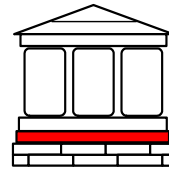


5. Ergebnisqualität



Die Ergebnisqualität behandelt Fragen zur Güte der erbrachten Leistungen sowie zum Grad der Zielerreichung. Aus Qualitätssicht ist es auch erforderlich, während und nach der Erbringung einer Dienstleistung die Kundenzufriedenheit mit Prozessen und Ergebnissen abzufragen. Bei der Ermittlung der Kundenzufriedenheit muss darauf geachtet werden, dass Inhalt und Fragestellung geeignet sind, den Nutzen der Dienstleistung für die Kunden langfristig zu erhöhen.

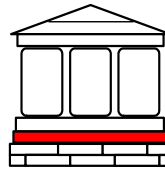
Zum anderen sollten in regelmäßigen zeitlichen Abständen, d.h. mindestens einmal jährlich, Beurteilungen über die insgesamt erzielten Arbeitsergebnisse durch sog. Audits erfolgen. Solche Audits können z.B. als kollegiale Evaluation lediglich intern, aber auch unter Teilnahme externer Personen durchgeführt werden, wie z.B. von Leistungsträgern oder unabhängigen Prüforganisationen.

Zur Überprüfung der Zielerreichung liegen noch keine Texte, Prozesse und Instrumente vor. Hier sei vorerst auf die Arbeitsstandards und Prüfprotokolle von MuQ – Modulsystem umfassendes Qualitätsmanagement – verwiesen. Auch im Bereich der Erhebung der Kundenzufriedenheit und der Durchführung von Qualitäts-Audits befindet sich die Entwicklung noch in den Anfängen (Modellprojekt beim IFD Nürnberg, Audits durch einige Integrationsämter bezogen auf die von ihnen bei den IFD beauftragten Dienstleistungen).

Datei	Datum	Seite
5_Ergebnisqualitaet.doc	31.07.2006	1 von 1

5. Ergebnisqualität

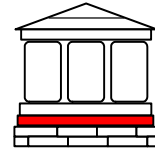
5.1 Überprüfung der Zielerreichung



[Achtung: Baustelle]

5. Ergebnisqualität

5.2 Kundenzufriedenheit



Wer eine gute Arbeit leisten will, muss sich auch mit deren Ergebnissen auseinandersetzen. Woran erkenne ich, ob ich gute oder schlechte Arbeit geleistet habe? Aus der Industrie wissen wir, dass Kundenzufriedenheit ein wichtiger Gradmesser für ein gutes Ergebnis der eigenen Arbeit ist. Daraus leitet sich ab, dass nicht der Produzent festlegt, was gut ist, sondern der Kunde. Taugt diese Sichtweise auch für die Arbeit der Integrationsfachdienste?

Die Abkehr von obrigkeitstaatlichem Denken zeigt sich darin, dass professionelle Helfer nicht mehr alleine bestimmen, was ihren Klienten/Kunden/Schutzbefohlenen gut tut und was nicht. Die Erwartung unserer Kunden – (schwer)behinderte Menschen, Betriebe, Auftraggeber oder Kliniken – ist ein wichtiges Korrektiv für die Zielrichtung einer Beratung oder Betreuung. Die Klientenerwartung als Zielrichtung für professionelles Handeln hat aber auch Grenzen. So ist klar festgelegt, dass der Klientenwille nicht mehr akzeptiert wird, wenn er mit seinem Handeln sich und andere an Leib und Leben gefährdet. Welche weiteren Grenzen gibt es? Sie sind sicherlich weitaus schwerer zu ziehen. Je nach Grenzziehung bedeutet es für die Berater, dass sie ihre Klienten aktiv von ihrem Tun abzuhalten versuchen, oder dass sie in diesem Punkt die Beratung beenden und den Klienten in eigenverantwortlichem Handeln überlassen müssen, was sie nicht mittragen können. Die immer neue Grenzziehung begleitet die Berater während ihrer gesamten Berufstätigkeit.

Hat man in der Wirtschaft in der Regel nur einen Auftraggeber, den man nach seiner Zufriedenheit befragen kann, so sind es in der IFD-Arbeit meist mehrere. In erster Linie sind es der Betrieb und der Klient, deren Interessenlage oft völlig entgegengesetzt ist. Einfachstes Beispiel: Der Betrieb möchte seinen Mitarbeiter loswerden, der Mitarbeiter möchte seine Stelle behalten. Wie kann ich dann beide gleichzeitig zufrieden stellen, zumal in einer Kündungsverhandlung? So etwas nennen wir gerne einen "unmöglichen Auftrag". Erfahrungsgemäß ist dieser Auftrag aber manchmal doch zu erfüllen. Die allseitige Zufriedenheit ist aber an so viele Faktoren gebunden, die außerhalb der Einflussmöglichkeiten des Beraters liegen, dass sie als Gradmesser für gute Arbeit nicht taugt. Sie ist ein Glücksfall, den von vornherein zu erwarten vermessen wäre.

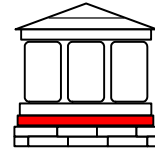
Die Erwartungshaltungen der Auftraggeber müssen daraufhin überprüft werden, ob sie realisierbar sind. Es kann nicht Rolle des IFD sein, Sichtweisen unreflektiert zu übernehmen. Vielmehr geht es darum, die Interessenlage der Beteiligten zu klären und zu prüfen, ob nicht ein Interessenausgleich möglich ist. Den Prozess des Ausgleichs gilt es dann in die Wege zu leiten. Wenn der Berater den Wunsch eines Klienten aufgrund der Ausgangssituation für unrealistisch hält, geht es darum, an der Erwartungshaltung zu arbeiten. So hat es keinen Sinn, bei einem Antrag auf Zustimmung zur fristlosen Kündigung nach wiederholtem unentschuldigtem Fehlen Erwartungen auf einen Arbeitsplatzverlust zu bestärken.

Das Abfragen der Zufriedenheit der Kunden ist nichtsdestoweniger ein wichtiges Instrument zur Überprüfung der Wirksamkeit der IFD-Arbeit, auch wenn die Ergebnisse aufgrund der geschilderten Ausgangssituation der Interpretation bedürfen. Aus der Unzufriedenheit eines befragten Kunden darf nicht automatisch auf schlechte Arbeit des Beraters geschlossen werden. Das ist in Audits zu berücksichtigen. Es kann sich aber schlechte Arbeit dahinter verbergen. In der Meinung der Kunden liegen wichtige Informationen zur Verbesserung der Arbeit bereit, auf die IFD oder Auftraggeber nicht unbedingt durch eigenes Nachdenken kommen. Es ist aber eine Kunst, durch richtige Fragestellung diese Informationen zu erhalten und sie auch richtig zu verstehen und auszuwerten.

Datei	Datum	Seite
52_Kundenzufriedenheit.doc	31.07.2006	1 von 2

5. Ergebnisqualität

5.2 Kundenzufriedenheit



Arbeitsplatzsicherung und -akquise sind sicherlich IFD-Aufgaben von überragender Bedeutung. Jedoch ist beispielsweise nicht für jeden Klienten der Erhalt des Arbeitsplatzes das wichtigste Ziel. Manchmal gibt er sogar den Auftrag, ihn beim Weg aus einem Arbeitsverhältnis oder aus dem Arbeitsleben zu unterstützen. Auch Arbeitsplatzverlust nach Betriebsstilllegung ist kein Zeichen für schlechte Qualität der IFD-Arbeit, macht sich aber schlecht in der Statistik. Insofern taugt eine Statistik über Arbeitsplatzverlust und -erhalt oder Arbeitsvermittlung nicht allein für Aussagen über die Qualität der Arbeit.

Die Liste der möglichen Ziele unserer Kunden ist lang. Häufige Ziele sind:

- Arbeitsvermittlung,
- Arbeitsplatzerhalt,
- Abklärung beruflicher Ziele,
- Ruhe im Betrieb,
- Vermeidung von Klinikaufenthalten,
- Erreichen eines angemessenen Platzes im Arbeitsleben,
- Beendigung der Überforderung durch den Arbeitsplatz,
- Erwerbsminderungsrente,
- Fehlzeiten des Mitarbeiters verringern.

Um die Arbeit zu bewerten, muss das Ziel / die Aufgabe mit dem Ergebnis verglichen werden. Da das Ziel häufig in Bewegung ist, muss es öfter aktualisiert werden. Das Ergebnis kann sich allerdings nicht allein an der Zielerreichung festmachen, denn jeder Beteiligte sieht den Erfolg anders.

Der Zusammenhang eines Erfolges (z.B. Reduktion von Fehlzeiten) mit dem Handeln des IFD lässt sich nicht eindeutig herstellen. Die Flexibilität des Beraters, die Fähigkeit, auf vielen Ebenen aktiv zu sein, macht die Qualität des Beraters aus.

Unter den schwer fassbaren Faktoren, welche die Qualität der Beratung ausmachen, hat die Beziehung zwischen Klient und IFD-Berater sicherlich die größte Bedeutung. Es ist wohl noch niemandem gelungen, sie genau zu beschreiben. Aber über ihre Bedeutung sind sich die meisten bewusst. Eine Abfrage der Kundenzufriedenheit bezieht also sinnvoller Weise auch die Persönlichkeit des Beraters mit ein. Wenn auch die Persönlichkeit des Beraters sicherlich schwer zu ändern ist (wenn man das wollte), kann eine Befragung doch helfen, auch solche Einflussfaktoren sichtbar zu machen, die der betreffende Mitarbeiter ohne Rückmeldung nicht oder schlecht bemerken wird.

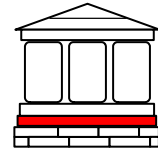
Beim IFD in Nürnberg wird derzeit ein Modellprojekt zur Erhebung der Kundenzufriedenheit durchgeführt, dessen Ergebnisse die Entwicklung von Qualitäts-Instrumenten voranbringen wird.

Datei	Datum	Seite
52_Kundenzufriedenheit.doc	31.07.2006	2 von 2

5. Ergebnisqualität

5.3 Qualitäts-Audit

5.3.1 Erläuterungen



Die Entwicklung von Verfahren zur Qualitätssicherung und -prüfung sind nicht zuletzt Ausdruck dafür, dass Wirkungsweisen, Qualität und Erfolge sozialer Arbeit oftmals schwer zu erfassen und insbesondere Außenstehenden, die nicht direkt in die Tätigkeit eingebunden sind (das gilt nicht selten auch für Mitarbeiter aus anderen Abteilungen innerhalb einer Organisation), nur schwer zu vermitteln sind. Die Dokumentation der QM-Aktivitäten ist somit wesentliche Voraussetzung, um Ergebnisse sammeln, bündeln und adressatengerecht präsentieren zu können. Dazu wird innerhalb von QM-Systemen i.d.R. das Instrument ‚Audit‘ genutzt. Damit ist schließlich ein transparenter Nachweis über Effektivität und Effizienz der Dienstleistung sowohl intern als auch extern möglich.

Unabhängig davon, ob innerhalb eines Trägers bereits Qualitätssicherungssysteme bestehen oder noch zu entwickeln sind, hat es sich bewährt, i.d.R. jährliche Bewertungen der Dienstleistungen durchzuführen. Mit Hilfe solcher ‚Auditverfahren‘ sollen die Arbeitsprozesse, -strukturen und -ergebnisse, aber auch die Qualitätsinstrumente, regelmäßig überprüft und im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleichs kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Aufgrund der genannten Zweckbestimmung der Audits sind folgende Voraussetzungen für die Durchführung effektiver Audits grundlegend (vgl. KRAEMER-FIEGER u.a. 1996, 76ff.):

- eine *Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens* zwischen den Beteiligten,
- *kooperative Gesprächsführungskompetenz* der Beteiligten, wie z.B. aktives Zuhören, non-direktive Fragetechnik, sachliches Argumentieren, Anerkennung und positive Rückmeldung geben,
- ein Verständnis von einer Institution als ‚*lernende Organisation*‘, in der die Weiterentwicklung von Qualität als etwas Selbstverständliches angesehen wird,
- übereinstimmende und *eindeutige Zweckbestimmung* der Audits,
- eine *ergebnisorientierte* Durchführung der Audits,
- *Konsens und Klarheit* in Bezug auf die *Maßstäbe zur Bewertung* erfolgreicher Arbeit,
- *geregelte Zuständigkeiten* für Bewertungen (Wer bewertet was?),
- Klärung des *Verwertungszusammenhangs* (Was geschieht mit den Ergebnissen?).

Mit Hilfe von Audits kann in den Bereichen Prozess-, Struktur- und Ergebnisqualität eine systematische Erhebung und Auswertung relevanter Informationen erfolgen. Ein Audit sollte die gezielte Identifizierung von Stärken und Schwächen eines Dienstes sowie eine differenzierte Analyse von dahinter liegenden Ursachen und Gründen ermöglichen. Aufgrund seines Prüf-aspektes stellt das Audit ein wichtiges Führungs- und Steuerungsinstrument sowohl für den Träger (Fach- und Dienstaufsicht) als auch den Leistungsträger (fachliche Leitung bzw. Verantwortung) dar.

Ausgehend von den genannten Definitionen und Begriffsbestimmungen kann zur Durchführung der Audits in Integrationsfachdiensten folgendes festgehalten werden:

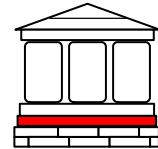
1. Audits sind einerseits regelmäßige Überprüfungen des Erreichens der vereinbarten Ziele nach 3.3.1 in den Fachdiensten (Soll-Ist-Vergleich) zum Zweck der transparenten Darstellung der Qualität der Arbeit nach innen und außen.

Datei	Datum	Seite
531_Qualitaets_Audit.doc	16.01.2006	1 von 5

5. Ergebnisqualität

5.3 Qualitäts-Audit

5.3.1 Erläuterungen

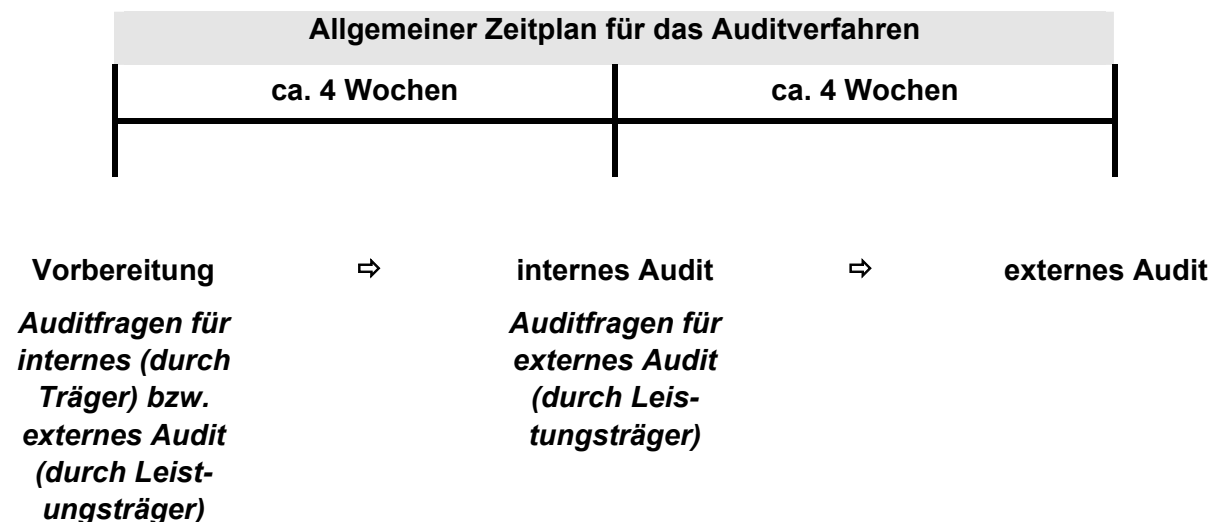


2. Andererseits sollen die Audits in einem 2. Schwerpunkt die Stärken und Schwächen des Dienstes insgesamt beleuchten, um notwendige Strategien der Weiterentwicklung und der kontinuierlichen Verbesserung festzulegen.
3. Die relevanten Informationen zu den Dimensionen Prozess-, Struktur- und Ergebnisqualität werden zusammengefasst, präsentiert und reflektiert.

Zur Ablauf- und Zeitplanung von (internen und externen) Audits in Integrationsfachdiensten finden sich im Handbuch zum nordrhein-westfälischen Qualitäts-System MuQ (Bungart, Supe, Willems: MuQ – Handbuch zum Qualitätsmanagement in Integrationsfachdiensten) differenziert ausgearbeitete Empfehlungen sowie eine große Zahl von operationalisierten Qualitätszielen und Protokollbögen, die die Überprüfung der Zielerreichung unterstützen.

Ob sowohl interne wie externe Audits durchgeführt werden, ist vor Ort zwischen den Beteiligten abzustimmen.

MuQ schlägt folgenden Zeitplan vor:



Weiterhin sind für das Auditverfahren grundsätzlich folgende Punkte festzulegen:

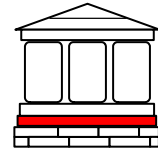
1. Welche Person übernimmt die Leitung des internen bzw. externen Audits (Auditor) und ist damit verantwortlich für Initiierung, Durchführung und Auswertung des jeweiligen Audits, einschließlich Protokollführung und Erstellung des Auditberichts?
2. In welcher Form erfolgt eine Einigung über die jeweiligen Inhalte des internen und externen Auditberichts?
3. Darüber hinaus sind Häufigkeit (i.d.R. sind jährliche Auditverfahren zu empfehlen) Termine, Dauer, Ort, verwendete (QM-) Dokumente sowie Auditinstrumente (z.B. Leitfragen, s.u.) und spezifischer Ablaufplan festzulegen.

Datei	Datum	Seite
531_Qualitaets_Audit.doc	16.01.2006	2 von 5

5. Ergebnisqualität

5.3 Qualitäts-Audit

5.3.1 Erläuterungen



Zu Punkt 1 ist grundsätzlich anzumerken, dass die Auditoren zum einen durch den Träger (internes Audit) und zum anderen durch einen Vertreter des Leistungsträgers (externes Audit) gestellt werden. Diese Konstellation resultiert daraus, dass sowohl Träger als auch Leistungsträger (aufgrund ihrer Fachaufsicht, fachlichen Leitung bzw. rechtlichen Verantwortung) letztendlich die Prozess-, Struktur- und Ergebnisqualität zu prüfen haben. Insgesamt ist es entscheidend, dass unter der übergeordneten Zielsetzung der kontinuierlichen Verbesserung der Arbeit ein systematischer Informationsaustausch zwischen den Ebenen Mitarbeiter, Träger und Leistungsträger stattfindet.

Hinweise zur Durchführung der Audits:

- Der Auditor legt vor Beginn des Audits den zeitlichen und inhaltlichen Rahmen fest und trägt dafür Sorge, dass dieser eingehalten wird. Im Audit sollte die Ebene der festgelegten Themen/Fragen nicht verlassen werden.
- Das Audit ist unter Verantwortung des Auditors ergebnisorientiert zu führen, d.h. alle Auditfragen sind zu bearbeiten, zukünftige Maßnahmen und Vorgehensweisen zu vereinbaren sowie Verantwortlichkeiten festzulegen (s. Maßnahmenkatalog unten). Alle Ergebnisse sind (neben Zielsetzung und Ablauf des Audits) im internen bzw. externen Auditbericht festzuhalten, in welchem auch die Namen der beteiligten Personen aufzuführen sind.
- Der interne Auditbericht wird von den beteiligten Parteien unterschrieben. Differenzen, die im Audit nicht geklärt werden konnten oder aufgrund verschiedener Sichtweisen bestehen bleiben, sind ebenfalls im Auditbericht zu dokumentieren.
- Der interne Auditbericht dient zur Vorbereitung des externen Audits und ist an alle hierbei Beteiligten rechtzeitig zu versenden.
- Der externe Auditbericht ist zeitnah zu erstellen und allen Beteiligten zuzusenden. Seine weitere Verwendung ist zu klären. In jedem Fall dient er als Grundlage für die Durchführung des nächsten Auditverfahrens (für seine Vorbereitung sowie das interne und externe Audit).
- Im Rahmen des Zeitmanagements sind für die Vorbereitung des internen Audits ca. 4 Stunden einzuplanen (1. Schritt). Für das interne bzw. externe Audit (2. und 3. Schritt) sind jeweils ca. 3 Stunden zu kalkulieren. Darüber hinaus ist der interne bzw. externe Auditbericht zu erstellen. Der Zeitaufwand (vor allem im 1. Schritt) ist u.a. davon abhängig, wie schnell und zuverlässig der Zugriff auf die relevanten Informationen aus der QM-Dokumentation ist.

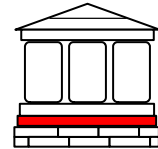
Zur Planung und Durchführung interner und externer Audits ist es hilfreich, sich an allgemeinen Leitfragen zu orientieren. Die Leitfragen beziehen sich im Wesentlichen auf die grundlegenden Dimensionen in Qualitätsmanagementkonzepten, nämlich die Prozess-, Struktur- und Ergebnisqualität. Aufgrund ihres übergeordneten Charakters sind die Leitfragen ohne weiteres durch spezifische Fragen - z.B. durch den Leistungsträger - zu ergänzen bzw. ausdifferenzieren. Letztendlich sind aber immer die genannten Qualitätsdimensionen betroffen.

Datei	Datum	Seite
531_Qualitaets_Audit.doc	16.01.2006	3 von 5

5. Ergebnisqualität

5.3 Qualitäts-Audit

5.3.1 Erläuterungen



Leitfragen zur Planung und Durchführung von – internen und externen – Audits

1. Welche Entwicklungschancen und Innovationspotentiale gibt es für den Dienst?
2. Wo können Chancen und Potentiale zukünftig noch besser genutzt werden?
3. Welche negativen Entwicklungen sind erkennbar und drohen, und wie lässt sich diesen entgegenwirken?
4. In welchen Arbeitsbereichen werden gute Ergebnisse erzielt?
5. Wo liegen die Ursachen und Gründe für die guten Ergebnisse?
6. In welchen Arbeitsbereichen gibt es Probleme bzw. Hindernisse?
7. Wo liegen die Ursachen und Gründe für die auftretenden Schwierigkeiten?
8. Durch welche Maßnahmen lassen sich sowohl die erkannten Probleme lösen als auch die bestehenden Stärken sichern?
9. Müssen Inhalt, Aufbau, Umfang und Einsatz der verwendeten QM-Instrumente verändert werden?
10. Wie lassen sich die bestehenden Kooperationsstrukturen zwischen Träger und Leistungsträger zur weiteren Verbesserung der
 - Prozessqualität,
 - Strukturqualität und
 - Ergebnisqualität optimieren?

Bei allen Fragen sollte auf die Anforderungen und Zufriedenheit der zentralen „Kunden“ wie Menschen mit Behinderungen, Betriebe und wichtige Kooperationspartner besonders eingegangen werden.

Hinweis: Bei der Bewertung der Ergebnisse und der Bestimmung von Verbesserungsmaßnahmen ist unbedingt zu beachten, welche Ergebnisse vom Dienst überhaupt direkt beeinflussbar, d.h. steuerbar sind. Entsprechend ist der Ressourceneinsatz zu planen.

Zu den aufgeführten Leitfragen 1-3 sowie 8-10 sind schließlich die erforderlichen Maßnahmen zur Weiterentwicklung bzw. Verbesserung abzustimmen und in einem ‚Ziel- und Maßnahmenkatalog‘ verbindlich festzuhalten. Dies geschieht unabhängig davon, ob auch ein externes Audit durchgeführt wurde:

Ziel- und Maßnahmenkatalog zur Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen

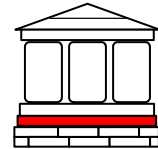
Was ist zu tun?	Wer setzt dies um?	bis wann?	geprüft?
1.			
2.			
etc.			

Datei	Datum	Seite
531_Qualitaets_Audit.doc	16.01.2006	4 von 5

5. Ergebnisqualität

5.3 Qualitäts-Audit

5.3.1 Erläuterungen



Die Ergebnisse der Umsetzung der Verbesserungsvorschläge sind dann – neben den o.g. Leitfragen - beim nächsten Audit Gegenstand der Analyse und Bewertung.

Literaturhinweis:

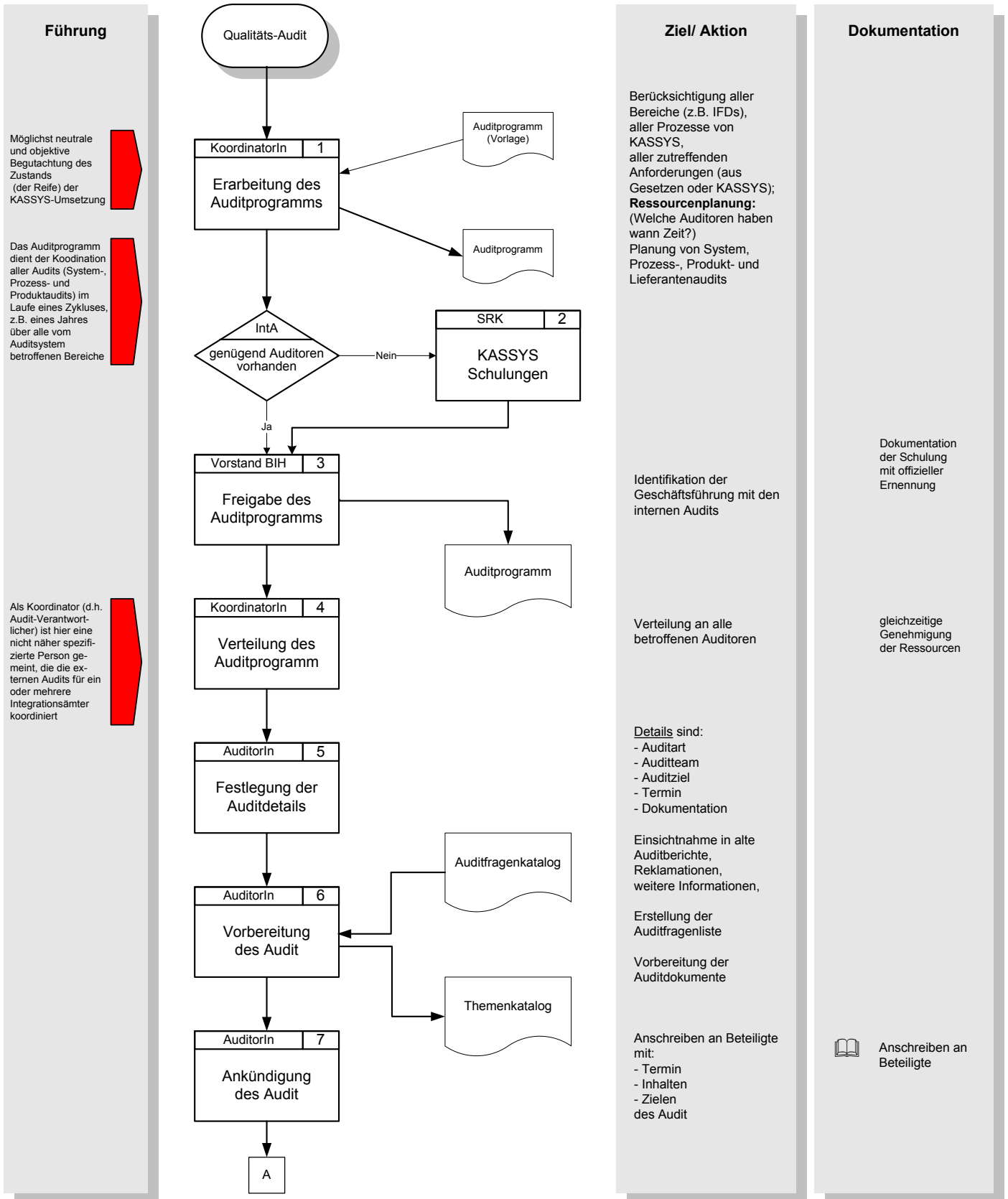
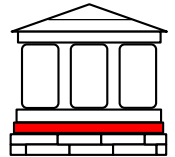
MuQ – Handbuch zum Qualitätsmanagement in Integrationsfachdiensten
Hrsg.: MASQT NRW, Landschaftsverbände Rheinland und Westfalen-Lippe 2001
(Autoren: J. Bungart, V. Supe, P. Willems)

Datei	Datum	Seite
531_Qualitaets_Audit.doc	16.01.2006	5 von 5

5. Ergebnisqualität

5.3. Qualitäts-Audit

5.3.2 Prozesskette



5. Ergebnisqualität

5.3. Qualitäts-Audit

5.3.2 Prozesskette

