

# Handreichung Qualitätsentwicklung



Empfehlungen für die  
Qualitätsentwicklung  
in Nachbarschaftseinrichtungen



## Rundbrief 1-2004

Nachbarschaftsheime,  
Bürgerzentren, Soziale Arbeit  
Gemeinwesenarbeit

Der Rundbrief 1/2004 ist wieder ein MATERIALIENBAND – er beschäftigt sich mit einem Thema, das für unsere Mitgliedseinrichtungen seit einigen Jahren auf der Tagesordnung steht: mit der QUALITÄTSENTWICKLUNG und der Verständigung über Standards sozial-kultureller Arbeit.

Zuweilen sind wir mit der „Qualitätsdebatte“ in eher absurder Form konfrontiert: wenn sie abhebt und zum Selbstzweck mutiert (oder zur Arbeitsbeschaffungsmaßnahme einer neuen Kategorie von Zwischenhändlern). Gegen solche Tendenzen soll unsere HANDREICHUNG, die in der Berliner Landesgruppe unter breiter Beteiligung von Kolleginnen und Kollegen aus Mitgliedseinrichtungen (s.u.) erstellt wurde, so etwas wie PRAKTISCHE VERNUNFT setzen. Sie soll zum einen dabei helfen, sich im Wirrwarr der Systeme zurechtzufinden, und zum andern die Notwendigkeit zur stetigen Verbesserung der praktischen Arbeit in den Einrichtungen in den Mittelpunkt aller Überlegungen stellen.

Die Bezeichnung „Handreichung“ weist darauf hin, dass es sich hier um Arbeitsmaterial handelt, das seinen eigentlichen Wert erst dann bekommt, wenn es „in die Hand genommen“ und von seinen Anwendern der jeweils eigenen Situation angepasst und weiter entwickelt wird.

Auf der Webseite des Verbandes ([www.vska.de](http://www.vska.de)) werden zusätzliche Materialien, insbesondere konkrete Anwendungsbeispiele zur Verfügung gestellt (siehe Kapitel 5, Verweise), die – unter Mitwirkung der Einrichtungen – laufend aktualisiert werden.

Mit freundlichem Gruß

Herbert Scherer, Geschäftsführer

## Impressum

Herausgegeben vom:

Verband für sozial-kulturelle Arbeit  
Tucholskystraße 11 • 10117 Berlin  
(berlin@sozkult.de)  
– Juli 2004 –

Erarbeitet von

Renate Wilkening, Nachbarschafts- und  
Selbsthilfezentrum in der ufafabrik  
Annerose Beyer, Ball e. V.  
Birgit Czajka, Nachbarschaftsheim  
Schöneberg e. V.  
Gabriele Geißler, Nachbarschaftshaus  
KiekIn  
Wolfgang Hahn, Nachbarschaftshaus  
Urbanstraße  
Gisela Hübner, Nachbarschaftsheim  
Mittelhof  
Petra Kindermann, Nachbarschaftshaus  
Prinzenallee  
Jochen Kramer, Nachbarschaftshaus  
KiekIn  
Markus Runge, Nachbarschaftshaus  
Urbanstraße  
Herbert Scherer, Geschäftsführer –VskA  
Evelyn Ulrich, Nachbarschaftshaus am Berl

**(Mitglieder des Qualitätszirkels im  
Verband für sozial-kulturelle Arbeit)**



## Literaturverzeichnis und Quellenangaben

Heiner, Maja (Hrsg.):

Qualitätsentwicklung durch Evaluation, Lambertus-Verlag, Freiburg im Breisgau, 1996

Meinhold, Marianne:

Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit, 2. Auflage, Freiburg im Breisgau, Lambertus-Verlag, 1997

Sprenger, Reinhard K.:

Mythos Motivation, Campus Verlag, Frankfurt am Main, 2000

Schröder, P.:

Qualitätsentwicklung im Gesundheitswesen, Huber Verlag, Bern, 1998

NUSZ ufaFabrik (Hrsg.):

Qualitätsmanagementhandbuch des Haus- und Familienpflegedienstes, Berlin 2000

Verband für sozial-kulturelle Arbeit:

Handbuch Sozial-kulturelle Arbeit, Köln 1998, Kapitel „Qualitätssicherung“ in Handbuch Sozialmanagement, 2004

Sekis:

Leitfaden zur Qualitäts-Entwicklung für Projekte und kleine freie Träger, 2. Auflage, Berlin 1999



## 5. VERWEISE

Diese Handreichung wird durch zwei Materialienbände ergänzt, die in Loseblattform Buch II und Buch III der Empfehlungen für die Qualitätsentwicklung darstellen. Diese werden regelmäßig ergänzt und stehen in ihrer jeweils aktuellen Version zum „Download“ im Internet ([www.stadtteilzentren.de](http://www.stadtteilzentren.de) und [www.vska.de](http://www.vska.de)) bereit.

### **Buch II: Mustersammlung**

Enthält Beispiele aus der Arbeit der Einrichtungen für:

- Leitbilder
- Standards
- Organigramme
- Stellenbeschreibungen
- Selbstbewertungsbogen (Checklisten)

### **Buch III: Wissensspeicher**

Enthält zusätzliche Dokumente, die für die Qualitätsentwicklung als Hintergrundmaterial oder „Vorgabedokumente“ Bedeutung haben.

- Begriffserklärungen, Definitionen
- Tabellarische Darstellung der „Qualitätsmerkmale sozial-kultureller Arbeit“
- Texte zu den Themen Motivation, Evaluation, Selbst- und Fremdbewertung, Verfahrensanweisungen
- Beispielseiten aus unterschiedlichen QM-Systemen
- Vorgabedokumente





#### 4.5. EVALUATION (\*)

Evaluation kann von außen als Fremdbewertung durchgeführt werden und/oder von innen als Selbstbewertung.

Wesentliche Elemente der Evaluation sind die Qualitätsmessung und der Qualitätsvergleich. Für die Qualitätsmessung sind Kriterien, d.h. systematisch entwickelte Stellungnahmen, die herangezogen werden können, um die Angemessenheit spezifischer Entscheidungen, Dienste und Ergebnisse zu überprüfen.

Im Qualitätsmanagement steht der Begriff für ein spezifisches, ein nachprüfbares Verfahren des Bewertens. Im allgemeinen Sinne gilt als Evaluation jede methodisch kontrollierte, verwertungs- und bewertungsorientierte Form des Sammelns, Auswertens und Verwertens von Informationen. Und schließlich bezeichnet „Evaluation“ auch noch etwas Punktuelleres: das Resultat des Evaluationsprozesses, die Dokumentation der Wertaussagen in einem Evaluationsbericht oder -gutachten.

Darüber hinaus ist Evaluation eine umfassende wissenschaftliche Beurteilung des Nutzens, der Kosten und sonstiger interner und externer Wirkungen von Produkten, Verfahren, Projekten, Modellen, Einrichtungen oder Programmen.

(\*) *Evaluation ist laut Duden: Bewertung, Bestimmung des Wertes, Beurteilung.*



### **Subjektive Indikatoren**

- Atmosphäre bei Festen und Veranstaltungen
- Subjektives Sicherheitsgefühl beim Gang durch den Kiez
- (im öffentlichen Raum, in der Einrichtung)
- „Ausstrahlung“ der Einrichtung



#### 4.4. ERGEBNISKRITERIEN

**Die Organisation legt hier fest, welches Ergebnis der Kontakt mit der Einrichtung haben soll, wenn er als erfolgreich gewertet werden soll?**

##### Bezogen auf die Nutzer

###### Subjektiv:

- sie haben das bekommen, was sie gewollt haben
- es war mehr/besser, als sie erwartet haben

###### Objektiv:

- sie sind einen Schritt weitergekommen bei einer Problemlösung
- sie haben etwas erlebt, das ihr Lebensgefühl positiv beeinflusst hat

###### Indikatoren:

- sie kommen nicht wieder mit dem gleichen Problem
- sie kommen wieder, wenn sie ein neues Problem haben
- sie kommen wieder, um an einer Veranstaltung teilzunehmen

##### Bezogen auf den Stadtteil

Das Klima im Stadtteil verändert sich im Sinne der Zielsetzungen der Einrichtung:

###### Mehr:

- bessere Nachbarschaft
- mehr Vertrauen in die eigene Kraft
- mehr gegenseitige Hilfe
- mehr Wissen umeinander
- mehr „Kiez-Patriotismus“

###### Weniger:

- Weniger unversöhnliche Nachbarschaftsstreitigkeiten
- Weniger Resignation
- Weniger Anonymität

###### (Zahlenmäßige) Indikatoren:

- Kriminalitätsrate im Kiez
- Besuch von Veranstaltungen und Stadtteilsten
- Zahl der Mitwirkenden an der Erstellung/Verteilung einer Stadtteilzeitung
- Zugriffe auf die Website
- Mitgliedschaft im Tauschring
- Freiwillige und Ehrenamtliche (Auf und Ab bei der Anzahl)
- Bekanntheitsgrad der Einrichtung (bei Umfragen)





**Die Konzepte entsprechen dem, was im Einzugsbereich sinnvoll und notwendig ist.**

**Indikatoren:**

- Es gibt eine konzeptionelle Einschätzung zu dem, was notwendig ist.
- Die Einschätzung ist veröffentlicht und mit den Meinungen von Bewohnern, Nutzern und (politisch und verwaltungsmäßig) Verantwortlichen abgeglichen worden.
- Abweichende Meinungen sind ggf. nachvollziehbar begründet.

**Die Konzepte berücksichtigen unterschiedliche kulturelle Gruppen im Stadtteil**

**Indikatoren:**

- Die Einrichtung hat einen Überblick über die kulturellen Gruppen, die es im Stadtteil gibt.
- Die Einrichtung hat eine Einschätzung, welchen kulturellen Gruppen ihre Nutzer angehören.
- Die Nutzung von Angeboten im Stadtteil (auch von anderen Trägern) entspricht dem Anteil der unterschiedlichen Gruppen an der Wohnbevölkerung.

**Die Konzepte fördern zugleich Selbstbestimmung und Selbstverantwortung jeder/s Einzelnen sowie die mögliche Teilhabe aller Menschen am Leben im Stadtteil**

**Indikatoren:**

- Es gibt freiwillige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Einrichtung.
- Es gibt (auch) Themen von Zusammenkünften, die sich auf das Leben im Stadtteil beziehen
- Initiativen im Stadtteil, die von solchen Zusammenkünften ausgehen, zeigen Wirkung.

(\*) Definition laut Duden für Kriterium: „Prüfstein, unterscheidendes Merkmal, Kennzeichen“



**Der Aufwand für die verschiedenen Angebote entspricht den Anforderungen der Einrichtung.**

**Indikatoren:**

- Es gibt eine Prioritätenliste
- Der Aufwand entspricht der Bedeutung des Angebots auf der Prioritätenliste
- Die Außenwahrnehmung entspricht dem (internen) Selbstverständnis

**Der Aufwand für die verschiedenen Angebote entspricht den fachlichen Ansprüchen der Mitarbeiterinnen**

**Indikatoren:**

- Die Mitarbeiter/innen sind für die Angebote fachlich qualifiziert
- Es gibt einen Abgleich der eigenen Erfahrungen mit denen der Fachdiskussion
- Die Ergebnisse der Arbeit sind mindestens so gut wie die der „Konkurrenz“ (Benchmarking). Dies wird von Fachkollegen und Geldgebern anerkannt

**Die Angebote der Einrichtung sind mit den Angeboten der anderen Einrichtungen im Stadtteil abgestimmt.**

**Indikatoren:**

- Die Angebote der anderen Einrichtungen im Stadtteil sind bekannt
- Die eigenen Angebote sind den anderen Einrichtungen bekannt, zumindest bekannt gemacht worden
- Es haben Kontakte zur Abstimmung der Angebote stattgefunden

**Durch die Arbeit der Nachbarschaftseinrichtungen wird eine qualitative Verbesserung der Lebensbedingungen der Menschen erreicht.**

**Indikatoren:**

- Es gibt eine Definition entsprechender Nah- und Fernziele
- Es gibt eine Einschätzung zum Abgleich von Zielsetzung und Zielerreichung
- Es gibt eine Bereitschaft zum Mitmachen (und zur Eigenaktivität der Mitwirkenden) (In „belasteten Wohngebieten“: Abwanderungstendenzen gehen zurück, geringere Fluktuation bei Mietverhältnissen)



### **4.3. INDIKATOREN**

**Ein Indikator ist ein Umstand oder Merkmal, dass als beweiskräftiges Anzeichen oder Hinweis auf etwas anderes dient.**

**Bewertungskriterien sind nur dann nützliche Prüfinstrumente, wenn sie mit vorher festgelegten Indikatoren abgeglichen werden können.**

**Indikatoren für die oben genannten Bewertungskriterien:**

**Die Angebote entsprechen den Bedürfnissen der Nutzer und Nutzerinnen.**

**Indikatoren:**

- Angebote werden nachgefragt (Besuch von Veranstaltungen)
- Nachfrage entspricht der Prognose (zahlenmäßig)
- Positives Feedback bei Besucherbefragung
- Ergebnisse (Meinung):
- sie haben das bekommen, was sie gewollt haben
- es war mehr/besser, als sie erwartet haben

**Die Zielgruppen werden verlässlich erreicht.**

**Indikatoren:**

- Es gibt eine Zielgruppendefinition.
- Es gibt einen Abgleich zwischen der Zielgruppendefinition und den tatsächlich erreichten Nutzern

**Der Aufwand für die verschiedenen Angebote entspricht den Bedürfnissen der Nutzer**

**Indikatoren:**

- Es gibt eine Aufwand/Nutzen-Kalkulation
- Es gibt eine Bereitschaft zum Mitmachen und zur Eigenaktivität der Nutzer



## 4.2. BEWERTUNGSKRITERIEN (\*)

Im Qualitätsmanagement werden Kriterien unterschieden nach Befähiger-, Bewertungs- und Ergebniskriterien:

- Befähigerkriterien sind diejenigen Merkmale, die eine Organisation befähigen, Qualitätsentwicklung zu betreiben.
- Bewertungskriterien sind die Merkmale, nach denen eine Organisation beurteilen kann, ob sie ihre Qualitätsziele eingehalten hat.
- Ergebniskriterien, sind die Merkmale, nach denen eine Organisation prüfen kann, was sie tatsächlich mit ihren Handlungen erreicht hat.

**Bewertungskriterien für Nachbarschaftseinrichtungen können z. B. sein:**

- Zielgruppen sind definiert.
  - Die Zielgruppen werden verlässlich erreicht.
- Die verschiedenen Angebote entsprechen den Bedürfnissen der Nutzer und Nutzerinnen.
  - Der Aufwand für die verschiedenen Angebote entspricht den Bedürfnissen der Nutzer.
  - Der Aufwand für die verschiedenen Angebote entspricht den Anforderungen der Einrichtung.
- Die Konzepte entsprechen dem, was im Einzugsbereich sinnvoll und notwendig ist.
- Die Konzepte berücksichtigen unterschiedliche kulturelle Gruppen im Stadtteil
- Die Angebote fördern zugleich Selbstbestimmung und Selbstverantwortung jeder/s Einzelnen sowie die mögliche Teilhabe aller Menschen am Leben im Stadtteil.



## Herstellungstipp

Folgendes ist bei der Erstellung eines Standards zu beachten:

- Je kürzer der Text, desto eher wird er gelesen.
- Je klarer die Aussage, desto besser wird sie verstanden.
- Je übersichtlicher die Gestaltung und Zuordnung, desto schneller werden die Zusammenhänge erkannt.
- Je handlicher und bequemer die Handhabung, desto häufiger ist der Zugriff.
- Je professioneller die Aufmachung, desto glaubwürdiger und attraktiver ist der Standard.

## So wird der Standard erstellt (\*):

- Bedürfnisse der Adressaten, Kunden, Nutzer
- Zielsetzung
- Inhalt der Leistung (ggf. Umfang und/oder Zeitpunkt der Leistung beschreiben und, falls vorhanden, Verfahrensanweisungen/Arbeitsanweisungen anfügen)
- Gesetzliche Grundlage
- Benennen, wer für die Leistungserbringung verantwortlich ist (Fachaufsicht, Mittel zur Ausübung der Fachaufsicht, Durchführung <Fachkräfte/Mitarbeiterinnen>)
- Dokumentation der Maßnahme und Ergebniskontrolle
- Verweis auf andere Standards (Kooperation mit anderen Arbeitsbereichen)
- Fortschreibung des Standards im Zeitraum von:

und dann folgt noch eine Unterzeile (z. B. im folgenden Format:)

Verfasser ..... Freigegeben durch ..... Datum ..... Änderung ..... Seite: ... von: .....

(\*). Beispiele inkl. Selbstbewertungsbogen zur Standarderstellung in der Mustersammlung, Buch II



## 4.1. STANDARDS

### Definition (\*)

Im Qualitätsmanagement sind Standards sowohl Richtlinien, Vorgehensweisen und Handlungsanweisungen als auch Prüfinstrumente. Anhand von Qualitätsstandards lässt sich überprüfen, ob die Einrichtung ihre erklärten Ziele verwirklicht und die Umsetzung des Leistungsprofils und der Angebote erfolgt.

Fachstandards sind allgemeingültige und akzeptierte Normen, die den Aufgabenbereich und die Qualität der Aufgabenerfüllung (für die praktische Umsetzung) definieren.

Fachstandards legen Themen- oder Tätigkeitsbezogen fest, was die handelnden Personen in einer konkreten Situation generell leisten wollen/sollen und wie diese Leistung auszusehen hat.

Standards beschreiben Maßnahmen, die auf eine bestimmte Art und Weise innerhalb eines Betriebes, einer Organisation, einer Einrichtung durchgeführt werden.

### Richtlinien für die Erstellung von Standards:

Standards sollen

- der Erreichung eines festgelegten Zieles dienen
- auf klaren Definitionen von beruflicher Tätigkeit und Verantwortung beruhen
- die größtmögliche Entwicklung des Berufes im Einklang mit seinem potentiellen gesellschaftlichen Beitrag fördern.
- umfassend und flexibel genug sein, um ihren Zweck zu erfüllen und gleichzeitig Freiraum für Innovation, Wachstum und Veränderung zu ermöglichen
- ein allgemein gleiches Niveau der Berufsausübung fördern und zu beruflicher Identität und Beweglichkeit ermutigen.
- so formuliert werden, dass ihre Anwendung und Nutzung leicht und praktikabel ist.

(\*) „Richtmaß, Eichmaß, Norm“ und „etwas Vorbildliches, Grundlegendes, ein Muster“ (Meyers Lexikon)



**Als Motivatoren sind anzusehen:**

- Leistungserfolg
- Anerkennung
- Arbeit
- Selbstverantwortung
- Vorwärtskommen
- Entfaltungsmöglichkeiten

**Hinsichtlich Zufriedenheit/Unzufriedenheit bei der Arbeit sind stets auch folgende Arbeitsfaktoren zu beachten:**

- Gehalt, Honorar und Aufwandsentschädigung
- Zwischenmenschliche Beziehungen zwischen Mitarbeitern, Leitern und Mitarbeitern
- Kompetenz der Leiter
- Trägerpolitik und Verwaltung
- Physische Arbeitsbedingungen
- Arbeitsplatzsicherheit



## Qualifizierung

### Grundsätze für die Qualifizierung:

- Die Qualifizierung der Mitarbeiter umfasst Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung (intern und extern) und Maßnahmen zur Befähigung am Arbeitsplatz (Einarbeitung, „learning by doing“, lernende Organisation).
- Fort- und Weiterbildung dienen der Qualitätssicherung und der kontinuierlichen Verbesserung der Arbeit.
- Die Organisation bietet ihren Mitarbeiterinnen regelmäßig interne und externe Fort- und Weiterbildung zu relevanten Themen, die die Arbeit der Organisation betreffen, an.
- Die Mitarbeiter sind verpflichtet, regelmäßig an Fort- und Weiterbildungen teilzunehmen.
- Die Teilnahme an Fort- und Weiterbildung durch Mitarbeiter wird dokumentiert.
- Die Wirksamkeit der Fort- und Weiterbildung wird nachgewiesen.

## Motivierung

Die Motivierung gilt immer mehr als der Schlüssel zum Leistungserfolg. Nur motivierte Mitarbeiter sind auch gute Mitarbeiter.

Motivation basiert auf der Freude an der Herausforderung, eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen und auf einem stabilen Selbstwertgefühl, verbunden mit Verantwortungsbewusstsein für sich und andere.

Der Arbeitsinhalt (z. B. Mitwirkung bei der Planung des Arbeitsplatzes, Arbeitsumfeldes bzw. der Arbeitsgruppe) sichert auf Dauer Arbeitszufriedenheit. Selbstverwirklichung in der Arbeit sollte Leitziel bei der Gestaltung der Arbeit sein, d.h. in der Arbeit erleben lassen, wie tüchtig man ist und alle seine bereits entwickelten Fähigkeiten entfalten kann.

### Die drei wichtigsten Motivationsfaktoren sind:

- Größtmögliche Klarheit über zu verrichtende Aufgaben und Autonomie bei deren Umsetzung;
- Arbeiten in einer lernenden Organisation,
- Erfüllen einer sinnvollen Aufgabe im Team.

um dabei

- verschiedenartige Fähigkeiten zu erwerben,
- verschiedene Teamrollen auszuüben,
- gemeinsam Verantwortung für das Ergebnis zu tragen.





### 3.4. PERSONALMANAGEMENT

Das Personalmanagement sichert durch Personalplanung, -auswahl, -förderung und -entwicklung eine hohe Motivation der Mitarbeiter und ihre höchstmögliche Handlungskompetenz zur qualitätsgerechten Erfüllung der Aufgaben der Organisation.

#### 3.4.1. Personalplanung

Personalplanung ist ein Teil der gesamten Entwicklungsplanung der Nachbarschaftseinrichtung. Sie ist abhängig von anderen Teilplanungen wie Projektplanungen, Finanz- und Investitionsplanung und umfasst als Planungssystem die Planung des projektorientierten Einsatzes von Mitarbeitern.

Im Ergebnis der Personalplanung entstehen **Stellenprofile / Stellenbeschreibungen**.

Stellenprofile/Stellenbeschreibungen sind ein grundlegendes Mittel der funktionspezifischen Festlegung von Verantwortung, Befugnissen und Vollmachten der Mitarbeiter. Sie regeln die an die Mitarbeiter gestellten Anforderungen und Erwartungen, sowie den Freiraum für individuelles Engagement.

**Stellenprofile / Stellenbeschreibungen** enthalten:

- Stellenbezeichnung
- Ziel der Stelle
- Anforderungen
- Weisungsverhältnis (direkte Vorgesetzte, direkt unterstellte Mitarbeiter)
- Vertretungsregelung
- Vollmachten und Befugnisse
- Aufgabenbeschreibung

Grundlage für die inhaltliche Umsetzung ist das Leitbild der Organisation.

#### 3.4.2. Personalauswahl

Das Personalauswahlverfahren sichert die bestmögliche Übereinstimmung von Personalplanung und Personaleinsatz. Empfehlenswert ist ein standardisierter Prozessablauf, der die Bewerbungs- und Vorstellungsphase, die Entscheidungsphase und die Einstellung beschreibt. Die Verantwortlichkeiten sollten dabei klar vorbestimmt sein.

#### 3.4.3. Personalentwicklung

Personalentwicklung ist Teil der gesamten Entwicklungsplanung der Nachbarschaftseinrichtung. Sie zielt auf die Entwicklung der personellen Ressourcen, die es zu befähigen und zu aktivieren gilt. Sie schafft die Bedingungen, Mitarbeiter zu qualifizieren und zu motivieren.



- Schaffung hoher Sympathiewerte des Trägers / Vereins / der Einrichtung durch eine positive Außenwirkung (Öffentlichkeitsarbeit);
- Die Mitarbeiter werden entsprechend ihren Tätigkeiten und ihren Arbeitsaufgaben gefördert und qualifiziert, um damit eine höhere Qualität der Arbeit zu sichern und bei Beschäftigten nach SGB III eine Wiedereingliederung auf dem 1. Arbeitsmarkt zu fördern.

### **Maßnahmen zur Qualitätssicherung**

- Die unmittelbare Umsetzung wird über einen/mehrere Qualitätszirkel, in den/die alle Fachkräfte einbezogen sind, realisiert. Der Qualitätszirkel arbeitet als übergreifendes Gremium. Die Teilnahme ist freiwillig, aber verbindlich. Bei Bedarf werden zur Bearbeitung bestimmter Inhalte Fachgruppen berufen.
- Es werden ein Qualitätsbeauftragter und/oder verschiedene Verantwortliche für Qualitätsprojekte benannt, der/die für diese Aufgabe geeignet sind und/oder eine entsprechende Qualifizierung erwerben werden.
- Seitens des Vorstandes kontrolliert und fördert ein Mitglied des Vorstandes den Aufbau des Qualitätsmanagementsystems und dessen Anwendung.
- Es wird ein Qualitätshandbuch erarbeitet und/oder es wird an einem Checklistenverfahren teilgenommen. Die Arbeitsschritte und Ergebnisse werden dokumentiert.
- Die Qualität der Angebote wird unter Einbeziehung der externen und internen Kunden gezielt überprüft (Selbstevaluation).
- Die Ergebnisse der Qualitätsprüfung werden kontinuierlich dokumentiert und ausgewertet. Schlussfolgerungen daraus werden in den Arbeits- und Leitungsprozess eingebracht.

### **Die Realisierung der Qualitätsziele erfolgt mittels**

- konkreter Zielstellungen in allen Arbeitsbereichen und Einrichtungen,
- enger Abstimmung mit den internen und externen Kunden zu den Qualitätsanforderungen für die einzelnen Maßnahmen und Dienstleistungen,
- regelmäßiger Überprüfung der eigenen Leistung durch Selbst- und Fremdbewertung,
- Pflege des „know how“ durch bedarfsgerechte Qualifizierung aller Mitarbeiter, Bereitstellung von Fachunterlagen und Informationsquellen,
- systematischer Auswertung aller Rückmeldungen von Nutzern, Partnern und Mitarbeitern,
- Erhaltung eines Betriebsklimas, das durch Teamfähigkeit, Eigenverantwortung, Offenheit, kooperativen Umgang und Lernfähigkeit geprägt ist,
- Bereitstellung von angemessenen Kommunikations- und Arbeitsmitteln.



### **3.3. FÜHRUNG / LEITUNG**

Führungskräfte in Nachbarschaftseinrichtungen pflegen einen kooperativen Führungsstil, gestalten ihre Entscheidungen transparent und partizipieren in ihrer Entscheidungsfindung von Kunden und Mitarbeitern.

#### **3.3.1. Prinzipien zur Führung und Leitung von Nachbarschaftsheimen**

- Leitung(en) der Einrichtung(en) stellen Information und Kommunikation auf allen Ebenen sicher. Sie fördert den kollegialen Austausch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander. Sie stellt sicher, dass das Fachwissen jedes Einzelnen für alle nutzbar ist.
- Entscheidungsstrukturen und Entscheidungsabläufe werden für alle nachvollziehbar dokumentiert.
- Die Arbeitsbereiche in der Organisation sind definiert und strukturiert.
- Stellenprofile und Stellenbeschreibungen sind in allen Arbeitsbereichen und für jede Stelle vorhanden.
- Aufgaben, Verantwortung und Befugnisse der Führungskraft bedingen einander.

#### **3.3.2. Führungsziele, Führungsaufgaben und Führungsmethoden**

Ziel ist es, die Aufgaben der Organisation / Einrichtung entsprechend ihrem Leitbild qualitativ voll umzusetzen.

#### **Die konkreten Ziele und Inhalte der Qualitätspolitik**

- Die Qualitätspolitik ist auf die Wirtschaftlichkeit und Zukunftssicherung des Trägers / des Vereins und seiner Einrichtungen und Projekte ausgerichtet, alle Inhalte der Arbeit entsprechen dem Satzungszweck und der gemeinnützigen Zielsetzung des Trägers.
- Auf der Grundlage vorhandener Erfahrungen und Ressourcen und unter Einbeziehung neuerer Erkenntnisse wird ein System der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung aufgebaut.
- Es wird stets kunden- und bedarfsorientiert gearbeitet. Durch vereinbarte, termingerechte erbrachte Leistungen zu angemessenen Preisen gibt es zufriedene Kunden (Geldgeber, Klienten, Nutzer, Besucher).
- Wirtschaftlichkeit und Kostenbewusstsein werden bei der Planung, Durchführung und Bewertung aller Projektmaßnahmen berücksichtigt.
- Durchsetzung eines kooperativen Führungsstils. Entscheidungen werden abgestimmt und gemeinsam mit den Mitarbeitern umgesetzt. Die Zusammenarbeit zwischen den Einrichtungen/Projekten des Trägers / des Vereins verläuft kooperativ.



## **3.2. ORGANIGRAMM (\*)**

Ein Organigramm ist die graphische Darstellung des organisatorischen Aufbaus einer Organisation / einer Einrichtung.

### **3.2.1. Inhalt und Funktion des Organigramms**

- Es dokumentiert die Struktur eines Trägers / einer Einrichtung.
- Es hilft, den Platz jedes einzelnen Mitarbeiters zu definieren und Entscheidungskompetenzen zu erkennen.

### **3.2.2. Was ist bei der Erstellung eines Organigramms erforderlich?**

- Genaue Klärung der Organisationsform
- Welche „Hierarchien“ herrschen in der Einrichtung / im Verein
- Wer ist wofür zuständig?
- Wer hat welche Entscheidungskompetenzen?
- Wie sind Informationswege?

*(\*) Beispiele in der Mustersammlung in Buch II*



- Es ist nur gut, wenn es auf jeder Ebene des Vereins / Projektes als Orientierung dient.
- Es sollte über längere Zeit Bestand haben und sollte deshalb nicht zu detailliert geschrieben sein. Es geht um die grundsätzlichen Aussagen.
- Ein Leitbild sollte nicht mehr als zehn Kernaussagen beinhalten, damit man sich nicht verzettelt und damit es für alle merkbar bleibt.
- Wie ein Leitbild umgesetzt wird, erkennt man an der Art und Weise der Tätigkeit der Mitarbeiter, an den Verhaltensweisen und dem Auftreten des Trägers in der Öffentlichkeit / im Konkurrenzverhalten u.s.w.

### **3.1.3. Welche Fragen sind für die Erstellung eines Leitbildes wichtig / welche Aussagen sollte es enthalten?**

#### **Darstellung der eigenen Leistung**

- Woher kommen wir – was sind unsere Wurzeln?
- Wie sehen und verstehen wir uns selbst?
- (Formulierung der Aufgaben und Ziele als selbst gestellter Auftrag)
- Welche Leistungen bieten wir an? (Was tun wir?)
- Welche Visionen haben wir / wo wollen wir hin / wie soll unsere Einrichtung / unser Träger in Zukunft aussehen?

#### **Unsere Kunden / Nutzer/innen**

- Wie ist unser Verhältnis zu unseren Nutzern / Besuchern / Kunden?
- Gibt es eine Kundenorientierung?

#### **Unsere Mitarbeiter/innen**

- Welches Verhältnis haben wir zu unseren Mitarbeiter/inne/n und welchen Stellenwert haben sie?
- Wie entwickeln wir bei unseren Mitarbeitern Qualitätsbewusstsein und Identifikation mit ihrer Arbeit?
- Wie erreichen wir eine hohe Eigenverantwortung und Flexibilität?

#### **Partnerschaft und Ressourcen**

- Wie verhalten wir uns gegenüber anderen Anbietern?
- Vergleichen wir uns? Sind wir wettbewerbsfähig?
- Nutzen wir kooperative Verbindungen?
- Welchen Aufgaben stellen wir uns im gesellschaftspolitischen Rahmen?

*(\*) Beispiele in der Mustersammlung in Buch II*

### 3.1. LEITBILD (\*)

Ein Leitbild ist die kurze Zusammenfassung der Philosophie des Trägers / der Einrichtung. Es spiegelt die wichtigsten Werte / Grundsätze des Unternehmens wider – ist Ergebnis und Bezugspunkt kollektiven Handelns.

#### 3.1.1. Inhalt und Funktion des Leitbildes

- Das Leitbild bündelt das Wissen und die Erfahrung, was im Verein / Projekt machbar ist, mit den Wünschen und Zielen, die möglich sind. (Es können auch Ziele sein, die visionär sind und nicht gleich umsetzbar.)
- Es dient der Orientierung, der Motivation, der Legitimation und der Innovation der Einrichtung. (ihrer Leitung, ihren Mitarbeitern, ihren Nutzern, ihren Partnern ...)
- Ein Leitbild enthält das Wesentliche der Trägerphilosophie und übernimmt damit eine wichtige Ziel- und Steuerungsfunktion. Es zeigt, auf welche Inhalte unumstößlich zu achten ist – zeigt bestimmte Wahrnehmungs-, Denk- und Entscheidungshorizonte. Es leistet einen wichtigen Beitrag zur Orientierung und Stimulierung der Mitarbeiter, da es auch die emotionalen Potentiale anspricht. Kommunikationsbarrieren, Denk- und Verständigungsschwierigkeiten können leichter überwunden werden. Somit spielt das Leitbild auch eine Vermittlerrolle.
- Es ermöglicht die Identifikation mit dem Träger / der Einrichtung und es macht deutlich, mit welchem Recht der Träger / die Einrichtung sich „auf dem Markt“ behauptet und Anerkennung findet. Im Leitbild wird deutlich, wie es gelingt, auf aktuelle Anforderungen zu reagieren, neue Ideen zu entwickeln und durchzusetzen.

Ein Leitbild sollte immer **im Prozess entwickelt** werden:

Das Leitbild ist Voraussetzung für die Festlegung und Optimierung verschiedenster Prozesse in einer Einrichtung / bei einem Träger. Handlungsziele und -strategien sollten von ihm abgeleitet werden. Entscheidungs- und Handlungsverantwortung sind klar zu regeln.

#### 3.1.2. Was ist bei der Erstellung eines Leitbildes zu beachten?

- Ein Leitbild ist nur so gut, wie es von den Mitarbeitern und Führungskräften des Vereins / Trägers gelebt wird – das heißt, es muss von allen verstanden und akzeptiert werden – dann kann es auch nach „außen“ getragen werden.
- Es sollte im ganzen Verein / Träger öffentlich gemacht, bekannt und diskutiert sein, damit es auch von allen Mitarbeitern umgesetzt werden kann.





## 2.7. FAZIT

Erwartungen, sozial-kulturelle Einrichtungen könnten es in der Qualitätssicherung Industriebetrieben gleich tun und

- eine durchgängige Überprüfung aller Glieder Ihrer Produktionskette bis zu ihrem letzten Glied, dem abschließenden Produktionserfolg vornehmen,
- Erfolge und Fehler stets bis zu ihren betriebsinternen Ursachen zurückverfolgen,
- Messgrößen und normierte Richtlinien festlegen, die ein für alle Male klarstellen, was als Erfolg zu gelten hat und was nicht,

sind sicher Fehlerwartungen, aber für sozial-kulturelle Organisationen gilt:

- Der Erfolg ihrer Arbeit und ihrer Dienstleistungen bemisst sich an ihren Wirkungen. Diese Wirkungen sind keine „Fertigprodukte“ sozialer Produktion.
- Ihrer Arbeit und ihren Dienstleistungen kommt nicht nur ein Wert für ihre unmittelbaren Nutznießer/innen zu, sondern sie wirken auch gesellschaftlich.
- In ihrem Zentrum steht ein Interaktionsgeschehen zwischen Nutzer/innen (z. B. Kurs- und Gruppenteilnehmer/innen, Ehrenamtliche Helfer/innen und professionellen Leistungserbringer/innen. Wobei die Nutzer/innen keineswegs nur eine passive Rolle einnehmen.
- Die Besonderheit der Dienstleistungen in sozial-kulturellen Einrichtungen, zum Beispiel das mühevoll Erfassen der zwischenmenschlichen Beziehungen und Verhaltensweisen, lassen sich nur schwer normieren und messen.

### Stufen der Qualitätsentwicklung in Nachbarschaftseinrichtungen

Qualität im Blick zu haben, heißt nicht unbedingt, alle Maßnahmen durchzuführen, die es gibt, sondern diejenigen auszuwählen, die zur eigenen Einrichtung passen. Eine kleine Einrichtung kann genauso gut und effektiv Qualität sichern wie eine große mit viel „(wo)man-power“. Erfordernisse und Möglichkeiten der Qualitätsentwicklung sollten jeweils gesondert betrachtet werden.

Am Anfang der Qualitätsentwicklung ist es grundsätzlich empfehlenswert, mit der Qualitätszirkelarbeit unter der Zielvorgabe Standardentwicklung zu beginnen. Ein/e Mitarbeiter/in sollte als Verantwortliche/r für den Qualitätsprozess benannt werden. Falls finanzierbar, sollte diese/r Mitarbeiter/in in Methoden der Qualitätssicherung und Entwicklung sowie Moderationstechniken, Präsentation und Gesprächsführung geschult werden. Fachliteratur sollte angeschafft werden. Eine Systematisierung im Rahmen eines Qualitätshandbuches ist sinnvoll und notwendig; z. B. werden hier die im Q-Zirkel entwickelten Standards dokumentiert.

Bleibt eine Einrichtung bei diesem System, so hat sie mit Sicherheit ein wirkungsvolles Instrument zur Qualitätssicherung.

**„Alles, was getan wird, verdient es, gut getan zu werden“ (Aristoteles)**





## 2.6. E.F.Q.M. EUROPEAN FOUNDATION OF QUALITY MANAGEMENT

Die E.F.Q.M. wurde 1989 von den Präsidenten 14 europäischer Spitzenunternehmen gegründet. In Anlehnung an den japanischen Deming-Preis (1951) und den amerikanischen Baldrige-Award (1987) verleiht die E.F.Q.M. einen eigenen Qualitätspreis, den European Quality-Award – EQA. Ausgezeichnet werden Organisationen, die von der Führung bis zu den Geschäftsergebnissen überprüfbare, herausragende Qualität erreicht haben. Mission der E.F.Q.M. ist es, „die treibende Kraft für anhaltende Spitzenqualität in den Organisationen in Europa“ zu sein. Ziel ist es ein europäisches Netzwerk zu schaffen für die Umsetzung eines umfassenden Qualitätsmanagements in die Unternehmenskultur.

Grundlage zur Förderung des Verbesserungsprozesses ist die Selbstbewertung. Das Modell gibt eine Struktur einer solchen Selbstbewertung. Es wurde darauf geachtet, dass die Kriterien für die Selbstbewertung auf möglichst viele Unternehmen und Organisationen anwendbar sind, so auch auf den Öffentlichen Dienst, das Gesundheitswesen und Soziale Einrichtungen.

Das Modell teilt sich in zwei große Bereiche auf:

Die Befähiger-Kriterien stehen dafür, wie eine Organisation im Hinblick auf Qualität vorgeht. Die Ergebnis-Kriterien beschäftigen sich mit den dadurch erzielten Ergebnissen. Insgesamt sind neun Kriterien vorhanden, deren Erfüllung jeweils mit Punkten bewertet wird und am Ende zu einer Gesamtbewertung führt.

Bewertet werden Führung, Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Geschäftsergebnisse.

Zu erreichen sind 1000 Punkte. Die Selbstbewertung erfolgt jährlich.

**E.F.Q.M ist das QMS für die Umsetzung des TQM. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit den E.Q.A. (European Quality Award) zu gewinnen.**

**Vorteile und Nachteile siehe TQM.**

## 2.5. TOTAL QUALITY MANAGEMENT SYSTEM TQM

### *Umfassendes Qualitätsmanagementsystem*

Wie alle QM-Systeme wurde auch TQM für Industriebetriebe entwickelt und dort eingesetzt. Die Übertragung auf soziale und sozial-kulturelle Einrichtungen erfolgte bislang nur vereinzelt. Beim TQM steht die Kundenzufriedenheit im Mittelpunkt aller Tätigkeiten. Ziel ist die kontinuierliche Verbesserung des Unternehmens für den Kunden. Fehlervermeidung hat Vorrang vor Fehlerbeseitigung. Das Management ist hier Initiator und Motor des Prozesses und wird regelmäßigen Prüfungen unterzogen. Erfolge und Misserfolge von TQM Konzepten lassen sich in der Regel auf richtiges oder fehlerhaftes Management zurückführen.

### **Grundsätze des TQM:**

- Führen mit Zielen
- Kundenorientierung des gesamten Unternehmens
- Interne Kunden werden wie externe Kunden behandelt
- 0-Fehler Programme
- Kontinuierliche Schulung und Weiterbildung
- Regelmäßige Prüfung des Managements

TQM gliedert sich in drei große Bereiche:

### **Kunden-Orientierung, 0-Fehler Ansatz und System-Management.**

Das System-Management verknüpft die zahlreichen Einzelkonzepte eines Unternehmens zur Q-Sicherung zu einem integrierten Gesamtsystem. In TQM wurde der Begriff externer und interner Kunden geprägt. D. h. als Kunden werden sowohl die direkten Kunden als auch Kollegen und Vorgesetzte gesehen. Die Verantwortung der Leitung wird besonders betont. Als Prüfstein gilt hier „Führen mit Zielen“ in sichtbarem Bereich oder sichtbares Vorleben von TQM. Um die unteren Ebenen des Unternehmens einzubeziehen wird die Bildung von Qualitätszirkeln empfohlen. Daneben gibt es auf Führungsebene angesiedelt Verbesserungsgruppen, die nach Problemlagen zusammengestellt werden und nach Lösung des Problems wieder aufgelöst werden.

Ein Qualitätshandbuch ist obligatorisch. In diesem sind detailliert Aussagen zur Qualitätspolitik zu machen. Prozessmanagement ist elementarer Bestandteil des Q-Managements. Es soll die Transparenz und Analyse aller Abläufe im Unternehmen ermöglichen. Ein Prozessbegleiter soll die Maßnahmen koordinieren, die Detailschritte planen, Ergebnisse überwachen und Verbesserungen einleiten.

Die Verantwortung trägt das Top-Management, das Qualitätsbestrebungen in den einzelnen Unternehmensabschnitten koordiniert und das Interesse, die Motivation und den Einsatz aller Mitarbeiter/Innen über die langen Zeiträume hinweg aufrecht erhält oder erneuert.



### **Einrichtungen die sich nach DIN EN ISO zertifizieren lassen möchten, gehen folgenden Weg:**

Sie beziehen zu den vorgenannten Komplexen schriftlich Stellung im Rahmen eines Qualitäts-handbuches. Sie führen eigene interne Begutachtungen der Qualität durch und dokumentieren die Ergebnisse ihrer internen Prüfung in einem Qualitätsbericht. (Qualitätsaudit). Dann schließt sich das Zertifizierungsaudit eines anerkannten unabhängigen Zertifizierungsinstituts an. Ziel des Audits ist es, die Wirksamkeit des eingeführten Qualitätsmanagementsystems zu bestätigen. Dafür wird stichprobenweise der gesamte Inhalt des Handbuchs hinterfragt.

Nach dem Zertifizierungsaudit werden die Unterlagen vom Zertifizierungsinstitut nochmals im Hinblick auf Vollständigkeit und Korrektheit überprüft. Danach wird das Zertifikat schriftlich erteilt. Mit Erhalt des Zertifikats verpflichtet sich die Einrichtung zur Weiterentwicklung des eingeführten QM-Systems. Dazu wird über einen Zeitraum von drei Jahren einmal jährlich eine Begutachtung durchgeführt. D. h. eine Einrichtung bindet sich mindestens drei Jahre an die zertifizierende Institution. Das Zertifikat bleibt auch nur drei Jahre gültig und muss dann erneuert werden.

Bisher haben sich vor allem ambulante und stationäre Pflegedienste zertifizieren lassen, weil dies z. B. in Berlin Voraussetzung für den Abschluss von Pflege und Betreuungsverträgen mit Kranken- und Sozialversicherungen ist. Andere Einrichtungen z. B. Bildungsträger haben sich zertifizieren lassen, weil sie sich davon Wettbewerbsvorteile erhoffen. Ob dies gelungen ist, ist noch nicht untersucht. .

### **Vorteile:**

- Einziges QMS nach dem zertifiziert wird.
- Hoher Bekanntheitsgrad, deshalb gilt das QMS nach DIN ISO bei Kostenträgern und Zuwendungsgebern stets als Nachweis eines anerkannten Qualitätsmanagementsystems
- Hohe Orientierung an Interessen der Nutzer (externen Kunden)
- Zertifizierbar – dies ist ggf. ein Marketingeffekt bzw. Wettbewerbsvorteil

### **Nachteile**

- Die gesamte Umsetzung der Forderungen nach DIN EN ISO ist sehr zeit- und kostenaufwendig. Allein das zu erstellende Qualitätshandbuch erfordert einen Zeitraum von ca. 18 Monaten.
- Die Sprache der DIN EN ISO entspricht eher einer Sprache aus dem industriellen Fertigungsbereich und muss gelernt bzw. in eine Sprache der sozialen Arbeit transferiert werden.
- Sinnvoll erscheint jedoch, einige Elemente aus dem System der DIN EN ISO für die eigene Qualitätsentwicklung zu nutzen.
-



## 2.4. QUALITÄTSSICHERUNGS- UND ZERTIFIZIERUNGSVERFAHREN DIN ISO 9000 FF

Die DIN ISO 9000 ff. ist das weltweit bekannteste und das einzige international anerkannte Qualitätssicherungssystem. Seit Mai 1999 gilt eine revidierte Form der Normengruppe 9000 bis 9004. Waren in den alten Normen die zu erfüllenden Forderungen in 20 Elementen zusammengefasst, die sich zum Teil auf soziale Dienstleistungen kaum übertragen ließen und z. T. recht anwenderfeindlich waren, gilt nun die Nachweisnorm DIN EN ISO 9001. Sie gilt für alle Branchen, egal welcher Größe, ob ein Produkt erstellt wird oder eine Dienstleistung erbracht wird. Die Philosophie der DIN ISO lautet:

**Alle Handlungen im Unternehmen lassen sich in Prozesse aufgliedern, die detailliert beschrieben, fehlerfrei gestaltet und beherrscht werden müssen.**

Es wird nicht vorgeschrieben, wie Prozesse geregelt werden sollen, sondern nur, welche im Qualitätsmanagementsystem berücksichtigt und dokumentiert werden müssen. Hauptanliegen dieser Normreihe liegt vorwiegend in der Regelung des Verhältnisses, der Schnittstelle zwischen Kunden/Nutzer und Unternehmen/Einrichtung. Sie stellt stärker als vorher das Ziel der Erfüllung der Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt und will Hilfestellung leisten zur Entwicklung eines umfassenden Managementsystems.

Die neue DIN EN ISO 9001 folgt dem Ansatz des Prozessmanagements und enthält folgende **Schwerpunkte**:

- Die Ermittlung der Kundenerwartungen und die Kundenzufriedenheit stehen im Vordergrund.
- Die Verantwortung der Leitung wird stärker betont
- Festschreibung von Aktivitäten zur Erreichung der Qualitätsziele (Qualitätsplanung)
- Mindestforderungen für die periodische Überprüfung des QM-Systems
- Forderungen für ein Ressourcenmanagement
- Einfluss zugekaufter Produkte und/oder Dienstleistungen auf das Endprodukt ermitteln
- Messung der Kundenzufriedenheit
- Verpflichtung zur kontinuierlichen Verbesserung

Sie lässt sich in 4 **Hauptabschnitte** untergliedern:

- Verantwortung des Managements
- Ressourcenmanagement
- Prozessmanagement
- Messung, Analyse und Verbesserung



### **Nachteile:**

- Die Teilnahme ist mit zeitlichem und finanziellem Aufwand verbunden (der Zirkel bzw. die AG tagt in der Arbeitszeit, somit entstehen Kosten für Personal und für Sachmittel)
- Dokumentation des Praxisgeschehens und der Arbeitsergebnisse bedeutet wiederum erheblichen Mehraufwand
- Der Erfolg ist nicht garantiert und bedarf regelmäßiger Evaluation

**Hinweis:** Qualitätssichernd kann Qualitätszirkelarbeit nur wirken, wenn Vorstand und Leitung der Einrichtung diese Methode der Qualitätsentwicklung wollen und bereit sind, die nötigen Mittel zur Verfügung zu stellen. Fortbildungs- und Schulungsmaßnahmen z. B. für den Qualitätsverantwortlichen/Prozessmoderator sowie Fachliteratur und Moderationsmittel sind unabdingbar.



### **2.3. QUALITÄTSENTWICKLUNG DURCH QUALITÄTSZIRKEL**

Ein Qualitätszirkel ist eine kleine Gruppe von ca. fünf bis zehn Mitarbeiterinnen, die regelmäßig zusammenkommen, um für Probleme an ihrem Arbeitsplatz freiwillig, gemeinsam und selbständige Lösungen zu erarbeiten.

Die Umsetzung von Verbesserungen erfolgt nach Genehmigung des oder der Entscheidungsträger eigenverantwortlich durch die Gruppe. Prinzip ist die Teilnahme der Praktiker/innen am Prozess der Qualitätsschaffung. Qualitätszirkel benötigen einen Moderator, dessen Aufgabe es ist, den Diskussionsverlauf innerhalb der Gruppe zu steuern und die Gruppenmitglieder im Gebrauch der Methoden z. B. Entwicklung von Standards auszubilden. Dies könnte z. B. ein Qualitätsbeauftragter sein. Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung ist eine gute Methodenkenntnis.

#### **Zielsetzung der Qualitätsarbeit**

- Ständige Verbesserung der Qualität
- Aktive und vorausschauende Fehlervermeidung
- Steigern der Kundenzufriedenheit
- Steigerung der Arbeitmotivation der Mitarbeiter/innen
- Nutzung von Kreativität und kreativem Potential
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit
- Erlernen von Methoden der Qualitätssicherung

#### **Aufgaben und Arbeitsweise:**

- Problemidentifikation und Auswahl
- Erarbeiten von Lösungen
- Präsentation des Ergebnisses
- Dokumentation
- Durchführen der Lösung und Erfolgsüberwachung

#### **Vorteile:**

- Selbstbestimmte Qualitätsentwicklung
- Praxisorientierte Definition von Qualität in der Einrichtung
- Kontinuierlicher interkollegialer Erfahrungsaustausch
- Alle Teilnehmer sind gleichrangige Experten ihrer Praxis
- Verbesserung der Arbeit durch Reflexion der Alltagspraxis



## Bewertung dieses QMS

### Vorteile – für wen nutzbar?

- In die Qualitätsentwicklung werden alle Mitarbeiterinnen der Einrichtung einbezogen.
- Das QMS bietet eine gute Möglichkeit der Partizipation für Nutzer und Nutzerinnen
- Das QMS ist Prozess- und Projekt bezogen, d.h. es gibt pro Thema, bzw. Arbeitsbereich einen verantwortlichen „Lotsen“ und eine Arbeitsgruppe. Diese AG trifft sich so lange, bis die Ergebnisse gemäß dem vorher von allen festgelegten Ziel vorliegen. Beispielsweise Entwicklung eines Standards zum Thema: Umgang mit Beschwerden. Das verhindert, dass die Qualitätsentwicklung auf einen Qualitätsbeauftragten und einen Qualitätszirkel abgeschoben werden kann. Es führt zu rotierender Verantwortlichkeit. Nach einiger Zeit sind viele relevante Themen von den unterschiedlichsten „Könnern“ in der Einrichtung bearbeitet.
- QMS zwingt zur regelmäßigen Kommunikation.
- QMS erhöht die Transparenz.
- Das QMS ist preiswert. Es entstehen Kosten für die Arbeitszeit der tätigen Mitarbeiterinnen und für das Material. Ggf. für die Fortbildung der MA im Qualitätsbereich.
- Nutzbar ist das QMS für große Organisationen. Es ist kompatibel mit anderen QMS wie DIN ISO und TQM.
- Nutzbar ist dieses QMS auch für kleine Einrichtungen. Die jeweiligen Sätze der vier Standards lassen sich auch von Einrichtungen mit zwei oder drei Mitarbeiterinnen aufstellen und bearbeiten.

### Nachteile:

- Die Implementierung und die Durchführung des Best-Practice ist zeitintensiv.
- Es ist Zeit aufzuwenden für:
  - das Erläutern des Modells,
  - für Besprechungen in denen Bestandsaufnahmen erfolgen, Ziele und Maßnahmen festgelegt werden,
  - das Dokumentieren der Ergebnisse
  - die kontinuierliche Überprüfung der erreichten Ergebnisse und Ziele



### **Dritter Arbeitsschritt: Überprüfung und Dokumentation**

Nach Bestandsaufnahme, Bestimmung des Zieles (Soll-Zustand) und Festlegung der Verbesserungsschritte wird ein Zeitraum bestimmt, bis zu dem Verbesserungen sichtbar sind. Bei Erreichen des Zeitpunktes wird festgestellt, ob die verabredeten Maßnahmen umgesetzt und die gewünschten Verbesserungen eingetreten sind.

Zu diesem Zeitpunkt wird wiederum ein Satz formuliert, der eine höhere Qualität beschreibt, als die bisher vorhandene.

Festgelegte Ziele, Vereinbarungen, verabredete Maßnahmen und die Ergebnisse werden dokumentiert. Diese Dokumentation kann als Qualitätshandbuch der jeweiligen Organisation dienen. Die Themenbereiche, die im Qualitätshandbuch des VskA bearbeitet sind, bieten eine Arbeitsgrundlage. Die Muster dürfen gern benutzt werden.

Zeitraumen: entsprechend der Verabredung / den Beschlüssen

Aufgabe der Leitung: Überprüfung, Dokumentation

#### **Weitere Themenbereiche können sein:**

##### Ressourcenmanagement

- Geldbeschaffung
- Spenden / Sponsoring / Fundraising
- Wirtschaftlichkeit von Leistungen

##### Förderung von bürgerschaftlichem Engagement

- Beteiligung/Mobilisierung

##### Kundenorientierung

- Umgang mit Kritik
- Feed-back von Nutzern, Geldgebern, Stadtteilbewohnern, Mitarbeitern

##### Strukturqualität

- Sichtbarkeit
- Erreichbarkeit
- Öffentlichkeitsarbeit

##### Verbesserungen

- Standards für einzelne Arbeitsbereiche und Einrichtungen (z. B. Familie, Senioren, Jugend, Kitas)
- Erfolgs- und Ergebniskontrolle

##### Vernetzung und Kooperation

- Kiezzrunden / andere Träger / Kommune

##### Gesellschaftliche Relevanz und Wirksamkeit

- Mitwirkung in politischen und gesellschaftlichen Gremien





(der Nutzerinnen) oder auf einer Qualitätssitzung der einzelnen Arbeitsbereiche. Möglich ist auch folgende Vorgehensweise: Leitung und Mitarbeiterinnen treffen sich zunächst „unter sich“.

Die Nutzer/innen werden anschließend z. B. auf einem Extra-Plenum mit einbezogen. An diesem Plenum nehmen die Mitarbeiter/innen teil, die dies möchten und die Leitungskräfte, die hauptsächlich mit der Qualitätsentwicklung in der Organisation befasst sind. Für die Vorbereitung der Qualitätssitzung empfehlen wir die Sammlung und das Zusammentragen der Indikatorensätze per Internet und/oder Fax. Die Qualitätssitzung wird moderiert, die Ergebnisse werden dokumentiert.

Zeitraumen: 8 – 12 Wochen

Aufgabe der Leitung: Zeitplanung, Ergebnissicherung

### Zweiter Arbeitsschritt

- Erfassen des Ist-Zustandes,
- Formulierung des Soll(Wunsch)-Zustandes und
- Erarbeitung und Vereinbarung von Verbesserungsschritten

Für die Umsetzung der konkreten Schritte wird in der Organisation ein **Prozess-Verantwortlicher** benannt. Voraussetzung für die Tätigkeit ist Freiwilligkeit und Verbindlichkeit sowie fachliche und persönliche Kompetenz. Der Prozess-Verantwortliche übernimmt verbindlich die Begleitung und Koordinierung des Gesamtprozesses. Ein Prozessverantwortlicher ist jeweils nur für ein Thema bzw. einen Bereich verantwortlich. Aufgaben sind: Recherchieren, Motivieren, Moderieren und Ergebnissicherung durch Dokumentieren.

Wenn für die Bearbeitung unterschiedlicher Themen statt eines Qualitätsbeauftragten der Gesamtorganisation, jeweils ein/e andere/r Mitarbeiter/in verantwortlich ist, werden

- erstens mehr Mitarbeiterinnen aktiv in die Qualitätsarbeit einbezogen und
- zweitens erfolgt eine stärkere Nutzung der Ressourcen (jede/r hat auf verschiedenen Gebieten unterschiedliche Stärken).

Mitarbeiter/innen, Leitung und Nutzer/innen werden aufgefordert, **Sätze zu formulieren**, die aus ihrer Sicht die **aktuelle Situation der Einrichtung** im entsprechenden Bereich zutreffend charakterisieren und **den IST-ZUSTAND wiedergeben**.

Es werden dann **erforderliche und konkret Schritte festgelegt**, die in einem definierten Zeitraum **zu Verbesserungen führen**.

Auf der Grundlage der erfolgten Verbesserungen wird der dann erreichte IST-ZUSTAND mit einem Satz beschrieben, der eine höhere Qualität aufweist. Dies ist dann der vorher gewünschte Soll-Zustand. Sicher nicht sofort Best-Practice, jedoch in diese Richtung wirkend.

Zeitraumen: Pro Thema/Arbeitsbereich: 4 – 8 Wochen

Aufgabe der Leitung: Prozess-Steuerung, ggf. Bereitstellung von (Arbeits-)zeit und Geld für die Realisierung von Veränderungsmaßnahmen.



## **2.2. QUALITÄTSENTWICKLUNGSSYSTEM – DAS BEST PRACTICE MODELL**

*(Das Best Practice Modell – Eine Methode der Qualitätsentwicklung)*

### **Ausgangsthese für das Best Practice Modell**

Die kontinuierliche Verbesserung der Arbeit einer Einrichtung gelingt, wenn möglichst viele Mitwirkende (Führung, Mitarbeiterinnen, Nutzerinnen) einbezogen werden.

Das Einbeziehen vieler Mitarbeiterinnen bietet darüber hinaus die Möglichkeit einer umfassenden Ressourcennutzung.

Verantwortlich für die Qualitätsentwicklung ist die Führung/Leitung der Einrichtung. (Vorstand/Geschäftsführung/Beauftragte). Sie steuert den Qualitätsentwicklungsprozess.

### **Durchführungs-/Verfahrensempfehlung**

#### **Erster Arbeitsschritt: Anlegen eines Themenspeichers und Entwicklung von Indikatoren**

- Leitungskräfte und Mitarbeiterinnen der Organisation sammeln Themen für und aus jedem Arbeitsbereich, die qualitätsrelevant sind und die intern bearbeitet werden sollen.
- Für alle Themen werden Indikatoren entwickelt, die jeweils als Sätze mit Feststellungscharakter formuliert werden. Diese Sätze orientieren sich an vier Standards (Kategorien).
- Zu jedem Standard bzw. jeder Kategorie werden beliebig viele, möglichst jedoch mindestens vier Sätze formuliert. Die Sätze werden sowohl von der Leitung als auch von den Mitarbeiterinnen der Einrichtung formuliert. Werden auch die Nutzer/innen mit einbezogen ist hier der Best-Practice-Standard erreicht.

#### **Die vier Standardkategorien sind:**

- Optimaler Standard – Best Practice: Ein Satz aus der Sicht der Mitarbeiter/innen und der Leitung bedeutet: Wenn über unsere Einrichtung dieser Satz nicht nur von innen, sondern auch von außen gesagt wird und wenn er tatsächlich wahr ist, ist in diesem Bereich das Maximum des Möglichen an Qualität erreicht.
- Guter Standard: Die hier formulierten Sätze aus der Sicht der Mitarbeiter/innen, der Leitung und der Nutzer/innen bedeutet: es gibt zwar nichts zu meckern, Verbesserungen sind jedoch möglich.
- Mindeststandard: Die hier formulierten Sätze bezeichnen einen zwar nicht zufriedenstellenden aber gerade noch zu tolerierenden Standard.
- Substandard: Jeder hier formulierte Satz bedeutet: hier ist etwas faul und es besteht dringender Handlungsbedarf.

Die Sätze werden zusammengetragen, gesammelt und dokumentiert. Je nach Größe der Organisation entweder auf einer gemeinsamen Qualitätssitzung der Leitung, der Mitarbeiterinnen (und



## Maßnahmen/Verfahren

### Interne Maßnahmen

- Einrichten von Qualitätszirkeln/AG
- Einsetzen einer/s Qualitätsbeauftragten/Prozessverantwortlichen
- Entwicklung und Weiterentwicklung von Qualitäts- und Fachstandards. Dokumentation der Maßnahmen (Qualitätshandbuch/Organisationshandbuch)
- Selbstbewertung Evaluation

### Externe Maßnahmen

- Prüfung durch Zuwendungsgeber/Kostenträger
- Zertifizierung
- Fremdbewertung/Evaluation (z. B. durch Qualitätsmanagement-Gesellschaften, TÜV & Co., Dachverbände, Organisationsberatungsfirmen)



## 2.1. NUR DAS GEEIGNETE VERFAHREN TUT GUT

### Maßnahmen, Verfahren und Systeme zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung

Um Qualität zu sichern und weiter zu entwickeln, gibt es verschiedene Maßnahmen, Verfahren und Systeme. Wichtig ist herauszufinden, welche Maßnahmen und welches Verfahren für die eigene Einrichtung das geeignete ist. Ein an und für sich gutes Verfahren muss für eine bestimmte Einrichtung nicht unbedingt das richtige sein.

Da sich alle uns bisher bekannten QMS auf drei Grundverfahren bzw. drei Grundmodelle stützen, stellen wir hier die Grundmodelle dar.

Darüber hinaus halten wir, das von uns selbst entwickelte Modell „Best-Practice“ für ein sehr gut geeignetes Qualitätsmanagementsystem für Nachbarschaftseinrichtungen. Es ist kompatibel mit den Modellen TQM und auch mit DIN ISO Verfahren.

### Faktoren für die Auswahl des Verfahrens

Der Erfolg des Verfahrens muss messbar sein. Messgrößen sind z. B. Bekanntheitsgrad der Einrichtung, Zufriedenheit von Nutzern, Mitarbeiter/innen, Geldgebern und *last but not least* der finanzielle Effekt.

Das ausgewählte Verfahren zur Qualitätsentwicklung soll finanzierbar sein. Maßgebend für die Entscheidung sind die finanziellen und personellen Ressourcen einer Einrichtung. Dabei sind Kosten, die für die Beseitigung von Mängeln, die wegen des Fehlens eines QM-Systems entstehen, mit einzurechnen. Allerdings ist jede qualitätssichernde Maßnahme zunächst Zeit intensiv und die Finanzierungsfrage stellt sich immer.

### Vor der Entscheidung für ein Verfahren empfiehlt es sich, folgende Fragen zu stellen:

- Was ist unser Ziel?
- Was brauchen wir, um es zu erreichen?
- Wie viel wird/darf das Verfahren kosten?
- Welche vertraglichen Verpflichtungen sind wir eingegangen?
- Welche gesetzlichen Vorgaben sind zu erfüllen? (So müssen Einrichtungen mit Pflegediensten gemäß Pflegeversicherung die Qualitätsmaßstäbe des § 80 SGB XI erfüllen, über den Stadtteilzentrumsvertrag geförderte MOs haben Verpflichtungen gegenüber dem DPW, die einzuhalten sind.)



## 1.12. NUTZER/INNEN-BETEILIGUNG

### Ziele

- Die Menschen in der Einrichtung und im Stadtteil sind an der Planung und Durchführung der Aktivitäten beteiligt.
- Die Hilfe und die Angebote richten sich nach ihren Fragen, Problemen und Wünschen.

### Instrumentarien

- Stadteilerkundigungen
- Stadtteilanalysen
- Befragung der Stadtteilbewohner/innen
- Bildmaterial, Stadtteilgeschichte
- Gemeinsame Planung durch Mitarbeiter/innen und Besucher/innen
- Reagieren auf aktuelle Ergebnisse und Entwicklungen

### Bedingungen und Standards

- Klarheit über vorhandene Ressourcen
- Beteiligungsmodelle für alle
- nachvollziehbare Entscheidungsstrukturen
- übersichtliches Informationssystem
- Rollenklarheit
- kommunikative Fähigkeiten
- handhabbare Dokumentation

### Evaluation und Qualitätssicherung

- Überprüfung von Untersuchungsergebnissen und tatsächlichen Programmen
- Besucher/innen/befragungen
- Interviews im Stadtteil
- Statistische Auswertung
- Beschreibung der Ziele und Ergebnisse
- Szenarien
- Planspiele

### Ergebnis

- bürgernahes, bedarfsorientiertes Angebot
- Entfaltungsmöglichkeiten im Stadtteil



## **1.11. VERBINDUNG VON SOZIALER UND KULTURELLER ARBEIT AN EINEM ORT**

### **Ziele**

- Soziale und kulturelle Arbeit gehören zusammen. In beiden Bereichen stehen die Kommunikations- und Ausdrucksfähigkeit der Menschen in ihrer direkten Umgebung im Mittelpunkt. Die soziale und kulturelle Eigeninitiative werden gefördert.

### **Instrumentarien**

- soziale und kulturelle Methoden
- Organisation und Koordination
- Kultur für alle und Kultur von allen verstehen
- Kultur vor Ort und als Alltagskultur fördern
- Vielfalt kreativer Möglichkeiten nutzen
- Kultur als Basis für Identität und Lebenssinn
- Räume und Infrastruktur zur Verfügung stellen

### **Bedingungen und Standards**

- Definition der Schnittstelle Sozial- und Kulturarbeit
- fachliche & konzeptionelle Kompetenz in Methoden der kulturellen und sozialen Arbeit
- Kreativität und Experimentierfreude
- hohe Kommunikationsbereitschaft
- Offenheit für Ungewohntes
- professionelle Sensibilität

### **Evaluation und Qualitätssicherung**

- Überprüfung der Nutzung der Angebote
- statistische Auswertung von Benutzer/innen/zahlen
- Stimmungsbarometer im Stadtteil
- Besucher/innen/profile
- Erfassung von Anfragen

### **Ergebnis**

- Stärkung von Kommunikations- und Ausdrucksformen der Bürger/innen zur Verbesserung der Lebensqualität
- Aufwertung des Stadtteils
- Positive Identifikation mit dem Stadtteil



## **1.10. SOZIALE DIENSTE UND TRÄGERSCHAFTEN**

### **Ziele**

- Den Menschen im Stadtteil werden Dienstleistungen bedarfsgerecht und in einer Qualität zur Verfügung gestellt, die sowohl fachspezifischen Standards genügt als auch den Grundsätzen sozial-kultureller Arbeit entspricht.

### **Instrumentarien**

- Sozialraumanalyse
- Bewohnerbefragungen zur Feststellung des subjektiven Bedarfs
- Statistischer Ausstattungsvergleich zur Ermittlung objektiver Daten zum Bedarf (Vergleich mit Richtwerten)

### **Bedingungen und Standards**

- Vermeidung von Doppelangeboten
- Beschäftigung von Fachpersonal
- Höchstmögliche Nutzer/innen-Beteiligung bei den Angeboten
- Beachtung fachspezifischer Standards

### **Evaluation und Qualitätssicherung**

- Regelmäßige interne und externe Berichterstattung
- Befragung von Nutzer/innen und Stadtteilbewohner/innen
- Zielvereinbarungen mit Geldgebern

### **Ergebnis**

- Hohe Lebensqualität im Stadtteil



## 1.9. BÜNDELUNG

### Ziele

- Die Zusammenfassung verschiedener Angebote „unter einem Dach“ (in einer Trägerstruktur) stellt ein gemeinsames Profil der Angebote sicher, ermöglicht die Bündelung zur Verfügung stehender Ressourcen, sichert die notwendige Flexibilität, hilft den Nutzern, sich zu orientieren. Gemeinsame Verwaltung reduziert Kosten und ermöglicht Synergien.

### Instrumentarien

- Organisation und Kooperation
- Informationssammlung und Weitergabe
- Entscheidung für übergeordnete Themen
- Gesamtkonzeption erstellen und aktualisieren
- gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit
- Verantwortung für die Philosophie der Einrichtung
- Gesamtüberblick über Finanzierungsfragen

### Bedingungen und Standards

- überprüfbares Gesamtkonzept
- angemessenes Informationswesen und nachvollziehbare Entscheidungsstrukturen
- Kooperation und Kommunikationsfähigkeit
- Innovations-/Risikobereitschaft, Visions-/Motivationsfähigkeit
- wirksame Öffentlichkeitsarbeit
- betriebswirtschaftliche und Verwaltungskompetenz

### Evaluation und Qualitätssicherung

- Durchführung von überschaubaren Selbst-Evaluationsprojekten in den einzelnen Bereichen und in der Gesamteinrichtung
- regelmäßiger Abgleich der Konzeptionen mit den tatsächlichen und geäußerten Bedürfnissen der Stadtteilbewohner/innen
- Dokumentation von Kosten und Finanzierung
- Auswertung der Öffentlichkeitsarbeit
- Fremdevaluation

### Ergebnis

- Kostengünstige, flexible, bürgernahe soziale und kulturelle Angebote zur Verbesserung der Lebensbedingungen der Bürger/innen im Gemeinwesen





## **1.8. ZUSAMMENARBEIT VON HAUPT- UND EHRENAMTLICHEN MITARBEITER/INNEN**

### **Ziele**

- Ehrenamtliche Arbeit erweitert und ergänzt die Reichweite der professionellen Angebote von Nachbarschaftseinrichtungen. Sie umfasst Freiwilligendienste und die Mitwirkung an Entscheidungsprozessen auf allen Ebenen der Einrichtungen.

### **Instrumentarien**

- Informationsveranstaltungen
- Werbung für ehrenamtliche Arbeit
- Anerkennung freiwilliger Leistungen
- Arbeitsplätze und -formen für ehrenamtliche Arbeit schaffen
- Beratung, Unterstützung, Qualifizierung
- Entscheidungsgremien schaffen

### **Bedingungen und Standards**

- klare Aufgabenstellung
- geklärte Verantwortungen, Rollen und Zeiteinheiten
- nachvollziehbare Entscheidungsstrukturen
- nachvollziehbare Mitbestimmungsmodelle
- Innovationsbereitschaft
- Akzeptanz unterschiedlicher Motivationen
- Unterstützung für Initiativen „von außen“

### **Evaluation und Qualitätssicherung**

- Stimmungsbarometer bei haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen
- statistische Auswertung
- Aufgaben- und Zielanalysen
- gemeinsame Auswertungstage und Supervision
- Befragung im Stadtteil
- Zukunftswerkstatt

### **Ergebnis**

- Ort für bürgerschaftliches Engagement
- Ausnutzung verschiedener Kenntnisse und Fähigkeiten zur aktiven Lebensweltgestaltung



## 1.7. BÜRGERSCHAFTLICHES ENGAGEMENT UND FREIWILLIGE TÄTIGKEIT

### Ziele

- Die Bereitschaft von Stadtteilbewohnern, sich durch eigenes Tun, ohne dazu verpflichtet zu sein und ohne dafür ein Entgelt zu bekommen, für die Verbesserung der Verhältnisse und die Überwindung von Missständen einzusetzen sowie Verantwortung zu übernehmen, soll in jeder Hinsicht motiviert, gefördert und unterstützt werden.

### Instrumentarien

- Öffentliche Bekanntgabe der in der Einrichtung verfügbaren Ressourcen
- Aktuelle Liste von (Bürger-)initiativen im Stadtteil und Ansprechpersonen
- „Fenster“ für engagierte Dritte in eigenen Publikationen, das sie zur selbst bestimmten Berichterstattung nützen können
- Kenntnis über freiwillige Aktivitäten im Stadtteil als Multiplikator verbreiten
- Räume und Infrastruktur zur Verfügung stellen für Bürgerinitiativen und Vereine
- Beratung über rechtliche und Finanzierungsmöglichkeiten

### Bedingungen und Standards

- Offen für alle
- Zugriff auf Arbeitsmöglichkeiten
- Transparenz
- Vermittlung von Kontakten

### Evaluation und Qualitätssicherung

- Dokumentation der Anfragen und ihrer Ergebnisse
- Bewohnerbefragungen zum Bekanntheitsgrad dieses offenen Angebotes

### Ergebnis

- Menschen mit Bereitschaft zum Engagement können sich zum Wohle vieler selbst verwirklichen. Demotivierende Hindernisse werden überwunden.
- „Selbsteilungsprozesse“ des Gemeinwesens werden in Gang gesetzt
- Demokratisches Miteinander selbstbewusst agierender Menschen



## 1.6. HILFE ZUR SELBSTHILFE(\*)

### Ziele

- Im Vordergrund der Arbeit steht: Menschen dabei zu unterstützen, ihre Fragen und Probleme aus eigener Kraft bzw. in einer Gruppe Gleichgesinnter zu lösen.

### Instrumentarien

- Informationsrunden
- Dokumentation, Öffentlichkeitsarbeit
- Beratung von Interessierten und Gruppen
- Organisation, Konfliktschlichtung
- Kooperation mit Fachleuten
- Räume und Infrastruktur zur Verfügung stellen
- Offene Angebote in den Bereichen Gesundheit, Kultur, Begegnung

### Bedingungen und Standards

- Zugriff auf Räume
- verbindliche und entscheidungsbefugte Ansprechpartner
- kommunikative Fähigkeiten und Akzeptanz im Umgang mit unterschiedlichen Gruppen

### Evaluation und Qualitätssicherung

- Nutzerbefragung
- Dokumentation der Vermietungen

### Ergebnis

- Stärkung und Erweiterung von Eigenverantwortung und Kompetenz der Menschen
- Abbau von Abhängigkeiten

(\*)

Die Förderung von Selbsthilfeaktivitäten ist ein selbstverständlicher Bestandteil der Tätigkeit **aller Nachbarschaftseinrichtungen**. Die hier benannten Qualitätsmerkmale beziehen sich auf diese „Basisförderung“ der Selbsthilfe. Darüber hinausgehende Anforderungen gibt es an Nachbarschaftseinrichtungen, die Träger einer **Selbsthilfekontaktstelle** mit bezirksweiten Aufgaben sind. Näheres dazu enthält das „Qualitätsbandbuch der Berliner Selbsthilfekontaktstellen“, das von deren Dachverband SELKO e. V. in einer in regelmäßigen Abständen überarbeiteten und jeweils aktualisierten Fassung herausgegeben wird.



## **1.5. FÖRDERUNG VON FAMILIEN, ANDEREN LEBENSGEMEINSCHAFTEN UND NACHBARSCHAFTSBEZIEHUNGEN**

### **Ziele**

- Berücksichtigung und Funktionsstärkung der informellen Hilfesysteme / Ausgleich von Defiziten / Verknüpfung von familialen und stadtteilbezogenen Netzwerken / Lebensgestaltung in Gemeinschaft mit anderen.

### **Instrumentarien**

- generationsübergreifende Aktivitäten
- Familienberatung/-erholung/-bildung
- Beratung für neue Wohnformen
- Wohnungstausch
- Tauschringe
- Nachbarschaftshilfe
- Nachbarschaftsfeste

### **Bedingungen und Standards**

- Kompetenz in Beratung, Moderation und Mediation
- Sensibilität für unterschiedliche Sichtweisen
- Interkulturelle Kompetenz

### **Evaluation und Qualitätssicherung**

- Rückmeldung von anderen, mit diesen Fragen befassten Institutionen, wie Schulen, Ämter für sozialpädagogische Dienste, Erziehungsberatungsstellen, Jugendgerichtshilfe
- Wohnungsamt
- Auswertungsgespräche mit allen Beteiligten
- Kooperation mit Vereinen

### **Ergebnis**

- Stabilisierung von Beziehungsgefügen
- Konstruktive Bewältigung von Generationskonflikten
- positive Sozialisationseffekte
- Stärkung der Erziehungskompetenz
- Konfliktarmes Zusammenleben, Lebensqualität



## **1.4. MULTIKULTURELLES UND GENERATIONSÜBERGREIFENDES BEGEGNEN UND ZUSAMMENWIRKEN IM STADTTEIL**

### **Ziele**

- Menschen unterschiedlichen Geschlechts, unterschiedlicher Generationen und unterschiedlicher weltanschaulicher Orientierungen werden zusammengebracht und dabei gefördert, gruppenspezifische und gemeinsame stadtteilbezogene Interessen zu verwirklichen.

### **Instrumentarien**

- zielgerichtete Angebote für einzelne Bereiche
- geplante gemeinsame Angebote
- Freiräume für Begegnungen
- Raumvermietung an Gastgruppen
- Angebote an wechselnden Orten
- Informationsveranstaltungen, Feste

### **Bedingungen und Standards**

- fach-, kultur- und sprachkompetentes Personal
- Blick über den Tellerrand
- Bereitschaft zur Zusammenarbeit
- Flexibilität
- Berücksichtigung kultureller Werte und Normen
- Phantasie und Toleranz

### **Evaluation und Qualitätssicherung**

- Dokumentation der spezifischen Angebote
- Abgleich mit der Gesamtkonzeption
- Überprüfung der Akzeptanz bei den Teilnehmer/innen
- Regelmäßige Auswertung gemeinsamer Aktionen
- Auswertung der Pressemitteilungen

### **Ergebnis**

- Ein Ort der Begegnung für alle Altersgruppen und Nationalitäten im Stadtteil
- Aktiver Beitrag zu Verständnis und sozialem Miteinander

### **1.3. VERNETZUNG IM STADTTEIL, GEMEINWESENENTWICKLUNG**

#### **Ziele**

- Zielgerichtete Einbeziehung aller im Stadtteil vorhandenen „Einheiten“ – wie soziale, kulturelle Einrichtungen, Vereine, Initiativen, Verwaltung, Politik und Wirtschaft, um Beiträge zur Lösung der anstehenden Probleme im lokalen Wohnumfeld unter Einbeziehung der Anwohner/innen und anderer „Akteure“ im Stadtteil zu leisten.

#### **Instrumentarien**

- Teilnahme an und/oder Initiierung von Nachbarschaftskonferenzen, Arbeitskreisen, Gremien, Informationsgesprächen, Ausschüssen und informellen Treffen
- aktuelle Information über Stadtteilereignisse
- gemeinsame Trägerschaft
- gemeinsame Nutzung von Ressourcen

#### **Bedingungen und Standards**

- klare Trägerstandpunkte
- funktionierende Informationsnetze
- Kommunikationsfähigkeiten
- Transparenz und Kontrollarbeit
- Kenntnis der verschiedenen „Einheiten“
- Akzeptanz durch die „Einheiten“

#### **Evaluation und Qualitätssicherung**

- Überprüfung von Selbstbild und Fremdbild
- Imageüberprüfung
- regelmäßige Überprüfung des eigenen Angebots im Kontext sonstiger Angebote im Stadtteil
- Protokolle der Treffen
- Rückkoppelung zur eigenen Einrichtung
- Delphi-Befragung (= Experten-Befragung mit Fragenkatalog)

#### **Ergebnis**

- wirksame und kostengünstige Koordination aller im Stadtteil wirksamen Ressourcen



## **1.2. ORIENTIERUNG AN DER BEDARFSLAGE IM STADTTEIL**

### **Ziele**

- Schaffung von sozialpädagogischen Angeboten und Dienstleistungen, die im Stadtteil fehlen und an denen ein Bedarf besteht.
- Flexible Antworten auf neu entstehende Problemlagen.
- Basis- und prozessbegleitende Beratung.

### **Instrumentarien**

- Flexibilität in den Angeboten
- Übernahme von Trägerfunktionen
- Institutionelle Vernetzungen und Absprachen
- Sozialraumanalyse

### **Bedingungen und Standards**

- Flexibilität
- freie Kapazitäten für Entwicklungsaufgaben
- Sicherung der Finanzierung
- Zugang zu Informationen anderer Institutionen und Ämter

### **Evaluation und Qualitätssicherung**

- Abstimmung mit zuständigen kommunalen Stellen
- Nutzer/innen/befragungen
- Umfragen im Stadtteil
- Rückmeldung von Stadtteilkonferenzen, Sozialraum-AGs und ähnlichen Gremien
- Experten-Hearings

### **Ergebnis**

- Abbau von Defiziten in der sozialen und kulturellen Versorgung der Stadtteile



## 1.1. GRUNDSÄTZE DER NACHBARSCHAFTSARBEIT

Die Inhalte, Arbeitsfelder und Angebote von Nachbarschaftseinrichtungen orientieren sich an den Grundsätzen sozial-kultureller Arbeit, für die es im Laufe der Geschichte der Nachbarschaftsheimen (und ihrer Vorläufer, der „settlements“) immer wieder aktuelle, aber im Kern gleichbleibende, Formulierungen und Festlegungen gegeben hat.

Im Begriffspaar „sozial-kulturell“ wird der (besondere) Anspruch der Nachbarschaftseinrichtungen deutlich, sich nicht nur um die im engeren Sinne „sozialen Belange“ der Stadtteilbewohner kümmern zu wollen, sondern vielfältige Beiträge für eine bessere Lebensqualität im Wohnumfeld zu leisten.

Die Grundsätze sozial-kultureller Arbeit betreffen deswegen den Kernbereich unserer Organisationen. Die dazu gehörenden Aktivitäten können als Kernaktivitäten bezeichnet werden, die Prozesse, die regelmäßig mit ihnen verbunden sind, als Kernprozesse.

Der Verband für sozial-kulturelle Arbeit hat sich schon seit vielen Jahren damit beschäftigt, den so verstandenen Kernbereich seiner Mitgliedseinrichtungen unter Qualitätsgesichtspunkten zu erfassen, überprüfbar zu machen und weiterzuentwickeln.

Im Jahre 1997 wurde zu diesem Zweck das Raster „Qualitätsmerkmale sozial-kultureller Arbeit“ gemeinsam mit den Mitgliedseinrichtungen entwickelt, diskutiert und veröffentlicht, das auch heute noch eine gute Grundlage dafür darstellt, sich den Arbeitsinhalten der Nachbarschaftseinrichtungen unter Aspekten der Qualitätsentwicklung zu nähern.

Für die hier vorliegende Veröffentlichung wurde das Raster von 1997 überarbeitet und um einige Aspekte erweitert (das Original finden Sie unter den Dokumenten im Buch III).

Für ein weiteres systematisches Umgehen mit dem vorliegenden Material im Sinne weiter ausdifferenzierter moderner Qualitätsmanagement-Systeme ist zu empfehlen, für die einzelnen Qualitätsmerkmale und die ihnen zugeordneten Prozesse und Zielsetzungen jeweils noch Indikatoren, Standards und Bewertungskriterien zu formulieren. Arbeitshilfen dazu finden sich in dieser Handreichung in Kapitel 4.





## 0.2. UMGANG MIT DER QUALITÄTSHANDREICHUNG

Diese Handreichung ist Bestandteil des Konzeptes zur Qualitätsentwicklung des Verbandes für sozial-kulturelle Arbeit. Sie steht den Mitgliedsorganisationen des Verbandes zur Verfügung, um sie dabei zu unterstützen, die Qualität ihrer Arbeit zu erhalten, zu sichern und kontinuierlich zu verbessern.

Die in dieser Handreichung beschriebenen Regelungen enthalten sowohl Mindeststandards als auch Empfehlungen für optimales Handeln.

Sie soll den Anwendern dazu dienen, sich an den Wünschen, Bedürfnissen und Interessen der Kunden, Nutzer, Besucher und Partner unter qualitätssichernden Bedingungen zu orientieren und dabei menschlich, fachgerecht und wirtschaftlich zu handeln.

Nachbarschaftseinrichtungen sind komplexe soziale Unternehmen unterschiedlicher Größe. Der Erfolg ihrer Arbeit und ihrer Dienstleistungen bemisst sich an ihren Wirkungen. Ihrer Arbeit und ihren Dienstleistungen kommt sowohl ein Wert für ihre unmittelbaren Nutznießerinnen zu als auch eine gesellschaftliche Auswirkung. Beispiel hierfür sind die Förderung bürgerschaftlichen Engagements oder die Übernahme von Trägerschaften für Einrichtungen (Kitas, Pflegestationen, Kinder- und Altenheime).

Den Inhalten, Aufgaben und Arbeitsfeldern der Nachbarschaftseinrichtungen haben wir deshalb ein gesondertes Kapitel unter der Überschrift „Qualitätsmerkmale sozial-kultureller Arbeit“ gewidmet.

Qualitätsarbeit ist kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck. Sie dient dazu, die Organisation zu befähigen, ihre Ziele zu erreichen und ihre Aufgaben bestmöglich zu erledigen. Voraussetzung dafür ist, dass in der Organisation Einigkeit darüber herrscht, was sie will, mit wem sie es will und welche Methoden und Maßnahmen sie anwenden will, um ihre Ziele zu erreichen.

- Die Handreichung enthält Empfehlungen und Anregungen für praktisches Handeln.
- Sie steht allen Mitgliedseinrichtungen zur Verfügung.
- Sie ist zur freien Verwendung gedacht. Die Weitergabe ist gewollt und erwünscht.

Die Verfasser und Verfasserinnen der verschiedenen Texte und Artikel stehen gern zur Verfügung für Fragen und Anregungen.

Ein Exemplar der Handreichung (auf dem jeweils aktuellsten Stand) liegt in der Geschäftsstelle des Verbandes zur Einsichtnahme aus. Eine elektronische Version wird im „internen Bereich“ der Webseite des Verbandes für sozial-kulturelle Arbeit ([www.stadtteilzentren.de](http://www.stadtteilzentren.de)) zum Download angeboten.

Diese Handreichung ist kein „fertiges Produkt“. Sie wartet geradezu darauf, nach der Lektüre weiter geschrieben, verändert und durch eigene Texte der Akteure in Nachbarschaftseinrichtungen bereichert zu werden.

In diesem Sinne: viel Vergnügen und viele Ideen beim Lesen und Handeln.



## **KAPITEL 0 INHALT UND EINLEITUNG**

- |      |                                      |   |
|------|--------------------------------------|---|
| 0.1. | Inhaltsverzeichnis                   | 3 |
| 0.2. | Umgang mit der Qualitätshandreichung | 4 |

## **KAPITEL 1 QUALITÄTSMERKMALE SOZIAL-KULTURELLER ARBEIT**

- |       |   |    |
|-------|---|----|
| 1.1.  | Grundsätze der Nachbarschaftsarbeit   | 5  |
| 1.2.  | Orientierung an der Bedarfslage im Stadtteil  | 6  |
| 1.3.  | Vernetzung im Stadtteil, Gemeinwesenentwicklung   | 7  |
| 1.4.  | Multikulturelles und generationsübergreifendes Begegnen und Zusammenwirken im Stadtteil | 8  |
| 1.5.  | Förderung von Familien, anderen Lebensgemeinschaften und Nachbarschaftsbeziehungen      | 9  |
| 1.6.  | Hilfe zur Selbsthilfe   | 10 |
| 1.7.  | Bürgerschaftliches Engagement und freiwillige Tätigkeit                                 | 11 |
| 1.8.  | Zusammenarbeit von haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen                          | 12 |
| 1.9.  | Bündelung   | 13 |
| 1.10. | Soziale Dienste und Trägerschaften  | 14 |
| 1.11. | Verbindung von sozialer und kultureller Arbeit an einem Ort                             | 15 |
| 1.12. | Nutzer/innen-Beteiligung  | 16 |

## **KAPITEL 2 QUALITÄTSMANAGEMENTSYSTEME IM ÜBERBLICK**

- |      |  |    |
|------|--|----|
| 2.1. | Nur das geeignete Verfahren tut gut                              | 17 |
| 2.2. | Qualitätsentwicklungssystem – Das Best Practice Modell           | 18 |
| 2.3. | Qualitätsentwicklung durch Qualitätszirkel                       | 23 |
| 2.4. | Qualitätssicherungs- und Zertifizierungsverfahren (DIN ISO 9000) | 25 |
| 2.5. | Total Quality Management System (TQM)                            | 27 |
| 2.6. | E.F.Q.M. European Foundation of Quality Management               | 28 |
| 2.7. | Fazit  | 29 |

## **KAPITEL 3 QUALITÄTSSTRATEGIE**

- |      |                    |    |
|------|--------------------|----|
| 3.1. | Leitbild           | 31 |
| 3.2. | Organigramm        | 33 |
| 3.3. | Führung / Leitung  | 34 |
| 3.4. | Personalmanagement | 36 |

## **KAPITEL 4 QUALITÄTSSICHERUNG – HANDWERKSZEUG FÜR DIE QUALITÄTSSICHERUNG**

- |      |  |    |
|------|--|----|
| 4.1. | Standards (Instrumente für Bewertung und Sicherung der Qualität) | 39 |
| 4.2. | Bewertungskriterien  | 41 |
| 4.3. | Indikatoren  | 42 |
| 4.4. | Ergebniskriterien  | 45 |
| 4.5. | Evaluation   | 47 |

## **KAPITEL 5 VERWEISE**

- |  |                                 |    |
|--|---------------------------------|----|
|  | Inhalt von Buch II und Buch III | 49 |
|  | Literaturverzeichnis            | 50 |

**Jahrestagung Stadtteilarbeit 2004 –**  
BürgerInnenbeteiligung im Stadtteil  
**Vom 24.-26. November**  
im Stadtteilzentrum KROKUS in Hannover



Die Teilnahmegebühr beträgt 100,- € (incl. Verpflegung, zuzüglich Übernachtung).  
Rückfragen unter Tel.: 0511/163-45244  
eMail: [wolfgang.prauser@hannover-stadt.de](mailto:wolfgang.prauser@hannover-stadt.de)

Die Tagung ist wieder ein Kooperationsprojekt zwischen dem Verband für sozial-kulturelle Arbeit, der Redaktion von [www.stadtteilarbeit.de](http://www.stadtteilarbeit.de) und der Stadt Hannover. Ein zusätzlicher Veranstalter ist in diesem Jahr Plankom. Unterstützt wird die Tagung darüber hinaus von der Stiftung Mitarbeit, FOCO und dem Bürgerbüro Stadtentwicklung Hannover.

Aus der Ausschreibung:

„Diese "Jahrestagung Stadtteilarbeit" wird ausgewählte erprobte Verfahren, Methoden und Projektansätze präsentieren. Das Handwerkszeug von StadtplanerInnen, SozialarbeiterInnen, Kulturpädagoginnen und Stadtteilinitiativen für eine kooperative Arbeit im Stadtteil wird erweitert und Anregungen für die eigene gute Praxis werden gegeben und sind willkommen.“

> Vorwort

*Bürgerschaftliches Engagement in sozial-kultureller Arbeit*  
*Entdecken wir es neu*

> Die Ehrenamtlichen



> Die Häuser



> Die Hauptamtlichen

Sie ist da – aus der geplanten CD wurde wegen des großen Umfangs an filmischen Beiträgen eine DVD. Die DVD wird abgegeben zum Selbstkostenpreis (10 € incl. Versand). Bestellungen an Verband für sozial-kulturelle Arbeit, Tucholskystr. 11, 10117 Berlin – email: [bund@sozkult.de](mailto:bund@sozkult.de), Tel. 030 28096103, Fax 030 8621155

**Fachtag und Mitgliederversammlung des**  
**Verbandes für sozial-kulturelle Arbeit e.V.**

Vom 24.-25. September 2004 in FREIBURG  
Thema: **Bürgerengagement nach Plan??**

Infos und Anmeldung: in der Geschäftsstelle des Verbandes Tel. 030 28096103 – [bund@sozkult.de](mailto:bund@sozkult.de)

Stichworte: Planung von oben, Eigeninitiative von unten, Gemeinwesenarbeit heute, Sozialraumorientierung

Im Zentrum stehen die Erfahrungen des K.I.O.S.K. im Rieselfeld, Freiburg



Der **Rundbrief** erscheint  
mit finanzieller Unterstützung der  
**Glücksspirale**

