwicklung sind:

- alle Mitarbeiter/innen waren oder sind an der Formulierung beteiligt
- das Leitbild muss konkret und verständlich sein
- Leitbilder sollten motivieren und die Identifikation mit dem Projekt ermöglichen
- das Leitbild legt Handlungsleitlinien nach innen und außen fest.

- **Aus dem Leitbild lassen sich für alle Qualitätsebenen und -elemente, Umsetzungsnotwendigkeiten und Handlungsvorgaben ableiten.**

Ein klares Leitbild erleichtert die Zielformulierung.

Ein Leitbild ist in der Regel Bestandteil eines Konzepts, nicht aber das Konzept selbst. Das Leitbild fasst die Grundphilosophie, die tragende Idee zusammen, ein Konzept beschreibt dagegen den Weg, die Strategie, **wie** das Projekt das Leitbild umsetzen will. Im Konzept können daher die methodischen Wege beschrieben werden.

Ein Leitbild ist nichts Endgültiges, es kann und muss der Projektentwicklung angepasst werden.

## Umsetzungsvorschlag    Leitbild

Zielvorgabe:

Das Projekt

- kennt die Bedeutung von Leitbildern als Grundvoraussetzung für Qualitätsmanagement,
- hat ein eigenes Leitbild, aus dem sich die zentralen Qualitätsanforderungen für die Arbeit ableiten lassen
- kann zentrale Werte für die Arbeit aus dem Leitbild ableiten.

Umsetzungsvorschlag: Das Projekt

- überprüft das vorhandene Konzept auf Leitbildelemente,
- beschreibt, welches Leitbild der eigenen Arbeit zugrunde liegt,
- überprüft das Leitbild (den Entwurf) anhand der 'Checkliste Leitbild'

Mindestanforderung:

- Das Projekt hat damit begonnen, sein Konzept auf seine Aktualität und Angemessenheit hin zu überprüfen und ein Leitbild zu formulieren.
- Der Leitbildentwurf beantwortet Fragen der 'Checkliste Leitbild'.

Maximalanforderung: Das Leitbild

- liegt schriftlich vor
- wird offensiv öffentlich vertreten
- ist Identifikationsgrundlage für Nutzer/innen, Mitarbeiter/innen, Projektleitung und Partner.

## Checkliste Leitbild

### Mit vier Fragen an alle Projektbeteiligten

kommen Sie zu einem Entwurf:

- Worauf sind Sie stolz in Ihrem Projekt ?
- Worauf möchten Sie stolz sein in dem Projekt ?
- Was bedeutet das Projekt für Sie ?
- Was sollte das Projekt für andere bedeuten ?

### Das Leitbild sollte folgende Fragen beantworten:

- Was wollen wir erreichen ?
- Wie wollen wir arbeiten, um unsere Vision zu erreichen ?
- Warum gibt es unser Projekt ?

Das Leitbild sollte

- **konkret**
- **positiv formuliert**
- **erreichbar**
- ohne Modaloperationen der Notwendigkeit (muss) oder der Möglichkeit (könnte) und
- in ICH oder WIR - Form

formuliert sein.

## 1.2 Ziele

EFQM 1, TQM 1

- **Ein Projekt, das Qualitätsentwicklung und -sicherung betreibt, muss seine Ziele beschreiben.**

Ziele geben an, wohin man will. Ohne ein Ziel ist der Weg schwer zu finden, oder er führt über Umwege.

- **Ziele sind Vorstellungen über einen anzustrebenden, zukünftigen Zustand.**

Zieldefinitionen sind keine Aufgabenbeschreibungen, sondern die Aufgaben sind die aus den Zielen abgeleiteten Umsetzungsnotwendigkeiten (z.B. 'Wenn wir Zustand X erreichen wollen, müssen wir folgendes tun:...').

Ziele beschreiben daher nicht

- Handlungsanweisungen oder Tätigkeiten
- Mittel für die Verwirklichung des Ideals
- Bedingungen auf dem Weg dorthin
- Lösungen für bestimmte Probleme

## Teilziele

Ziele lassen sich sowohl für das Gesamtprojekt als auch für einzelne Teilbereiche beschreiben.

- **In der Regel werden Gesamtziele für die Einrichtung insgesamt und Teilziele für die einzelnen Aufgaben- oder Leistungsbereiche beschrieben.**

Ziele lassen sich auch unterscheiden nach:

Leistungsziele	für einzelne Leistungsbereiche
Innovationsziele	angestrebte Veränderungen
zeitbezogene Ziele	Jahresziel, Monatsziel
maßnahmenbezogene Ziele	für in sich abgeschlossene Arbeitseinheiten
zielgruppenbezogene Ziele	nach Adressaten differenziert.

- **Immer wichtiger wird** (z.B. nach der Änderung der Berliner LHO, vgl. 44 Abs. 4.2.3) **die Notwendigkeit, für festgelegte Zeiträume Teilziele zu vereinbaren** (z.B. innerhalb des nächsten halben Jahres wollen wir dies und jenes erreichen).

## Umsetzungsvorschlag      Ziele

Zielvorgabe:                      Das Projekt

- kann das Gesamtziel beschreiben
- kann mindestens zwei Ziele pro Einzelleistung (Leistungskatalog) angeben,
- ist in der Lage, für das Projekt zeitliche Teilziele zu nennen,
- die Zielformulierungen entsprechen der 'Checkliste Ziele',
- klärt, ob diese Formulierungen zur Grundlage für förderpolitische Zielvereinbarungen geeignet sind.

Umsetzungsvorschlag: Das Projekt

- nennt (mindestens) ein Gesamtziel für das Projekt,
- unterscheidet die Zielformulierung nach kurzfristigen und mittelfristigen Zielen,
- prüft, ob die Zielvereinbarung Grundlage für förderpolitische Zielvereinbarungen sein kann.

Mindestanforderung:      Das Projekt

- hat damit begonnen, sein Gesamtziel und die Einzelziele zu formulieren. (Vorlage der bereits vorhandenen Definitionen)

Maximalanforderung:      Das Projekt

- macht (seine Liste der) Gesamtziele öffentlich
- kann für jede Einzelleistung alle relevanten Ziele nennen
- hat bei der Zielformulierung relevante Informationen zum Bedarf und den Anforderungen der 'Kunden' berücksichtigt.

## Checkliste                      Ziele

- **Ziele sind zukünftige Zustandsbeschreibungen.**
- **Ziele sind keine Aufgaben und Tätigkeitsbeschreibungen.**
- **Ziele müssen messbar sein.**
- **Ziele müssen realistisch und erreichbar sein.**

## 2 Leistungsbeschreibungen

### als Grundlage der Qualitätsentwicklung

Neue Steuerung, EFQM 5, TQM 4

Ein Projekt, das Qualität entwickeln und sichern will, braucht eine umfassende Leistungsbeschreibung. Mit Leistungen sind die konkreten Angebote eines Projektes gemeint. Die Philosophie des 'Neuen Steuerungsmodells' spricht von 'Produkten'.

Auch wenn diese Sprache und die Gedankenwelt der Verwaltung oder des gewerblichen und güterproduzierenden Bereichs auf soziale Arbeit nur sehr begrenzt übertragbar ist, hilft das Bild vom Produkt dabei, sich vorzustellen, dass Leistung all das ist, was in einem Projekt 'produziert' wird.

Leistungen werden zur Erfüllung definierter Ziele erbracht.

'Leistung' ist für die Zwecke der Qualitätssicherung die Gesamtheit aller Angebote und Vorgänge, in denen Arbeit steckt.

Während es bei Produktbeschreibungen im Rahmen der Verwaltungsreform des öffentlichen Sektors und der Einführung der 'Neuen Steuerung' vor allem um die Definition steuerbarer Einheiten und die Zuordnung von Kosten zu einzelnen Leistungen geht, um wiederum die Wirtschaftlichkeit besser planen können, ist es Ziel der Arbeitseinheit 'Leistungsbeschreibung' im Rahmen der Qualitätsentwicklung und -sicherung:

- **den vollständigen Arbeitsumfang eines Projektes in den Blick zu nehmen, um ihn sichtbar zu machen**
- **einen Rahmen für die Diskussion von Qualitätskriterien zu formulieren**
- **eine Grundlage für die Definition von Arbeitsprozessen zu haben.**

Die Leistungsbeschreibung ist also nur ein Schritt auf dem Weg zu einem umfassenden Qualitätsmanagement und meint in diesem Zusammenhang nicht die Vorgabe für eine 'output-orientierte' Steuerung.

Leistungsbeschreibungen können Grundlage sein für die Regelung von Verantwortlichkeiten und für Finanzierungsverhandlungen.

## Checkliste Leistungsbeschreibung

- Leistungsbeschreibungen (nach dem Neuen Steuerungsmodell) machen Angaben über
  - 1 **Inhalt**
  - 2 **Leistungsumfang**
  - 3 **Qualität** (siehe Schritt 3 Qualitätsmerkmale)
  - 4 **Zielerreichung** (siehe Schritt 6.1 Ergebnisqualität)
  - 5 **Anforderungen an die Mitarbeiter/innen** (siehe Schritt 2.1 Strukturqualität)
  - 6 **benötigte Mittel** (siehe Schritt 2.1 Strukturqualität)
- Im Kontext der Qualitätsentwicklung geht es zunächst um die Punkte 1 und 2.
- Leistungsbeschreibungen sind hier **listenartige Aufstellungen** der Angebote und Tätigkeiten. Sie sollen nicht in Form ausführlicher Texte erbracht werden, sondern eher **stichwortartig benannt** werden.
- Es macht Sinn, zwischen **Leistungsbereichen als Oberbegriffe** und **Einzelleistungen als Spezifizierung** zu unterscheiden.
- Die Auflistung sollte alle Leistungen enthalten (**Vollständigkeit**).
- Soweit vorhanden sollten die gesetzlichen Grundlagen, förderrechtlichen Vorgaben oder sonstige **Auftragsgrundlagen** mit benannt werden.
- Zu jeder Leistung ist die **Zielgruppe** anzugeben.

## Arbeitshilfe

## Leistungsbeschreibung

Projektname:

Nennung der Grund- und Gesamtleistung:

<b>Leistungsbereich</b>	<b>Einzelleistung</b>	<b>Zielgruppe</b>	<b>Umfang</b>
Versuchen Sie, möglichst alle Leistungsbereiche, die das Projekt erbringt, zu benennen:  <i>z.B.</i>	Sortieren Sie den Leistungsbereichen die entsprechenden Einzelleistungen  zu <i>z.B.</i>	Für wann wird die Leistung erbracht ?  <i>z.B.</i>	quantitative Konkretisierung  (nur dort, wo es sinnvoll ist)  <i>z.B.</i>
<i>Beratung</i>	<i>Telefonische Beratung Sozialrechtliche Beratung</i>		<i>Beratungszeiten</i>
<i>Betreuung</i>			
<i>Unterbringung</i>	<i>Kurzfristige Krisenunterbringung Dauerunterbringung</i>		<i>Zahl der Wohnplätze</i>
<i>pädagogische Betreuung der Kinder</i>		<i>Kleinkinder Schulkinder</i>	<i>Zahl der Betreuungsplätze</i>
<i>Öffentlichkeitsarbeit</i>	<i>Zeitung Infomarkt</i>	<i>Kiezöffentlichkeit</i>	<i>zweimal im Jahr vierteljährlich</i>
<i>Verwaltung</i>	<i>Nachweis Spenderbescheinigung</i>	<i>Geldgeber Spender/innen</i>	<i>jährlich Jahresanfang</i>



## 2.1 Strukturqualität

EFQM 4

Voraussetzung für eine umfassende Leistungsbeschreibung ist die Reflexion über die notwendigen strukturellen Rahmenbedingungen:

### Umsetzungsvorschlag      Strukturqualität

- Zielvorgabe:                      Das Projekt
- kennt die Unterscheidung in Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität
  - kann in diesem Schritt die für die Leistungserbringung notwendigen materiellen, organisatorischen und personellen Voraussetzungen (Strukturqualität) beschreiben.
- Umsetzungsvorschlag:
- Beschreiben Sie den Status quo der Strukturqualität
  - beschreiben Sie die notwendigen materiellen,
  - organisatorischen und personellen Voraussetzungen für eine optimale Leistungserbringung.
- Mindestanforderung:      Das Projekt
- weiß, was Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität ist
  - hat begonnen zu klären, welche Voraussetzungen für die erfolgreiche Arbeit notwendig sind.
- Maximalanforderung:      Das Projekt
- kann aus der schlüssigen Beschreibung der Strukturqualität jährliche Investitions- und Verbesserungsplanungen ableiten
  - kann seine Personal- und Entwicklungsplanung damit abstimmen.

## Checkliste

## Strukturqualität

- Die strukturellen Bedingungen des Projekts entsprechen den Bedürfnissen und **Erfordernissen der Nutzer/innen** (Kunden).

Die Strukturqualität beschreibt die materiellen, organisatorischen und personellen **Rahmenbedingungen** und damit die **Voraussetzungen** für die Projektarbeit, z.B.:

- Raumausstattung
- baulicher Zustand
- Erreichbarkeit
  - Öffnungszeiten, Sprechzeiten, Servicezeiten
  - behindertengerechte Ausstattung
  - Beschilderung
  - Wegeführung
  - technische Erreichbarkeit (Telefon, Fax, E-Mail, Anrufbeantworter)
- erforderliche technische Ausstattung
- Qualifikationsanforderungen für den Gesamtauftrag
- erforderliches Qualifikationsprofil der Mitarbeiter/innen
- Zuständigkeitsregelungen (Aufbauorganisation)
- Informationswege

## 3 Qualitätsmerkmale und Standards

EFQM 4.2

Um Qualität zu entwickeln oder zu sichern, muss sie fassbar und konkret sein. Es müssen Kriterien und Merkmale gefunden werden, mit denen die Qualität 'messbar' werden kann. Die Definition von Qualitätsmerkmalen ist Bestandteil der 'Beschreibung der Dienstleistung'.

### 3.1 Merkmale

#### Vielfalt der Begriffe

In der Debatte um die Konkretisierung von Qualität wird eine Vielzahl unterschiedlicher Begriffe verwandt, die zum Teil mit ähnlicher oder gleicher Bedeutung gebraucht werden: Da geht es um:

**Qualitätsziele** die in unserem Zusammenhang weitgehend identisch mit den Bereichszielen sind, aber gelegentlich auch im Sinne der beschreibenden Merkmale verwandt werden,

**Qualitätsmerkmale**

**Qualitätskriterien** damit konkretisieren die Kunden 'Qualität', die Begriffe werden im wesentlichen synonym verwendet,

Qualitätsdimensionen benennen unterschiedliche Aspekte eines Definitionsbereichs, und schließlich

Qualitätsstandards Sie definieren in der Regel bestimmte Mindestgrößen.

Es geht bei diesem Schritt um die Beschreibung der sozialen Dienstleistung und die Benennung der für das Projekt relevanten Aspekte, über die die 'Güte' gefasst und schließlich beurteilt werden kann.

Für die Qualitätssicherung reicht es nicht aus, Begriffe oder Ziele zu nennen, sie müssen so ausgefüllt und beschrieben werden, dass die 'Kunden/innen' diese wahrnehmen, nachvollziehen und ggf. einklagen können. In der Regel sollten die Qualitätsmerkmale einer Arbeit identisch mit den Anforderungen der Kunden sein.

Eine solche Konkretisierung schafft u.U. dann einen klaren Rahmen für eindeutige Verhaltensregeln im Projekt. Qualitätsziele bzw. -Merkmale werden daher in den unterschiedlichsten Umsetzungsvorschlägen für Qualitätssicherung auch mit der Definition von Arbeitsprinzipien gleichgesetzt.

(Vgl. Paritätischer Wohlfahrtsverband: Qualitätskriterien und Evaluationsschema frauenspezifischer Arbeit in Gesundheitsprojekten, 1997, oder Meinhold, 1996)

## Checkliste Qualitätsmerkmale

- Qualitätsmerkmale sind die Grundlage für eine Qualitätsbeurteilung.

In der ISO-Normenreihe wird Qualität definiert als

‘Die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf die Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse beziehen’.

‘Die Forderungen an eine Dienstleistung müssen in Form von Merkmalen, die wahrnehmbar sind und vom Kunden bewertet werden können, eindeutig festgelegt werden.’

- Qualität muss also durch Kriterien, Merkmale, Indikatoren oder Ziele bestimmt und beschrieben werden.

Für die Formulierung von Qualitätsmerkmalen sind also drei Dimensionen bedeutsam:  
Anforderungen an Merkmale

- Die Merkmale müssen eindeutig sein.
- Die Merkmale müssen erkennbar sein.
- Die Merkmale müssen von den ‘Kunden/innen’ wahrgenommen und beurteilt werden können.

Also auch bei der Formulierung von Merkmalen hat die Kundenorientierung oberste Priorität.

## Umsetzungsvorschlag      Qualitätsmerkmale

Zielvorgabe:

Das Projekt

- ist in der Lage, aus dem bekannten Bedarf der Kunden die Qualitätsmerkmale für die einzelnen Leistungsbereiche zu formulieren.
- kennt den Bedarf seiner 'Kunden'.
- kann die Qualitätsmerkmale eindeutig benennen, und diese sind für die 'Kunden' erkennbar.

Umsetzungsvorschlag:

- Erklären Sie, woher Sie wissen, welche Erwartungen und Anforderungen Ihre Nutzer/innen bzw. Kunden an Ihre Dienstleistung haben.
- Beantworten Sie die Frage: 'Was ist gut?' für mindestens zwei Einzelleistungen.
- Unterscheiden Sie dabei nach:
  - 'Was sind die Qualitätserwartungen aus der Sicht der Nutzer/innen ?' und
  - 'Was sind die Qualitätserwartungen aus der Sicht der Mitarbeiter/innen ?'
- Sortieren Sie die gesammelten Qualitätsmerkmale den Leistungsbereichen, bzw. den Einzelleistungen zu.
- Klären Sie, woran Sie die genannte Qualität erkennen (Indikatoren)
- Überlegen Sie, ob die Aussagen konkret genug sind.
- Prüfen Sie, ob der Status quo im Projekt diesen Erwartungen entspricht.
- Welche Verbesserungen sind notwendig ?

Mindestanforderung:

- Das Projekt beschreibt mindestens für eine Einzelleistung die Qualitätsmerkmale nach diesem Weg.

Maximalanforderung:

- Das Projekt hat für (nahezu) alle Leistungen Qualitätsmerkmale benannt.
- Die Kundenerwartungen werden professionell erhoben.

## 3.2 Standards

Neue Steuerung, EFQM 5, TQM 4,2

Während Qualitätsmerkmale die wünschenswerte Qualität oder die Anforderungen der Kunden beschreiben, werden mit Standards verbindliche Festlegungen getroffen. Eine definierte Konvention wird dann zu einem Standard, wenn festgelegt ist, wie viel davon (z.B. Transparenz, Privatheit, Zugänglichkeit ) unverzichtbar ist.

### Unterschied zwischen Fach- und Qualitätsstandards

Fachstandards in der sozialen Arbeit sind sozusagen die 'Regeln der Kunst' für die verschiedenen Bereiche des Fachs. Sie stellen die professionellen Grundlagen sozialarbeiterischen oder pädagogischen Handelns dar. Diese sind mit der Entwicklung fachlicher Instrumentarien (z.B. professionelle Distanz) historisch gewachsen. Zu den Fachstandards gehört auch die Festlegungen der Strukturqualität der Einrichtung. Sie werden häufig von Fach- und Berufsverbänden entwickelt, um Mindeststandards hinsichtlich der räumlichen und sachlichen Ausstattung, der Qualifizierung oder der Zahl der Mitarbeiter/innen festzulegen. Fachstandards legen in der Regel auch den methodischen Grundkanon eines Fachbereichs fest.

Die Einhaltung der 'Regeln der Kunst' ist projektübergreifende Selbstverständlichkeit.

Qualitätsstandards enthalten die Fachstandards, können aber darüber hinaus projektbezogen interne Konventionen definieren.

Vor allem aber:

- Der Unterschied zwischen Qualitäts- und Fachstandards besteht darin, dass in Qualitätsstandards auch die Kundenerwartungen einbezogen werden.

Eine definierte Dimension wird auch dann ein Standard, wenn jenseits der Fachstandards projektübergreifende Konventionen festgelegt und für verbindlich erklärt werden, z.B.: alle Einrichtungen des Trägers haben mittwochs bis 20 Uhr Beratungsdienst.

## Standardisierung

Die Definition von Standards ist nicht identisch mit Standardisierung. Wenn es in der Diskussion um Qualitätssicherung - vor allem im Zusammenhang mit der ISO-Normenreihe und der Zertifizierung - um Standardisierung geht, dann ist damit nicht die Standardisierung der sozialen Arbeit gemeint, sondern Versuche, das Verfahren für die Überprüfung gewählter Verfahren bei der Einhaltung eines definierten Qualitätsmanagements festzulegen.

- **Die Definition von Qualitätsstandards gehört zur einrichtungsinternen Qualitätspolitik.**
- Aus einem vereinbarten Qualitätsstandard leiten sich folglich die Aufgaben ab, die erfüllt werden müssen, daraus wiederum die Methoden, die diese Aufgabenerfüllung unterstützen.
- Definierte Standards können Gegenstand der Verhandlung mit externen 'Kunden' sein (z.B. Bestandteil von Zuwendungsverträgen). Ist das der Fall, muss auch die Erfüllung der Standards Gegenstand der Verhandlung sein (angemessene Ausstattung).

Qualitätsstandards sind nichts Statisches. Sie bedürfen der ständigen Überprüfung und Weiterentwicklung.

Qualität ist nicht absolut und nicht objektiv, sondern immer eine relative Größe. Was allerdings nicht heißt, dass die Definition von Qualität beliebig ist. Ein einmal fixierter und kommunizierter Katalog von Qualitätsstandards sollte eingehalten - und weiterentwickelt - werden.

## Umsetzungsvorschlag      Standards

Zielvorgabe:

- Das Projekt hat für seine Arbeit Standards definiert.

Umsetzungsvorschlag: Überlegen Sie,

- welche Leistung Sie
  - immer
  - verbindlich
  - nach den gleichen Konventionen
  - tatsächlich einhalten bzw. einhalten wollen.
- was Sie dafür tun, um diese Verbindlichkeit zu gewährleisten.

Mindestanforderung: Das Projekt

- weiß, was Standards sind.
- hat begonnen, sich zu überlegen, welche Leistungen wie erbracht werden sollen.

Maximalanforderung:

- Das Projekt hat seine Standards festgelegt und im Handbuch beschrieben.
- Die Standards werden angemessen öffentlich gemacht.



## 4 Beschreibung der Dienstleistungsprozesse

### Prozessqualität

Die Definition von Qualitätszielen/Qualitätsmerkmalen oder Standards ist ein langwieriger und für die Qualitätssicherung zentraler Prozess. Es geht immer darum, die Komplexität der gesamten Projektarbeit zu fassen, zu gliedern und einzelne Arbeitsvorgänge oder Arbeitsbereiche zu beschreiben. Dafür gibt es mehrere Möglichkeiten.

#### 4.1 Definition von Qualitätsmerkmalen bezogen auf Leistungsbereiche

ISO, Neue Steuerung

#### 4.2 Auswahl von Schlüsselprozessen

TQM 4.1

#### 4.3 Definition entlang der 'Kunden-Pfade'

### Qualitätsmerkmale entlang einzelner Leistungsbereiche

Die Formulierung von Merkmalen oder Standards entlang den für das Projekt beschriebenen Leistungsbereichen ist einer der üblichsten Wege. Er bedeutet, dass damit gleichzeitig das Projekt insgesamt beschrieben wird. In der ISO-Terminologie ist dies die Beschreibung des Dienstleistungsprozesses (Design der Dienstleistung), zu dem die Nennung der von den Kunden überprüfbaren Merkmale zentral dazu gehört.

# Arbeitshilfe      Beschreibung der Dienstleistung

Seite im Qualitätshandbuch

Arbeitsbereich:	
Spezifizierung:	
<p>Was ist gut ?</p> <p>Nennung von <b>Qualitätsmerkmalen</b></p> <p>...müssen durch die Kunden wahrnehmbar sein und von ihnen bewertet werden können</p>	
<p>Was ist erforderlich, damit die Arbeitsprozesse in diesem Sinne optimal ablaufen?</p> <p>Klärung der <b>Umsetzung</b></p> <p>Beschreibung des Dienstleistungsprozesses</p>	
Verantwortliche benennen	
Dokumentationsart klären	
Evaluation/Rückmeldung	

## 4.1 Auswahl von Schlüsselprozessen

TQM 4.1, EFQM 5

Da es voraussichtlich nicht möglich ist, alle Arbeitsbereiche und Vorgänge in einem Projekt ausführlich zu bearbeiten, empfiehlt das Total Quality Management die Auswahl von sogenannten Schlüsselprozessen.

Das heißt, es werden exemplarisch **zentrale Prozesse in all ihren notwendigen Etappen** beschrieben und dabei insbesondere darauf geachtet, wo Schnittstellen zu anderen Arbeitsbereichen oder den Kunden sind. Die Definition von einzelnen Arbeits**abläufen** schärft in besonderer Weise den Blick auf das Prozesshafte der Arbeit.

### Checkliste Schlüsselprozesse

Schlüsselprozesse sind Prozesse, die

- **in höchstem Masse zur Zielerreichung beitragen**
- **die am dichtesten an den Erfordernissen der Kunden sind**
- **für Innovation (Weiterentwicklung, Verbesserung) von Bedeutung sind**
- **besonders** (z.B. durch viele Schnittstellen ) **fehleranfällig**

sind.

Ein Schlüsselprozess ist dann vollständig beschrieben, wenn er

- **alle Etappen eines Arbeitsprozesses** beschreibt
- Stellen für Entscheidungen benannt und die alternativen **Entscheidungsmöglichkeiten** enthält
- alle **relevanten Schnittstellen** benennt und
- die an den jeweiligen Etappen Verantwortlichen mit aufführt.

## Umsetzungsvorschlag      Schlüsselprozesse

### Zielvorgabe:

- Das Projekt hat seine Schlüsselprozesse identifiziert , sie schlüssig und vollständig beschrieben.

### Umsetzungsvorschlag:

- Identifizieren Sie die Schlüsselprozesse für ihre Arbeit.
- Nehmen Sie dafür die Checkliste 'Schlüsselprozesse' zur Hilfe.
- Machen Sie bei der Beschreibung von Umsetzungsnotwendigkeiten deutlich, **wie** das Leitbild in Strategie und Politik umgesetzt wird (EFQM 2).
- Nennen Sie die wichtigsten Schnittstellen zu internen und externen Partnern.
- Machen Sie Stellen für notwendige Entscheidungen deutlich.
- Heben Sie die besondere Bedeutung für die Kunden hervor.
- Beschreiben Sie, welche Informationen Sie ihrer Prozessplanung zugrunde legen.
- Prüfen Sie, ob es sich um relevante Informationen handelt. (EFQM 2)

### Mindestanforderung: Das Projekt

- hat mindestens einen (den zentralen) Schlüsselprozess benannt
- weiß, was Schnittstellen sind
- kann begründen, warum dieser Prozess für die Erfüllung der Kundenanforderungen von besonderer Bedeutung ist.

### Maximalanforderung:

- Das Projekt hat die zentralen Schlüsselprozesse vollständig beschrieben.
- Alle relevanten Schnittstellen sind enthalten.
- Die Beschreibung ergibt ein schlüssiges Bild für das Schnittstellenmanagement und die optimale Dienstleistungserbringung.
- Die Schlüsselprozesse sind nachvollziehbar schriftlich dokumentiert.

## Beispiel für einen Schlüsselprozess

denkbare Seite im Qualitätshandbuch

interne Angaben zur Systematisierung	
Arbeitsbereich	z.B. Serviceleistungen
Spezifizierung	z.B. Raumvergabe an Gruppen

Qualitätsziel Qualitätsmerkmal	Arbeitsschritt	Schnittstelle	Dokument
<i>möglichst viele Gruppen können Räume nutzen, Anfragen werden schnell beantwortet</i>	<b>1 Anfrage/ Bearbeitung der Anfrage</b>	<i>Zuständige für die Raumvergabe</i>  <i>Verantwortliche</i>	<i>Raumbuch</i>
<i>Entscheidung im Team im Konsens</i>	<b>2 Entscheidungsfindung im Projekt</b>	<i>Team</i>  <i>Verantwortliche</i>	<i>Infomaterial über Gruppe</i>
<i>Aktualität der Gruppeninformation Datenschutz</i>	<b>3 Erfassung der Information im Informationssystem</b>	<i>Fachbereich, zuständige Kontaktperson</i>	<i>Datenschutz- vereinbarung</i>
<i>Transparenz Verbindlichkeit Rückverfolgbarkeit Datenschutz</i>	<b>4 Vertragsabschluss, Vereinbarung des Nutzungsentgelts</b>	<i>Verwaltung, Buchhaltung</i>  <i>Verantwortliche</i>	<i>Vertrag Nutzungs- bedingungen, Entgelt- vereinbarung</i>
<i>Die Gruppen finden ihre Räume leicht und schnell, Vermeidung von Überschneidung</i>	<b>5 Raumnutzung</b>	<i>Zuständige Kollegin für die Raumpläne</i>  <i>Verantwortliche</i>	<i>wöchentlicher Raumplan</i>

## 4.2 Kundenpfade

Eine andere Möglichkeit, die Komplexität eines Projektes zu fassen, ist die Nachzeichnung sogenannter 'Kundenpfade'.

Hier wird die Auswahl für die Beschreibung und Definition von Merkmalen oder Standards entlang den Schritten geleistet, die die Nutzerinnen oder Nutzer in einem Projekt gehen:

Dies können z.B. sein:

*Wohnprojekt:*  
Erstkontakt  
Aufnahmegespräch  
Einführung in die Wohnsituation  
Einzelberatung  
Erstellung eines Hilfeplans  
Betreuung  
Auszug  
Nachbetreuung

*Bildungsangebot:*  
Information der Teilnehmerin  
Anmeldung zum Kurs  
Einführungsveranstaltung  
Unterricht  
Begleitung  
Prüfung  
Auswertung  
Vermittlung

Die Beschreibung einer Dienstleistung entlang eines Kundenpfads eignet sich außerdem sehr gut für das **Festhalten der methodischen Grundlagen**, die bei jedem Schritt erforderlich sind.

Neben der Definition von Merkmalen oder Standards gehört zu dieser Beschreibung immer

- die Festlegung von Verantwortlichen
- die Beschreibung angewandter Methoden
- die Festlegung notwendiger Dokumentationen

*Für eine annähernd vollständige Beschreibung des Projekts und der Qualitätsmerkmale ist die Kombination der drei Wege sinnvoll, da bei den Kundenpfaden z.B. die 'Hintergrund-Arbeitsbereiche' wie Organisation, Verwaltung und Evaluation u.U. zu kurz kommen oder weil es ausreichend ist, für jeden Leistungsbereich exemplarisch zentrale Schlüsselprozesse zu beschreiben. Im Grunde geht es auch nur darum, sichtbar zu machen, dass qualitätsorientierte Verfahren definiert und eingehalten werden. Das kann exemplarisch erfolgen. Selbst bei einer Zertifizierung muss nicht das ganze Projekt komplett beschrieben sein.*

## Umsetzungsvorschlag    Kundenpfad

### Zielvorgabe:

- Das Projekt kann die Qualität eines Dienstleistungsprozesses auch an Hand eines Kundenpfades beschreiben

### Umsetzungsvorschlag:

- Wählen Sie das Beispiel einer Person aus, die als exemplarische/r Nutzer/in das Angebot Ihrer Einrichtung vollständig nutzt.
- Beschreiben Sie die Etappen, die die Person durch Ihr Projekt geht, welche Hilfe sie erfährt usw..
- Beschreiben Sie, wie der Person geholfen wird (Umsetzung, Methode).
- Nennen Sie gegebenenfalls die Standards.

### Mindestanforderung:

- Das Projekt hat mindestens einen Prozess in Form eines Kundenpfades mit seinen einzelnen Etappen aufgelistet.

### Maximalanforderung:

- Das Projekt hat alle relevanten Kundenpfade vollständig beschrieben.
- Der Prozess ist vollständig, einschließlich der angewandten Methoden und Standards beschrieben.

## kontinuierliche Verbesserung durch

# 5 Schwachstellenanalyse

TQM 7, EFQM 5

Jedes Projekt, das seine Arbeit reflektiert weiß, dass selbst beim besten Willen und der kompetentesten professionellen Leistung Unzulänglichkeiten und Probleme zum Alltag gehören. Neben gelegentlich vorkommenden subjektiven Schwächen oder punktuellen Fehlleistungen (z.B. in Überforderungssituationen) gibt es in der Regel in jedem Projekt strukturelle Schwachstellen, die meist allen bekannt sind, unter denen unter Umständen auch 'gelitten' wird, deren Lösung aber oft lange vor sich hergeschoben wird.

Es gehört zum Bestandteil der Entwicklung eines Qualitätsmanagements, sich Wege zu überlegen, wie man sich systematisch diesen Schwachstellen zuwenden kann; mit dem Ziel natürlich, Möglichkeiten der Abhilfe zu finden und auf Dauer an der Reduktion von Schwachstellen zu arbeiten.

Es geht also darum, ein - im Projekt selbstentwickeltes - Verfahren zu finden, mit dem bewusster, kontinuierlicher und verbindlicher auf solche Problemzonen geschaut wird. Ein Verfahren, das jenseits der Routine, ohne großen Aufwand durch externe Beratung einen Freiraum schafft für einen 'Blick von außen'.

Qualitätssicherung als Prozess verstanden, dient der ständigen Vermeidung von Fehlern und der kontinuierlichen Verbesserung der Arbeit.

Voraussetzung dafür ist das Wissen über mögliche Fehlerquellen und ein systematisches Vorgehen beim Umgang mit möglichen Problemen.

Es ist besser, Fehler bei der Herstellung eines Produktes von vornherein zu vermeiden, als sie nachträglich zu beseitigen.

*Fußnote: Kein noch so gutes Qualitätsmanagement kann die perfekte Institution gewährleisten. Darum geht es auch nicht. Im Gegenteil, nach den Erfahrungen des ersten 'Durch}aufs' dieses Weges ist es auch wichtig, eine Lanze für das allzu Menschliche zu brechen, für die Möglichkeit, etwas zu vergessen, einmal von definierten Wegen abzuweichen, spontane Regelungen gelten zu lassen, das Nichtperfekte zu akzeptieren, vor allem aber für die Fähigkeit, mit dem faktisch Möglichen leben zu können.*



## 5.1 Schnittstellen

Schnittstellen sind Schwachstellen. Den Schwachstellen gilt daher das besondere Augenmerk der verbindlichen Qualitätsverbesserung.

Der Fokus 'Schnittstellen' ist außerdem **eine** mögliche Herangehensweise beim Entwickeln und Festlegen von Qualitätserfordernissen.

Qualitätsentwicklung kann z.B. bei der Analyse potentieller Fehlerquellen ansetzen.

- **Schnittstellen sind Übergänge in Arbeitsprozessen**
- **Schnittstellen sind notwendige Anlässe für Kooperation**
- **Schnittstellen sind Gelegenheiten für Übertragungsfehler**
- **Schnittstellen zu den Nutzerinnen sind von besonderer Bedeutung**

An Schnittstellen müssen Entscheidungen getroffen werden. Sie thematisieren daher in besonderer Weise Zuständigkeitsregelungen.

Die Benennung und Analyse von Schnittstellen als potentielle Schwachstellen ist Bestandteil der Beschreibung von Arbeitsabläufen, z.B. der Beschreibung von Schlüsselprozessen. Ebenso wie bei der Auswahl von Schlüsselprozessen ist es ratsam, ausgewählte Schnittstellen exemplarisch zu analysieren und dafür Fehlervermeidungsmöglichkeiten zu diskutieren, da eine vollständige Betrachtung aller internen und externen Knotenpunkte unrealistisch ist. Bei der Auswahl sollte also auch hier darauf geachtet werden, dass es **für den Arbeitsbereich und den Kundenkontakt relevante Übergänge** sind.

Komplexe Arbeitsabläufe sind besonders fehleranfällig. Der Blick sollte sich daher auf die Reduzierung von Komplexität richten.

- **Es gibt interne und externe Schnittstellen.**

Interne Schnittstellen sind Übergänge zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen innerhalb eines Projekts und sind daher unmittelbar beeinflussbar.

Externe Schnittstellen sind Übergänge zu Außenstehenden und bestimmt von den Kooperationserfordernissen der

- Kunden und Kundinnen
- fachlichen Partner
- Förderinstanzen
- Träger
- Lieferanten.

## Checkliste      Schnittstellenmanagement

Schnittstellen erfordern in besonderer Weise die Festlegung von Verpflichtungen und Verbindlichkeiten des Handelns:

- **Was muss hier getan werden, um Fehler zu vermeiden ?**

Dabei steht die Übermittlung von Informationen an einer Schnittstelle häufig im Mittelpunkt:, z.B.:

- Welche Information (Festlegung von Inhalt und Umfang) muss weitergegeben werden?
- Welche unterschiedlichen Informationen brauchen die beteiligten Partner:  
Berater/in, Team, Nutzerinnen, Buchhaltung, Evaluation usw. ?
- Wer gibt die Information weiter ? - Zuständigkeit
- Wer ist Empfänger der Information ?
- Welche Dokumentationsvorgaben gibt es oder sind notwendig ?

**Anforderungen an ein Schnittstellenmanagement können sein:**

- **Verbindlichkeit**
- **Nachvollziehbarkeit**
- **Freiheit von Fehlern**
- **Eindeutigkeit**

## Umsetzungsvorschlag    Schnittstellen

- Zielvorgabe:                      Das Projekt
- legt besonderen Wert auf die Vermeidung von Problemen oder Fehlern bei Arbeitsübergängen,
  - kann den Schlüsselprozessen die relevanten Schnittstellen zuordnen,
  - entwickelt durch klare Regelungen der Informationswege und der Verantwortlichkeiten ein funktionierendes 'Schnittstellenmanagement'.

- Umsetzungsvorschlag:
- Dokumentieren Sie alle (relevanten) Schnittstellen der beiden wichtigsten Schlüsselprozesse.
  - Nennen Sie die Personen oder Instanzen, die an diesen Schnittstellen für den Prozess verantwortlich sind.
  - Listen Sie die notwendigen Dokumente auf.

- Mindestanforderung:    Das Projekt
- weiss um die Bedeutung von Schnittstellen
  - hat gelernt, im Arbeitsalltag das Augenmerk auf die Fehlerquellen an Schnittstellen zu lenken
  - und kann Beispiele dafür nennen.

- Maximalanforderung:    Das Projekt
- hat eine nachvollziehbare Dokumentation von Arbeitsprozessen entwickelt, die die Schnittstellen und die Verantwortlichen eindeutig benennt.
  - Die Fehlervermeidung an Schnittstellen ist eindeutig geregelt.

# Arbeitshilfe Schnittstellenmanagement

Arbeitsprozess (Einzelleistung):

Arbeitsschritt	Qualitätsmerkmal	Schnittstelle	Dokument	Verantwortung
----------------	------------------	---------------	----------	---------------

Was passiert an dieser Stelle ?

Was ist gut ?  
Kundenanforderungen

Übergänge zu anderen Arbeitsbereichen und Partnern

Welche Unterlagen werden benötigt ?

Wer ist hier wie verantwortlich ?  
(Prozesseigentümer)

1				
2				
3				
4				

## 5.2 Qualitätszirkel

Eine der bekanntesten Möglichkeiten, kontinuierliche Verbesserung zu betreiben, ist die Durchführung von Qualitätszirkeln, Qualitätsgruppen oder Qualitätskreisen. Es ist egal wie sie heißen, die Begriffe meinen das Gleiche.

Qualitätszirkel sind themenzentrierte Gruppen, in denen nach Lösungen für vorher definierte Probleme gesucht wird. Jedes Team kann ein Qualitätszirkel sein, ebenso wie ein projektübergreifender Arbeitskreis.

**Merkmale von Qualitätszirkeln** (vor allem in größeren Einrichtungen) sind:

(zitiert in Anlehnung an: Bungard/Wolter/Wiendieck 1986, aus: 'Das Gold in den Köpfen - Ein Projekt der AWO zur Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung, Hrsg. Landesinstitut für Schule und Weiterbildung, Soest 1997, Seite 18 f)

- Bei Qualitätszirkeln handelt es sich um Gesprächsgruppen von ca. 5 - 10 Mitarbeiter/innen (oft ohne die Leitung, aus unteren Hierarchieebenen).
- Sie stammen in der Regel aus einem Arbeitsbereich.
- Sie versuchen, regelmäßig arbeitsbezogene Probleme im weitesten Sinne zu besprechen und möglichst eigenverantwortlich zu lösen.
- Die Gruppe wählt sich ihre Themen selbst aus, sie werden i.d.R. nicht von 'oben' vorgegeben.
- Die Gruppe hat im Idealfall eine/n Moderator/in.
- Thematisch geht es z.B. um die 'Produktqualität', um Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsabläufe (Prozessqualität) oder die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten.
- Die Zirkel finden in der Arbeitszeit statt. Dauer: 1-2 Stunden.
- Qualitätszirkel sind freiwillig.
- Die Sitzungen werden dokumentiert.

**Nutzen von Qualitätszirkeln:**

- Qualitätsentwicklung soll von denen mit geleistet werden, die die konkrete Arbeit leisten.
- Mit Qualitätszirkeln sollen kreative Problemlösungspotentiale erschlossen werden.
- Sie sollen durch ihre Hervorhebung aus anderen Formen der Zusammenarbeit die Routine durchbrechen und gerade die vielen 'kleinen' Fehlermöglichkeiten ausfindig machen.
- Qualitätszirkel fördern das Problembewusstsein.
- Qualitätszirkel tragen zur Entwicklung einer 'Qualitätskultur' im Projekt bei.
- Die regelmäßige Besprechung von Problemen in Kleingruppen verbessert die Abstimmung und den Ablauf von Arbeitsprozessen.

# Checkliste Qualitätszirkel

Vorschlag für ein denkbares Vorgehen in einem problemzentrierten Qualitätszirkel:

## **1 Problem-Sammlung**

- offene Sammlung von Problemen zu einem vorher festgelegten Thema

## **2 Problem-Auswahl**

unter dem Gesichtspunkt

- ist die Lösung für die NutzerInnen bedeutsam (Kundenperspektive)
- die Lösung liegt im eigenen Handlungsspielraum
- es liegen genügend Daten dazu vor, die die Bedeutung des Problems nachweisen (keine Ablenkungsthemen)

## **3 Problem-Analyse**

- offene Sammlung von Ursachen und Gründen
- Strukturierung des Problems nach Einflussfaktoren
- Entscheidung darüber, welcher Teil des Problems gelöst werden soll

## **4 Problem-Lösung**

- Phase der kreativen und unzensierten Lösungsvorschläge  
(Quantität vor Qualität)  
erst danach
- Strukturierung und Bewertung im Hinblick auf ihre Verwendbarkeit

## **5 Dokumentation**

## Umsetzungsvorschlag      Qualitätszirkel

Zielvorgabe:

- Das Projekt kennt die Methode zur Durchführung eines Qualitätszirkels.
- Qualitätszirkel gehören zum Repertoire des Qualitätsmanagements der Projekte.

Umsetzungsvorschlag:

- Führen Sie in Ihrem Projekt einen oder mehrere Qualitätszirkel durch.
- Dokumentieren Sie die Sitzung(en).
- Versuchen Sie außerdem, dieses Verfahren in einer Kurzform als Brainstorming durchzuführen, indem Sie für jeden der drei Schritte nur fünf Minuten ansetzen:
  - Problemsammlung
  - Problemanalyse / Sammlung von Ursachen
  - Sammlung von Lösungsmöglichkeiten.
- Diskutieren Sie danach die Möglichkeit zur Umsetzung der Lösungsmöglichkeiten ausführlicher.
- Vergleichen Sie die Ergebnisse einer regulären Teamsitzung mit diesem Verfahren.

Mindestanforderung: Das Projekt

- hat einen oder mehrere Qualitätszirkel durchgeführt
- kann das Vorgehen von anderen Teamsitzungen oder Arbeitsbesprechungen unterscheiden.

Maximalanforderung: Das Projekt

- hat eine Kultur der Qualitätsentwicklung etabliert, deren selbstverständlicher Bestandteil Qualitätszirkel sind.

## 5.3 Fehlervermeidung

### Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse - FMEA

TQM 7

Wenn es ein Ziel der Qualitätssicherung ist, Fehler und Probleme im Arbeitsablauf zu vermeiden, dann sind Fehler und die Möglichkeit, ihre Entstehung zu vermeiden, ein Fokus für Qualitätsentwicklung.

Eine - im Qualitätsdiskurs - häufig genannte Methode ist die Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse- FMEA. Sie richtet den Blick auf potentielle Fehler und bildet die Grundlage für die **Entwicklung von Qualitätskriterien aus der Vermeidung möglicher Fehler.**

Die methodische Krücke ist, sich bei der Beschreibung eines Dienstleistungsprozesse alle denkbaren und möglichen 'Katastrophen' v o r z u s t e l l e n.

- Was ist in einer bestimmten Situation der potentiell größte Fehler ?
- Was ist das Schlimmste, das den Kunden passieren kann ?
- Was würde unserem fachlichen Anspruch schaden ?
- Wie wirkt sich der Fehler auf das Qualitätsziel aus ?
- Welche Wirkung hat er auf den nächsten Arbeitsschritt ?

Es wird angenommen, dass jede Wirkung mindestens zwei Ursachen hat. Die Ursachen sind so genau anzugeben, dass für alle Ursachen 'Vermeidungs'maßnahmen bestimmt werden können. (Zitiert nach: Bobzien/Stark/Straus: Qualitätsmanagement, Bobingen 1996, S. 100f)

Der Blick auf die potentiellen Fehler und die notwendige Fehlervermeidung verschiebt also die

#### **Perspektive auf den Zusammenhang von Ursache und Wirkung.**

Qualitätsmanagement ist hier also Ursachenvermeidungspolitik. Auch das ist *eine mögliche* Herangehensweise bei der Entwicklung eines Konzepts projektinterner Qualitätssicherung.



## Umsetzungsvorschlag Fehlervermeidung

Zielvorgabe:

Das Projekt

- kennt die Methode der Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse;
- Der Blick auf die Fehlervermeidung gehört zum Repertoire des projektinternen Qualitätsmanagements.

Umsetzungsvorschlag:

- Wählen Sie ein Arbeitsvorhaben aus, das eine mittlere Komplexität hat.
- Zerlegen Sie den Arbeitsprozess in seine wichtigsten Einzelschritte.
- Überlegen Sie, welche *größtmöglichen Fehler* bei jedem Schritt vorkommen *könnten*.
- Überlegen Sie dabei, wie viele Wirkungen eine Ursache und umgekehrt wie viele Ursachen eine Wirkung haben kann.
- Überlegen Sie, welche Maßnahmen Sie ergreifen müssen, um die potentiellen Fehler bei ihren Ursachen zu vermeiden.
- Beziehen Sie in Ihre Überlegungen alle die Probleme mit ein, die schon in der Vergangenheit bei diesem Arbeitsprozess vorgekommen sind.

Mindestanforderung: Das Projekt

- kennt die Methode FMEA;
- hat die Methode an einem exemplarischen Arbeitsprozess ausprobiert.

Maximalanforderung: Das Projekt

- hat die systematische Fehlervermeidung zum Bestandteil seines Qualitätsmanagements gemacht.

Auf dem Weg zur

## 6 Ergebnisqualität

### 6.1 Methodischer Zwischenschritt: Indikatoren für die Zielerreichung

#### Umsetzungsvorschlag Zielerreichung

entspricht TQM 4, EFQM 5 und EFQM 9

Bei dem Versuch, die Frage zu beantworten 'Wie machen wir unsere Arbeit gut und was kommt dabei heraus ?' ist es hilfreich, immer wieder die gleichen Wege zu gehen. Nämlich

- zunächst das Ziel zu bestimmen,
- dann zu fragen, welche Umsetzungsnotwendigkeiten dafür bestehen
- und schließlich sich zu überlegen, woran man erkennt, dass das Ziel erreicht ist.

Die Beschreibung von Umsetzungsnotwendigkeiten in der Kombination mit der Reflexion der Zielerreichung ist ein möglicher Weg zur Ergebnisqualität.

Zielvorgabe:

- Für jede Einzelleistung aus der Leistungsbeschreibung sind mindestens zwei Ziele definiert,
- Aus den Zielen wurden notwendige Umsetzungsschritte formuliert (siehe Schritt 4 Beschreibung der Dienstleistung)
- Das Projekt kann Indikatoren benennen, an denen die Zielerreichung erkannt wird.

Umsetzungsvorschlag:

- Nennen Sie zu (mindestens) zwei Zielen für Einzelleistungen die erforderlichen Umsetzungsschritte (EFQM 5)
- Nennen Sie sowohl für das Gesamtziel als auch für zwei Einzelziele Indikatoren, die Auskunft darüber geben, ob das Ziel erreicht ist (EFQM 9)

Mindestanforderung: Das Projekt

- hat begonnen, einzelne Indikatoren benennen.

Maximalanforderung: Das Projekt

- hat aus den Zielen schlüssige und umfassend begründete Handlungskonzepte abgeleitet.

## Arbeitshilfe      Zielerreichung

Nennung des Gesamtziels des Projekts:

<b>Einzelleistung</b>	<b>Ziel</b>	<b>Bewertungskriterien</b>	<b>Dokumentation</b>
	Beschreibung des Zustandes, der nach erfolgreicher Arbeit erreicht ist  <b>Was will das Projekt erreichen?</b>	Indikatoren  <b>Woran ist zu erkennen, dass das Ziel erreicht ist ?</b>	<b>Wie wird das Ergebnis sichtbar und öffentlich gemacht ?</b>

## 6.2 Kundenorientierte Ergebnisse

EFQM 6, TQM 3, TQM 6

Nach dem ‚EFQM Exzellenz Modell‘ der European Foundation for Quality Management gehört die Zufriedenheit der Kunden und Kundinnen zu den Ergebniskriterien (EFQM 6).

In Anlehnung an die Selbstbewertungsfragen des EFQM-Modells kann hierzu beschrieben werden:

### Checkliste Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit

- Haben Sie sich darüber verständigt, wer die ‚Kunden‘ als die Empfänger bzw. Nutznießer Ihrer Tätigkeit sind ? **(wer sind unsere Kunden ?)**
- Woher wissen Sie, welche Bedürfnisse, Hilfebedarfe, Erwartungen und Anforderungen die Nutzer und Nutzerinnen Ihrer Einrichtung haben ?  
**(was brauchen die Kunden ?)**
- Woher wissen Sie, wie die Nutzer und Nutzerinnen Ihre Arbeit, bzw. die Qualität Ihrer Arbeit beurteilen ? **(Nutzer/innen-Befragung)**
- Welche Ansätze oder Verfahren haben Sie entwickelt, um die Zufriedenheit Ihrer Kunden zu dokumentieren ? Gibt es Messgrößen für ‚Zufriedenheit‘ ?  
**(Methoden, Indikatoren)**
- Wissen Sie, was Ihren Kunden nicht gefällt und welche Kritik sie an Ihren Angeboten oder Arbeitsweisen haben ? **(Beschwerden als ‚Schatz‘ )**
- Wie gehen Sie mit den Änderungswünschen und Beschwerden um, die an Sie herangetragen werden ? **(Beschwerdemanagement)**
- Wie öffentlich ist Ihre Bereitschaft, Kritik aufzunehmen und zu berücksichtigen ?  
**(Transparenz und Verbindlichkeit)**

## 6.3 Mitarbeiter/innenorientierte Ergebnisse

EFQM 3, EFQM 7

Nach dem ‚EFQM Exzellenz Modell‘ der European Foundation for Quality Management gehört die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen zu den Ergebniskriterien (EFQM 7).

Es liegt in der Verantwortung der Leitung dafür zu sorgen.

In Anlehnung an die Selbstbewertungsfragen des EFQM-Modells kann hierzu beschrieben werden:

### Checkliste Mitarbeiter/innen-Orientierung und Mitarbeiter/innen-Zufriedenheit

- Was unternimmt die Leitung des Projekts dafür, die Motivation und Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern ?
- Woher wissen Sie im Projekt, wie zufrieden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, ob sie sich ausreichend anerkannt fühlen ?
- Wie sind die Entscheidungs- und Partizipationsmöglichkeiten im Projekt geregelt ?
- Haben Sie sich darüber verständigt, ob die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Zeit und in Zukunft ausreichend eingesetzt werden?

## 6.4. Gesellschaftliche Verantwortung und Geschäftsergebnisse

EFQM 8, EFQM 9

Im ‚EFQM Exzellenz Modell‘ gibt es schließlich noch die Ergebniskategorien:

**Gesellschaftsbezogene Ergebnisse** (EFQM 8)

sowie **Ergebnisse der Schlüsselprozesse** (Leistungsindikatoren) (EFQM 9).

Beim Kriterium **Gesellschaftliche Ergebnisse** ist zu beschreiben, welchen Beitrag die Arbeit des Trägers zum Gemeinwesen leistet. Hier geht es um Ergebnisse der Projektstätigkeit, die über den Kernauftrag hinausgehen. Denn zur Qualität eines Projektes gehört auch, ob es

- sich umweltgerecht verhält
- Frauengleichstellung aktiv und vorbildlich betreibt
- Behinderte beispielhaft in den Arbeitsprozess integriert
- zur gesellschaftlichen Anerkennung von ausgegrenzten Gruppen beiträgt
- in der Gemeinschaft eine besondere Reputation hat
- als Sponsor für die Kultur auftritt
- zum sozialen Dialog beiträgt usw..

Die Ergebnisse der Schlüsselprozesse sind hingegen die Wirkungen und Erfolge im eigentlichen Auftragsbereich.

Hier gilt es insbesondere zu überlegen, wie die Ergebnisse dokumentiert, sichtbar und öffentlich gemacht werden – Nennung der Indikatoren.

## Umsetzungsvorschlag      Ergebnisse

Zielvorgabe:

Das Projekt

- ist in der Lage, die Ergebnisse der Arbeit transparent zu machen,
- kann die Orientierung an den Bedürfnissen und Erfordernissen der Kunden und der Mitarbeiter/innen, durch geeignete Dokumentationen belegen,
- hat ein gutes Image.

Umsetzungsvorschlag:

- Überlegen Sie, welches die Ergebnisse Ihrer Arbeit sind.
- Greifen Sie auf die Indikatoren für die Zielerreichung zurück.
- Klären Sie, welche Dokumente (evt. Dokumentationsraster) Sie für eine plausible Veröffentlichung Ihrer Ergebnisse brauchen.

Woher wissen Sie, dass die Kunden zufrieden sind ?

- Klären Sie, ob das Projekt ausreichend darüber weiß, welche Kritik die Kunden an der Arbeit haben.
- Klären Sie, welche Unterstützung die Mitarbeiter/innen brauchen, um ihre Arbeit erfolgreich zu machen.
- Beschreiben Sie, woher Sie wissen, dass die Mitarbeiter/innen zufrieden sind.

Mindestanforderung: Das Projekt

- hat ein Dokumentationsraster für die Darstellung der Arbeitsergebnisse,
- führt Kundenbefragung durch,
- bemüht sich um die Motivation der Mitarbeiter/innen und kann beschreiben, was es dafür tut.

Maximalanforderung: Das Projekt

- hat eine transparentes und öffentliches Beschwerdemanagement,
- veröffentlicht seine Ergebnisse aktiv und offensiv, weil es stolz auf sie ist,
- hat Förderpläne für Mitarbeiter/innen, ermöglicht angemessene Fortbildung und räumt den Mitarbeiter/innen ausreichende Partizipationsmöglichkeiten und fachliche Autonomie ein.

## 7 Evaluation

Evaluation heißt: **auswerten , bewerten**

In der Regel wird auf der Grundlage systematisch erhobener Informationen - schriftlich - Bilanz gezogen. Sie dient der Effizienz- und Erfolgskontrolle oder der Überprüfung der Eignung eines Modells bzw. der Zielerfüllung.

- **Evaluation bedeutet also : die Sammlung, Analyse und Interpretation von Informationen z.B. über den Bedarf, die Umsetzung und die Wirkung von Maßnahmen.**
- **Evaluation im Rahmen der Qualitätssicherung meint definierte Prozesse, die solche Bewertungen kontinuierlich umsetzen, dokumentieren, Veränderungsnotwendigkeiten systematisch berücksichtigen mit dem Ziel der kontinuierlichen Verbesserung**

Evaluation ist immer ziel- und zweckorientiert. Evaluation bedient sich unterschiedlichster Methoden (z.B. der empirischen Sozialforschung), deren Auswahl wiederum von der gewählten Schwerpunktsetzung abhängt.

Im Rahmen der Qualitätssicherung für kleine freie Träger kann Evaluation vor allem die Grundlage sein für:

- **die Selbstvergewisserung über die Angemessenheit der eigenen Arbeit**
- **selbstorganisierte Weiterentwicklung der Projektarbeit**
- **Institutionalisierung professioneller Selbstreflexion**

### 7.1 Evaluationsziele

Evaluation kann sehr unterschiedliche Ziele haben:

#### 1 Kontrolle über geleistete Arbeit und Zielerreichung- **Erfolgskontrolle**

Bezugspunkte für Erfolgskontrolle können Effektivität und Effizienz der Arbeit sein. Der Bezug auf Effektivität klärt, ob die Ziele, die sich ein Projekt vorgenommen hat, auch erreicht werden. Im Hinblick auf Effektivität kann z.B. die faktische Wirkung einer Maßnahme überprüft werden. Voraussetzung dafür ist, angemessene Indikatoren zu benennen und einzusetzen.

#### 2 Informationen über Bedingungen zur Weiterentwicklung - **Innovation**

Innovationsorientierte Evaluation bezieht sich auf sinnvolle und notwendige Veränderungen.

#### 3 Überprüfung und Entwicklung des beruflichen Handelns - **Qualifikation**

Sie zielt auf Bedingungen, Ressourcen und Leistungsfähigkeit der Organisation. 'Wie kann die Professionalität der sozialen Arbeit verbessert werden ?'

#### 4 Begründung und Rechtfertigung der eigenen Arbeit - **Legitimation**



## 7.2 Evaluationsformen und -ansätze

Entsprechend dieser unterschiedlichen Ziele gibt es auch eine Fülle unterschiedlicher Verfahren und Ansätze, mit denen Evaluation betrieben werden kann:

### 1 **Fremdevaluation**

Die Bewertung wird von außenstehenden Fachleuten durchgeführt. Sie kann selbst oder von Externen (Zuwendungsgeber oder Träger) in Auftrag gegeben worden sein.

Der Vorteil liegt in der Möglichkeit neutraler Außensicht, sie hat aber u.U. den Nachteil einer zu großen fachlichen Entfernung der Evaluatoren.

Sie ist in der Regel mit nicht unerheblichen Kosten verbunden und hat oft nur punktuellen Charakter.

### 2 **Kollegiale Beratung - Peer-Review-Verfahren**

Außenstehende, fachlich kompetente, dem Arbeitsfeld oder dem Projekt aber verbundene Personen werden beauftragt, 'einen Blick von außen' auf die eigene Arbeit zu werfen.

Evaluatoren aus dem fachlichen Umfeld bringen u.U. nicht genügend Abstand zum Projekt mit (trauen sich vielleicht nicht, die ganze 'Wahrheit' zu sagen), sind aber in der Regel wohlwollende Unterstützer/innen, die zur Motivation für den Gesamtprozess (der ja immer mit zusätzlichem Arbeitsaufwand verbunden ist) beitragen.

Die Kosten können evt. überschaubar gehalten werden, es entstehen aber evt. kollegiale Verpflichtungen, die belasten.

### 3 **Partizipative Evaluation**

Die Beteiligten des jeweiligen Arbeitsbereichs werden in die von Externen oder ausgewählten 'Internen' durchgeführte Bewertung mit einbezogen.

Hier ist die Chance für eine hohe Motivation und Praxisnähe der Durchführung gegeben, aber auch die Gefahr von 'Betriebsblindheit'.

### 4 **Selbstevaluation**

Selbstevaluation ist die Organisation eines Prozesses systematischer Selbstreflexion. Die Themen, Ziele und Methoden werden ausschließlich von den Beteiligten selbst bestimmt und umgesetzt. Sie ermöglicht die fachlich fundierte diskursive Interpretation im Rahmen der Projektarbeit.

Die Möglichkeit der Selbstorganisation ist kostengünstig, erlaubt eine in die Praxis eingebunden Organisation des Prozesses (lernende Organisation) und mobilisiert nur wenig internen Widerstand. Der Selbstevaluation fehlt aber u.U. die 'Außensicht'. Eine ausschließlich interne Evaluation erfordert ein hohes Maß an professioneller Rollenreflexion.

### 7.3 Bedingungen für (Selbst)evaluation

Die Umsetzung von selbstorganisierter kontinuierlicher Evaluation der Projektarbeit erfordert bestimmte Rahmenbedingungen:

- Alle Beteiligten (Team) müssen mit dem Prozess einverstanden sein und ihn mittragen.
- Das setzt ein konstruktives Klima im Team und die Möglichkeit zu solidarischer Kritik voraus.
- Die zeitlichen und materiellen Rahmenbedingungen müssen einen solchen Prozess erlauben (keine Überforderung).

Rahmenbedingungen für Evaluation sind allgemein:

- Akzeptanz und aktive Unterstützung der 'Leitung'
- Transparenz der Bewertungsziele und Auswertungsergebnisse.
- Die Möglichkeit der offenen und aktiven Einbeziehung der 'Betroffenen' muss gegeben sein.
- Klare und für die Arbeit bedeutsame Fragestellungen
- Schnelle Rückkoppelung
- Konsequenzen und Veränderungen aufgrund der Ergebnisse müssen partizipatorisch erfolgen.

Evaluation ist kein Selbstzweck. Dokumentation und Wirkungskontrolle müssen in einem angemessenen Verhältnis zu der zu leistenden Basisarbeit stehen.

### 7.4 Gegenstand der Evaluation

Soll die Arbeit eines Projektes bewertet werden muss zunächst eingegrenzt werden, was eigentlich evaluiert werden soll.

Es ist denkbar, das gesamte Projekt in den Blick der Bewertung zu rücken, in der Regel jedoch werden einzelne für die Arbeit zentrale Tätigkeitsbereiche ausgewählt, z.B. die Beratungspraxis, das Kursangebot oder die Angemessenheit der internen Organisationsstrukturen. Verschiedene Arbeitsbereiche bedingen dementsprechend wechselnde Fragestellungen. Diese unterschiedlichen Fragerichtungen erfordern dann auch verschiedene Erhebungsformen und Informationsgrundlagen.

Soll Selbstevaluation als selbstorganisierter Prozess der professionellen Reflexion konzipiert werden, liegt es nahe, die Themen und Gegenstände der Evaluation möglichst 'kleinteilig' entlang den Arbeitsanforderungen zu benennen und auf überschaubare Zeiträume zu verteilen.

## 7.5 Phasen der Evaluation

Evaluationsverfahren haben festgelegt Phasen (je nach methodischem Konzept sind diese natürlich verschieden, hier eine verallgemeinerte Version):

- 1 **Klärung der Rahmenbedingungen und Fragestellung**
  - Zieldefinition
  - Verständigung mit den Beteiligten
- 2 **Planung und Vorbereitung**
  - Konkretisierung der Fragestellung
  - Wahl der Methoden
  - Beauftragung der Evaluatoren oder Entscheidung über Selbstevaluation
- 3 **Durchführung**
  - Bestandsaufnahme
  - Erstellung und/ oder Auswertung angemessener Dokumentationen
- 4 **Auswertung**
  - Rückkopplung an die 'Akteure'
  - Bewertung der Ergebnisse
  - Planung von Veränderungen
- 5 **Dokumentation**

## 7.6 Methoden

Der Evaluation stehen nahezu alle Methoden der empirischen Sozialwissenschaft zur Verfügung. Die Entscheidung über die Wahl der Vorgehensweise wird sich in der Regel nach dem Gegenstand richten. Hier sollen nur einige wenige ausgewählte Beispiele genannt werden:

- **Befragungen / Interviews**  
(schriftlich oder mündlich, mit mehr oder weniger vorstrukturierten Fragekatalogen)
- **Auswertung und Analyse vorhandener Dokumentationen**  
(Statistiken, Beratungsprotokolle, Hilfepläne)
- **Hospitationen / Beobachtungen**  
Teilnahme an Beratungen oder Veranstaltungen, Aufzeichnung mit Video
- **Selbstbefragung / Zwiegespräch**
- **Gruppendiskussion**  
moderierte oder interne Diskurse mit Kollegen/innen oder Experten
- **Auswertungskonferenzen**
- **Audits - Verbesserungsgespräche**  
systematische strukturierte Überprüfung der Einhaltung definierter Qualitätskriterien
- **Vergleiche**  
von definierten Indikatoren für festgelegte Arbeitsbereiche zwischen themengleichen Einrichtungen (benchmarking)

## 7.7 Informationsgrundlagen für die Bewertung

Die Informationsquellen, auf die zurückgegriffen wird oder die erarbeitet werden müssen, sind ebenso verschieden. Es empfiehlt sich, bei der Evaluationsplanung zunächst zu schauen, welche Informationen bereits im Projekt vorhanden sind, welche Dokumentationen schon vorliegen. Informationsquellen für die Bewertung der Arbeit können z.B. sein:

Teamprotokolle, Teilnehmer/innen-Befragungen, Beratungsstatistiken, Betreuungspläne, Basisdokumentationen, aber auch Orte und Gegebenheiten der kommunikativen Reflexion wie: Teambesprechungen, Supervisionssitzungen, Gremien, wenn sie speziell mit diesem Ziel zusammenkommen.

## 7.8 Evaluation und Qualitätssicherung

Evaluation im Zusammenhang von Qualitätssicherung wird als Bestandteil kontinuierlicher Verbesserung und professioneller Reflexion gesehen. Sie ist daher *zunächst* ein rein interner Prozess. Selbstevaluation im Rahmen der Qualitätssicherung dient der Überprüfung von Handlungsabläufen, Arbeitsstrukturen und der **Optimierung des Möglichen**.

- Der Kontext Qualitätssicherung rückt vor allem die Nutzer/innen, bzw. **Kund/innen in eine zentrale Position**.
- Evaluationsvorhaben sind um so leichter umzusetzen, je klarer das Projekt **Ziele und Qualitätskriterien** bereits formuliert hat.

Sie bilden dann leicht die Vorlage für die Formulierung von Evaluationsfragen.

## 7.9 Evaluationsfragen

Eine Zusammenstellung von Evaluationsfragen ist ein wichtiger und einfacher Ausgangspunkt für Bewertungsvorhaben.

Pragmatisch schlagen wir folgende zentrale Fragestellungen für (Selbst)-Evaluation in Projekten vor:

- **Sind die Ziele des Projektes (einzelner Leistungsbereiche) erreicht ?**
- **Ist die Zielgruppe angemessen erreicht worden ?**
- **Wurden die Gütekriterien oder Arbeitsprinzipien eingehalten ?**
- **Sind die Rahmenbedingungen angemessen ?**

Hier wird sichtbar, wie hilfreich es ist, für die ersten beiden Fragen Indikatoren für die Zielerreichung zu überlegen.

Zahlreiche Einrichtungen in unterschiedlichen Fachbereichen haben im Rahmen der Qualitätssicherung

- **Checklisten mit Evaluationsfragen**

formuliert, die entweder entlang der Projektstruktur oder der Arbeitsprozesse formuliert sind.

(vgl. Qualitätssicherung und -entwicklung in Berliner Jugendbildungsstätten oder Leitlinien der Deutschen Gesellschaft für Suizidprävention zur Organisation von Krisenintervention)

## Umsetzungsvorschlag

## Evaluation

Zielvorgabe:

- Das Projekt betreibt kontinuierlich Evaluation im Sinne professioneller Selbstreflexion.

Umsetzungsvorschlag:

- Überlegen Sie, mit welchen Mitteln und Methoden das Projekt schon immer Selbstbewertung im Arbeitsalltag betrieben hat.
- Beschreiben Sie die Gegenstände der Reflexion und Bewertung.
- Beschreiben Sie Methoden der (Selbst)evaluation.
- Nennen Sie die Informationsgrundlagen, auf die Sie für eine Bewertung zurückgreifen.
- Formulieren Sie für einen überschaubaren Arbeitsbereich einen Katalog mit Evaluationsfragen.

Mindestanforderung: Das Projekt

- kann die Themen und Methoden der bereits stattfindenden projektinternen Bewertungen nennen

Maximalanforderung: Das Projekt

- betreibt systematisch in einem angemessenen Rahmen Evaluation und macht sie zum Bestandteil des Projektalltags und der Qualitätsentwicklung.

# Checkliste      Evaluation

## Evaluationsstandards für kleine Projekte

Für die Qualitätsentwicklung in Berliner Projekten lassen sich vor allem im Hinblick auf die Größe und Kapazität der Projekte folgende Standards formulieren:

- **Ressourcenorientiert**

Evaluation in Projekten muss dem (oft bescheidenen) Ressourcenrahmen entsprechen.

- **Evaluation als Organisationsentwicklung**

Evaluation als Selbstevaluation wird als interner Prozess organisiert, der berufliches Handeln im Sinne einer Organisationsentwicklung verbessern soll. Von einer kontinuierlichen rein quantitativen Dokumentation ist abzusehen.

- **Themen(bereichs)bezogene Evaluation**

Von einer alle Projekte übergreifenden Evaluation ist abzusehen, die der Vielfalt der Projekte nicht entspricht und zu falschen Verallgemeinerungen führen kann. Eine themen- und projektübergreifende vereinheitlichte Dokumentation kann nicht der Evaluation im Sinne professioneller Reflexion dienen.

- **Partizipative Evaluation**

Evaluation in Projekten muss die Teilnehmer/innen bzw. Nutzerinnen mit einbeziehen.

Zum Thema Evaluation und Dokumentation ist vor allem festzuhalten, dass die häufig zu beobachtende Neigung von 'Externen', die Vorgabe von summarischen Dokumentationsrastern für den Nachweis geleisteter Arbeit zunächst noch nichts mit Evaluation zu tun hat.

## 8 Dokumentation

EFQM 5, TQM 8

Zum Abschluss des Prozesses der Entwicklung eines Qualitätsmanagements sollte sich jedes Projekt der gegangenen Schritte vergewissern.

Qualitätsmanagement mündet in einer den Projekterfordernissen entsprechenden Dokumentation.

- **Dokumentation soll die Nachvollziehbarkeit gewährleisten:**

- der Verantwortlichkeiten / Zuständigkeiten
- der getroffenen projektinternen Vereinbarungen und Standards  
z.B. Arbeitsanweisungen, Hilfepläne, Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen, Nutzungsbedingungen, Verträge, Statistiken.
- der Wege innerhalb des Projekts (Umgang mit Dokumenten, Ablage)
- der Leistung und
- der geleisteten Schritte im Rahmen des Qualitätsmanagements.

Dokumentationszweck	Dokumentationsart	Gegenstand/Schwerpunkt:
<b>Nachweis</b>	z.B. Sachbericht	Rückblick Nachweis der Leistung
<b>Evaluation</b>	Dokumentationsraster	Erfolgskontrolle Reflexion Verbesserung Leistung
<b>Qualitätsmanagement</b>	Qualitätshandbuch	Prozesse Verbesserung

Anhand der Dokumentationen ist ein Soll-Ist-Vergleich möglich.

Es ist besonders wichtig zu klären, welche Art der Dokumentation für das Projekt

- angemessen und notwendig ist,
  - wann eine quantitative oder qualitative Beschreibung sinnvoll ist
  - und welche Informationen für welche Arbeitsprozesse unabdingbar sind.
- **Gerade Projekte und kleine freie Träger sollten nicht mehr als unbedingt notwendig dokumentieren, aber das Notwendige in jedem Fall.**

## Umsetzungsvorschlag      Dokumentation

### Zielvorgabe:

- Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Qualitätspolitik
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Arbeitsprozesse

### Umsetzungsvorschlag:

- Sammeln Sie, welche Konventionen schon jetzt schriftlich vorliegen und sortieren Sie diese dem Bereich Strukturqualität oder den Einzelleistungen (Prozessqualität) zu
- Fassen Sie die Vorlagen in einem Ordner zusammen (als Anfang für ein Qualitätshandbuch)
- Klären Sie, welche Informationen Sie für die optimale Erfüllung ihrer Dienstleistungen unbedingt brauchen.
- Klären Sie welche Informationen umfassend Aufschluss über Ihre erbrachte Leistung geben
- Halten Sie schriftlich fest, wie Sie in Zukunft für Qualität im Projekt sorgen wollen

### Mindestanforderung: Das Projekt

- hat damit begonnen, die vorhandenen Dokumentationen und projektinternen Regelungen zu sammeln
- hat ein Dokumentationsraster für den Nachweis der eigenen Leistung

### Maximalanforderung:

- Das Qualitätshandbuch ist vollständig und umfasst zu allen hier vorgeschlagenen Schritten übersichtliche Unterlagen, die dem Projekt den Arbeitsalltag erleichtern.
- Das Handbuch wird als projektinternes Arbeitsinstrument alltäglich genutzt (Akzeptanz und Angemessenheit)
- Das Handbuch wird ständig aktualisiert .
- Das Dokumentationsraster für die erbrachten Leistungen ist praktikabel und vermeidet unnötige Zusatzarbeit.
- Die projektinternen Dokumentationen ermöglichen eine Selbstevaluation.



## Anregungen für die Selbstbewertung

Sie können mit den vorgeschlagenen Umsetzungsschritten an Hand der Zielvorgabe, der Minimal- und der Maximalanforderungen klären, an welchem Punkt der Qualitätsentwicklung sich Ihr Projekt befindet.

Wenn Sie wollen, können Sie beispielsweise für jeden Umsetzungsschritt zehn Punkte ansetzen, für die Minimalanforderung einen Punkt und für die Maximalanforderung zehn Punkte. Wem eine solche bewertungsorientierte Einschätzung liegt, diejenigen können z.B. am Anfang des Prozesses eine solche Selbstbewertung vornehmen. Nach einem definierten Zeitpunkt (z.B. nach einem Jahr) und der Umsetzung erster Qualitätsschritte kann man die Selbstbewertung nochmals vornehmen.

**Man kann auch für jede Zielvorgabe die Einschätzung vornehmen:**

**wir haben begonnen, uns damit zu beschäftigen (A)**

**wir haben erste Erfahrung bei der Umsetzung (B)**

**wir sind schon ein gutes Stück vorangekommen (C)**

**wir können beachtliche Teile des Prozesses veröffentlichen (D)**

Diese Selbstbewertung ist kein notwendiger Schritt, sondern lediglich eine Krücke dafür, den Entwicklungsprozess und unter Umständen einen Fortschritt im Prozess zu fassen. Sollte die Qualitätsentwicklung z.B. in einem Fachbereich als gemeinsame Vorgabe beschlossen werden, dann kann dieses Raster dazu dienen festzulegen, zu welchen Umsetzungsschritten innerhalb eines definierten Zeitraums mindestens eine der Kategorien A - D erreicht sein sollte.

Für kleine freie Träger können niemals die Maximalanforderungen gelten.

Die Erfahrung bei der Umsetzung dieser Schritte mit Berliner Projekten und kleinen freien Trägern hat gezeigt, dass dafür sehr viel Zeit erforderlich ist. Wenn der Prozess als Diskurs zur Selbstreflexion konzipiert ist, dann muss den Projekten ausreichend Zeit gelassen werden. Es geht in keinem Fall darum, jemals alle Maximalforderungen zu erfüllen, sondern vielmehr darum, den Leitfaden als methodische Anregung und Hilfestellung für ein eigenes Konzept zu verwenden.

Es ist selbstverständlich, dass auch ganz andere Wege zur Qualität beschritten werden können. Dies sind lediglich Vorschläge, die die gängigen Begriffe und Verfahren aufgreifen.

**Abschließend muss hervorgehoben werden, dass dieser Prozess nicht ohne eine angemessene begleitende Fortbildung möglich ist. Das gilt insbesondere für kleine freie Träger. Die Berliner Erfahrungen belegen außerdem, dass eine begleitende Projektberatungen durch kompetente Qualitätsberater/innen oder Organisationsberater/innen sinnvoll ist, um Überforderungen zu vermeiden.**

# ANHANG

## Denkbare Wege und Verfahren der Qualitätsdebatte:

Die DIN-ISO-Normenreihe (Qualitätskreis) und die Philosophie des Total Quality Managements TQM sehen (verkürzt) folgende Schritte vor:

- TQM 1    **Verständigung über Qualitätspolitik**  
Konsens und Motivation als Voraussetzung  
Benennung der Verantwortlichkeiten (Leitungsaufgabe)  
Sicherstellung der materiellen Voraussetzungen
  - TQM 2    Definition oder Bestätigung des **Projektziels**  
Formulierung von Leitbildern, Visionen und Grundsätzen
  - TQM 3    **Klärung von Bedarf und Marktlage** (Marketingprozess)  
Nutzerbedürfnisse, gesetzliche und sozialpolitische Vorgaben klären
  - TQM 4    **Prozess** der Entwicklung bzw. Beschreibung  
**der konkreten Dienstleistung(en)** (Design der Dienstleistung)
    - 4.1    **Beschreibung der Arbeitsbereiche und Tätigkeiten**  
Schwerpunktsetzung auf qualitätsrelevante Tätigkeiten und immer unter Berücksichtigung der Schnittstellen zum Kunden (Schlüsselprozesse)
    - 4.2    **Nennung von Qualitätsmerkmalen dafür**
    - 4.3    **Klärung der Umsetzung (das 'Wie')**  
Verantwortlichkeit, Rahmenbedingungen und Voraussetzungen
  - TQM 5    **Dokumentation**
    - 5.1    Festhalten der Umsetzungserfordernisse in einem '**Pflichtenheft**'
    - 5.2    zu den Arbeitsinhalten: Dokumentation der Ergebnisse
  - TQM 6    Regelung des **Feedbacks** (Rückmeldung)  
z.B. Nutzerbefragungen, Beschwerdemanagement
  - TQM 7    **Schwachstellen** und Fehler erkennen und beseitigen  
immer entlang besonderer Schnittstellen zum Kunden / Nutzer
  - TQM 8    Festlegung all dieser Schritte in einem **Handbuch**  
einschließlich der Schritte, die die Überprüfung der Einhaltung dieses Weges und der definierten Qualitätsziele überwachen
- = (Definition der) Qualitätspolitik**

## Leitfaden Qualitätsentwicklung für Projekte und kleine freie Träger

Die DIN-ISO-Normenreihe 9000ff für Dienstleistung schlägt vor, Qualität entlang von zwanzig Elementen zu formulieren, die hier nur der Vollständigkeit halber an einem Projektbeispiel genannt werden:

Und ihre mögliche	<b>Qualitätselement</b> <i>Übertragung am Beispiel eines sozialen Projektes</i>	Zuordnung im Qualitätssicherungssystem und im Handbuch
<b>1</b>	<b>Verantwortung der obersten Leitung</b> <i>Festlegung der Verantwortung</i>	Definition der Qualitätspolitik Führung
<b>2</b>	<b>Qualitätsmanagementsystem</b>	Strategie und Politik Handbuch
<b>3</b>	<b>Vertragsprüfung</b> <i>Nachweis der erbrachten Leistung Vertragsregelungen</i>	Dokumentationen Verwendungsnachweis, Statistik Veröffentlichungen Vorlagen für Verträge
<b>4</b>	<b>Designlenkung</b> <i>Beschreibung der Leistungen</i>	Beschreibung der Arbeitsbereiche und ihrer Spezifikationen
<b>5</b>	<b>Lenkung der Dokumente und Daten</b> <i>Umgang mit Informationen</i>	Büroorganisation Geschäftsverteilung, Ablage Dokumentation
<b>6</b>	<b>Beschaffung</b> <i>Umgang mit Lieferanten</i>	Information und Vermittlung Wartung und Reparatur
<b>7</b>	<b>Lenkung der vom Kunden (Auftraggeber) bereitgestellten Produkte</b> <i>Umgang mit Werten der NutzerInnen</i>	Einhaltung des Datenschutzes Kautionen Inventarliste
<b>8</b>	<b>Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit von Produkten</b> <i>Zuständigkeitsregelungen</i>	Zuständigkeitsregelungen Geschäftsverteilungsplan Dokumentation
<b>9</b>	<b>Prozesslenkung</b> <i>Definition und Einhaltung von Schlüsselprozessen</i>	Checklisten
<b>10</b> <b>11</b> <b>12</b>	<b>Prüfungen</b> <b>Prüfmittelüberwachung</b> <b>Prüfstatus</b> <i>Gewährleistung der Einhaltung im Projekt vereinbarter Konventionen</i>	Arbeitsorganisation Checklisten Klausuren Qualitätszirkel Dokumentation
<b>13</b> <b>14</b>	<b>Lenkung fehlerhafter Produkte</b> <b>Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen</b> <i>Umgang mit Problemen und Fehlern</i>	Zuständigkeitsregelung Geschäftsverteilungsplan Team Qualitätszirkel, FEMA
<b>15</b>	<b>Handhabung, Lagerung,</b> <i>Was findet man wo im Projekt Versand</i>	Büroorganisation Standorte und Ablage Inventarlisten
<b>16</b>	<b>Lenkung von Qualitätsaufzeichnungen</b> <i>Pflege des Qualitätshandbuchs</i>	Qualitätspolitik Dokumentation
<b>17</b>	<b>Interne Audits</b> <i>Weiterentwicklung der Qualität im Projekt</i>	Team, Klausuren
<b>18</b>	<b>Schulung</b>	Mitarbeiter/innen-Orientierung
<b>19</b>	<b>Wartung</b>	Büro- und Projektorganisation
<b>20</b>	<b>Statistik, Dokumentation</b>	Dokumentationssysteme

Geht man vom **Europäischen Exzellenz-Modell** der European Foundation for Quality Management (**EFQM**) aus, dann sollte das Qualitätskonzept zu folgenden neuen Kriterien Umsetzungswege beschreiben können:

EFQM	1	<b>Führung</b> (Leitung / Verantwortung)	entspricht: TQM 1
EFQM	2	<b>Politik und Strategie</b> (Leitbilder / Ziele)	entspricht: TQM 2
EFQM	3	<b>Mitarbeiter/innen (orientierung)</b>	
EFQM	4	Partnerschaften und <b>Ressourcen</b>	entspricht: TQM 1
EFQM	5	<b>Prozesse</b> (insbesondere Schlüsselprozesse)	entspricht: TQM 4-7

Diese Kriterien befassen sich damit, *wie* das Projekt diesbezüglich vorgeht  
(Diese Kriterien nennt das EFQM-Modell 'Befähiger-Kriterien')

EFQM	6	<b>Kundenorientierung</b>	entspricht: TQM 3
EFQM	7	<b>Mitarbeiter/innen-Orientierung</b>	
EFQM	8	<b>Gesellschaftsbezogene Ergebnisse</b> (Wirkung jenseits des Kernauftrags)	
EFQM	9	<b>Ergebnisse der Schlüsselprozesse</b>	

Diese Kriterien beschreiben, *was* das Projekt bezogen auf diese Punkte erreicht hat.

## Qualitätsmanagement und Evaluation

Eine Auswahl an **Literatur**, die bei der Erarbeitung verwendet wurde

Monika Bobzin, Wolfgang Stark, Florian Straus

### Qualitätsmanagement

Reihe: Schwerpunkt Management im Verlag Dr. Jürgen Sandmann  
Bobingen 1996 (ISDN 3-929221-34-9)

Marianne Meinxold

### Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit

Lambertus Verlag, Freiburg 1996 (ISDN 3-7841-0872-5)

Maja Heiner (Hrsg.)

### Selbstevaluation in der sozialen Arbeit

Lambertus Verlag, Freiburg 1988 (ISDN 3-7841-0389-89)

Maja Heines (Hrsg.)

### Qualitätssicherung durch Evaluation

Lambertus Verlag, Freiburg 1996 (ISDN 3-7841-0892-X)

Wolfgang Stark

### Empowerment

### Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis

Lambertus Verlag, Freiburg 1996 (ISDN 3-7841-0850-4)

European Foundation für Quality Management

### Die Leistung steigern mit dem EFQM-Modell für Business Excellence

Brüssel 1998

Jens Hennings

### Die Ent-Wicklung eines Firmenleitbildes in 7 Schritten

TZI + Wirtschaft, Band 3, 1996, S. 94-105

Jürgen P. Bläsing, Gerald Friedrich (Hrsg.)

### Impulse für Qualität und Menschlichkeit

### Qualitätsmanagement im Gesundheits- und Sozialwesen

TQM-Verlag, Ulm 1997

Uwe Reuter (Hrsg.)

### Qualitätszirkel - Leitfaden für die Erfüllung der Qualitätsanforderungen nach PflegeVG

Reihe: Management in der Altenpflege, Band 2, Stuttgart 1998 (ISBN 3-7945-1838-1)