

Dissertation  
zur Erlangung des akademischen Grades eines  
Doktors der Philosophie

im Fachbereich 2  
– Erziehungswissenschaft und Psychologie –  
der Universität Siegen

**Zur Qualität der  
Beziehungsdienstleistung  
in Institutionen  
für Menschen mit Behinderungen**

**Anhang**

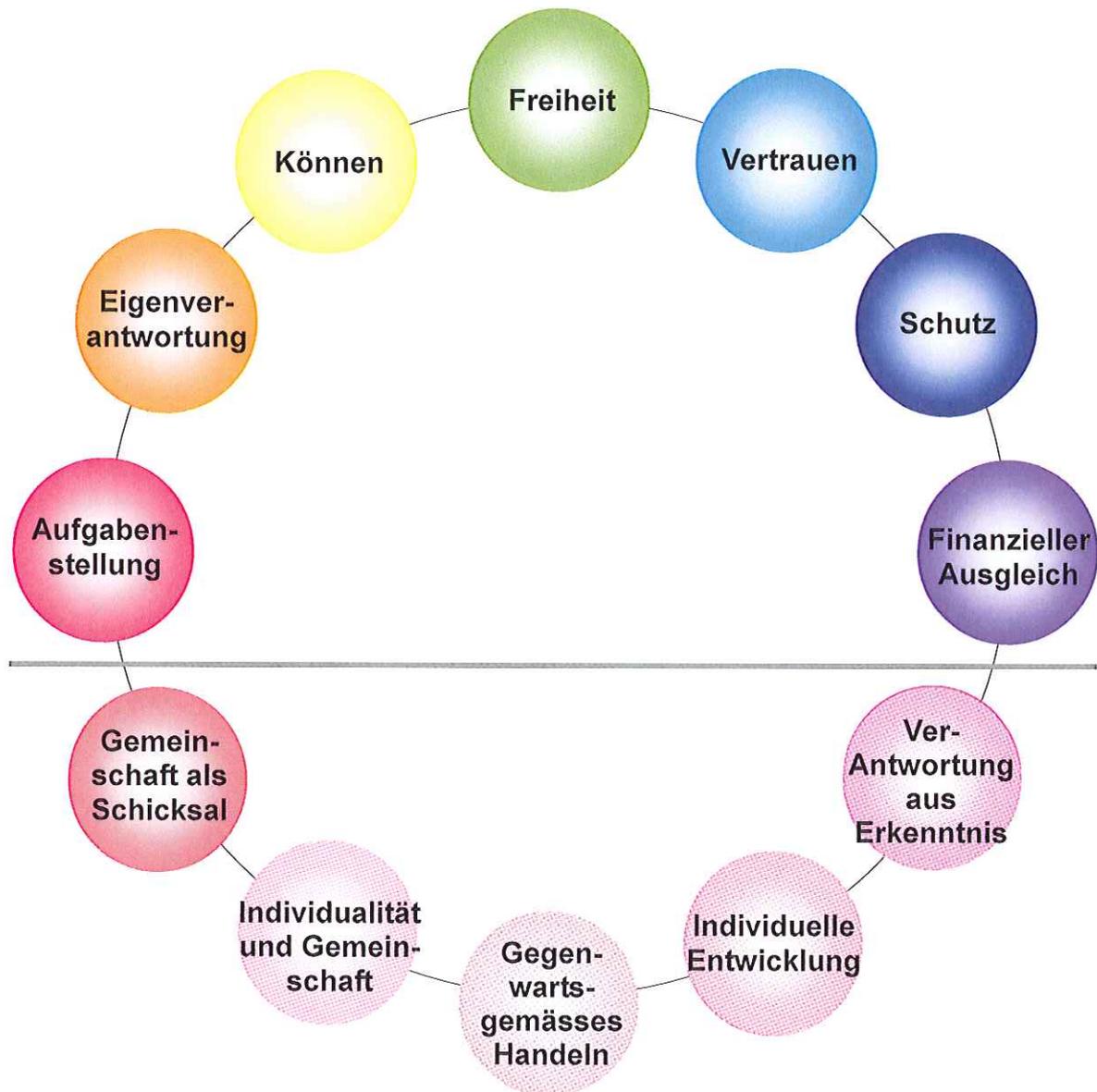
Vorgelegt im August 2010  
von  
Andreas Fischer

## Verzeichnis der Anhänge

1. Titelblatt „Wege zur Qualität“ .....	3
2. Übersicht Verfahren „Wege zur Qualität“ (2008) .....	4
3. Brief von Ende August 2008 an Institutionen .....	19
4. Fragebogen Institution .....	21
5. Fragebogen Rechtsträger .....	29
6. Konzept Institutionsbesuch Studierende HFHS .....	30
7. Vereinbarung Institutionsbesuch .....	31
8. Handout Studierende in Bezug auf „Qualitative Sozialforschung“ .....	33
9. Bericht Institutionsbesuch (Beispiel) .....	35
10. Brief mit der Bitte um Adressen Angehörige .....	39
11. Brief an Angehörige .....	40
12. Fragebogen Angehörige .....	41
13. Brief an Auditoren .....	42
14. Fragebogen Auditoren .....	43
15. Brief Umfrage mit gestützter Kommunikation .....	46
16. Auswertung Umfrage mit gestützter Kommunikation .....	47
17. Klientenumfrage Confidentialia .....	54

# Wege zur Qualität<sup>©</sup>

Innere und äussere Bedingungen qualitativer Arbeit



Arbeitshandbuch für heilpädagogische und sozialtherapeutische Institutionen

## Das Verfahren im Überblick

### Zielsetzung des Verfahrensüberblicks

Inhalt und Systematik von Wege zur Qualität sind grundsätzlich im „Arbeitshandbuch Wege zur Qualität“ öffentlich dokumentiert und bilden die Arbeitsgrundlage für die dem Verfahren angeschlossenen Einrichtungen. Da das Verfahren die Dynamik moderner Aufgabengemeinschaften auf die Wirksamkeit von zwölf Einflusskräften zurückführt, ergibt sich aus dem Zusammenspiel dieser Kräfte eine Vielfalt an Gestaltungsmöglichkeiten. Es entstand daher immer stärker das Bedürfnis nach einer das Handbuch ergänzenden Darstellung, durch die die wesentlichsten zielführenden Elemente und Intentionen des Verfahrens wie in einem Überblick sichtbar werden. Aus Gründen der Überschaubarkeit ist dieser Verfahrensüberblick entstanden, der nun dem Handbuch als Bestandteil eingefügt wird.

Der Verfahrensüberblick kann nicht die Arbeit mit dem Handbuch oder notwendige Schulungsmassnahmen ersetzen. Er vereinfacht es jedoch,

- a. sich in Kürze über das Verfahren ein Bild zu machen
- b. die Ganzheit des Verfahrens auch dann sehen zu können, wenn ein einzelner Aspekt behandelt wird
- c. sich bei der eigenen Arbeit zu orientieren
- d. die Mindestziele und Kriterien zu kennen, die für den Einsatz des Verfahrens gelten
- e. zu wissen, welche berechtigten Erwartungen an die Einrichtung gestellt werden.
- f. eigene Entwicklungen in die Systematik zu integrieren

### Zur Struktur des Verfahrensüberblicks

Das Verfahren Wege zur Qualität ordnet die Kräfte, die auf eine Arbeitsgemeinschaft einwirken bzw. in ihr betätigt und gestaltet werden müssen, in zwölf Feldern. Ihre Beschreibungen bilden die zentralen Kapitel des Arbeitshandbuches. Das Verständnis der Kräfte und ihre gezielte prozessuale Anwendung im Alltag schaffen und sichern die sozialen Bedingungen, unter denen sich die fachlichen Leistungen qualitativ entfalten und entwickeln können. Was im Arbeitshandbuch inhaltlich breit aufgefächert und beschrieben erscheint, verdichtet der Verfahrensüberblick für jedes der zwölf Felder unter fünf Gesichtspunkten:

#### 1. Zielrichtung der Gestaltungskräfte eines Feldes

Ein Kurztext vermittelt eine erste Vorstellung darüber, welchen Beitrag zur Gesamtgestaltung einer Einrichtung die Kräfte dieses Feldes leisten können.

#### 2. Anforderungen an die Institution

Dieser Teil betrifft Anforderungen, Empfehlungen oder Beschreibungen von Gestaltungselementen einer Organisation, die sich als praktische Konsequenz aus dem Verständnis des jeweiligen Gestaltungsfeldes ergeben. Ihre Verwirklichung ist Voraussetzung für eine öffentliche Anerkennung der Verfahrensanwendung.

#### 3. Schwerpunkte der Implementierung

Der dritte thematische Schwerpunkt empfiehlt eine auf Erfahrung gestützte Auswahl von Aktivitäten und Massnahmen, die zu einer genügend tiefen Implementierung des Verfahrens führen. Dabei liegen Kompetenz und Verantwortung für den Einsatz des Verfahrens und für seine Umsetzung und Anwendung in der Einrichtung bei dieser selbst.

Die Stiftung Wege zur Qualität unterhält ein umfassendes Seminarprogramm zur Ausbildung von MitarbeiterInnen in Verständnis und Umsetzung des Verfahrens. Sie organisiert bei Bedarf auch externe Begleitungshilfen bzw. Beratungen und fördert den Erfahrungsaustausch zwischen den Anwendern des Verfahrens.

#### 4. Wirkungen und Nutzen der Verfahrensanwendung

Der vierte Gesichtspunkt enthält Hinweise auf Nutzen und Wirkungen, wie sie durch den gezielten und nachhaltigen Umgang mit dem Verfahren Wege zur Qualität in der gesamten Einrichtung und ihrem Umfeld veranlagt und erreicht werden können. Ein Managementverfahren wie Wege zur Qualität hat die Aufgabe, den Gesamtorganismus der Einrichtung auf die Erfüllung seiner mit der Aufgabe gestellten Ziele hin auszurichten. Aus diesem Grund zeigen sich die direkten Wirkungen einzelner Elemente des Verfahrens primär an den Veränderungen in der Organisation, in Prozessen und in den Verhaltensweisen der beteiligten Menschen; diese wiederum wirken zeitversetzt auf die Qualität der Leistungen. Da in der Leistung die verschiedenen Faktoren zusammenwirken, lassen sich Leistungsveränderungen in der Regel ursächlich nicht auf ein einzelnes Element zurückführen.

#### 5. Evaluationsmöglichkeiten

Der fünfte ordnende Gesichtspunkt weist einerseits auf die Notwendigkeit evaluativer Vorgänge hin und enthält andererseits eine Auswahl von Evaluationskriterien, die jederzeit durch die Einrichtungen selbst erweitert oder verbessert werden können.

Da das Verfahren Wege zur Qualität den Ausgangspunkt von Beziehungsdienstleistungen nimmt, die ihrem Charakter nach einen mehr oder weniger offenen Entwicklungsverlauf nehmen, ist durch einen periodischen Wechsel zwischen schöpferischen Gestaltungsimpulsen und der Reflexion der Handlungsverläufe und ihrer Folgen ein permanenter Selbstevaluationsprozess veranlagt. Durch diesen wird es möglich, der einzelnen Individualität in ihrer Entwicklung gerecht zu werden statt sie mit anderen zu vergleichen oder zu messen. Dieser Prozess ist unter dem Namen „Sozialer Dreischritt“ ein fester methodischer Bestandteil des Verfahrens und wird daher im Überblick nicht als gesonderter Punkt aufgeführt.

**Externe Evaluation:** Im Verfahrensüberblick nicht ausdrücklich erwähnt ist die Möglichkeit der Evaluation durch externe Audits. Durch die verfahrensseitig gesicherte Veranlagung der permanenten Selbstevaluation kann dem externen Auditierungsvorgang eine ganz andere Bedeutung zuwachsen: aus einer Begutachtung eines Organisationszustandes einer Einrichtung wird eine solche ihrer Selbstkorrekturfähigkeit und ihres Entwicklungspotentials. Beide Qualitäten - deren Vorhandensein durch ein Zertifikat öffentlich verbrieft werden kann - bilden die Pfeiler der Vertrauensbrücke zwischen allen an einer Einrichtung beteiligten Menschen und Menschengruppen.

Da externe Audits und Zertifikate von unabhängigen Instanzen durchgeführt werden müssen, wurde für diese Aufgabe die Confidentia, Gesellschaft zur Förderung institutioneller Eigenverantwortung, gegründet, die in dieser Funktion von der Schweizerischen Akkreditierungsstelle SAS offiziell akkreditiert wurde und daher international tätig sein darf (s. Confidentia). Sie bildet die Plattform für die Auditentwicklung, die Ausbildung der dazu notwendigen AuditorInnen, die Durchführung der Audits und die Vergabe von Zertifikaten.

# 1. Gestaltungsfeld: Aufgabenstellung

## Zielrichtung

Die Qualitätsanforderungen an die Leistungen einer Institution und damit auch deren Beurteilung hängen von den Aufgaben und Zielen ab, zu denen sich die Einrichtung selbst verpflichtet hat. Diese an den Bedürfnissen der Menschen der jeweiligen Zielgruppe orientierten Aufgaben werden in einem Leitbild verbindlich charakterisiert. Das Leitbild wird damit fachliche und rechtliche Bezugsgrundlage für alle internen und externen Vertragspartner der Institution (Leistungsverpflichtung). Die eigenen Zielsetzungen werden durch weitere vertraglich vereinbarte oder verbindliche öffentlich-rechtliche Verpflichtungen ergänzt.

## Anforderungen an die Institution

### Ein Leitbild ist vorhanden

- Im Leitbild wird der Arbeitsimpuls der Einrichtung, ihre Zielsetzungen, ihre besonderen fachlichen-methodischen Grundlagen und ihre Organisationsstruktur verdeutlicht.
- Das Leitbild soll allen direkt Beteiligten und Partnern der Einrichtung in seinen wesentlichen Grundlagen bekannt oder zugänglich sein; damit kann es die Grundlage für alle externen und internen Verträge bilden.

### Das Leitbild ist verbindliche Arbeitsgrundlage der Einrichtung

- Die Gesichtspunkte des Leitbildes bilden den Bezugsrahmen für jede Verantwortungsübernahme; sie werden bei wichtigen Einzelentscheidungen mit herangezogen.
- Das Leitbild muss periodisch auf allen Verantwortungsstufen reflektiert und bearbeitet werden.

### Die Organisation der Einrichtung ist aufgabenorientiert

- Strukturen, verwendete Verfahren oder wesentliche Massnahmen der Organisation sollen geeignet sein, die durch das Leitbild selbst gesetzten Ziele zu erreichen.

## Schwerpunkte der Implementierung

- Es wird ein Prozess eingeleitet, ein Leitbild zu erarbeiten oder das vorhandene zu überarbeiten.
- Die Mitarbeitenden sollen in geeigneter Form am Überarbeitungsprozess beteiligt sein.
- Die verschiedenen Leistungsbereiche einer Institution entwickeln oder überprüfen ihr Bereichskonzept auf der Grundlage des Gesamtleitbildes.
- Die bestehenden Verträge werden in angemessener Frist um den Bezug zum Leitbild ergänzt.
- Es werden Informationsangebote entwickelt, durch die sich Mitarbeitende, Klienten oder interessierte Vertragspartner mit den Anliegen der Institution vertraut machen können.

## Wirkungen und Nutzen der Verfahrensanwendung

- Ein ausreichendes Verständnis der jeweiligen Aufgabenstellung sichert die Erfüllung der Leistungsziele; eine mögliche Fehlerquelle wird ausgeschaltet; der Erklärungsbedarf notwendiger Entscheidungen wird gemindert, die Akzeptanz erhöht sich.
- Das Verständnis einer einzelnen Aufgabe in Bezug auf das Gesamtziel einer Einrichtung oder eines seiner Bereiche ist Voraussetzung für die Anwendung des Delegationsprinzips und damit der Entfaltung von Fähigkeiten und Verantwortungsgefühl der Mitarbeitenden. Die Schnittstellenproblematik verkleinert sich.
- Das Bewusstsein und das Gefühl, an einer sinnvollen Aufgabe mitzuarbeiten, wirken befriedigend und zugleich motivierend; die Motivation fördert die Einsatzbereitschaft (Betriebstreue, Sondereinsätze, Flexibilität usw.).
- Das Erlebnis aufgabenbewusster Mitarbeitenden stärkt das Vertrauen der Klienten, in „richtigen Händen“ zu sein; darauf gründet sich der gute Ruf einer Einrichtung.

## Möglichkeiten zur Evaluation

- Ist das Leitbild aussagefähig, vollständig und aktualisiert? Ist das Leitbild in den Verträgen verankert?
- Wie ist die Arbeit mit dem Leitbild in den Alltag integriert? Gibt es entsprechende Informations- oder Arbeitsangebote für neue Mitarbeitende oder Klienten oder externe Partner? Wie ist der Bekanntheitsgrad der Grundlagen des Leitbildes?
- Erfassung, Auswertung und Bearbeitung von systematisierten Rückmeldungen zum Leitbild und deren Bearbeitung (aus der Auswertung von Reaktionen von Mitarbeitenden, Leistungsempfängern und Partnern). Gibt es vorhandene Kriterien für die zukünftige Entwicklung der Einrichtung?
- Werden Vergleichswerte von anderen Einrichtungen ausgewertet?
- Werden andere in der Einrichtung vorhandene Indikatoren in Bezug auf das Leitbild ausgewertet, z.B. Auslastungszahlen, Fluktuationsrate, Beschwerden der Leistungsbedürftigen, Rückmeldungen von Behörden?

## 2. Gestaltungsfeld: Eigenverantwortung

### Zielrichtung

Eine Einrichtung kann ihre Aufgaben in der Masse erfüllen, als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit und in der Lage sind, Verantwortung zu übernehmen (Delegation zum Leistungsort). Dies wird einerseits erreicht durch regelmässige Arbeit an den Grundlagen der Aufgabenstellung und durch die laufende Sicherung der fachlichen, organisatorischen und sozialen Qualifikationen der Mitarbeitenden; andererseits wird in gegenläufiger Richtung durch regelmässige Rückblicke und periodische Rechenschaftsberichte die tatsächliche Entwicklung reflektiert. Diese arbeitsrhythmische Pendelbewegung bildet als „Dynamische Delegation“ einen Kernprozess des Verfahrens und damit die Voraussetzung für Qualitätserzeugung, Qualitätserhaltung und innovative Qualitätsentwicklung.

### Anforderungen an die Institution

#### Die Verantwortlichkeiten sind geregelt

- Es besteht Klarheit, wofür und durch wen Verantwortungen wahrgenommen werden.
- Die vorhandenen Verantwortungsregelungen sind in einem Organigramm dokumentiert.
- Es bestehen Regelungen für absprachebedürftige Vorgänge und für die Organisation vorhandener Schnittstellen.

#### Das Prinzip der dynamischen Delegation wird angewendet

oder gleichwertige Bearbeitungsregeln.

#### Es bestehen innerbetriebliche Vereinbarungen zu Grundfragen der Zusammenarbeit

### Schwerpunkte der Implementierung

- Überprüfung der Strukturen in Bezug auf Verantwortungsverteilung und Durchführung ev. notwendiger Umstrukturierungen.
- Zuweisung von Verantwortlichkeiten zu den jeweiligen Aufgabenbeschreibungen der Mitarbeitenden und der eingerichteten Gremien/Organe.
- Erübung der Arbeitsmethodik der „Dynamischen Delegation“ bzw. des „Sozialen Dreischritts“.
- Überprüfung oder Erarbeitung von Führungsgrundsätzen.
- Erfassung, Durchleuchtung und Bearbeitung kritischer Schnittstellen.

### Wirkung und Nutzen der Verfahrensanwendung

- Durch den Einsatz der „Dynamischen Delegation“ lassen sich auch in einer leistungsfähigen Organisation offene Gestaltungsräume der Leistungsentstehung qualitativ sichern.
- Die verstärkte Förderung der Übernahme von Eigenverantwortung durch kompetente Mitarbeitende trägt das Qualitätsanliegen bis in die Peripherie einer Einrichtung.
- Der Einbezug der Mitarbeitenden im Rahmen der „Dynamischen Delegation“ ist die Voraussetzung dafür, einmal gemachte Erfahrungen für die Entwicklung zu nutzen (lernende Organisation).
- Die Einbindung in das Gesamtgeschehen erhöht die Flexibilität der Mitarbeitenden.
- Die laufende Grundlagenarbeit einerseits und die im sozialen Dreischritt mit ihr verbundene Reflektionskultur andererseits führen zu einer Überwindung der subjektiven Ansichten durch den Blick auf die gemeinsamen Aufgaben und damit letztlich auch zum Abbau von Konfliktpotentialen.

### Möglichkeiten zur Evaluation

- Das vorliegende aktuelle Organigramm; Zuweisungspraxis von Aufgaben; liegen kompetenzorientierte Aufgabenbeschreibungen vor? Sind alle wichtigen Kompetenzen durch Qualifikationen abgedeckt? Wie werden auftretende Kompetenzkonflikte bemerkt und bearbeitet?
- Wie verlaufen Entscheidungsprozesse? Werden Leistungsprozesse durch mangelhafte Entscheidungsregelungen beeinträchtigt?
- Wird der Grundsatz der „Kompetenz vor Ort“ praktiziert? Wird die Methode der „Dynamischen Delegation“ eingesetzt? Werden Delegationen dokumentiert, nachgehalten und mit Rückblick und Rechenschaft abgeschlossen?
- Werden Erfahrungen systematisch oder regelmässig ausgewertet?
- Wird Verantwortungsübernahme gefördert?
- Bestehen Regelungen für Ausnahme- und Notsituationen?

### 3. Gestaltungsfeld: Können

#### Zielrichtung

Die Qualität der Leistungen wird wesentlich bestimmt durch das Können der beteiligten Mitarbeitenden. Aus den Qualitätszielen leiten sich die funktionsorientierten Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeitenden ab. Andererseits verursacht der ständige Erkenntnis- und Erfahrungsfortschritt in fachlicher, organisatorischer und sozialer Hinsicht einen fortlaufenden Aus- und Weiterbildungsbedarf, um das verfügbare Fachwissen und -können auf allen Verantwortungsstufen auf einem zeitgemässen Stand zu halten. Neben der Erschliessung externer Weiterbildungsmöglichkeiten legt Wege zur Qualität einen Schwerpunkt auf die Organisation von innerbetrieblichen Lernvorgängen. Deren Integration in vorhandene Arbeitsstrukturen und -prozesse erschliesst das täglich wachsende Erfahrungspotential als unverzichtbare Weiterbildungsquelle. Zum Können gehören auch die Fähigkeiten zur Zusammenarbeit.

#### Anforderungen an die Institution

##### **Verantwortung muss durch Qualifikation der Mitarbeitenden gedeckt sein**

- Klare Zuordnung von Qualifikationsvoraussetzungen zu den Aufgaben- und Verantwortungsbereichen.
- Gewährleistung der Fortbildung der Verantwortungsträger in ihren jeweiligen Fachgebieten.
- Keine Verantwortungsübertragung, die nicht durch entsprechende fachliche Kompetenz gedeckt ist, oder wenn nicht die Möglichkeit vorhanden ist, diese in ausreichendem Mass zu erwerben.

##### **Der Erwerb zusätzlicher Qualifikation muss organisiert sein**

- Systematische Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden.
- Sicherstellung des Transfers von Fachkönnen an nachrückende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Ermöglichung ausreichender externer Weiterbildung.
- Möglichkeiten schaffen, dass Mitarbeitende selbst Erfahrungen sammeln können.
- Erweiterung des Könnens um die Kompetenz zur Zusammenarbeit.
- Einrichtung von Ausbildungsplätzen und Weiterbildungsveranstaltungen.

##### **Erfahrungsaustausch aktivieren**

- Organisation von systematisiertem Erfahrungsaustausch als zentraler interner Lernquelle.
- Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch mit anderen ähnlichen Einrichtungen in Form von Begegnungen oder durch Informationsaustausch.

#### Schwerpunkte der Implementierung

- Festlegung der Qualifikationsanforderungen für die verschiedenen Aufgaben; Regelungen zum Umgang mit dem Qualifikationsnachweis oder bei Abweichungen vom Qualifikationsprofil.
- Laufende Ermittlung des Aus- und Weiterbildungsbedarfs der Mitarbeitenden auf allen Verantwortungsstufen; Richtlinien für die Inanspruchnahme von Weiterbildungsveranstaltungen.
- Organisation von Möglichkeiten des Erfahrungsaustausches und der gezielten Weitergabe von Erfahrungen oder benötigtem Wissen, z.B. durch funktionsübergreifende Klientenbesprechungen.
- Gestaltung der Einarbeitungszeit neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

#### Wirkungen und Nutzen der Verfahrensanwendung

- Durch die laufende Aus- und Fortbildung wird die Fach- und Leistungskompetenz der Mitarbeitenden der Einrichtung erhöht, erneuert und verbessert.
- Das Vertrauen der Klientinnen und Klienten in die Kompetenz der Einrichtung wird erhalten und gestärkt.
- Veränderungsnotwendigkeiten können rechtzeitig erkannt und die dazu notwendigen Massnahmen eingeleitet werden.
- Es entstehen Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeitende auf allen Ebenen; die Kompetenzbasis der Einrichtung verbreitert sich, die Flexibilität nimmt zu.
- Systematischer Erfahrungsaustausch schafft Verständnis für die Aufgaben der anderen und fördert daher Zusammenarbeit und vermindert Reibungsverluste.

#### Möglichkeiten zur Evaluation

- Liegen Qualifikationsregelungen für die verschiedenen Aufgaben vor? Stimmen Anforderungsprofil und Realität zusammen?
- Dokumentation von Aus- und Weiterbildungsaktivitäten der Einrichtung; wie werden die Angebote wahrgenommen?
- Werden Gelegenheiten geschaffen, erworbene Qualifikationen einzusetzen?
- Einarbeitungskonzept für neue Mitarbeitende.
- Fluktuationsrate und deren Analyse; Auswertung statistischer Leistungsdaten.
- Analyse von Beanstandungen und Fehlern in Bezug auf Verursachung durch Kompetenzmangel.

## 4. Gestaltungsfeld: Freiheit

### Zielrichtung

Es gehört zu den grundlegenden Auffassungen des Verfahrens, dass vor allem diejenigen Leistungen, die direkt mit dem einzelnen Menschen zu tun haben, auch der ständigen Individualisierung bedürfen. Auf die individuelle Situation eingehen zu können als ein zentrales Qualitätsmerkmal der Beziehungsdienstleistungen ist aber nur da möglich, wo auch innerhalb einer leistungsorientierten Organisation solche schöpferischen Gestaltungsmöglichkeiten für kompetente Verantwortungsträger eingeräumt werden. Aufgabenbeschreibungen enthalten daher nicht nur die mit der Aufgabenstellung verbundenen Pflichten, sondern verdeutlichen auch die schöpferisch auszugestaltenden Kompetenz- und Verantwortungsräume. Die im Feld 3 beschriebene Handhabung von Qualifikations- und Weiterbildungsfragen und die in Feld 2 behandelte Einbettung in laufende reflektierende Prozesse sichern diesen offenen Teil der Aufgabenerfüllung gegen Fehlentwicklungen ab.

### Anforderungen an die Institution

#### Aufgaben bewusst zuweisen

- Einsatz von Aufgabenbeschreibungen auf der Grundlage vorhandener Kompetenzen.
- Differenzierung zwischen festen Regelungen/Vorgaben und in eigener Verantwortung auszufüllenden Aufgaben.
- Vereinbarung von Zielsetzungen oder Erwartungen.
- Regelungen für fachliche und/oder wirtschaftliche Kompetenzgrenzen.

#### Mitarbeit in Organen und Gremien regeln

- Pflicht der Integration jeder Einzelaufgabe in einen periodischen Rückkoppelungsprozess.
- Vereinbarungen für Notfälle und aussergewöhnliche Situationen.

#### Arbeitsergebnisse festhalten und auswerten

- Sachdienliche Erfassung und Dokumentation der Arbeitsergebnisse/Zielerreichung auf allen Ebenen.
- Periodische Reflektion und Auswertung von Arbeitsergebnissen.
- Verfügbarkeit von Vergleichsdaten anderer Einrichtungen.

### Schwerpunkte der Implementierung

- Einführung von Aufgabenbeschreibungen.
- Sicherstellung, dass jede Fachfunktion in einem arbeitsfähigen Organ/Gremium verankert ist.
- Einführung von Zusammenarbeitsgesprächen.
- Der Umgang mit Zielsetzungen wird in das Führungsverhalten der Institution integriert.
- Aufbau einer geeigneten Dokumentation der Arbeitsergebnisse für die gesamte Einrichtung und für einzelne Funktionen.

### Wirkungen und Nutzen der Verfahrensanwendung

- Klares Aufgabenbewusstsein setzt das Fähigkeitspotential frei und ist damit auch die Voraussetzung effizienter Organisation und synergetischer Zusammenarbeit.
- Die Möglichkeit zur Individualisierung der Aufgabenerfüllung ist ein zentrales Kriterium für die Entstehung qualitativvoller Beziehungsdienstleistungen.
- Individuelle Gestaltungsräume fördern die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und sichern damit die Leistungsfähigkeit einer Einrichtung auf breiter Basis ab.
- Die systematische Beobachtung und Auswertung der Entwicklung der Menschen, denen die Leistungen gelten, sichert die Qualität der eigenen Arbeit. Gleichzeitig werden damit Grundlagen für weitergehende Forschungen geschaffen.

### Möglichkeiten zur Evaluation

- Periodische und systematische Darstellung der Arbeitsergebnisse bzw. der Wirkungen der Arbeit und deren Reflektion im Verhältnis zu den Erwartungen / Zielen.
- Resonanz der Leistungsempfänger und aus dem gesellschaftlichen Umfeld (Angehörige, Folgeeinrichtungen).
- Auswertung der Zusammenarbeitsgespräche mit den Mitarbeitenden.
- Nicht ergriffene Gestaltungsräume.

## 5. Gestaltungsfeld: Vertrauen

### Zielrichtung

Ohne Vertrauen zwischen den Beteiligten kann in einer Institution trotz aller organisatorischen Regelungen keine qualitativ hochwertige Arbeit entstehen. Da Vertrauen nicht angeordnet werden kann, handelt das Feld von den Bedingungen, unter denen Vertrauen entsteht und sich erhält bzw. verstärkt. Neben der Erkundung der dazu notwendigen Formen und Verhaltensweisen fallen in dieses Feld auch die Regelungen zur Behandlung eingetretener Vertrauensstörungen.

Die Frage nach den vertrauensbildenden Massnahmen betrifft sowohl die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden - horizontal wie vertikal -, als auch diejenigen zu den Leistungsbedürftigen, deren Angehörigen oder zu anderen Partnerinnen und Partner der Einrichtung wie Behörden und/oder Kostenträgern, wenn auch mit wechselnden Schwerpunkten.

### Anforderungen an die Institution

#### Offenheit herstellen, Informationen zur Verfügung stellen

- Das Aufgabenverständnis der Einrichtung und die Wege zu ihrer Erfüllung sollen gegenüber den jeweils Beteiligten bzw. Betroffenen transparent sein.
- Der Informationsstrom wird so organisiert, dass die notwendigen Informationen für Entscheidungen und Handlungen rechtzeitig und ausreichend zur Verfügung stehen.
- Die Entwicklung und Pflege einer Informations- und Gesprächskultur gehört zu den Grundsätzen der Zusammenarbeit.

#### Menschen einbeziehen statt „nur“ informieren

- Jeweils Beteiligte werden auf sachgemässe Weise und rechtzeitig in die sie betreffenden Vorgänge einbezogen.
- Beteiligte und Betroffene sollen grundsätzlich eine Möglichkeit zur Rückmeldung erhalten.

#### Umgang mit Störungen regeln

- Personen- und Datenschutz muss gewährleistet sein.
- In den bestehenden Arbeitsstrukturen sollen notwendige Gesprächsmöglichkeiten enthalten sein.
- Es existieren Regelungen über den Umgang mit Vertrauensstörungen und Konflikten. Bei wesentlichen Entscheidungen ist für die Betroffenen eine Berufungsmöglichkeit vorzusehen. Für Konflikte ist eine Vermittlungs- oder Schiedsstelle einzurichten. Konflikte werden periodisch ausgewertet.

### Schwerpunkte der Implementierung

- Diagnose der Informationsverhältnisse für die ganze Einrichtung: Ermittlung von Informationslücken.
- Nutzung moderner Technik für Kommunikation, Information und Auswertungen unter Beachtung der Bedingungen für Beziehungsdienstleistungen (s. Arbeitsmaterial „Beziehungsdienstleistungen“).
- Überprüfung bestehender Regelungen (oder Neubildung) zur Behandlung von Störungen, Beschwerden und Konflikten über die strukturellen Zuständigkeiten hinaus.
- Analyse des Datenschutzbedarfs und Überprüfung seiner Gewährleistung (sowohl Betreute, Angehörige, Mitarbeitende).

### Wirkungen und Nutzen der Verfahrensanwendung

- Ein Klima des Vertrauens ist für alle Prozesse eine Hilfe und macht eine Einrichtung dadurch belastbar.
- Rechtzeitige und ausreichende Informationen regen zu eigenverantwortlichem Handeln an.
- Eine Kultur des offenen Gesprächs und Mut zur Kritik sind Voraussetzung synergetischer Zusammenarbeit.
- Information in Form der Beteiligung fördert das Interesse und Verständnis für die Anliegen und Fragestellungen der Einrichtung als Gesamtorganisation und vermindert das Konfliktpotential.
- Motivationswirkungen bei Betreuten und Mitarbeitenden.

### Möglichkeiten zur Evaluation

- Beobachtung des Betriebsklimas als allgemeiner Vertrauensindikator (Angstfreiheit, Widerstände).
- Häufigkeit von Störungen und Analyse ihrer Verläufe; Auswertung der behandelten Konfliktfälle durch die Arbeit der Schlichtungsorgane.
- Werden Fragen der Kommunikation gezielt erfasst und bearbeitet? Gibt es ein Informationskonzept?
- Sind wichtige Daten und Entwicklungen ausreichend dokumentiert? Gibt es Regelungen zur Dokumentation?
- Welches Bild ergeben die Zusammenarbeitsgespräche mit Mitarbeitenden (Informationsbedarf)?

## 6. Gestaltungsfeld: Schutz

### Zielrichtung

Jeder Form der Zusammenarbeit liegen entsprechende Vereinbarungen zugrunde (Rechte und Pflichten), durch die aus Einzelhandlungen ein zielorientiertes Ganzes wird. Wege zur Qualität sieht als geeignete Form solcher Vereinbarungen zwischen erwachsenen Menschen diejenige des Vertrages bzw. der Vereinbarung an. Darin liegt nur die konsequente Anwendung des Prinzips der Eigen- und Mitverantwortung, denn in einem Vertrag verpflichten sich alle Beteiligten selbst, ihren Beitrag zur Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabenstellung zu leisten. Damit haben Vertragsbeziehungen doppelten Schutzcharakter: Sie sichern allen übrigen Vertragspartnern die eigene Leistung verbindlich zu (Leistungsverpflichtung) und sie schützen gleichzeitig den eigenen Verantwortungsraum vor Übergriffen des jeweils anderen Vertragspartners (Kompetenzschutz). Verträge sind grundsätzlich formfrei; deshalb muss die notwendige Form, z.B. schriftlich, von der jeweiligen Sachlage abhängig gemacht werden. Alle für die Einrichtung verbindlichen externen Vorschriften gelten automatisch als Bestandteil aller internen Verträge.

Weil einem Vertrag ein gemeinsamer Wille zugrunde liegt, sind beide Seiten für die Vertragserfüllung mitverantwortlich. Allerdings: die öffentlichen bzw. staatlichen Verpflichtungen lassen sich dauerhaft nur erfüllen, wenn die dazu notwendigen Ressourcen auch mitgewährt werden.

### Anforderungen an die Institution

#### Die Vertragsform als Arbeitsgrundlage einsetzen

- Selbstverpflichtungen sind wirksamer als Fremdverpflichtungen. Deshalb sollten Zusammenarbeitsregelungen wie ein Vertrag behandelt werden.
- Die schriftliche Vertragsform wird vor allem dort angewendet, wo es die Wichtigkeit, die Grundsätzlichkeit oder die Langfristigkeit verlangen.

#### Dem Schutzbedürfnis durch aktive Zusammenarbeitsformen vorbeugen

- Das Verständnis der Zusammenarbeit als Vertragsverhältnis ist ein fundamentales Kriterium für Strukturbildungen und Prozessregelungen. Aus ihm ergeben sich Umfang und Art des Einbezugs der Beteiligten. Im aktiven Einbezogene in den Prozess der Vertragserfüllung besteht der beste Schutz.
- Die Organisation einer Einrichtung soll dem Vertragscharakter der Zusammenarbeit Rechnung tragen.

#### Die Leistungsbedürftigen und ihre Vertreter grundsätzlich wie Vertragspartner/-innen behandeln

- Die Zuständigkeitsbereiche müssen geregelt und den jeweiligen Vertragspartnern bekannt sein.
- Wo der Vertragspartner seine Verantwortung nicht selbständig wahrnehmen kann, muss geregelt sein, wer für die notwendige Ergänzung zuständig ist.
- Es soll Klarheit darüber bestehen, wie mit Vertragsverletzungen umgegangen wird.

### Schwerpunkte der Implementierung

- Erarbeitung von Kriterien für Vertragsgestaltungen. Überprüfung bisheriger Zusammenarbeitsvereinbarungen aufgrund der Kriterien und eventuelle Veränderungen einleiten.
- Überprüfung und Regelungen von Schnittstellen der Zusammenarbeit.
- Überarbeitung der Führungsgrundsätze im Hinblick auf die Vertragskriterien.
- Regelungen vereinbaren, wie Vertragsverletzungen bearbeitet werden.
- Erfassung der gesetzlichen und behördlichen Vorschriften und ihrer Einhaltung. Bestehende geeignete Subsysteme in Teilbereichen (z.B. Küchenkonzept, Hygienekonzept) können übernommen werden.
- Überprüfung der Dokumentationsformen und des -umfangs.

### Wirkungen und Nutzen der Verfahrensanwendung

- Durch die Selbstverpflichtung im Vertrag wird das Bewusstsein der Vertragspartner und Vertragspartnerinnen jeweils auf den eigenen Beitrag zum Leistungsgeschehen und damit auf die eigene Mitverantwortung gelenkt.
- Das Erleben der Verantwortung für den eigenen Beitrag vermeidet die passive Konsumentenhaltung des Anspruches oder des reinen Forderns vom jeweils anderen.
- Der Blick auf das gemeinsame Vereinbarungsziel übt eine verobjektivierende Wirkung auf das standpunktgebundene eigene Urteil aus und beugt damit Interessenskonflikten vor.

### Möglichkeiten zur Evaluation

- Anwendung des Vertragsprinzips im inneren Verhältnis von Institutionen.
- Periodische Überprüfung der Vertragsrichtlinien; Auswertung von Vertragsverletzungen.
- Periodische Überprüfungsnachweise der Einhaltung von gesetzlichen Schutzmassnahmen.
- Werden Rückblick und Rechenschaft und/oder schriftliche Berichte zum Zweck der Zielerreichung eingesetzt?
- Nachführung von Zielsetzungen.

## 7. Gestaltungsfeld: Finanzieller Ausgleich

### Zielrichtung

Für die Verwirklichung der Aufgabenstellung und deren Qualität sind die dafür zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel von mitentscheidender Bedeutung. Von ihnen hängt ab, ob und mit welcher personellen und sachlichen Ausstattung die Arbeit geleistet werden kann. Ja nachhaltiger dabei die Finanzierung gesichert ist, umso stärker können sich die Anstrengungen auf die Aufgabe konzentrieren.

Beim finanziellen Ausgleich stehen drei Gesichtspunkte im Mittelpunkt. - 1. Die Mittelbeschaffung: Die finanziellen Mittel fließen der Einrichtung in der Hauptsache durch die Entgelte und Beiträge für die erbrachten Leistungen zu. Schlechte Qualität wird auf Dauer auf Unverständnis stossen und daher auch finanzielle Einbussen nach sich ziehen. Mitarbeitende leisten ihren Beitrag zur Finanzierung durch ihren Arbeitsanteil am Leistungsprozess. - 2. Die Mittelverwendung: Wie wird mit den erhaltenen finanziellen Mittel sachgemäss und wirtschaftlich umgegangen? - 3. Die Ermittlung des Finanzierungsbedarfs: Wirtschaftliches Verhalten hängt langfristig davon ab, wie weit die Beteiligten ihrer Aufgabe gemäss in die Entstehung und Verwaltung der Budgets bewusst mit einbezogen werden.

Einschränkung: Je mehr die finanziellen Mittel von aussen bereits vorbestimmt werden und je mehr sie dabei an bestimmte Leistungen gebunden werden, umso weniger kann eine Einrichtung sowohl den finanziellen Ausgleich als auch die Leistungsqualität selbst verantworten.

### Anforderungen an die Institution

#### **Das Rechnungswesen soll ein reales und zeitnahes Bild der wirtschaftlichen Verhältnisse schaffen**

- Es sollen solche Informationen über die finanzielle Entwicklung vorliegen, dass bei Entscheidungen die wirtschaftliche Seite ausreichend und rechtzeitig mit einbezogen werden kann.
- Es sollen Ungleichgewichte rechtzeitig erkennbar werden, um Korrekturen veranlassen zu können.
- Ein Finanzplan soll die finanzielle Entwicklung der Einrichtung mittelfristig überschaubar machen.

#### **Die Mitarbeiter werden in die wirtschaftliche Mitverantwortung gemäss ihrer Aufgaben einbezogen**

- Der Budgetierungsprozess soll Mitarbeitende ihrer Beteiligung am Leistungsprozess entsprechend aktiv mit einbeziehen, damit ein ausreichendes Mitverantwortungsbewusstsein entstehen kann.
- Die Beteiligten erhalten ausreichende Informationen über die finanzielle Entwicklung.

#### **Wirtschaftliche Zahlen werden stets durch geeignete Informationen über den dazugehörigen Prozess der Aufgabenerfüllung erweitert (Sozialbilanz)**

### Schwerpunkte der Implementierung

- Organisation eines aussagefähigen Rechnungswesens; Bestimmung der steuerungsrelevanten Daten.
- Aufbereitung geeigneter Finanzdaten für die verschiedenen Bereiche und Verantwortungsstufen und Organisation ihrer fristgerechten Verteilung.
- Schulung der Mitarbeitenden im Umgang mit den Zahlen.
- Sondierung und Einsatz von technischen und methodischen Hilfsmitteln zur Verbesserung der Produktivität in allen Bereichen einer Einrichtung unter Beachtung der angestrebten Qualität.
- Organisation des Budgetierungsprozesses; Kriterien und Regelungen über das Verhalten bei Budgetüberschreitungen oder unbezahlten Leistungen erarbeiten.

### Wirkungen und Nutzen der Verfahrensanwendung

- Das Bewusstsein über die finanziellen Folgen von Handlungen lenkt die Aufmerksamkeit auch auf die Wirtschaftlichkeit von Handlungen und regt zu sparsamerem und produktiverem Verhalten an.
- Finanzielles Bewusstsein erlaubt den gezielten Einsatz der Ressourcen und macht den ökonomischen Gestaltungsraum für Leistungsindividualisierung sichtbar.
- Es können wirtschaftliche Ungleichgewichte, Tendenzen oder Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt werden, so dass Korrekturmaassnahmen rechtzeitig und sozialverträglich möglich werden.

### Möglichkeiten zur Evaluation

- Auswertung vorliegender periodischer Berichte zur finanziellen Entwicklung der Einrichtung, z.B., Bilanz, Erfolgsrechnung, Kennziffern, Sozialbilanz.
- Vergleichszahlen anderer Einrichtungen.
- Zur Organisation der Finanzprozesse innerhalb der Einrichtung: Gibt es periodische Besprechungen in allen Bereichen über die finanziell-wirtschaftliche Seite und ihren Zusammenhang mit den Leistungsverhältnissen?
- Welche Aktivitäten zur Finanzmittelbeschaffung, falls nötig, werden unternommen?

## 8. Gestaltungsfeld: Verantwortung aus Erkenntnis

### Zielrichtung

Grundlage der Arbeitsleistungen ist das Aufgabenverständnis bei Verantwortungsträgern und Mitarbeitenden. Das dafür benötigte fachliche Können (s. Feld 3) orientiert sich vor allem an den Handlungen, die notwendig sind, um die jeweiligen Aufgaben zu erfüllen und ist daher tendenziell Spezialwissen. Bei Beziehungsdienstleistungen kann man das Leistungsgeschehen aber nicht losgelöst vom Verständnis des ganzen Menschseins, d.h. der menschlichen Individualität und ihrer Konstitution, ihrer inneren Entwicklung und biographischen Lebenssituation sowie ihrer sozialen und gesellschaftlichen Einbettung betrachten. Damit weitet sich die Anforderung an das Verständnis in Richtungen, in die das Fachkönnen nur partiell hineinleuchten kann. Daraus ergibt sich eine permanente Erkenntnisaufgabe, an der entsprechend gearbeitet werden muss. Da diese Fragen gleichzeitig auch das Selbstverständnis derjenigen Menschen betreffen, an die sich die Leistungen wenden, wäre es wünschenswert, entsprechende Arbeitsangebote anzubieten.

Die Inhalte einer solchen Erkenntnis sind in einer Institution, in der viele verschiedene Menschen zusammenarbeiten, nicht von allein gegeben und variieren mit jedem neuen Menschen, der sich mit seinen Bedürfnissen an die Institution wendet. Deshalb bedarf es einer bewussten und periodischen Bearbeitung dieser „Grund“-legenden Fragestellungen. Mit einer solchen Arbeit entsteht einerseits ein gemeinsamer Boden für die im speziellen unterschiedlichen Handlungen der Mitarbeitenden und gleichzeitig bildet sich dadurch ein reflektierend-kritisches Bewusstsein der eigenen Aufgabenstellung gegenüber. Insofern liegt darin sowohl eine permanente Leitbildarbeit als auch die Voraussetzung für einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess (s. Feld 1). Es besteht ein fließender Zusammenhang mit der Aus- und Weiterbildung.

### Anforderungen an die Institution

#### **Grundlagenarbeit zu wesentlichen Fragen der Zusammenarbeit ist in der Einrichtung verankert**

- Wesentliche Erkenntnisgrundlagen zum jeweiligen Aufgabenverständnis sollen den Zusammenarbeitspartnern bekannt oder zumindest zugänglich sein.
- Die Teilnahme an regelmässiger Erkenntnisarbeit zum Aufgabenverständnis ist Bestandteil der Aufgabe von Verantwortungsträgern und -trägerinnen.
- Zur Grundlagenarbeit gehören auch die sozialen Fragen der Zusammenarbeit.

#### **Grundlagenarbeiten werden systematisch oder fallorientiert ermöglicht**

#### **Die Fachbereiche sind mit dem aktuellen Erkenntnisstand ihres Fachgebietes vertraut**

- Die ausreichende Teilnahme der Einrichtung am fachlichen Diskurs des eigenen Aufgabenfeldes ist gewährleistet.
- Eigene Erfahrungen und Erkenntnisse werden in den fachlichen Diskurs eingebracht.

### Schwerpunkte der Implementierung

- Analyse der bestehenden Situation, Bedarfsermittlung. Bestimmung der Personenkreise, deren Teilnahme an solchen Grundlagenarbeiten verpflichtender Bestandteil der Aufgabe ist.
- Vereinbarung über diejenigen Erkenntnisfragen, die für die Aufgabenstellung von Bedeutung sind.
- Die Verankerung von Grundlagenarbeit in der Arbeitsorganisation. Dabei wird geprüft, wie weit bereits bestehende Organe, Arbeitskreise oder Anlässe um diesen Gesichtspunkt erweitert werden können.
- Erarbeitung und Schulung entsprechender methodischer Anleitung zur Durchführung von Grundlagenarbeit.

### Wirkungen und Nutzen der Verfahrensanwendung

- Das Verständnis der Arbeitsgrundlagen vermindert den Regelungsbedarf, der sonst diese Lücke von aussen füllen muss. Es ist aber eine Erfahrung, dass eine Überregelung die Qualität eher gefährdet als verbessert.
- Es wird damit das Bedürfnis moderner Menschen erfüllt, verstehen zu wollen, was und warum man etwas tut oder tun soll. Grundlagenarbeit kann die Motivbildung verstärken oder sogar verändern.
- Die Entscheidungen innerhalb der Einrichtung erhalten eine solidere Grundlage und ermöglichen so eine nachhaltige Entwicklung.
- Die Reibungsverluste und das Konfliktpotential werden durch eine gemeinsame Erkenntnisarbeit-Plattform vermindert.
- Das Vertrauen der Klientel steigt, wenn man erlebt, dass eine Hand weiss, was die andere tut.

### Möglichkeiten zur Evaluation

- Wie wird Grundlagenarbeit gestaltet und in das Arbeitsgeschehen integriert? Wie werden die geschaffenen Gelegenheiten in Anspruch genommen?
- Wie werden die Erkenntnisgrundlagen der Aufgabenstellung (des Leitbildes) periodisch aktualisiert?
- Die Auswertung von Zusammenarbeitsgesprächen vermittelt ein Bild darüber, ob der Bezug zu den Grundlagen der Einrichtung auf den einzelnen Ebenen ausreichend ist.

## 9. Gestaltungsfeld: Individuelle Entwicklung

### Zielrichtung

Es gehört zu den allgemein anerkannten Einsichten und Erfahrungen der Zusammenarbeit, dass die Qualität der Leistungen weitgehend von dem Verhalten der beteiligten Menschen abhängt. Je anspruchsvoller die Aufgaben, umso mehr kommt es darauf an, dass auch die Menschen mit der Aufgabe wachsen und sich entwickeln können. Wie weit eine solche Entwicklung stattfindet, hängt einerseits davon ab, dass die beteiligten Menschen ihre eigene Entwicklung in die Hand nehmen lernen. Andererseits kommt es darauf an, dass die Zusammenarbeitsprozesse so organisiert werden, dass Entwicklungen angeregt und gefördert werden.

Besondere Bedeutung kommt dabei der Frage zu, die Grenze zu beachten und zu gestalten, die zwischen der Arbeits- und der Privatsphäre besteht.

### Anforderungen an die Institution

**Die Entwicklung der an der Aufgabenerfüllung beteiligten Menschen gehört zu den Zielen der Institution**

- Die Organisation sorgt dafür, dass sich die beteiligten Menschen mit den Aufgaben mitentwickeln können.

**Die Institution verschafft sich Wahrnehmungs- und Reflektionsmöglichkeiten für die individuelle Entwicklung der in ihr wirksamen Menschen. -**

**Es bestehen personalpolitische Grundsätze oder Regelungsformen, durch die Rücksichtnahme auf biographische Situationen und Veränderungen, z.B. familiäre Belastungen, Alter, Gesundheit, Veränderungsbedürfnisse, Krisen, der Mitarbeitenden ermöglicht wird soweit es der Leistungsprozess zulässt.**

### Schwerpunkte der Implementierung

- Verstärkung der methodischen Arbeitsform des „Sozialen Dreischrittes“ (*s. verfabrenseigene methodische Hilfe*) in allen wichtigen Arbeitsbereichen.
- Überprüfung und eventuelle Bearbeitung personalpolitischer Grundsätze in Zusammenhang mit den Führungsgrundsätzen und Regelungen des Umgangs damit.
- Einsatz geeigneter Verfahren wie „Das Zusammenarbeitsgespräch“, Rückblicke, Rechenschaft, Intervision, Supervision u.a.
- Bearbeitung des Entwicklungsbedarfs und Organisation geeigneter Massnahmen.

### Wirkungen und Nutzen der Verfahrensanwendung

- Die Bereitschaft und die Tatsache individuell-menschlicher Entwicklung bildet die Voraussetzung für soziale und organisatorische Qualitätsentwicklungen.
- Im Erlebnis, dass die Arbeit zur Erfüllung einer Aufgabe nicht nur eine Belastung ist, sondern ein Bestandteil der eigenen Entwicklung, liegt eine Dauerquelle für Motivation, Verantwortungserleben und Einsatzbereitschaft.
- Die innere Haltung und Stimmung der Tätigen fließt unmittelbar und mittelbar auch in die Qualität der sich entfaltenden, meist sensiblen Beziehungsdienstleistungen und ihre Wirksamkeit ein.
- Ruhe, Konzentration und Befriedigtsein entstehen, wenn Mitarbeitende das Gefühl haben können, dass auch sie durch die Arbeit weiterkommen.

### Möglichkeiten zur Evaluation

- Auswertung angewandeter Methoden wie z.B. der „Zusammenarbeitsgespräche“, Kollegiumsarbeit, Hospitationen usw.
- Auswertung zielgerichteter Befragungen der beteiligten Menschen. Welche Hilfen werden in einer Gemeinschaft angeboten und praktiziert, um individuelle Entwicklungen zu fördern und den Bedarf dafür zu erkennen? Wie werden diese in Anspruch genommen?
- Wie durchlässig ist eine Einrichtung für individuelle Entwicklungen? Wie reagiert sie darauf?

## 10. Gestaltungsfeld: Gegenwartsgemässes Handeln

### Zielrichtung

Jede Einrichtung nimmt an den ständigen Veränderungsprozessen des sozialen Lebens teil. Die konkreten Anlässe zur eigenen Veränderung können innerlicher und äusserlicher Art sein. Dies gilt in besonderem Masse bei Beziehungsdienstleistungen, wenn also das Handlungsobjekt ein Mensch und damit ein selbständiges Subjekt ist: Insofern der Mensch selbst bereits als ein in ständiger Entwicklung begriffenes Wesen verstanden wird, müssen sich auch die Beziehungsdienstleistungen entsprechend verwandeln. Ähnliches lässt sich auch vom zivilisatorischen Umfeld sagen, das sich mit hoher Geschwindigkeit verändert und damit die Einrichtungen herausfordert, sich immer wieder neu zu orientieren und organisieren. War früher die Konstanz des Leistungsprozesses Kennzeichen der Qualität, so wird es nunmehr die Fähigkeit einer Einrichtung, auf solche Veränderungen rechtzeitig und schöpferisch zu antworten. Im Bereich des Feldes „Gegenwartsgemässes Handeln“ geht es darum, wie eine Einrichtung solche Veränderungsnotwendigkeiten rechtzeitig wahrnimmt, wie sie mit diesen Wahrnehmungen umgeht, und auf welche Weise sie auf diese Herausforderungen reagiert, ohne ihren Impuls zu verlieren.

In dieses Feld gehören Fragen der Resonanz der Beteiligten ebenso wie die Rückwirkungen der Entwicklung auf die im Leitbild dargestellten Aufgaben.

### Anforderungen an die Institution

#### **Die Einrichtung verschafft sich regelmässig eine Wahrnehmung über die Wirkungen ihrer Handlungen**

- Es werden Beobachtungsinstrumente entwickelt, um die erzeugten Wirkungen wahrnehmbar, reflektierbar und beurteilbar zu machen.
- Diejenigen Menschen, denen die Beziehungsdienstleistungen gelten, können sich selbst zum Handlungsgeschehen äussern (Resonanz).

#### **In der Einrichtung wird periodisch eine Standortbestimmung vorgenommen**

- Die Einrichtung zieht dazu sowohl die allgemeine wissenschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung auf dem Feld ihrer Leistungsbereiche als auch Erfahrungen aus anderen auf diesem Felde tätigen Einrichtungen heran.

#### **Die Einrichtung bestimmt den Veränderungs- und Erneuerungsbedarf und bearbeitet ihn**

- Der Veränderungsbedarf wird Bestandteil der Zielsetzungen der Verantwortungsträger einer Einrichtung.
- Die Leitungsorgane der Einrichtung sorgen für die für den Erneuerungsprozess notwendigen Ressourcen und Bedingungen.
- Die von Veränderungen Betroffenen sind nach Massgabe ihrer Beteiligung in die Erneuerungsprozesse einzubeziehen.

(Diese Vorgänge sind für die gesamte Einrichtung bestimmt, können aber auch in einzelnen Bereichen durchgeführt werden.)

### Schwerpunkte der Implementierung

- Bestandsaufnahme der benötigten und der bereits vorhandenen Informationen. Diese Erfassung kann auch Teil einer allgemeinen organisatorischen und fachlichen Standortbestimmung sein. Die Bestandsaufnahme kann auch bereichsweise geschehen.
- Beschaffung externer Informationen und Mitarbeit in Erfahrungsaustauschgremien der Branche.
- Möglichkeiten für die Mitarbeitenden schaffen, Veränderungsbedarf mitzuempfinden oder sogar anzuregen.

### Wirkungen und Nutzen der Verfahrensanwendung

- Vertrauensbildung für die Zielgruppe, dass die Leistungen der Einrichtung vollbewusst „auf der Höhe der Zeit“ stehen.
- Vertrautwerden mit der sozialen Technik der Bewältigung von Veränderungs- und Erneuerungsprozessen. Dadurch können die bei solchen Prozessen auftauchenden Überlastungen teilweise vermieden werden.
- Nachhaltige Existenzsicherung der Einrichtung, weil man notwendige Entwicklungen rechtzeitig bemerkt.
- Der proaktive Umgang mit Erneuerungsprozessen reduziert Widerstände aus Unverständnis, Unsicherheit und mangelnder Bereitschaft sowie den Anpassungsdruck aufgrund zu später Reaktionen.

### Möglichkeiten zur Evaluation

- Bestehen Kriterien zur Selbstreflexion der erreichten Wirkungen / Ergebnisse?
- Liegen ausreichende Beobachtungsergebnisse vor?
- Analyse eines tatsächlichen Verlaufs eines Erneuerungsprozesses.
- Besteht ein Klima der Offenheit für Innovationen bei Leitung und Mitarbeiterschaft?
- Auswertung von Resonanzen der Klienten (Wirkungen, Reaktionen, Äusserungen).
- Auswertung von Erfahrungen / Informationen aus anderen Einrichtungen und dem gesellschaftlichen Umfeld.

## 11. Gestaltungsfeld: Individualität und Gemeinschaft

### Zielrichtung

Jede Aufgabengemeinschaft wird durch die gewählte Rechtsform zu einer gesellschaftlich anerkannten juristischen Person, die für sich selbst verantwortlich ist.. Diese selbst gewählte Einheit auf sach- und personenbezogene Weise zu gestalten, zu organisieren und zu verwalten ist Aufgabe der Selbstverwaltung und damit auch der Führung einer Institution.

Wird die Einheitlichkeit vor allem instrumentell-organisatorisch angestrebt, dann neigt die Einrichtung zur Standardisierung ihrer Leistungen. Die für Beziehungsdienstleistungen notwendige individuelle Differenzierungsmöglichkeit durch schöpferisches Handeln wird in diesem Falle dem Prinzip der institutionellen Einheitlichkeit geopfert. - Wird dagegen für alle persönlichen Eigenwilligkeiten bereits das tendenziell regel-auflösende Prinzip des Individuell-Schöpferischen in Anspruch genommen, so wird die Einheit der Institution subjektiv missbraucht.

Die Selbstverwaltung erreicht dann ihr qualitatives Ziel, wenn in den individuellen Handlungen der Mitarbeitenden die Intentionen der ganzen Gemeinschaft zum Ausdruck kommen und die Gemeinschaft das individuelle verantwortliche Handeln der Mitarbeitenden fördert (s. Leitbild). Die Leitungsorgane haben die Aufgabe, die beiden notwendigen Tendenzen von Einheit und Individualisierung zu harmonisieren.

### Anforderungen an die Institution

**Die Einrichtung gibt sich eine Organisationsstruktur, durch die das Zusammenspiel von institutioneller Einheit und individueller Differenzierung im Leistungsgeschehen geregelt wird**

- Die Institution gibt sich eine sachgemäße Verantwortungsstruktur (Führungsstruktur).
- Die Einrichtung sorgt durch Auswahl und Schulung der Mitarbeitenden dafür, dass ein Eingehen auf die individuelle Situation des Leistungsbedürftigen möglich wird und verantwortet werden kann. Aufgabenverteilung und Arbeitsplanung sollten die dazu notwendigen Bedingungen berücksichtigen.

**Die Einrichtung gestaltet die Arbeitsprozesse so, dass jeder Mitarbeitende mit seinen Kernaufgaben in einen beratenden und reflexiven Prozess eingebunden ist**

- Es werden Organe gebildet, in denen die individuellen Erfahrungen in Bezug auf die ganze Institution besprechbar gemacht und ausgewertet werden können.
- Ein zentrales Instrument dazu, die individuellen Potentiale der Mitarbeiterschaft zu erschliessen, ist der Prozess der "Dynamischen Delegation" (s. Feld 2).
- Die Einrichtung sorgt dafür, dass auch die Leistungsbedürftigen und ihre Angehörigen eingebunden werden.

**Die Einrichtung fördert die kollegiale Zusammenarbeit und das soziale Engagement innerhalb der Einrichtung und ihres Umfelds**

- Es werden Möglichkeiten eingerichtet, durch die die zusammenarbeitenden Menschen sich als mitverantwortlicher Teil der ganzen Einrichtung erleben können.

### Schwerpunkte der Implementierung

- Überprüfung des Organigramms und der Aufgabenbeschreibungen unter den Gesichtspunkten der Ermöglichung von Leistungsdifferenzierungen.
- Einführung von Prozessen, z.B. der „Dynamischen Delegation“, mit dem Ziel, die geistigen und sozialen Voraussetzungen und Grundlagen für individualisierte Leistungsprozesse zu schaffen.
- Überprüfung bzw. Einrichtung von Möglichkeiten des Einbezugs der zusammenarbeitenden Menschen in den Entwicklungsgang der ganzen Einrichtung.

### Wirkungen und Nutzen der Verfahrensanwendung

- Qualitätssteigerung von Beziehungsdienstleistungen durch die Ermöglichung ihrer Individualisierung.
- Förderung und Ermutigung der schöpferisch-innovativen Kräfte im Arbeitsprozess.
- Anregende Wirkungen auf das Betriebsklima, das für Einsatz und Dabeibleiben der zusammenarbeitenden Menschen eine wichtige Rolle spielt. Der ständige Verlust an Mitarbeitern bindet heute viel zu viele Kräfte, die eigentlich für die Entwicklung gebraucht würden. Ein gutes Betriebsklima entschwert die Zusammenarbeit.
- Die Empfindung der Klientel, individuell behandelt zu werden, strahlt auch in das Umfeld und ist die beste Sicherung zukünftiger Auslastung.

### Möglichkeiten zur Evaluation

- Wird die Institution als Einheit erlebt? Wie wird das Erleben der Einheit auf allen Ebenen gepflegt?
- Auswertung der periodischen Berichte der Verantwortungsorgane.
- Systematische und sporadische Rückmeldungen von Leistungsempfängern.
- Auswertung von Fehlern, Beschwerden, Störungen, Trennungen, Rückmeldungen von Mitarbeitenden.

## 12. Gestaltungsfeld: Gemeinschaft als Schicksal

### Zielrichtung

Der Wille, sich für die Ziele einer Aufgabengemeinschaft einzusetzen, wird bei den beteiligten Menschen auf die Dauer nur erhalten bleiben oder sogar wachsen, wenn zu dem Interesse an der Aufgabenstellung auch das wechselseitige Interesse an den anderen beteiligten Menschen hinzu entwickelt wird. Dies gilt im besonderen Masse für Beziehungsdienstleistungen, bei denen Menschen selbst Gegenstand der Handlungen sind. Bereits der hohe Anteil der Arbeitszeit an der Lebenszeit macht sichtbar, in welchem Umfang die Erfahrungen im Arbeitsleben die biographische Entwicklung und damit das Schicksal der beteiligten Menschen beeinflussen. Was für Mitarbeitende zutrifft, gilt verstärkt für diejenigen Menschen, die die Leistungen der Einrichtung suchen und entgegennehmen. Was sie in der und durch die Einrichtung erleben, macht während der Zeit ihrer Verbindung oft den wesentlichen Gehalt ihrer gesamten Lebensführung aus. Deshalb ist die Einrichtung nicht nur ein organisatorisches System sondern zugleich eine soziale Verantwortungsgemeinschaft. Nicht nur der Handlungsinhalt, das „Was“, ist bedeutsam, sondern auch das „Wer“ und „Wie“. In der Organisation der Einrichtung dürfen die beteiligten Menschen nicht untergehen.

### Anforderungen an die Institution

**Die Einrichtung gestaltet die Arbeitsorganisation und die Arbeitsprozesse so, dass sich die entstehenden Beziehungen fruchtbar auf alle Beteiligten auswirken können**

- Neben das Kriterium der Sicherstellung der Aufgabenerfüllung tritt gleichberechtigt die Gestaltungsverantwortung für die dazu notwendigen Beziehungen zwischen den beteiligten Menschen.
- Die Einrichtung trifft Massnahmen, durch die sich ein kontinuierliches Bewusstsein über die Situation der zu ihr gehörenden Menschen bilden kann.

**Die Einrichtung gibt sich Strukturen oder schafft Gelegenheiten, durch die sich die beteiligten Menschen als vollwertiges Mitglied einer Zusammenarbeitsgemeinschaft erleben und empfinden können.**

- Das Mass der gegenseitigen Mitverantwortung richtet sich nach der jeweils vereinbarten Beziehungstiefe der Mitarbeit. Für den Eintritt in die oder das Ausscheiden aus der Aufgabengemeinschaft werden entsprechend geeignete Verfahrensformen geschaffen. Die Behandlung abweichender Einzelfälle oder von Notfällen bedarf der gesonderten Regelung. Statistiken dürfen den Einzelfall nicht generell relativieren.
- Durch periodische Entlastungsvorgänge wird die für Beteiligungsverhältnisse notwendige Verantwortungshaltung gebildet und gefördert.

**Zur Bearbeitung grundsätzlicher und schwerwiegender Aufgaben, Fragen und Entscheidungen werden Gesichtspunkte aus allen zwölf Gestaltungsfeldern herangezogen**

- Die Einrichtung sorgt dafür, dass diese Gesichtspunkte allen Beteiligten zugänglich sind, damit sie als Basis für die Zusammenarbeit dienen können.

### Schwerpunkte der Implementierung

- Eine Bestandsaufnahme, ob, wo, von wem und auf welche Weise diese Fragen bisher behandelt werden.
- Die Verteilung der dazu notwendigen Aufgaben und Kompetenzen an bestehende bzw. neu zu bildende Organe oder Personen.
- Erarbeitung von Handlungskriterien sowie deren Wahrnehmungs- und Reflektionsmöglichkeiten.
- Überarbeitung der Einstellungs- und Austrittsregelungen für Mitarbeiter, der Aufnahme- und Entlassungsvorgänge der Leistungsbedürftigen.
- Schulungsaktivitäten, um die Mitarbeitenden mit den Grundlagen der Zusammenarbeit vertraut zu machen.

### Wirkungen und Nutzen der Verfahrensanwendung

- Zusammenarbeitskonflikte sind gegenwärtig der grösste qualitätsmindernde Störfaktor aller Organisationen. Die Erweiterung der Fachkompetenz auf die Gestaltung des Zusammenarbeitens ist deshalb dringend notwendig. Dazu muss das gegenseitige Interesse im Handlungsalltag spürbar werden.
- Das Gefühl gegenseitiger interessvoller Mitverantwortung ermöglicht neue Formen der Sozialgestaltung, die unter anderen Umständen für nicht machbar gehalten werden.
- In diesem Sinne kann eine einzelne Einrichtung zum Träger sozialer Innovationen werden.

### Möglichkeiten zur Evaluation

- Da der Schwerpunkt des Feldes die Stellung, Beteiligung und Entwicklung der Menschen betrifft, eignen sich alle Formen der Resonanz, d.h. der Rückmeldung der Betroffenen: Welche Resonanzformen liegen vor? Entsprechen sie dem Anliegen?
- Werden die Möglichkeiten in Anspruch genommen? Welche Erfahrungen liegen vor? Wie werden die Erfahrungen ausgewertet und für die weitere Entwicklung genutzt? - Beispiele.
- Wie werden schwerwiegende oder häufige Einzelfälle oder Notfälle bemerkt und behandelt?

Hier münden die internen und damit individuellen Gestaltungsvorgänge der Institution in die allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungen ein. Was auf keinen Fall geschehen sollte ist, dass die Denk- und Handlungsweisen derer, die sich nicht auf einen solchen Entwicklungsweg begeben wollen, über den Umweg gesellschaftlicher Verbindlichkeitserklärungen letztlich auch dem Verhalten der Vorwärtsschreitenden eine normative Grenze setzen dürfen.

Andreas Fischer

Heilpädagoge / Lehrer  
Supervisor



9038 Rehetobel

Oberstr. 16  
Tel. 071 - 877 25 92  
fischer.rehetobel@bluewin.ch

Rehetobel, Ende August 2008

An Institutionen, die mit  
„Wege zur Qualität“ arbeiten

---

### **Erhebung mit Fragebogen im Rahmen einer Dissertation**

Sehr geehrte Damen und Herren  
Liebe Kolleginnen und Kollegen

Was lange währt, wird (hoffentlich) gut! Vor einem guten Jahr habe ich Euch angeschrieben mit der Frage, ob Ihr bereit seid, im Rahmen einer Dissertation bei der Erhebung mittels Fragebogen mitzumachen. Für die Zusagen von Euch war ich sehr dankbar, leider hat sich das Projekt massiv verzögert. Herbst 2007 habe ich Euch darüber informiert, dass von der Uni in Berlin, wo ich schon offiziell zugelassen war, plötzlich und für alle überraschend die schriftliche Zulassung ohne stichhaltige Begründung zurückgezogen wurde. Ich habe aus verschiedenen Gründen darauf verzichtet, Rechtsmittel zu ergreifen; aber die Motivation zur Weiterführung des Projektes war weg.

Mit der Unterstützung von Rüdiger Grimm habe ich dann noch einen zweiten Anlauf unternommen und mich an der Universität in Siegen (DE) bei Herrn Professor Norbert Schwarte beworben. Ende Januar 2008 habe ich dann von der dortigen Promotionskommission die Zulassung erhalten mit der gleichzeitigen Zusicherung, dass mir eine Wiederholung der Berliner Ereignisse erspart bleiben würde.

Professor Schwarte war bis vor kurzem Professor an der Universität Siegen und hat selber ein Qualitätsverfahren für die „**Lebensqualität in Wohnstätten** für erwachsene Menschen mit geistiger Behinderung“ (LEWO II) mitentwickelt. In den Sommerferien habe ich mich mit einem grossen persönlichen Gewinn mit LEWO II auseinandergesetzt; ein Instrument für fachliches Qualitätsmanagement, das auf der einen Seite sich höchsten ethischen Ansprüchen verpflichtet, gleichzeitig aber auch sehr konkret und alltagsrelevant umgesetzt werden kann. Professor Schwarte ist bezüglich der Diskussion im Zusammenhang mit QM-Verfahren auf dem neuesten Stand der Wissenschaft und kennt auch „Wege zur Qualität“. Ich habe mit ihm mein Konzept besprochen und seine wertvollen – aber durchaus auch kritischen – Hinweise eingearbeitet. Mein Projekt ist also aus dem Dornröschenschlaf erwacht und ich bin nun fest entschlossen, es umzusetzen.

Dazu bin ich aber auf Eure Hilfe angewiesen. Ich hoffe, dass Eure Zusage immer noch gilt und erlaube mir, Euch die notwendigen Unterlagen zuzuschicken.

In der Beilage findet Ihr zwei Fragebögen und zwar

- **Fragebogen für die Institution**
- **Fragebogen für die Rechtsträger**

### Fragebogen für die Institution:

Hier geht es zuerst um die Einordnung bezüglich geographischer Lage, Grösse und menschenkundlicher Grundlage. Dann folgen 18 Fragen, deren Beantwortung durch Einschätzungen von „trifft völlig zu“ bis „trifft nicht zu“ erfolgt. Um diese Einschätzungen nicht ganz im luftleeren Raum stehen zu lassen, sind bei jeder Frage noch Tatsachen oder Indikatoren aufgeführt, an denen man die konkrete Umsetzung der Veränderungen verifizieren kann. Im zweiten Teil des Fragebogens geht es um die Wirksamkeit von Audits und im dritten um die qualitativen Bedingungen des BSV (gilt natürlich nur für Institutionen in der Schweiz).

Es gibt überall auch Raum für persönliche Bemerkungen. Professor Schwarte hat vorgeschlagen, dass nicht nur jemand aus der Institution den Bogen ausfüllt, sondern drei verschiedene Persönlichkeiten, die sich nicht miteinander absprechen; so entsteht ein objektiveres Bild. Mein Vorschlag ist, dass die Aufteilung folgendermassen vorgenommen und auf dem Bogen auch gekennzeichnet wird:

**L – Mitglied der Leitung der Institution**

**Q – Mitglied oder Leitung der internen Qualitätsgruppe**

**V – Verantwortliche Person einer Wohngruppe oder Werkstatt**

### Fragebogen für Rechtsträger:

Dieser Fragebogen ist sehr einfach gehalten und ich würde vorschlagen, dass die Vorstände oder Stiftungsräte sich an der nächsten Sitzung darüber austauschen und gemeinsam die Einschätzung vornehmen.

Für Eure Mithilfe bin ich Euch sehr dankbar! Nach wie vor finde ich es wichtig, dass die Wirksamkeit von „WzQ“ auch in einer offiziellen Studie belegt und verifiziert werden kann. **Ich würde vorschlagen, dass Ihr versucht, die ausgefüllten Fragebogen bis spätestens Mitte Oktober zu retournieren. Besten Dank!**

Meine Adresse lautet: [afischer@hfhs.ch](mailto:afischer@hfhs.ch) oder [fischer.rehetobel@bluewin.ch](mailto:fischer.rehetobel@bluewin.ch)

Für eventuelle Rückfragen stehe ich gerne zur Verfügung. In der Hoffnung, möglichst bald von Euch per Mail zu hören, verbleibe ich mit bestem Dank für Euer Mitwirken und

mit herzlichen Grüssen



Andreas Fischer

### Beilagen:

- 3 Exemplare Fragebogen Institution
- 1 Exemplar Fragebogen Rechtsträger

## Zur Qualität der Beziehungsdienstleistung in Institutionen für Menschen mit Behinderungen

Erhebung im Rahmen einer Dissertation an der  
Universität Siegen (DE)

Institution \_\_\_\_\_

In dieser Dissertation soll neben einer fachlichen Auseinandersetzung mit Fragen von Qualitätsverfahren insbesondere die Wirksamkeit des Verfahrens „Wege zur Qualität“ erfasst und evaluiert werden. Aus diesem Grunde werden für diese Erhebung nur Institutionen angefragt, die mit dem Verfahren arbeiten.

In die Umfrage sind sowohl Institutionen mit einem im Leitbild verankerten Bezug zur Anthroposophie einbezogen, als auch solche, die keinen expliziten Bezug dazu haben. Dazu kommen auch Einrichtungen aus dem Ausland; Ziel dieses Miteinbezuges ist es, die Wirksamkeit des Verfahrens ohne die in der Schweiz obligatorischen qualitativen Bedingungen des BSV zu evaluieren.

Die Umfrage erfolgt selbstverständlich anonym, wichtig sind aber folgende Informationen: (Bitte Zutreffendes ankreuzen)

**Institution liegt in der Schweiz**                      Ja                       Nein

**Bezug zur Anthroposophie im Leitbild**                      Ja                       Nein

**Grösse der Institution:**                      Klein                       Mittel                       Gross   
(bis 15 Betreute)                      (bis 15-30 Betreute)                      (mehr als 30 Betreute)

Wir gehen davon aus, dass die Einschätzung der Antworten auf die folgenden Fragen nicht im Rahmen der ganzen Mitarbeiterschaft, aber auch nicht von einer Einzelperson vorgenommen werden können.

**Aus diesem Grunde schlagen wir vor, dass drei verschiedene Personen mit unterschiedlichem Bezug zu WzQ je einen Bogen separat ausfüllen und zwar**

**L – Mitglied der Leitung der Institution**

**Q – Mitglied oder Leitung der internen Qualitätsgruppe**

**V – Verantwortliche Person einer Wohngruppe oder Werkstatt**

Diese Personen können sich selbstverständlich mit weiteren KollegInnen austauschen. Bitte denken Sie daran, auf der nächsten Seite das Nicht-Zutreffende zu streichen.

Fragebogen ausgefüllt von

**L      Q      V**

(Bitte Nicht-Zutreffendes streichen)

## A. Veränderungen

Im ersten Teil des Fragebogens geht es spezifisch um die Wirksamkeit des Verfahrens „Wege zur Qualität“ innerhalb der Institution.

+2 = trifft völlig zu / +1 = trifft mehrheitlich zu / -1 = trifft manchmal zu / -2 = trifft nicht zu					
Durch die Auseinandersetzung mit „Wege zur Qualität“ haben sich bei uns in der Institution folgende Veränderungen ergeben:					
		<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>
1.	Dem Mitbestimmungsrecht und der Autonomie der betreuten Menschen wird mehr Beachtung geschenkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Folgende Tatsachen sprechen dafür: (Bitte Zutreffendes ankreuzen) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Es besteht ein Organ für Rückmeldungen von betreuten Menschen und Angehörigen</li> <li>○ Betreute Menschen haben ein Mitbestimmungsrecht bezügl. Kleider, Zimmerwahl, Einrichtungswünsche, Freizeit und Aussenkontakte</li> <li>○ Beziehungen von betreuten Menschen untereinander werden unterstützt und begleitet</li> <li>○ Betreute Menschen haben innerhalb der Institution ein eigenes Organ mit Relevanz in Bezug auf Mitbestimmung</li> <li>○ Weitere:</li> </ul>					
2.	Der Stellenwert von Fachkompetenz und Weiterbildung ist grösser geworden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Folgende Tatsachen sprechen dafür: (Bitte Zutreffendes ankreuzen) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Qualifikationsregelungen für Aufgabenstellungen sind schriftlich festgehalten</li> <li>○ Es besteht ein Weiterbildungsreglement für Mitarbeitende</li> <li>○ Die Institution bietet Ausbildungsplätze für SozialpädagogInnen an</li> <li>○ Alle Mitarbeitenden haben eine Weiterbildungspflicht</li> <li>○ Weitere:</li> </ul>					
3.	Der Förderung individuellen Potenzials der Mitarbeitenden wird mehr Beachtung geschenkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Folgende Tatsachen sprechen dafür: (Bitte Zutreffendes ankreuzen) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dynamische Delegation wird praktiziert</li> <li>○ Rückblick und Rechenschaft sind Teil der Institutionskultur</li> <li>○ Entscheidungsprozesse innerhalb der Institution sind transparent</li> <li>○ Strukturen ermöglichen die Übernahme von Verantwortung durch Mitarbeitende</li> <li>○ Weitere:</li> </ul>					
+2 = trifft völlig zu / +1 = trifft mehrheitlich zu / -1 = trifft manchmal zu / -2 = trifft nicht zu <span style="float: right;"><b>+2</b>   <b>+1</b>   <b>-1</b>   <b>-2</b></span>					

4. Das Profil und die Arbeit der Institution werden von Behörden, Angehörigen und der Öffentlichkeit bewusster wahrgenommen

Folgende Tatsachen sprechen dafür: (Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Bessere Öffentlichkeitsarbeit
- Grössere Transparenz gegenüber Behörden, Angehörigen und Öffentlichkeit
- Regelmässige schriftliche Informationen
- Rechenschaftsberichte gegenüber Zusammenarbeitspartnern
- Weitere:

5. Das Bewusstsein der Mitarbeitenden für die gemeinsame Arbeitsgrundlage hat sich verbessert

Folgende Tatsachen sprechen dafür: (Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Leitbild ist bekannt und Teil des Arbeitsvertrages
- Alle Bereichskonzepte haben einen Bezug zum Leitbild
- Menschenkundliche Grundlagenarbeit findet regelmässig statt
- Mitarbeitende engagieren sich eher über ihre eigentliches Aufgabengebiet hinaus
- Weitere:

6. Die Grundlagenarbeit (Leitbild, fachliche Grundlagen, WzQ) ist bei den Mitarbeitenden breiter abgestützt

Folgende Tatsachen sprechen dafür: (Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Es bestehen regelmässige interne und externe Fortbildungsangebote
- Ein Drittel aller Mitarbeitenden haben ein Grundlagenseminar von WzQ besucht
- Grundlagenarbeit an Fragen des Leitbildes findet statt
- Mitarbeitende engagieren sich intensiver an Grundlagenarbeit in Bezug auf anthroposophische Heilpädagogik und Sozialtherapie
- Weiter:

7. Die individuelle Situation der Mitarbeitenden, ihr Umgang mit Belastungen und Grenzen, wird offener thematisiert

Folgende Tatsachen sprechen dafür: (Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Zusammenarbeitsgespräche finden regelmässig statt
- Zusammenarbeitsgespräche werden ausgewertet
- Es besteht ein leitungsunabhängiges Vertrauensorgan innerhalb der Institution
- Angebote für Supervision sind vorhanden
- Weitere:

+2 = trifft völlig zu / +1 = trifft mehrheitlich zu /  
-1 = trifft manchmal zu / -2 = trifft nicht zu

**+2 +1 -1 -2**

8. Die Zusammenarbeit mit Angehörigen, Behörden und der Öffentlichkeit hat einen höheren Stellenwert bekommen

Folgende Tatsachen sprechen dafür:

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Es gibt mindestens zwei Anlässe pro Jahr für die Angehörigen
- Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zwischen Institution und Betreuten bzw. deren Angehörigen sind schriftlich festgehalten
- Negative Rückmeldungen führen zu Korrekturen und Veränderungen
- Es besteht ein leitungsunabhängiges Beschwerdeorgan
- Weitere:

9. Die Frage von Übergriffen gegenüber Betreuten wird offener thematisiert und bewusster gehandhabt

Folgende Tatsachen sprechen dafür:

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Es besteht ein Konzept für den Umgang mit Gewalt
- Es gibt eine institutionsinterne Meldepflicht beim Wahrnehmen von Gewalt
- Es besteht eine interne Meldestelle, die mit externen Stellen vernetzt ist
- Es findet eine regelmässige Fortbildung im Zusammenhang mit allen Fragen im Umkreis von Gewalt statt
- Weitere:

10. Die Mitarbeitenden gehen im Rahmen ihrer Tätigkeit bewusster und differenzierter mit finanziellen Fragen bzw. Ressourcen um

Folgende Tatsachen sprechen dafür:

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Mitarbeitende haben auf Wunsch Einblick in den Budgetierungsprozess
- Mitarbeitende haben mehr Möglichkeiten, Finanzen selber zu verantworten
- Jahresrechnung der Institution ist für alle Mitarbeitenden einsehbar
- Finanzierungsgrundlagen der Institution sind den Mitarbeitenden bekannt
- Weitere:

11. Die Aufgabenerfüllung wird im Rahmen der Mitarbeiterschaft intensiver reflektiert

Folgende Tatsachen sprechen dafür:

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Externer Erfahrungsaustausch mit KollegInnen anderer Institutionen wird gefördert
- Interner übergreifender Erfahrungsaustausch findet statt
- Fachsupervision wird ermöglicht
- Geregelte Einarbeitung neuer Mitarbeitender
- Weitere:

+2 = trifft völlig zu / +1 = trifft mehrheitlich zu /  
-1 = trifft manchmal zu / -2 = trifft nicht zu

**+2 +1 -1 -2**

12. Die Aufgabenstellungen innerhalb der Institution sind aktuell, genau erfasst und schriftlich fixiert

Folgende Tatsachen sprechen dafür:

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Aufgabenbeschreibungen liegen vor
- Aufgabenbeschreibungen beinhalten auch das notwendige Anforderungsprofil
- Schnittstellen zwischen Vorstand des Rechtsträgers, Leitung, Bereichsverantwortlichen und Gruppenverantwortlichen sind geklärt
- Überarbeitungsmodus aller Papiere ist festgelegt
- Weitere:

13. Die Institution verfügt gegen aussen und innen über mehr Transparenz und Offenheit

Folgende Tatsachen sprechen dafür:

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Im Rechtsträger sind auch Personen aus dem öffentlichen Leben vertreten
- Im Rechtsträger sind auch die Angehörigen vertreten
- Es finden mindestens zwei öffentliche Anlässe pro Jahr in der Institution statt
- Besuche von Angehörigen oder Behördenvertretern sind jederzeit möglich
- Weitere:

14. Die Verantwortlichen der Institution können gelassener und offener mit Veränderungen und Erneuerungsimpulsen umgehen

Folgende Tatsachen sprechen dafür:

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Erneuerungsimpulse werden nicht mehr als Gefahr verstanden
- Durch externe Vernetzung gibt es mehr Sicherheit
- Gesellschaftspolitische Veränderungen werden als Chance gesehen
- Selbstbestimmung, Normalisierung und Empowerment werden unterstützt und Möglichkeiten der Umsetzung geschaffen
- Weitere:

15. Die Institution geht professioneller mit Störungen im Bereich der Zusammenarbeit um

Folgende Tatsachen sprechen dafür:

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Supervision und Coaching bei Leitungspersonen sind etabliert
- Verfahrenswege im Umgang mit Störungen im Bereich der Zusammenarbeit sind bekannt
- Es besteht eine Gesprächskultur des Vertrauens
- Kritik wird offen geäußert
- Weitere:

+2 = trifft völlig zu / +1 = trifft mehrheitlich zu /  
-1 = trifft manchmal zu / -2 = trifft nicht zu

**+2 +1 -1 -2**

16. Mitarbeitende fühlen sich im Rahmen der Institution mit ihren Anliegen besser wahrgenommen

Folgende Tatsachen sprechen dafür:

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Fluktuationsrate der Mitarbeitenden ist kleiner geworden
- Biographische und persönliche Situationen der Mitarbeitenden werden nach Möglichkeit berücksichtigt
- Zusammenarbeitsgespräche werden von den Mitarbeitenden geschätzt
- Eintritts- und Austrittsprozesse von Mitarbeitenden sind bewusst gestaltet
- Weitere:

17. Die Zusammenarbeit zwischen Trägerschaft und Institution wird bewusster gestaltet

Folgende Tatsachen sprechen dafür:

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Es finden gemeinsame Sitzungen zwischen Leitung der Institution und dem Vorstand des Rechtsträgers statt
- Die Trennung in „strategische“ und „operative“ Führung wird überwunden
- Regelmässige Rechenschaftsberichte der Leitung bringen mehr Transparenz
- Es bestehen Begegnungsmöglichkeiten zwischen Trägerschaft und Betreuten
- Weitere:

18. Die Bereitschaft der Mitarbeitenden, Verantwortung zu übernehmen und die Ziele des Leitbildes aktiv mit zu tragen, ist grösser geworden

Folgende Tatsachen sprechen dafür:

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Interesse für übergeordnete Fragestellungen ist stärker ausgeprägt
- Arbeitszeiten und Gehalt werden als stimmig erlebt
- Mitarbeitende fühlen sich ernst genommen
- Rückmeldungen von externen und internen Stellen und Persönlichkeiten werden ernst genommen und in Bezug auf das Leitbild ausgewertet
- Weitere:

Was haben sie als besonders positiv erlebt mit „Wege zur Qualität“, was negativ?

Positiv:

Negativ:

## B. Wirksamkeit von Audits

Im Folgenden geht es um die jährlich durchgeführten Audits. Bitte kreuzen sie bei den folgenden Fragen an, was aus ihrer Sicht zutrifft und in welchem Ausmass sie dies erleben.

+2 = trifft völlig zu / +1 = trifft mehrheitlich zu / -1 = trifft manchmal zu / -2 = trifft nicht zu

	+2	+1	-1	-2
1. Audits fördern das Bewusstsein für die Einrichtung als Ganzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Audits sind ein Anstoss, sich mit „Wege zur Qualität“ intensiver auseinanderzusetzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Versteckte Probleme sind durch die Audits bewusst geworden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Durch die Audits werden in der Institution neue Entwicklungen angeregt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Audits beanspruchen viel Zeit, Papier und personelle Ressourcen; der Aufwand steht in keinem Verhältnis zum Ertrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Durch die Audits erhöht sich die methodische Sicherheit im Umgang mit „Wege zur Qualität“ und seinen Instrumenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Audits schaffen einen freieren Blick auf die Aufgabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Audits sind Fremdkontrolle und deshalb problematisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Audits haben das Verhältnis der Institution zum Umfeld (Angehörige, Öffentlichkeit, Fachgremien) verändert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bemerkungen:

### C. Die qualitativen Bedingungen des BSV (für Schweizer Institutionen)

Im letzten Teil stehen die qualitativen Bedingungen des BSV im Vordergrund, bitte nehmen Sie auch hier eine entsprechende Einschätzung vor.

+2 = trifft völlig zu / +1 = trifft mehrheitlich zu / -1 = trifft manchmal zu / -2 = trifft nicht zu

	+2	+1	-1	-2
1. Die BSV-Bedingungen beinhalten wichtige Orientierungspunkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Die BSV-Bedingungen schaffen Klarheit vor allem im Rahmen der Strukturen einer Institution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Die BSV-Bedingungen alleine würden als QM genügen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Durch die BSV-Bedingungen werden in der Institution neue Entwicklungen angeregt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ohne die BSV-Bedingungen wäre „Wege zur Qualität“ in einer Institution viel schwerer umsetzbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Die Einhaltung der BSV-Bedingungen ist weitgehend unnötiger Formalismus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bemerkungen zu den qualitativen Bedingungen:

**Allgemeine Bemerkungen zur Umfrage (für alle Befragten):**

## Zur Qualität der Beziehungsdienstleistung in Institutionen für Menschen mit Behinderungen

Erhebung im Rahmen einer Dissertation  
an der Universität Siegen (DE)

Die folgenden Fragen richten sich an die Rechtsträger der befragten Institutionen. Ich möchte Sie bitten, die unten aufgeführten Fragen so gut wie möglich zu beantworten und den ausgefüllten Bogen zusammen mit dem Fragebogen der Institution zurückzuschicken. Die Auswertung erfolgt anonym, über die Resultate der breit angelegten Umfrage werden Sie selbstverständlich orientiert.

+2 = trifft völlig zu / +1 = trifft mehrheitlich zu / -1 = trifft manchmal zu / -2 = trifft nicht zu

	+2	+1	-1	-2
Durch die Auseinandersetzung der Mitarbeitenden und der Trägerschaft mit „Wege zur Qualität“ und durch die Audits haben sich folgende Veränderungen ergeben:				
1. Die Zusammenarbeit Trägerschaft/Heimleitung ist nun besser strukturiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Die Rechenschaftsberichte der Heimleitung sind für unsere Tätigkeit als Vorstand sehr wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Die Zusammenarbeit mit Angehörigen, Behörden und Öffentlichkeit hat sich verbessert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Die Audits und die Auditberichte sind für unsere Arbeit im Vorstand sehr bedeutungsvoll und ermöglichen uns wichtige Einblicke in die Institution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Die Mitarbeit in der Trägerschaft ist durch die Auseinandersetzung mit „Wege zur Qualität“ interessanter geworden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. „Wege zur Qualität“ hat alle Abläufe verkompliziert und zu einem Papierkrieg geführt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bemerkungen:

Konzept  
**Institutionsbesuch 27. Januar 2009**  
HF 07 – AP 2

Aufgabe:

Im Rahmen des Dissertationsprojektes von Andreas Fischer besuchen die SozialpädagogInnen in Ausbildung (SpiAs) des Kurses HF 07 in Zweiergruppen ausgewählte Institutionen. Mit Hilfe der teilnehmenden Beobachtung und des problemorientierten Interviews wird erhoben, ob die betreuten Menschen in den Bereichen Wohnen, Arbeit, Freizeit und Beziehungen adäquat und im Sinne des Empowerment begleitet werden. Unter Empowerment werden die Aspekte Autonomie, Partizipation, Wohlbefinden und Normalisierung verstanden.

Vorbereitung:

Die SpiAs werden im Rahmen der Unterrichtsveranstaltungen an der HFHS auf den Besuch vorbereitet. Sie kennen die wichtigsten Aspekte der qualitativen Sozialforschung, verstehen den Empowerment-Begriff als wichtige Bezugsgrösse sozialpädagogischer Arbeit und beherrschen elementare Methoden der Gesprächsführung und der Kommunikation. Sie entwickeln im Vorfeld einen Leitfaden für das Interview und Kriterien für die teilnehmende Beobachtung.

Ablauf:

Im Dezember 08 nehmen die SpiAs mit den Verantwortlichen der Institution Kontakt auf und verabreden die Einzelheiten für den 27. Januar. Ebenso lesen sie bereits vorher Leitbild, Konzepte und den letzten Jahresbericht der Institution, sie beschaffen sich die notwendigen Unterlagen über die Website der Institution oder durch den Verantwortlichen. Am 27. Januar 2009 ab ca. 10.30 begleiten die SpiAs einen betreuten Mitarbeitenden einzeln bei der Arbeit und beim Mittagessen (teilnehmende Beobachtung). Um ca. 14.15 Uhr treffen sich die beiden SpiAs mit einer Gruppe von 5 – 8 Betreuten zu einem Gespräch von ungefähr 1 1/4 Stunden. (Die Bestimmung der genauen Zeiten, die Anzahl der Teilnehmenden am Gespräch und die eventuelle Teilnahme von Begleitpersonen ist Sache der Institutionsleitung)

Auswertung:

Die Studierenden verfassen einen schriftlichen Bericht sowohl über die teilnehmende Beobachtung wie auch über das problemorientierte Interview. Der Bericht wird anonymisiert, in die Dissertation eingearbeitet; auf Wunsch aber auch den involvierten Institutionen abgegeben.

Reise:

Der Institutionsbesuch findet an einem regulären Unterrichtstag statt. Die Hin- und Rückreise erfolgt wenn möglich mit öffentlichen Verkehrsmitteln, die HFHS vergütet die Fahrtkosten des öffentlichen Verkehrs (2. Klasse / Halbtax).

## Institutionsbesuch 27. Januar 2009

HF 07 – AP 2

Im Rahmen des Dissertationsprojektes von Andreas Fischer besuchen die SozialpädagogInnen in Ausbildung (SpiAs) des Kurses HF 07 in Zweiergruppen ausgewählte Institutionen. Mit Hilfe der teilnehmenden Beobachtung und des problemorientierten Interviews wird erhoben, ob die betreuten Menschen in den Bereichen Wohnen, Arbeit, Freizeit und Beziehungen adäquat und im Sinne des Empowerment begleitet werden. Unter Empowerment werden die Aspekte Autonomie, Partizipation, Wohlbefinden und Normalisierung verstanden.

Die betreuten Menschen werden mit Sie angesprochen, wenn in der Institution nicht explizit andere Regelungen gelten!

Für die **teilnehmende Beobachtung** sind folgende Kriterien wichtig:

- Räumliche Ausstattung
- Umgangston
- Miteinbezug der betreuten Menschen
- Förderung der Selbständigkeit

Aspekte zum **problemzentrierten Interview**

- Ein SpiA übernimmt die Gesprächsführung, die zweite SpiA beteiligt sich auch am Gespräch, macht Notizen und ist verantwortlich für die Zeit.
- Es werden in der zur Verfügung stehenden Zeit alle Bereiche – Wohnen, Arbeit, Freizeit und Beziehungen – angesprochen; immer zum Einstieg mit einer Leitfrage, die dann je nach Gesprächsverlauf noch präzisiert oder vertieft wird.

**Ablauf**

- Die Teilnehmenden sitzen wenn möglich in einem Kreis.
- Zuerst stellen sich die SpiAs mit Namen, Vornamen und Arbeitsort vor und erklären den Grund des Besuches.
- Dann stellen sich die betreuten Persönlichkeiten vor mit Namen, Vornamen und geben kurz Auskunft, wie lange sie schon in der Institution sind, wo sie wohnen und in welcher Werkstätte sie arbeiten.
- Zum Abschluss des Gespräches fragt die Gesprächsleiterin noch nach speziellen Anliegen der Teilnehmenden und nimmt diese entgegen. Dann fasst sie das Gespräch kurz zusammen und bedankt sich bei den Anwesenden für die Mitarbeit und die zur Verfügung gestellte Zeit.

## **Leitfragen**

### Wohnen:

- Wo und mit wem wohnen sie hier?
- Fühlen Sie sich in der Wohngruppe zu Hause?
- Was gefällt Ihnen besonders gut? Was stört Sie?
- Haben Sie Ihr Zimmer selber eingerichtet?

### Arbeit:

- Welche verschiedenen Arbeiten erledigen Sie in einer Woche?
- Arbeiten Sie gerne oder nicht?
- Würden Sie gerne etwas ändern?

### Freizeit:

- Was unternehmen Sie am freien Abend und am Wochenende?
- Gehen Sie gerne in das Dorf und auf Reisen?
- Habe Sie ein Hobby?

### Beziehungen:

- Haben Sie Freunde und Freundinnen?
- Welche Personen sind für Sie wichtig?
- Können Sie Ihre Anliegen äussern, hören Ihnen die Mitarbeitenden zu?

## **Regeln für Fragen**

- Fragen sollen einfache Wörter enthalten
- Fragen sollen kurz formuliert werden
- Fragen sollen keine bestimmte Antworten provozieren
- Fragen sollen neutral sein, keinen „belasteten“ Worte enthalten
- Fragen sollen sich nur auf einen Sachverhalt beziehen
- Fragen sollen keine doppelten Negationen enthalten
- Fragen sollen den Befragten nicht überfordern
- Fragen sollten zumindest „formal“ balanciert sein, das heisst die Fragen sollten alle Möglichkeiten der Antwort offen lassen  
(Aus: Atteslander Peter: Methoden empirischen Sozialforschung, Schmidt Verlag, 2006)

November 2008 / AF

## Qualitative Sozialforschung

(nach Mayring Philipp, Beltz Verlag, 2002)

Qualitative Forschung hat den Anspruch, Lebenswelten <von innen heraus> aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben. Damit will sie zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit(en) beitragen und auf Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam machen.

Die Praxis qualitativer Forschung ist generell dadurch geprägt, dass es nicht **die** Methode gibt, sondern ein methodisches Spektrum unterschiedlicher Ansätze.

### Grundlagen qualitativen Denkens

- Gegenstand humanwissenschaftlicher Forschung sind immer Menschen, Subjekte. Die von der Forschungsfrage betroffenen Menschen müssen Ausgangspunkt und Ziel der Untersuchungen sein. (Ganzheit, Historizität, Problemorientierung)
- Am Anfang einer Analyse muss eine genaue und umfassende Beschreibung des Gegenstandsbereiches stehen. (Einzelfallbezogenheit, Offenheit, Methodenkontrolle)
- Der Untersuchungsgegenstand der humanwissenschaftlichen Forschung liegt nie völlig offen, er muss immer auch durch Interpretationen erschlossen werden. (Vorverständnis, Introspektion, Forscher-Gegenstands-Interaktion)
- Humanwissenschaftliche Gegenstände müssen immer möglichst in ihrem natürlichen, alltäglichen Umfeld untersucht werden.
- Die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse humanwissenschaftlicher Forschung stellt sich nicht automatisch über bestimmte Verfahren her; sie muss im Einzelfall schrittweise begründet werden. (Argumentative Verallgemeinerung, Induktion (Schlussfolgerungen, vom Allgemeinen zum Besonderen), Regelbegriff (Mensch funktioniert nicht nach Gesetzen, eher nach Regeln), Quantifizierbarkeit)

### Untersuchungsansätze

- Einzelfallanalyse
- Dokumentenanalyse
- Handlungsforschung
- Feldforschung will ihren Gegenstand in möglichst natürlichem Kontext untersuchen, um Verzerrungen durch Eingriff der Untersuchungsmethoden bzw. durch wirklichkeitsfremde Aussenperspektive zu vermeiden. Das Feld muss dem Forscher zugänglich sein, es sollte im Feld eine Funktion geben, die der Forscher einnehmen kann, ohne die ablaufenden Prozesse völlig durcheinander zu bringen, er muss geschult sein, denn er muss gleichzeitig am ablaufenden Prozess Anteil nehmen und kritische Distanz entwickeln, das Vorhaben muss ethisch gerechtfertigt sein.
- Qualitatives Experiment
- Qualitative Evaluationsforschung

Prinzipiell geht es um die **Erhebungstechniken**, die der Materialsammlung dienen, **Aufbereitungstechniken**, die der Sicherung und Strukturierung des Materials dienen und **Auswertungstechniken**, die eine Materialanalyse vornehmen.

## Erhebungsverfahren

<b>Offenes</b> (vs. geschlossenes Interview)	Bezieht sich auf die Freiheitsgrade der <b>Befragten</b>	Er kann frei antworten, ohne Antwortvorgaben, kann das formulieren, was ihm in Bezug auf das Thema bedeutsam ist
<b>Unstrukturiertes</b> (vs. strukturiertes) bzw. <b>unstandardisiertes</b> (vs. standardisiertes) Interview	Bezieht sich auf die Freiheitsgrade des <b>Interviewers</b>	Er hat keinen starren Fragenkatalog, er kann Fragen und Thema je nach Interviewsituation frei formulieren
<b>Qualitatives</b> (vs. quantitatives) Interview	Bezieht sich auf die <b>Auswertung</b> des Interviewmaterials	Die Auswertung geschieht mit qualitativ-interpretativen Techniken

- **Problemzentriertes Interview** (offene, halbstrukturierte Befragung, man lässt den Befragten möglichst frei zu Worte kommen, um einem offenen Gespräch nahe zu kommen. Inhaltlich ist es aber zentriert auf eine oder mehrere bestimmte Fragestellungen, die der Interviewer einführt, auf die er auch immer wieder zurückkommt. Im Vordergrund steht der sprachliche Zugang, klare Fragen, aber keinen Antwortvorgaben und der Aufbau einer vertraulichen Atmosphäre)
- **Narratives Interview** (Freie Erzählung, kein systematisches Abfragen)
- **Gruppendiskussionen**
- **Teilnehmende Beobachtung** Erreichen von grösstmöglicher Nähe, man will die Innenperspektive der Alltagssituation erschliessen. Man darf kein Störfaktor sein, muss genau beobachten nach einem Leitfaden, trotzdem sollte die Situation frei sein.

### Aufbereitungstechniken

- Wahl der Darstellungsmittel
- Wörtliche Transkription
- Kommentierte Transkription
- Zusammenfassendes Protokoll – Keine Auflistung von Einzelheiten, es finden Verallgemeinerungen auf einer höheren Ebene statt, Auslassen, Reduktion durch Selektion und Bündelung.
- Selektives Protokoll
- Konstruktion deskriptiver Systeme

### Auswertungstechniken

- Gegenstandbezogene Theorienbildung
- Phänomenologische Analyse – Ansetzen bei der Perspektive des Einzelnen, bei den Bedeutungsstrukturen. Dann erfolgt eine Analyse mit dem Ziel, zum tiefsten Kern, zum Wesen, vorzustossen, nicht an der Oberfläche der Erscheinungen stehen zu bleiben.
- Sozialwissenschaftlich-hermeneutische Paraphrase
- Qualitative Inhaltsanalyse
- Objektive Hermeneutik
- Psychoanalytische Textinterpretation
- Typologische Analyse

# **Zur Qualität der Beziehungsdienstleistung in Institutionen für Menschen mit Behinderungen**

Erhebungen im Rahmen einer Dissertation an der Universität Siegen (DE)  
Teilnehmende Beobachtung und problemorientiertes Interview durchgeführt von  
Studierenden der HFHS Dornach am 27. Januar 2009

## **Institution**

Die Wohn- und Arbeitsgemeinschaft St. Michael bietet 10 erwachsenen Menschen mit geistiger Behinderung ein Zuhause mit integrierter Beschäftigung an. Zusätzlich stehen drei Beschäftigungsplätze für Externe zur Verfügung. Es werden die Werkbereiche Haushalt/Wäsche, Küche, Garten Landschaftspflege, Backstube und Holzwerkstatt angeboten.

Die Wohngemeinschaft hat 8 Einzelzimmer und 1 Doppelzimmer und ist begleitungs-mässig nicht weiter in Gruppen aufgegliedert.

Die kleine Institution liegt in Oberhofen oberhalb des Thunersees im Kanton Bern in ländlicher Umgebung mit fantastischer Aussicht. Bedingt durch die geografische Lage können keine rollstuhlbedürftigen und gehbehinderten Menschen aufgenommen werden.

**Name der Studierenden:** Madleina Widrig, Esther Steinmann

## **Teilnehmende Beobachtung,** Madleina Widrig

Ich hatte die Gelegenheit von 10.30 Uhr bis 12.00 Uhr in der Küche mitzuarbeiten. In der Küche arbeiten zwei Männer und bereiten das Mittagessen, welches aus einem währschaften Lammeintopf, Salat und Dessert besteht vor. Die Leitung der Küche übernimmt täglich eine andere Person des Begleiter/innen Teams.

Ich setze mich an den grossen Tisch in der Mitte der Küche und helfe beim Gemüse rüsten mit. Einer der begleiteten Mitarbeiter ist sehr interessiert daran, woher ich komme und wie das Kultur und Freizeitangebot im Sonnenhof aussieht. Während des Gespräches wird deutlich, dass dieser Mann sich durchaus vorstellen könnte die Institution zu wechseln. Dies, da er seit seiner Kindheit hier lebt und sich eine Veränderung willkommen wäre.

Der andere Mitarbeiter arbeitet still, hört dem Gespräch jedoch interessiert zu. Die Leiterin der Küche steht ein wenig unter Zeitdruck und hält den am Austausch interessierten mehrmals dazu an, weniger zu reden um konzentrierter zu arbeiten.

Die begleiteten Mitarbeiter erledigen verschiedene Arbeiten, so z.B. Salat waschen, Sauce herstellen, Geschirr spülen und Tischdecken sehr selbständig. Ich habe den Eindruck, dass sie sehr flexibel anfallende Aufgaben übernehmen können, jedoch beide in sehr unterschiedlichen Tempos. Die Menüplanung wird nicht von den begleiteten Mitarbeitern gemacht.

Die Arbeitsstimmung in der Küche erlebe ich als familiär, was sicher mit der Grösse des Heimes zu tun hat. Der Umgangston wirkt auf mich klar und trotz Zeitdruck partnerschaftlich.

Die Küche ist sehr angenehm, da sie grosszügig Raum zum arbeiten und sich verweilen anbietet. Zudem ist sie hell, schlicht und zweckmässig eingerichtet.

## **Teilnehmende Beobachtung, Esther Steinmann**

Ich habe zwei Personen bei der Arbeit im Garten begleitet. Im steilen Gelände haben wir Holzbürden vor die hauseigene Backstube getragen. Dieses Holz wird dann dazu verwendet, den Backofen anzuheizen. Bei der Arbeit geraten wir trotz kühlen Aussentemperaturen nach kurzer Zeit recht ins Schwitzen. Einer der Bewohner spricht nicht, kann sich jedoch mit Hilfe der gestützten Kommunikation mitteilen. Er wirkt sehr zufrieden auf mich bei der Arbeit und strahlt mich immer wieder an. Mit dem andern Mann, welcher extern lebt, habe ich mich über Gartenarbeit ausgetauscht und den Eindruck erhalten, dass er es mag, draussen in der Natur zu arbeiten. Besonders freut er sich auf die Aussaatzeit, wo er dann auch die jungen Pflanzen selbständig im dazugehörigen Treibhaus pikiert. Zum Garten gehören auch Obstbäume und viele Hecken, von welchen vorwiegend das Brennholz für die Bäckerei stammt. Die beiden Männer waren sehr selbständig in ihrer Arbeit und liessen sich auch nicht davon beirren, als der Heimleiter, welcher sie normaler Weise dabei begleitet, plötzlich notfallmässig weg musste.

## **Mittagessen**

Die Gruppe ist während des Mittagessens aufgeteilt. Dies trägt zu einer ruhigen, familiären Atmosphäre bei. Die Platzwahl am Tisch kann täglich neu getroffen werden. Die Stimmung am Tisch war entspannt und es kamen vereinzelt Gespräche auf. Die Mahlzeit wurde mit einem gemeinsamen Spruch begonnen, jedoch individuell beendet. Den Umgangston der Mitarbeiter gegenüber den Bewohnern haben wir sehr unterschiedlich erlebt, von sehr bestimmt und gestresst, bis ruhig und kollegial.

Das Haus ist einfach und zweckmässig eingerichtet und für unser Empfinden etwas karg und unbelebt. Die Zimmer wirkten auf uns nicht sehr individuell in der Gestaltung.

## **Problemorientiertes Interview**

Für das Interview wurde uns das Schulzimmer des Werkstattgebäudes zur Verfügung gestellt.

Wir führten das Gespräch mit vier Männern, alle im Alter zwischen 35 und 40 Jahren. Drei davon leben schon seit über zwanzig Jahren im St. Michael und haben hier auch ihre Schulzeit verbracht, einer der Männer hat hier seine Arbeitsstelle im Garten.

Ein Interviewpartner kann sich nicht verbal äussern. Er brachte sein Piktogramm-Heft mit, konnte jedoch im Zusammenhang mit den gestellten Fragen, keinen Gebrauch davon machen.

Am Interview nehmen keine Mitarbeiter des St. Michaels teil. Das Interview dauert eineinhalb Stunden.

## **Auswertung des Interviews**

### **Wohnen**

Wir gewinnen den Eindruck, dass die Interviewpartner grundsätzlich sehr zufrieden mit ihrer gegenwärtigen Wohnsituation sind.

Trotz Zufriedenheit äussern zwei Bewohner, dass sie manchmal den Wunsch nach Veränderung spüren würden. Einer dieser Männer träumt davon, selbständig mit seiner Freundin zusammen zu leben und im Sonnenhof als Koch zu arbeiten. Die Veränderung wird jedoch nicht auf Grund von Unzufriedenheit gewünscht, sondern eher aus dem Wunsch nach etwas Neuem.

Das Paar lebt in benachbarten Einzelzimmern. Einer der Interviewten Männer lebt gemeinsam mit einem Kollegen in einem Doppelzimmer.

Es scheint uns, dass die Einrichtung ihres eigenen Zimmers sie nicht wirklich

interessiert. Sie scheinen damit zufrieden, wenn die Gestaltung des Raumes von andern erledigt wird.

### **Arbeit**

Es besteht für jeden Bewohner ein Wochenplan mit Arbeitseinsatz, Therapien und freiem Nachmittag. Die Teilnehmenden arbeiten in der Küche, Garten, Backstube und einer hilft beim Milchholen mit dem Auto. Gerne würde er öfters mit dem Auto wegfahren und Einkäufe tätigen im Dorf. Die Arbeit in Garten und Küche wird als äusserst zufrieden stellend und erfüllend erlebt. Daran möchte keiner der Männer etwas verändern. Sie schätzen ihre Selbstständigkeit und ihr Wissen in ihren Aufgabenbereichen. Eingebracht wurde noch, dass es gewünscht wird, öfters zu reiten.

### **Freizeit**

Bei der Frage nach den Freizeitunternehmungen der Interviewpartner, trafen wir auf ein breites Spektrum von verschiedenen Interessen.

Die Abende und Wochenenden werden zuhause, wie auch auswärts verbracht. Die Pflege sozialer Kontakte, der Besuch einer Weiterbildungsveranstaltung, sowie das sich zuhause mit einem Hobby beschäftigen, wurden dabei genannt. Das Einkaufen im Dorf wird von einer Person sehr geschätzt, auch das daran anschliessende, gemütliche Kaffeetrinken. Einer der Männer ist sehr oft alleine wandernd unterwegs. Auf das Thema Reisen äussern zwei der Befragten ihren Wunsch, eine Reise zu machen. Beide haben konkrete Reiseziele, welche sie aber bis anhin nicht umsetzen konnten. Als positiv erlebtes Ferienerlebnis, wurde das vom Heim aus organisierte Skilager erwähnt.

Als Hobby pflegen drei der Befragten künstlerische Tätigkeiten wie Musik machen, Theater spielen und Eurythmie. Zwei der Männer üben in ihrer Freizeit eine Sportart aus. Einen Teil der Freizeitangebote finden im Heim statt, andere in den umliegenden Gemeinden.

### **Beziehungen**

Auf die Frage nach einem Freund oder einer Freundin, äussert ein Mann, dass er eine Beziehung mit einer Frau, welche auch im Heim lebt, hat. Drei der Interviewpartner geben an, dass sie Freundschaften mit Wohnkollegen oder -kolleginnen pflegen. Einer dieser Gruppe unternimmt viel mit dem Kollegen in seiner Freizeit.

Ein Mann, welcher sich nicht verbal äussern kann, zeigt bei dieser Frage auf das Foto seines Bruders.

Bei der nächsten Frage, in welcher wir uns nach wichtigen Personen der Befragten erkundigen, zeigt der gleiche Mann wieder auf das Foto. Ein Mann pflegt einen engen Kontakt zu seiner Schwägerin und zu seinem Patenkind. Im Vergleich zum Thema Freizeitgestaltung, scheint das Thema Beziehung schwieriger zu beantworten zu sein.

Auf die Frage, ob sie ihre Anliegen bei den Mitarbeitern anbringen könnten, antworten nur zwei Personen. Eine Person äussert, dass er am jährlichen Standortgespräch seine Anliegen anbringen könne. Die andere Person hat jede zweite Woche ein Gespräch mit ihrem Werkstattleiter, in welchem er Themen ansprechen könne, welche ihn beschäftigen. Er äussert sein Bedürfnis nach mehr Gesprächen mit den leitenden Mitarbeitern des Sankt Michael Heims. Als wichtig beschreibt er auch seine Gesprächstherapie, welche alle zwei Wochen ausserhalb des Heimes stattfindet.

## **Fazit**

Uns ist besonders aufgefallen, wie stark die Heimleitung in den Mittag eingebunden ist. Es findet auch eine intensive Grundlagenarbeit anhand von verschiedenen Büchern statt. Auch ist das Therapie- und Freizeitangebot sehr vielfältig und abwechslungsreich. Es gab Struktur, jedoch nicht zu eng und zuviel. Die Grösse des Heims ist wahrscheinlich von Vorteil für die Flexibilität der Alltags- und Lebensgestaltung der einzelnen Bewohner.

Wir haben den Eindruck, dass durch Theateraufführungen, den Brotverkauf und andere Aktivitäten das Heim gut in das Gemeindeleben Oberhofens eingebunden ist. Auch eine Aussenwohngruppe direkt im Dorf ist im Aufbau.

Fazit unter den Aspekten Wohlbefinden, Selbstbestimmung, Partizipation und Normalisierung:

Rund um das Thema Wohnen gewannen wir den Eindruck, dass das Wohlbefinden der Befragten physisch, sozial und psychisch gewährleistet ist. In der konkreten Situation des Mannes, welcher einen Arbeits- und Wohnortwechsel wünscht, sind seine Eltern gegen diesen Wechsel.

Die befragten Menschen befinden sich aktiv in einem ihnen angemessenen Arbeitsprozess und erleben sich dabei wertgeschätzt und können ihre Persönlichkeit entwickeln. Durch den Verkauf verschiedener, selbst hergestellter Produkte sind sie ins wirtschaftliche Leben integriert.

Bezüglich Freizeitgestaltung können die Interviewpartner viel Eigeninitiative und Gestaltung einbringen. Ebenso gewannen wir den Eindruck, dass das Heim durch Aktivitäten wie z.B. Theateraufführungen, stark mit dem Gemeindeleben Oberhofens verbunden ist.

Die Mitarbeiter des St. Michael Heims sind bemüht, auf die Anliegen und Bedürfnisse nach Austausch und Beziehung der von ihnen begleiteten Menschen einzugehen.



Dornach, den 22. März 2009

Liebe Kolleginnen und Kollegen

Vorerst möchte ich mich noch einmal bedanken für die Bereitschaft, dass die Studierenden der HFHS Dornach im Rahmen meines Promotionsprojektes die Möglichkeit hatten, Euch zu besuchen, Menschen mit Behinderungen im Alltag zu begleiten und zu interviewen. Die Rückmeldungen sind ausgesprochen positiv, die Studierenden waren begeistert und möchten auf diese Weise noch weitere Institutionen kennen lernen. So werde ich mir erlauben, auch diejenigen Institutionen, die noch keinen Besuch erhielten, anzufragen. Bezüglich der schriftlichen Auswertung der Besuche muss ich noch abklären, wieweit ich diese, da sie Teil meiner Arbeit sind, schon herausgeben darf. Ebenfalls sehr dankbar bin ich, dass alle Fragebogen ausgefüllt bei mir eingetroffen sind und ich mich nun an die Auswertung machen kann.

Nun komme ich unverschämterweise nochmals mit einem Anliegen. Um ein wirklich repräsentatives Bild zu bekommen, möchte ich neben den Mitarbeitenden, den Vorständen, den Auditoren und den begleiteten Menschen auch die Angehörigen befragen. Geplant ist, dass ich aus jeder Institution zwei Angehörige anschreibe und diese bitte, nicht nur individuell, sondern – soweit möglich – repräsentativ für alle Angehörigen, die Fragen zu beantworten. In der Beilage schicke ich Euch den Fragebogen.

Meine Bitte:

- **Könnt Ihr mir die Adressen von zwei Angehörigen (Eltern, Geschwister) von begleiteten Menschen melden, damit ich diesen den Fragebogen schicken kann?**

Ich denke, dass es wichtig wäre, dass die Menschen mit Behinderung, deren Angehörige wir befragen, schon mindestens drei Jahre in eurer Institution leben. Ein weiteres Anliegen meinerseits ist delikater: Ich möchte Euch bitten, mir nicht nur Menschen zu melden, die ausgesprochen positiv Eure Arbeit begleiten, sondern auch solche, die Fragen haben und kritisch sind. Natürlich bin ich mir bewusst, dass dies ein hoher Anspruch ist, aber ich denke, dass die Befragung dadurch repräsentativer wird. Mit meiner Arbeit komme ich gut voran; nicht ganz einfach ist der Umstand, dass ich nur in der Freizeit und in den Ferien daran arbeiten kann. Ich hoffe aber, dass ich in einem Jahr alles abschliessen und die Arbeit in Siegen einreichen kann. Für Rückfragen stehe ich gerne zur Verfügung, versichern kann ich Euch, dass die Bitte um die Adresse von Angehörigen meine letzte Anfrage um Mitarbeit Eurerseits ist. Mit bestem Dank für Euer Engagement und herzlichen Grüssen

Andreas Fischer

Beilage erwähnt



An Angehörige von Menschen  
mit einer Behinderung,  
die in einer Institution leben

Dornach, Anfang Juni 2009

## Fragebogen

Sehr geehrte Damen und Herren

Für meine Studienarbeit habe ich Ihre Adresse von der Leitung der Institution bekommen, in der Ihr Kind / ihr Bruder / ihre Schwester lebt. Zuerst aber möchte ich mich vorstellen und Ihnen dann meine Anliegen schildern.

Mein Name ist Andreas Fischer. Von Beruf bin ich Heilpädagoge mit über zwanzig Jahren praktischer Erfahrung in einem Sonderschulheim. Seit Sommer 2006 bin ich Leiter der Höheren Fachschule für anthroposophische Heilpädagogik, Sozialpädagogik und Sozialtherapie in Dornach.

Nun hat sich für mich die Möglichkeit ergeben, an der Universität in Siegen (DE) zu promovieren. Als Thema möchte ich – im Zusammenhang mit Institutionen für Menschen mit Behinderungen und Hilfebedarf – den Bereich der Qualitätsentwicklung unter dem speziellen Gesichtspunkt der Wirkung des Verfahrens „Wege zur Qualität“ untersuchen.

Die Doktorarbeit trägt den Titel „Zur Qualität der Beziehungsdienstleistung in Institutionen für Menschen mit Behinderungen“. Unter Beziehungsdienstleistung verstehe ich alle Aspekte der Zusammenarbeit mit den begleiteten Menschen in den Institutionen. Dabei sollen einerseits der Ansatz von „Wege zur Qualität“ dargestellt und – mittels mehrerer Fragebogen – Daten erhoben werden. Es geht hauptsächlich um die Grundlagen des Verfahrens, seine Wirkungen auf die Beziehungsdienstleistung, die Zusammenarbeit aller Beteiligten und den Prozess des Auditierens. Meine Annahme ist, dass sich durch die Umsetzung von „WzQ“ die Qualität der Beziehungsdienstleistung verbessert, obwohl das QM diesen Bereich kaum direkt berührt oder zu regeln versucht.

Dazu möchte ich im Rahmen meiner Arbeit auch Sie als Eltern/Angehörigen befragen. Ich möchte Sie bitten, die Fragen nicht nur aufgrund persönlicher Erfahrungen zu beantworten, sondern dass Sie versuchen mit Ihrer Einschätzung ein allgemeines Bild zu geben, wie Angehörige die Zusammenarbeit mit der Institution erleben (bitte keine Zwischenwertungen, wenn Sie sich für kein Feld entscheiden können, bitte leer lassen).

Für die Rücksendung des Fragebogens bin ich Ihnen sehr dankbar. Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt. Über die Ergebnisse der Umfrage werden wir Sie in geeigneter Form informieren.

Für Rückfragen stehe ich gerne zur Verfügung, am besten bin ich über Mail erreichbar [afischer@hfhs.ch](mailto:afischer@hfhs.ch) oder über Telefon (061 701 81 00 / HFHS Dornach)

Mit einem herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit  
und freundlichen Grüßen

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'A. Fischer'.

Andreas Fischer

Beilage: Fragebogen

## Zur Qualität der Beziehungsdienstleistung in Institutionen für Menschen mit Behinderungen

Erhebung im Rahmen einer Dissertation  
an der Universität Siegen (DE)

Die folgenden Fragen richten sich an Eltern/Angehörige, deren Kinder oder Geschwister in einer Institution betreut werden, die mit dem Verfahren „Wege zur Qualität“ arbeitet.

Mit den untenstehenden Fragen wird abgeklärt, in welcher Form und in welchem Ausmass die Angehörigen von den Institutionen miteinbezogen werden.

+2 = trifft völlig zu / +1 = trifft mehrheitlich zu / -1 = trifft eher nicht zu / -2 = trifft nicht zu

	+2	+1	-1	-2
1. Die Zusammenarbeit zwischen den Angehörigen der betreuten Menschen und der Institution erlebe ich als gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Angehörige werden in wichtige Fragen in Bezug auf die betreuten Menschen miteinbezogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Die Begleitung der betreuten Menschen in der Institution ist kompetent, engagiert und respektvoll	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Die Information der Angehörigen ist regelmässig und gut, sie erfolgt sowohl in mündlicher wie in schriftlicher Form	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Es gibt eine unabhängige Beschwerdestelle, an die sich Angehörige bei Bedarf wenden können	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Die Kommunikation zwischen Angehörigen und der Institution ist transparent geregelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Es bestehen Organe für die Mitarbeit von Angehörigen in der Institution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Wenn ja, die Zusammenarbeit in den Mitwirkungsorganen erlebe ich konstruktiv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bemerkungen:

Andreas Fischer

Heilpädagoge / Lehrer  
Supervisor



9038 Rehetobel

Oberstr. 16  
Tel. 071 - 877 25 92  
fischer.rehetobel@bluewin.ch

---

Dornach, Mitte August 2009

### Erhebung mit Fragebogen im Rahmen einer Promotion

Liebe Kolleginnen und Kollegen

Dieser Brief geht an gut zwanzig Auditoren, die in Zusammenarbeit mit der Confidentia in Institutionen, die mit „WzQ“ arbeiten, Audits durchführen. Der grosse Teil von Euch kennt mich, für die anderen doch noch kurz eine persönliche Vorstellung.

Mein Name ist Andreas Fischer, von Beruf bin ich schulischer Heilpädagoge mit über zwanzig Jahren praktischer Erfahrung. Auch habe ich eine Ausbildung als Auditor absolviert und einige Institutionen über mehrere Jahre als Auditor begleitet. Diese Aufgaben habe ich im Auftrag der „Confidentia“ wahrgenommen, gleichzeitig bin ich Mitglied der Zertifizierungsstelle. Seit Sommer 2006 bin ich Leiter der Höheren Fachschule für anthroposophische Heilpädagogik, Sozialpädagogik und Sozialtherapie in Dornach; aus diesem Grunde habe ich mich aus der Arbeit als Auditor zurückgezogen.

Nun hat sich für mich die Möglichkeit ergeben, an der Universität in Siegen (DE) zu promovieren und ich habe dafür ein spezielles Thema gewählt. Im Zusammenhang mit Institutionen für Menschen mit Behinderungen und Hilfebedarf möchte ich den Bereich der Qualitätsentwicklung unter dem speziellen Gesichtspunkt der Wirkung von „WzQ“ untersuchen.

Die Promotionsarbeit trägt den provisorischen Titel „Zur Qualität der Beziehungsdienstleistung in Institutionen für Menschen mit Behinderungen“. Dabei sollen einerseits der Ansatz von „Wege zur Qualität“ dargestellt und andererseits – mittels mehrerer Fragebogen – Daten erhoben werden. Hauptsächlich geht es um die Grundlagen des Verfahrens, seine Wirkungen auf die Beziehungsdienstleistung, die Zusammenarbeit aller Beteiligten und den Prozess des Auditierens. Ich bin mir bewusst, dass „WzQ“ hauptsächlich die Organisation im Focus hat, gehe jedoch davon aus, dass eine gute Zusammenarbeit sich auf die Qualität der Beziehungsdienstleistung auswirkt. Meine Annahme ist, dass sich durch die Umsetzung von „WzQ“ die Qualität der Beziehungsdienstleistung verbessert, obwohl das QM diesen Bereich kaum direkt berührt oder zu regeln versucht.

Insgesamt habe ich Daten von 26 Institutionen (vgl. Liste) erhoben in Bezug auf „WzQ“, Audits und BSV-Bedingungen, ebenfalls befragt habe ich die Rechtsträger. In die Befragungen miteinbezogen wurden auch Angehörige und Betroffene. Die bereits erfolgten Auswertungen zeigen, dass ich mit meiner Annahme nicht schlecht liege. Als Letztes möchte ich nun Euch als Auditoren befragen und Euch bitten, den beiliegenden Fragebogen auszufüllen und mir bis Anfang September zu retournieren, per Post oder eingescannt an [afischer@hfhs.ch](mailto:afischer@hfhs.ch)

Wichtig für mich ist, dass Ihr den Fragebogen nur in Bezug auf die in der Liste aufgeführten Einrichtungen ausfüllt. Für Rückfragen stehe ich selbstverständlich zur Verfügung, über das Ergebnis der Umfrage werdet Ihr in geeigneter Form informiert. Der Versand und die Befragung erfolgt in Absprache mit Dr. Robert Zuegg von der Confidentia.

Für Eure Mitarbeit ganz herzlichen Dank und ebensolche Grüsse

Andreas Fischer

Beilagen

- Fragebogen
- Liste der Institutionen
- Antwortcouvert

## Zur Qualität der Beziehungsdienstleistung in Institutionen für Menschen mit Behinderungen

Erhebung im Rahmen einer Dissertation an der  
Universität Siegen (DE)

Die folgenden Fragen richten sich an Auditoren, die über eine mindestens dreijährige Praxis verfügen und Erfahrungen in mindestens zwei verschiedenen Institutionen gesammelt haben.

Es geht dabei insbesondere um den Miteinbezug der betreuten Menschen und ihrer Angehörigen. Geben sie aufgrund ihrer Erfahrungen eine Einschätzung auf die folgenden Fragen:

+2 = trifft völlig zu / +1 = trifft mehrheitlich zu / -1 = trifft manchmal zu / -2 = trifft nicht zu

	+2	+1	-1	-2
1. In den von mir durchgeführten oder begleiteten Audits in den Institutionen wurden die Menschen mit einer Behinderung regelmässig und adäquat miteinbezogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Dabei habe ich Folgendes festgestellt:</b>				
2. Die Bedürfnisse der betreuten Menschen werden ernst genommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Folgende Tatsachen sprechen dafür: (Bitte Zutreffendes ankreuzen) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Es existieren Organe oder Instrumente in der Einrichtung, wo die Betreuten ihre Bedürfnisse artikulieren können</li> <li>○ Die artikulierten Bedürfnisse können zu Veränderungen in der Institution führen</li> <li>○ Die betreuten Menschen haben individuell eingerichtete Zimmer und können sich bei Bedarf zurückziehen</li> <li>○ Die betreuten Menschen haben die Möglichkeit, Beziehungen zu gestalten und auch zu leben</li> <li>○ Weitere:</li> </ul>				
3. Die Selbstbestimmung der Betreuten wird von den Mitarbeitenden unterstützt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Folgende Tatsachen sprechen dafür: (Bitte Zutreffendes ankreuzen) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mitarbeitende bieten bei Entscheidungen Betreuten adäquate Wahlmöglichkeiten</li> <li>○ Den Mitarbeitenden ist das Ermöglichen von Selbstbestimmung ein Anliegen</li> <li>○ Die Förderung von Kompetenzen bei betreuten Menschen ist für die Mitarbeitenden sehr wichtig</li> <li>○ Mitarbeitende ermöglichen die Übernahme von Verantwortung durch Betreute</li> <li>○ Weitere:</li> </ul>				

+2 = trifft völlig zu / +1 = trifft mehrheitlich zu /  
-1 = trifft manchmal zu / -2 = trifft nicht zu

**+2 +1 -1 -2**

4. Die Institution bemüht sich, das gesellschaftliche Ansehen von Menschen mit einer Behinderung zu fördern

Folgende Tatsachen sprechen dafür:

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Der öffentliche Auftritt der Institution ist professionell
- Die Institution vermittelt ein entwicklungsorientiertes Bild von Menschen mit einer Behinderung
- Die Institution engagiert sich auch in gesellschaftlichen Fragen, ist Mitglied in Verbänden und Organisationen, die sich für die Rechte von Menschen mit Behinderung einsetzen
- Es gibt auch Anlässe (Theater, Konzerte, Bazare usw.) bei denen die betreuten Menschen aktiv mitwirken
- Weitere:

5. Die Angebote der Institution sind dem Alter und der Kultur der Betreuten angemessen

Folgende Tatsachen sprechen dafür:

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Die Begleitung der Menschen ist entwicklungsorientiert
- Die Angebote der Institution im Bereich Arbeit und Beschäftigung sind sinnvoll, vielfältig und individuell
- Das Angebot der Institution im Bereich Wohnen ermöglicht Privatheit, aber auch sozialen Austausch
- Im Bereich Bildung sind die Angebote altersadäquat und
- Weitere:

6. Die Integration der Betreuten in die Gesellschaft wird unterstützt und ermöglicht

Folgende Tatsachen sprechen dafür:

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Die Betreuten können in der Freizeit auch Angebote ausserhalb der Institution wahrnehmen
- Es bestehen Beziehungen der Institution zum Umfeld (Dorf, Quartier usw.)
- Die Betreuten haben die Möglichkeit zum Treffen mit Menschen auch ausserhalb der Institution
- Die Betreuten werden darin bestärkt, öffentliche Angebote eigenverantwortlich wahrzunehmen (Reisen, Ferien usw.)
- Weiter:

7. Die Beziehungsgestaltung findet auf partnerschaftlicher Ebene und mit Respekt statt

Folgende Tatsachen sprechen dafür:

(Bitte Zutreffendes ankreuzen)

- Bei Standortgesprächen sind die Betreuten mit anwesend

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Der Umgang mit den betreuten Menschen in der Institution ist von Respekt und Achtung geprägt</li> <li>○ Der besonderen Verletzlichkeit der betreuten Menschen wird Beachtung geschenkt</li> <li>○ Den Menschen mit Behinderung begegnen die Mitarbeitenden wertschätzend</li> <li>○ Weitere:</li> </ul>					
+2 = trifft völlig zu / +1 = trifft mehrheitlich zu / -1 = trifft manchmal zu / -2 = trifft nicht zu		<b>+2</b>	<b>+1</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>
8.	Bei den von mir durchgeführten Audits wurden die Angehörigen regelmässig miteinbezogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Dabei habe ich Folgendes festgestellt:</b>					
9.	Die Anliegen der Angehörigen werden ernst genommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Folgende Tatsachen sprechen dafür: (Bitte Zutreffendes ankreuzen) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Angehörige werden in wichtige Fragen in Bezug auf die betreuten Menschen miteinbezogen</li> <li>○ Die Kontaktpersonen der Institution sind den Angehörigen bekannt</li> <li>○ Die Kommunikation zwischen Angehörigen und der Institution ist transparent geregelt</li> <li>○ Die Information der Angehörigen ist regelmässig und gut</li> <li>○ Die Information erfolgt sowohl in mündlicher wie in schriftlicher Form</li> <li>○ Es bestehen Organe für die Mitarbeit von Angehörigen</li> <li>○ Die Zusammenarbeit zwischen Angehörigen und der Institution ist vertrauensvoll</li> <li>○ Es gibt eine unabhängige Beschwerdestelle, an die sich Angehörige bei Bedarf wenden können</li> <li>○ Weitere:</li> </ul>					
10.	Aufgrund meiner Erfahrungen gehe ich davon aus, dass das Verfahren „Wege zur Qualität“ in den von mir begleiteten Institutionen zu einer Verbesserung der fachlichen Arbeit in Bezug auf die betreuten Menschen aber auch ihres Umfeldes geführt hat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Was haben Sie in Bezug auf die Begleitung der betreuten Menschen und den Umgang mit den Angehörigen als besonders positiv oder negativ wahrgenommen

Positiv:
Negativ:



---

Dornach, Mitte November 2009

## Umfrage

Sehr geehrte Damen und Herren

Sie sind in Ihrem Leben auf Unterstützung angewiesen und leben aus diesem Grunde in einer sozialtherapeutischen Institution. Dort werden sie im Alltag begleitet von Mitarbeitenden. Sie können sich hauptsächlich oder nur über gestützte Kommunikation ausdrücken.

Gerne würde ich Ihnen im Rahmen einer grösseren schriftlichen Arbeit einige Fragen stellen und wäre sehr froh, wenn Sie mir diese offen beantworten würden. Ich möchte herausfinden, ob es Ihnen in der Institution wohl ist und ob Sie die Begleitung und Betreuung erhalten, die für Sie stimmig ist.

- **Werden Sie mit Ihren Anliegen, Wünschen und Bedürfnissen von den Mitarbeitenden der Institution ernst genommen und fühlen sie sich als eigenständige Persönlichkeit respektiert?**
- **Schätzen Sie das Zusammenleben mit anderen Menschen und haben Sie genügend Möglichkeiten, sich auch zurückzuziehen und alleine zu sein?**
- **Entspricht ihr Arbeitsplatz ihren Bedürfnissen und befriedigt sie ihre Arbeit?**
- **Haben Sie Freunde und die Möglichkeit, Ihre Beziehungen innerhalb und ausserhalb der Institution auch zu pflegen?**

Ich möchte Euch ganz herzlich für Eure Bereitschaft, die Fragen zu beantworten, danken.

Mit freundlichen Grüssen

Andreas Fischer

**Auswertung Umfrage FC**

## Brief an Betroffene

„Sie sind in Ihrem Leben auf Unterstützung angewiesen und leben aus diesem Grunde in einer sozialtherapeutischen Institution. Dort werden sie im Alltag begleitet von Mitarbeitenden. Sie können sich hauptsächlich oder nur über gestützte Kommunikation ausdrücken. Gerne würde ich Ihnen im Rahmen einer grösseren schriftlichen Arbeit einige Fragen stellen und wäre sehr froh, wenn Sie mir diese offen beantworten würden. Ich möchte herausfinden, ob es Ihnen in der Institution wohl ist und ob Sie die Begleitung und Betreuung erhalten, die für Sie stimmig ist.

1. **Werden Sie mit Ihren Anliegen, Wünschen und Bedürfnissen von den Mitarbeitenden der Institution ernst genommen und fühlen sie sich als eigenständige Persönlichkeit respektiert?**
2. **Schätzen Sie das Zusammenleben mit anderen Menschen und haben Sie genügend Möglichkeiten, sich auch zurückzuziehen und alleine zu sein?**
3. **Entspricht ihr Arbeitsplatz ihren Bedürfnissen und befriedigt sie ihre Arbeit?**
4. **Haben Sie Freunde und die Möglichkeit, Ihre Beziehungen innerhalb und ausserhalb der Institution auch zu pflegen?**

Ich möchte Euch ganz herzlich für Eure Bereitschaft, die Fragen zu beantworten, danken.“

**Institution 1**

- 1) Ja – Allgemein – lachen – besonders **arbeite** ich gerne, aber bemängle alte Ideen der Gemeinschaft.
- 2) Ja, es bereichert (Thema Zusammenleben und Gruppe). Ja, es genügt (Thema Zurückziehen, alleine sein)
- 3) Gerne arbeite ich in der Küche
- 4) Nein (Freunde?). Ich bin gerne bei den Menschen

Ich glaube FC gehört im Alltag dazu.

\*\*\*

- 1) Ich habe ja eine gute Betreuung. Ich fühle mich ernst genommen, seit ich mich gestützt mitteilen kann. Vorher war ich ein Taugenichts. Jetzt bin ich Niki in Person.
- 2) Ich habe keine andere Form zur Auswahl. Ich will mich nur auf die Ofenbank zurückziehen und bin nicht gern allein.
- 3) Ich habe Abwechslung in der Arbeit und ich arbeite gerne. Wenn ich aber wählen könnte, würde ich lieber auf der Ofenbank bleiben.
- 4) Nein, ich habe keinen Freund wie es bei euch ist. Beziehungen lebe ich anders.

\*\*\*

- 1) Es ist schwierig, ich kann meine Wünsche nicht leben. Ich lebe in einem Spannungsfeld, um das sich die Mitarbeiter sehr bemühen.
- 2) Ich kann und will mich oft zurückziehen. Das Zusammenleben muss halt sein.
- 3) Ich arbeite gerne im Wald und kann sagen, wenn ich nicht mehr möchte.
- 4) Ich möchte gerne sein wie die andern. Als Autist ist das nicht möglich, auch eine Freundschaft nicht.

## **Institution 2**

- 1) Findest du, dass die Betreuer auf deine Anliegen und Wünsche eingehen? FINDE ICH MANCHMAL. Meinst Du, dass sie dich als eigenständige Person respektieren? HAT EIN PROBLEM, NICHT ALLE FINDEN MICH RICHTIG.
- 2) Lebst du gerne mit deinen Kollegen zusammen? SICHER NICHT MIT DEN BLÖDEN. Hast du genügend Möglichkeiten, dich zurück zu ziehen und alleine zu sein, wenn du das möchtest? JA, GENUG.
- 3) Findest du es richtig, dass du in der Lingerie arbeitest? HAT SICH GEBESSERT MIT DER NEUEN MANGEL. Machst du eine Arbeit gerne? KANN ICH SEGENREICH ARBEITEN.
- 4) Hast du hier im Heim und auch ausserhalb des Heimes Freunde? FREUNDSCHAFT IST MIR FREIHEIT MIT DEN KOLLEGEN. Findest du, dass du genügend Gelegenheit hast, um deine Freundschaften zu pflegen? HAT NICHT GENUG KLEINE PAUSEN FÜR ZUSAMMEN KAFFEE TRINKEN.

Willst du deine Antworten so abgeben, oder willst du noch etwas ergänzen?  
VERBUNDEN BIN ICH MIT FREUNDIN CLAUDIA.

\*\*\*

- 1) Findest du, dass deine Anliegen, Wünsche und Bedürfnisse von den Mitarbeitenden des Heims ernst genommen werden? KANN ICH SAGEN, JA, WENN ICH LIEB BIN. Findest du, dass deine Betreuer dich als Persönlichkeit ernst nehmen? KANN ICH SAGEN, WENN ICH GEDULD ÜBE.
- 2) Lebst du gerne mit anderen Menschen zusammen? DAS GUT GUT, NUR DER PATRICK HAT MICH NICHT GERN. Hast du genügend Möglichkeiten, dich zurück zu ziehen und alleine zu sein? ICH FINDE ALLEIN SEIN NICHT FREUIG.
- 3) Arbeitest du gerne im Dachatelier? BIN GERN IM DACH MIT DER WEBEREI ARBEIT. Macht deine Arbeit dich zufrieden? IMMER IST EIN NEUER STOFF WEBEN GUT.

4) Hast du Freunde? ICH HATTE EINE, BRIGITTE, ABER DIE IST FORT . HAT MIR EINE SORGE GEBRACHT EINFACH WEG. Hast du jetzt neue Freunde? BIN UNVERDORBEN. Heisst das, dass du jetzt keine Freunde hast? KEINE. Hast du ausserhalb des Heims Freunde? HAT EIN HERR SP. DAS IST DER BRUDER, IST KEIN FREUND. Findest du, dass du den Kontakt zu deinen Kollegen im heim genügend pflegen kannst? NUR BEIM ESSEN UND DANN SELTEN, WEIL ICH AM FALSCHEN TISCH SITZEN MUSS.

\*\*\*

- 1) ICH HABE NICHTS ZUM BEKLAGEN. NUR MANCHMAL STRESSEN SIE MICH, WENN ICH ZEIT BRAUCHE UND ICH MUSS PRESSIEREN. ICH BIN ZUFRIEDEN, WENN SIE MICH IN RUHE LASSEN.
- 2) ICH BIN LIEBER ENTFERNT VON DEN LEUTEN. ZWEI METER WEG. ICH KANN WEG, WENN ICH WILL.
- 3) MEINE ARBEIT IST NICHT ZU KAUFEN. MEINE ARBEIT IST DENKEN.
- 4) ICH BIN MEIN FREUND. ICH HABE NUR MICH ALS FREUND.

\*\*\*

- 1) Findest du, dass deine Wünsche von den Mitarbeitenden hier im Heim ernst genommen werden? JA DER SIRUP KLAPPT.
- 2) Wohnst du gerne mit anderen Menschen zusammen? HEUTE GUT.
- 3) ---
- 4) Hast du Freunde im Heim? DER HUND UND TOBIAS. Hast du auch Freunde ausserhalb des Heims? MUTTER HAT ICH NICHT.

Gibt es dinge, die dir hier im Heim fehlen? HET GERN VERLOREN EIER. Was ist das? EIN EI VERLOREN GEKOCHT. Ich weiss nicht, ob es auf der Wohngruppe jemand gibt, der das koche kann. GIBT, ERWIN. Soll ich ihm das sagen? JA, ISST GERN KUCHEN UND EI.

\*\*\*

- 1) Werden deine Anliegen, Wünsche und Bedürfnisse von den Mitarbeitenden hier im Heim ernst genommen? VON DEN MEISTEN, WENN ICH SIE SAGEN KANN. ICH KANN NICHT SO GUT REDEN, DANN MÜSSEN DIE RÄTELN. NICHT ALLE RÄTLEN RICHTIG GUT. Fühlst du dich als eigenständige Persönlichkeit respektiert? NICHT SO FEST, ICH KANN DARUM WEINEN.
- 2) Lebst du gerne mit anderen Menschen zusammen? JA DAS IST VIEL GUT. NICHT SO LAHM IST ES. IMMER IST VIEL LOS. Findest du, dass du dich genug zurückziehen kannst, wenn du allein sein willst? JA, ICH GEHE DANN IN MEIN ZIMMER, ABER ICH BIN LIEBER BEI DEN LEUTEN.
- 3) Findest du, dass du am richtigen Arbeitsplatz bist? JA, DORT BIN ICH GERN. ICH KANN RICHTIGE KERZEN MACHEN. SIE SIND SCHÖN. IM SOMMER IST DER GARTEN EINE GUTE ARBEIT.

- 4) Hast du Freunde im Heim? ICH HABE FREUNDE. FREUNDE SIND FAST ALLE. Hast du genügend Möglichkeiten, mit deinen Freunden zusammen zu sein? ICH BIN DEN GANZEN TAG MIT MEINEN FREUNDEN. Hast du auch Freunde ausserhalb des Heims? JA, ICH GLAUBE MARGRIT IST EINE FREUNDIN. Siehst du sie genug oft? KÖNNTE MEHR SEIN, SIE IST WEIT WEG.

### **Institution 3**

- 1) Eigenständige Persönlichkeit kann man nicht sagen ich fühle mich aber im Moment recht gut in meiner Hülle. Ich lebe schon recht lange auf Diamant und es hängt doch sehr auch damit zusammen wie Mitarbeiter geschult sind um mich zu verstehen.
- 2) In der Seehalde bin ich immer wieder auf sehr engagierte Menschen gestossen. Ich bin sehr gerne mit Menschen zusammen es hat aber auch schon Zeiten gegeben an denen es anders war.
- 3) Ich habe meinen Arbeitsplatz vor kurzem gewechselt und ich bin sehr wohl in meiner Gruppe.
- 4) Ich bin angewiesen auf ständige Betreuung und dankbar um einen guten Halt innerhalb der Institution.

### **Institution 4**

Fangen wir an mit der Beantwortung?

JA ICH FINDE SEHR INTERESSANT.

ICH HABE WIEDER FREUDE MIT LEBEN ZIEMLICH SCHWIERIG OHNE ARBEIT UND ICH HABE JETZT ARBEIT ICH ZIEHE KERZEN. ICH LIEBE MIT FC REDEN UND ICH HABE ZIMMER FÜR MICH UND ICH HABE DIE MITARBEITER GERN. JA ICH BIN ERNST GENOMMEN UND ICH KOMME GERNE ZU DIR UND ICH KANN MIT DIR BRIEFE MACHEN. ICH LIEBE KONZERTE SEHR UND ICH BIN GERNE IM KARLKÖNIGSHAUS.

Hast du noch mehr zu den Fragen überlegt?

Eine Frage lautet: haben sie Freunde und die Möglichkeit ihre Beziehungen innerhalb und ausserhalb zu pflegen?

ICH HABE KEINE FREUNDE ICH BIN ALLEIN S. HABE ICH GERN UND DICH UND G. UND ICH BIN ZUFRIEDEN. ICH MÖCHTE MIT DIR EINE MANDARINE ESSEN. ICH HABE MIT DIR SEHR GUT UND DU BIST NICHT MEINE FREUNDIN UND S. HAT U. TRAUER ICH BIN ALLEIN. UND DU HAST G. ZIEMLICH SCHON LANGE . DU BIST SEHR EHRlich MIT MIR UND DU HAST MICH GERN.

Escalera formuliert es folgendermassen" je eingeschränkter die Möglichkeiten eines Menschen sind, desto mehr ist er darauf angewiesen, dass sein Begleiter auch sein Freund ist"

JA UND ICH BIN SEHR EINGESCHRÄNKT MIT LEBEN. UND ICH BIN TROTZDEM ZUFRIEDEN. ICH LIEBE JAKLIN UND JAKLIN LIEBT HEINZ.

Werden Anliegen Wünsche und Bedürfnisse wahrgenommen, wie ist es mit dem respektiert sein der **eigenständigen** Persönlichkeit?

ICH BIN SEHR RESPEKTIERT VON MITARBEITER. DU BIST DA SEHR AUCH MIT FC BETEILIGT UND ELKE UND ALHEIDIS AUCH.

Wie ist es mit dem Zusammenleben, in der Gemeinschaft sein und mit sich alleine sein?

ICH BIN LUSTIG MIT MENSCHEN LIEBER NICHT ALLEIN.

Arbeit und Arbeitsplatz

ICH LIEBE ARBEITEN UND ICH MÖCHTE MIT ALLEN WEITERARBEITEN IN HOLZWERKSTATT.

Haben sie Freunde und können sie Beziehungen Pflegen innerhalb und ausserhalb der Institution?

ICH MÖCHTE EINE FREUNDIN. ICH HABE GERNE AUCH LUSTIGE MENSCHEN. DU HILFST BRIEFE SCHREIBEN.

\*\*\*

zu 1.

ICH ERLEBE MICH MEHR ALS MENSCH SEIT ICH MIT FC KOMMUNIZIEREN KANN. ICH BIN SEHR VIEL MEHR WAHNGENOMMEN. UND ICH MEINE ICH KANN NIE SELBSTÄNDIG LEBEN ABER ICH BIN MIT MEINEM LEBEN MEHR ZUFRIEDEN WEIL DIE MENSCHEN MEINE EIGENSTÄNDIGE PERSÖNLICHKEIT JETZT ERLEBEN WENN SIE MIT MIR KOMMUNIZIEREN KÖNNEN. ICH FREUE MICH SEHR DASS ICH JETZT EINE EIGENE STIMME HABE MIT MEINEN STÜTZERINNEN ZUSAMMEN. ICH HÖRE AUF.

zu 2.

ICH BIN SEHR DANKBAR DASS ICH MIT VERSCHIEDENEN MENSCHEN ZUSAMMENLEBEN KANN. ICH MÖCHTE NICHT NUR MIT MENSCHEN DIE NICHT REDEN KÖNNEN LEBEN. ICH HÖRE GERNE ZU WENN ES INTERESSANTE GESPRÄCHE GIBT. ICH BIN FROH DASS IN MEINEM HAUS DIE MITARBEITENDEN AUCH ZU HAUSE SIND. ICH LIEBE GESPRÄCHE MIT MEINEN BETREUERINNEN UND ICH BIN MIT VIELEN MENSCHEN IM KONTAKT. ICH HABE ES MANCHMAL SCHWER WENN ANDERE BETREUTE MENSCHEN AUCH VIEL AUFMERKSAMKEIT BRAUCHEN. DANN BIN ICH SEHR ALLEIN UND ICH BEKOMME VIEL DRUCK IN MIR. ICH LIEBE ES EINEN KLAREN TAGESABLAUF ZU HABEN UND ICH BRAUCHE VIEL RUHE ZUM MICH ERHOLEN. ICH PUZZLE SEHR GERNE UND ICH STRICKE UND HÄKLE SEHR GERNE MIT MENSCHEN ZUSAMMEN. BEIM PUZZELN BIN ICH ALLEIN ICH LIEBE KEINE MENSCHEN DIE ZUSCHAUEN UND MITHELFFEN WOLLEN. ICH HÖRE AUF.

zu 3.

ICH BIN SEHR FROH DASS ICH EINE ARBEIT HABE DIE GEBRAUCHT WIRD. ICH HELFE GERNE IM HAUS MIT MIT WÄSCHE GLÄTTEN UND KOCHEN. ICH KANN SEHR GUT RÜSTEN UND SCHNEIDEN. ICH ARBEITE IN DER WOCHEN IN DER KREATIVWERKSTATT UND ICH HELFE VIEL MIT MIT ALLEN ARBEITEN UND DIE MITARBEITERINNEN SIND SEHR ZUFRIEDEN MIT MEINER ARBEIT. ICH HABE AUCH IN DER LEIERWERKSTATT UND IN DER KRÄUTERWERKSTATT GEARBEITET UND ICH BIN SEHR FLEISSIG. ICH BIN FROH DASS ICH EINEN GUTEN ARBEITSPLATZ HABE. ICH HÖRE AUF.

zu 4.

ICH KANN MEINE FREUNDSCHAFTEN NUR INNERLICH ALLEIN PFLEGEN. ICH BRAUCHE EINE GUTE MITARBEITERIN DIE MIR HILFT FREUNDE ZU BESUCHEN UND BRIEFE ZU SCHREIBEN. ICH BIN GLÜCKLICH DASS MEINE MITARBEITERIN AUCH MEINE FREUNDIN GEWORDEN IST UND ICH KANN MIT IHR SEHR GUT IN DER WELT MICH BEWEGEN. ICH BIN SEHR DANKBAR DASS AUCH MEINE

GESCHWISTER UND MEINE NICHTEN MICH SEHR ERNST NEHMEN UND MIT MIR VIEL UNTERNEHMEN. ICH BIN JETZT MÜDE ICH HÖRE AUF.

## **Institution 5**

LIEBER THIMM, HABE HEUTE VOR ANDREAS FRAGEN ZU BEANTWORTEN.  
Liebe nelli, das ist gut.

ZU 1.

ICH WERDE VON DEN MITARBEITENDEN MEISTENS RESPEKTIERT, JEDENFALLS DANN, WENN SIE MICH VERSTEHEN. ICH KANN MICH LEIDER NICHT SO FREI UND UNABHÄNGIG ÄUSSERN. BIN AUF EINE BUCHSTABENTAFEL ODER EINEN PC UND EINEN STÜTZER ANGEWIESEN UM MICH DIFFERENZIERT AUSDRÜCKEN ZU KÖNNEN. IM ALLTAG GEHT DAS LEIDER NICHT IMMER GLEICH GUT. ABER SIE BEMÜHEN SICH MIR MÖGLICHST VIELE GELEGENHEITEN ZU GEBEN. MEINE WÜNSCHE UND BEDÜRFNISSE WERDEN SOWEIT SIE SOZIALVERTRÄGLICH, RESP. REALISIERBAR SIND ANGENOMMEN. DIE ANLIEGEN KANN ICH AUCH AN DER WÖCHENTLICHEN KONFERENZ EINBRINGEN UND ICH WERDE GEHÖRT. ICH FÜHLE MICH SEHR RESPEKTIERT, WENN ICH Z.B. BEI MEINEN AUTISTISCHEN STÖRUNGEN AUF HALTGEBENDEN WIDERSTAND STOSSE. RESPEKTIEREN BEINHÄLTET MEHR ALS JA SAGEN UND TOLERIEREN. SETZT ABER EINE BEZIEHUNG VORAUSS UND KENNTNIS DES ANDEREN MENSCHEN. DAS ALLES HABE ICH ZUM GLÜCK.

ZU 2.

JA. ICH BIN EIN GESELLIGER MENSCH. SOLANGE ICH MICH IM ALLTAG AUCH MAL ZUM AUSRUHEN UND MUSIKHÖREN ZURÜCKZIEHEN KANN IST MIR DIE GEMEINSCHAFT NICHT ZU VIEL. HINGEGEN GENIESSE ICH Z.B. FERIEEN IM KLEINEN KREIS SEHR. SELBST IN DER MENSCHENMENGE EINES 4 ODER 5 STERNE HOTELS. ICH LIEBE AUCH WEEKENDS, AN DENEN EINIGE MITBEWOHNER NICHT DA SIND. ABER ALLEINE LEBEN WÄRE NICHTS FÜR MICH. MIT MEINEM AUTISMUS KÄME DAS NICHT GUT HERAUS. ZUDEME IST ARBEITSTEILUNG AUCH BEIM HAUSHALTEN SEHR PRAKTISCH UND EIN ECHTER KOMFORT.

ZU 3.

ICH LIEBE MEINE ARBEIT ALS FÄRBERIN SEHR. ES IST EIN KUNSTHANWERK UND ERFORDERT MEINEN GANZEN EINSATZ. ZUDEME IST UNSERE FIRMA VON ÜBERSCHAUBARER GRÖSSE, SO DASS ICH SELBST BEI ARBEITSTEILUNG DEN ÜBERBLICK HABE. ICH MÖCHTE NICHTS ANDERES UND BIN STOLZ AUF MEINEN BERUF.

ZU 4.

ZUM GLÜCK HABE ICH SEHR GUTE UND TREUE FREUNDE, INNER- UND AUSSERHALB. ICH GEHE DIESE REGELMÄSSIG BESUCHEN UND VERBRINGE MIT IHNEN MEINE FERIEEN. SIE BESUCHEN MANCHMAL AUCH MICH, UND SIE KENNEN SICH AUCH UNTER EINANDER. DAS IST SCHÖN FÜR UNS ALLE. UND DANN HABE ICH AUCH FREUNDE, DIE LADEN MICH ZUM MITWIRKEN AN TAGUNGEN UND SEMINARIEN EIN. ETWAS DAS MIR SEHR VIEL BEDEUTET.

## **Institution 6**

Zu 1:

JA ICH ZERBRECHE MIR NICHT DEN KOPF DARÜBER.

Zu 2:

MANCHMAL MÖCHTE ICH MICH MEHR ZURÜCKZIEHEN KÖNNEN.

Zu 3:

GERNE GEHE ICH IN DIE HOLZWERKSTATT UND IN DIE WEBEREI.

Zu 4:

DAS IST TEILWEISE MÖGLICH.

\*\*\*

Zu 1:

ICH BIN ZUFRIEDEN, WER IST SCHON GLÜCKLICH. DER ERSTE MENSCH WAHRSCHEINLICH.

Zu 2:

ICH ERWARTE (WAS ICH) ERSTAUNLICH WENIG. STELLE MIR VOR, DASS ICH HEUTE SEHR ZUFRIEDEN BIN.

Zu 3:

ICH BIN ZUFRIEDEN.

Zu 4:

ICH HABE KEINE FREUNDE. ICH BIN GENUG.

\*\*\*

Zu 1:

MOTTA GRUPPE. Fühlst du dich als eigenständige Person? JA

Zu 2:

Schätzt du das Zusammenleben? JA. DANIELLE. Hast du genügend Möglichkeiten, um Dich zurückzuziehen und allein zu sein? JA. LAIERN.

Zu 3:

Befriedigt dich die Arbeit? NEIN.

Zu 4:

JA



## **Auswertung der Klientenumfrage 2009 zur Zusammenarbeit mit der Confidentia Bereich Sozialtherapie**

54 Einrichtungen wurden angeschrieben 25 haben geantwortet; Rücklaufquote 46%

### **I. Wo und wie wird die Wirksamkeit konkret erlebt?**

#### **1. Organisationsentwicklung (OE)**

7 Einrichtungen fühlen sich voll unterstützt, 16 mehrheitlich, 1 manchmal, 1 nie

##### ***Aussagen***

- Nach ihrer Krise erhielt unsere Organisation durch das Verfahren und die wiederkehrenden Audits einen ordnenden Impuls, der entscheidend und nachhaltig mithalf, uns vorwärts zu bringen
- Das Audit ist jeweils Anlass, die gesamte Einrichtung hinsichtlich OE auszuleuchten und entsprechende Schritte zu unternehmen. Der Nachholbedarf in der Beschreibung der strukturellen Regelungen wurde aufgeholt
- Das Erarbeiten unseres Betriebshandbuchs war zwar sehr aufwändig, aber insgesamt sehr hilfreich
- Audits geben entscheidende Anstöße zu Veränderung bzw. zur Weiterentwicklung
- Unsere Organisationsentwicklung bewegt sich kongruent zum Auditgeschehen. Unsere Umstrukturierungsfragen stehen in Bezug zum Thema „Organisation und Fachlichkeit“
- Aus den Auditgesprächen ergaben sich immer wertvolle Anregungen zum Weiterdenken. Aus den Berichten eher weniger
- Der Auditbericht half mit konstruktiven Auflagen und Empfehlungen in der Organisationsentwicklung (mehrmals)
- Wir erhalten stets Hinweise über Prozesse, die OE-relevant sind. Mitarbeitende (MA) nutzen die Gelegenheit, vor Dritten unbefangen über Arbeits- und Teamabläufe zu sprechen, auch das lässt sich für die OE fruchtbar machen. Wir nutzen das Audit durch die vereinbarten Themenstellungen als Unterstützung der laufenden OE-Prozesse
- Klärung und Differenzierung der Verantwortungsbereiche, Veränderung der Leitungsstrukturen, klare Delegationen und breite Verteilung der Verantwortungsbereiche (mehrmals)
- Die Aufgabenstellung zwischen Heimleitung und Vorstand wurde verdeutlicht
- MA wurden eigenverantwortlicher und wollten neue Ideen ausprobieren. Es ist momentan ein Gesprächsthema, wie wir neue Ideen einbetten
- Führungs- und Finanzierungsfragen werden häufiger besprochen. Der Umgang untereinander und mit Delegationen ist bewusster (und mehrheitlich besser) geworden. Ein Problem ist, dass Vorstandsmitglieder bis jetzt wenig teilnehmen an Audits

### **Fazit**

- *Unsere Art der Auditierung wird nach diesen Aussagen als eine echte Hilfe für die eigene Organisationsentwicklung erlebt und nicht etwa als hoheitliche Inspektion oder technische Konformitätsmessung. Diesen Aspekt gilt es gegenüber Behörden vermehrt zur Geltung zu bringen. In den Audits gelingt es offenbar, ein Klima des Vertrauens und gegenseitiger Wertschätzung zu schaffen, die eine Begegnung auf gleicher Augenhöhe und ein fruchtbares Zusammenarbeiten an der gemeinsamen Aufgabe überhaupt erst ermöglichen. Wir sprechen hier von den sozialen Bedingungen für eine hochwertige Evaluationsarbeit, die es auch in Zukunft weiter zu vertiefen und zu pflegen gilt.*
- *Die Träger, welche in der Organisationsentwicklung oft einen wichtigen Part einnehmen, sind über Möglichkeiten und Nutzen der Audits zu wenig im Bild. Wir werden im 2010 zusammen mit den Heimleitungen nach Formen suchen, sie vermehrt und aktiver am Auditprozess zu beteiligen.*

## **2. Qualitätsentwicklung**

9 fühlten sich voll unterstützt, 13 mehrheitlich, 2 manchmal und 1 nie

### **Aussagen**

- Die Audits helfen massgeblich mit, um das Verfahren in der Organisation zu verankern
- Das wiederkehrende Audit wirkt als Dauerstimulans
- Bewusstsein und Impulse werden geweckt
- Da das Audit auf die Anwendung und Umsetzung des Qualitätsmanagements (QM) referenziert, lässt sich hier eine Wirksamkeit gar nicht vermeiden. Und diese tritt auch ein. Wir schätzen es sehr, konkrete Hinweise zu bekommen, wie der Anwendungs- und Umsetzungsstand von aussen beurteilt wird
- Wir schätzen die Anregung, unserer Entwicklung im Vorfeld nach WzQ zu reflektieren (Managementbericht)
- Die Auditoren stellen auch Fragen im Zusammenhang mit den 12 Feldern von WzQ. Diesbezüglich wird eine gemeinsame Sprache gesprochen, das erlebe ich als Unterstützung
- Die bisherigen Auditoren haben wenig bis gar keine Empfehlungen oder Gesichtspunkte von WzQ eingebracht. In einem Zwischenaudit wurde der Rückblicksablauf nach WzQ angemahnt. Es gäbe aber durchaus Entwicklungsbedarf
- Unsere Reflexionskultur wurde durch die Audits angeregt und gefördert, Rückblick und Rechenschaft haben an Schrecken verloren
- Rückblicke und Rechenschaften wurden bei einem Teil der Mitarbeitenden erst durch die Audits initiiert und bilden heute ein wichtiges Instrument des QM. Ganz allgemein ist gut, dass regelmässig jemand von aussen nicht nur die Bemühungen um eine gute Qualität, sondern auch deren Resultate objektiv wahrnimmt
- Die Auditberichte halfen uns durch Auflagen, Empfehlungen und Hinweisen, die Umsetzung zu verbessern, den Blick auf Schwerpunkte zu lenken, das Bewusstsein für Terminsetzung und Methodik zu schärfen
- Rückmeldungen zu „Wege zur Qualität“:
  - Die Systematik von „Wege zur Qualität“ (WzQ) ist komplex. Dies ist sicher auch bedingt durch die spezielle Sprache und Begrifflichkeit. Die Verankerung des Verfahrens in unserer Institution ist somit mit einem grösseren Aufwand verbunden
  - Wir haben in der ersten Umsetzungsrunde zu stark am Papier und am Buchstaben geklebt. Alles ist so abstrakt gehandhabt worden. Nun wird es lebendiger. Wir beginnen, uns freier zu bewegen, vor allen auch was die Qualitäten der 12 Felder von WzQ anbelangt
  - Wir brauchen WzQ für den inneren Impuls, der letztlich unsere Qualität sichert

### **Fazit**

- *Wenn AuditorInnen bewusst auf WzQ referenzieren, so schafft dies eine gemeinsame Boden der Verständigung mit und innerhalb der Einrichtung und wird als fruchtbarer und belebender Impuls für die Praxis erlebt. Im Urteil der Einrichtungen, versucht die Confidentialia ihrem Ziel, Einrichtungen in ihrer Entwicklung mit Hilfe von WzQ zu spiegeln und anzuregen, auch in der Praxis glaubhaft und wirksam nachzuleben.*
- *Wir haben uns vorgenommen, im 2010 die für die Auditierung qualitativer Prozesse wichtige Indikatorenfrage intensiver zu bearbeiten.*

### **3. Entwicklung der Fachlichkeit**

(1 fühlt sich voll unterstützt, 12 mehrheitlich, 12 manchmal, 0 nie)

#### **Aussagen**

- Der Begriff Fachlichkeit müsste genauer abgegrenzt werden, deshalb habe ich eine Wirksamkeit verneint. Ich sehe keinen unmittelbaren Zusammenhang von WzQ und den Betreuungsaufgaben. WzQ bietet jedoch bei Leitungsaufgaben Unterstützung
- Wege zur Qualität nimmt keinen Einfluss auf die sozialtherapeutische Fachlichkeit. Diese wird durch berufsspezifische Weiterbildung gewährleistet
- Die Entwicklung der Fachlichkeit ist ein Dauerthema, unabhängig vom Audit. Das Feedback war jedoch stimulierend (mehrmals)
- Auch die Fachlichkeit erhielt positive Impulse aus den Audits. Sie war jedoch nicht Schwerpunkt (mehrmals)
- Die Überprüfung der Fachlichkeit ist so vielfältig geworden, dass sie nicht über die Audits geschehen kann. Spezifische Anregungen oder Empfehlungen aus dem Audit verfehlten aus unserer Sicht oft das eigentliche Problem. Hingegen regte das Audit die Reflexion über die fachliche Zusammenarbeit der verschiedenen Aufgabenbereiche im Gesamtorganismus an (mehrmals)
- Die eigentliche Fachlichkeit wird wenig überprüft, da die heilpädagogische Arbeit nicht im Fokus steht. In den Gesprächen entsteht manchmal der Eindruck, dass die Auditoren wenig eigene Praxiserfahrungen haben, woraus sich Missverständnisse ergeben können
- Obwohl die Fachlichkeit nicht direkt im Fokus stand, kommt sie heute besser zum Zug, da der Umgang der Mitarbeitenden untereinander sich gebessert hat, was zu einer längeren Verbleibdauer führt
- In Bezug auf die Fachlichkeit ist die Reflexionskompetenz ein wichtiges Element; diese Fähigkeit wurde deutlich verbessert. Instrumente wie der Dreischritt helfen die Effizienz der Lernprozesse zu steigern
- Die Audits geben jedem Einzelnen eine gute Reflexionsmöglichkeit, besonders in der Frage des Könnens. Sie geben Anstoss die eigene Fachlichkeit zu hinterfragen und diese wenn nötig zu erweitern, sich auf den Weg zu machen. Es ist spannend am Audittag von anderen so spezielle Statements zu hören
- Die Entwicklung der Fachlichkeit wurde besonders in den beiden Erneuerungsaudits und reflektiert. In der Folge wurden Mängel wahrgenommen und Ressourcen erkannt
- Durch das Erneuerungsaudit I wurde das Bewusstsein für die selbstbestimmte Mitbeteiligung der Klienten in der Einrichtung vertieft; das Erneuerungsaudit II verstärkte das Bewusstsein, dass die Aufgabenausführung und deren qualifizierender Hintergrund erklärbar gemacht werden müssen
- Die Wichtigkeit der Fachlichkeit wurde betont und bewusst gemacht, was es erleichtert, gegen aussen Stellung zu nehmen
- Wir wurden angeregt, uns mit den wissenschaftlichen Strömungen der Gegenwart auseinanderzusetzen und die eigenen Handlungen daran zu spiegeln und zu bewerten

### **Fazit**

- *Gewiss, Audits nach WzQ untersuchen die sozialen Bedingungen für hochwertige Beziehungsdienstleistungen, nicht diese selber. Nach Aussagen der Einrichtungen haben die Auditierung und die Arbeit mit WzQ - direkt und indirekt - aber auch eine fördernde Wirkung auf ihre Fachlichkeit. Rückblick und Rechenschaft thematisieren beispielsweise ja auch Fragen des fachlichen Umgangs mit Klienten, Angehörigen, Kollegen sowie anderen Ansätzen. Auch schauten das Erneuerungsaudits I „Der Klient innerhalb der Organisation“ und das Erneuerungsaudits II „Soziale Pflege- und Wachstumsbedingungen für den eigenen fachlichen Impuls“ bewusst und gezielt auf die Wechselwirkung zwischen fachlicher und sozialer Qualität als zwei Seiten derselben Medaille.*
- *In einer Zeit, in welcher der outcome alles gilt, wird leicht der vorausgehende Entstehungsprozess, dessen Quellen und Urheber vergessen. Dass fachliche und soziale Qualität sich gegenseitig bedingen, liegt in der Natur der „Beziehungs-dienstleistung“.*
- *Wenn es Sinn macht, könnten wir unsere Auditerfahrungen auch nach bestimmten fachlichen Fragestellungen auszuwerten und den Einrichtungen und Fachbewegungen in allgemeiner Form zurückzuspiegeln, damit Schulungs- und Entwicklungsbedarfe frühzeitig erkannt und eigenverantwortlich wahrgenommen werden kann.*

### **4. Beziehungen zur Umgebung**

0 fühlten sich voll unterstützt, 4 mehrheitlich, 16 manchmal und 5 nie

#### **Aussagen**

- Die Aussenbeziehungen ergeben sich bisher eher aus gewachsenen Bedürfnissen, Tradition und Notwendigkeit. Die Audits haben allenfalls eine anregende Wirkung
- Wir lernen, immer besser vorbereitet, mit WzQ diese Beziehungspflege zu gestalten
- Die Auswirkungen der Audits auf die Umgebung sind für uns nicht feststellbar. Die Auditorin hat aber entsprechende Impulse gegeben
- Audits erhöhen das Bewusstsein über die eigene Organisation. Dadurch entsteht mehr Sicherheit in Verhandlungssituationen
- Die Sichtweise auf die Umfeldarbeit werden in den Audits ebenfalls reflektiert und es werden wertvolle Impulse gegeben. Dies ist umso wichtiger, als unsere Aufgaben immer stärker den kritischen Blicken von Behörden und Politik ausgesetzt sind
- Ein QM wird von der Öffentlichkeit (Behörde) als Auftraggeber nicht gefordert und ist daher dort auch kein Thema
- Behörden und Öffentlichkeit interessieren sich nicht wirklich für unsere Qualitätsbemühungen, solange alles gut läuft.
- Eine Zertifizierung nach einem anerkannten Qualitätsmanagement wird von allen wohlwollend zur Kenntnis genommen. Für die Behörden hat sie jedoch keine praktische Relevanz, da die jeweilige Fachaufsicht eigene Richtlinien ausgibt und überprüft
- Bemerkung des QM-verantwortlichen des Kantons, dass die Auditberichte der Confidentialia- im Gegensatz zu anderen- sehr aussagekräftig seien
- Die Eigenart unserer Einrichtung wird wahrgenommen aber es besteht wenig wirkliches Interesse an WzQ von anderen Einrichtungen
- Die Pflege der Beziehungen zu unseren Klienten und ihren gesetzlichen Vertretern ist sowieso eine Grundlage unserer Institution und wird auch ohne QM gepflegt
- Wir fühlten uns bestärkt, gegenüber den Eltern unsere Position klar zu machen und zu vertreten
- In die Beziehung zwischen Wohnheim und Eltern ist mehr Bewusstsein gekommen. Wir wurden angeregt, die fachliche Öffentlichkeit vermehrt wahrzunehmen; eine bewusstere Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit entspringt u.a aus der Umsetzung Felder 5 und 6 von WzQ

### **Fazit**

- *Diese Resonanzen signalisieren Handlungsbedarf nach verschiedenen Richtungen:*
  - *Die Einrichtungen könnten überlegen, wie sie ihre Umgebung intensiver und bewusster an ihrer Qualitätsarbeit und deren Früchten teilhaben lassen können (z.B. via regelmässiger Berichterstattung in Zusammenkünften und Publikationsorganen)*
  - *SAS, Kantonsvertreter und Zertifizierer haben sich auf Anregung der Confidentia erstmals Fragen der Akkreditierung und Zertifizierung gemeinsam bewegt. Dieses Forum soll künftig jährlich einmal zusammen kommen.*
  - *Die gemeinsamen Anstrengungen, den spezifischen Qualitäts- und Auditansatz auch öffentlich vermehrt zur Anerkennung zu bringen, sind im 2010 zu intensivieren.*
- *Das neue Konzept für ein Umkreisaudit soll helfen, die Wechselwirkung zwischen Einrichtung und ihrem Umkreis im Lichte der jeweiligen Aufgabenstellung und wesentlicher Gesichtspunkte von WzQ gezielter zu reflektieren und das in der Vertragspartnerschaft gelegene Potenzial intensiver zu nutzen.*

## **II. Welche Wirkungen hatten Auditierung und Zertifizierung sonst noch und woran zeigten sich diese?**

### **Aussagen**

- *Audits und ihre Vorbereitung haben einen festen Platz im Jahresrhythmus der Einrichtung*
- *Es ist gut, einen Fixpunkt im Jahr zu haben, der uns auffordert, zurück und nach vorne zu schauen. Der Entwicklungsbericht ist dabei hilfreich*
- *Mit der Zeit entwickelte sich eine partnerschaftliche Zusammenarbeit. Das Audit ist ein willkommenes Ereignis*
- *Die Auditierung war jedes Mal ein positiver Impuls für die Arbeit. Es wurden Bereiche bewusst bearbeitet, die anderenfalls in Vergessenheit geraten wären*
- *Intensivere Kommunikation, besseres Eingehen auf die Bedürfnisse und Wünsche unserer Klientel sowie besser koordinierte, interne Weiterbildung*
- *Einerseits erleben wir Anerkennung, dass gute Arbeit geleistet wird, andererseits erhöht sich das Bewusstsein für Schwachstellen. Probleme, Spannungsfelder und Fehlendes wurden durch die Audits deutlich*
- *Die Audits haben stets eine Vertiefung der Zusammenarbeit, ein Näherrücken der Verbundeinrichtungen bewirkt*
- *Wir fühlen uns durch die Zusammenarbeit mit der Confidentia in der Wahrnehmung unserer Eigenverantwortung unterstützt*
- *Wir sprechen mehr und differenzierter über Qualitätsfragen. Zusammenarbeit und Gespräch als wichtigste Errungenschaften einer modernen Arbeits- und Entwicklungsgemeinschaft sind professioneller geworden*
- *Durch die regelmässigen Audits haben wir mehr Selbstvertrauen in unsere eigenen Fähigkeiten gewonnen, eine individuelle Kultur und Organisation zu schaffen*
- *Die breite, interne Öffentlichkeit der Auditberichte gibt allen MA die Möglichkeit, eine Übersicht über die gesamte Einrichtung zu bekommen*
- *Die Mitarbeitenden stehen mehr zum Haus*

- Neben den erwähnten positiven Aspekten leider auch eine wachsender Dokumentationsaufwand
- Viel Arbeit und Überstunden
- In der Vorbereitung wirken Audits belastend, im Rückblick bereichernd
- Der Austausch und die Reflexion der alltäglichen Arbeit wurden angeregt
- Von aussen gesteuerte Reflexion ist für die institutionelle Entwicklung wichtig und nötig. Somit werden auch die Selbstkontrollmechanismen angeregt und gestärkt. Mit dem Neuen Finanzausgleich (NFA) ist nicht ganz klar, wie wichtig die Auditierung für den Kanton ist. Wichtig für uns ist, dass der Betrieb weiterhin einer Auditierung unterzogen wird
- Der Rhythmus sorgt für Kontinuität und Bewusstsein. Die MA erhalten Rückmeldung zu ihrer wahrnehmbaren Arbeit und schätzen dies. Es tritt eine gewisse Verobjektivierung ein, was den „Zustand der Organisation“ als Ganzes betrifft, dies ist auch für den Stiftungsrat eine wichtige Informations- und Wahrnehmungsquelle

### **Fazit**

- *Diese Rückmeldungen geben ein schönes und aussagekräftiges Bild über die Wirksamkeit von Audits für die Entwicklung der Einrichtungen und der an ihnen beteiligten Menschen. Unser Kernanliegen, mithilfe unseres erweiterten, dialogischen Auditansatzes die Eigenverantwortung der Einrichtungen und ihrer Akteure zu stärken, scheint nach Aussagen der Betroffenen in der Praxis zu greifen.*
- *Was es heisst, die Auditierung selber als eine Beziehungsdienstleistung zu verstehen und zu gestalten, wird uns auch im 2010 weiter beschäftigen.*

## **III. Inwiefern entspricht unsere Dienstleistung Ihren Bedürfnissen?**

### **Aussagen**

- Die Confidentialia fordert uns heraus, über uns nachzudenken, uns zu reflektieren, das ist anstrengend und das würden wir vermutlich „freiwillig“ nicht tun. Danke!
- Die Behörden verlangen Zertifikate, in diesem Sinne entspricht die Dienstleistung dem Bedürfnis des (Über-)lebens. Für uns stimmt Verhältnis Aufwand–Ertrag: das Entwicklungsbedürfnis wird genährt und Prozesse werden angeregt
- Die Audits entsprechen unseren Bedürfnissen, da sie eine Unterstützung der Entwicklung der Einrichtung darstellen. Noch vorteilhafter wäre es, wenn durch die Audits auch die Anforderungen der Kostenträger erfüllt wären und keine weiteren Begehungen erfolgen müssten
- Grundsätzlich entspricht die Dienstleistung unseren Bedürfnissen. Aber jedes Audit bedeutet Mehrarbeit, die nicht immer mit offenen Armen entgegengenommen wird
- Die Audits erstrecken sich im gesamten Ablauf über 3-4 Monate. Es ist schwer dabei den Faden zu halten. Zwischenaudits erfolgen zu häufig. Der ganze Prozess bindet auch erheblich Mittel
- Die Dienstleistung entspricht dem Bedürfnis nach „geregelter Reflexion“, wir würden uns manchmal einen etwas genaueren Blick auf die formalen Abläufe wünschen
- Ihre Dienstleistung ist ok. Das Problem liegt eher Richtung Stiftung WzQ und deren Weiterbildungen
- Die Selbstbeurteilung wird in den Audits ergänzt durch eine Aussensicht. Dies gibt mehr Sicherheit: WzQ wird durch die Audits konkreter, die positive Entwicklung in der Praxis bestätigt die Stimmigkeit der Audits
- WzQ ist basisorientierter geworden, was den Bedürfnissen der Mitarbeitenden sehr entgegenkommt

- Es ist und bleibt eine erzwungene Veranstaltung, das Bemühen um Offenheit und Transparenz wird in der Regel bestraft. Unsere neue Auditorin hat löblicherweise versucht, hier andere Wege zu gehen
- Auflagen und Empfehlungen sind zum Teil recht abstrakt und akademisch und deshalb von MA in der Praxis nicht unmittelbar umsetzbar (zweimal)
- Die Notwendigkeit, ihre Schreiben in eine Alltagssprache zu übersetzen wird auf allen Seiten der Institution beklagt (besonders auch von Vorstandsseite)
- Aus meiner Sicht müssten die Auditberichte nicht das Besprochene protokollieren sondern hauptsächlich klären, ob die Organisation ihre Regeln umsetzt. Aussagen der MA können nicht 1: 1 übernommen werden, sondern müssten überprüft werden, ob sie stimmen und relevant sind
- Die Dienstleistung entspricht unseren Bedürfnissen sehr. Besonders die jahrelange Begleitung durch dasselbe Auditteam ermöglicht eine vertiefte Auseinandersetzung mit heimspezifischen Themen
- Wir wünschen uns mehr informellen (persönlichen) Austausch
- Den freilassenden Stil und die Förderung der Eigenverantwortung schätzen wir sehr
- Die Reflexion eines Audits könnte/sollte ausführlicher ausfallen. Die Einrichtung hat den Wunsch, sich ständig weiter zu entwickeln. Dank der Zusammenarbeit mit der Confidentia und deren konsequenter Unterstützung befinden wir uns auf einem guten Weg, den Willen und die Fähigkeiten zur Selbstgestaltung und -verwaltung im Sinne unseres Leitbildes zu fördern

#### ***Fazit***

- In diesen Rückmeldungen wird die Wertschätzung deutlich, welche unserem erweiterten Auditansatz aus der Praxis entgegengebracht wird. Die Erweiterung ist keine quantitative sondern qualitative und verlangt nach einer Methodik, welche in der Lage ist, die Qualität lebendiger Prozesse bewusst zu durchdringen und handzuhaben. Das Ringen um diese methodische Erweiterung wollen wir auch im nächsten Jahr fortsetzen.
- Die Aufgabe der Auditberichte erschöpft sich natürlich nicht in der naturalistischen Wiedergabe des Gesagten. Der durch die Spiegelung von aussen erstrebte Mehrwert besteht vielmehr gerade im gezielten, gemeinsamen Herausarbeiten von Entwicklungsbewegungen, -kräften, -risiken, -bedarfen und -potenzialen. Unser erweiterter Auditansatz ist entwicklungsorientiert.

## **IV. Welche Bedürfnisse sollten wir künftig vermehrt aufgreifen?**

#### ***Aussagen***

- Einbezug der Trägerschaften! Es droht sonst eine fruchtbare Organisationskultur zu entstehen, welche von der Trägerschaft nicht genügend verstanden und unterstützt wird
- Motivation der MA für die Selbstverwaltung stärken
- Die Mitarbeiterinnen durch gezielte Fragen in das Audit vermehrt mit einbeziehen
- Hilfestellungen in der konkreten Umsetzung von WzQ in den Arbeitsbereichen und Teams. Es wäre wünschenswert, dass die Auditoren in den Gesprächen die konkrete Situation der auditierten Gruppierungen stärker wahrnehmen würden
- Mit Fragen unsere Eigenverantwortung weiter anregen; es fehlt uns die Alltagsdurchdringung mit den Prozessstufen
- Vermehrt konkrete OE-Anliegen in die Audits einbeziehen; methodische Anregungen für abwechslungsreiche und „intelligente“ Formen der (Selbst-)Reflexion
- Anregung zur Entwicklung eigener Methoden
- Ich finde es sehr gut, dass Inhalt und Form der Zwischenaudits vermehrt den speziellen Bedürfnissen der Einrichtungen Rechnung tragen

- Derzeit sind unsere Bedürfnisse mit dem aktuellen Angebot abgedeckt
- Wir vermissen den Einblick ins praktische Tun der Auditoren
- Wir wünschen uns Fachauditoren aus dem Suchtbereich und weniger aufwändigere Zwischaudits
- Die Möglichkeit zur Konsultation und Zusammenarbeit verstärken
- Hier sei nur vermerkt, wir sind dankbar, dass die Confidentia akkreditierte Zertifizierungsstelle ist
- Wie können die Ergebnisse der Öffentlichkeit besser zugänglich gemacht werden (Vordrucke oder Broschüren zum Versenden an Ämter oder Elternhäuser); wie kann ein Erfahrungsaustausch mit anderen Einrichtungen organisiert werden

#### **Fazit**

- *Diese Hinweise helfen uns, neue Bedürfnisse aus der Praxis frühzeitig zu erkennen und bei der Konzept- und Programmgestaltung unserer Audits gezielter auf sie einzugehen.*
- *Die Zertifizierungsstelle und der Auditausschuss werden an einer nächsten Sitzung diese Hinweise und das weitere Vorgehen diskutieren.*

## **V. Welche Anregungen geben Sie uns mit auf den Weg?**

#### **Aussagen**

- Die Auditplanung, -durchführung und -auswertung verläuft optimal. Besonders die Planungs- und Vorbereitungsphase ist wichtig und ermöglicht es, das Besondere der Institution zu berücksichtigen
- Dadurch, dass die Kostenträger ihre eigenen Richtlinien herausgeben und kontrollieren, ist die Qualitätsentwicklung in Österreich nach WzQ ein hoher finanzieller und administrativer Aufwand. Wir würden gerne die Zwischenaudits aus Kostengründen selbst durchführen
- Immer wieder ermuntern, unseren eigenen Weg zu suchen
- Klare Darstellung erwarteter Standards nach „Wege zur Qualität“, dafür längere Vorbereitungs- und Durchführungszeit für die internen Evaluationen, Vereinfachung des Auditablaufs und der Berichte
- In der Fragetechnik könnte noch klarer unterschieden werden zwischen ganz offenen Gesprächen und Gesprächen, die klar nach den 12 Feldern aufgebaut sind. Das sind zwei verschiedene Methoden der Gesprächsführung
- Hinweise auf Erfahrungen anderer Einrichtungen geben. Hilfreiches erläutern. Termine sollten auch von den Auditoren eingehalten werden (Vorbildwirkung)
- Der Einsatz von Auditoren mit Praxisnähe, Flexibilität und einem weiten Horizont ist für die Confidentia wichtig
- Die Auditoren sollten besser im Verfahren WzQ stehen. Es wird zuwenig aus dem Hintergrund des Verfahrens heraus gefragt, gespiegelt und empfohlen
- Weniger Papieraufwand
- Weiter so
- Ein erweitertes Audit mit Einbezug des Umfeldes würde nach unserer Meinung noch mehr bewirken
- Die Confidentia könnte durch Verhandlungen mit den Kantonen vermeiden helfen, dass wir neben dem Entwicklungsprozess durch die Audits weitere Qualitätsforderungen erbringen müssen

#### **Fazit**

- *Wir teilen die geäußerte Auffassung, dass die Art der Auditvorbereitung für Ertrag und Wirksamkeit des Audits von ausschlaggebender Bedeutung ist.*
- *Je besser es gelingt, echte Entwicklungsfragen der Einrichtung im Audit aufzugreifen und je individueller Prozess, Ablauf und Fragestellungen auf diese*

*Entwicklungsbedürfnisse abgestimmt sind, umso hilfreicher und anregender wird erfahrungsgemäss das Audit erlebt.*

- *Viele Anregungen haben wir bereits aufgegriffen und auf den Weg gebracht, anderes ist erst noch zu bearbeiten. So sollte unser Auditleitfaden dringend überarbeitet werden. Ob es gelingt, eine einfacher lesbare und eingängigere Fassung zu schreiben, wird sich weisen.*