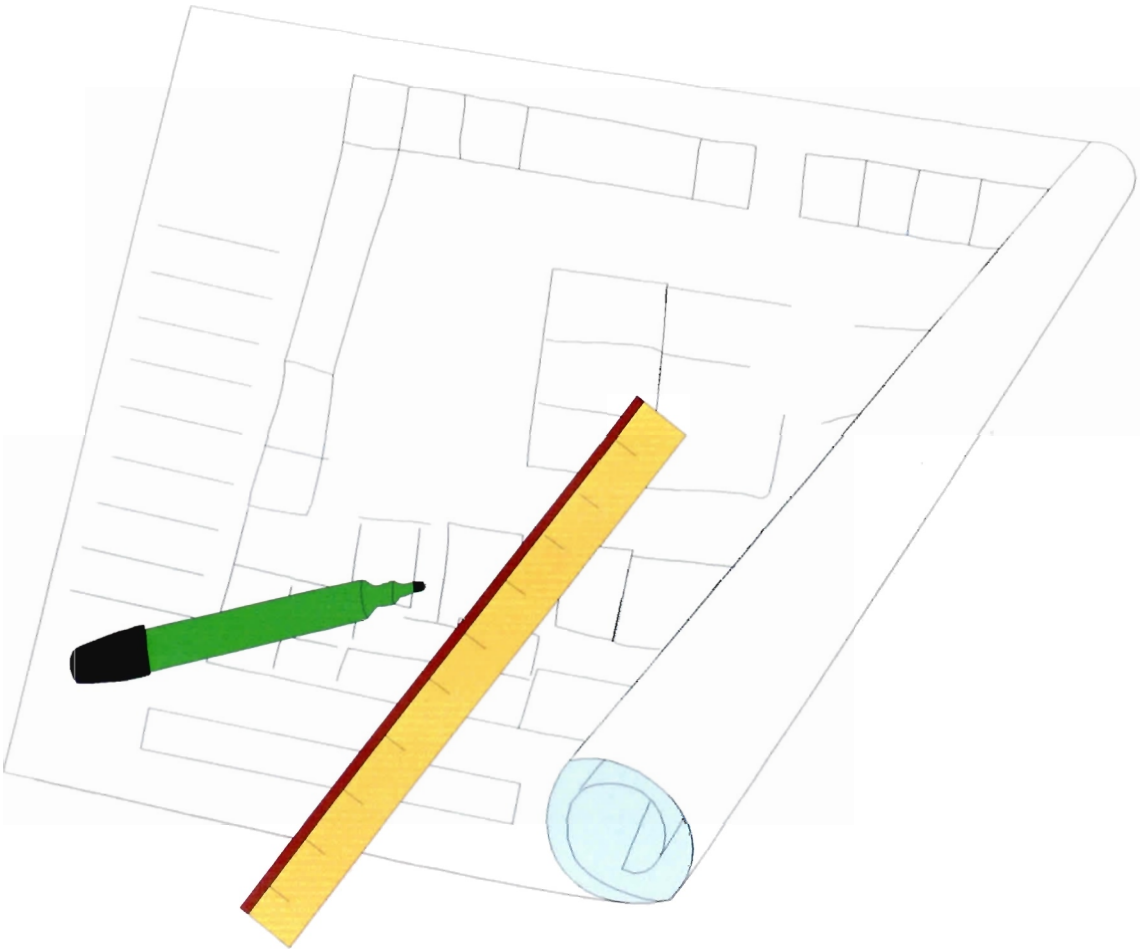
Deutsche AIDS-Hilfe e.V.



Leistung dokumentieren

Impulse für das Qualitätsmanagement der AIDS-Hilfen

iD iNNOVATIVE DIENSTE KÖLN Alexander Popp

Impressum

Herausgeber

© Deutsche AIDS-Hilfe e.V.
Dieffenbachstraße 33
10967 Berlin

http://www.aidshilfe.de
E-mail: dah@aidshilfe.de

Erste Auflage: Dezember 2000

Verfasser

Alexander Popp **iD** iNNOVATIVE DIENSTE KÖLN • **www.id-koeln.de**

Spendenkonto der Deutschen AIDS-Hilfe e.V.:

Berliner Sparkasse – Konto-Nr. 220 220 220 – BLZ 100 500 00
Die Deutsche AIDS-Hilfe e.V. ist als gemeinnützing und besonders förderungswürdig anerkannt. Spenden sind daher steuerabzugsfähig.

Inhalt

Wichtige Quellen / Arbeitshilfen 4

1 **Ausgangssituation** 5

2 **Impulse aus dem Seminar: „Leistung – Erfolg – Zufriedenheit: Instrumente der Leistungsmessung und –bewertung der AIDS-Hilfe-Arbeit"** 7

2.1 Impuls 1 „Sich einen Überblick verschaffen" 7

2.2 Impuls 2 „strukturelle Standortbestimmung" 8

2.3 Impuls 3 „persönliche Standortbestimmung" 8

2.4 Impuls 4 „Interessen der Anspruchsgruppen von Leistungsevaluation" 9

2.5 Impuls 5 „Reflexion der Interessenlagen" 12

2.6 Impuls 6 „Instrumente der Leistungsevaluation" 13

2.7 Impuls 7 „Stärken-Schwächen-Analyse" 15

2.8 Impuls 8 „Leistungsevaluation und Teamdynamik" 15

2.9 Impuls 9 „Transferfragen" 16

2.10 Impuls 10 „Seminarevaluation" 17

3 **Ausgewählte Beispiele für Instrumente der Leistungsevaluation** 20

3.1 Modell zur Beschreibung einer Fachleistung 20

3.2 Modell zur Kalkulation des Umfangs von Fachleistung 21

3.3 Modell zur Berechnung der Kosten von Fachleistung 22

3.4 Elemente der Erfassung von Beratungsleistung 22

3.5 Elemente der Erfassung von Betreuungsleistung 23

3.6 Elemente der Erfassung von Aufklärungsveranstaltungen 24

4 **Arbeitshilfe zur Selbstbewertung „Erbringung der Dienstleistung"** 26

5 **Qualitative Leistungsbeschreibung am Beispiel der AIDS-Hilfe-Arbeit in Niedersachsen** 30

6 **Einbettung der „Leistungsevaluation" in ein umfassendes Qualitätsmanagement** 32

7 **Evaluationsstandards** 37

7.1 N Nützlichkeitsstandards 37

7.2 D Durchführbarkeitsstandards 38

7.3 K Korrektheitsstandards 38

7.4 G Genauigkeitsstandards 39

7.5 Checkliste zur Anwendung der Standards 41

8 **Anschrift des Verfassers** 43

Wichtige Quellen / Arbeitshilfen

- Maja Heiner (Hrsg.): **Qualitätsentwicklung durch Evaluation**. Lambertus-Verlag Freiburg 1996

- Niedersächsische AIDS-Hilfe Landesverband e.V. (Hrsg.): **Ziele und Qualitätskriterien der AIDS-Arbeit in Niedersachsen**. Hannover 1999. Zu beziehen über: NAH e.V. – Schuhstraße 4 – 30159 Hannover – Fax 0511 – 306 87 88 – eMail aids-hilfe.niedersachsen@t-online.de

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend – QS 29 **„Zielgeführte Evaluation von Programmen – ein Leitfaden"** – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend – QS 24 **„Selbstbewertung des Qualitätsmanagements – eine Arbeitshilfe"** – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend – QS 19 **„Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung"** – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend – QS 21 **„Zielfindung und Zielklärung, ein Leitfaden"** – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe

- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation James R. Sanders (Hrsg.): **Handbuch der Evaluationsstandards**. Leske + Budrich, Opladen 2/2000

- Eckard König / Gerda Volmer: **Systemische Organisationsberatung**. Grundlagen und Methoden. Deutscher Studienverlag Weinheim. 6/1999 (System und Organisation Band 1)

- K. Doppler, Ch. Lauterburg: **Change Management** – Campus 1996

- Ulla Eberhard, Monika Jostes, milan, Dieter Schöffmann, Peter Wattler-Kugler: **Die Organizer-Spirale**. Eine Anleitung zum Mächtig-Werden für Kampagnen, Initiativen, Projekte. Arbeitshilfe für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen Nr. 18. Stiftung Mitarbeit Bonn 1998

Titel und Kurzinformationen zu den sehr praxisnahen QS-Heften des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend können über die Homepage des BMFSFJ eingesehen werden: **http://www.bmfsfj.de/biblioth/kindjuge/index.htm**

Hintergründe zur Selbstbewertung der Qualität einer Organisation nach dem Modell der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement EFQM finden sich auf deren Homepage in englischer Sprache: **www.efqm.org**

1 Ausgangssituation

Wichtigstes Ergebnis eines Startworkshops zum Thema „Qualitätsmanagement in der AIDS-Hilfe-Arbeit" vom 12. bis 14. Juni 2000 in Berlin war, Fortbildungsangebote für den eigenen und den gemeinsamen Qualitätsentwicklungsprozess der AIDS-Hilfen zu konzipieren und durchzuführen, die der Organisationskultur der AIDS-Hilfen angemessen sind. Als ersten Schwerpunkt wünschten sich die TeilnehmerInnen des Startworkshops eine Fortbildung zum Thema „Instrumente der Leistungserfassung und –bewertung der AIDS-Hilfe-Arbeit", der vom 26. bis 29. Oktober 2000 in Gelsenkirchen stattfand.

Die TeilnehmerInnen dieses Seminars sollten den Stellenwert von „Leistungsevaluation" (= Leistungsbeschreibung, Leistungsmessung und Leistungsauswertung) im Rahmen eines umfassenden „Qualitätsmanagements" reflektieren und insbesondere das Verständnis von quantitativen (= zahlenmäßigen) und qualitativen (= güte- und werteorientierten) Messgrößen zu Tätigkeiten im Bereich von Beratung, Prävention, Unterstützung der Selbsthilfe und Öffentlichkeitsarbeit in AIDS-Hilfen klären. Möglichkeiten und Grenzen der Leistungsmessung und –bewertung sollten erörtert werden. „Instrumente" der Leistungserfassung und –bewertung sollten erfasst und auf ihre Handhabbarkeit im Rahmen des „Qualitätsmanagements" der AIDS-Hilfen überprüft werden.

Im Zusammenhang mit dieser Thematik stellen sich u.a. folgende Fragen:

- Welche Verfahren zur Leistungsmessung und –bewertung (z.B. Statistikwesen, Ablagesysteme, MitarbeiterInnenbeurteilung und weiteres mehr) sind in AIDS-Hilfen vorhanden und wie bewerten wir sie?
- Welche Formen der (internen und externen) Öffentlichkeitsarbeit zum Thema (z.B. Jahresberichte) praktizieren wir und wie bewerten wir sie?
- Welche eigenen Interessen, welche Interessen anderer organisationsinterner und externer „Anspruchsgruppen" stecken hinter der Anforderung, unsere Leistungen zu messen und zu bewerten?
- Welches sind die Maßstäbe, an denen wir die Qualität unserer Leistungen messen? Welches sind unsere Ziele und wie können wir den Erfolg der Zielerreichung feststellen?
- Wie können wir „Kundenzufriedenheit", „MitarbeiterInnenzufriedenheit" und „Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung" als Kriterien des sogenannten „Total Quality Managements" (= umfassendes Qualitätsmanagement) erfassen?
- Welche Präzisierung des Leistungsangebotes im Bereich Beratung, Prävention, Unterstützung der Selbsthilfe und Öffentlichkeitsarbeit ist für eine quantitative und qualitative Leistungsbeschreibung sinnvoll?
- Welche Möglichkeiten und Grenzen bestehen hinsichtlich der „Wirkungskontrolle" von erbrachten Leistungen?
- Mit welchen personellen und institutionellen Kernkompetenzen erbringen wir unsere Leistung? Wie gehen wir mit unseren Schwächen, wie mit der Frustration durch mangelnde Anerkennung bzw. mangelnder Sichtbarkeit von Wirkungen um?

- Welche Schlüsselprozesse (= Vorgehensweisen) kennzeichnen unsere Leistungserbringung und wie bewerten wir sie?
- Weitere Fragestellungen der TeilnehmerInnen

Mit diesem Reader wollen wir die wichtigsten Ergebnisse des Seminars „Leistung – Erfolg – Zufriedenheit: Instrumente der Leistungsmessung und –bewertung der AIDS-Hilfe-Arbeit" dokumentieren und den Zusammenhang mit einem systematischen Qualitätsmanagement der AIDS-Hilfen versuchen herzustellen. Der Verfasser weist ausdrücklich darauf hin, dass es bisher nicht gelungen ist, die organisationsfremde Sprache des „Total Quality Managements" in eine der Kultur der AIDS-Hilfen angemessene Sprache zu übertragen. In weiten Teilen dieses Readers wird jedoch versucht, auf unverständliche – und damit verunsichernde – Ausdrücke zu verzichten bzw. die wichtigsten Begrifflichkeiten allgemeinverständlich zu erläutern.

2 Impulse aus dem Seminar: „Leistung – Erfolg – Zufriedenheit: Instrumente der Leistungsmessung und –bewertung der AIDS-Hilfe-Arbeit"

Das Seminar „Leistung – Erfolg – Zufriedenheit: Instrumente der Leistungsmessung und –bewertung der AIDS-Hilfe-Arbeit" fand vom 26. bis 29. Oktober im Tagungshaus ‚Lichthof' in Gelsenkirchen statt. Die Bearbeitung der Fragestellungen sollte auf dem Hintergrund des Modells der Selbstbewertung von Organisationen nach den Richtlinien der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (European Foundation for Quality Management EFQM) erfolgen. Es wurde jedoch prozessorientiert bei den Erfahrungen und Interessen der TeilnehmerInnen angesetzt. Es sollten also nicht organisationsfremde Instrumente übernommen, sondern Verfahren reflektiert werden, die in die spezifische Organisationskultur der AIDS-Hilfen passen. Während des Seminars kam ein Methodenmix aus Theorieinputs, Workshops in Arbeitsgruppen, sprachlicher Auseinandersetzung zum Thema und analogen Medien zur Anwendung. Bereitschaft zur Selbstreflexion wurde vorausgesetzt. Im Prozessverlauf fanden auch supervisorische Sequenzen Raum.

Die Leitung des Seminars hatte Alexander Popp, Supervisor und Organisationsentwickler im Verbund **iD** iNNOVATIVE DIENSTE KÖLN zusammen mit Marlene Gross, Leiterin des Arbeitskreises soziale Bildung und Beratung e.V. und Supervisorin aus Münster, inne.

8 Vorstandsmitglieder und leitende MitarbeiterInnen aus 7 AIDS-Hilfen unterschiedlicher Größe und Struktur, davon 2 Frauen und 6 Männer mit unterschiedlich langer Dauer der Mitarbeit in AIDS-Hilfe (zwischen 1/2 und 12 Jahren) nahmen an dem Seminar teil. Einige der TeilnehmerInnen hatten die Funktion des / der „Qualitätsbeauftragten" in ihrer AIDS-Hilfe inne.

2.1 Impuls 1 „Sich einen Überblick verschaffen"

Nach der Begrüßung der TeilnehmerInnen und der Vorstellung der Leitung, stellen sich die TeilnehmerInnen persönlich und mit ihren Institutionen vor: Es entsteht ein Wandplakat mit den Namen und Rollen der TeilnehmerInnen, den Namen und dem Alter der AIDS-Hilfen, der jeweiligen Zahl der Mitglieder, der bezahlten MitarbeiterInnen und der ehrenamtlichen MitarbeiterInnen.

Mit Hilfe eines Analogmediums werden anschließend die Anfangsstimmung und damit verbundene Erwartungen der TeilnehmerInnen an das Seminar besprochen. Bereits hier werden Unsicherheiten im Umgang mit der Sprache im Bereich Qualitätsmanagement, Gefühle von Fremdbestimmung und Überforderungsgefühle deutlich.

Die Einheit endet mit der Vorstellung des Seminarkonzepts durch die Leitung.

2.2 Impuls 2 „strukturelle Standortbestimmung"

Die TeilnehmerInnen reflektieren Anliegen und Ziele der Qualitätsentwicklung in ihren AIDS-Hilfen. Sie überprüfen zunächst, wie das Thema „Qualitätsmanagement" in der eigenen AIDS-Hilfe angegangen wird: „Wem ist es ein Anliegen? Wer spricht besonders häufig über Qualitätsmanagement? Welche Worte fallen immer wieder? Wie ist die Atmosphäre bei diesem Thema?" In 4er-Teams tauschen sie sich darüber aus. Im Plenum wird daraufhin gesammelt, wie es ihnen mit dem Thema ergeht und was die TeilnehmerInnen nun mit Blick auf das Seminarthema beschäftigt.

In dieser Phase wird besonders die Polarität zwischen einem großen Selbstbewusstsein hinsichtlich der Qualität der AIDS-Hilfe-Arbeit einerseits und Zweifeln im Umgang mit „modernen" Qualitätsmanagement-Methoden andererseits deutlich. Vor allem würde den MitarbeiterInnen in AIDS-Hilfen in diesem Zusammenhang eine Sprache aufgezwungen, die nicht die ihre ist. Diese Sprache würde von der eigenen Identität entfremden. Andererseits zweifeln die TeilnehmerInnen nicht an der grundsätzlichen Notwendigkeit und dem Sinn einer Überprüfung und Weiterentwicklung von Qualität in ihren Institutionen.

2.3 Impuls 3 „persönliche Standortbestimmung"

Aufbauend auf die institutionelle folgte nun eine persönliche Standortbestimmung: „Meine persönliche Haltung zum Thema Qualitätsmanagement in meiner AIDS-Hilfe": In einer Gruppenskulptur nehmen die TeilnehmerInnen eine Haltung ein, die ihre derzeitige Rolle und ihren derzeitigen Umgang mit dem Thema „Qualitätsmanagement" verdeutlicht. „Was bewegt mich persönlich beim Thema dieses Seminars? Welche erste Bewegung kommt mir als Veränderungsimpuls?"

Die Gruppenskulptur wird auf ähnliche Erfahrungen in der eigenen AIDS-Hilfe hin überprüft „Kenne ich solche (wie in der Gruppenskulptur deutlich gewordene) Haltungen und Rollen in der Qualitätsdebatte aus meiner Alltagspraxis?"

Die TeilnehmerInnen bestätigen hier nochmals ein Gefühl von großer Verunsicherung im Umgang mit der Thematik. Da jedoch zunächst auf Sprache verzichtet wurde, konnten sich die TeilnehmerInnen nun besser mit den Anliegen einer systematischen Qualitätsentwicklung identifizieren. Hinderungen im Prozess eines umfassenden Qualitätsmanagements, wie sie im Arbeitsalltag auch auf gruppendynamischer Ebene immer wieder erlebt werden, werden nun aufgedeckt und einem Verstehen zugänglich gemacht.

2.4 Impuls 4 „Interessen der Anspruchsgruppen von Leistungsevaluation"

Mit einem Theorieinput: wird zunächst der Begriff „Leistungsevaluation" erläutert:

Leistungsevaluation

=

die systematische Untersuchung der Verwendbarkeit (also des Wertes eines Programms in Bezug auf seinen Zweck) oder der Güte eines Programms

Leistung beschreiben	Leistung messen	Leistung auswerten

prospektiv →	*← retrospektiv*

Der erste Schritt einer „Leistungsevaluation" wird gemacht, indem „Anspruchsgruppen" identifiziert werden: „Wer alles hat (derzeit oder auch künftig) ein Interesse an der Evaluation unserer Arbeit?" Die TeilnehmerInnen sammeln ein breites Spektrum an internen und externen „stakeholdern" und fassen diese in Gruppen zusammen.

Anspruchsgruppen *(Wandplakat aus einem Seminar am 27.10.00)*

MEINUNGSBILDNER	**INTERNE**	**ÖFFENTLICHE GELDGEBER**
▪ Mitbewerber ▪ Schwule Kneipenwirte ▪ Potentielle MitarbeiterInnen ▪ Schwul-lesbische Meinungsbildner ▪ Türöffner und Fürsprecher (z.B. die Sekretärin des OB) ▪ BürgerInnen ▪ Medien	▪ Vereinsmitglieder ▪ Vorstandsmitglieder ▪ Ehrenamtliche MitarbeiterInnen ▪ Bezahlte Fachkräfte ▪ Geringfügig Beschäftigte ▪ Ich selbst	▪ Gesundheitsamt, Sozialamt, Jugendamt ▪ Bezirksregierung ▪ Kreisverwaltung ▪ Gesundheitsausschuss ▪ Gesundheitsausschüsse der Parteien ▪ Ministerien für Gesundheit und Soziales ▪ Stadträte ▪ Landtagsabgeordnete ▪ Richter
PRIVATE GELDGEBER	**LEISTUNGSNEHMER**	**KOOPERIERENDE INSTITUTIONEN**
▪ Stiftungen ▪ Schwule Kneipenwirte	▪ KlientInnen, die Infos wollen	▪ Soziale Ausbildungsstätten

▪ PharmareferentInnen ▪ Vereinsmitglieder ▪ Sponsoren ▪ Legatgeber ▪ Spender	▪ KlientInnen, die Betreuung suchen ▪ KlientInnen, die Beratung suchen ▪ Schwule Kneipenwirte ▪ Pflegepersonal ▪ LehrerInnen ▪ SchülerInnen	▪ Kirchengemeinde ▪ Schwule Vereine ▪ Ärzte ▪ Andere Mitgliedsorganisationen ▪ Andere Beratungseinrichtungen
UNSERE VERBÄNDE ▪ Landesverband / Landesarbeitsgemeinschaften ▪ Bundesverband DAH ▪ Der Paritätische ▪ Arbeiterwohlfahrt AWO		*Diese Liste entspricht einem unvollständigen Brainstorming und sollte in einzelnen AIDS-Hilfen vor Ort detailliert überprüft und ergänzt werden.*

Daraufhin erfolgt der zweite Schritt einer Leistungsevaluation, in dem die Interessen dieser Anspruchsgruppen erhoben werden: „Welche Interessen formulieren (derzeit oder künftig) diese (internen und externen) Anspruchsgruppen nach unserer Kenntnis im einzelnen?"

Interessen der Anspruchsgruppen *(Wandplakat aus einem Seminar am 27.10.00)*

MEINUNGSBILDNER	INTERNE	ÖFFENTLICHE GELDGEBER
▪ Transparente Darstellung Eurer Arbeit ▪ Erfolgsmeldungen, wie z.B.: „Patienten sind gut versorgt" ▪ „Seid schrill, bunt und bodenständig!" ▪ Informationen sachlich und fachlich mit regionalem Bezug ▪ „Wie verhältst Du Dich zur Forderung nach einer schwulen Ehe?" ▪ Gibt es neue Erkenntnisse oder Highlights?	▪ Sachliche Rückmeldungen ▪ Unterstützung durch das Team ▪ Wie und was kann ich weiterlernen? ▪ Was bekomme ich für meine Arbeit? ▪ Wie können wir unsere Ressourcen besser verteilen? ▪ Wer hat welche Komptenzen, kann was? ▪ Wer hat welche Aufgaben, macht was?	▪ Kosten-Nutzen-Analyse ▪ Welche epidemiologischen Veränderungen sehen Sie? ▪ Was leisten Sie, was kein anderer Träger leisten kann? ▪ Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden (haupt- und ehrenamtlich) ▪ Anzahl der mit Präventionsveranstaltungen erreichten Menschen ▪ Beratungsbedarf nach Geschlecht und sexueller

▪ Welche Aktionen füllen das Sommerloch? ▪ Haltet Ihr die Stadt „sauber"? ▪ Was macht Ihr wie, wann mit wem...? ▪ Verhindern die AIDS-Hilfen wirklich Infektionen mittels Prävention?		Orientierung ▪ Keine wirklichen Interessen (Lasst uns in Ruhe...)
PRIVATE GELDGEBER ▪ Wie viele Menschen unterstützen die AIDS-Hilfe? ▪ Welche Interessen („Moral", Werte) vertritt die AIDS-Hilfe? ▪ Welche politischen Inhalt und Positionen vertritt die AIDS-Hilfe? ▪ Wer arbeitet in der AIDS-Hilfe? ▪ Wie und wo profitiere ich von Eurer Arbeit? ▪ Für wen tut Ihr was, welche Angebote macht Ihr? ▪ Was passiert mit meinem Geld?	**LEISTUNGSNEHMER** ▪ Bietet Ihr finanzielle Hilfe an? ▪ Bietet Ihr Fortbildungen an, z.B. zu sozialrechtlichen oder zu medizinischen Fragen? ▪ Bekomme ich Informationen zum Sozialrecht? ▪ Kann ich mich hier mit anderen Betroffenen treffen? ▪ Ist in Eurer AIDS-Hilfe Anonymität gewährleistet? ▪ Ist die Information kostenlos? ▪ Wie oft habt Ihr geöffnet?	**KOOPERIERENDE INSTITUTIONEN** ▪ Wir möchten Eure Leistungen gratis ▪ Können wir von Euren Erfahrungen profitieren? ▪ Könnt Ihr uns Arbeit abnehmen? ▪ Habt Ihr professionelle MitarbeiterInnen? ▪ Für welche Themen seid Ihr zuständig, ansprechbar? Wer ist meinE AnsprechpartnerIn?
UNSERE VERBÄNDE ▪ Gibt es „Neues" vor Ort (politisch, sozial, kulturell, strukturell)? ▪ Gibt es Aktionen, die für unsere Mitgliedsorganisationen interessant sein könnten? ▪ Kooperiert Ihr untereinander / mit anderen? ▪ Was bietet Ihr an? ▪ Welche Zielgruppen deckt Ihr ab? ▪ Wo tauchen vor Ort Probleme bzw. Trends auf,		

auf die wir reagieren sollten? ▪ Mitgliederzahl und – struktur ▪ Wer sind meine Ansprechpersonen?		*Diese Liste entspricht einem unvollständigen Brainstorming und sollte in einzelnen AIDS-Hilfen vor Ort detailliert überprüft und ergänzt werden.*

2.5 Impuls 5 „Reflexion der Interessenlagen"

Die TeilnehmerInnen tauschen sich nun in 4er Teams aus: „Welche Gedanken / Gefühle kommen mir jetzt? Was ist mir deutlich geworden? Was muss deutlicher werden?" Im Plenum entsteht ein Wandplakat mit **Zwischenfazits**:

- **„Ich könnte auf alle diese Fragen eine Antwort geben."**
- **„Das sind alles legitime Fragen."**
- **„Was hindert mich eigentlich, meine Leistung aktiv zu dokumentieren?"**
- **„Hinter jeder Frage schwingen Emotionen mit, die mich blockieren lassen."**
- **„Wieso wollen die das eigentlich alles wissen?"**
- **„Manche Interessen interessieren mich weniger, muss ich mich für alle Interessen zuständig fühlen?**
- **„Hinter vielen Fragen vermute ich Unterstellungen und Vorbehalte."**
- **„Geht es darum, uns zu rechtfertigen oder sollten wir nicht mehr stolzes Selbstbewusstsein dokumentieren?"**
- **„Unterstellen wir den Fragenden nicht auch viele Unterstellungen und Vorbehalte?"**
- **„Wollen uns die Fragenden eigentlich schaden?"**
- **„Wieso gibt es so viele Widerstände in Bezug auf diese Fragen? Was macht es so schwer, diese Widerstände zu spüren?"**
- **„Weshalb können wir nicht einfach unsere vorhandenen Qualitäten in kleinen Schritten ausbauen?"**

Im gemeinsamen **Tagesrückblick** stellen einige die Frage „Was hindert uns eigentlich, im Umgang mit Qualitätsmanagement gelassener und selbstbewusster zu sein? Haben die Beteiligten so hohe Angst vor Kontrolle?" Ein Teilnehmer bemerkt, dass von der Leistungsmessung auch die berufliche Identifikation abhänge und dieser Prozess mit Kränkung verbunden sein könne.

Dennoch sei für ihn im Verlauf des Tages aus einem fremdbestimmten ein selbstbestimmter, eigener Prozess geworden.

2.6 Impuls 6 „Instrumente der Leistungsevaluation"

Mit Hilfe einer Assoziationsübung „Wenn ich ein Instrument wäre ..." erweitern die TeilnehmerInnen zunächst ihr Verständnis dessen, welche Aspekte beim Umgang mit „Instrumenten der Leistungsevaluation" berücksichtigt werden sollten. Sie wenden dabei gleichzeitig das Evaluationsinstrument des „Feedback" an.

Anschließend werden moderativ „Instrumente der Leistungsbeschreibung", „Instrumente der Leistungsmessung" und „Instrumente der Leistungsauswertung" in diesem vorgegebenen Raster auf Plakaten gesammelt. Die Auflistung wird von den TeilnehmerInnen gepunktet nach den Kriterien „Dieses Instrument nutzen wir bereits" und „Dieses Instrument nutzen wir nicht".

Instrumente der Leistungsevaluation *(Wandplakat aus einem Seminar am 28.10.00)*

	Nutzen wir	***Nutzen wir nicht***
Instrumente der Leistungsbeschreibung		
▪ Konzepte	●●●●●●●	
▪ Stellenbeschreibung	●●●●●●●●	
▪ Arbeitsplatzbeschreibung	●●●●	●●●●
▪ Projektpläne / Projektplanungsmethoden	●●●●●●	●●●
▪ Vereinbarungen über Zuständigkeiten	●●●●●●●	
▪ Zielfindungs- und –vereinbarungsmethoden	●●●●●	●
▪ Webside unserer AIDS-Hilfe	●●●●●	●
▪ Haushaltsplan	●●●●●●●●	
▪ Flyer, Plakate, Medienankündigungen	●●●●●●●●	
▪ Selbstdarstellungsbroschüren	●●●●●●●	
▪ Programme	●●●●●●●●	
Instrumente der Leistungsmessung	***Nutzen wir***	***Nutzen wir nicht***
▪ Strichlisten / Besucherzählung	●●●●	●●
▪ Strichlisten Beratungskontakte	●●●●●●	
▪ Strichlisten / Anruferzählung	●●●●●●	
▪ Erfassungsbogen Beratung (handschriftlich oder	●●●●●●●●	

EDV)		
▪ Erfassungsbogen für Präventionsveranstaltungen (handschriftlich oder EDV)	••••••	
▪ Aufwand-Kosten-Aufstellung für Präventionsveranstaltungen	••••	••••
▪ EDV-Programm zu Verwaltung der Präventionsmaterialien	•	•••••••
▪ Finanzbuchhaltung / Kostenrechnung	•••••••	
▪ Arbeitszeitanalyse	•	•••••••
▪ Arbeitszeiterfassung	••••••	••
▪ Erfassungsbogen Betreuung	••••	••••
Instrumente der Leistungsauswertung	***Nutzen wir***	***Nutzen wir nicht***
▪ Erstellung von Diagrammen (Visualisierung)	••••	••••
▪ KlientInnen-Feedback schriftlich	•••••	•••
▪ KlientInnen-Feedback mündlich	••••••	•
▪ TeilnehmerInnen-Feedback bei Aufklärungsveranstaltungen schriftlich	•••••	•
▪ TeilnehmerInnen-Feedback bei Aufklärungsveranstaltungen mündlich	•••••	•
▪ Lernzielkontrolle „Test"	•	••
▪ Anonyme MitarbeiterInnenbefragung	••	••••
▪ Personalgespräche	••••	••
▪ Teambesprechungen in verschiedenen Konstellationen	••••••••	
▪ Jahresbericht	•••••	•••
▪ Verwendungsnachweise	••••••••	
▪ Sachberichte	•••••••	
▪ Bedarfserhebungen / Studien	••••••	
▪ Protokolle	•••••••	
▪ Jury	••••	••••
▪ Externe Beratung (Supervision, Organisationsberatung)	•••••••	

2.7 Impuls 7 „Stärken-Schwächen-Analyse"

In 4er Teams bearbeiten die TeilnehmerInnen die Fragestellung „Welche Instrumente beherrschen wir gut? Welche Instrumente beherrschen wir nicht so gut? Woran liegt das?"

Beim Austausch im Plenum wird deutlich, dass bereits eine Vielzahl an Instrumenten zur Leistungsevaluation Anwendung finden, die TeilnehmerInnen also nicht bei „Null" anfangen. Erleichterung über bereits funktionierendes Qualitätsmanagement macht sich breit aber auch die Bereitschaft zur Stärken- und Schwächenanalyse.

Bewertung von Instrumenten der Leistungsevaluation *(Ein Wandplakat aus einem Seminar am 28.10.00)*

Diese Instrumente beherrschen wir gut	Diese Instrumente beherrschen wir weniger gut
▪ Selbstdarstellungen ▪ Plakate, Handzettel, Flyer ▪ Verwendungsnachweise ▪ Konzepte ▪ Stellenbeschreibungen ▪ Haushaltsplan ▪ Finanzbuchhaltung / Kostenrechnung ▪ Protokolle ▪ ...	▪ Teambesprechungen (Disziplinmangel, fehlende Zuständigkeiten, fehlende Strukturen, mangelnde Ausdauer) ▪ Projektplanungen (Teamzusammensetzung, fehlende Infos und Ansprechpersonen, Führungs- und Leitungsschwäche, fehlende Hierarchie) ▪ Arbeitsplatzbeschreibungen ▪ Zuständigkeitsvereinbarungen ▪ Protokolle ▪ Personalgespräche und –führung ▪ Dokumentation des Betreuungsverlaufs ▪ Spendendosenverwaltung ▪ ...

2.8 Impuls 8 „Leistungsevaluation und Teamdynamik"

In 2 Gruppen erarbeiten die TeilnehmerInnen ein vorgegebenes Fallbeispiel zum Thema „Leistungsevaluation". Sie nehmen Rollen ein und gestalten ein Setting.

Im Plenum präsentiert die erste Gruppe ihre Szene in Gestalt einer „Teamsitzung". Die anderen beobachten und geben daraufhin Feedback. Es wird wieder deutlich, welche Widerstände beim Umgang mit dem Thema in Teams in den Vordergrund treten. Gefühle wie „Angst", „Überforde-

rung" und „Fremdbestimmung" sowie „Erschütterung des Selbstwertgefühls" und „Kränkung und Verletzung" werden deutlich.

Auf die „gespannte" und „geladene" Atmosphäre der vorangegangenen Arbeitseinheit folgt nun eine supervisorische Runde, in der die TeilnehmerInnen ihre persönlichen inneren Bewegungen besprechen, was zu einer spürbaren Entlastung führt. Abgerundet wird diese Einheit durch einen Theorieinput zu den Themen „Verknüpfung von Sachebene und Beziehungs- bzw. emotionaler Ebene" im Umgang mit Qualitätsmanagement sowie der „Unterscheidung (nicht Trennung!) von Person und Rolle" im Prozess der Qualitätsentwicklung.

2.9 Impuls 9 „Transferfragen"

Nach einer Einstiegsrunde bearbeiten die TeilnehmerInnen in 2er Teams Transferfragen für die Alltagspraxis „Erste Schritte nach diesem Seminar in meiner AIDS-Hilfe" und „Was ich (hier) lasse". Anschließend erfolgt ein Austausch im Plenum: Die TeilnehmerInnen äußern die für sie wichtigsten Impulse aus dem Seminar. Hier wird besonders deutlich, wie wichtig es war, die zunächst fremde Managementsprache in eine adäquate Sprache sozialer (Selbsthilfe-) Organisationen zu übersetzen bzw. eine eigene Sprache sozialer Organisationen zu erfinden. Viele Widerstände persönlicher oder struktureller Art würden damit überwunden.

Erste Schritte *(Nennungen der TeilnehmerInnen eines Seminars am 29.10.00)*

- **„Mir ist es wichtig, nicht einfach in das Thema reinzuspringen, sondern den Prozess selbstbestimmt mitzugestalten. Hinsichtlich der Instrumente habe ich meine Sichtweise weg vom Operationsbesteck hin zu einer Vielzahl von Musikinstrumenten verändert. Auf den Druck meines Vorstands will ich nicht mit Gegendruck reagieren."**

- **„Ich möchte in kleinen Zeitabständen konkrete Ziele verfolgen und diese Ziele in Zusammenarbeit mit dem Team gemeinsam formulieren. Die Arbeitszeitanalyse hat mich besonders angesprochen. Ich hätte gern einen bundesweit einheitlichen Prozess gesehen, muss mich von dieser Sicht aber wohl zugunsten eines Prozesses verabschieden, der auf unsere konkrete Situation zugeschnitten ist."**

- **„Ich werde im Team berichten, was hier gelaufen ist und auf die Reaktionen warten. Das Ganze muss im Alltag erst mal sacken. Ich muss nicht alles auf einmal wissen und tun, gerade wo wir in unserer AIDS-Hilfe einen Neuanfang machen. Supervision würde mir sicher gut tun."**

- **„Ich werde dem Vorstand und dem Team berichten und überlege, wie man Widerstände zum Thema Qualitätsmanagement aufweichen kann und wie man mehr auf der emotionalen Ebene als auf der Kopfebene agieren kann. Mir scheint auf jeden Fall eine anonyme MitarbeiterInnenbefragung sinnvoll. Ich weiß, wir brauchen ein systematisches Qualitätsmanagement, aber ich fühle mich nun nicht mehr alleine verantwortlich. Ich möchte auch mein persönliches Zeitmanagement korrigieren und einen Schritt nach dem anderen tun. Zunächst werde ich mir daher einen Coach suchen."**

- **„Ich versuche die Sichtweise dieses Seminars mit dem Startworkshop zusammenzukriegen und habe grundlegend gemerkt, wie die Begriffe „Qualitäts- und Leistungsmessung" auch in unserem Team auf Widerstand stoßen. Wir müssen also unbedingt auch unsere Arbeitsbeziehungen klären. Die Qualitätsentwicklung müssen wir an dem eigenen Interesse des Teams orientieren. Ich selbst werde einen Schritt langsamer gehen."**

- **„Ich werde zunächst im Team und im Vorstand darüber berichten. Mein Kernthema ist die Wertschätzung dessen, was wir an Qualitätsmanagement bereits haben. Wir brauchen keine Angst zu haben. Besonders wichtig ist mir dabei ein lobendes Feedback gegenüber meinen MitarbeiterInnen. Im Verlauf des Seminars wurde für mich aus einem unwegsamen Gebirge eine leicht hügelige Seenlandschaft und ich bin gelassener geworden. Diese Haltung möchte ich mit anderen teilen."**

- **„Ich werde mich jetzt nicht überfordern, sondern zunächst einmal meine Arbeit für den Welt-AIDS-Tag und dann Urlaub machen. Im neuen Jahr können wir dann viele Impulse aufgreifen. Mir hat es gut getan, meine Haltung zum Thema zu reflektieren."**

2.10 Impuls 10 „Seminarevaluation"

Der Auswertung des Seminars gehen das Ausfüllen der Teilnahmeliste, das Verteilen der TN-Bestätigung sowie der Fahrtkostenformulare voran. Einige TeilnehmerInnen teilen noch Informationsmaterialien aus. Es wird auch angemerkt, dass weitere Themen im Bereich Qualitätsmanagement, wie sie bereits in dem Startworkshop aufgelistet wurden, zur Bearbeitung in Workshops der DAH anstehen.

Es folgt das Seminar-Feedback: Auf einem großen Bodenplakat erläutern die TN schriftlich ihre Rückmeldung zu „Inhalten und Themen", „Methoden und Impulsen", „Zusammenarbeit in der Gruppe" und „Leitung und Begleitung". Eine letzte Rückmelderunde und eine Verabschiedungsübung beenden das Seminar.

TeilnehmerInnen-Feedback *(Bodenplakat eines Seminars am 29.10.00)*

Inhalte & Themen

- für mich bestätigend und überraschend zugleich
- klärend und beruhigend, entmystifzierend
- Inhalte und Themen waren gut zu erarbeiten. Es ist vieles klarer geworden.
- eine Reise vom Kopf in den Bauch und zurück
- praxisnah und doch reflektiv
- themenorientiert
- in der Begrenzung hilfreich / Baukasten! – weitermachen!
- gelungene Verbindung von Sach- und Beziehungsebene / Ja!

Methoden & Impulse

- „gesunde" Mischung aus Kopf, Hand und Herz
- Methoden und Impulse waren ausgewogen, Prozesse anstoßend und „persönliche Betroffenheit" wurde gut aufgefangen
- Mischung Plenum – Kleingruppen sehr gut
- für das Seminar sehr gut; noch Lücken für Ideen, die Methoden und Impulse auch innerhalb der AH zu nutzen
- bisweilen witzig und doch klärend ...

- ... angenehm und aufregend (immer wieder!)
- gute Mischung aus sachlichen Impulsen und Methoden, „dahinterzugucken"
- Die Methoden waren ausgewogen und dennoch für mich ergebnisorientiert. Ich habe viele Impulse erhalten.
- führten heraus aus alten Denkmustern, sehr anregend
- Die Methoden waren ausgewogen und durch die Co-Moderation in schwierigen Situationen deutlich verbessert. Wichtige Impulse: z.B. Umgang mit Sprache („Matrix", „Orchester")
- Gruppengröße für diesen Arbeitsstil optimal

Zusammenarbeit in der Gruppe

- WOW, vielen Dank
- sehr vertrauensvoll und offen
- hat Spaß gemacht und war überraschend hilfreich und bereichernd
- unterschiedliche Saiten (Seiten) zum Klingen gebracht
- ausgewogene Zusammensetzung
- Informationspool – sehr anregend
- partnerschaftlich
- große Offenheit, enormer Erfahrungsschatz
- intensiver Gruppenprozess
- kollegialer Austausch
- Die Zusammenarbeit war mit allen gut und mit einigen sehr gut. Bereichernde Kontakte sowohl fachlich als auch menschlich!
- Offenheit, gute Lernatmosphäre
- anregend

Leitung & Begleitung

- weder Über- noch Unterforderung
- erst nicht ganz klar, aber am Ende sehr gut vorbereitet und man hatte das Gefühl, gut aufgehoben zu sein
- Moderationsteam ergänzte sich hervorragend – etwas mehr Marlene!
- schöne Kopf- und Bauchmischung
- gute Führung und Leitung
- kompetent
- herzlich
- ein wenig mehr Marlene ...?!
- gute Ergänzung
- sehr gute Co-Moderation
- abwechslungsreich und spannend
- vertrauenserweckend
- sehr angenehm, weil partnerschaftlich und kollegial
- sehr kompetent
- Vielen Dank!

- Leistung, Erfolg, Zufriedenheit war voll da!

3 Ausgewählte Beispiele für Instrumente der Leistungsevaluation

Folgende Beispiele dienen als Anregung für die Gestaltung der Leistungsbeschreibung und –erfassung im Bereich der AIDS-Hilfe-Arbeit. Sie müssen in jedem Fall auf die Situation vor Ort hin überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

3.1 Modell zur Beschreibung einer Fachleistung

Fachbereich: _____

Bezeichnung der Fachstelle: _____

Umfang der Stellenbesetzung: _____ %

Aufgabe	**Leitziel**

Teilaufgaben	**Anteil in %**	**Handlungsziele**	**Zielgruppen**

Anzahl der KlientInnen / NutzerInnen im Jahr _____: _____ Personen

Anzahl der Fachleistungsstunden* im Jahr _____: _____ Stunden

Gesamtkosten der Facharbeitskraft* im Jahr _____: _____ DM

Kosten der Fachleistungsstunde* im Jahr _____: _____ DM

** siehe gesonderte Berechnungen*

3.2 Modell zur Kalkulation des Umfangs von Fachleistung

Umfang der Fachleistung einer/s vollzeitbeschäftigten Sozialpädagogin/en

	Berechnungs-grundlage	**Zeitressource**
Umfang Arbeitsjahr	365 Tage	
./. Wochenenden	- 52 Tage	313 Tage
./. Feiertage	- 10 Tage	303 Tage
./. Jahresurlaub	- 32 Tage	271 Tage
./. Krankenstand	- 10 Tage	261 Tage
./. Weiterqualifizierung / Fortbildung	- 10 Tage	251 Tage
= Jahresarbeitstage		**= 251 Tage**
Jahresarbeitszeitstunden	**251 Tg x 7,7 h**	**1.932,7 Stunden**
Wöchentliche Arbeitszeit	38,5 Stunden	
./. Fach- und Arbeitsgremien	- 2 Stunden	36,5 Stunden
./. Teamabsprachen / Supervision	- 4 Stunden	32,5 Stunden
./. Wegezeit	- 5 Stunden	27,5 Stunden
Fachleistungsstunden* / Woche		= 27,5 Stunden
Fachleistungsstunden* / Jahr	**: 5 Tg X 251 Tg**	**1.380,5 Stunden**
▪ *Anteil vorbereitende Fachleistung / Woche*	*30% Erfa-wert*	*8,25 Stunden*
▪ *Anteil durchführende Fachleistung / Woche*	*50% Erfa-wert*	*13,75 Stunden*
▪ *Anteil nachbereitende Fachleistung / Woche*	*20% Erfa-wert*	*5,5 Stunden*
Durchführende Fachleistungsstunden / Jahr**	**: 5 Tg x 251 Tg**	**690,2 Stunden**
Durchführende Fachleistungstage** / Jahr	: 7,7 h	~ 90 Tage

** Fachleistungsstunden" bedeuten die Auftrags- bzw. Aufgabenerfüllung einer Mitarbeiterin / eines Mitarbeiters, also wieviele Stunden die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter nach landläufigem Verständnis „arbeitet".*

***„Durchführende Fachleistungsstunden" bedeuten den sog. **„Outcome"** der Organisationsleistung einer Mitarbeiterin / eines Mitarbeiters, also die Leistung, die für die Nutzerin / den Nutzer sichtbar bzw. „erlebbar" ist.*

3.3 Modell zur Berechnung der Kosten von Fachleistung

Kostenberechnung der Fachleistung einer/s vollzeitbeschäftigten Sozialpädagogin/en

In dieser Beispielrechnung wird davon ausgegangen, dass die Overhead- bzw. Gemeinkosten über die Fachleistungsstunden mit abgerechnet werden müssen, da für sie keine separate Finanzierung besteht. In dieser Beispielrechnung wird weitergehend davon ausgegangen, dass es keine weiteren Stabstellen (z.B. für Öffentlichkeitsarbeit) in der Organisation gibt. In der Fachleistung sind außerdem abteilungs- bzw. bereichskoordinierende Teilleitungsaufgaben mitgemeint.

	Berechnungs-grundlage	**Kosten**
Personalkosten Arbeitgeber-brutto	Beispiel	95.000,00 DM
+ **Kosten des Arbeitsplatzes** (Miete und NK, Strom, Reinigung, Büromaterial, Fahrtkosten, Kopien, Telekommunikation, Versicherungen, Arbeitsmittel, Literatur, Porto, Inventar, weitere Betriebskosten)	Erfahrungswert der anteiligen Kosten für 1 Vollzeitbeschäftigten	15.000,00 DM
+ anteilige **Overhead- bzw. Gemeinkosten** (Geschäftsführung, Verwaltung, Buchhaltung, Hilfskräfte)	Beispielinstitution mit 1 Geschäftsführerin, 1 Verwaltungsfachkraft und 8 FachmitarbeiterInnen und einigen (Büro-)Hilfskräften (1/8 der Gesamtkosten von ~ 256.000,00 DM)	32.000,00 DM
+ Kosten für **Weiterqualifizierung**, Fortbildung und Supervision	Erfahrungswert	1.200,00 DM
Kosten der Facharbeitskraft / Jahr		**143.200,00 DM**
Kosten für Fachleistungsstunde*	**: 1.380,5 Stunden**	**103,73 DM**
Kosten für durchführende Fachleistungsstunden**	Berechnung einer „Outcome"-Stunde** (690,2 Stunden / Jahr) ohne Berücksichtigung der vor- und nachbereitenden Fachleistung	207,47 DM

** Fachleistungsstunden" bedeuten die Auftrags- bzw. Aufgabenerfüllung einer Mitarbeiterin / eines Mitarbeiters, also wieviele Stunden die Mitarbeiterin / der Mitarbeiter nach landläufigem Verständnis „arbeitet".*

***„Durchführende Fachleistungsstunden" bedeuten den sog. **„Outcome"** der Organisationsleistung einer Mitarbeiterin / eines Mitarbeiters, also die Leistung, die für die Nutzerin / den Nutzer sichtbar bzw. „erlebbar" ist.*

3.4 Elemente der Erfassung von Beratungsleistung

SeminarteilnehmerInnen aus AIDS-Hilfen nannten folgende Aspekte, die sie im Rahmen der Erfassung von Beratungsleistungen handschriftlich oder EDV-gestützt anonymisiert erheben:

Name der Beraterin / des Beraters
Datum der Beratung
Uhrzeit der Beratung
Dauer der Beratung (*z.B.:* bis 5 Min. – 5 bis 15 Min. – 15 bis 30 Min. – mehr als 30 Min.)

Worüber kam der Kontakt zustande?

Art der Beratung (telefonisch – persönlich – schriftlich)

Geschlecht (Mann / Frau)
Alter (bis 16 J. – 16 bis 20 J. – 20 bis 30 J. – 30 bis 50 J. – älter als 50 J.)
Bezugsgruppe (*z.B.:* heterosexuell – homosexuell – bisexuell – DrogengebraucherIn – Substituierte – MigrantIn - keine Angabe möglich)
Wohnort

HIV-Status (positiv – negativ – AIDS – keine Angabe möglich)

Persönliche Lebenssituation (*z.B.:* eigene Wohnung – Eltern – Obdachlosenunterkunft – Freunde – Heim – Untermiete – Psychiatrie – weitere)

Finanzielle Lebenssituation (*z.B.:* Verdienst – Krankengeld – Rente – Sozialhilfe – Arbeitslodengel / -hilfe – BAFÖG – weitere)

Inhalt der Beratung (Test – Ängste – Phobie – AIDS-Grundlagen – Infektionswege/Schutz — Sexualität – Partnerschaft – Schwangerschaft – Sadomasochismus – Prostitution – Coming Out – Sextourismus – rechtliche Fragen – soziale Fragen – medizinische Fragen – Epidemiologie – Blutspende – Drogen – Migration – Knast – Medienberichte – Arbeit der AIDS-Hilfe – Wohnprojekt – Angehörige – Betreuung – persönliche Dinge – Infos zu lesbischem oder schwulem Leben –ä Kondome – allgemeine Informationen)

Vermittlung von Hilfen (Test – Ärzte/Psychologen – Vereine/Selbsthilfegruppen - Pflegedienste – Klinik – Psyachiatrie – Behörden – Rechtsberatung – Finanzberatung)

Besonderheiten im Kontakt (z.B. wiederkehrende Beratung)

Bemerkungen

3.5 Elemente der Erfassung von Betreuungsleistung

SeminarteilnehmerInnen aus AIDS-Hilfen nannten folgende Aspekte, die sie im Rahmen der Erfassung von Betreuungsleistungen handschriftlich oder EDV-gestützt anonymisiert erheben:

Erhebung bei Erstkontakt:

Name bzw. Codierung des Klienten
Name des Betreuers / der Betreuerin
Datum
Dauer

Anamnese der Lebenssituation (Wohnung – Familie – Arbeit – soziale Absicherung – Schwerstbehinderung – Geschlecht – Betroffenengruppe – Alter u.a.)

Anamnese des bisherigen Krankheitsverlaufs

Wünsche, Erwartungen und Ziele des Klienten / der Klientin

Möglicher Umfang einer Betreuung

Finanzielle Unterstützung (vorhanden – erwünscht – erforderlich)

Weitervermittlung (Vermittlung von Hilfen durch die AH)

Weitere Bemerkungen / Vereinbarungen

Personenbezogene Daten werden separat erhoben und sorgsam verwahrt. Im **weiteren Betreuungsverlauf** werden Gedächtnisprotokolle mit jeweiligem Datum, Dauer und Betreuungsinhalten verfasst.

3.6 Elemente der Erfassung von Aufklärungsveranstaltungen

SeminarteilnehmerInnen aus AIDS-Hilfen nannten folgende Aspekte, die sie im Rahmen der Erfassung von Aufklärungsveranstaltungen handschriftlich oder EDV-gestützt ggf. anonymisiert erheben:

Titel der Veranstaltung
Name des Veranstalters / Kooperationspartners
AnsprechpartnerIn
Ort der Veranstaltung
beteiligte MitarbeiterInnen der AH (ehrenamtliche und angestellte)
Datum
Dauer

Honorar (ja – nein)

TeilnehmerInnen (Anzahl – männlich – weiblich – Alter)

Art der Veranstaltung (*z.B.*: primärpräventive Veranstaltung – Informationsveranstaltung z.B. Info-Stand – MultiplikatorInnenschulung – Bildungsveranstaltung – Referat / Vortrag – Gesprächskreis – Demonstration / Kundgebung – Show – Mitmachaktion u.ä.)

Zielgruppe (z.B.: Erwachsene allgemein – MultiplikatorInnen – SchülerInnen – Jugendliche – Schwule – Bisexuelle – Stricher – Freier – Prostituierte – Positive – AIDS-Kranke – DrogengebraucherInnen – Menschen in Haft – Frauen allgemein – MigrantInnen aus Endemiegebieten – Angehörige – Hinterbliebene – weitere)

Arbeitsfeld (außerschulische Jugendarbeit – Schule – Schwule – Lehrlinge – Studenten - MigrantInnen – Soziale Fachkräfte – Pflegepersonal – Bundeswehr – Ärzte – Lehrer – medizinisches Personal – Beratungsstellen – Sozialstationen – peer education – Mitglieder der AIDS-Hilfe – Haftanstalten – Gesundheitsamt – andere Behörden – Erzieher – weitere)

Themenschwerpunkte, die bearbeitet wurden

Bemerkungen / Hinweise

Die Hannöversche AIDS-Hilfe verfügt über ein EDV-gestütztes Auswertungsprogramm für Aufklärungsveranstaltungen.

4 Arbeitshilfe zur Selbstbewertung „Erbringung der Dienstleistung"

***Quelle**: Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend: Selbstbewertung des Qualitätsmanagements – eine Arbeitshilfe. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe QS Nr. 24)*

Im Rahmen der Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe hat Peter Gerull in Zusammenarbeit mit dem Evangelischen Erziehungsverband (EREV) eine Arbeitshilfe für die Selbstbewertung des Qualitätsmanagements moderner Jugendhilfe erstellt. Wir greifen hier aus dem sehr praxisnahen Heft den Aspekt „Erbringung der Dienstleistungen: Prozessqualität" heraus, um einen Einblick in die Konkretisierungsmöglichkeiten der Selbstbewertung zu ermöglichen. Angesprochen sind alle „kundenbezogenen", namentlich die unmittelbar auf die LeistungsempfängerInnen gerichteten Prozesse einschließlich der diesbezüglichen Planungs-, Informations-, Dokumentations- und Evaluationsmaßnahmen. Den LeserInnen dieses Readers sei die Lektüre des gesammten QS-Heftes ausdrücklich nahegelegt, um die Zusammenhänge umfassend zu verstehen. Auch müssen sie selbst eine Übersetzung für AIDS-Hilfe-relevante Vorgehensweisen leisten.

Die **Bewertung** der Indikatoren bzw. Qualitätsstandards erfolgt nach folgenden Kriterien:

0 = Nein; es bestehen auch keine entsprechenden Planungen
1 = Es bestehen Planungen, die Anforderung schrittweise zu erfüllen
2 = Die Anforderung wird teilweise erfüllt
3 = Ja; die Anforderung wird erfüllt

	Indikatoren / Qualitätsstandards „Erbringung der Dienstleistung"	**0**	**1**	**2**	**3**
1	Unsere Angebote sind vollständig in Leistungsbeschreibungen formuliert.				
2	Die Leistungsbeschreibungen werden von den betroffenen Mitarbeitern anerkannt und beachtet. (Betonung der Akzeptanz für die Umsetzung der Leistungsbeschreibung)				
3	Die Leistungsbeschreibungen werden mit den Mitarbeitern überprüft und gegebenenfalls weiterentwickelt. (Betonung der Einbeziehung der Mitarbeiter/-innen)				
4	Es gibt schriftlich dokumentierte Verfahrensanweisungen für alle Schlüsselprozesse.				
5	Die Verfahrensanweisungen sind einheitlich gegliedert und werden von den betroffenen Mitarbeitern verstanden und angewendet.				
6	Anpassungen und Weiterentwicklungen der Verfahrensanweisungen werden unter Einbeziehung von Mitarbeiter- und Kundenmeinungen vollzogen. (zum Beispiel im Rahmen von internen Reviews)				
7	Individuelle Kundenwünsche werden auf Realisierbarkeit überprüft und gegebenenfalls schriftlich vereinbart.				

8	Die Kriterien für kundenspezifische Vereinbarungen sind schriftlich formuliert und werden gegebenenfalls aktualisiert. (zwecks Absteckung eines betrieblich verkraftbaren Rahmens für Flexibilität)				
9	Es gibt Regelungen über benötigte Unterlagen bei der Aufnahme und/oder bei durchzuführenden Maßnahmen. (zum Beispiel Formulare, Checklisten in Bezug auf Beurlaubung, Freizeitmaßnahmen und Ähnliches)				
10	Vorhandene prozessbezogene Informationen werden den Mitarbeitern rechtzeitig zur Verfügung gestellt. (Informationen gehören dahin, wo sie gebraucht werden!)				
11	Zugang zu Informationen und Umgang mit Dokumenten sind unter Berücksichtigung datenschutzrechtlicher Bestimmungen schriftlich festgelegt. (schwierig aber wichtig! Gegebenenfalls Rat von Datenschutzexperten einholen)				
12	Die Beachtung dieser Bestimmungen wird regelmäßig thematisiert und überprüft.				
13	Die Organisation unserer Arbeitsabläufe stimmt mit den qualitätspolitischen Leitlinien überein. (oder gibt es „Inkompatibilitäten"? Passen die Strukturen und Prozesse zu den Zielen?)				
14	Erfahrungen der Mitarbeiter werden für die kontinuierliche Verbesserung unserer Arbeitsorganisation genutzt.				
15	Unsere Kunden wissen in der Regel, welcher direkte Ansprechpartner für sie zuständig ist.				
16	Es sind organisatorische Vorkehrungen getroffen, dass jeder Kunde einen Ansprechpartner findet, der ihm zumindest vorläufig weiterhilft.				
17	Die Qualität unserer Dienstleistungen wird in regelmäßigen Besprechungen überprüft. (zum Beispiel durch Reviews, Audits, informelle „Mannöverkritik)				
18	Wir wenden Verfahren der Evaluation und/oder Selbstevaluation an, um die Qualität unserer Dienstleistungen prozessnah zu bewerten und zu verbessern. (zum Beispiel Befragungen von Kunden und Mitarbeitern, Selbstbewertungen, Datenerhebung im eigenen Arbeitsbereich)				
19	Angemessenheit der Evaluationsverfahren und ordnungsgemäßer Einsatz werden regelmäßig thematisiert; gegebenenfalls werden Anpassungen vorgenommen. (das heißt, es muss für hinreichendes Know How gesorgt sein)				
20	Die Lenkung der Dienstleistungsprozesse wird nach einem systematischen Konzept der Hilfe- und Förder-/Erziehungsplanung vorgenommen.				
21	Sowohl die Prozesse der Dienstleistungserbringung als auch das Konzept zu ihrer Lenkung werden unter Einbeziehung von Mitarbeiter- und Kundenmeinungen überprüft und weiterentwickelt. (zentrale Aufgabe jedes Qualitätsmanagements)				
22	Wir legen großen Wert auf Transparenz, Objektivität und Nachvollziehbarkeit in der Umsetzung und Fortschreibung der Hilfeplanung.				
23	Wahrung der Intimsphäre und Rechtsansprüche der Leistungsemp-				

	fänger sind für uns selbstverständlich.				
24	Neben der Berücksichtigung von Beteiligungsrechten in der Gestaltung unserer Prozesse gibt es formalisierte Regelungen zur Wahrung der Interessen der Leistungsberechtigten.				
25	Über besondere Vorkommnisse werden unsere Kunden so zeitig wie möglich informiert.				
26	Es gibt Regelungen bezüglich der Art dieser Vorkommnisse und des zu benachrichtigenden Personenkreises. (zum Beispiel Checklisten)				
27	Die Regelungen werden beachtet und gegebenenfalls gemeinsam mit den Mitarbeitern weiterentwickelt.				
28	Wir gehen offen mit Fehlern um und betrachten sie als Anlass für Verbesserungen.				
29	Aus regelmäßigen Fehleranalysen werden Maßnahmen zur Prozessoptimierung abgeleitet. (zum Beispiel im Rahmen interner Reviews)				
30	Unsere Mitarbeiter/-innen verfügen über schriftlich festgelegte Befugnisse bzw. Handlungsspielräume, die sie für das situativ zweckmäßigste Verhalten nutzen können. (Dieser Indikator trägt der nur begrenzten Normierbarkeit sozialer Dienstleistungen Rechnung. Investitionen in die Handlunskompetenz der Mitarbeiter/ -innen sind zweckmäßiger als ausgefeilte technische Verfahrensvorschriften.)				
31	Bei der Festlegung und Anpassung der Handlungsspielräume werden die Qualifikationen und Erfahrungen der Mitarbeiter/-innen zugrundegelegt. (Es macht Sinn, nicht alle und alles über einen Kamm zu scheren.)				
32	Wir haben Verfahren für die Behandlung von Kundenbeschwerden schriftlich festgelegt.				
33	Beschwerden werden bei uns umgehend bearbeitet und Fehlerursachen nach Möglichkeit abgestellt. (Wichtig für die Qualitätswahrnehmung von Kunden)				
34	Der Umgang mit Beschwerden wird unter Einbeziehung von Kunden- und Mitarbeitermeinungen laufend verbessert. (zum Beispiel durch Befragungen)				
35	Die Arbeitszeitgestaltung erfolgt unter Ausschöpfung der gesetzlich zulässigen Grenzen flexibel und problemorientiert; Mitarbeiterbedürfnissen wird durch Ausgleichsmodelle Rechnung –getragen.				

	Indikatoren / Qualitätsstandards „Darstellung der Dienstleistung"	**0**	**1**	**2**	**3**
1	Unsere Einrichtung setzt unterschiedliche Medien ein, um die Dienstleistung nach innen und außen darzustellen. (zum Beispiel Jahresberichte, Prospekte, Pressemitteilungen, Internet)				
2	Wir nehmen aktiv Gelegenheiten wahr, in der Öffentlichkeit für die Akzeptanz unserer Dienstleistungen persönlich einzutreten. (zum Beispiel bei schulischen, politischen, nachbarschaftlichen Anlässen)				
3	Wir bemühen uns, neben der Berichtserstattung über unsere Leistungen die (jugendhilfe-)politischen Zusammenhänge zu betonen. (Beto-				

	nung einer notwendigen Politisierung der Qualitätsdiskussion in der Jugendhilfe)				
4	Wir überprüfen die Wirksamkeit unserer Leistungsdarstellung im Gespräch mit Mitarbeitern, Kunden und Nachbarn. (zum Beispiel durch Befragungen)				
5	Unsere Mitarbeiter sind über die Außendarstellung unserer Dienstleistungen informiert und bringen gegebenenfalls Verbesserungsvorschläge ein. (zum Beispiel über Hausmitteilungen, im Rahmen des Vorschlagswesens)				
6	Die Durchführung öffentlichkeitswirksamer Projekte stimmen wir mit unseren professionellen Kooperationspartnern im Sozialraum ab. (Betonung einer notwendigen Politisierung der Qualitätsdiskussion in der Jugendhilfe; abgestimmte Aktionen, die nicht nur der Werbung für das eigene Haus dienen				

5 Qualitative Leistungsbeschreibung am Beispiel der AIDS-Hilfe-Arbeit in Niedersachsen

Die Niedersächsische AIDS-Hilfe Landesverband e.V. hat im März 1999 ein Handbuch „Ziele und Qualitätskriterien der AIDS-Arbeit in Niedersachsen" herausgegeben, das als praxisnaher Leitfaden zur Formulierung qualitativer Leistungsbeschreibung dienen kann.

Im Rahmen dieses Readers beschränken wir uns auf die Wiedergabe des Inhaltsverzeichnisses, um einen Anreiz für die Lektüre dieses Werkes – insbesondere durch „Qualitätsbeauftragte" in AIDS-Hilfen – zu schaffen.

1 Grundsätze für die AIDS-Arbeit in Niedersachsen

2 Organisation und Arbeitsweise von AIDS-Hilfen

2.1 Verein und Vorstand

2.2 Ehrenamtliche und hauptamtliche MitarbeiterInnen

2.3 Selbsthilfe

2.4 Unterstützung von Selbsthilfe

2.5 Diensleistungen

2.6 Vernetzung

3 Arbeitsbereiche von AIDS-Hilfen

3.1 Prävention

3.1.1 Prävention bei Schwulen

3.1.1.1 Kategorisierung von Städten nach Funktionen

3.1.1.2 Die Region als neue Handlungsebene

3.1.2 Prävention im Drogenbereich

3.1.3 Prävention bei Frauen und Männern in der Sexarbeit

3.1.4 Prävention in der Allgemeinbevölkerung

3.2 Beratung

3.2.1 Telefonberatung

3.2.2 Persönliche Beratung

3.2.2.1 Anonyme persönliche Beratung

3.2.2.2 Persönliche Beratung als Teil der Betreuungsarbeit

3.2.2.3 Persönliche Beratung in der Vor-Ort-Arbeit

3.2.2.4 Persönliche Beratung am Info-Stand

3.3 Betreuung / Begleitung

3.3.1 Betreuung von Schwulen (nicht enthalten)

3.3.2 Sekundär-, Tertiär-Prävention bei DrogengebraucherInnen

3.3.3 Betreuung bei SexarbeiterInnen (nicht enthalten)

3.4 Selbsthilfe

3.4.1 Charakter von Selbsthilfe

3.4.2 Voraussetzungen für die Zusammenarbeit
3.4.3 Aktive Selbsthilfeförderung
3.5 MultiplikatorInnenschulung
3.5.1 MultiplikatorInnenschulung im Schwulenbereich (nicht enthalten)
3.5.2 MultiplikatorInnenschulung im Bereich HIV, AIDS und Drogen
3.5.3 MultiplikatorInnenschulung im SexarbeiterInnenbereich (nicht enthalten)
3.6 Öffentlichkeitsarbeit / Public Relations (PR)
3.6.1 Interne Kommunikation
3.6.2 Veranstaltungen
3.6.3 Presse
3.6.4 Kontaktarbeit
3.6.5 Corporate Identity (CI)
3.6.6 Fundraising
3.6.7 Spendenbeschaffung
3.6.8 Sponsoring
4 Rahmenbedingungen der Arbeit von AIDS-Hilfen
4.1 Voraussetzungen für die Arbeitsfähigkeit
4.2 Strukturen für eine Geschäftsordnung
4.3 Gewinnung und Auswahl von MitarbeiterInnen
4.3.1 Gewinnung eines neuen Vorstandsmitglieds
4.3.2 Gewinnung bezahlter Kräfte
4.3.3 Gewinnung ehrenamtlicher MitarbeiterInnen
4.4 Personalführung und Personalentwicklung

Die Bezugsadresse für das Handbuch ist beim Herausgeber erhältlich.

6 Einbettung der „Leistungsevaluation" in ein umfassendes Qualitätsmanagement

Eine inzwischen auch in sozialen Organisationen verbreitete Methode zur Bewertung der Qualität einer Organisation ist die Selbstbewertung in Anlehnung an das „EFQM-Modell for Business Excellence" der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement. In diesem Modell wird angeregt, kontinuierlich alle Bereiche einer Organisation einer kritischen Reflexion zu unterziehen. Da eine sprachliche Übertragung des Gesamtmodells in den sozialen Bereich bisher nur ansatzweise vorliegt, behält sich der Verfasser dieses Readers teilweise eine relativ freie Darstellung des Modells vor, die einer ständigen Weiterentwicklung und Anpassung an die konkreten Verhältnisse vor Ort bedarf.

Quelle: European Foundation for Quality Management - Avenue des Pléiades 15 - 1200 Bruxelles – Belgien - www.efqm.org

Überblick über die Bereiche der Selbstbewertung der Qualität einer Organisation nach EFQM

<table>
<tr><td rowspan="3">Führung
10%</td><td>Mitarbeiter-
orientierung
9%</td><td rowspan="3">Prozesse
14%</td><td>Mitarbeiter-
zufriedenheit
9%</td><td rowspan="3">Geschäfts-
ergebnisse
15%</td></tr>
<tr><td>Politik und
Strategie
8%</td><td>Kunden-
zufriedenheit
20%</td></tr>
<tr><td>Ressourcen
9%</td><td>Gesellschaftliche
Verantwortung /
Image
6%</td></tr>
<tr><td colspan="3">Befähiger (50%)</td><td colspan="2">Ergebnisse (50%)</td></tr>
</table>

Prämisse

Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und gesellschaftliche Verantwortung / Image werden durch eine Führung erzielt, welche die Politik und Strategie, eine geeignete Mitarbeiterorientierung sowie das Management der Ressourcen und Prozesse vorantreibt, was letztendlich zu exzellenten Geschäftsergebnissen führt.

Kriterien 1-5: „Befähiger"-Kriterien (wie gehen wir vor?)

1. Führung

Aus der Selbstbewertung sollte hervorgehen...

... wie die Führung der Organisation eine Kultur des umfassenden Qualitätsmanagements anregt, unterstützt und fördert

... wie Führungskräfte ihr Engagement für eine Kultur des umfassenden Qualitätsmanagements sichtbar unter Beweis stellen (z.B. Ansprechbarkeit, Fortbildungskultur, Selbstreflexion...)

... wie Führungskräfte den Verbesserungsprozess und die Mitwirkung daran fördern, indem sie geeignete Ressourcen zur Verfügung stellen und Unterstützung gewähren (z.B. Finanzierung von Aktivitäten, Mitwirkung an der Laufbahnplanung...)

... wie Führungskräfte sich um Anspruchsgruppen („Kunden", Förderer, andere externe Organisationen) bemühen (z.B. Kontaktpflege, Mitwirkung in Gremien...)

... wie Führungskräfte Anstrengungen und Erfolge der MitarbeiterInnen anerkennen und würdigen (z.B. Wertschätzungskultur auf allen Ebenen...)

2. Politik und Strategie

Aus der Selbstbewertung sollte hervorgehen...

... wie die Organisation Politik und Strategie formuliert, stufenweise herunterbricht, überprüft und in Pläne und Maßnahmen umsetzt

... wie Politik und Strategie auf relevanten und umfassenden Informationen beruhen (z.B. Benchmarking mit anderen Organisationen, Nutzung neuer Technologien, demographische Informationen...)

... wie Politik und Strategie entwickelt werden (z.B. systematische Findung und Klärung kurz-, mittel- bzw. langfristiger Ziele, Abwägung von Bedürfnissen und Erwartungen der Interessengruppen...)

... wie Politik und Strategie bekanntgemacht und eingeführt werden (z.B. Orientierung an der Politik auf allen Ebenen, Öffentlichkeitsarbeit zum Leitbild..)

... wie Politik und Strategie regelmäßig aktualisiert und verbessert werden (z.B. regelmäßige Klausuren unter Mitwirkung möglichst vieler interner Interessengruppen...)

3. MitarbeiterInnenorientierung

Aus der Selbstbewertung sollte hervorgehen...

... wie die Organisation das gesamte Potential ihrer MitarbeiterInnen freisetzt

... wie MitarbeiterInnenressourcen geplant und verbessert werden (z.B. Personalplanung, transparente und faire Vertragspolitik, innovative Arbeitsorganisation...)

... wie die Fähigkeiten der Mitarbeiter aufrechterhalten und weiterentwickelt werden (z.B. Fortbildungsplanung, regelmäßige Personalgespräche...)

... wie Ziele mit MitarbeiterInnen vereinbart und die Leistungen kontinuierlich überprüft werden (z.B. Abstimmung der Ziele der Organisation mit Zielen der MitarbeiterInnen und Teams, MitarbeiterInnen-Beurteilung...)

... wie MitarbeiterInnen beteiligt, zu selbständigem Handeln autorisiert und ihre Leistungen anerkannt werden (z.B. Mitwirkungsgremien, Handlungsvollmacht...)

... wie ein effektiver Dialog zwischen den MitarbeiterInnen und der Organisation erreicht wird (z.B. interne Informationsweitergabe, Erhebung des Kommunikationsbedarfs...)

... wie für die MitarbeiterInnen gesorgt wird (z.B. Gesundheit, Sicherheit, Familie, flexible Arbeitszeiten...)

4. Ressourcen

Aus der Selbstbewertung sollte hervorgehen...

... wie die Organisation die Ressourcen effektiv und effizient einsetzt

... wie die Organisation ihre finanziellen Ressourcen handhabt (z.B. Haushaltsplanung, Projektbudgets...)

... wie die Organisation ihre Informations-Ressourcen handhabt (z.B. Zugriffsmöglichkeiten auf relevante Informationen für Interessengruppen, Schweigepflicht...)

... wie die Organisation ihre Beziehungen zu Förderern handhabt und wie Fördergelder bewirtschaftet werden (z.B. Spendenverwaltung, Sponsoring...)

... wie die Organisation Gebäude, Einrichtungen und anderes Anlagevermögen handhabt (z.B. Bewirtschaftung in Einklang mit Politik und Strategie...)

... wie die Organisation Technologie und geistiges Eigentum handhabt (Nutzung alternativer Technologien und nachhaltiger Energieressourcen...)

5. Prozesse

Aus der Selbstbewertung sollte hervorgehen...

... wie die Organisation ihre Prozesse identifiziert, führt, überprüft und verbessert

... wie die für den Organisationserfolg wesentlichen Prozesse identifiziert werden (Definition von Schlüsselprozessen, die einen signifikanten Einfluss auf die Ergebniskriterien haben...)

... wie Prozesse systematisch geführt werden (z.B. Projektmanagement, Schnittstellen-Management...)

... wie Prozesse überprüft und Ziele für Verbesserungen gesetzt werden (z.B. Leistungsmessung, Verwendung von Benchmarkdaten vergleichbarer Organisationen...)

... wie Prozesse durch Innovation und Kreativität verbessert werden (z.B. Nutzung von Feed back der Kunden, Förderung der Kreativität der MitarbeiterInnen...)

... wie Prozesse geändert werden und der Nutzen der Änderung bewertet wird (z.B. Schulungsmaßnahmen, Controlling...)

Kriterien 6-9: „Ergebnis"-Kriterien (was erreichen wir?)

6. Kundenzufriedenheit

Aus der Selbstbewertung sollte hervorgehen...

... was die Organisation im Hinblick auf die Zufriedenheit ihrer externen „Kunden" leistet

... die Beurteilung der Angebote, Dienstleistungen und Kundenbeziehungen der Organisation aus Sicht der Kunden (z.B. durch Kundenumfragen, Fokusgruppen...)

...zusätzliche Meßgrößen, die sich auf die Zufriedenheit der Kunden mit der Organisation beziehen (z.B. Steigerung der Anfragen, Berichterstattung in der Presse, Vorbildcharakter in übergeordneten Verbänden...)

7. MitarbeiterInnenzufriedenheit

Aus der Selbstbewertung sollte hervorgehen...

... was die Organisation im Hinblick auf die Zufriedenheit ihrer MitarbeiterInnen leistet

... die Beurteilung der Organisation aus Sicht der MitarbeiterInnen (z.B. durch Umfragen, strukturierten Beurteilungsgesprächen, Fokusgruppen...)

... zusätzliche Meßgrößen, die sich auf die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit der Organisation beziehen (z.B. Fluktuation, Abwesenheitszeiten...)

8. Gesellschaftliche Verantwortung / Image

Aus der Selbstbewertung sollte hervorgehen...

... **was die Organisation bei der Erfüllung der Wünsche und Erwartungen der lokalen, nationalen und internationalen Gemeinschaft insgesamt leistet (sofern relevant).** Dazu gehört die Bewertung der Gemeinschaft bezüglich der Einstellung der Organisation zur Lebensqualität, Umwelt und Erhaltung der globalen Ressourcen sowie die Meßgrößen der Organisation selbst bezüglich Effektivität. Dazu gehören auch die Beziehungen zu Behörden und Körperschaften, die ihre Geschäftsfähigkeit beeinflussen oder regulieren.

... wie die Gesellschaft die Organisation beurteilt (z.B. in Umfragen, Berichten, bei öffentlichen Veranstaltungen, durch VertreterInnen aus Politik und Verwaltung...)

... zusätzliche Meßgrößen, welche sich auf die Zufriedenheit der Gesellschaft mit der Organisation beziehen (z.B. Verhalten bei Restrukturierungsmaßnahmen...)

9. Organisationsergebnisse

Aus der Selbstbewertung sollte hervorgehen...

... was die Organisation im Hinblick auf die geplanten Geschäftsziele und die Erfüllung der Bedürfnisse und Erwartungen aller finanziell oder anderweitig an der Organisation Interessierten erreicht

... die finanziellen Meßgrößen für die Leistungen der Organisation (z.B. Daten zur Liquidität, Spendenaufkommen...)

... die zusätzlichen Meßgrößen für die Leistungen der Organisation (z.B. Marktanteil, Innovationscharakter der Angebote...)

7 Evaluationsstandards

Eine weitere Möglichkeit, Programme in Organisationen systematisch auszuwerten, besteht in der Anwendung von Evaluationsstandards. Solche umfassenden Evaluationen werden in der Regel mit Unterstützung externer BeraterInnen („EvaluatorInnen") durchgeführt. Die vom „Joint Committee of Standards for Educational Evaluation" formulierten und ständig in der Entwicklung begriffenen Standards liegen nun auch in deutscher Übersetzung vor und werden in der Evaluationsforschung unterschiedlich diskutiert.

Ein Schwachpunkt der Standards liegt sicher in der recht allgemein gehaltenen Formulierung und damit in der Mühe der konkreten und praktischen Anwendung. Dennoch geben sie einen spannenden Einblick in die Aspekte, die bei einer umfassenden Bewertung von Programmen berücksichtigt werden sollten. Im Folgenden zitieren wir die Standards ohne weitere Kommentierung. Den interessierten LeserInnen ist ausdrücklich das Gesamtwerk zur Lektüre empfohlen, in dem die einzelnen Standards ausführlich erläutert werden, Richtlinien zur Anwendung der Standards formuliert sind, häufige Fehler genannt und ein Anschauungsbeispiel zu jedem Standard geliefert wird.

Evaluationsstandards des „Joint Committeee on Standards for Educational Evaluation"

(Quelle: James R. Sanders (Hg.): Handbuch der Evaluationsstandards. 2. Auflage Opladen 2000)

7.1 N Nützlichkeitsstandards

N Die Nützlichkeitsstandards sollen sicherstellen, daß sich eine Evaluation an den Informationsbedürfnissen der vorgesehenen Informationsnutzer ausrichtet. Es handelt sich um folgende Standards:

7.1.1 N1 Ermittlung der Beteiligten und Betroffenen

Die an einer Evaluation beteiligten oder von ihr betroffenen Personen sollten identifiziert werden, damit deren Interessen und Bedürfnisse berücksichtigt werden können.

7.1.2 N2 Glaubwürdigkeit der Evaluatorin

Wer Evaluation durchführt, sollte sowohl vertrauenswürdig als auch kompetent sein, damit bei den Evaluationsergebnissen ein Höchstmaß an Glaubwürdigkeit und Akzeptanz erreicht wird.

7.1.3 N3 Umfang und Auswahl der Informationen

Die gewonnenen Informationen sollen von einem Umfang und einer Auswahl sein, welche die Behandlung sachdienlicher Fragen zum Programm ermöglichen und gleichzeitig auf die Interessen und Bedürfnisse des Auftraggebers und anderer Beteiligter und Betroffener eingehen.

7.1.4 N4 Feststellung von Werten

Die Perspektiven, Verfahren und Gedankengänge, auf denen die Interpretation der Ergebnisse beruhen, sollten sorgfältig beschrieben werden, damit die Grundlagen der Werturteile klar ersichtlich sind.

7.1.5 N5 Klarheit des Berichts

Evaluationsberichte sollten das evaluierte Programm einschließlich seines Kontextes ebenso beschreiben wie die Ziele, die Verfahren und die Befunde der Evaluation, damit die wesentlichen Informationen zur Verfügung stehen und leicht verstanden werden können.

7.1.6 N6 Rechtzeitigkeit und Verbreitung des Berichts

Wichtige Zwischenergebnisse und Schlußberichte sollten den vorgesehenen Nutzern so zur Kenntnis gebracht werden, daß diese sie rechtzeitig verwenden können.

7.1.7 N7 Wirkung der Evaluation

Evaluationen sollten so geplant, durchgeführt und dargestellt werden, daß die Beteiligten und Betroffenen dazu ermuntern werden, dem Evaluationsprozeß zu folgen, damit die Wahrscheinlichkeit steigt, daß die Evaluation genutzt wird.

7.2 D Durchführbarkeitsstandards

D Die Durchführbarkeitsstandards sollen sicherstellen, daß eine Evaluation realistisch, gut durchdacht, diplomatisch und kostenbewußt ausgeführt wird. Es handelt sich um folgende Standards:

7.2.1 D1 Praktische Verfahren

Die Evaluationsverfahren sollen praktisch sein, so daß Störungen minimiert und die benötigten Informationen beschafft werden können.

7.2.2 D2 Politische Tragfähigkeit

Evaluationen sollen mit Voraussicht auf die unterschiedlichen Positionen der verschiedenen Interessengruppen geplant und durchgeführt werden, um deren Kooperation zu erreichen und um mögliche Versuche irgendeiner dieser Gruppen zu vermeiden, die Evaluationsaktivitäten einzuschränken oder die Ergebnisse zu verzerren respektive zu mißbrauchen.

7.2.3 D3 Kostenwirksamkeit

Die Evaluation sollte effizient sein und Informationen mit einem Wert hervorbringen, der die eingesetzten Mittel rechtfertigt.

7.3 K Korrektheitsstandards

K Die Korrektheitsstandards sollen sicherstellen, daß eine Evaluation rechtlich und ethisch korrekt durchgeführt wird und dem Wohlergehen der in die Evaluation einbezogenen und auch der durch die Ergebnisse betroffenen Personen gebührende Aufmerksamkeit widmet. Es handelt sich um folgende Standards:

7.3.1 K1 Unterstützung der Dienstleistungsorientierung

Die Evaluation sollte so geplant werden, daß Organisationen dabei unterstützt werden, die Interessen und Bedürfnisse des ganzen Zielgruppenspektrums zu berücksichtigen und ihre Tätigkeiten danach auszurichten.

7.3.2 K2 Formale Vereinbarungen

Die Pflichten der Vertragsparteien einer Evaluation (was, wie, von wem, wann getan werden soll) sollten schriftlich festgehalten werden, damit die Parteien verpflichtet sind, alle Bedingungen dieser Vereinbarung zu erfüllen oder aber diese erneut zum Gegenstand von formalen Verhandlungen zu machen.

7.3.3 K3 Schutz individueller Menschenrechte

Evaluationen sollten so geplant und durchgeführt werden, daß die Rechte und das Wohlergehen der Menschen respektiert und geschützt sind.

7.3.4 K4 Human gestaltete Interaktion

Evaluatorinnen sollten in ihren Kontakten mit Anderen die Würde und den Wert der Menschen respektieren, damit diese nicht gefährdet oder geschädigt werden.

7.3.5 K5 Vollständige und faire Einschätzung

Evaluationen sollten in der Überprüfung und in der Präsentation der Stärken und Schwächen des evaluierten Programms vollständig und fair sein, so daß die Stärken weiter ausgebaut und die Problemfelder angesprochen werden können.

7.3.6 K6 Offenlegung der Ergebnisse

Die Vertragsparteien einer Evaluation sollten sicherstellen, daß die Evaluationsergebnisse – einschließlich ihrer relevanten Beschränkungen – den durch die Evaluation betroffenen Personen ebenso wie all jenen, die einen ausgewiesenen Anspruch auf die Evaluationsergebnisse haben, zugänglich gemacht werden.

7.3.7 K7 Deklaration von Interessenkonflikten

Interessenkonflikte sollten offen und aufrichtig behandelt werden, damit sie die Evaluationsverfahren und –ergebnisse nicht beeinträchtigen.

7.3.8 K8 Finanzielle Verantwortlichkeit

Die Zuweisung und Ausgabe von Ressourcen durch die Evaluatorin sollte durch eine sorgfältige Rechnungsprüfung nachgewiesen werden und auch anderweitig klug sowie ethisch verantwortlich erfolgen, damit die Ausgaben verantwortungsbewußt und angemessen sind.

7.4 G Genauigkeitsstandards

G Die Genauigkeitsstandards sollen sicherstellen, daß eine Evaluation über die Güte und/oder die Verwendbarkeit des evaluierten Programms fachlich angemessene Informationen hervorbringt und vermittelt. Es handelt sich um folgende Standards:

7.4.1 G1 Programmdokumentation

Das zu evaluierende Programm sollte klar und genau beschrieben und dokumentiert werden, so daß es eindeutig identifiziert werden kann.

7.4.2 G2 Kontextanalyse

Der Kontext, in dem das Programm angesiedelt ist, sollte ausreichend detailliert untersucht werden, damit mögliche Beeinflussungen des Programms identifiziert werden können.

7.4.3 G3 Beschreibung von Zielen und Vorgehen

Die Zwecksetzungen und das Vorgehen der Evaluation sollten ausreichend genau dokumentiert und beschrieben werden, so daß sie identifiziert und eingeschätzt werden können.

7.4.4 G4 Verläßliche Informationsquellen

Die in einer Programmevaluation genutzten Informationsquellen sollten hinreichend genau beschrieben sein, damit die Angemessenheit der Information eingeschätzt werden kann.

7.4.5 G5 Valide Informationen

Die Verfahren zur Informationsgewinnung sollten so gewählt oder entwickelt und dann umgesetzt werden, daß die Gültigkeit der gewonnenen Interpretationen für den gegebenen Zweck sichergestellt ist.

7.4.6 G6 Reliable Informationen

Die Verfahren zur Informationsgewinnung sollten so gewählt oder entwickelt und dann umgesetzt werden, daß die Zuverlässigkeit der gewonnen Interpretationen für den gegebenen Zweck sichergestellt ist.

7.4.7 G7 Systematische Informationsüberprüfung

Die in einer Evaluation gesammelten, aufbereiteten und präsentierten Informationen sollten systematisch überprüft und alle gefundenen Fehler sollten korrigiert werden.

7.4.8 G8 Analyse quantitativer Informationen

Quantitative Informationen einer Evaluation sollten angemessen und systematisch analysiert werden, damit die Fragestellungen der Evaluation effektiv beantwortet werden.

7.4.9 G9 Analyse qualitativer Informationen

Qualitative Informationen einer Evaluation sollten angemessen und systematisch analysiert werden, damit die Fragestellungen der Evaluation effektiv beantwortet werden.

7.4.10 G10 Begründete Schlußfolgerungen

Die in einer Evaluation gezogenen Folgerungen sollten ausdrücklich begründet werden, damit die Beteiligten und Betroffenen diese einschätzen können.

7.4.11 G11 Unparteiische Berichterstattung

Die Verfahren der Berichterstattung sollten über Vorkehrungen gegen Verzerrungen durch persönliche Gefühle und Vorliebe irgendeiner Evaluationspartei geschützt werden, so daß Evaluationsberichte die Ergebnisse fair wiedergeben.

7.4.12 G12 Meta-Evaluation

Die Evaluation selbst sollte formativ und summativ in bezug auf die vorliegenden oder andere wichtige Standards evaluiert werden, so daß die Durchführung entsprechend angeleitet werden kann und damit die Beteiligten und Betroffenen bei Abschluß einer Evaluation deren Stärken und Schwächen gründlich überprüfen können.

7.5 Checkliste zur Anwendung der Standards

Um die in diesem Formular enthaltenen Informationen zutreffend zu interpretieren, wird den interessierten LeserInnen empfohlen, die Gesamtfassung der „Standards für die Evaluation von Programmen" heranzuziehen, wie sie in folgender Veröffentlichung enthalten sind: Joint Committee on Standards for Educational Evaluation / Sanders, James A. (Hrsg.): Handbuch der Evaluationsstandards, Opladen 2000.

Checkliste Evaluationsstandards		***Der Standard ...***			
		wurde eingehalten	***wurde teilweise eingehalten***	***wurde nicht eingehalten***	***war nicht anwendbar***
Nützlichkeitsstandards					
N1	Ermittlung der Beteiligten und Betroffenen				
N2	Glaubwürdigkeit der Evaluatorin				
N3	Umfang und Auswahl der Informationen				
N4	Feststellung von Werten				
N5	Klarheit des Berichts				
N6	Rechtzeitigkeit und Verbreitung des Berichts				
N7	Wirkung der Evaluation				
Durchführbarkeitsstandards					
D1	Praktische Verfahren				
D2	Politische Tragfähigkeit				
D3	Kostenwirksamkeit				
Korrektheitsstandards					

K1	Unterstützung der Dienstleistungsorientierung				
K2	Formale Vereinbarungen				
K3	Schutz individueller Menschenrechte				
K4	Human gestaltete Interaktion				
K5	Vollständige und faire Einschätzung				
K6	Offenlegung der Ergebnisse				
K7	Deklaration von Interessenkonflikten				
K8	Finanzielle Verantwortlichkeit				
Genauigkeitsstandards					
G1	Programmdokumentation				
G2	Kontextanalyse				
G3	Beschreibung von Zielen und Vorgehen				
G4	Verläßliche Informationen				
G5	Valide Informationsquellen				
G6	Reliable Informationen				
G7	Systematische Informationsüberprüfung				
G8	Analyse quantitativer Informationen				
G9	Analyse qualitativer Informationen				
G10	Begründete Schlußfolgerungen				
G11	Unparteiische Berichterstattung				
G12	Meta-Evaluation				

Der Einsatz dieser Checkliste fördert eine effektive Evaluationspraxis und kann zur Überprüfung des Evaluationsprozesses angewendet werden. Sie kann von einer Vielzahl von Beteiligten und Betroffenen der Evaluation verwendet werden. Es besteht jedoch das Risiko, daß der Evaluationsprozess zu stark vereinfacht wird, wenn durch den Gebrauch der Checkliste eine Ranglistenmentalität erzeugt wird. Das Joint Committee warnt die Nutzer davor, die Checkliste nur oberflächlich anzuwenden und empfiehlt eine wie oben beschriebene Vorgehensweise.

8 Anschrift des Verfassers

Alexander Popp

iD iNNOVATIVE DIENSTE KÖLN

Venloer Straße 13-15

D-50672 Köln

fon 0221 – 21 34 05

fax 0221 – 340 13 59

eMail: Popp@iD-Koeln.de

WIR BERATEN UNTERNEHMUNGEN MIT ZUKUNFT **www.id-koeln.de**

(Stand: Dezember 2000)