

Grundsatzaussagen zur Bedeutung Diakonischer Aus-, Fort- und Weiterbildung

I. Thesen

1. Aus-, Fort- und Weiterbildung ist für die diakonische Qualitäts- und Profilsicherung unabdingbar.
2. Sie ist ein fester Bestandteil der Personalentwicklung.
3. Durch Aus-, Fort- und Weiterbildung ergibt sich ein hoher Nutzen für die Erreichung der diakonischen Unternehmensziele in den einzelnen Einrichtungen und Diensten.

II. Herausforderungen

Die Professionalität für Mitarbeiter/innen in Diakonie und sozialer Arbeit wird wesentlich bestimmt durch den gesellschaftlichen, ökonomischen und politischen Kontext. Aufgrund sozialpolitischer Entscheidungen sind die materiellen Ressourcen im gesamten Bereich diakonischen und sozialen Handelns begrenzt und mit einer Verbesserung ist in den kommenden Jahren nicht zu rechnen.

Daraus ergeben sich für alle Ebenen der Unternehmen und Verbände besondere Herausforderungen. Diese sind insbesondere:

1. Kurzfristiges Reagieren auf sich immer schneller verändernde
 - gesellschaftliche Lebens-, Wertesysteme und Rahmenbedingungen (Identität und Strukturen),
 - Ansprüche (Hilfsanforderungen) der zu Betreuenden und ihrer Angehörigen (Bedarfe),
 - Ansprüche an Eigenverantwortung und Beteiligung der Mitarbeiter/innen (Personalentwicklung).
2. Bewahrung und Entwicklung hoher Kompetenzen der Mitarbeiter/innen besonders in bezug auf
 - den differenzierten Umgang mit den zu betreuenden Personen (bedarfsgerechte Fachlichkeit),
 - innovative Gestaltung pädagogischer Konzepte (kreative Fachlichkeit),
 - den Umgang mit Grenzsituationen im pädagogischen Handeln (Psychohygiene).
3. Bewahrung und Entwicklung hoher Kompetenzen der Führungskräfte, besonders im Umgang mit
 - Mitarbeiter/innen
 - externen Partnern
 - Trägerstrukturen
 - Qualitätsanforderungen.
4. Aktive und offensive Darstellung der sozialen Handlungsnotwendigkeit einerseits und der differenzierten Leistungsfähigkeit diakonischer Unternehmen andererseits in der Öffentlichkeit, um eine hohe Akzeptanz in der Gesellschaft zu erreichen.

III. Fachliche Ressourcen

Um diesen Herausforderungen gerecht werden zu können, gilt es,

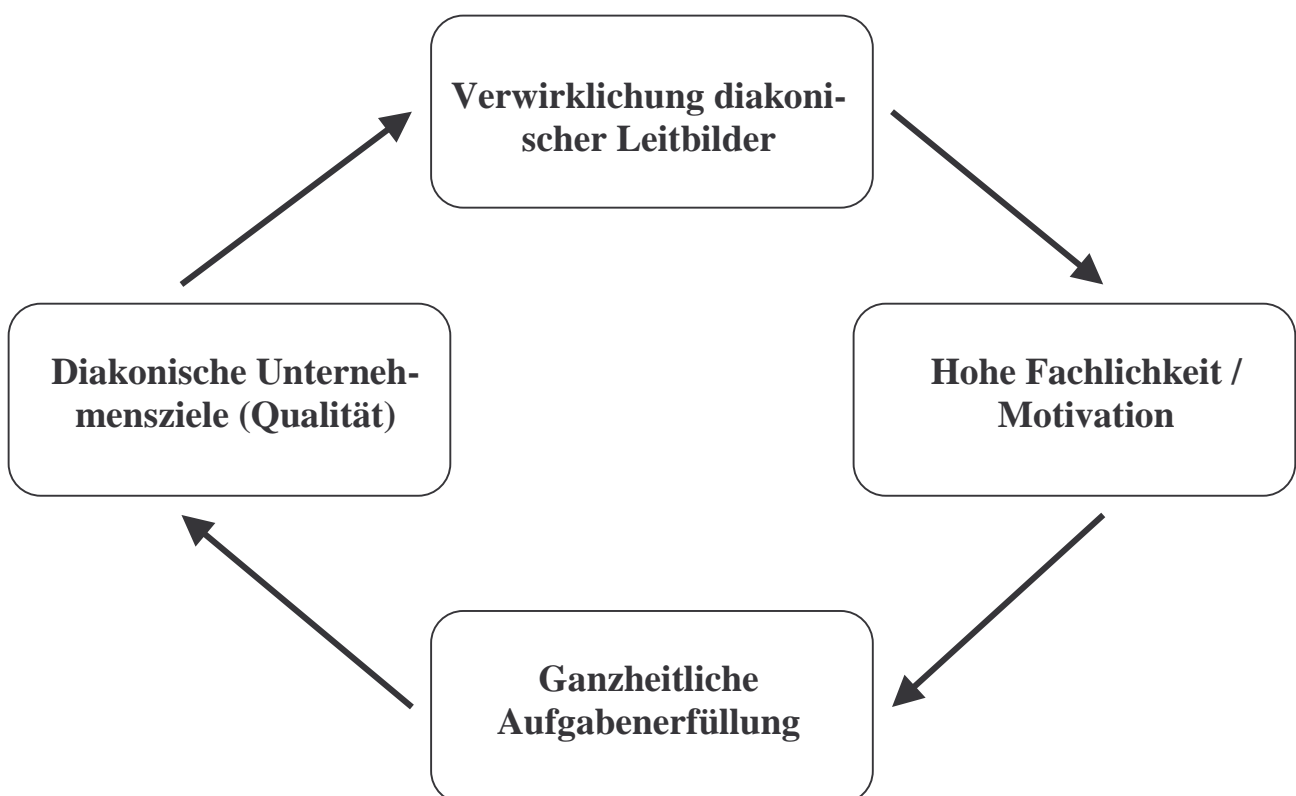
1. das Profil diakonischer und sozialer Unternehmen durch einen flexiblen Umgang mit Organisationsstrukturen zu verbessern und

2. durch Verbesserung der Anforderungsprofile und des Anforderungsniveaus aller Beteiligten in bezug auf Fachlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung zu fördern.

Alle Träger, Vorstände und Leitungen haben ein Interesse, die vorhandenen Potentiale optimal wirksam zu nutzen. Das bedeutet für alle diakonischen und sozialen Unternehmen, daß sie, um ihre Leistungs- und Qualitätsstandards halten und ausweiten zu können, den Wirkungsgrad der vorhandenen Ressourcen, insbesondere bezüglich ihrer Mitarbeiter/innen und die Organisationsstrukturen erhöhen müssen. Dies ist nur möglich, wenn sie geeignete Rahmenbedingungen schaffen und ihre Mitarbeiter/innen entsprechend qualifizieren und in sie investieren.

Das bedeutet:

Eine hohe **Fachlichkeit und Motivation** bei den Mitarbeiter/innen sichern eine gute **Aufgabenerfüllung** zur Erreichung einer hohen **Qualität bei den Unternehmenszielen**.



Eine gute Aus-, Fort- und Weiterbildung erhält und verbessert die fachliche und persönliche Kompetenz der Mitarbeiter/innen entsprechend eines sich wandelnden Anforderungsprofils. Sie ist damit Voraussetzung zur wirtschaftlichen Sicherung der diakonischen Arbeit auf einem stark konkurrierenden Markt. Darüber hinaus erhöht sich der „Marktwert“ der Mitarbeiter/innen, und es vergrößert sich der Radius einer den Fähigkeiten der Mitarbeiter/innen entsprechenden Stellenbesetzung.

Hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter/innen wirken positiv in der Darstellung der Diakonie nach außen und sind somit wichtiger Faktor für eine positive Öffentlichkeitsarbeit (z. B. Selbstdarstellung diakonischer Qualität und Werbung für den Mitarbeiternachwuchs).

IV. Konsequenzen

Aus-, Fort- und Weiterbildung ist ein fester, integrierter Bestandteil professioneller diakonischer Qualität.

Sie stellt nicht eine Störung des betrieblichen Ablaufs dar, sondern sichert den diakonischen Auftrag und einen hohen Wirkungsgrad vorhandener Ressourcen für die Zielerreichung. Auf Aus-, Fort- und Weiterbildung kann nicht verzichtet werden. In sie muß zukünftig verstärkt investiert werden, insbesondere im Hinblick auf

- ein Recht auf und Notwendigkeit von lebenslangem Lernen
- eine bewußt gesteuerte Personalentwicklung
- einen innovativen Freiraum
- eine Sicherung der Lebens- und Arbeitsqualität aller Beteiligten
- eine aktive diakonische Profilentwicklung.

Deshalb sind Leitlinien zur Selbstverpflichtung und Qualitätsstandards notwendig. Diese betreffen alle Beteiligten gleichermaßen:

- die Kirchen-, Diakonie- und Sozialpolitik
- die Kostenträger
- die Träger
- die Fortbildungsanbieter
- die Fortbildungsteilnehmer/innen
- die zu Betreuenden/Kunden.

Wir appellieren an die Träger, Vorstände und Leitungen, sich aktiv an der Zielformulierung und Weiterentwicklung der Aus-, Fort- und Weiterbildung zu beteiligen und Mindeststandards für Fort- und Weiterbildung und Supervision einzuplanen im Rahmen des Personalkostenvolumens für die laufende Qualifizierung der Mitarbeiter/innen und die Mitarbeiter/innen entsprechend freizustellen.

Dadurch beweisen die Träger ein hohes Maß an Verantwortung gegenüber der Dienstleistungsqualität ihres Unternehmens und somit gegenüber den Menschen, die ihre Dienste beanspruchen sowie den Mitarbeiter/innen, die in den Unternehmen für die effektive und effiziente Zielerreichung verantwortlich sind.

Qualitätsstandards für die Fort- und Weiterbildung von Leitungs- und Führungskräften in der Diakonie

Inhalt

1. Präambel

2. Qualität der Leitung in Diakonie und Sozialer Arbeit

- 2.1 Prämissen für ein Grundverständnis von Leitung
- 2.2 Anforderungsprofil für Leistungskräfte

3. Qualität der Fort- und Weiterbildung für Leitungskräfte

- 3.1 Themenkatalog
- 3.2 Qualitätskriterien

4. Qualität der Rahmenbedingungen

- 4.1 Qualifikation der Lehrenden
- 4.2 Strukturelle Voraussetzungen
- 4.3 Rahmenbedingungen

Beschlossen von der Bundesarbeitsgemeinschaft Fort- und Weiterbildung in der Diakonie i. G. am 18. Mai 1997 in Berlin

Vorwort

Im Rahmen der Entwicklung allgemeiner und spezieller Qualitätsstandards für die Fort- und Weiterbildung in der Diakonie werden mit dem vorliegenden Papier zunächst Qualitätsstandards für die Fort- und Weiterbildung von Leitungs- und Führungskräften aller Führungsebenen der Diakonie beschrieben. Die Leistungsfähigkeit diakonischer Unternehmen wird in Zukunft wesentlich von der Qualität des Leistungsverhaltens abhängen. Die Führung und Leitung diakonischer Einrichtungen, die schon in bescheidenen Größenordnungen über einen Haushalt in Millionenhöhe verfügen, verlangt nach einem Managementmodell und einer Führungsqualifikation, die eine enge Verbindung von christlicher Motivation und Sinnorientierung mit einer hohen persönlichen, fachlichen und ökonomischen Kompetenz ermöglicht. Dies gilt gleichermaßen für alle Ebenen der Leitungsverantwortung in den unterschiedlich komplexen diakonischen Systemen.

Diakonische Bildungsträger, die sich an der Fort- und Weiterbildung von Leitungs- und Führungskräften beteiligen, sind aufgefordert, ihre Angebote in Form einer Selbstverpflichtung an den folgenden Qualitätsforderungen auszurichten.

1. Präambel

1.1 Kontext und Ressourcen für Diakonie und Soziale Arbeit

Das Anforderungsprofil für Führungskräfte in Diakonie und Sozialer Arbeit wird wesentlich bestimmt durch den gesellschaftlichen, ökonomischen und politischen Kontext. Die Finanzmittel im gesamten Bereich des diakonischen und sozialen Handelns sind begrenzt. Mit einer Ausweitung ist in den kommenden Jahren nicht zu rechnen.

Für die Leitung sozialer und diakonischer Unternehmen bedeutet dies, daß sie den Wirkungsgrad ihrer Ressourcen erhöhen müssen, um ihre Leistungs- und Qualitätsstandards halten und erweitern zu können. Das Profil sozialer Unternehmen wird von ihren Organisationsstrukturen und vor allem durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmt.

In einem sich ständig wandelnden Werte- und Normensystem wird Leitung nicht mehr ausschließlich hierarchisch von oben vollzogen, sondern zunehmend innerhalb eines komplexen, zusammenhängenden Systems aus der Mitte heraus. Das bedeutet, innovativ und motivierend in Zusammenhängen zu denken und zu handeln. Dabei geben die historischen Ursprünge der modernen Diakonie im 19. Jahrhundert und das Denken und Handeln Jesu Impulse für neue Modelle diakonischer Arbeit jenseits bisheriger Strukturen und im Bewußtsein der europäischen Dimension.

1.2 Gemeinsame Orientierungen für das Leitungshandeln

Die vorliegenden Qualitätsstandards orientieren sich am Leitbild Diakonie. Die Begründer diakonischer Arbeit und Generationen diakonischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fanden ihre Kraft und Zielsetzung für ihre Arbeit vor allem im christlichen Glauben.

Heute kann in einer immer pluralistischeren Gesellschaft nicht mehr davon ausgegangen werden, daß grundsätzlich alle Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine christliche Herkunft und Prägung teilen. Gleichwohl soll die historisch gewachsene Orientierung an den Werten des Christentums für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zentraler Bezugspunkt

sein, auch wenn sich ihr Engagement möglicherweise aus anderen geistlichen, historischen, philosophischen oder ethischen Quellen speist.

Zum Verständnis eines diakonisch geprägten Leitungshandelns gehören insbesondere der Grundsatz von der individuellen unveräußerlichen Würde des Menschen und der solidarische Umgang von Stark und Schwach.

Die individuelle Unveräußerlichkeit der Menschenwürde und die daraus sich ableitenden Rechte jedes einzelnen Menschen, wie sie auch von Humanismus, Aufklärung und Arbeiterbewegung formuliert worden sind und ihren Eingang in das Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland gefunden haben, müssen für unseren Alltag und unser Handeln eine verbindliche Orientierung darstellen.

Der Begriff der Nächstenliebe erweist sich hierbei als Chance, sich immer wieder neu befragen zu lassen, wie auf dieser Grundlage Leitungsverantwortung in Arbeitsbeziehungen gestaltet und das therapeutische, pädagogische und wirtschaftliche Handeln ausgerichtet wird.

Für dieses Verständnis ist das Leitmotiv der Vergebung hilfreich, das auf die Chancen, aber auch die Grenzen des Wollens und Handels verweist. Daran wird deutlich, daß wir alle nicht so sind, wie wir eigentlich sein könnten oder sollten.

Aus dieser Präambel ergeben sich Prämissen für ein Grundverständnis von Leitung und ein Anforderungsprofil für Leitungskräfte in Diakonie und Sozialer Arbeit.

2. Qualität der Leitung in Diakonie und Sozialer Arbeit

2.1 Prämissen für ein Grundverständnis von Leitung

- (1) Leitung schafft Voraussetzungen (Strukturen, Fachlichkeit, Klima, etc.) für eine zielorientierte, effektive, offene und christliche Interaktion zwischen Mitarbeiter/innen und Hilfesuchenden.
- (2) Leitung hat die Aufgabe, komplexe soziale Systeme partizipativ zu gestalten und zu lenken.
- (3) Leitung in Diakonie und Sozialer Arbeit folgt einem kooperativen Konzept und orientiert sich an den Leitbegriffen „Ermöglichen“ und „Befähigen“.
- (4) Leitung kontrolliert zielorientiert (Ergebniskontrolle), nicht aufgabenorientiert (Erledigungskontrolle).
- (5) Leitung ist dynamisch und entwicklungsorientiert. Innovation ist zentrale Leitungsaufgabe.

2.2 Anforderungsprofil für Leitungskräfte

Aus diesem Grundverständnis ergibt sich folgendes Anforderungsprofil für Leitungskräfte in diakonischen und sozialen Unternehmen:

- (1) Gestaltung und Organisation von Vielfalt (unterschiedliche Professionen, komplexe Systeme) in bezug auf die Unternehmensziele.

- (2) Produktiver Umgang mit sozialpolitischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (Kontext) des Organisationssystems zum Wohl des Unternehmens. Dazu gehört u. a.: aktueller Informationsstand, Kontextbedingungen einschätzen und bewerten, Konsequenzen für die Organisation (Gefahren und Chancen) erkennen.
- (3) Die notwendigen ökonomischen Rahmenbedingungen schaffen und die finanziellen Ressourcen effizient einsetzen.
- (4) Dialogorientierte Teamführung. Dazu gehört: Gruppen moderieren, Gespräche führen, Kommunikation steuern, Entscheidungen in Gruppen herbeiführen, Konflikte in Gruppen bearbeiten und lösen.
- (5) Motivieren und begeistern, Sinn vermitteln, eigene und fremde Ideen „auf den Markt bringen“ und begründen.
- (6) Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Strukturen, Entscheidungen und Prozessen beachten.
- (7) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „ganzheitlich“ wahrnehmen (nicht nur als Funktionsträger sehen, sondern deren Kontext berücksichtigen).
- (8) Wertorientierung des Unternehmens mitgestalten, Unternehmensgrundsätze und -leitlinien formulieren. Dazu gehören: Offenheit für Wertepluralismus und Diskussion, Verhandlungskompetenz für Wertentscheidungen, eigene Wertorientierung reflektieren und innovative Prozesse fördern.
- (9) Aushandeln, Schaffen und Sichern angemessener Rahmenbedingungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, damit diese die vereinbarten Ziele optimal erreichen können.
- (10) Konflikte erkennen, sich ihnen stellen und damit ziel- und wertorientiert umgehen. Dazu gehört, Krisen und Probleme auch als Chance zu erkennen und zu nutzen.
- (11) Selbstreflexivität: systematische Reflexion des eigenen Verhaltens und Handelns (Supervision, beratende Begleitung, Coaching), Klarheit über Motive und Erwartungen im Blick auf die Leitungsverantwortung; verantwortlicher Umgang mit eigenen Stärken und Schwächen.
- (12) Arbeitszeit und Freizeit, Nähe und Distanz zur Organisation angemessen balancieren („Brennendes Herz auf Zeit“, „Leidenschaft nach BAT“).
- (13) Innovation ermöglichen, fördern und steuern: Horizont und Perspektiven entwickeln, Wandel wahrnehmen und umsetzen, Visionen geben, Phantasie und Kreativität fördern, Lust wecken für Neues.
- (14) Unter Bedingungen von Komplexität und Ungewißheit handeln und intervenieren. Das heißt: situativ und flexibel handeln; neugierig und offen für Neues sein; Handlungssicherheit gewinnen durch Wert- und Zielsicherheit (Visionen statt starre Regeln und Strukturen).

3. Qualität der Fort- und Weiterbildung für Führungskräfte

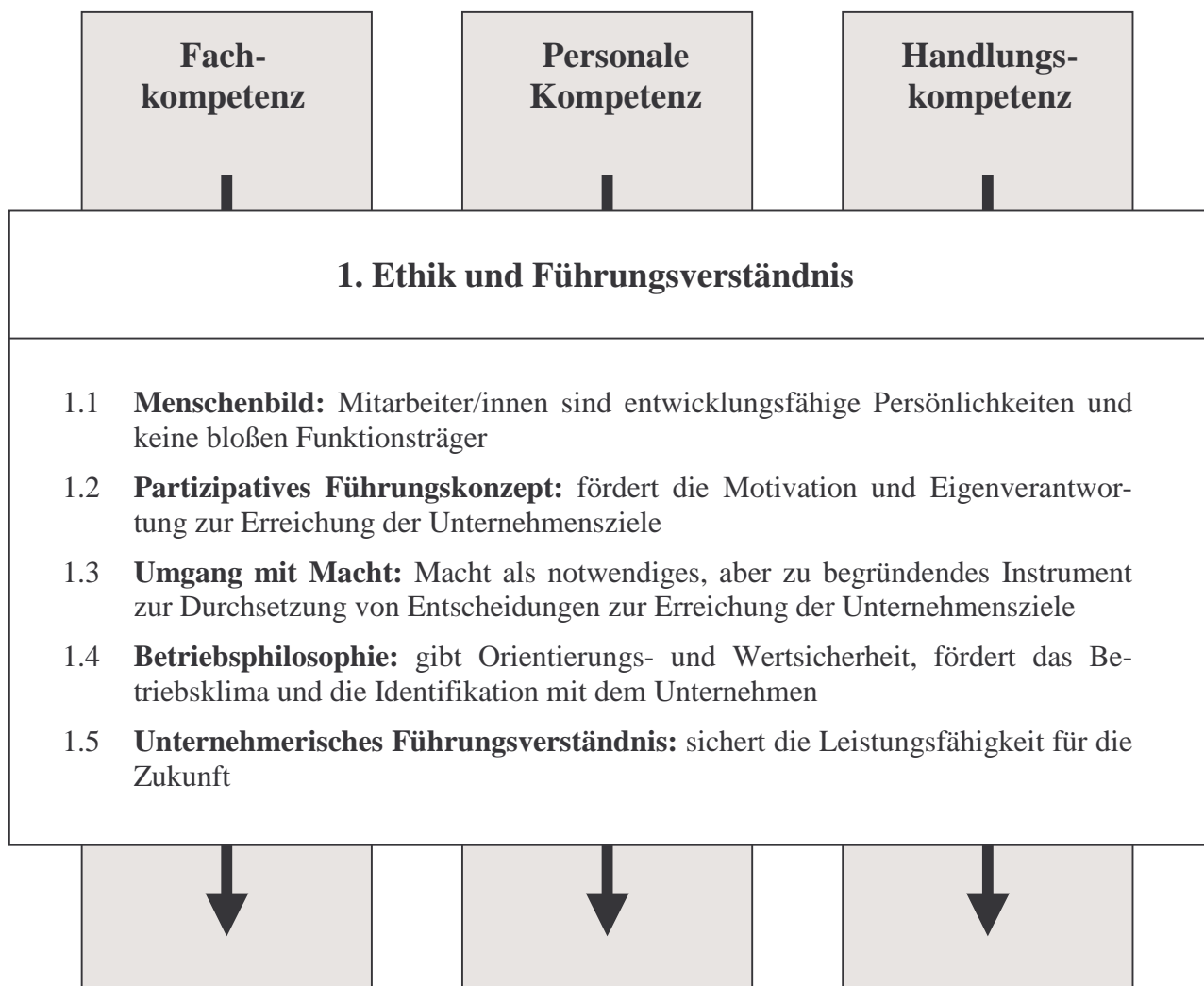
3.1 Themenkatalog

Um Führungskräfte für das genannte Anforderungsprofil zu qualifizieren, bieten diakonische Bildungsträger entsprechende Fort- und Weiterbildungen an. Die Kurse und Seminare sollen gleichermaßen und durchgängig

- **Fachkompetenz**
- **Personale Kompetenz**
- **Handlungskompetenz**

fördern.

Im einzelnen soll an den folgenden thematischen Schwerpunkten gearbeitet werden:



**Fach-
kompetenz**

**Personale
Kompetenz**

**Handlungs-
kompetenz**

2. Führen und Leiten

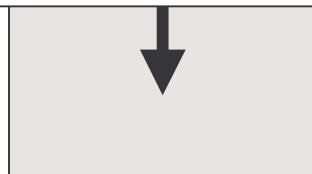
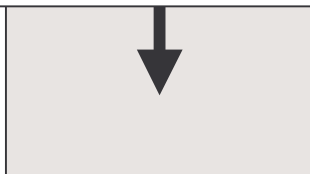
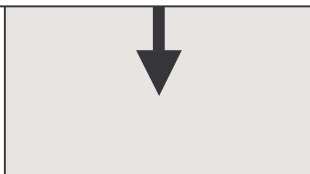
- 2.1 **Motivation:** Ganzheitliches Motivationskonzept
- 2.2 **Adressaten- und zielorientiertes Handeln** fördern
- 2.3 **Kontrolle:** Qualitätskontrolle fördert Handlungssicherheit und Motivation
- 2.4 **Konfliktmanagement:** produktiver, ziel- und lösungsorientierter Umgang mit Konflikten
- 2.5 **Delegation:** Delegation von Verantwortung fördert Motivation und Verantwortungsbewußtsein der Mitarbeiter/innen und entlastet die Leitung
- 2.6 **Selbst- und Zeitmanagement:** sich selbst führen und leiten können

3. Struktur- und Organisationsentwicklung

- 3.1 **Strukturen:** nicht als Selbstzweck, sondern als Rahmenbedingung für die Erreichung der Unternehmensziele
- 3.2 **Organisationsentwicklung:** sichert die Zukunft des Unternehmens. Leitung versteht sich als „Agent des Strukturwandels“
- 3.3 Geeignete **Rechtsformen diakonischer Unternehmen** als Voraussetzung effektiven Handelns

4. Personalentwicklung

- 4.1 **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** umfassend qualifizieren und fördern
- 4.2 **Fachlichkeit** langfristig den Anforderungen anpassen



**Fach-
kompetenz**

**Personale
Kompetenz**

**Handlungs-
kompetenz**

5. Ökonomie

- 5.1 **Grundlagen der Sozialökonomie**
- 5.2 **Marketing**
- 5.3 **Controlling** als Steuerungs- und Führungsinstrument

6. Recht

- 6.1 **Rechtsgrundlagen sozialer Arbeit / Sozialrecht**
- 6.2 **Arbeitsrecht**
- 6.3 **Satzungsrecht / Rechtsformen** und ihre Bedeutung für diakonische Unternehmen

7. Umfeld, Gesellschaft und Politik

- 7.1 **Präsentation und Öffentlichkeitsarbeit** sichern eine hohe Akzeptanz der Arbeit in der Gesellschaft
- 7.2 **Politisches Handeln** sichert und entwickelt die Grundlagen der Arbeit und tritt für die Interessen der Hilfesuchenden ein



3.2 Qualitätskriterien

- (1) Die Fort- und Weiterbildung ermöglicht eine persönliche Entwicklung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und bietet hierzu entsprechende Rahmenbedingungen an.
- (2) Die Fort- und Weiterbildung bezieht sich auf ein christlich-humanistisches Menschenbild und eine diakonische Ethik. Diese Grundlagen bestimmen auch die Arbeitsweisen und den Umgang in den Kursen und Seminaren.
- (3) Die Fort- und Weiterbildung macht ihren Begründungszusammenhang transparent. Sie ist dem beschriebenen Grundverständnis von Leitung verpflichtet (vgl. oben).
- (4) Die Fort- und Weiterbildung orientiert sich am Nutzen für die Organisation der Adressatinnen und Adressaten und dient der Entwicklung von Leitungsqualität.
- (5) Die Fort- und Weiterbildung vermittelt die Schlüsselkompetenzen in den zentralen Bereichen der Unternehmensführung und orientiert sich am beschriebenen Anforderungsprofil für Führungskräfte (vgl. oben).
- (6) Die Fort- und Weiterbildung ist teilnehmerorientiert. Themen, Methoden und Didaktik entsprechen den Bedarfen der Teilnehmer/innen.
- (7) Die Fort- und Weiterbildung orientiert sich in ihrer Methodik und Didaktik an einem spezifischen Bildungs-, Lern- und Entwicklungsbegriff: Erwachsenengerechtes Erlebnis- und Erfahrungslernen statt bloßer kognitiver Vermittlung.

4. Qualität der Rahmenbedingungen

4.1 Qualifikation der Lehrenden

- (1) Hauptamtlich Lehrende mit Hochschulabschluß
- (2) Aktueller Wissensstand und aktuelle Methodenkompetenz
- (3) Mehrjährige Erfahrung und Praxis in Lehre und Sozialer Arbeit/Leitung
- (4) Erwachsenenpädagogische Zusatzqualifikation (i. w. S.), z. B. Didaktik und Methodik in der EB, Umgang mit Gruppen und Systemen, usw.
- (5) Personale Kompetenz
- (6) Kenntnis und praktische Erfahrung kirchlich-diakonischer Strukturen und Kulturen
- (7) Religiös-spirituelle Identität der (hauptamtlich) Lehrenden

4.2 Strukturelle Voraussetzungen

- (1) Kontinuierliche Kursbegleitung, fester „Stamm“ an Lehrenden
- (2) Einarbeitung und Begleitung von Honorarkräften durch die Kursleitung
- (3) Reflexions- und Auswertungsgespräche (Qualitätszirkel, Supervision, usw.)
- (4) Strukturiertes Feedback der Kursteilnehmer/innen

- (5) Systematische Evaluation der Kurse und Angebote
- (6) Regelmäßiger Austausch und gemeinsame Selbstkontrolle im Lehrteam (Teamkultur)
- (7) Ständiger Austausch mit anderen Anbietern, Kooperation mit Kollegen und Kolleginnen aus anderen Instituten
- (8) Anbieter fordert und fördert die ständige Weiterbildung und Qualifikation der Lehrenden
- (9) Systematische Personalpflege und Personalentwicklungsplan

4.3 Rahmenbedingungen

Angemessene Rahmenbedingungen sind eine wichtige Voraussetzung, damit die Fort- und Weiterbildung den beschriebenen Anforderungen gerecht werden kann. Dies gilt für alle Formen von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen (Eintagesveranstaltungen, Kurzseminare, Coachings, kurzfristige Seminarreihen, langfristige Kurse).

Für **langfristige Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen** empfehlen wir folgende qualitätssichernde Rahmenbedingungen:

- (1) Für die Fort- und Weiterbildung werden Teilnahmevoraussetzungen festgelegt und überprüft.
- (2) Die Fort- und Weiterbildung hat einen Umfang von mindestens 400 Stunden.
- (3) Die Fort- und Weiterbildung wird innerhalb eines angemessenen Zeitraums (ca. 2 bis 3 Jahre) durchgeführt.
- (4) Die Fort- und Weiterbildung wird mit einer festen Lerngruppe durchgeführt.
- (5) Der überwiegende Teil der Seminare umfaßt mindestens 4 Tage.
- (6) Die Fort- und Weiterbildung wird durch Supervision (Coaching, Einzelberatung) begleitet.
- (7) Die Fort- und Weiterbildung wird im Verlauf und am Ende durch Evaluationssysteme kontrolliert (Auswertungsbögen, Auswertungsgespräche, Feedbacksystem, usw.).
- (8) Die Fort- und Weiterbildung umfaßt die Erstellung einer Haus- oder Projektarbeit, ein Abschlußkolloquium und eine qualifizierte Auswertung der Supervision.
- (9) Die Teilnahme an der Fort- und Weiterbildung wird durch ein Abschlußzertifikat bescheinigt.

Qualitätsstandards für die Fort- und Weiterbildung in der Diakonie

I. Grundverständnis

1. Die Diakonie trägt die Verantwortung für die Qualität ihrer Arbeit. Sie entwickelt ihre Konzepte auf der Basis der Erfahrungen in der täglichen diakonischen Arbeit. Sie kooperiert mit ihren gesellschaftlichen Partnerinnen und Partnern, orientiert sich an den örtlichen Gegebenheiten und wirbt um Unterstützung und Zusammenarbeit bei Menschen und Institutionen. Sie sorgt für gute Qualität und stützt sich dabei insbesondere auf die Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Diakonie beruft sich in ihrem Bildungsverständnis auf die evangelische Bildungstradition, die den lernenden Menschen als zur Freiheit und Mündigkeit berufen sieht. Träger und Mitarbeiterschaft stehen gemeinsam ein für Qualität.

Fort- und Weiterbildung geschieht im Dialog zwischen Organisationen, Professionen und Lebenswelten. Sie ist offen für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterschiedlicher weltanschaulicher Prägung. Sie bringt die verschiedenen Berufsgruppen mit ihren jeweiligen Möglichkeiten, Vorbildungen und Sprachformen miteinander ins Gespräch unter der Frage: Welche Form christlicher Praxis wollen wir entwickeln?

2. Fort- und Weiterbildung in der Diakonie fördert im beruflichen Feld gleichermaßen die Fachkompetenz, die personale Kompetenz und die Handlungskompetenz der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Sie ist notwendiger Bestandteil einer systematischen Personalentwicklung und sichert die Qualität diakonischer Arbeit.

Unter Fortbildung wird im folgenden verstanden:

Veranstaltungen zu spezifischen fachlichen Fragestellungen mit dem Ziel der Erweiterung berufsspezifischer Kompetenzen (Kenntnisse, Fertigkeiten, Verhaltensweisen, Einstellungen) und dem Anspruch, die eigene Person und Rolle und die konkreten Berufsvollzüge miteinander zu reflektieren und Perspektiven für das berufliche Handeln zu entwickeln.

Unter Weiterbildung wird darüber hinaus verstanden, eine auf beruflicher Ausbildung und mehrjähriger Berufserfahrung aufbauende Höher- oder Zusatzqualifikation.

Angesichts der sich rasch wandelnden Verhältnisse in Gesellschaft und Beruf sind lebenslanges Weiterlernen und Entwicklung unumgänglich. Das Recht auf Weiterlernen ist aber auch die Chance zur Wahrnehmung von Verantwortung und Gestaltung. Fort- und Weiterbildung fördern und setzen den lernenden Menschen und die lernende Organisation voraus. Sie beziehen sich als kritisches und umfassendes Vorgehen auf Persönlichkeitsentwicklung, Gruppen geschehen und institutionelle Prozesse.

3. Das vorliegende Papier soll dazu beitragen, eine Standardabsicherung und Standardverbesserung Diakonischer Fort- und Weiterbildung zu erreichen. Es unterscheidet zwischen Struktur-, Prozeß- und Ergebnisqualität und möchte durch praxisnahe Beispiele eine anschauliche Orientierung bieten.

Diakonische Bildungsträger sind aufgefordert, ihre Angebote in Form einer Selbstverpflichtung an den folgenden Qualitätskriterien auszurichten.

II. Qualitätskriterien

A. Struktur-Quelle

A.1 Zielgruppe

1. Die persönlichen und beruflichen Voraussetzungen (Bildungsabschlüsse, Berufserfahrung ...) für die Teilnahme sind definiert und werden in den Ausschreibungen klar benannt. Bei Weiterbildungen werden sie vor Erteilung der Teilnahmezusage überprüft.
2. Die erfahrungsbezogenen sowie die aufgabenbezogenen Voraussetzungen (z. B. Dauer der Berufserfahrung, Träger bestimmter Funktionen oder Aufgaben ...) sind klar definiert und in der Ausschreibung benannt.
3. Besondere Anforderungen, die zur Erreichung des Maßnahmezieles notwendig sind (z. B. Bereitschaft, eigene 'Fälle' zur reflektorischen Bearbeitung einzubringen; Erstellung von bestimmten Praxisaufgaben ...) sind klar definiert und werden in der Ausschreibung benannt.

A.2 Konzeption

1. Die Konzeption orientiert sich an Praxiserfordernissen, konkreten Aufgabenerwartungen und neusten wissenschaftlichen Erkenntnissen. Sie berücksichtigt nicht nur einseitig theoretische Konzepte, sondern ist an übergreifenden Zusammenhängen des beruflichen Handlungsfeldes orientiert.
2. Veränderte Anforderungen an Berufsrollen und -profile, auch durch gesetzliche und strukturelle Entwicklungen, werden berücksichtigt. Bei Weiterbildungen ist sichergestellt, daß die Konzeption regelmäßig auf Veränderungsnotwendigkeiten hin überprüft wird.
3. Die Lernziele und die sich daraus ableitende Lern- und Lehrorganisation werden klar benannt. Die methodisch-didaktische Vorgehensweise orientiert sich am Thema und den Lernzielen sowie an Prinzipien der Erwachsenenbildung (s. B. 2.).
4. Die Auseinandersetzung mit kirchlich-diakonischen Aspekten der zu behandelnden Themen (z. B. bezüglich des Menschenbildes, berufs- und alltagsethische Fragen, Mitarbeiterführung ...) ist integraler Bestandteil der Konzeption.
5. Die Konzeption ist für Interessierte und Teilnehmende durch Ausschreibung und/oder Beratung transparent zu machen.

A.3 Planung

1. Der Bedarf wird bei Teilnehmer/innen, Entsendern und Fachgremien durch geeignete Methoden des Bildungscontrolling erhoben. Diese können sein
 - Differenzierte Fragebögen,
 - Mündliche Bedarfserhebung bei Teilnehmenden/Entsendern,
 - Teilnehmende Beobachtung in beruflichen Handlungsfeldern.
2. Die Orientierung an den künftigen Teilnehmer/innen wird sichergestellt durch
 - Analyse der Bildungsvoraussetzungen der TN aufgrund differenzierter Angaben bei der Anmeldung und/oder

- Analyse der Vorkenntnisse der TN aufgrund differenzierter Angaben bei der Anmeldung und/oder
 - Analyse der Berufserfahrung und Eignung der TN aufgrund individueller Vorgespräche und/oder
 - Analyse der beruflichen Position, Aufgabe und Perspektive der TN und/oder
 - gute Kenntnisse der Arbeitsrealität der Teilnehmer/innen z. B. durch regelmäßige Hospitationsphasen der für die Planung Verantwortlichen.
3. Das wissenschaftliche Niveau der Veranstaltung wird gewährleistet durch
- Mitarbeiter/innen, die eine entsprechende wissenschaftliche Ausbildung haben oder/und aktuelle Kenntnisse der wissenschaftlichen Diskussion,
 - Berücksichtigung aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse in der Konzeption der Bildungsveranstaltung.
4. Eine klare Lernzielorientierung wird erreicht durch
- schlüssige Lernziel-Hierarchien, die an Beispielen die operationale Ebene erreichen,
 - Zuordnung der geplanten Einheiten zu bestimmten Lernzielen,
 - Einbeziehung systematischer, angemessener Formen der Lernerfolgskontrollen in die Kurskonzeption, z. B. durch integrierte Reflexions- oder Supervisionssequenzen, Praxis- oder Projektaufgaben, Abschluß-Hausarbeit oder prüfendes Kolloquium.

A.4 Angebot, Ausschreibung, Vertragsgestaltung

1. Die Ausschreibungen (Angebote) bieten detaillierte Angaben über

- Zielgruppe,
- Ziele,
- Inhalte,
- Teilnehmervoraussetzungen,
- Höchst- und Mindestteilnehmerzahl,
- Lernmethoden und Arbeitsformen,
- Lernorganisation (Unterrichtsstunden, Theorie- und Praxisanteile, Praktika, Hospitationen, Seminare bzw. Hausarbeiten u. ä.),
- Zeitstruktur, Veranstaltungsort bzw. Tagungsstätte,
- Kursleitung und Dozenten/innen einschl. derer Qualifikation,
- Kosten (Gesamtkosten bzw. genaue Auflistung der Einzelkosten für Lehrgangs-, Unterkunft- und Verpflegungskosten, Kursmaterialien, ggf. Prüfungsgebühren), Zahlungsmodalitäten, Ermäßigungen, Zuschußmöglichkeiten.

Weiterbildungen erfordern zusätzlich detaillierte Angaben über

- Rahmenlehrpläne,
- Gesetzliche bzw. tarifrechtliche Vorgaben,
- Prüfungen, ggf. Voraussetzungen für die Zulassung zur Prüfung und Bedingungen zur Wiederholung der Prüfung und
- Zertifikate (einschl. Anerkennung durch welche Gremien, gesetzliche Vorgaben, Vergleichbarkeit ...).

Bei Fortbildungen wird die Teilnahme durch eine Bescheinigung bestätigt.

2. Mindestens bei Weiterbildungen wird ein Vertrag abgeschlossen. Darin wird geregelt
 - die Möglichkeiten einer vorzeitigen Beendigung der Maßnahme durch Teilnehmende oder Veranstalter,
 - die Verfahrensweise im Krankheits- und Verhinderungsfall und der
 - Ausschluß von der Teilnahme.
3. Die Teilnehmer/innen und die Entsender erhalten bei Bedarf von der Bildungseinrichtung eine Weiterbildungsberatung. Dabei werden u. a. folgende Aspekte angesprochen
 - Ziel der Maßnahme, Inhalte, Methoden, Umfang, Strukturierung, Leistungsanforderung, Aufbaumöglichkeiten (Modul-System), Kosten u. a.,
 - Zielvereinbarungen, Evaluation, Transfersicherung,
 - Stellenwert der Maßnahme im Rahmen von Konzept- und Personalentwicklung.

A.5 Infrastruktur

1. Lernförderliche Rahmenbedingungen werden gesichert, z. B. durch
 - eine qualifizierte Veranstaltungsleitung,
 - eine dem Thema und der Methode angemessene Gruppengröße,
 - ruhige, große, helle mit ergonomisch akzeptablem Mobiliar ausgestattete Räume (Plenarraum und eine ausreichende Zahl von Räumen für Gruppenarbeit),
 - eine geeignete Mediene Ausstattung und
 - geeignete Lehr-, Lern- und Demonstrationsmittel.
2. Es wird sichergestellt, daß die beschriebenen lernförderlichen Rahmenbedingungen kontinuierlich zur Verfügung stehen.
3. Während der Maßnahme stehen Getränke und kleine Imbisse bereit; der Veranstalter sorgt - soweit erforderlich und gewünscht - für angemessene Unterkunfts- und Verpflegungsmöglichkeiten.
4. Die Ansprechpartner/innen für Beschwerden werden den TN bekanntgegeben, der Veranstalter sorgt für einen produktiven Umgang mit Beschwerden und für eine schnelle Benachrichtigung des Beschwerdeführers.
5. Es werden den TN geistliche Angebote (Besinnungen, Andachten) gemacht, die der persönlichen Orientierung und Entlastung dienen können.

A.6 Organisation der Bildungseinrichtung

1. Mindestanforderungen einer diakonischen Bildungseinrichtung sind
 - eine ausgewiesene Leitung,
 - festangestellte Lehrkräfte,
 - ein fester Kreis von Gastdozenten und
 - eine feste Verwaltung.
2. Qualifikation der Leitung und der hauptamtlichen Dozenten/innen:
 - Hochschul- bzw. Fachhochschulabschluß oder vergleichbare Qualifikation,

- aktueller Wissensstand und aktuelle Methodenkompetenz,
 - mehrjährige Erfahrung und Praxis in Lehre und sozialer Arbeit/Leitung,
 - erwachsenenpädagogische Zusatzqualifikation (i. w. S.), z. B. Didaktik und Methodik in der Erwachsenenbildung, Umgang mit Gruppen und Systemen,
 - personale Kompetenz,
 - Kenntnis und praktische Erfahrung kirchlich-diakonischer Strukturen und Kulturen,
 - reflektierte Einstellung zum christlichen Glauben.
3. Bei der Auswahl und Einstellung von nebenamtlichen Dozenten/innen wird deren fachliche, didaktische, organisatorische und soziale Kompetenz überprüft.
 4. Für die Verwaltung in der Bildungsarbeit ist neben der üblichen fachlichen Qualifikation (Sekretärin, Kauffrau) die Kundenorientierung eine wichtige Maßgabe für das Verhalten und die Organisation der Verwaltungsabläufe.
 5. Die Veranstaltungsleitung trägt die Verantwortung für
 - den Einsatz der Fachdozenten,
 - die Koordination der Lehrinhalte und
 - die Kontinuität des Lernprozesses.
 6. Regelmäßiger Austausch mit anderen Anbietern, Kooperation mit Kollegen und Kolleginnen aus anderen Instituten.
 7. Die Bildungseinrichtung fordert und fördert die ständige Weiterbildung und Qualifikation der Lehrenden.

B. Prozeß-Qualität

B.1 Professionalität

1. Die Dozent/innen begegnen den Teilnehmern/innen mit einer wertschätzenden Grundhaltung. Dieses wird gemessen z. B. an Kriterien wie:
 - Der/die Dozent/in nimmt die Bedürfnisse der TN nach methodischer Abwechslung wahr und reagiert angemessen.
 - Der/die Dozent/in nimmt die emotionalen Reaktionen der TN wahr und reagiert angemessen.
 - Der/die Dozent/in bezieht die Beiträge der TN angemessen in die Seminargestaltung ein.
 - Der/die Dozent/in respektiert die Unterschiedlichkeit, die berechtigten Ansprüche und die Grenzen der TN und reagiert darauf flexibel.
2. Der/die Dozent/in achtet die Wertorientierung der Teilnehmenden und fördert sie. Das zeigt sich z. B. an Kriterien wie:
 - Der/die Dozent/in bringt Themen wie Menschenbild, Grundsätze beruflichen Handelns, Berufs- und Führungsethik ins Gespräch. Er/Sie zeigt in diesen Fragen ein klares eigenes Profil, fordert entsprechende Aussagen der Teilnehmenden heraus und fördert die Auseinandersetzung darüber.
 - Die religiöse bzw. weltanschauliche, insbesondere die christlich-diakonische Dimension wird nicht tabuisiert, sondern durch den/die Dozent/in aktiv thematisiert. Dies bezieht sich auch auf die Auseinandersetzung mit dem "diakonischen Profil" oder einer anderen weltanschaulichen Ausrichtung des Trägers.

3. Der/Die Dozent/in gestaltet die Beziehungen zu den Teilnehmenden in angemessener Intensität. Das zeigt sich z. B. in Kriterien wie:
 - Der/die Dozent/in kann seine/ihre Rolle im Lehrgangsgeschehen definieren und begründen.
 - Der/die Dozent/in fördert eine offene, angstfreie und humorvolle, die Lernbereitschaft und -fähigkeit fördernde Atmosphäre.
 - Der/die Dozent/in gestaltet den Umgang mit Nähe und Distanz professionell (Kriterien sind z. B.: geklärte Form der Anrede; reflektierte, partielle Identifikation mit der Gruppe; Umgang mit Widerständen ...).
 - Der/die Dozent/in gewährleistet und achtet Vertraulichkeit.

4. Der/die Dozent/in ist in der Lage und bereit, seine/ihre eigene Arbeit kritisch zu reflektieren. Dieses wird gemessen z. B. an Kriterien wie:
 - Der/die Dozent/in steht in kontinuierlichem bzw. regelmäßigen Austausch mit der Seminarleitung, einem Co-Referenten bzw. mit dem im selben Kurs mitarbeitenden anderen Dozenten und/oder
 - der/die Dozent/in sorgt für regelmäßige Evaluation/Feedback und überprüft sein/ihr Konzept bzw. sein/ihr Verhalten daran und/oder
 - der/die Dozent/in reflektiert das Lehrgangsgeschehen professionell durch eine Supervision, Teilnahme an einer Balint-Gruppe, Nutzen kollegialer Beratung o. ä.

5. Die Bildungseinrichtung fordert und fördert den kritischen Dialog zwischen allen Lehrenden zur Qualitätsentwicklung und -sicherung der Einrichtung.

B.2 Didaktik

Die Veranstaltung wird nach folgenden Regeln der Erwachsenenbildung durchgeführt:

1. Die Veranstaltung ist teilnehmer- und erfahrungsorientiert ausgerichtet. Das bedeutet unter anderem,
 - die Teilnehmenden werden aktiv in die Verantwortung für die Gestaltung einbezogen,
 - das Wissen und die Erfahrung der TN werden systematisch genutzt,
 - der Lehrprozeß orientiert sich an den Fähigkeiten und Möglichkeiten der TN,
 - die TN werden in direkten und intensiven Kontakt zum Lerngegenstand gebracht,
 - die Bedeutung des Lerngegenstandes für die TN wird herausgearbeitet,
 - die Selbständigkeit und Eigenverantwortung der TN wird herausgefordert und gestärkt und
 - positive Beziehungen zwischen den TN werden unterstützt.

2. Die Veranstaltung ist handlungsrelevant und handlungsorientiert. Das läßt sich z. B. an folgenden Kriterien erkennen:
 - Die Lehrinhalte legitimieren sich durch ihre Relevanz für die Berufspraxis der TN,
 - theoretische Lerninhalte bleiben nicht abstrakt, sondern werden konkret auf die Berufspraxis bezogen. Die Frage der Anwendbarkeit der Lerninhalte wird reflektiert,
 - Möglichkeiten der praktischen Umsetzung/Durchsetzung werden prospektiv bearbeitet.

3. Die Veranstaltung ist reflexionsfördernd. Messen läßt sich das z. B. an:

- Die TN werden zum selbständigen, kritischen Denken und Handeln angeregt,
 - die TN sind in der Lage, sich mit Vorgaben und Äußerungen von Dozenten/innen und Kurskollegen/innen kritisch auseinanderzusetzen,
 - die TN werden zu systematischem und vernetztem Denken und Handeln angeregt.
4. Die Veranstaltung ist entwicklungsfördernd. Messen läßt sich das z. B. an:
- Die Teilnehmer werden zu innovativen Sicht- und Handlungsweisen angeregt,
 - die Teilnehmer werden zur Entwicklung von Perspektiven ihres politischen Handelns angeregt,
 - die Teilnehmer werden motiviert, die fachliche Weiterentwicklung ihres Arbeitsfeldes zu gestalten.

B.3 Überprüfung der Lernziele

1. Die vereinbarten Lernziele werden im Verlauf der Veranstaltung durch die Beteiligten überprüft. Hierfür sind Zeiten im Veranstaltungsverlauf eingeplant.
2. Zeigt sich aufgrund des Lernprozesses oder durch Veränderungen z. B. der Rahmenbedingungen des Arbeitsfeldes die Notwendigkeit, Lernziele zu verändern, werden diese neu kontraktiert.

C. Ergebnisqualität

C.1 Abschluß

1. Die Erreichung der vereinbarten Ziele wird überprüft; bei längerfristigen Weiterbildungen in der Regel durch
 - eine Abschlußprüfung oder
 - eine Hausarbeit und ein Fachgespräch (Kolloquium; auch als Gruppengespräch möglich) oder durch mehrere, im Lauf des Lehrganges erbrachte Einzelleistungen (Praxisarbeiten, Fallanalysen, Referate ...) und bei kürzeren Maßnahmen auch durch
 - eine differenzierte Auswertungsrunde unter Bezugnahme auf die vereinbarten Ziele/Lernbedürfnisse und/oder
 - eine schriftliche Auswertung mit Hilfe standardisierter Bögen und/oder
 - weitere, auch spielerische, aber überprüfbare Methoden.
2. Die Teilnehmenden erhalten eine Bescheinigung, aus der die Teilnahme an der betreffenden Veranstaltung einschl. Datum, Ort, Dauer, wichtigste Lerninhalte und Dozenten hervorgehen.
3. Soweit Zertifikate vergeben werden, sind diese an anerkannten Kriterien orientiert, z. B. Vorgaben von Fach- und Berufsverbänden, Länderregelungen, gesetzliche Vorgaben.

C.2 Evaluation

1. Nach Abschluß der Veranstaltung werden die Teilnehmenden nach ihrer Einschätzung der Qualität von Verlauf und Ergebnis befragt. Diese Befragung geschieht mit Hilfe standardisierter Instrumente, die dem Charakter und der Dauer der Maßnahme sowie der Zielgruppe angemessen sind. Sie bezieht sich auf die Gestaltung, die Rahmenbedingungen, und die Wir-

kungen (z. B. Kompetenzerweiterung, Karrierewirksamkeit, Horizonterweiterung ...), die Lehrenden und die Einschätzungen des Lern- und Gruppenprozesses.

2. Die Fort- und Weiterbildungseinrichtung hat zusätzlich Instrumente entwickelt, um mit den entsendenden Einrichtungen über die Erreichung der Lehrgangsziele und den Transfererfolg ins Gespräch zu kommen. Dabei wird die Vertraulichkeit personengebundenen Informationen gewährleistet. Sie zieht daraus Konsequenzen für die Weiterentwicklung der Fort- und Weiterbildungsangebote.

Bei der Evaluation werden – je nach Einzelmaßnahme – z. B. die folgenden Dimensionen berücksichtigt.

C.2.1 Persönlichkeitsentfaltung und Entwicklung der Fachlichkeit

1. Weiterentwicklung der Fachlichkeit und Verbreiterung des fachlichen Instrumentariums der Teilnehmenden. Das ist z. B. zu erkennen an:
 - Die Absolventen/innen haben neue Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten hinzugewonnen und können sie auch nutzen,
 - sie haben ihre Fähigkeiten zur fachlichen Reflexion verbessert und können sich entsprechend artikulieren und
 - sie haben Handlungsalternativen kennengelernt und können zwischen ihnen angemessen auswählen.
2. Verbesserung der Fähigkeiten, sich in der Arbeit selbst zu verwirklichen; Zunahme von Stabilität und Sicherheit. Das ist z. B. zu erkennen an:
 - Die Absolventen/innen empfinden die Arbeit als weniger entfremdet; sie haben das Gefühl, ihnen wichtige Ziele (besser/mehr) verfolgen zu können,
 - sie haben das Gefühl, den Arbeitsalltag und die Arbeitsbedingungen in ihrem Sinn (besser/mehr) mitgestalten zu können (als vor der Maßnahme),
 - sie erleben (mehr) Anerkennung und gewinnen (mehr) Selbstwertgefühl aus ihrer Arbeit,
 - sie identifizieren sich (wieder) mehr mit ihrer Arbeit. Ihre (selbst empfundene oder von außen wahrnehmbare) Arbeitsmotivation hat sich verbessert. Die Freude an der Arbeit hat sich vergrößert bzw. die vorhandene Unlust ist geringer geworden und
 - Phänomene wie Burn out, innere Kündigung oder häufige Krankmeldung treten bei ihnen seltener auf als bei Mitarbeitern/innen, die an derartigen Maßnahmen nicht teilgenommen haben.
3. Erhöhung der eigenen Sensibilität. Dies zeigt sich z. B. an folgendem:
 - Die Absolventen/innen nehmen Bedürfnisse, Sorgen, Stimmungen ihres Klientels früher, deutlicher oder intensiver wahr oder nehmen sie ernster oder bemühen sich mehr, ihnen gerecht zu werden, als sie dieses vor der Veranstaltung taten,
 - sie sind in der Lage, besser als vor der Maßnahme, auch die Bedürfnisse, Zwänge, Stärken usw. von nachgeordneten Mitarbeitern/innen, Kollegen/innen und Vorgesetzten wahrzunehmen und
 - sie sind in der Lage, ihre eigenen Bedürfnisse, Körperreaktionen, Gefühlszustände usw. früher, intensiver, eindeutiger wahrzunehmen und möglicherweise ihre Ursachen zu erkennen und zu verstehen.

C.2.2. Erweiterung des Bewußtseins für institutionelle Zusammenhänge

1. Zunahme des kritischen Bewußtseins in Bezug auf politische, ökonomische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen ihrer Arbeit. Das ist z. B. an folgendem zu erkennen:

- Die Absolventen/innen können einzelne Probleme oder Phänomene, die im Zusammenhang mit ihrer Arbeit auftauchen, mehr als vorher in ihrem politischen, gesellschaftlichen oder ökonomischen Zusammenhang sehen und dieses auch im Gespräch mit Kollegen/innen usw. verdeutlichen und
 - sie sind mehr als vorher in der Lage, die richtige Adresse für Beschwerden, Proteste usw. zu benennen und sich ggf. an der richtigen Stelle zu engagieren.
2. Verbesserung des Einblicks in die Bedingungen, Strukturen, Möglichkeiten und Abhängigkeiten des eigenen Trägers und in die Wege, auf denen möglicherweise Einfluß genommen werden kann.
- Die Absolventen/innen können bei einzelnen Phänomenen, die im Zusammenhang mit ihrer Arbeit auftauchen, deutlicher als vorher differenzieren, welche Phänomene hausgemacht und welche außenverursacht sind und welche Ursachen oder Personen dahinter stehen. Sie können dieses auch im Gespräch mit Kollegen/innen usw. kommunizieren.
 - Sie sind mehr als vorher in der Lage, beim eigenen Träger die „richtige Adresse“ für Vorschläge, Beschwerden, Proteste usw. zu benennen und sich ggf. an der „richtigen Stelle“ zu engagieren.

C.2.3 Auswirkungen auf das (Sub-)System

1. Das (Sub-)System, das von der Maßnahme direkt oder indirekt ‚betroffen‘ war, hat seine Fähigkeit zur Selbstreflexion und Selbststeuerung erhöht. Das ist z. B. zu erkennen an:
- Das (Sub-)System ist mehr als vor der Maßnahme in der Lage, die eigene Arbeit (Qualität, Organisation, Beziehungsgestaltung, Leistungsfähigkeit, Leistungstätigkeit, Kooperation, Einbindung in das Gesamtsystem ...) kritisch zu reflektieren und
 - es ist mehr als vor der Maßnahme in der Lage, sich selbst zu steuern. Es ist von Außensteuerung unabhängiger geworden oder geht mit der Außensteuerung reflektierter um.
2. Das (Sub-)System, das von der Maßnahme direkt oder indirekt ‚betroffen‘ war, hat an Lernfähigkeit und Flexibilität gewonnen.
- Es ist mehr als vor der Maßnahme in der Lage, die für das (Über-)Leben des Systems notwendige Anpassungen aus eigenem Antrieb durchzuführen und
 - es ist mehr als vor der Maßnahme in der Lage, flexibel und kreativ auf sich ändernde Umweltbedingungen, Anforderungen, interne Krisen usw. zu reagieren.

C.2.4 Wirtschaftlichkeit

1. Durch die Maßnahme konnte die Qualität der geleisteten Arbeit in konkret beschreibbarer Weise erhöht werden. Dieses ist zu messen an folgenden Kriterien, die sich aus den Zielab-sprachen ergeben, z. B.
- Die Arbeitsabläufe, Teamarbeit und Kooperation sind effizienter geworden,
 - die Qualität der Arbeit hat sich bezüglich bestimmter Aspekte bei einzelnen Personen oder im ganzen Subsystem bzw. im ganzen System erkennbar verbessert,
 - der Umgang mit Beschwerden ist weniger ablehnend / abblockend geworden und orientiert sich an dem im Haus vorgegebenen Standard „Beschwerdemanagement“ und
 - durch verändertes Führungsverhalten hat die Freundlichkeit der Mitarbeiter/innen erkennbar zugenommen, sie haben längeren Gesprächskontakt zu den Bewohnern/innen; die Krankheitsrate bei den Mitarbeitern/innen hat abgenommen.
2. Durch die beschriebenen Qualitätssteigerungen konnte die Marktsituation bzw. die Konkurrenz-situation der Einrichtung verbessert werden.

Die Qualitätskriterien wurden von der „Arbeitsgemeinschaft Fortbildung in der Altenarbeit im Bereich der Diakonie (AGFA-DEVAP)“ und der „Bundesarbeitsgemeinschaft Fort- und Weiterbildung in der Diakonie“ erarbeitet und beschlossen.

Arbeitsgemeinschaft Fortbildung in der
Altenarbeit im Bereich der Diakonie
(AGFA-DEVAP)

18.02.00 in Bad Salzuflen

Bundesarbeitsgemeinschaft Fort-
und Weiterbildung in der Diakonie

22.03.00 in Berlin