

Qualitätsziele der Wohlfahrtsverbände zur Erreichung ihrer spezifischen Dienstleistungsqualität

Präambel

Die soziale Arbeit hat sich ständig neu an den Menschen in ihren spezifischen Lebenssituationen zu orientieren. Fachliche Anforderungen und Qualitätsstandards entwickeln sich dabei kontinuierlich weiter. Die sechs Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege haben in den letzten Jahren auf der Grundlage ihrer jeweiligen Werteorientierung diese Standards einzelverbandlich definiert und – zumeist in Qualitätsmanagement-Rahmenhandbüchern – auf Bundesebene dokumentiert.

Die gemeinsame Qualitätspolitik der Freien Wohlfahrtspflege basiert auf der Überzeugung, dass der Wettbewerb sozialer Dienstleistungsunternehmen in erster Linie ein Qualitätswettbewerb um die bestmögliche Begleitung von Menschen in bestimmten Lebenslagen sein muss. Dazu haben sie in einem intensiven Arbeitsprozess gemeinsame Qualitätsanforderungen als wohlfahrtsspezifische Standards definiert und für die Arbeitspraxis konkretisiert. Diese Standards im überverbandlichen Sinne sollen Kennzeichen des Qualitätsmanagements professioneller sozialer Dienstleistungsunternehmen der Freien Wohlfahrtspflege sein. Die sechs Spitzenverbände empfehlen deren Umsetzung nicht nur nach innen und damit ihren Einrichtungen, sondern sehen in diesen Standards auch ein Qualitätsniveau, welches in Deutschland und Europa handlungsleitend sein soll. Damit wären sie auch ein Beitrag für eine notwendige europäische Debatte über die Qualität professioneller sozialer Arbeit in der Europäischen Union, in der nicht allein der Preis einer Dienstleistung zum alles entscheidenden Bewertungskriterium werden darf.

Die Verwirklichung von Qualitätsniveaus ist abhängig von Rahmenbedingungen. Neben der Gewinnung, Qualifizierung und angemessenen Vergütung des geeigneten Fachpersonals sowie baulichen und organisatorischen Voraussetzungen, für die die Einrichtungen der Verbände Sorge tragen müssen, bedarf es der dafür notwendigen finanziellen Ressourcen. Diese sind in jedem Falle mitentscheidend dafür, dass die von den Verbänden entwickelten Standards aufrechterhalten und weiterentwickelt werden können. Von daher können sie nur Empfehlungen darstellen, in der Hoffnung, dass die Rahmenbedingungen der sozialen Einrichtungen vor Ort auch deren Umsetzung ermöglichen. Es gibt viele Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege, die diese Standards bereits erfüllen, zahlreiche können dieses auch durch einen externen Nachweis belegen.

Das Qualitätsverständnis der Freien Wohlfahrtspflege

Die Qualitätsmanagement-Politik der Freien Wohlfahrtspflege basiert auf einem werte- und entwicklungsorientierten Verständnis, welches Qualität als das Ergebnis von dynamischen Prozessen betrachtet. Qualität setzt grundsätzlich den Dialog, die Verständigung und das Aushandeln voraus, sei es nun zwischen Nutzerinnen und Nutzern und dem Dienstleister oder auch zwischen Leistungserbringer und Kostenträger. Die subjektiven Qualitätsanforderungen müssen von den Mitarbeitenden bei den Nutzerinnen und Nutzern in Erfahrung gebracht werden. Dieser Dialog ist fundamental für die Güte des Ergebnisses und Voraussetzung für die Zufriedenheit der Nutzer. Auch die Rahmen setzende Seite der Kostenträger muss in den Dialog einbezogen werden.

Da die Erbringung qualitativvoller Dienstleistungen in einem komplexen Gefüge aus Struktur-, Prozess- und Ergebnisgrößen erfolgt und Qualitätsentwicklung zielorientiert gesteuert werden muss, verfolgt die Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW) einen Managementansatz, der Qualität in enger Verknüpfung mit den Steuerungselementen Personal und Finanzen sieht. Die Integration von Werteorientierung, Fachlichkeit und gesetzlichen Forderungen ermöglicht eine ganzheitliche, nachprüfbar und verlässliche Qualität der Dienstleistungen in der Freien Wohlfahrtspflege. In Zeiten der Verknappung öffentlicher Mittel ist mit Qualitätsmanagement auch die Möglichkeit gegeben, transparent zu machen, was jenseits des Leistbaren liegt, welches Qualitätsniveau unter den gegebenen Bedingungen und den zur Verfügung gestellten Mitteln noch erreichbar ist, und welches Niveau an Grenzen stößt. Ein weit entwickeltes und breit umgesetztes Qualitätsmanagement könnte hier als Instrument für ein sozialpolitisches Monitoring eingesetzt werden, um auf der Basis von Zahlen, Daten, Fakten und Nachweisen sozialpolitischen Handlungsbedarf aufzuzeigen. Damit wäre auch eine fundierte Interessensvertretung der Kundinnen und Kunden der Freien Wohlfahrtspflege verbunden.

A - Qualitätsziele der Freien Wohlfahrtspflege

1. Leitbildorientierung

Die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege sind gemäß ihrem eigenen Anspruch vorrangig an Werten und Wertvorstellungen orientiert, die sie durch ihre Tätigkeit zur Geltung bringen. Leitbilder stellen einen wertebezogenen Orientierungsrahmen dar, der in konkretes Alltagshandeln zu überführen ist. Die Werteorientierung bildet die Grundlage des Handelns sowohl im Rahmen der Anwaltsfunktion wie auch im Rahmen der Dienstleistungsfunktion der Wohlfahrtsverbände. Die mit Leitbildern verbundene Werteorientierung des Handelns stellt somit auch ein notwendiges Korrektiv gegenüber einer überzogenen Ökonomisierung dar.

Die einzelnen Verbände der Freien Wohlfahrtspflege entwickeln jeweils ihre eigenen Leitbilder auf der Grundlage sozialetischer Überlegungen und Wertvor-

stellungen. Sie verstehen ihr Tun als anwaltschaftliches Engagement, das zur gesellschaftlichen Teilhabe von Benachteiligten führen soll.

Die soziale Arbeit ist in ihrem Kern Beziehungsarbeit, die sich an Menschenbildern und Grundwerten orientiert und ist ohne deren regelmäßige Reflexion nicht verantwortlich leistbar.

Als Reflexionshintergrund für das eigene Tun sind die jeweiligen Leitbilder in das konkrete Alltagshandeln der Leitungen und Mitarbeitenden zu überführen.

2. Orientierung am persönlichen Nutzen

Die Orientierung am Nutzen für die Kundinnen und Kunden bedeutet für wertorientierte soziale Organisationen, ihre Hilfen und Dienstleistungen mit den Menschen und damit von ihren Bedürfnissen und Möglichkeiten her zu entwickeln und anzubieten. Hilfe- und Dienstleistungsentwicklung ist daher geprägt vom Prinzip der Teilhabe. Diese Orientierung schließt an tradierte Konzepte wie Subjekt- und Betroffenenorientierung an, die einem alleine ökonomisch ausgerichteten Konsumentenbegriff aktiv entgegenzustellen ist.

Nutzerinnen und Nutzer, Patientinnen und Patienten, Klientinnen und Klienten oder ratsuchende Menschen betrachten wir unter Achtung ihrer Souveränität, Selbstbestimmung und Kreativität als Kundinnen und Kunden. Diese Orientierung ist eine Abkehr von einem institutionsorientierten Denken hin zu einem personenorientierten Handeln in der sozialen Arbeit, bei dem die Lebensqualität und das Wohlbefinden der Nutzerinnen und Nutzer als Messgrößen der Qualität von Leistungen in den Fokus genommen werden. Entsprechend bieten soziale Organisationen kompetente, situationsgerechte und umfassende Dienstleistungen an, um Menschen zu befähigen, Entscheidungen in ihrem Interesse selbst zu treffen.

3. Ziel- und Wirkungsorientierung

Wirkungsorientierung stellt die Frage in den Vordergrund, was mit Leistungen der sozialen Arbeit bewirkt wird. Sie zwingt dazu, klare Ziele zu definieren und Erfolgskriterien zu beschreiben. Nicht die Leistung der Organisation steht im Mittelpunkt, sondern - z. B. in der Altenhilfe - die Lebenssituation der Zielperson und die erzielten Effekte. Je nach individueller Gemengelage sind Wirkungen möglich, die durch Leistungen der sozialen Arbeit ausgelöst oder unterstützt werden können.

Dazu gehören auch Ergebnisindikatoren, deren systematische Erfassung etwas aussagt über den Stand der Zielerreichung bzw. über die Qualität der Leistungen.

Die im Einzelfall eingesetzten individuellen Leistungen und angewandten Methoden werden im Blick auf die zu erzielenden Ergebnisse immer wieder neu auf ihre Wirksamkeit und Möglichkeiten der Weiterentwicklung überprüft. Dabei ist die Wirkungsmessung in einen kontinuierlichen fachlichen Diskurs eingebettet, der jeweils auch die Aktualität der fachlichen Standards, die Art und Qualität

der eingesetzten Methoden und Instrumente sozialer Arbeit sicherstellt und reflektiert.

Die aus den Wirkungsanalysen und fachlichen Diskursen gewonnenen Erfahrungen bringen die Wohlfahrtsverbände in die Mitarbeit an der Festlegung von Anforderungen an Leistungen, Qualitätsstandards und Qualitätsindikatoren ein. Wirkungsorientierung ist damit ein systemorientierter Entwicklungsansatz, die Gestaltung des Leistungsgeschehens - sowohl bezogen auf das Individuum, als auch auf das ihn umgebende System bis hin zum Gemeinwesen - gemeinsam vorzunehmen. Dieser Ansatz unterstützt das Bemühen, mit Ressourcen zielgerichtet umzugehen.

4. Mitarbeiterorientierung

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen verwirklichen die wertegebundenen und qualitätspolitischen Ziele der Organisation. Vom Engagement, der fachlichen Kompetenz, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hängt wesentlich die Qualität der Dienstleistungen ab. Ziel einer mitarbeiterorientierten, vorausschauenden Führung ist es daher, diese Faktoren systematisch zu erkennen und zu fördern - insbesondere durch Personalentwicklung, Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie zielgerichtete Information und Kommunikation.

Anerkennung, Wertschätzung und Beteiligung sind Voraussetzungen für Engagement und Leistungsbereitschaft und damit Grundsäulen der Führung von Mitarbeitenden. Die Effektivität und Effizienz in der Organisation wird durch engagiertes und qualifiziertes Personal verbessert. Mit dem Begriff der Mitarbeiterorientierung werden alle Aktivitäten einer Organisation überschrieben, die sich auf die Förderung und Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konzentrieren. Mitarbeiterorientierung erfordert, Mitwirkungs- und Beteiligungsformen zu realisieren. Die Umsetzung der Arbeitssicherheitsbestimmungen und des Gesundheitsschutzes sind wesentliche Voraussetzungen für Mitarbeiterzufriedenheit.

5. Orientierung an Gemeinwesen und Gesellschaft

In Deutschland setzen sich engagierte Personen, Gruppen, Initiativen und Verbände für die Gestaltung einer sozialen Gesellschaft ein. Die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege verstehen sich als Teil und Motor dieser Bewegung. Sie sehen das freiwillige Engagement als unverzichtbaren Beitrag für das Funktionieren eines sozialen Gemeinwesens. Mit ihren Organisationsformen unterstützen und fördern sie diese gesellschaftlichen Selbsthilfekräfte. Dazu gehören systematische Aktivitäten zur Gewinnung, Einsatzplanung und Begleitung von Freiwilligen sowie eine Kultur der Anerkennung und Förderung des freiwilligen Engagements u. a. über Fortbildungs- und Beratungsangebote.

In den Diensten und Einrichtungen verknüpft die Freie Wohlfahrtspflege daher hauptamtliche und freiwillige bzw. ehrenamtliche soziale Arbeit und vernetzt Dienstleistungsangebote und Ressourcen im Gemeinwesen.

Es entspricht ihrem Demokratieverständnis, ihre Arbeit darauf zu richten, das Gemeinwesen zu stärken, Partizipation zu organisieren, Bürgerbeteiligung zu fördern und Lebenslagen zu verbessern sowie Integration und Solidarität zu vertiefen.

Dienste und Einrichtungen der Wohlfahrtsverbände treten darüber hinaus in ihrer anwaltschaftlichen Funktion für diejenigen ein, die oftmals kein Gehör finden würden. Dies wird besonders in ihrem Engagement gegen Armut und Ausgrenzung deutlich. Die Freie Wohlfahrtspflege bringt das Wissen und die Erfahrungen über die Lebenslagen der Menschen aus der alltäglichen Praxis beratend in die Politik und ihre Institutionen ein. In ihrer gesellschaftlichen Verantwortung akquiriert die Freie Wohlfahrtspflege Finanz- und Sachmittel und setzt diese für nicht öffentlich finanzierte Hilfen und Projekte ein.

6. Vertragspartnerschaft

Die Dienstleistungen der Freien Wohlfahrtspflege werden auf der Basis von Verträgen mit den Kundinnen und Kunden erbracht. Für optimale Bedingungen hinsichtlich eines an den Kundinnen und Kunden ausgerichteten Vertragsabschlusses sowie der Verbindlichkeit und Qualität der sozialen Dienstleistungen hat das Prinzip der Transparenz oberste Priorität: Es umfasst die klare Darstellung des Leistungskataloges, der Qualitätsanforderungen, der Verbraucherrechte und der Vergütungsprofile.

Bei der Aushandlung von Verträgen zwischen Leistungsträgern, Einrichtungen und Diensten und anderen Interessenspartnern, versteht sich die Freie Wohlfahrtspflege als Mittlerin zwischen gesellschaftlichen Interessen und den Anliegen der Kundinnen und Kunden.

Im eigenen Vertragsmanagement mit den Kostenträgern hat die Freie Wohlfahrtspflege die existenziellen Voraussetzungen für die Dienstleistungserbringung zu sichern.

Die Freie Wohlfahrtspflege legt großen Wert darauf, dass Vertragspartner, die an der Dienstleistungserbringung beteiligt sind, ihr Qualitätsverständnis teilen.

7. Ressourcenorientierung

Dem Anspruch nachhaltigen Handelns in der sozialen Arbeit entspricht ein bewusstes und verantwortbares Umgehen mit personellen, finanziellen sowie ökologischen Ressourcen.

Die Wohlfahrtsverbände setzen in ihrer sozialen Arbeit dem legitimen Prinzip der Gewinnmaximierung gewerblicher Leistungsanbieter ausdrücklich das Prinzip der Nutzenmaximierung für die Hilfeempfänger und für die Gesellschaft

entgegen. In den Diensten und Einrichtungen geht es um die Zusammenführung moderner betriebswirtschaftlicher Methoden mit gemeinwohlorientiertem Handeln, wie auch von Hauptamtlichkeit mit Ehrenamtlichkeit auf der Grundlage fachlicher Orientierung. In dieser Verbindung wird nach optimalen Unterstützungsmöglichkeiten für die Hilfebedürftigen gestrebt. Der Nutzen für den Leistungsempfänger sowie der sparsame und transparente Umgang mit Finanzmitteln sind dabei die im Vordergrund stehenden Ziele. Auch soziale Arbeit erfordert im Sinne der Nachhaltigkeit ökologisches Handeln.

8. Management der Qualität

Das Management der Qualität setzt zwingend die regelmäßige Überprüfung der Anforderungen der Nutzerinnen und Nutzer und Interessenspartner sowie der Qualitätssteuerung der erbrachten Dienstleistungen anhand definierter Kriterien voraus. Die Ergebnisse dieser Überprüfungen müssen zu systematischen Maßnahmen der Verbesserung der Qualität der Dienstleistungen und des Managements der Qualität führen. Im Rahmen der jährlichen Managementbewertung beurteilt die Führung die erreichten Qualitätsergebnisse und legt Maßnahmen zur Verbesserung fest.

Das Vorgehen zum Management der Qualität muss nachvollziehbar und extern überprüfbar sein und kontinuierlich weiter entwickelt werden. Dabei sind die Rückmeldungen der Interessenspartner einzubeziehen.

Die Qualitätsanforderungen der Verbände der Freien Wohlfahrtspflege können nur dann nachhaltig aufrecht erhalten werden, wenn ein wirksames Management die Umsetzung sicherstellt. Dies setzt ein Qualitätsmanagementsystem voraus, das europäisch anerkannten Normen entspricht. Dabei ist die Angemessenheit der eingesetzten Methoden und Instrumente zu beachten.

Die Nachhaltigkeitswirkungen, die mit der Anwendung des Qualitätsmanagements verbunden sind, stellen auch einen Beitrag zur Sicherung der Finanzierbarkeit der sozialen Dienstleistungen dar. Aus ihrer gesellschaftlichen und ethischen Verantwortung heraus beteiligt die Freie Wohlfahrtspflege sich an der Herstellung von Transparenz über die Anzahl, die Qualität und die Kosten erbrachter Leistungen.

Dass die Freie Wohlfahrtspflege ihre Kompetenzen und Erfahrungen aus der praktischen Arbeit des Qualitätsmanagements sowohl in die fachliche Weiterentwicklung der Arbeitsfelder als auch in Rechtsetzungsprozesse einbringt, sieht sie als ihren Beitrag zur Sicherstellung von Nachhaltigkeit und innovativer Weiterentwicklung des Sozialsystems. Als sozialpolitisch wesentliche Zielsetzung ist die Anschlussfähigkeit der Systeme internen Qualitätsmanagements mit externer Qualitätssicherung zu nennen. Darüber hinaus strebt die Freie Wohlfahrtspflege eine sektorenübergreifende Qualitätssicherung an, um einfache Übergänge zu Dienstleistungen und -hilfen auch auf der Basis unterschiedlicher Sozialgesetzbücher zu sichern. Hierin liegt wichtiges Potential gegen Überregulierung und langfristig für Entbürokratisierung.

B - Operationalisierung der Qualitätsziele der Freien Wohlfahrtspflege

Die QM-Politik der in der BAGFW kooperierenden Verbände stellt die normative Grundlage für die formulierten Qualitätsziele dar. Hiermit konkretisieren die Wohlfahrtsverbände der BAGFW die Besonderheiten der Freien Wohlfahrtspflege in Abgrenzung zu anderen Leistungsanbietern. Auf nationaler und europäischer Ebene sollen auf dieser Basis Verbindlichkeit und Verlässlichkeit erreicht werden.

Die Qualitätsziele der Freien Wohlfahrtspflege werden mit der Operationalisierung für die Praxis umsetzbar, überprüfbar und nachweisbar, da die Prüfkriterien die gemeinsamen Anforderungen der Wohlfahrtsverbände an die Qualität ihrer Dienstleistungen und Hilfen konkretisieren und praxisorientiert formulieren. Damit sind sie Umsetzungshilfe und Prüfgrundlage für die Selbstbewertung (interne Auditierung) durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie für die Fremdbewertung (Zertifizierung).

Diese Operationalisierungen konkretisieren das qualitative Niveau, auf welchem die Leistungen und Hilfen der Wohlfahrtsverbände erbracht werden. Darauf verpflichten sie sich und daran lassen sie sich messen. Sie dienen daher auch als Grundlage für die interne und externe Überprüfung der definierten wohlfahrtspflegerischen Qualität. Die in der nachfolgenden Tabelle genannten Prüfkriterien stellen eine Auswahl dafür dar, wie Qualitätsanforderungen überprüfbar gemacht werden können.

Um den gesellschaftlichen Veränderungen, neuen fachwissenschaftlichen sowie technischen Erkenntnissen und Entwicklungen Rechnung zu tragen, gilt es, die Qualitätsziele der Freien Wohlfahrtspflege stetig weiter zu entwickeln.



Grundanliegen	Qualitätsanforderungen	Prüfkriterien
<p>1. Leitbildorientierung</p> <p>Die soziale Organisation in der Freien Wohlfahrtspflege verfügt über ein Leitbild, das als Orientierung für das berufliche und organisatorische Handeln gilt.</p> <p>Erklärung/Begründung</p> <p>Leitbilder stellen einen wertebezogenen Orientierungsrahmen dar, die als verpflichtende Grundlage für das berufliche und organisatorische Handeln dienen. Leitbilder dienen dazu, das eigene berufliche Handeln stets zu reflektieren und gegebenenfalls anzupassen. Leitbilder ermöglichen, ethische Fragen bei konkurrierenden Interessen zu klären.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Das Leitbild der Organisation enthält Aussagen über Aufgaben, Zweck, Menschenbild, Werteorientierung. • Die Inhalte des Leitbildes werden den Nutzerinnen und Nutzern bekannt gemacht. • Das Leitbild ist partizipativ entwickelt und wird regelmäßig weiterentwickelt. • Das Leitbild wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermittelt. • Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übertragen die Inhalte des Leitbildes auf das eigene Handeln. • Führungskräfte fördern die Umsetzung des Leitbildes und übernehmen Vorbildfunktion. • Das Leitbild und dessen Umsetzung wird regelmäßig überprüft und daraus werden ggf. Maßnahmen abgeleitet. • Die Qualitätspolitik und/ oder -strategie der Organisation wird aus dem Leitbild abgeleitet. • Die Qualitätspolitik bildet den Rahmen für die Formulierung der Qualitätsziele. 	<ul style="list-style-type: none"> • Das schriftlich fixierte Leitbild ist von der verantwortlichen Führung der Organisation beschlossen und in Kraft gesetzt. • Das Leitbild ist intern und extern kommuniziert (dokumentiert z.B. durch Publikationen, Veranstaltungen, Nutzer- und Mitarbeiter-Befragungen, Aushänge, Arbeitsverträge, Arbeitsunterlagen u.a.). • Die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Entwicklung und Umsetzung des Leitbildes ist dokumentiert (Mitarbeiter-Befragung, Teamsitzungen, Besprechungsprotokolle). • Das Leitbild ist Bestandteil der Einarbeitungskonzeption. • Die Inhalte des Leitbildes sind Bestandteil von Fortbildungen (Curriculum). • Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können anhand konkreter Fallbeschreibungen die Bedeutung des Leitbildes für ihr berufliches Handeln erläutern (Fallberichte). • Die aus dem Leitbild abgeleitete Qualitätspolitik und/oder -strategie ist dokumentiert. • Die aus der Qualitätspolitik abgeleiteten Qualitätsziele sind dokumentiert. • Die Kontroll- und Revisionsverantwortung für die Aktualität des Leitbildes ist festgelegt.



Grundanliegen	Qualitätsanforderungen	Prüfkriterien
<p>2. Orientierung am persönlichen Nutzen</p> <p>Nutzerinnen und Nutzer, Patientinnen und Patienten, Klientinnen und Klienten oder ratsuchende Menschen betrachten wir unter Achtung ihrer Souveränität, Selbstbestimmung und Kreativität als Kundinnen und Kunden. Diese Orientierung ist eine Abkehr von einem institutionsorientierten Denken hin zu einem personenorientierten Handeln in der sozialen Arbeit, bei dem die Lebensqualität und das Wohlbefinden der Nutzerinnen und Nutzer als Messgrößen der Qualität von Leistungen in den Fokus genommen werden.</p> <p>Die Leistungserbringung ist auf den individuellen Bedarf und die Wünsche der Nutzerinnen und Nutzer ausgerichtet.</p> <p>Die Hilfe und Dienstleistungserbringung ist geprägt vom Prinzip der Partizipation und der Idee der Hilfe zur Selbsthilfe.</p> <p>Erklärung/Begründung</p> <p>Das Gelingen einer zufriedenstellenden Leistungserbringung benötigt die optimale Zusammenarbeit der gesamten Dienstleistungsorganisation, diese basiert auf einem gemeinsamen Zielverständnis innerhalb der beteiligten Organisationseinheiten.</p> <p>Die Nutzerin/ der Nutzer ist der Coproduzent der Hilfeleistung, die Befähigung kann nur durch Zusammenarbeit gelingen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Dienstleistungen und Hilfen sind darauf ausgerichtet, Selbstbestimmung und Selbstverantwortung der Nutzerinnen und Nutzer zu stärken. • Die Beziehung der Mitarbeitenden zu den Nutzerinnen und Nutzern ist geprägt durch Achtung und Wertschätzung. • Die Organisation informiert die Nutzerinnen und Nutzern über das Dienstleistungsangebot und die Dienstleistungsgestaltung. • Die Organisation ermittelt regelmäßig die Erwartungen und die Zufriedenheit ihrer Nutzerinnen und Nutzer. • Die angebotenen Dienstleistungen und Hilfen richten sich nach dem gemeinsam festgestellten Bedarf, ihren persönlichen Bedürfnissen und ihrer Lebenslage. • Planung, Durchführung und Auswertung der Dienstleistungserbringung erfolgen in Zusammenarbeit mit den Nutzerinnen und Nutzern. • Die Organisation sichert eine größtmögliche Kontinuität bei der personenbezogenen Leistungserbringung. • Die Dienste und Hilfen sichern größtmögliche Barrierefreiheit (Sprache, räumliche Zugänglichkeit, Erreichbarkeit etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Erwartungen und Wünsche der Nutzerinnen und Nutzer sind dokumentiert. • Eine Maßnahmenplanung/ individuelle Hilfeplanung, die laufend aktualisiert wird, liegt schriftlich vor. • Die Zusammenarbeit mit der jeweiligen Nutzerin/ dem jeweiligen Nutzer an der Planung und Ausgestaltung, Durchführung und Überprüfung der Dienstleistungserbringung ist dokumentiert. • Die individuelle Dokumentation bildet den Dienstleistungsprozess von der Hilfeplanung bis zur Evaluation nachvollziehbar und rückverfolgbar ab. • Aktuelle Ergebnisse zur Zufriedenheit der Nutzerinnen und Nutzer sind vorhanden und ausgewertet. Diese beinhalten auch Zufriedenheit mit personeller Kontinuität, Wertschätzung, Information und Zusammenarbeit. • Die Konsequenzen und Maßnahmen, die die Organisation aus den Äußerungen der Nutzerinnen und Nutzer ableitet, sind umgesetzt und dokumentiert. • Die Prozessverantwortung für die nutzerbezogenen Prozesse ist eindeutig geregelt und dokumentiert. • Eine Personaleinsatzplanung, die dem Anspruch der personellen Kontinuität gerecht wird, liegt vor. • Der Einsatz von befähigenden Methoden ist nachweisbar (z.B. Maßnahmenplan/ individueller Hilfeplan, Leistungsnachweisen und -dokumentationen). • Maßnahmen zur Erreichung der Barrierefreiheit sind umgesetzt und dokumentiert.



Grundanliegen	Qualitätsanforderungen	Prüfkriterien
<p>3. Ziel- und Wirkungsorientierung</p> <p>Wirkungsorientierung stellt beabsichtigte und erzielte Effekte der Sozialen Arbeit in den Vordergrund. Sie zwingt dazu, klare Ziele zu definieren und Erfolgs-/ Ergebniskriterien zu beschreiben.</p> <p>Erklärung/Begründung</p> <p>Wirkungsorientierung ist ein systemorientierter Entwicklungsansatz, die Gestaltung des Leistungsgeschehens gemeinsam vorzunehmen - sowohl bezogen auf das Individuum, als auch auf das ihn umgebende System bis hin zum Gemeinwesen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Organisationsziele werden mit Blick auf die Wirkungsziele formuliert. • Zur Erreichung der Wirkungsziele erfolgt eine institutionalisierte Vernetzung. • Das Handeln der Dienstleistungsorganisation wird zielgerichtet geplant und umgesetzt. • Die formulierten Ziele müssen messbar sein. • Die Erreichung der Wirkungs- und Organisationsziele wird systematisch überprüft/evaluiert. • Die Ergebnisse der Evaluationen sind Bestandteil des Qualitätscontrollings¹ und der Planung des weiteren Handelns. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Regelkreislauf aus Zielformulierung, Maßnahmenplanung, Umsetzung, Evaluation/Messung der Ergebnisse und erneuter Zielformulierung ist als systematisches Verfahren dokumentiert und in der Praxis nachweisbar. • Messgrößen sind definiert. • Die dabei gewonnenen Daten fließen in das ständige Qualitätscontrolling sowie in das jährliche Managementreview ein und unterliegen einer Aus- und Bewertung. • Verbesserungsmaßnahmen aus der Bewertung der Ergebnisqualität sind sowohl im individuellen Dienstleistungsprozess nachweisbar als auch auf Ebene der Organisation. • Die Organisation kann Aussagen machen über erzielte Effekte auf der Ebene des individuellen Hilfeprozesses, der Organisation sowie des Gemeinwesens.

¹ Qualitätscontrolling: Systematische Erhebung und Bewertung von Qualitätsdaten sowie die Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen



Grundanliegen	Qualitätsanforderungen	Prüfkriterien
<p>4. Mitarbeiterorientierung</p> <p>Die Leitung setzt die Rahmenbedingungen und beschafft die Ressourcen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Dienstleistungen fachlich qualifiziert und zugewandt erbringen können. Beide nehmen ihre professionelle Verantwortung wahr und tragen zur Verbesserung der Dienstleistungsgestaltung bei.</p> <p>Erklärung/Begründung</p> <p>Die zugewandte aktivierende Haltung und die fachliche Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben entscheidenden Einfluss auf das Gelingen einer qualitativ hochwertigen Dienstleistung. Deshalb müssen die Handlungsbedingungen entsprechend gestaltet sein.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Dienstleistungsorientierung der Organisation wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern regelmäßig vermittelt. • Die Organisation verfügt über ein systematisches Personalmanagement. Darin sind u. a. Verfahren geregelt, um geeignetes Personal auszuwählen, anzustellen, einzuarbeiten und fachlich zu beaufsichtigen. • Zur Sicherstellung des zukünftigen Personalbedarfs verfügt die Organisation über ein Personalplanungs- und -entwicklungskonzept dessen Umsetzung erkennbar ist. • Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für ihre Aufgaben qualifiziert und aktualisieren regelmäßig ihr Fachwissen. Die dafür notwendigen Ressourcen werden von der Führung bereitgestellt. • Die Haltung und das Handeln der Führung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber ist anerkennend, aufmerksam, motivierend, unterstützend und fürsorgend. • Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten am Aufbau, der Gestaltung und der Weiterentwicklung des QM-Systems mit. • Die Führung erhebt regelmäßig und systematisch die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wertet diese aus und leitet entsprechende Verbesserungsmaßnahmen ab. • Die Leitung fördert das selbständige Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Bedingungen der Dienstleistungsorientierung sind beschrieben und das Bewusstsein ist in der Einrichtung spürbar (z.B. Erreichbarkeit, zugewandte Haltung, freundliche Gesprächsführung, verbindliche Einhaltung der Vereinbarungen, Begrüßung von Gästen in der Einrichtung, Raumgestaltung). • Die Aufgaben- bzw. Stellenbeschreibungen und/oder Arbeitsabläufen enthalten Aussagen zur Dienstleistungsorientierung. • Systematische Personalplanungsverfahren sowie der anforderungsgemäße qualitative und quantitative Personaleinsatz sind beschrieben und werden umgesetzt. • Für alle Arbeitsverhältnisse liegen schriftliche Verträge vor. • Die Verfahren zur Personalgewinnung, -auswahl, zur Einarbeitung, zur Entwicklung und zur Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind beschrieben und nachweisbar. • Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen ihre Verantwortungsbereiche und Befugnisse. • Die verantwortliche Fachaufsicht ist benannt und stellt einen funktionierenden Arbeitsablauf sicher. • Die Erhebung des Fortbildungsbedarfes, die -planung und realisierung sind dokumentiert. • Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen die notwendigen Fachinformationen zugänglich zur Verfügung. • Die Eingabe, Behandlung und die Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen ist beschrieben. Beispiele umgesetzter Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind vorhanden.



	<ul style="list-style-type: none"> • Die Leitung bindet die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Entscheidungen ein und greift Verbesserungsvorschläge systematisch auf. • Die Organisation verfügt über eine verbindliche Kommunikationsstruktur in die alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen sind. • Der Gesundheits- und Arbeitsschutz ist in der Organisation systematisch sichergestellt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Daten zur Mitarbeiterzufriedenheit und ein daraus abgeleiteter Maßnahmenplan sind vorhanden. • Die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen mit der Führung ist erhoben. • Die interne Kommunikationsstruktur ist geregelt und nachweisbar. Die Gesprächsinhalte und getroffenen Vereinbarungen werden protokolliert und auf Erledigung geprüft. • Risiken am Arbeitsplatz sowie Gefährdungen von Personen sind hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Risikopotentials bewertet. • Verantwortlichkeiten und Verfahren des Gesundheits- und Arbeitsschutzes sind geregelt.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Grundanliegen	Qualitätsanforderungen	Prüfkriterien
<p>5. Orientierung an Gemeinwesen und Gesellschaft</p> <p>Die soziale Organisation in der Freien Wohlfahrtspflege ist in ihrer Arbeit darauf ausgerichtet, das Gemeinwesen zu stärken, Partizipation zu organisieren, Bürgerbeteiligung zu fördern, Lebenslagen zu verbessern sowie Integration und Solidarität zu vertiefen.</p> <p>Erklärung/Begründung</p> <p>Soweit es die Aufgabenstellung zulässt, fördert die Organisation ehrenamtliches Engagement. Sich freiwillig für andere einzusetzen bereichert die Qualität sozialer Arbeit. Die Organisation trägt zur Zusammenarbeit im Gemeinwesen bei. Die Synergieeffekte durch Zusammenarbeit mit anderen erweitern das Dienstleistungsangebot.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Verankerung der Gemeinwesen- und Bürgerorientierung in der Organisation ist Führungsaufgabe. • Die Einrichtung/Organisation versteht sich als Bestandteil und Mitgestalter des Sozialraums. • Die Einrichtung/ Organisation arbeitet aktiv an der Vernetzung im Gemeinwesen mit. • Die Organisation stellt Informationen über mögliche Aufgaben und Einsatzfelder freiwillig Engagierter im Sozialraum zur Verfügung. • Die Organisation unterstützt Bürgerinnen und Bürger in ihrem Vorhaben sich freiwillig zu engagieren. • Bei der Mitwirkung freiwillig Engagierter wendet die Organisation Grundprinzipien der Nutzer-, Mitarbeiter- sowie der Ziel- und Wirkungsorientierung an. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Verzeichnis der sozialen Dienstleistungsangebote und Hilfen im Gemeinwesen ist vorhanden. • Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen die Partner im Gemeinwesen mit denen sie vernetzt sind. • Die Konzeption zur Gemeinwesen- und Bürgerorientierung wird umgesetzt. Ziele, Planung und Durchführung sind dokumentiert. • Sofern in die Organisation freiwillig Engagierte einbezogen werden, werden die Aufgaben klar definiert und die freiwillig Engagierten in den Aufgabenbereich systematisch eingearbeitet, qualifiziert und begleitet. • Die Anforderungen an die Tätigkeiten sowie die Interessen und Fähigkeiten der freiwillig Engagierten werden ermittelt. • Die freiwillig Engagierten sind informiert über Ansprechpersonen und Modalitäten im Falle von Krisen oder Konflikten im Rahmen ihrer Tätigkeit.



Grundanliegen	Qualitätsanforderungen	Prüfkriterien
<p>6. Vertragspartnerschaft</p> <p>Der Dienstleistungsvertrag mit den Nutzerinnen und Nutzern gibt diesen Rechtssicherheit. Über das Vertragsmanagement mit Leistungsträgern und Kooperationspartnern sichert die Dienstleistungsorganisation die notwendigen Bedingungen für qualifizierte soziale Dienstleistungserbringung.</p> <p>Erklärung/Begründung</p> <p>Notwendige Voraussetzung hierzu ist Klarheit hinsichtlich der Ziele, Leistungen, Qualität und Vergütungen, ohne die sich eine Verbindlichkeit zur Sicherung notwendiger Rahmenbedingungen nicht herstellen lässt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Vertragspartner sind definiert. • Mit den Nutzerinnen und Nutzern der Dienstleistung werden nach Möglichkeit Verträge geschlossen. • Die Verträge haben eine für alle verständliche Form. • Vor Vertragsabschluss werden die Vertragspartner umfassend über die Vertragsinhalte informiert. • An der Leistungserbringung beteiligte Vertragspartner teilen das Qualitätsverständnis der Freien Wohlfahrtspflege. • Die Träger bieten den Vertragspartnern eine verbindliche Dienstleistung mit gesicherter Qualität an. • Über absehbare Veränderungen werden die Vertragspartner frühzeitig informiert. • Über unvorhergesehene Abweichungen von Vertragsinhalten werden die Vertragspartner sofort informiert und Vereinbarungen werden getroffen. • Der Schutz der Verbraucherrechte ist gesichert. • Auf Verträge mit Sozialleistungsträgern soll verzichtet werden, wenn auf dieser Basis keine fachlich akzeptablen Dienstleistungen möglich sind. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eine Liste aller Vertragspartner liegt vor. • Verträge entsprechen dem aktuell geltendem Recht (Rechtskonforme Vertragsklauseln). • Verträge mit Nutzerinnen und Nutzern und Kooperationspartnern liegen verständlich abgefasst in Schriftform vor. Diese enthalten mindestens: Vertragsdauer, Leistungsart, Leistungsumfang, Häufigkeit und Dauer der Leistung, Einzelpreise und Gesamtkosten, Name der Leitung, unabhängige Beschwerdestelle, Kündigungsmodalitäten. • Änderungen von Vertragsinhalten werden wiederum dokumentiert. • Regelmäßige Vertragsprüfungen sind dokumentiert. • Die regelmäßige Leistungsüberprüfung anhand der abgeschlossenen Verträge mit Kooperationspartnern (Lieferantenbewertung) ist dokumentiert. • Für qualitätsrelevante Produkte und Dienstleistungen (einschl. Personalleasing) werden Qualitätskriterien definiert, die nachweisbar beim Wareneingang oder nach erfolgtem Einsatz überprüft werden. • Verträge mit Kostenträgern haben die Schriftform. • Für die sich refinanzierenden Aufgabenbereiche haben Verträge mit Verbrauchern die Schriftform.



Grundanliegen	Qualitätsanforderungen	Prüfkriterien
<p>7. Ressourcenorientierung</p> <p>Dem Anspruch nachhaltigen Handelns in der sozialen Arbeit entspricht ein bewusstes und verantwortbares Umgehen mit humanen, finanziellen sowie ökologischen Ressourcen.</p> <p>Erklärung/Begründung</p> <p>In den Diensten und Einrichtungen geht es um die Zusammenführung moderner betriebswirtschaftlicher Methoden mit gemeinwohlorientiertem Handeln, wie auch von Hauptamtlichkeit mit Ehrenamtlichkeit auf der Grundlage fachlicher Notwendigkeiten.</p>	<p>(Zu den Humanressourcen s. Nutzer- und Mitarbeiterorientierung)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Organisation verfügt über ein systematisches Finanzmanagement, welches ein angemessenes Controllingssystem und ein Risikomanagement einschließt. • Ein Gebäude- und Ausstattungsmanagement wird umgesetzt. • Der Beschaffungsprozess ist integraler Bestandteil des Qualitätsmanagements (inkl. Lieferantenauswahl und -bewertung). • Die Organisation verfügt über einen angemessenen Technologieeinsatz (EDV, Hilfsmittel, ...). • Der schonende Umgang mit Ressourcen ist gewährleistet. • Ökologische Standards sind definiert und werden umgesetzt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Organisation verfügt über ein ordnungsgemäßes Rechnungswesen (Haushaltspläne für alle Betriebe, Buchhaltung mit zeitnaher Rechnungserstellung, systematisches Mahnwesen etc.). • Jahresabschlüsse werden durch externe unabhängige Prüfer testiert. • Die Wirtschaftsergebnisse werden systematisch analysiert (Soll-Ist-Vergleiche, Kosten- und Leistungsrechnung, Kennzahlensysteme, o.ä.). • Aus der Analyse werden Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet. • Geschäfts- und Unternehmensrisiken werden nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Risikopotential bewertet und Maßnahmen zur Risikominimierung für die wesentlichen Dienstleistungsbereiche eingeleitet (Risikomanagement). • Die Eignung und der Zustand der Gebäude und der Ausstattung werden regelmäßig nachweisbar überprüft und mit Maßnahmenplänen hinterlegt. • Eine aktuelle Instandhaltungs- und Investitionsplanung liegt vor. • Die Ausstattung mit Arbeitsmitteln ist dem Arbeitsplatz angemessen. • Die Arbeitsmittel entsprechen den zugelassenen und anerkannten technischen Voraussetzungen.



Grundanliegen	Qualitätsanforderungen	Prüfkriterien
<p>8. Management der Qualität</p> <p>Die Qualitätsanforderungen der Verbände der Freien Wohlfahrtspflege können nur dann nachhaltig aufrecht erhalten werden, wenn ein wirksames Management die Umsetzung sicherstellt. Dies setzt ein Qualitätsmanagement voraus, das europäisch anerkannten Normen (DIN EN ISO 9001:2000 oder dem EFQM-Modell für Excellence) entspricht.</p> <p>Erklärung/Begründung</p> <p>Das Vorgehen zum Management der Qualität muss nachvollziehbar und extern überprüfbar sein. Die Ergebnisse dieser Überprüfungen müssen - sofern erforderlich - zu systematischen Maßnahmen zur Verbesserung der Qualität der Dienstleistungen und des Managements der Qualität führen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Das Qualitätsmanagement unterstützt maßgeblich die Umsetzung der Politik und Strategie des Unternehmens. • Die Fachlichkeit der Organisation ist im QM-System abgebildet. • Die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen ist im QM-System abgebildet. • Das Qualitätsmanagementsystem ist dargelegt und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekannt. • Das Qualitätsmanagement stellt sowohl die Qualität der Organisation als auch die Qualität der Ziel- und Wirkungsorientierung bei den Nutzerinnen und Nutzern sicher. • Ein Beschwerdemanagement ist Teil des QM-Systems. • Interne und externe Überprüfungen (Selbst- und Fremdbewertungen) des Systems werden durchgeführt. • Führungskräfte nutzen systematisch ermittelte Qualitätsdaten für die Steuerungsaufgaben in ihrem Verantwortungsbereich. • Führungskräfte fördern das Qualitätsbewusstsein in der Organisation. • Die Führungsprozesse und unterstützenden Prozesse sind auf die Kernprozesse hin ausgerichtet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der PDCA-Zyklus² ist in den wichtigen Unternehmensbereichen verankert. • Einschlägige Werkzeuge und Methoden des Qualitätsmanagements werden angewendet. • Die Einführung in das QM-System ist Bestandteil des Einarbeitungsprozesses neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. • Aussagefähige Daten zur Qualität der Prozesse und der Ergebnisse werden erfasst. Dieses schließt u.a. die Auswertung der Nutzerdokumentationen ein. • Das Beschwerdemanagement macht Aussagen zur Stimulation, Annahme und Bearbeitung von Beschwerden und zur Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen. • Es werden regelmäßig Managementbewertungen durchgeführt und dokumentiert. • Die im Qualitätsmanagement erhobenen Daten werden regelmäßig analysiert, von der verantwortlichen Leitung bewertet und es werden Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet. • Die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen wird durch Festlegung klarer Verantwortlichkeiten und Termine gesichert. • Die Verbesserungsmaßnahmen werden nach einem bestimmten Zeitraum auf ihre Wirksamkeit überprüft. • Es werden Daten erhoben, um das Funktionieren des QM-Systems zu überprüfen und ggf. entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

² Demingscher Regelkreis des Plan-Do-Check-Act = Planung - Umsetzung - Messung/ Analyse -Verbesserung