Ziele setzen und ihr Erreichen meßbar machen

QM-Werkzeugkoffer

Teil II: Arbeitsmaterialien

Institut für Beratung und Projektentwicklung

erstellt 1997 ©

1. Inhaltsverzeichnis

		Seite
1.	Inhaltsverzeichnis:	2
2.	Entscheidungshilfe bei der QM-System-Einführung	4
3.	Überblick der einzelnen Kapitel	5

Teil II: Arbeitsmaterialien

Kapitel 4: Exemplarischer Aufbau eines QM-Systems 6

4.1.	QM-System-Einführung bei AlDi	8
4.2.	Meilensteine der QM-Einführung bei AlDi	9
4.2.1	Phase 1: QM-Projektstart im Team	10
4.2.2.	Phase 2: Das QM-Team und seine Arbeit	11
4.2.3.	Phase 3: Bestehende Dokumente in QM-Form bringen	15
4.2.4.	Phase 4: QM-Ziele, Abläufe,Standards definieren und vertiefen	19
4.2.5.	Phase 5: Bewertungskriterien und Meßmethoden finden	25
4.2.6.	Phase 6: Weniger ist Mehr!	28
4.2.7.	Phase 7: Die QM-Testphase - Zweifel	31
4.2.8.	Phase 8: Konzequenzen der Selbstbeschäftigung durch die QM-Einführung	32
4.2.9.	Phase 9: Es geht um die ständige Verbesserung !	34
4.2.10.	Phase 10: Dienstleistung des „Möglichen“ und TQM	36

Kapitel 5: Tips und praktische Hilfen für die QM-Einführung 41

5.1.	Arbeitsmaterialien zu einzelnen Phasen - Übersicht	41
zu Phase 1:	QM-Projektstart im Team	44
	• Stolpersteine auf dem Weg zum WM-System	45
zu Phase 2:	Das QM-Team und seine Arbeit	46
	• Kompetenzen der QM-Beauftragten	47
	• Erste QM-Präsentation im Team	48
zu Phase 3:	Bestehende Dokumente in QM-Form bringen	49
	• Bestandsaufnahme vorhandener Projektinformationen	50
	• Fragen zu QM-Prozessen im Projekt	52
	• Bestandsaufnahme durch das Team	54
	• Schwachstellenanalyse - Ursachenforschung	61
	• Bestandsaufnahme der einzelnen Tätigkeiten	63

zu Phase 4: QM-Ziele, Abläufe, Standards definieren und vertiefen 65
Ziele: 66
- Kriterien zur Zielformulierung 66
- Zielformulierungen präzisieren 70
- Ziele gemeinsam vereinbaren 74
- Operationale Jahresziele formulieren 79

Prozesse: 81
- Projektprozesse visualisieren, präzisieren und dokumentieren 81
- Erstellung von optimalen Projektprozessen 86
- Verfahren zur Prozeßverbesserung in Organisationen 88
- Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt 90
- Rollenkatalog 94

Standards: 96
- MindestqualifikationenfürMitarbeiterInnen 96

zu Phase 5: Bewertungskriterien und Meßmethoden finden 98
- Meßkriterien und Merkmale zur Zielerreichung 99
- Sicherungsinstrumente zur Zielerreichung 103
- Bewertungsmaßstäbe bei der Zielerreichung 104

zu Phase 7: Die erste Testphase - aufkommende Zweifel 106
- QM-Handbuch AlDi-Inhaltsverzeichnis 107
- QM-Verfahrensanweisungen AlDi 109

zu Phase 8: Konzequenzen der Selbstbeschäftigung durch die QM-Einführung 110
- Schwachstellenanlyse bei Verwendungs-nachweisen 111

zu Phase 9: Es geht um die ständige Verbesserung! 114
- Internes Audit - Ablaufplan 115
- Dokumentieren und Weiterentwickeln des QM-Systems 118

5.2. Fragebogen: QS-System zum Werkzeugkoffer 120

2. Entscheidungshilfe bei der QM-System - Einführung

Die Arbeitsmaterialien und die Art der Aufbereitung wurde von uns als Basismaterial für den internen Gebrauch in Ihrem Projekt entwickelt.

Wir hoffen, daß Sie durch die erlebnisorientierte Erzählung des exemplarischen Einführungsprozesses aus der Sicht eines Projektmitglieds, eine Vorstellung bekommen, wie Sie in Ihrem Projekt vorgehen wollen.

Wie bereits im ersten **Teil I: Grundlagen** ausführlich behandelt, gibt es neben diesen praktischen Arbeitsmaterialien auch einige Voraussetzungen und Rahmenbedingungen bei der QM-System - Einführung zu berücksichtigen.

Deshalb bieten wir Ihnen zusätzliche Unterstützung für Ihren Entscheidungsprozeß bzw. Begleitung bei der QM-System - Einführung an:

- Eine Qualitätsbeauftragten - Fortbildung im Rahmen des IBPro Seminarangebots.
- Projektinterne QM-Beratung und Coaching.

Redaktion: Willie Steincke, Soz. Päd. (FH)
Christiane Böckmann, Dipl. Soziologin

3. Überblick der einzelnen Kapitel - Teil I und II

Teil I: Grundlagen

Kapitel 1: Was ist ein QM-System für soziale Dienstleistungsprojekte? Begriffe wie Qualität, Qualitätsmanagementsystem (QMS), Ergebnis- Struktur- und Prozeßqualität werden beschrieben.

Kapitel 2: Warum QM für soziale Dienstleistungsprojekte? Welche Relevanz hat die DIN EN ISO 9000ff. Welche Rahmenbedingungen und Voraussetzungen sind bei der QM - Einführung zu beachten. Ein QM-System-Modell wird vorgestellt.

Kapitel 3: Ein Glossar soll Ihnen helfen die Bedeutung der verwendeten Begriffe schnell und eindeutig zu erklären.

Teil II: Arbeitsmaterialien

Kapitel 4: An einem konkreten Beispiel wird der Einführungsprozeß eines QM-System aus der Sicht eines Projektmitarbeiters beschrieben. 10 Phasen stellen die Meilensteine innerhalb dieser System - Einführung in einem fiktiven Projektdar und geben einen Eindruck, wie die einzelnen Bestandteile eines QM-Systems im Projekt erarbeitet und umgesetzt werden können.

Kapitel 5: Praktische Tips und Hinweise in Form von Checklisten, Formularen und Vorgehensweisen zu den 10 Einführungsphasen finden Sie in diesem Kapitel. Eine Zusammenstellung davon können Sie bei IBPro als Diskette bestellen. Anhand eines Fraqebogens sollen Ihre Rückmeldungen die Qualität dieser Broschüre weiter verbessern.

Der vorliegende Werkzeugkoffer ist als Basismaterial gedacht, der aufgrund neuerer Erkenntnisse und Erfahrungen weiterentwickelt wird.

Kapitel 4: Exemplarischer Aufbau eines QM-Systems

Damit die sehr komplexe Materie auch für nicht „QM-Geschulte“ nachvollziehbar wird, beschreiben wir die Erstellung eines QM-Systems exemplarisch anhand eines fiktiven, sozialen Projekts, dessen Finanzierung über einen Zuschußgeber erfolgt.

Wir machen den Versuch die einzelnen Aspekte der QM-Einführung auf den konkreten Projektalltag zu übertragen bzw. Anregungen zu geben, wie die Grundgedanken des zuvor beschriebenen QM-System-Modells praxisnah umgesetzt werden könnten.

Ferner ist es uns ein Anliegen, das Thema Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung auch für soziale Projekte brauchbar und umsetzbar zu machen.

Besonders wichtig sind uns deshalb die verwendeten Stilmittel des Transfers auf die Kultur in den sozialen Dienstleistungsprojekten. Aus diesem Grund beschreiben wir diesen QM-Aufbau in dem fiktiven Projekt **erlebnisorientiert.** Checklisten und Formulare ergänzen im nachfolgenden Kapitel die formale Umsetzung.

Der Aufbau des QM-Systems wird rückblickend beschrieben, d.h. die Einführung des QM-Systems ist vor ca. 1,5 Jahren begonnen worden.

Die rückblickende Betrachtung ermöglicht eine deutlichere Beschreibung der ineinandergreifenden Phasen und Prozesse innerhalb des Projektes sowie auftretenden Konflikten bzw. Entscheidungen im Team.

Die Phasen stellen die möglichen Meilensteine dar, die ein Projekt bei der QM-Einführung durchläuft.

Die Aufgaben in den einzelnen Phasen lassen sich durch diese Darstellungsart leichter auf die Anforderungen in Ihrem Projekt übertragen. Die bereitgestellten Checklisten und Formulare sollen als Querverweise diesen Prozeß ergebnisorientiert unterstützen.

Weitere Gründe für dieses Vorgehen sind:

IBPro berät viele soziale Projekte, die diesem fiktiven Arbeitslosenprojekt ähnlich sind. Daher sind Kenntnisse über Rahmenbedingungen und interne Prozesse bekannt. Auch die Dimension (Personalgröße, Räumlichkeiten etc.) ist für viele Projekte vergleichbar.

Die Art der Beratungstätigkeit von Arbeitslosenprojekten in der Angebotsstruktur (strukturierte und niedrigschwellige Beratungsangebote) kann auf viele andere Projekte übertragen werden.

Die einzelnen Einführungsphasen des fiktiven Projekts sind aus der Sicht des internen QM-Beauftragten (QMB) geschrieben.

Der aktuelle Stand des QM-Systems in diesem fiktiven Projekt (hier als Phase 10 beschrieben) ist das Ergebnis des QM-Aufbauprozesses und stellt als Zwischenbilanz die fiktiven Erfolge der bisherigen QM-Arbeit dar.

Wir hoffen, daß Sie sich dadurch eher „ein Bild machen“ können von der Bedeutung und Tragweite der Implementierung eines QM-Systems im Projekt.

Ziel ist es durch das QM-System die Dienstleistungs- und Arbeitsqualität aller Beteiligten (KlientInnen des Projekts, wie auch den MitarbeiterInnen) zu verbessern.

Dazu sollen die Methoden und Möglichkeiten eines QM-Systems genutzt werden unter Berücksichtigung der teilweise recht unterschiedlichen Alltagsbedingungen und Umgangsformen im Projekt.

Ferner werden mit einem QM-System die Überschneidungen zu anderen Projektaufgaben (wie Konzeptionsüberarbeitung, Zuschußwesen, Führungsaufgaben im Projekt, Öffentlichkeitsarbeit, etc.) deutlicher und transparenter.

4.1. QM-System-Einführung im AlDi-Projekt

Allgemeine Informationen über ALDI:

Organigramm

Das Arbeitslosenberatungsprojekt **„AlDi“** (=Arbeitslosen- Dienstleistungen). AlDi besteht seit ca. 8 Jahren und ist eines von 5 vergleichbaren Arbeitslosen-Beratungsprojekten in einer deutschsprachigen Großstadtregion.
Personal: 4 hauptamtliche MitarbeiterInnen. Angelika (Vollzeitkraft und Geschäftsführerin), Hans, Herbert und Hilde (Halbtagskräfte, BeraterInnen) sowie Monika der Jahrespraktikantin der FH für Sozialwesen.

Kunden

Die NutzerInnen von AlDi sind überwiegend arbeitslose Menschen aus der näheren (Stadtteil-) Umgebung. Viele von ihnen sind SozialhilfeempfängerInnen. Auch von Arbeitslosigkeit bedrohte Personen zählen zum Klientel von AlDi.

Es finden pro Jahr ca. 5.000 Kontakte mit NutzerInnen statt. Laut Statistik sind Kernzielgruppe die arbeitslosen Männer ab 45 Jahre (78%), gefolgt von alleinerziehenden Müttern mit 12 %. Die anderen Gruppen sind sehr heterogen verteilt.

Dienstleistungsangebot

Schwerpunkte der Arbeit von AlDi sind zum einen die Beratung über den offenen Betrieb (Teestube) mit zusätzlichen niederschwelligen Angeboten (AL-Frühstück, Info-Veranstaltungen etc.) zum anderen die Beratung im Rahmen eines (vereinbarten) Zweiergesprächs mit einem Sozialpädagogen von AlDi. Eine weiterführende Beratung mit FachspezialistInnen als externe BeraterInnen in der Einrichtung von AlDi gehört ebenfalls zum Dienstleistungsangebot.

Räumlichkeiten Ausstattung

Die Einrichtung verfügt über 4 Räume (Treffpunkt, Beratungszimmer, Büro, Küche). Die technische Ausrüstung umfaßt eine Telefonanlage mit Anrufbeantworter und Fax sowie einen PC incl. Drucker mit Word und Excel als Standardprogramme.

Finanzierung

Die Finanzierung erfolgt zu 100 % über das Sozialreferat der Stadt. Die Akzeptanz der pädagogischen Arbeit ist bei allen NutzerInnen von AlDi einschließlich Zuschußgeber sehr groß.

Ein QM-System bei AlDi einzuführen war aufgrund äußerer Rahmenbedingungen (Zuschußgeber, gesetzliche Vorgaben etc.) nicht erforderlich. Gründe für die Einführung waren im Sommer 1995 die allgemeine QM-Diskussion innerhalb der Fachbasis und einige günstige personelle Voraussetzungen.

Die nachfolgend beschriebenen 10 Phasen bei der QM-System-Einführung bei AlDi dokumentieren den Verlauf dieses Prozesses. Im Kapitel 5 erhalten Sie Querverweise zu Checklisten, Formularen etc. für die eigene QM-Einführung.

4.2. Meilensteine der QM-Einführung bei ALDI:

Phase 1: QM-Projektstart im Team

Phase 2: Das QM-Team und seine Arbeit

Phase 3: Bestehende Dokumente in QM-Form bringen

Phase 4: QM-Ziele, Abläufe,Standards definieren und vertiefen

Phase 5: Bewertungskriterien und Meßmethoden finden

Phase 6: Weniger ist Mehr!

Phase 7: Die QM-Testphase - aufkommende Zweifel

Phase 8: Konsequenzen der Selbstbeschäftigung durch die QM-Einführung

Phase 9: Es geht um die ständige Verbesserung!

Phase 10: Dienstleistung des „Möglichen“ und TQM

4.2.1. Phase 1: QM-Projektstart bei ALDI

Wie alles anfing...
Wollen wir oder wollen wir nicht?

Projektplanung

Juli 1995. Bei der letzten langen Teamsitzung vor der "Sommerpause" war ein Tagesordnungspunkt die Einführung eines QM-Systems bei AlDi. Extra eingeladen waren zu diesem Tagesordnungspunkt die neue Jahrespraktikantin Monika und Manfred ein befreundeter, zurZeit arbeitsloser Sozialpädagoge mit der Qualifikation eines Qualitätsmanagement-Beauftragten. Sein Interesse war es, praktische Erfahrungen bei der Einführung eines QM-System zu machen.
Die meisten Mitarbeiter zeigten wenig Interesse daran eine große „Qualitätssicherungs-Diskussion“ zu führen.
Wir einigten uns deshalb schnell auf folgende Punkte: Herbert, Manfred und Monika sollten bis zum nächsten langen Team, das Ende August 1995 stattfinden sollte, einen praktikablen Vorschlag zur Umsetzung eines QM-Systems bei AlDi präsentieren.

Informationsdefizit

Als Gesamteinschätzung der Diskussion ließ sich sagen, daß sich QM bei AlDi für alle interessant anhörte, jedoch nicht unbedingt als notwendig erschien, da allzuviel Mehrarbeit und vor allem noch viel mehr Bürokratie bei der Einführung eines QM-Systems vermutet wurde. Das Thema sollte erst einmal bis August vertagt werden und dann noch einmal präsentiert und diskutiert werden.

Informationsvorgabe

Für die Präsentation im August vereinbarten wir 2 Stunden in denen die drei "QM-Beauftragten" (QMB) ihre Vorstellungen zum Qualitätsmanagement darstellen sollten. Der nächste Schritt war die Vorbereitung als QMB-Team auf diese Aufgabe.

TIP:

Bevor Sie sich an die Arbeit machen und für viele Monate sämtliche Diskussionen innerhalb des Projekts um Themen wie Zielorientierung, Kundenorientierung und den Transfer von marktwirtschaftlichen Begriffen auf die praktische Projektarbeit kreisen, sollten Sie im Team folgende Fragen beantworten:

Festlegung der Rahmenbedingungen

* Ist das Projekt bzw. sind die MitarbeiterInnen im Augenblick in der Lage und Willens dies zu tun?
* Sind die zeitlichen Ressourcen vorhanden?
* Wer übernimmt die Verantwortung bzw. die prozessbegleitende Arbeit?

4.2.2. Phase 2: Das QM-Team und seine Arbeit

Rollen, Kompetenzen, Beziehungen

personelle Rahmenbedingungen

Das QMB-Team (Monika, Manfred, Herbert) arbeitete gut zusammen. Manfred und ich (Herbert) waren gut aufeinander eingespielt. Monika hatte sich bereits im Studium mit Qualitätsmanagement beschäftigt und war sehr motiviert, ein solches Projekt umzusetzen.

Es waren Erfahrungen in Moderationstechnik bei uns vorhanden und zu allem kam die besondere PC-Qualifikation von Monika. So hatte sie die Aufgabe die Ergebnisse zu protokollieren. Ihre Fähigkeit die Arbeitsergebnisse optisch anschaulich aufzubereiten, war sehr nützlich für uns.

Zeitaufwand

Mein Aufgabengebiet war immer wieder den eher theoretischen Ansatz von Manfred auf die Praxis bei AlDi "herunterzubrechen". Damit war eine Menge Arbeit verbunden, da ich schließlich auch noch im AlDi-Beratungsteam Aktivitäten durchzuführen hatte. Meine Arbeitszeit verdoppelte sich. Ich war bei allen QM-Beauftragtentreffen, den ALDI-QM Aktivitäten und den jeweiligen Nachbereitungssitzungen dabei.

Kompetenzen

Manfreds Rolle war die des externen Beraters. In dieser Rolle war er Koordinator und Projektmitverantwortlicher, dessen Aufgabe es war ein praktikables und akzeptables Ergebnis zu erzielen. Er war, zumindest am Anfang, nicht in die immer wieder auftauchenden "Teamdynamik" involviert und konnte mit genügend Abstand und viel Sachkenntnis koordinierend und motivierend intervenieren.

Monikas Rolle war nicht nur die der Protokollantin, sondern sie versetzte sich immer wieder sehr bewußt in die Lage der „neuen Mitarbeiterin“, die sich durch gezielte Fragen ein Bild von den einzelnen zu beschreibenden Tätigkeiten und Abläufe machte. Dieses Hinterfragen war oftmals sehr hilfreich und gab neue Anregungen zum Überdenken von „alteingesessenen“ Tätigkeiten.

Diese Rollenaufteilung war im nach hinein für alle Beteiligten sehr wirkungsvoll.

Planung und Vorarbeit durch das QMB-Team
- Erste Bestandsaufnahme:

Ist-Analyse

Um den Arbeitsaufwand in der Vorbereitungszeit so gering wie möglich und effizient zu halten, wurden vom QM-Beauftragten-Team alle relevanten Unterlagen, Dokumente, Protokolle etc. erst einmal gesammelt, gesichtet und entsprechend den einzelnen Qualitätsprozessen des allgemeinen QM-Systems zugeordnet.
Es war mühsam, die vorhandenen Papiere durchzuarbeiten.

Spannend waren alte Konzeptionen durchzulesen und festzustellen, welche Überlegungen bereits vor Jahren von einigen MitarbeiterInnen formuliert worden waren.
Vereinssatzungen, Projektkonzeptionen, Strategiepapiere, alte Zuschußanträge, das alles ergab eine Menge Material, das sich jedoch nach mehrmaligem Sortieren bereits auf ein paar immer wiederkehrende Aussagen verdichten ließ.

Schwieriger wurde da schon das Sichten des Evaluationsmaterials. Einige Auswertungen von Aktionen, Statistiken in Jahresberichten, Fragebögen etc. waren vorhanden, doch eine Systematik darin zu erkennen, war weitaus schwieriger. Eine genaue Systematisierung des Materials sollte erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen.

Präsentation der QM-Einführung bei AlDi:

Motivationsarbeit der MitarbeiterInnen

August 1995. Besonders die allgemeinen Informationen über QM und den bereits vorweggenommenen Fragen motivierte einige MitarbeiterInnen mehr über die konkreten Ziele und Umsetzungsvorschläge zu erfahren. Die 2 vereinbarten Stunden reichten aufgrund der sehr intensiven Beteiligung aller an der Diskussion nicht aus. Nach drei Stunden waren die wesentlichen Fragen, Befürchtungen und Konsequenzen angesprochen und die allgemeine Einstellung zu einem QM-System war positiv.

Wir einigten uns auf eine erste Klausurtagung von 2 Tagen Ende September 1995. Eine erste Bestandsaufnahme sollte auf einer Hütte in den Bergen erfolgen. Die weitere Planung und Koordination lag ab jetzt offiziell in den Händen des QM-Teams (Monika, Herbert, Manfred).

Ablauf der QM-Systemeinführung bei ALDI:

Projektplanung

Die konkrete Umsetzung der QM-Systemeinführung in realistische Zeiteinheiten und Arbeitsschritte zu formulieren war der erste große Schritt in der Arbeit des QM-Beauftragten Teams.

Wir einigten uns auf folgende Vorgehensweise:
In der ersten 2-Tages-Klausur sollten noch offene Fragen geklärt werden und weitere Informationen zum QM gegeben werden. Für die einzelnen Informations-Inputs zum QM haben sich die OH-Folien und Flip-Charts hervorragend geeignet.

Ziele für die Klausurtagung

Unsere Ziele für die Klausurtagung waren: Eine positive Haltung bei allen AlDi-MitarbeiterInnen zur QM-Einführung zu erreichen. Die AlDi-Vision bzw. die Leitbilder sollten nochmals präzisiert werden, um daraus die notwendigen Ziele und Verantwortlichkeiten

für das QM-System abzuleiten. Zielführenden Tätigkeiten, d.h. unsere Kernaufgaben bei AlDi sollten herausgearbeitet und dokumentiert werden.

Letztendlich ging es uns um ein klares Ja zum QM bei AlDi. Alle Unannehmlichkeiten für die nächsten Monate durch Mehrbelastungen etc. sollten abgeklärt und Lösungen dazu vereinbart werden.

Zeitplan

Anschließend sollten in weiteren **sechs Halbtagesveranstaltungen** in einem Zeitraum von 6 Monaten für alle AlDi-MitarbeiterInnen folgende Punkte geklärt werden:

1.Treffen (Ende Oktober 95):
Fehler und Mängel aufspüren und Methoden festlegen, wie diese bereinigt werden. *Schwachstellenanalyse*

2.Treffen (Ende November 95):
Die wichtigsten Arbeitsabläufe klären und beschreiben. *Prozeßgestaltung*

3. Treffen (Ende Dezember 95):
Schnittstellen zwischen den einzelnen Tätigkeiten, MitarbeiterInnen und Kunden erfassen, festlegen und regeln. *Schnittstellen definieren*

4. Treffen (Ende Januar 96):
Kriterien zur Erfolgsmessung erarbeiten und Verantwortlichkeiten verteilen. *Meßmethoden*

5. Treffen (Ende Februar 96):
Die Form der Dokumentation des QM-Systems und seine Erstellung klären. *Dokumentation*

6. Treffen (Ende März 96):
1. Audit als Zwischenbilanz der Umsetzung des QM-Systems (Testphase). *1. internes Audit*

Innerhalb dieser 6 Monate planten wir zusätzlich zu diesen gemeinsamen Halbtagestreffen mindestens **3-4 Einzeltreffen pro AlDi-MitarbeiterIn** mit ca. 2-3 Stunden, um die jeweiligen Einzellaufgaben zu erfassen und zu dokumentieren.

2. internes Audit

Im Juni 96 sollte das **2. Audit** bzw. Verbesserungstreffen als Tages-Workshop durchgeführt werden.
Ziel dieses 2. Audits waren:

- Ein Überprüfen der vereinbarten Verfahren und ihrer Anwendung als Erfolgs- und Ergebniskontrolle.
- Vorgaben für die nächsten Verbesserungsschritte im QM-System festlegen.

3. internes Audit

Das **3. Audit** im Dezember 96 sollte der Abschluß der Einführungsphase des QM-Systems bei AlDi sein.

Tips:

soziale Kompetenz des QMB-Teams

Kompetenz und Sensibilität der QM-Beauftragten bzw. der externen BeraterInnen für die "Portionierung" der nächsten anstehenden Teilaufgaben, ohne das sogenannte Tagesgeschäft allzusehr zu beeinträchtigen ist die wesentliche Herausforderung bei der Einführung eines QM-Systems. Sinnvoll ist es, ein geeignetes Feedbacksystem mit allen Projektbeteiligten zu vereinbaren. Schließlich bewegen sich meist alle Beteiligten auf neuem Terrain. Die Form der Kommunikation ist entscheidend, denn es geht um die Verbesserung bestehender Prozesse, nicht um Schuldzuweisungen und Kollegenschelte.

angemessene Projektplanung

Gute Vorbereitung des Gesamteinführungsprozesses ist bereits der halbe Erfolg. Voraussetzung ist eine umfassende Information über QM und genügend Raum für auftauchende Fragen und Konsequenzen bzw. Diskussionen. Eine positive Haltung der MitarbeiterInnen zu QM ist ein weiterer Gradmesser für das Gelingen und die aktive Beteiligung aller.

realistischer Zeitplan

Die zeitlichen Resourcen für die QM-Einführung werden meist zu knapp bemessen. Es können immer unvorhergesehene Aktivitäten dazwischenkommen, die die Zeitplanung verschieben. Denken Sie jedoch daran, möglichst kurze sichtbare Teilergebnisse zu formulieren und zu dokumentieren. Sichtbare Teilerfolge motivieren die einzelnen MitarbeiterInnen.

Teilerfolge sichtbar machen

4.2.3. Phase 3: Bestehende Dokumente in QM-Form bringen

QM-Klausur auf der Schwaiger-Alm

Das erste QM-Treffen auf "neutralem Boden" zu veranstalten war sehr hilfreich für alle Beteiligten. Durch die ungezwungene Atmosphäre waren alle Beteiligten entspannt und motiviert.

Wir haben jeden Tag ca. 7 Stunden an unserem Klausurthema gearbeitet. Unser Ziel war es, innerhalb der Klausurtagung auch die Erholung und Entspannung nicht zu kurz kommen zu lassen, was uns auch nach Einschätzung aller bestens gelang.

strukturierter Leitfaden für die Durchführung der Klausur

Die gute Vorbereitung des QM-Teams und die kurzen und prägnanten Theorie-Inputs bewirkten, dass alle Anwesenden aktiv am Diskussionsprozeß teilnahmen. Auch strittige Punkte konnten geklärt werden.

Vor der gemeinsamen Planung der Zeitstruktur wurden noch allgemeine Informationen zum QM vorgestellt. Anschließend wurden alle offenen Fragen zum QM-System gesammelt

Informationen zu QM visualisieren und diskutieren

Mit Hilfe der vorbereiteten Informationen in Form von Flipcharts konnten wir viele Fragen klären. Es wurden die Vorteile des QM-Ansatzes, Aufbau und Elemente eines QM-Systems, erste Ansätze eines Transfers auf AlDi besprochen.

Die wichtigste Frage war: Was ist ein QM-System? Es war erstaunlich, wie viele unterschiedliche Meinungen und Information, Ängste etc. um dieses Thema kreisten. Anhand einer Graphik konnte sehr anschaulich die zentralen Aufgaben des QM-Systems erklärt werden. Das Besondere an einem QM-System ist die Nachvollziehbarkeit der einzelnen Tätigkeiten und die ständige Verbesserung der einzelnen Prozeßabläufe.

Vorteile des QM-Systems für AlDi

Ein QM-System ermöglicht eine frühzeitige Fehlervermeidung, deckt Schwachstellen auf und ermöglicht die Rückverfolgbarkeit der einzelnen Tätigkeiten. Ziele, wie die rechtzeitige Abgabe des Jahresberichts, Druckereiarbeiten für Faltblätter zeitlich besser einzuplanen, die Urlaubsregelung endlich pro Jahr zu regeln und auch die Fortbildungsaktivitäten sinnvoll zu koordinieren etc. lassen sich mit Hilfe eines QM-Systems verwirklichen. Die Analyse der einzelnen Aktivitäten und Maßnahmen von AlDi mit eindeutigen Zielvorgaben bzw. Dienstleistungsbeschreibungen lassen auch das leidige Berichtswesen in einem neuen Licht erscheinen.

Qualitätskreis

Die QM-Systematik der Einbeziehung aller Prozesse wurde im Laufe der Gespräche allen Beteiligten zumindest teilweise immer deutlicher. Die Aufteilung des QM-Systems in drei Schlüsselprozesse, den Marketingprozeß, den Designprozeß und schließlich den Durchführungsprozeß erlaubte eine erste Vorstellung, welche

Aktivitäten bei AlDi bereits ganz gut geregelt sind und welche bisher eher vernachlässigt wurden.

Meß- und Bewertungsmethoden finden

Schwierig war es bis dahin für alle Beteiligten sich vorzustellen mit welchen Methoden die einzelnen Dienstleistungen bewertet und gemessen werden sollten. Hier war allen klar, daß der Transfer eines QM-Systems auf AlDi noch einige Entwicklungsarbeit erforderte, denn es gab keine allgemein passenden Meßmethoden und Bewertungskriterien. Diese mußten im Team selbst erstellt, erprobt und weiterentwickelt werden.

Der nächste Schwerpunkt der Klausur war die Erarbeitung einer "kleinen Zukunftswerkstatt". Wie wird AlDi im Jahr 2000 aussehen und arbeiten?

Zukünftiger Nutzen des QM-System

Aus dieser Fragestellung heraus entwickelten wir eine gemeinsame Vision und stellten fest, daß wir beinahe alle die selbe Einschätzung der allgemeinen Trends hatten. Bereits hier wurden erste Ansätze für künftige Schwerpunktaktivitäten des AlDi-Beratungsangebots deutlich. Die Tatsache, daß es künftig nicht mehr ohne ein, wie auch immer geartetes QM-System geht, wurde für alle im Team klar. Die kurzfristige Mehrarbeit bringt längerfristig Entlastung bzw. bessere Koordinations- und Kooperationsmöglichkeiten nicht nur für die AlDi-NutzerInnen, sondern auch für jeden Mitarbeiter im Team.

Damit war ein erstes Klausurziel erreicht: die allgemeine Akzeptanz zum Thema QM. Der nächste Schritt war die Bestandsaufnahme im AlDi-Team zu den bereits vorhandenen QM-Elementen und Rahmenbedingungen.

Definition Kunden

Wir begannen erst einmal mit der Definition unsere Kunden (Klienten, NutzerInnen) wobei alle möglichen Personen, Gruppen, Institutionen etc. einbezogen wurden. Aus dieser Definition bestimmten wir die für uns vorrangigen Kunden. Danach ordneten wir unsere Angebote, Maßnahmen, Aktivitäten als Dienstleistungen diesen Kunden zu.

Zuordnung der Dienstleistungen

Die Dienstleistungen ordneten wir wiederum nach zwei Gesichtspunkten. Einmal nach der Wichtigkeit für unsere Kunden und nach dem Aufwand für AlDi und formulierten die Ziele, die wir damit gegenüber den Kunden verfolgen.

Daraus entwickelten wir unsere bisherigen wichtigsten Dienstleistungen und die entsprechenden Kernprozesse, die wir als zentrale Tätigkeiten von AlDi definierten.

Die zentrale Frage drehte sich immer wieder um Erfüllung der Kundenerwartungen. Wie bekommen alle AlDi-NutzerInnen, die alleinerziehende Mutter, der 45-jährige Facharbeiter, die Sachbearbeiterin, der Kollege im AlDi-Team ihre Erwartungen erfüllt und welche Prozesse / Arbeitsabläufe sind dabei besonders wichtig?

Es kristallisierten sich für AlDi folgende 5 Kernprozesse heraus:

Kernprozesse

* flexible Einzelberatung der unterschiedlichen Kunden
* Kontaktprozeß im offenen Treff,
* Zusammenarbeit mit dem Zuschußgeber,
* fachübergreifende Zusammenarbeit mit anderen Berattungseinrichtungen
* Verwaltungstätigkeit bei AlDi

Kontinuierliche Verbesserung der Kernprozesse

Diese Kernprozesse sind durch das neue QM-System genau zu dokumentieren und entsprechend ständig zu verbessern im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Zielformulierung

Am Ende dieser Bestandsaufnahme faßten wir dann die gewonnenen Ergebnisse zusammen und formulierten die Ziele für das AlDi-QM-System als gemeinsame Plattform der Verständigung.

Am Ende der Klausurtage wurde noch ein Überblick über die weiteren Schritte bei der QM-Einführung vorgestellt sowie ein grober Zeitplan verabschiedet.

Bestandsaufnahme der einzelnen Tätigkeiten

Stellenbeschreibungen

Nach der Klausurtagung dokumentierten wir die Ergebnisse und machten bereits im Oktober Einzelinterviews mit den Mitarbeitern. Dabei sollten Angaben über alle Tätigkeiten, Zuständigkeiten, Wünsche, Abneigungen erfaßt werden. Daraus entwickelten wir einen Gesprächsleitfaden und eine Excel-Tabelle, um die Informationen sofort zu erfassen.

Gesprächsleitfaden

Damit hatten wir auch erste Basisangaben über Schwachstellen, „Lieblingstätigkeiten“ und die sogenannten „Ladenhüter“ bei AlDi.
Diese Tätigkeitsliste erwies sich als außerordentlich nützlich für das Team. Zum ersten Mal konnten alle sehen, welche Tätigkeiten die anderen MitarbeiterInnen genau machten und eigene Angaben ergänzen bzw. verändern. Auch für die Schnittstellenanalyse zwischen den AlDi-MitarbeiterInnen und anderen Kunden erwies sich dieses Vorgehen äußerst wirkungsvoll.

Schwachstellenanalyse - 1. Halbtagestreffen:

Fehler- und Schwachstellenanalyse

Nachdem alle im AlDi-Team ihre Tätigkeitslisten fertiggestellt hatten, war im Oktober 95 genügend Motivation vorhanden an die einzelnen Fehler und Mängel heranzugehen.

Ursachenforschung

Alle Mängel wurde gesammelt und dokumentiert. Es erfolgte eine intensive Ursachenforschung. Aus der allgemeinen Mängelliste, die von allen ALDI-MitarbeiterInnen erstellt wurde, wurden drei Mängel ausgewählt und intensiv bearbeitet.
Am Ende des Halbtagestreffens wurde u.a. vereinbart, daß eine

Mitarbeiterin einen genauen Jahresplan für die Zusammenarbeit mit dem Zuschussgeber bis Mitte Dezember dem Team zur Entscheidung vorlegen sollte. Es sollte damit eine neue Basis für die oft schwierige Zusammenarbeit mit dem Zuschußgeber geschaffen werden

Fehlerbehebung

Ferner einigten wir uns auf ein recht einfaches AlDi-internes Fehlerwahrnehmungssystem, dem "Beschwerdekörbchen". Dieses „Beschwerdekörbchen“ sollte für alle Mitarbeiter leicht zugänglich sein. Jede(r) konnte auf einem Zettel Anregungen, Beschwerden, Unmut etc. in dieses Körbchen legen.
Über den Inhalt des „Beschwerdekörbchens“ wurde in monatlichen Team-Berichten Zwischenbilanz gezogen. Die Geschäftsführerin war verantwortlich für die Einrichtung des „Beschwerdekörbchens“

4.2.4. Phase 4: Ziele, Abläufe und Standards definieren bzw. vertiefen.

Was sind die Projektziele von AlDi?

In der Konzeption wurden die Projektziele unserer Meinung nach recht ausführlich beschrieben. Nach dem Versuch diese Ziele als "erreichbare Ergebnisse" zu beschreiben, also operationalisierbar, nachvollziehbar und überprüfbar zu machen, erschienen es uns beinahe unmöglich die sehr allgemeinen und hohen Ansprüche der Zieldefinition überhaupt erfüllen zu können. "Kleinere Brötchen backen" und diese aber qualitativ hochwertig, war damals die einhellige Meinung im Team. Ziele unserer Projektarbeit zu formulieren, die auch erreicht werden können und nicht schon im Ansatz eine Überforderung bzw. Unmöglichkeit dokumentieren, war unsere Vorgabe. Es hieß Abschied nehmen von den großen Zielen der "Weltverbesserung, der sozialen Gleichberechtigung, der Solidarisierung von Benachteiligten" und wie die einzelnen gesellschaftspolitischen Beweggründe für unser soziales Engagement auch immer heißen. Präzisere Absichtserklärungen über das wirklich von AlDi Leistbare, war notwendig. In zum Teil heftigen Diskussionen wurde versucht eine Zielvorgabe zu finden, die den Ansprüchen eines QM-Systems genügt. Die offenen Fragen zur präziseren Zielformulierung sollten im Rahmen der Fortschreibung unserer Projektkonzeption als eigenes Projekt gelöst werden.

Rahmen der Zielvorgabe

Was sind die (Qualitäts-) Ziele der AlDi-Dienstleistungen?

Wesentlich einfacher war es die Ziele der einzelnen Dienstleistungen, also unserer Angebote und Maßnahmen, genauer zu fassen. Wir definierten die vorhandenen Klientengruppen und ihre besonderen Erwartungen als Ausgangsbasis für die Zielformulierung. Diese ordneten wir den vorhandenen AlDi-Dienstleistungen zu.
Durch diese Zuordnung (Einzelberatung, Treffpunkt-Teestube etc.) war es einfach das WOZU, z.B. der Einzelberatung für diesen Arbeitslosen, in eine kundenorientierte Zielformulierung zu fassen.
Nachdem wir erst einmal diese einfache Art der Zielformulierung begriffen hatten und die Scheu, auch teilweise banal klingende Ziele, schriftlich zu fixieren verloren hatten, war ein weiterer wichtiger Schritt innerhalb des QM-Systems getan.

Zielorientierung
↓
Kundenerwartung

Trotzdem war allen Mitarbeitern klar, daß es noch ein großes Stück Arbeit ist, die einzelnen Dienstleistungsziele zu operationalisieren und zusätzlich klientInnenorientiert zu dokumentieren. Jedoch waren damit die Grundlagen bereitet aus dieser ersten Zielformulierung die entsprechenden AlDi-Schlüsselprozesse bzw. Kernprozesse einfacher zu fixieren.

Was sind die QM-System Ziele?

Was wollen wir durch das AlDi-QM-System erreichen? Wozu überhaupt QM bei AlDi? Das waren die Leitfragen, die uns sehr schnell zu eindeutigen Aussagen über den Sinn und Zweck führten. Das QM-System soll dazu führen, daß unsere Projektarbeit systematisch reflektiert und ständig verbessert wird.

Möglichkeit und Grenzen des QM-Systems

Daß diese QM-Ziele wesentlich von Faktoren wie Leitbilder, Visionen, Führungskultur im Projekt, Zielen der Konzeption abhängt, war uns theoretisch klar.

Ein QM-System kann nicht das „Allheilmittel“ für alle Projektprobleme sein. Es ist ein sehr wirksames Mittel, indem die beteiligten Personen dazu aufgefordert werden bestehende Prozeßabläufe zu dokumentieren, zu visualisieren und damit transparent zu machen. Alleine durch diesen Vorgang wird ein Verbesserungsprozeß ausgelöst.

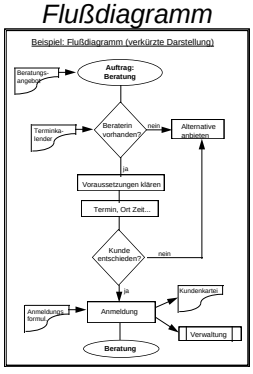
Andererseits sind während der Auseinandersetzung mit den Zielvorgaben auch die Grenzen dieses Managementsystems sehr offensichtlich geworden. Ein QM-System impliziert nicht automatisch eine ständige Verbesserung, sondern bildet die Voraussetzung für den kontinierlichen Verbesserungsprozeß. Die tatsächliche Umsetzung kann nur durch motivierte Mitarbeiter geschehen, die unter Rahmenbedingungen arbeiten können, unter denen erst ein kontinuirlicher Verbesserungsprozeß stattfinden kann.

Transfer

Die Kunst lag nun darin die vorhandenen Abläufe mit allen Mitarbeitern im Team zu erfassen, in einfachen Ablaufdiagrammen sichtbar zu machen und eine für alle verständliche Dokumentationsform zu finden.

Was sind die AlDi-Kernprozesse?

Flußdiagramm



Da die Einführung eines QM-Systems Schritt für Schritt vollzogen werden muß und nicht alles auf einmal geregelt werden kann, konzentrierten wir uns auf die wesentlichen Aufgaben von AlDi, die Kernprozesse. Diese Schlüsselprozesse erschienen uns wesentlich und ausschlaggebend zur Erreichung der Qualitätsziele.

Durch die intensive Vorarbeit auf der Klausurtagung waren die einzelnen Schlüsselprozesse bereits benannt und konnten im nächsten Schritt genauer definiert werden. Die Darstellung der einzelnen Prozesse auf einer großen Moderationswand mit Hilfe von Kärtchen als Flußdiagramm bzw. Ablaufschema festzuhalten war sehr wirkungsvoll und einfach

.

Wie werden die Abläufe dokumentiert?

Die Festlegung der einzelnen Rollen innerhalb jedes dieser AlDi-Kernprozesse gab uns eine hilfreiche Stütze um die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten der jeweiligen RolleninhalberInnen eindeutig beim Namen zu nennen. Jede(r) Prozeßverantwortliche hatte die Aufgabe aus seiner Sicht anhand des einfachen Schemas und eines Formulars seinen Prozeß zu dokumentieren.
Klärung der Rollen innerhalb der Prozesse:

-"Eigentümer"
- „Benutzer"
- Kunde
- Experte

„Eigentümer": Verantwortlicher für Struktur und Gestaltung des Prozesses.
„Benutzer": Mitarbeiter, Auszuführender der Tätigkeiten im Prozeß
Kunde: Interner oder externer Kunde, beurteilt die Qualität der Leistung.
Experte: Externer oder interner Experte, „Know-how Träger"

Damit war die Grundstruktur unserer Verfahrensanweisungen, der Regelung der Kernprozesse bei AlDi und die erarbeitete Definition der einzelnen Rollen bereits gegeben.
Jeder Kernprozeß war durch ein Ablaufdiagramm dokumentiert.

Wir erreichten damit eine neue Qualität an Transparenz unserer Arbeit. Besonders für Außenstehende konnte mit den bisher formulierten QM-Aussagen sehr schnell und wirkungsvoll die Arbeit von AlDi demonstriert werden.
Der entscheidende nächste Schritt war es, die vorhandenen Ablaufprozesse und ihre Schnittstellen zwischen den einzelnen Prozessen ebenfalls zu dokumentieren.

Schnittstellen

Die Abklärung wer, wie, wann usw. in welchen Prozessen entscheidet usw., führte zu weiteren Diskussionen.
Es wurde deutlich, daß einige vorhandene Aufgaben neu verteilt werden mußten.

Neustrukturierung vorhandener Prozesse

„Die Probleme die es in dieser Welt gibt, können nicht mit den gleichen Denkweisen gelöst werden,
die sie erzeugt haben
(A.Einstein)

Das QM-System begann Wirkung zu zeigen!

Geklärte Prozesse verlangen Verfahrens-anweisungen!

Verfahrensanweisungen

Die Verbindung zu unserem bisher sehr abstrakt wirkendem QM-System-Modell wurde hergestellt, als die dokumentierten Abläufe in ein Verfahrensanweisungsraster integriert wurden. Verantwortlichkeiten, Rollen, Abläufe, Kontrolle, mitgeltende Dokumente etc. gaben den Mitarbeitern eine sehr strukturierte und übersichtliche Regieanweisung in die Hand, wie ein Prozeß zu managen ist bzw. für Außenstehende einfach nachvollziehbar ist.

Der nächste Schritt zur Vervollständigung unseres QM-Systems war die Zuordnung der einzelnen Verfahrensanweisungen zu den QM-Prozessen.

Zuordnung der Verfahrensanweisungen

Welche Verfahrensanweisungen regeln den Marketingprozeß von AlDi und stellen somit die Entwicklungsqualität von AlDi dar? Welche Verfahrensanweisungen regeln den Designprozeß sowie den Durchführungsprozeß?

Aufdeckung von Schwachstelle

Durch diese Zuordnung wurden Lücken durch noch fehlende Verfahrensanweisungen, wie z.B. die allgemeine Planung, die Jahresplanung, die Konzeptionsfortschreibung, etc. deutlich. Jetzt wurden die "fehlenden oder fehlerhaften" Prozesse sehr klar.

Nun sahen wir aber einen Weg diese Schwachstellen in einer praktikablen Art und Weise zu klären, ohne in persönlichen Schuldzuweisungen steckenzubleiben.

AlDi-Standards entwickeln, definieren, pflegen

Erst am Ende des Dokumentationsprozesses legten wir unsere Standards fest.

Festlegung der Qualitätsstandards

Unsere Qualitätsstandards teilten wir in 5 allgemeine Bereiche ein:

- *BeraterInnen - Qualifikation*
- *Kontaktaufnahme - Rahmenbedingungen*
- *Beratungmix - KlientInnenorientiert*
- *Fachvernetzung - Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen*
- *KlientInnen-Mitbestimmung*

Für die Qualifikation der BeraterInnen konnten wir folgende Mindeststandards formulieren:

BeraterInnen Qualifikation

- Alle BeraterInnen verfügen über eine abgeschlossene Zu satzausbildung in einer anerkannten therapeutischen oder gesprächsorientierten Methode.
- Eine regelmäßige Fortbildung in beratungsrelevanten Themen wird durchgeführt.

Kontaktaufnahme Rahmenbedingungen

Auch bei den technischen und räumlichen Voraussetzungen für eine klientengerechte ***Kontaktaufnahme*** fiel es uns leicht, die bestehenden Regeln in Standards zu kleiden, wie z.B.:

- Die technischen Voraussetzungen und räumlichen Bedin gungen bei AlDi sind so gestaltet, daß sich der Ratsuchen de(r) jederzeit einfach und schnell informieren kann.
- Die Räumlichkeiten von AlDi sind kontaktfördernd und entspannend. Telefonisch sind wir jederzeit zu erreichen. Ein Rückruf wird garantiert.

.

Beratungsmix- klientenorientiert

Bei unserem speziellen ***Beratungsmix*** zwischen offenem Betrieb und (strukturiertem) Beratungsgespräch sowie den gezielten Sonderveranstaltungen war es ebenfalls einfach Standards zu formulieren. In unseren Faltblättern standen bereits die fertigen Formulierungen.

Fachvernetzung

Es war uns sehr wichtig auch die ***Fachvernetzung*** als eigenständigen AlDi-Standard zu dokumentieren. Die Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen schien uns nicht mehr nur eine leidige zusätzliche "Herumsitzerei" in einem der vielen Arbeitskreise, sondern bekam eine verstärkte strategische Bedeutung.

In einigen Teamsitzungen diskutierten wir Vorgehensweisen, wie wir innerhalb der sozialpolitischer Ebenen auf die Verwaltung und politschen Institutionen gezielter einwirken könnten. Ebenso wurde diskutiert was wir konkret tun könnten, um den fachspezifischen Austausch und die übergreifende Zusammenarbeit voranzutreiben. Wie wir vorgehen sollten beim Aufbau eines wirklichen Verbundsystems zur konkreten Hilfe, Beratung und Perspektiventwicklung für die KlientInnen waren ebenfalls Themen.

Ein weiterer Aspekt der AlDi-Standards hatte sich deutlich herauskristallisiert. Wir sind seit Jahren bemüht unsere KlientInnen bei der Gestaltung unserer AlDi-Beratungstätigkeit aktiv miteinzubeziehen.

Selbstverwaltungsgremien gab und gibt es seit langem. Aber die "Nachfrage" nach Selbsthilfe sinkt, seitdem die objektiven existentiellen Fragen immer auswegloser werden. Unsere KlientInnen sind mit den Formen der Mitbestimmung oft überfordert.

KlientInnen-Mitbestimmung

Da wir seit einiger Zeit an einem speziellen Anreiz-System für eine ***KlientInnen-Mitbestimmung*** arbeiten, war es uns ganz besonders wichtig dies ebenfalls als Standard festzuhalten.

* Wir honorieren die Mitarbeit unserer Kunden in Form von unterschiedlichen Leistungen, wenn uns ehrlich und offen Rückmeldung zu unserer Beratungstätigkeit gegeben wird.
* In den vorhandenen Mitbestimmungsgremien kann aktiv bei der Verbesserung unserer Dienstleistungen und damit bei der persönlichen Lebensituation mitgestaltet werden.
* Durch ein Verbundsystem mit anderen sozialen Beratungs-, Fortbildungs- und Qualifizierungseinrichtungen können umfassende Informationen und gezielte Beratung und Begleitung in der Lebenssituation erhalten werden.

Die Zeit von Oktober 95 bis Februar 1996 war wohl für alle Mitarbeiter bei AlDi die intensivste Zeit unserer QM-Arbeit. In dieser Zeit hatten wir, mit zum Teil mühseliger Kleinarbeit, die Grundstruktur eines QM-Systems bei AlDi geschaffen.

4.2.5. Phase 5: Bewertungskriterien und Meßmethoden finden

Angefangen hat alles mit der Bewertungs- und Beurteilungskriteriendiskussion...

Als schwierig erwies sich die Auseinandersetzung über die Bewertung unserer Dienstleistungen. Nach langen Diskussionen wurde sich darauf geeinigt diese inhaltliche Auseinandersetzung nicht weiterzuführen, sondern nur die vorhandenen Evaluierungsinstrumente wie Fragebögen, Auswertungsmöglichkeiten und vorhandene AlDi-Berichte dies bezüglich zu sammeln und zusammenzustellen, um so den Status Quo zu dokumentieren. Wir wollten später dieses Thema, speziell die Erfolgsmessung von Beratungsgesprächen gezielt innerhalb der Fachbasis weiterführen.

Bestandsaufnahme: Bewertungsmaterial

Ein erster Schritt sollte das Sammeln und Austauschen der unterschiedlichen Evaluierungsinstrumente innerhalb der Fachbasis in den unterschiedlichen Beratungsprojekten sein. Besonders die Methode der Kontaktpunktanalyse (Strauss,1992) eine Methode, die es ermöglicht Kundenwahrnehmungen an konkreten (Beratungs-) Prozessen zu erheben, wollten wir gemeinsam weiter diskutieren und verfeinern.

Evaluierungsinstrumente

Der große Spagat bei dem Thema Bewertungskriterien und Meßmethoden begann mit einer einfachen „Weisheit“. Wenn die Ziele der einzelnen Dienstleistungen realistisch und handlungsorientiert formuliert sind, dann läßt sich am Ende bzw. nach den wichtigsten Etappen des Umsetzungsprozesses auch nachprüfen, ob oder inwieweit diese Ziele erreicht wurden.

Präzise Zielvorgabe
↓
klare Bewertungsaussagen

Sind diese (Ziel-) Absichten genauer formuliert, wäre der nächste Schritt die Ergebnisse oder Teilergebnisse durch ein zuvor definiertes Bewertungssystem zu kommentieren. Daraus sind dann die Zielvorgaben für die nächsten Teilschritte zu formulieren.

Dies klingt theoretisch eindeutig, ist aber in der Praxis oft schwierig umzusetzen.

Es gibt dazu (noch) keine einfache Systematik diese „Weisheiten“ in einem praktikablen methodischen Vorgehen zu erarbeiten. Selbsterfahrung und Aushandlungsprozesse zwischen allen AlDi-MitarbeiterInnen war die Konsequenz.

Wie verständigt man sich über Werte, Bewertungsmethoden, Meßmethoden, Kontrolle usw.? Dieses sind sehr sensible Fragen im sozialen Umfeld.
Wir machten dennoch den Versuch unsere Dienstleistungen zu bewerten.

Bewertungssystem

Was dabei heraus kam war ein „Bewertungsmix“ von 4 wesentlichen Bewertungsbestandteilen:

* Kunden (KlientInnen)-Bewertungssystem (Kunde bewertet die Dienstleistung)
* Mitarbeiter-Bewertungssystem (MitarbeiterInnen bewerten)
* Experten-Bewertungssystem
* Quantitative Bewertung (Statistik)

Alle AlDi- Dienstleistungen sollten jeweils einzeln und in der Summe aller 4 Bestandteile bewertet werden.

Als zu bewertende Qualitätsmerkmale sollten überprüft werden:

Qualitätsmerkmale: (Kunden-) Klientenorientierung

* Die ***Klientenorientierung*** der Dienstleistung

  mit den Schwerpunkten:
  ** Eigenverantwortlichkeit
  ** Unterstützung durch AlDi

Servicequalität

* Die ***Servicequalität*** der Dienstleistung
  mit dem Focus auf die 3 Aspekte:
  ** Basisqualitäten - Selbstverständliches
  ** Erwartungsqualität - Hoffnungen der Kunden (KlientInnen)
  ** Überraschungsqualität - Unverhoffte Tips, Aufmerksamkeiten

Den Schwerpunkt legten wir auf die Erwartungsqualität, als häufigster Anlaß für Kritik und Beschwerden

Kontaktpunktanalyse

Anhand der Kontaktpunktanalyse teilten wir den Gesprächsprozeß in einzelne Teilabschnitte und versuchten daraus die wichtigsten Entscheidungspunkte für die Kunden und BeraterInnen herauszuarbeiten.

Dieses Vorgehen erprobten wir an einer gut strukturierten und überschaubaren Tätigkeit, der telefonischen Terminvereinbarung. Wir entwickelten einfache, (auch für die Kunden (KlientInnen)) nachvollziehbare Meßkriterien (wie z.B. Fragen, Reaktionen, Entscheidungsmöglichkeiten), um die Eigenverantwortlichkeit, die Unterstützung durch die AlDi-BeraterIn und die Berücksichtigung von Klientenerwartungen "meßbar" zu machen.

Messbarkeit der Bewertungskriterien

Anhand einer Checkliste zur Ergebniskontrolle, eines Telefongesprächs-Leitfadens und internen Telefon-Schulung wurde dieser Teilaspekt der Dienstleistung transparent und meßbar gemacht. Das gleiche Vorgehen testen wir auch bei vereinbarten Einzelberatungsgesprächen.
Die Ergebnisse sammelten wir über einen Zeitraum von ca. 2 Monate. Die Auswertung der Ergebnisse und die Bewertung der ge-

Umsetzung der Meßmethoden

wonnenen Erkenntnisse war schwierig. Alle Mitarbeiter hatten den Eindruck, daß diese recht aufwändige Maßnahme sehr erfolgreich war, jedoch ein Bewertungssystem, das unsere gefühlsmäßige Einschätzung wiedergibt, erschien uns doch etwas zu gewagt.

Die Schlußbilanz für alle im AlDi-Team war, daß das Thema Bewertungskriterien ein immens wichtiges zu sein schien. Jedoch der projektinterne Aufwand stand nicht im Verhältnis dazu. Schließlich war dies der Versuch zwei von 4 Bewertungssystemen (Klienten- und Mitarbeiter-Bewertungssystem) bei einem Teilaspekt von mehreren Dienstleistungen etwas ausführlicher zu gestalten.

Schwierig war es dieses Vorgehen im offenen Betrieb zu übertragen. Schließlich war es der nichtstrukturierte Bereich als niederschwelliges Angebot, in dem völlig unverbindlich (wenig zielbewußt) oder eher zufällig ein Klient seine Erwartungen äußern und befriedigen kann.

Werden die sogenannten Rahmenbedingungen, das Ambiente usw. gezielt direkt und indirekt in einen Klientenbeurteilungsprozess einbezogen, dann können zumindest die sogenannten Voraussetzungen zur Erbringung einer Dienstleistung überprüft und ggf. allgemeine Aussagen auf ihre Wirkung gemacht werden. Die **Vorbedingungen für den Durchführungsprozeß** einer Dienstleistung sind im offenen Betrieb die zentralen Faktoren bei der Wirkungsanalyse.

Es ist hilfreich zu wissen, welches Ambiente der Einrichtung, Aussehen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter Schwellenängsten bei den Kunden (KlientInnen) abbauen oder zusätzlich verstärken, gewiß ein schwieriges Thema für die Mitarbeiter.

Die Erfassung und Umsetzung der Bewertungskriterien und Meßmethoden erweist sich in sozialen Dienstleistungen als besonders schwierig und erfordert viel Zeit und interessierte MitarbeiterInnen.

4.2.6. Phase 6: Weniger ist Mehr!

Februar 96. Wir hatten inzwischen viele Erkenntnisse gesammelt, die begleitet waren mit immer neuen Ideen für die Verbesserung unserer Beratungstätigkeit.

Was wir tun machen wir richtig!

Systematisierung der Dokumentation

Alleine aus der intensiven KlientInnenanalyse ergaben sich genügend Anregungen gezieltes Feedback zu organisieren und entsprechend in das bestehende Berichtssystem einzubauen. Die passenden Formulare und Fragebögen zu produzieren gelang uns mittlerweile im Handumdrehen. Die praktische Anwendung und regelmäßige Pflege erschien uns jedoch nicht so einfach umsetzbar zu sein.

Operationalisierung

Wie wir unsere Konzeptionsaussagen in operationale Ziele (Jahresziele) umsetzen könnten, war eine weitere wichtige Frage. Sehr allgemein formulierte Ziele erinnerten eher an Absichtserklärungen oder reine Maßnahmenbeschreibungen, wie z.B.
" ...verstärkt Beratungsgespräche durchführen ...". Erreichbare Ergebnisse zu finden und diese durch geeignete Kriterien zu formulieren war eine weitere schwierige, aber interessante Aufgabe für alle Mitarbeiter.

Erreichbarkeit von Zielen

Die Ernüchterung was wirklich durch unsere Dienstleistungen erreichbar war, löste sich bald ab durch die Formulierung von "kleineren", aber erreichbaren Zielen. Auch dieser Aspekt führte wieder zu einer grundlegenden Diskussion über unsere Projektziele. Die Qualitäts(verun-)sicherung begann zu wirken.

Ein wichtiger Schritt war es uns über die notwendigen Mindeststandards in den einzelnen Dienstleistungen unserer Beratungsarbeit zu einigen. Als wir diese mit den vorhandenen Ressourcen (Personal, Ausstattung, Budget) bei AlDi verglichen hatten, wurde eines sehr deutlich: Unter diesen Arbeitsvoraussetzungen ist es äußerst schwierig unsere eigenen Ansprüche zu verwirklichen und kreativ zu sein.

Die Motivation des ganzen Teams verstärkte sich, sich nun auch wieder mehr in den vorhandenen Gremien für die Verbesserung der Rahmenbedingungen in Form von allgemeinen Mindestandards einzusetzen. Es war erstmals möglich mit Daten und Zahlen die vorhandene Situation exakter bzw. konsequenter zu belegen.

Neben all diesen Anregungen, Ideen und Erkenntnissen war die Regelung der AlDi-Kernprozesse durch dokumentierte Verfahrensweisen die umfangreichste Herausforderung. Schließlich gab es außer einigen Word- und Excel-Formularen, Listen, Protokollen und Jahresberichten keine systematischen Aufzeichnungen der

täglichen Projektarbeit. "Wo also anfangen? " war die große Frage.

Jede(r) im Team hatte seine spezielle Art und Weise zu arbeiten. So hatte jeder seine eigene Vorstellung darüber wie z.B. die Teestube auszusehen hatte, bevor geöffnet wurde, welche wichtigen Punkte bei einem Beratungsgespräch vorab zu klären sind, wie die vorhandenen Berichtsformulare geführt werden etc. Es gab eigentlich fast keine gemeinsam geregelten Abläufe, die verbindlich und nachprüfbar für alle im AlDi-Team waren.

Die übergeordneten Prozesse, wie die Gestaltung der Einzelberatung und die dazu notwendigen Prozeßabläufe in ein Ablaufdiagramm zu packen war noch relativ einfach zu lösen. Bei der Qualitätskontrolle geeignete Meßmethoden für die Prozeßlenkung zu finden überforderte uns zu dieser Zeit.

Prozeßlenkung

Bei vielen Prozessen, wie z.B bei der Koordination mit den Leistungsträgern (Arbeitsamt, Sozialamt etc.), den AlDi-internen Verwaltungsaufgaben, der Fortbildung bei AlDi, den Sonderveranstaltungen und dem offenen Betrieb war unklar wie einheitlich zu verfahren ist.

Wir machen das Mögliche richtig!

Wir standen in unserem QMB-Team und auch mit den AlDi-KollegInnen vor dem großen Dilemma, daß wir eine Menge Motivation, Ideen und Arbeit vor uns hatten und Prioritäten setzen mußten.

Prozesse strukturieren und in Verfahrensanweisungen fixieren

Die große Frage an dieser Stelle war, was für unser QM-System der nächste sinnvolle Schritt ist, da wir uns sichtlich in einem grundlegenden Organisationsentwicklungsprozeß befanden, einer mehrdimensionalen Verunsicherung gegenüber Alt-Bewährtem und Neuem. Hier eine Lösung zu finden, die allen Mitarbeitern gerecht wird und im Rahmen des QM-Systems sinnvoll ist, erschien uns jetzt wichtig.

Nach einigen Diskussionen stand fest, daß wir erst einmal die bestehenden Abläufe als Verfahrensweisen schriftlich fixieren. Alle Anregungen und Verbesserungsvorschläge sollten ebenfalls dokumentiert werden und während des 1. Audit im März 96 berücksichtigt werden. Damit glaubten wir den allgemeinen Elan zu unterstützen und nicht zu blockieren.

1. interne Audit

März 96 - Das erste interne Audit bei AlDi.
Es war, trotz der sehr ausführlichen und informativen Einladung durch das QMB-Team, „Prüfungsstimmung“ im AlDi-Team. Der Begriff Verbesserungsgespräch anstatt Audit erwies sich bei den KollgegInnen als wesentlich akzeptabler, da er für alle mehr den Kern der Veranstaltung benannte als das Wort Audit.

Das Treffen lief folgendermaßen ab:
Nachdem die vorgeschlagene Tagesordnung verabschiedet wurde und Manfred seine Rolle als Auditor erklärt hatte, wurden die einzelnen Kernprozesse von AlDi vorgestellt.

Analyse der Kernprozesse

Jede/r Prozeßverantwortliche stellte „seinen“ Kernprozeß anhand eines Ablaufschemas, den einzelnen Verantwortlichkeiten, Tätigkeiten, vorhandenen Schnittstellen, mitgeltenden Dokumenten, Formularen etc. (IST-Situation) vor. Anschließend gab dieser Prozeßverantwortliche aus seiner Sicht eine Einschätzung über Stärken und Schwachstellen dieses Kernprozesses. Diese Aussagen und die geäußerten Verbesserungsvorschläge wurden auf Kärtchen gesammelt und auf einer vorbereiteten Pinnwand dokumentiert.

Die nächste Runde bestand in einem Blitzlicht aller anderen Beteiligten des AlDi-Teams über ihre Einschätzung zu den Stärken, Schwachstellen dieses Kernprozesses. Anhand der gesammelten Kärtchen bewerteten alle im Team die wichtigsten Verbesserungsaspekte (Punkte verteilen). Aus dieser Bewertung sammelten wir Lösungswege und Maßnahmen und vereinbarten einzelne Arbeitsaufträge.

Verbesserungsvorschläge

Als alle Kernprozesse nach diesem Verfahren vorgestellt und überarbeitet waren, gab es nochmals eine Gesamtbewertung nach Dringlichkeit der einzelnen Arbeitsaufträge. Alle anderen, z.T. nicht berücksichtigten Anregungen wurden im Protokoll dokumentiert.

In der Schlußrunde waren alle Beteiligten überrascht, daß sie so konzentriert und sachlich an der Verbesserung der Kernprozesse gearbeitet hatten. Die anfänglichen „Prüfungsängste“ waren beseitigt.
Die vereinbarten Maßnahmen und die „neue Transparenz“ im AlDi-Team durch die Visualisierung der Kernprozesse und ihrer Zuständigkeiten förderte aber auch wiederum neue Ängste. Die Frage war offen, inwieweit künftige Verbesserungsgespräche den Erfolg bzw. Mißerfolg „nur“ an einem zu optimierenden Prozeß oder doch an der Qualität der zuständigen Person diskutiert wird.

4.2.7. Phase 7: Die erste Testphase - erste Zweifel

April 1996. Endlich ist unser Handbuch inclusive der Verfahrensanweisungen und aller sonstigen Checklisten und Formulare fertig.
Um ein Feedback einzuholen, gaben wir das Handbuch an drei Fachkollegen weiter.

Die Zielvorgaben bis zum nächsten Audit im Sommer 96 waren die ausgearbeiteten Verfahrensweisen anzuwenden und dies zu dokumentieren mittels entsprechender Formulare. Die Erfahrungen und Ergebnisse sollten dann ausgewertet und in das QM-System integriert werden.

Für Mai hatten wir einige Veranstaltungen mit dem Arbeitsamt und anderen Beratungsprojekten geplant.

Umsetzung der Verfahrensanweisungen

Die Testphase von April - Juni 96 konzentrierte sich auf die Anwendung der Verfahrensweisen für die Kernprozesse Beratungsgespräch (Einzelgespräch mit BeraterIn) und offener Betrieb. Wobei im offenen Betrieb eher die Rahmenbedingungen (Strukturqualität) durch die vereinbarten Fragebögen und räumliche Veränderungen, Öffnungszeiten etc. evaluiert und z.T. umgesetzt werden sollten.

Die für das Beratungsgespräch ausgearbeiteten Verfahrensweisen waren z.T. bereits seit Februar 96 eingesetzt. Hier lag der Schwerpunkt auf der Erfolgsmessung dieser Vorgehensweise.

Tips:

Das QM-System „in Gang zu bringen“ ist meist mit Anlaufschwierigkeiten verbunden. Es geht einerseits darum logische und sinnvolle Abläufe zu überlegen, anderseits diese Überlegungen in das sehr komplexe Alltagshandeln zu integrieren.
Schließlich handelt es sich hier oft um eine umfangreiche Veränderung von Verhaltensweisen.

4.2.8. Phase 8: Bedeutung und Konsequenzen der Selbstbeschäftigung

Es kam die Phase, in der der große "Durchbruch" in Form einer qualitativen Veränderung der täglichen Arbeit ("Wozu das alles?") nicht mehr gesehen wurde. In dieser Stimmung war es sehr schwierig, die bisherigen Veränderungen als Verbesserungen überhaupt wahrzunehmen.

Ein weiteren Anlaß für Mißstimmungen unter den Mitarbeitern war der zuvor sehr gelobte Arbeitsverteilungsplan. Es war zwar recht sinnvoll bei den MitarbeiterInnen nachvollziehen zu können, was sie alles tun bzw. arbeiten. Jedoch kamen genau in dieser Phase auch erhebliche Schwierigkeiten auf, da durch diesen Arbeitsverteilungplan auch für alle anderen die eigenen Nischen transparent wurden. Die gegenseitige Stimmung "Der/die tut weniger als ich!" war unterschwellig im Raum und bot viel Stoff für unsere regelmäßigen Supervisionssitzungen.

Einzelne MitarbeiterInnen opponierten nun ganz offen gegen das QM-Team. Bei einigen MitarbeiterInnen hatten sich bis zu einem Monat Überstunden aufgrund der zusätzlichen QM-Arbeit angesammelt und sie waren wenig motiviert noch mehr Zeit in das QM-System zu stecken.

Auch einige unserer KlientInnen äußerten sich, meist scherzhaft, aber doch mit ernsthaftem Unterton negativ über unsere Arbeit ("Ihr seid mal wieder auf QM-Sitzung und für uns bleibt da keine Zeit!"). Sie hatten recht. Nachdem wir unser Berichte für das 1. Halbjahr 96 ausgewertet hatten, war dies tatsächlich der Fall. Die ständige interne QM-Auseinandersetzung im AlDi-Team hatte zum Teil ihr Ziel völlig verfehlt. Unsere Dienstleistungsqualität in Bezug auf Kundenzufriedenheit ließ sehr zu wünschen übrig.

Viele KlientInnen kamen sich nach eigenen Aussagen wie "Versuchskaninchen" vor, die alle 14 Tage mit einem neuen Evaluationsbogen beglückt wurden. Die ständige Konfrontation mit Fragen, wie: "was wollen Sie tun? Fühlen Sie sich nach Ihren Vorstellungen gut beraten? Was brauchen Sie?.....etc," war für einige KlientInnen der Grund sehr verärgert zu reagieren.

Andere KlientInnen wiederum bewerteten diese Evaluierungsarbeit als sehr hilfreich, da zum ersten Mal so präzise ihre Meinung erfragt wurde. Die Erkenntnisse daraus konnten sehr einfach und erfolgreich für diese Personen umgesetzt werden.

2.Audit

Das 2. Audit wurde im Juni 96 eingeleitet, da der Eindruck aufkam, die ganze QM-Arbeit könnte umsonst gewesen sein. Alle

Mitarbeiter im AlDi-Team zeigten eine gewisse Müdigkeit bei der Beschäftigung mit dem QM-System. Es gab einen massiven Konflikt im Team.

Die Bilanz dieses 2. Audits war, daß sich die allgemeine Stimmung im Team außerordentlich negativ auf die Qualität der vereinbarten Verfahren, das Ausfüllen der Formulare, die aktive Mitarbeit bei der Verbesserung der jeweiligen Prozesse auswirkte.

Hier zeigt sich wieder, wie schwierig es ist ein QM-System zu etablieren. Die Methoden des QM systematisch auf unsere Beziehungsprozesse im Team anzuwenden, schien doch schwieriger zu sein als erwartet.

Tips:

Einplanung des Zeitaufwands für ein QM-System

Die personellen Ressourcen (Arbeitszeit, -Einsatz) bewegen sich in den meisten Projekten bereits an der Grenze des Möglichen. Jede zusätzliche Organisationsentwicklungsmaßnahme sollte deshalb sehr sensibel in dieses bestehende System eingeplant werden. Es bedeutet immer, daß andere Aktivitäten, Maßnahmen etc. bewußt für diesen Zeitraum reduziert werden müssen.

4.2.9. Phase 9: Es geht um die ständige Verbesserung!

Überprüfung und Fortführung des QM-Systems - 3. Audit

Erst im Dezember 1996, beschäftigten wir uns wieder mit QM im Team. Wir vereinbarten zu diesem Zeitpunkt unser 3. QM-Audit als weiteren Meilenstein zu unserem kontinuierlichen Verbesserungsprozess bei AlDi.

3. Audit

Der Ablauf und die einzelnen Aktivitäten und Berichte sind zwar schon seit dem 1. Audit vor 12 Monaten genau per Tagesordnung und Aufgabenverteilungsplan geregelt, aber die Vorbereitung der einzelnen MitarbeiterInnen war bisher eher spontan bis kurzfristig, da sie meist mit anderen, wichtigen Aufgaben beschäftigt waren.

Die Vorbereitung und Durchführung des Audits verlief ohne Probleme. Jetzt, nach dem 3. Audit, weiß mittlerweile jede(r) was zu tun ist. Die Besprechung dauert nur noch 4 Stunden. Protokolle mit den Ergebnissen und Arbeitsaufträgen lagen nach einer Woche bei jedem Mitarbeiter auf dem Schreibtisch. Damit war die Planung des gesamten Berichtsjahres gut vorbereitet, ebenso der Jahresbericht sowie die Jahresplanungsklausur.

Wollen wir unsere Dienstleistungen „ständig“ verbessern?

Eine Forderung des QM-System ist, daß der konsequente Versuch gemacht wird alle möglichen Schwachstellen in der Prozesskette regelmäßig zu reflektieren und nach Verbesserungen zu suchen. Dies läßt sich umso besser realisieren, je mehr man sich erst einmal auf das System eingelassen hat.

Oft haben wir uns an die Arbeit mit den KlientInnen erinnert, wie wir mit allen „Regeln der Kunst“ Unterstützung geben und alle erdenklichen Eventualitäten berücksichtigen. Es ist manchmal schwierig konsequent zu sein und es tut gut, die "passende" Hilfe zur "passenden" Zeit zu bekommen. Schließlich, werden dadurch Energien bei einzelnen Menschen frei für neue Aktivitäten.

Wenn ja, welche Veränderungsmodelle wenden wir an?

Nachträglich betrachtet haben wir uns ständig zwischen drei sehr unterschiedlichen Haltungen zur QM-Einführung bewegt.
Begonnen haben wir mit dem ernsthaften Versuch ein eigenes für AlDi und seine KlientInnen passendes QM-System aufzubauen, mit allen möglichen Konsequenzen, die sich daraus ergeben.

„eigenes“ QM-System

oder

Dann kam wieder die große Ernüchterung und wir stellten fest, daß wir eigentlich ein sehr formales QM-System entwickelten und hatten zwischendurch den Verdacht, daß es wirklich besser ist, um Managementsysteme aus dem Profitbereich einen großen Bo-

„formales“ QM-System

oder

gen zu machen, da diese nur dazu führen den Kontakt mit den KlientInnen zu verlieren oder so zu instrumentalisieren, dass alles nur unter dem Kosten-Nutzenaspekt betrachtet wird.

„reine“ QM-Dokumentation

Schließlich pendelten wir aus dieser resignativen Haltung zum "historischen Kompromiß". Damit die bisherige Mühe nicht ganz umsonst war, produzierten wir ein "schönes QM-Handbuch".

Nachdem wir in dieser Phase angekommen waren, gab es immer wieder neue Aspekte zu entdecken, die uns motivierten doch mit mehr "Qualität" weiterzuarbeiten.

Eines der entscheidendsten Erlebnisse waren die einzelnen Audits. Der systematische Ablauf und die Art der Ergebnisdokumentation waren es, die uns immer wieder ein kleines, aber entscheidendes Stück auf dem TQM-Weg weiterführten.

Verbesserungsgespräch - internes Qualitätsaudit

Die Prozesse bei AlDi sollten regelmäßig überprüft werden. Daß es bei den Audits wirklich um die Überprüfung der Prozesse, nicht der Mitarbeiter geht, war erst nach dem 3. Audit allen Mitarbeitern wirklich klar.

Mittlerweile hatten wir unsere Verfahrensanweisungen dokumentiert und sogar erprobt und konnten dadurch erstmals gezielt die einzelnen Schwachstellen herausarbeiten. Außerdem achteten wir sehr gewissenhaft darauf, daß der Auditor, also die Person die das Verbesserungsgespräch leitet, nicht direkt mit den zu auditierenden Prozessen in Verbindung steht.

Ab dem 4. Audit wird die Führung des Audits ein externer Fachkollege übernehmen, der bereits beim 3. Audit "hospitiert" hatte.

Da wir unsere Verfahrensanweisung zum internen Audit nun schon zum 3. Mal erproben konnten, was es auch für einen externen Moderator einfach, sich an diese Tagesordnung zu halten. Alle zugehörigen Checklisten und Fragebögen sowie Ergebnisberichte waren aufbereitet. Die Dramaturgie war wie bei einem gut vorbereiteten Workshop zusammengestellt, sodass sehr konzentriert und ergebnisorientiert gearbeitet werden konnte. Es war wieder ein Schritt zu mehr Qualität.

4.2.10. Phase 10: Dienstleistung des "Möglichen" und TQM (Total Quality Management)

Zwischenbilanz nach 15 Monaten QM bei AlDi:

Lebens- und Arbeitsqualität

effektiveres Arbeiten

Allgemein läßt sich sagen, daß alle Mitarbeiter ruhiger geworden sind. Die sogenannten „streßigen Zeiten“ sind mittlerweile bekannt und jeder weiß genau, bereits 1 Monat im Voraus, was zu tun bzw. was zu lassen ist. Selbst die kurzfristigen „Feuerwehreinsätze“ bei Krankheit und anderen Engpässen funktionieren gut.

Reduzierung des Zeitaufwands

Für alle im Team ist subjektiv mehr Zeit vorhanden. Man kann sich in Ruhe den eigenen Aufgaben widmen. Trotz der allgemeinen Personalknappheit im Team ist sichtlich weniger Hektik und mehr Qualität in den einzelnen Teambesprechungen vorhanden.

Nachdem unser QM-System steht, werden wir intern bei AlDi unsere Fehlervermeidungssysteme noch weiter ausbauen.

Auswahl von Fehlervermeidungsmethoden

Als letztlich richtige Entscheidung für AlDi erschien der Weg in der ersten Aufbauphase des QM-Systems einige Fehlervermeidungsmethoden nicht weiter zu berücksichtigen. Wenn wir mit den Methoden wie dem Ursache-Wirkungsdiagramm, FEMA (Fehler-Möglichkeits- und Einflußanalyse), IKAWA-System usw. eingestiegen wären, dann hätten wir uns voraussichtlich bald in den „Nebenschauplätzen“ unserer Projektarbeit verlaufen.

Wir haben die Grundlagen für TQM geschaffen und werden uns jetzt diese Fehlervermeidungsmethoden genauer ansehen und entscheiden, wie wir sie nutzbringend anwenden können.
Mittlerweile sind alle Mitarbeiter im Team offen für diese wirklich neue Betrachtungsweise und systematische Unterstützung unserer pädagogischen Praxis.

TQM - Prozesse bei AlDi - Ausblicke und Trends auf dem "Markt"

Die Idee von TQM hat bei uns langsam dazu geführt, dass andere FachkollegInnen und Projekte sehr an diesen neuen Ansätzen interessiert sind. Für uns bedeutet dies den TQM-Prozess bei AlDi im nächsten Jahr, zwar etwas weniger aufwändig als die letzten 15 Monate, aber trotzdem motiviert fortzusetzen.

Die Weiterführung des QM-Systems orientiert sich nun in zwei Richtungen:

1. Klientenorientierung und
2. Fachbasis-Diskussion und Erfahrungsaustausch verbessern

Methoden differenzieren

Die bisher erstellten Methoden, die die KlientInnen von AlDi mehr in den QM-Prozess einzubeziehen, werden wir noch mehr differenzieren. Schließlich haben wir mit dem QM-System erst einmal eine interne Neuorientierung vorgenommen, die sich jetzt intensiv und kreativ der Qualitätskontrolle durch die KlientInnen widmen soll. Dazu erscheint es als dringend notwendig die Diskussion über Bewertungskriterien und Standards auch innerhalb der FachollegInnen intensiver als bisher zu führen und sich darüber auszutauschen. Ferner soll der bereits begonnene Prozeß der inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem Zuschußgeber als Kunde von AlDi intensiv fortgesetzt werden.

Diskussion über Bewertungskriterien und Standards fortsetzen

Was waren die wichtigen Aspekte bei der QM-Systemeinführung?

Der Kundenbegriff

Klärung des Kundenbegriffs

Der Kundenbegriff ist in einem QM-System von zentraler Bedeutung und erfordert besondere Aufmerksamkeit.
Besonders in sozialen Dienstleistungsorganisationen ist es nicht immer einfach den Begriff Kunde zu definieren. So ist hier mehr die Rede von den Klienten oder Nutzern als von Kunden. Für jedes Projekt bedarf es einer genauen Klärung des Kundenbegriffs im jeweiligen Team um so dem entsprechend die Dienstleistung ausrichten zu können.

Bewertungskriterien in der Beratungstätigkeit:

Strukturqualität

Offener Betrieb: (Schwerpunkt auf Strukturqualität bei niederschwelligen Angeboten)

Die Wichtigkeit der Rahmenbedingungen, wie Raumgestaltung, Eingangssituation des Treffs, Bilder von den Mitarbeitern auf den Werbebroschüren, großflächige Informationstafeln, etc., haben wir bisher nicht so stark berücksichtigt.
Um hier optimale Lösungen zu finden, war es notwendig sich in die Situation der Kunden zu versetzen, um so eine bessere Vorstellung der Erwartungen und Erfordernisse zu bekommen.

Wir machten uns die Mühe alle diese möglichen Kundenschicksale durchzuspielen und dafür die wichtigsten Beratungsaspekte herauszuarbeiten. Durch die Feedbackgespräche mit den jeweiligen Kunden bekamen wir viele Tips und Hinweise.

Strukturierter Betrieb: (Ergebnisse sind leichter zu definieren)

Die Methode der Kontaktpunktanalyse eröffnete für uns neue Möglichkeiten. Besonders im Einzelgespräch konnten wir so die entscheidenden Beratungsdienstleistungen für den Kunden herauszufinden und diese auch entsprechend anbieten.

Bereitstellen der Beratungsdienstleistung: (Auswahl bereitstellen)

Durch die systematische Herangehensweise erarbeiteten wir im Laufe der Zeit einen ganzen "Warenkorb" an einzelnen Beratungsdienstleistungen. Das Besondere daran ist die für alle MitarbeiterInnen im AlDi-Team vergleichbare Qualität des Beratungsgesprächs.

gleichbleibende Dienstleistungsqualität

Wir kommen unserem Ziel wieder einen Schritt näher. Eine KlientIn soll eine Beratungsdienstleistung möglichst unabhängig von der Person und Befindlichkeit des Beraters, in gleichbleibender Gesprächsqualität erhalten. Das bedeutet, daß der Kunde auch erleben kann, daß es zwar einen persönlichen Unterschied zwischen den BeraterInnen gibt, aber dass dies keine Auswirkungen auf die Qualität der Tips und Hilfestellung hat.

Beziehungsqualität:

Beziehungsfähigkeit

Wir wollen neue Formen der Beratungsqualitätsmessung erreichen, indem wir an das "heiße Eisen“, der Definition von Beziehungsfähigkeit herangehen.
Jeder Pädagoge ist ein individueller Spezialist. Seine Kompetenzen liegen in der Qualität, wie die Sach- und die Beziehungsebene zur NutzerIn gestaltet werden und welche Wirkung dabei erzielt wird. Für beide Ebenen wollen wir Faktoren für unser Team bestimmen und mit unseren KlientInnen erproben.

Qualifikation der Mitarbeiter

Dabei geht es darum, die Mindestqualifikationen jedes Beraters festzulegen. Diese sollen dann auch durch entsprechende Feedbacksysteme überprüft werden, sowohl von den KlientInnen selbst, als auch von den MitarbeitInnen. Durch ein geeignetes Fortbildungsprogramm soll die Qualifikation der Mitarbeiter ständig verbessert werden.

neue Beratungsmethoden

Neue Wege im Beratungsbereich z.B. durch „Beelterung“, wie dies in der Transaktionsanalyse, als eine Form der Kontraktgestaltung

mit KientInnen beschrieben wird, sollen in unserer Arbeit eingeschlagen werden.

Konzeptansatz - Branchenvergleich:

Ständige Herausforderung wird es sein, als gefördertes Projekt (Projekt bedeutet eine zeitlich begrenzte Maßnahme) auch längerfristig die Existenz von AlDi zu sichern und neue Aufgaben flexibel vorzubereiten. Es geht darum das Besondere an unserem Beratungsansatz herauszuarbeiten und für den Zuschußgeber und unseren NutzerInnen kundenorientiert zu vermitteln.

Klärung des Aufgabenbereiches

Ziel unserer Arbeit ist es die Unterschiede im Konzeptansatz zu anderen vergleichbaren Projekte deutlich herauszuarbeiten und uns auf unsere AlDi-Kernaufgaben, die der Beratung, zu konzentrieren. Wir sehen es **nicht** als unsere Aufgabe an, die Qualifizierung oder Betreuung von Arbeitslosen zu übernehmen.

Selbstverständlich werden durch die Beratungsprojekte, wie AlDi Nischen und Defizite von Stadt und Arbeitsamt gefüllt, sonst würde auch keine Förderung erfolgen.

Einen Branchenvergleich zwischen ähnlich arbeitenden Projekten streben wir an. Ferner die Zusammenarbeit mit Fortbildungseinrichtungen, die selbst QM-Prozesse durchlaufen haben.

Was würden wir heute anders machen?

Vorbereitung auf QM-Einführung:

bessere Mitarbeiter-information zu QM

Die Entscheidung ein QM-System bei AlDi einzuführen würden wir jetzt, nach diesen 15 Monaten nicht mehr so „nebenbei“ treffen. Die Informationsveranstaltung vom QMB-Team und auch die Klausurtagung waren zwar schon sehr hilfreich, jedoch äußerten sich alle MitarbeiterInnen im Team dahingehend, daß ihnen die Tragweite einer ständigen Verbesserung durch ein gut funktionierendes QM-Systems mit all seinen Vor- und Nachteilen erst jetzt klar ist. Sie würden sich für diese Entscheidungsphase jetzt mehr Zeit nehmen, um alle Fragen, Ängste und Befürchtungen in angemessener Form ansprechen zu können.

Externe Begleitung bei der QM-Einführung:

Verantwortung des externen Beraters nicht unterschätzen

Die Unterstützung durch einen externen Berater wurde durchgehend als positiv bewertet. Jedoch war uns allen völlig unklar, welche tatsächlichen Qualifikationen unser externe Berater (Manfred) hatte. Die Verantwortung eines QM-Beauftragten innerhalb des gesamten QM-Einführungsprozesses gegenüber allen Mitarbeitern im Team und den vielen „Stolpersteinen“ die es flexibel zu berücksichtigen gab, war und ist sehr groß.

Unterstützung durch Zuschußgeber:

bessere materielle und immaterielle Unterstützung

Der gesamte QM-Einführungsprozess kostete uns viel Arbeitszeit, Nerven und war mit einem großen Risiko verbunden. Ohne die materielle bzw. immaterielle Unterstützung durch unseren Zuschußgeber würden wir ein solches Vorhaben nicht mehr wagen. Die Bereitstellung von qualifizierten externen Beratern bzw. entsprechender Unterstützung bei der QM-Fortbildung wären unsere Mindestforderungen, um ein QM-System professionell und nicht nur als zufällig gut gelungenes „Flickwerk“ einzuführen.

Kapitel 5: Arbeitsmaterialien zur Umsetzung von QM im Projekt

5.1. Arbeitsmaterialien zu den 10 Phasen - Übersicht

Die hier zusammengestellten Anregungen zur sind nach den zuvor erläuterten 10 Phasen geordnet. Sie sind als Leitfaden für Ihre eigene Planung und Umsetzung gedacht.
Zu Phase 6 und Phase 10 bestehen bis jetzt noch keine weiteren Materialien

Kurztitel:	Inhalt:
zu Phase 1:	**QM-Projektstart bei AlDi**
Stolpersteine	Stolpersteine auf dem Weg zum QM-System Checkliste für die Entscheidung zur QM-System Einführung
zu Phase 2:	**Das QM-Team und seine Arbeit**
QMB-Kompetenz	Kompetenzen, Qualifikationen und Fähigkeiten der internen bzw. externen Qualitätsmanagementbeauftragten, Zusammenstellung der Handlungskompetenzen
QM-Präsentation	Erste QM-Präsentation Leitfaden zur inhaltlichen und organisatorischen Gestaltung einer 2 Stunden-Präsentation
zu Phase 3:	**Bestehende Dokumente in QM-Form bringen**
QM-Bestand 1	Bestandsaufnahme vorhandener Projektinformationen Erste Zusammenstellung von Evaluationsverfahren, Verantwortlichkeiten und Angaben über das Projekt (Satzung, Konzeption etc.)
QM-Fragen	Fragen zu QM-Prozessen im Projekt AlDi Wie wird die Entwicklungs- Entwurfs- und Erbringungsqualität erreicht bei AlDi
QM-Bestand 2	Bestandsaufnahme durch das Team: Kunden, Dienstleistungen, Ziele Moderierte Teamsitzung mit dem Ziel die Rahmenbedingungen des Projekts zu definieren
Schwachstellen	Schwachstellenanalyse - Ursachenforschung Checkliste für die Analyse einer Dienstleistung.
QM-Bestand 3	Bestandsaufnahme der einzelnen Tätigkeiten Vorgehensweise und Checkliste zur Sammlung aller Tätigkeiten pro MitarbeiterIn

zu Phase 4: Ziele, Prozesse und Standards definieren bzw. vertiefen

Ziele:

Zielformulierung	Kriterien zur Zielformulierung Allgemeine Informationen zur Zielformulierung Unterscheidungsmerkmale von Zielen, Maßnahmen etc.
Formulierungsraster	Zielformulierungen präzisieren Anhand des Zielformulierungsrasters Ziele präziser formulieren lernen
Zielvereinbarungen	Ziele gemeinsam vereinbaren Management by Objectives (MbO) nicht vorgeben Die Projektzielpyramide Begriffsdefinition von Vision, strategische-, operationale Ziele, individuelle Maßnahmen Checkliste zu Zielvereinbarungen
Jahresziele	Operationale Jahresziele formulieren. Verfahren zur Umsetzung - Checklisten.

Prozesse:

Projektprozesse	Wichtige Projektprozesse visualisieren durch Ablaufdiagramme - Teamsitzung mit strukturiertem Ablauf
Optimale Prozesse	Optimale Projektprozesse erstellen Checkliste
Dokumentation der Projektprozesse	Wichtige Aspekte bei der Dokumentation der Abläufe Checkliste
Ablaufsicherung	Kontrollverfahren zur Prozeßsicherung
Rollen allgemein	Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt Formelle und informelle Rollen
Rollenkatalog	Formular zur Definition von Projektrollen Beispiel Verfahrensanweisungen

Standards:

Qualifikationen	Mindestqualifikationen für MitarbeiterInnen Formular mit Beschreibung

zu Phase 5: Bewertungskriterien und Meßmethoden finden

Meßkriterien	Merkmale zur Zielerreichung Beispiele für die Vorgehensweise und Meßkriterien.

QS-InstrumenteSicherungsinstrumente zur Zielerreichung

	Verhaltensregeln als pädagogische Steuerungsmöglichkeiten Beispiele
Bewertungsmaßstäbe	Bewertungsmaßstäbe zur Zielerreichung im Team Herangehensweise um gemeinsame Maßstäbe zu erarbeiten

zu Phase 6: Weniger ist Mehr!

(keine Tips und Anregungen vorgesehen)

zu Phase 7: Die erste Testphase - Zweifel

QM-Handbuch	Inhaltsverzeichnis des ALDI-Handbuchs
QM-Verfahren	Inhaltsverzeichnis Verfahrensanweisungen von AlDi

zu Phase 8: Bedeutung und Konsequenzen der Selbstbeschäftigung

Zuschußgeber	Schwachstellen bei Verwendungsnachweisen Checkliste zur Optimierung des Erstellungsprozesses

zu Phase 9: Es geht um die ständige Verbesserung!

Audit	Internes Audit - Ablaufplan Vorgehensweise bei internen Audits.
TQM-Maßnahmen	**Dokumentieren und Weiterentwickeln des QM-Systems** und der Projektarbeit

zu Phase 10: Dienstleistung des „Möglichen“ und TQM

(keine Tips und Anregungen vorgesehen)

zu Phase 1

QM-Projektstart bei AIDi

- Stolpersteine auf dem Weg zum QM-System im Projekt

Stolpersteine auf dem Weg zum QM-System im Projekt

Checkliste für die Entscheidungsfindung zur Einführung eines QM-Systems:

1. Woher kommt der Impuls für QM?

2. Wer unterstützt die Idee der QM-Einführung im Projekt?

3. Welchen Stellenwert nimmt die Qualitätssicherung im Gesamtkonzept des Projekts ein?
(geringe / hohe Priorität?)

4. Wie offen sind die MitarbeiterInnen im Team gegenüber "nachprüfbarer" Kundenorientierung?
(Offenheit zur Überprüfung der eigenen Arbeit?)

5. Welche QM-Qualifikationen sind im Projekt vorhanden?
(QM-Kenntnisse, Moderationstechniken, Beratungsmethoden, Dokumentationskenntnisse und -fertigkeiten)

6. Wie umfangreich soll das QM-System gestaltet werden?
(Ausführliches Handbuch oder Teilbereich einer Dienstleistung verbessern)

zu Phase 2

Das Team und seine Arbeit

- Kompetenzen, Qualifikationen und Fähigkeiten der internen bzw. externen Qualitätsmanagement-Beauftragten
- Erste QM-Präsentationen

Kompetenzen, Qualifikationen und Fähigkeiten der internen bzw. externen Qualitätsmanagement-Beauftragten (QMB):

Folgende Zusammenstellung von Handlungskompetenzen können Sie als Orientierung für die Überprüfung der eigenen bzw. externen Beauftragten-Kompetenzen verwenden:

Der/die QMB sollte Handlungskomptenz in folgenden Bereichen nachweisen können:

Methodenkompetenz:

- Moderationstechnik:
  - Visualisieren von Besprechungen
  - Moderieren von Besprechungen
- PC-Erfahrungen (z.B. mit MS-Word und Excel)
- Grundlagen in Projektmanagement
  - Termine planen und steuern
  - Ressourcen planen und steuern
  - Abläufe planen und steuern

***Entscheidungskompetenz*:**

- individuelle Entscheidungs- und Durchsetzungsfreudigkeit
- Entscheidungen im Team herbeiführen können

Fachkompetenz:

- Fundierte Branchenkenntnisse
- Grundwissen über QM (möglichst QMB-Ausbildung)

Sozialkompetenz:

- Akzeptanz im Team
- Konfliktfähigkeit
- Geduld und Beharrlichkeit
- Empathie für alle im Team

Erste QM-Präsentation

Der folgende Leitfaden soll Ihnen helfen Ihre erste QM-Präsentation im Team vorzubereiten. Für die Präsentation sind 2 Stunden veranschlagt. Sie können die in Kapitel 1 und 2 zusammengestellten Materialien als Grundlagen-Informationen verwenden.

Ziele dieser Kurzpräsentation sind:

- Gewinnen der Team-KollgegInnen für QM-Klausur
- Grundsatzentscheidung über QM-Einführung im Projekt herbeiführen

Zeit: (Min)	**Ziele:**	**Inhalt:**	**Methoden:**
5	Überblick	Präsentation des Ablaufs per Flipchart (FC)	FC 1
10	Einstieg ins Thema	Sammeln der offenen Fragen zu QM, nicht sofort beantworten! FC 2	Kärtchen
15	QM-Info	Kurzreferat: Was ist QM? Woher kommt QM? Was hat es mit der ISO 9000 auf sich? Was bringt QM? (Vorteile/ Konsequenzen) Ablaufvorschlag zur QM-Einführung	FC 3 -6
30	Meinungen abklären	Diskussion, offene Fragen beantworten	Diskussion Ergebnisse auf Kärtchen
10	Pause		
5	Gewichten der Trends	Offene Fragen dokumentieren und punkten	Klebepunkte
10	Sammeln der Fakten	Was bringt QM für unser Projekt? * Vorteile? * Konsequenzen allgemein?	FC notieren
10	Sammeln der Befürchtungen	Was bedeutet dies bei dem konkreten Einführungsvorschlag? Ablaufschritte: Sinnvolle Vorgehensweise?	FC notieren
15	Klären der Befürchtungen	Offene Fragen und Befürchtungen ansprechen, möglichst gemeinsame Lösungen finden	Diskussion
10	Entscheiden	Entscheidung treffen über QM im Projekt Auftrag erteilen	Blitzlicht

zu Phase 3

Bestehende Dokumente in QM-Form bringen

- Bestandsaufnahme vorhandener Projektinformationen
- Fragen zu QM-Prozessen im Projekt-AlDi auf der Grundlage des QM-System-Modells
- Bestandsaufnahme durch das Team
  (Formular 1: Kunden - Dienstleistungen/ Projektziele
  Formular 2: Dienstleistungsbewertung)
- Schwachstellenanalyse - Ursachenforschung
  (Formular 3: Ursachenforschung)
- Bestandsaufnahme der einzelnen Tätigkeiten
  (Checkliste/Formular 4: Tätigkeit im Projekt)

Bestandsaufnahme vorhandener Projektinformationen

Aus der folgenden ersten Zusammenstellung aller vorhandenen Informationen in und über das Projekt lassen sich grobe Zuordnungen zu grundsätzlichen QM-Aussagen für das QM-Handbuch und möglichen Verfahrensweisen (Oberthemen) dokumentieren.

Vorhandene Projektziele und Verantwortlichkeiten, Kunden und Lieferanten und Dienstleistungen können so in einer ersten Version formuliert werden. Die dabei entstehenden offenen Fragen und nicht vorhandene Projektaussagen lassen sich damit ebenfalls eindeutiger eingrenzen.

1. Vorhandene Informationen:

Vereinssatzung: Zweck des Vereins

- Protokolle der Satzungsänderungen
- Protokollthemen:
  - Projektziele
  - Konzeption / Verein
  - Aktivitäten
  - Strategie

Konzeption des Projekts:

- offizielles Konzept
- inoffizielle Diskussionspapiere

Zuschußanträge:

- Haushalt - Schwerpunkte mit Begründungen
- Inhaltliche Rahmenbedingungen - Begründungen

Außendarstellung:

- Broschüren
- Werbematerial
- Aktivitäten
- Jahresberichte

Berichte über das Projekt:

- Zeitungsartikel etc.
- Stellungnahmen zum Projekt (z.B. Forschungsergebnisse)
- Vergleiche zu anderen Projekten

2. Bestehende Evaluationsverfahren

Bisherige Methoden zur Erfassung

- der Kundenbedürfnisse
- Marktbedingungen
- Kontrolle der Zielvorgaben
- Statistische Verfahren (formale Kriterien)

3. Verantwortlichkeiten und Problemlösungen:

Wer hat bisher was, wie gemacht?

- Persönliche Verfahrensweisen
- Bevorzugte Tätigkeiten (Lieblingsjobs)
- Kompetenzen
- Wichtige Konfliktpunkte und Regelungen

Fragen zu QM-Prozessen im Projekt (AlDi) auf der Grundlage des QM-System-Modells

Diese Fragen haben wir verwendet, um anhand unseres QM-System-Modells die 3 QM-Prozesse und die Verbesserung der Dienstleistungen in einem ersten Schritt zusammenzustellen:

- Marketingprozeß
- Designprozeß
- Durchführungsprozeß
- Verbesserung der Dienstleistungen

Marketingprozeß

Entwicklungsqualität bei AlDi wird erreicht durch die Klärung folgender Fragen:

- Wer ist verantwortlich für die Marktanalyse bei AlDi?
- Welche Kundenerfordernisse und -erwartungen liegen vor?
- Welche Aktivitäten von anderen Beratungseinrichtungen (Mitbewerber) sind vorhanden?
- Wie sieht die aktuelle Gesetzgebung für die AlDi-Beratungstätigkeit aus?
- Welche Veränderungen auf dem Markt und veränderte Zuschußbedingungen gibt es?
- Welche Fähigkeiten der Projekt-MitarbeiterInnen liegen vor?
- Was gibt es an Vorschriften und gesetzlichen Forderungen?
- Wie wird das Projekt in der Öffentlichkeit dargestellt?

Designprozeß

Entwurfsqualität bei AlDi wird erreicht durch die Klärung folgender Fragen:

- Wer ist verantwortlich für die Konzepterstellung und Fortschreibung der Dienstleistungen bei AlDi?
- Welche übergeordneten Merkmale kennzeichnen die einzelnen Dienstleistungen von AlDi?
- Wie, wo und womit findet das Erbringen der Dienstleistung statt?
- Welche Maßnahmen gibt es für die Designlenkung?

Durchführungsprozeß

Erbringungsqualität bei AlDi wird erreicht durch die Klärung folgender Fragen:

- Wie schätzen die MitarbeiterInnen die Qualität bei der Umsetzung der Dienstleistungen ein?
- Wie schätzen die NutzerInnen die Qualität bei der Umsetzung der Dienstleistungen ein?
- Wie schätzen die Zuschußgeber und Träger die Qualität bei der Umsetzung der Dienstleistungen ein?
- Wer ist verantwortlich bei fehlerhaften Dienstleistungen?
- Wie werden Fehler identifiziert?
  Welche Korrekturmaßnahmen werden anschließend angewendet?
- Mit welchen Mitteln/Methoden werden diese Korrekturmaßnahmen überprüft?
- Wer im Projekt ist für diese Korrektur zuständig?

Verbesserung der Dienstleistungen

Dienstleistungsqualität bei AlDi wird erreicht durch die Klärung folgender Fragen:

- Mit welchen Daten erfolgt die Beurteilung durch die Kunden?
- Mit welchen Daten erfolgt eine Beurteilung durch die MitarbeiterInnen (Lieferanten)?
- Welche Informationen werden durch interne Qualitäts-Audits dokumentiert?
- In welcher Form werden Konsequenzen aus den gewonnenen Informationen gezogen?
- Wie werden diese dokumentiert?
- Welche statistischen Daten werden erhoben?
- Mit welchen statistischen Verfahren werden die vorhandenen Daten ausgewertet?

Bestandsaufnahme durch das Team

Ziel dieser Teamsitzung ist es die wichtigsten Kunden, Dienstleistungen und Ziele dieser Dienstleistungen herauszuarbeiten, um dementsprechend die wichtigsten Kernprozesse ermitteln zu können.

Moderierte Teamsitzung:

Eine solche Teamsitzung sollte, nach eingehender Vorbereitung (Materialsichtung) durch den QM-Verantwortlichen, ein zweiter Schritt der Bestandsaufnahme sein.

Versuchen Sie möglichst alle MitarbeiterInnen im Projekt für diese Bestandsaufnahme zu gewinnen, um ein realistisches Gruppenergebnis zu erzielen. So haben Sie gewährleistet, daß alle Beteiligten in den QM-Prozess aktiv einbezogen sind und die für das Gesamtprojekt wichtigen Punkte angesprochen werden.

Um die wichtigsten Aspekte zur Qualitätsverbesserung herausarbeiten, ist die 5-Schritt-Methode (Moderationstechnik) am geeignetsten, welche auf der Seite 57 näher erläutert wird. Damit sind Sie in der Lage systematisch und schnell die nachfolgend beschriebenen Informationen auf ihr Projekt zu beziehen.

Kunden - Dienstleistungen - Projektziele

Kundenorientierung ist das große Zauberwort des Qualitätsmanagements, das sehr oft unterschiedlich interpretiert wird. Deshalb befassen sich die folgenden Fragen und Anregungen mit diesem Punkt.

Schließlich arbeiten Sie in Ihrem Projekt mit Menschen (= NutzerInnen). Hier werden jetzt nicht die verschiedenen Zielgruppen Ihres Projekts analysiert, sondern es geht erst einmal darum festzustellen, mit welchen Kunden, d.h. Menschen, Interessenvertretern etc. Sie arbeiten. Es geht darum, in welchen Beziehungsabhängigkeiten sich Ihr Projekt befindet, wie Sie diese Abhängigkeit bewerten und daraus Ihre Aktivitäten entwickeln.

Kunden

Wer sind die Kunden unseres Projekts?

Oftmals ergibt sich an dieser Stelle zum ersten Mal ein klarer Blick auf die vielen (Kunden-)Abhängigkeiten, die es im Einzelnen zu pflegen gilt. Prioritäten setzen ist unumgänglich, jedoch entstehen bereits hier ggf. erste Differenzen in der Einschätzung der Wertigkeit einzelner Kunden.

Manche Kunden werden erst durch diese Auflistung als potentielle Kunden wahrgenommen. Auch die MitarbeiterInnen und KollegInnen werden an dieser Stelle zum ersten Mal als Kunden gesehen.

Nachdem Sie die 5-Schritt-Methode zur Bearbeitung dieser Fragestellung angewendet haben, sind Ihre Kundengruppen festgelegt. Entscheiden Sie jetzt, welche Sie genauer bearbeiten wollen. Es ist zu empfehlen sich auf maximal drei der wichtigsten Kundengruppen festzulegen, an denen Sie effizient weiterarbeiten können.

Dienstleistungen

Welche Dienstleistungen werden für die Kunden angeboten?

Hier sollten alle Tätigkeiten, Aktivitäten, Maßnahmen, etc. gesammelt werden, die Sie bereits in Ihrem Projekt durchführen bzw. anbieten. Diese Dienstleistungen stellen Ihre Qualitätsprodukte dar.

Ordnet man nun den einzelnen Kundengruppen die jeweiligen Dienstleistungen zu, können sich u.U. neue Erkenntnisse ergeben. So daß z.B. transparent wird, welche Kunden bisher zu wenig bzw. zu viel "betreut" wurden. Daß vielleicht auch der innerbetriebliche Organisationsaufwand doch größer ist als angenommen. Erste "Aha"-Erlebnisse sollten dokumentiert werden.

Aus den gesammelten Dienstleistungen sollen durch die 5-Schritt-Methode die wichtigsten Dienstleistungen (max. drei) ausgewählt werden an denen Sie weiterarbeiten wollen.

Tragen Sie diese drei Dienstleistungen in das Formular 1 (Kunden - Dienstleistungen - Projektziele, Seite 59) ein und ordnen Sie diese den entsprechenden Kunden zu. Falls dies nicht eindeutig möglich ist, kann es sein, daß Sie sehr unterschiedliche Einschätzungen über die Wichtigkeit der Dienstleistungen haben oder die wichtigsten Kunden nicht durch die wichtigsten Dienstleistungen betreut werden. Das bedeutet, daß konzeptioneller Klärungsbedarf vorhanden ist.

Projektziele

Was sind die Ziele, mit denen die Dienstleistungen für die Kunden erbracht werden?

Hier stehen die offiziellen Papiere im Projekt zur Verfügung. Konzeption, Zuschußanträge und Jahresberichte etc. sind voll von Zielsetzungen.

Sie haben jetzt drei Dienstleistungen ausgewählt, an denen Sie weiterarbeiten wollen. Anhand dieser drei Dienstleistungen und der 5 - Schritt-Methode formulieren Sie nun die entsprechenden Projektziele.

Sie werden vielleicht merken, daß es jetzt viel leichter ist konkrete Ziele für eine konkrete Zielgruppe (Kunden) anhand eines konkreten Dienstleistungsangebots zu formulieren. Probieren sie die Zielformulierung möglichst bei allen drei gewählten Dienstleistungen aus.
Falls dies nicht zutrifft, definieren Sie genau Ihre Schwierigkeiten (z.B. Ziele konkret zu formulieren, Ziele und Maßnahmen unterscheiden etc.) und lesen Sie in diesem Kapitel unter Phase 4 bei dem Aspekt ZIELE nach.

Zur besseren Orientierung tragen Sie die Ergebnisse in das Formular 1 Kunden - Dienstleistungen - Projektziele (Seite 59) ein.

Bestandsaufnahme mit der 5-Schritt-Methode:

Die 5 - Schritt-Methode soll Ihnen helfen die komplexe Thematik durch eine einfache und logisch in sich aufbauende Struktur schnell und ergebnisorientiert zu erarbeiten. Wichtig dabei ist, daß Sie Schritt für Schritt vorgehen und möglichst jeden Schritt visualisieren (Moderationstechnik).

1.Schritt: ***SAMMELN***

(Brainstorming - Kärtchenmethode) Sammeln Sie alle möglichen und unmöglichen Aspekte als Ausgangsmaterial zu den einzelnen Fragestellungen. (z.B. Wer sind die Kunden unseres Projekts?) ohne sie zu bewerten

2.Schritt: ***ORDNEN***

Versuchen Sie übergeordnete Kategorien, Dimensionen und Bereiche für die gesammelten Kärtchen zu finden und ordnen sie dann diese entsprechend zu. (z.B. Interne/externe Kunden)

3.Schritt: ***BEWERTUNGSKRITERIEN FESTLEGEN***

Bevor Sie nun die Wichtigkeit der einzelnen Kärtchen für sich selbst bzw. Ihr Projekt bewerten, legen Sie Ihre Bewertungskriterien, d.h. Ihre Bewertungsmaßstäbe fest. Erst individuell jede(r) für sich, dann wählen Sie daraus die für Ihre Projekt-Bewertung (max. zwei) wichtigsten Kriterien (z.B. Diese Kunden sichern unsere Existenz als Projekt).

4. Schritt: ***BEWERTEN UND AUSWÄHLEN***

Zehn Punkte sind auf alle Kärtchen zu verteilen. Beurteilen Sie erst individuell nach den von Ihrem zuvor erarbeiteten Bewertungsmaßstab und finden Sie daraus möglichst eine Gruppenbewertung. Wesentliche Unterschiede sind ebenfalls zu kennzeichnen.

5. Schritt: ***FESTLEGEN***

Legen Sie gemeinsam fest, welche Kärtchen für die weitere Arbeit verwendet werden (max. drei). Gehen Sie dabei nach der Devise vor:
Welches Kärtchen bringt unserem Projekt die größtmögliche Qualitätsverbesserung mit dem geringsten Aufwand an Diskussion und Arbeit.

Bestandsaufnahme - Zusammenfassung:

Sie haben nun bereits die erste Hürde zur Verbesserung Ihrer Projekt-Qualität geschafft. Einzelne Nebenaspekte mögen noch etwas unklar sein, aber die strukturierte, offene und konsensorientierte Auseinandersetzung mit so heiklen Themen wie Wertmaßstäbe und Bewertungskriterien schafft eine gute Basis für die weitere Arbeit und setzt bereits jetzt schon zusätzliche Energien bei den ProjektmitarbeiterInnen frei.

Die eher allgemein formulierten Projektziele definieren den Rahmen der Projekttätigkeit und welche Ergebnisse mit den einzelnen Dienstleistungen erreicht werden sollen. Damit der „Warenkorb“ an Dienstleistungen zielgenauer der jeweiligen Kundengruppe bzw. den NutzerInnen entsprechend zusammengestellt werden kann, ist es u.U. hilfreich die **Ziele jeder einzelnen Dienstleistung** genauer zu untersuchen.

Die Bewertung der Zielhierarchie bzw. Wichtigkeit einzelner Teilziele durch das Team führt zu einer eindeutigeren Definition der Zielvorgaben für die unterschiedlichen Dienstleistungen im Projekt. Eine anschließende Erarbeitung der dazu notwendigen Kernprozesse im Projekt ist damit leichter möglich.

Wählen Sie dazu aus den drei wichtigsten Dienstleistungen eine aus, an der Sie exemplarisch den nächsten Schritt zur Verbesserung Ihrer Dienstleistungsqualität durcharbeiten wollen. Sammeln Sie Ihre Zielvorstellungen zu dieser ausgewählten Dienstleistung und tragen Sie die gesammelten Zielaussagen in das *Formular 2 (Dienstleistungsbewertung* Seite 60) ein. Bewerten Sie durch die Vergabe von insgesamt zehn Punkten die Wichtigkeit der einzelnen Ziele.

Wenn alle Einzelzielaussagen inclusive Einzelbewertung im Team visualisiert worden sind, erstellen Sie anhand einer Gruppenbewertung Ihre Zielhierarchie im Team.

Damit ist ein wichtiger Teilschritt zur Klärung der Voraussetzungen für das QM-System erreicht. Die Kunden, Dienstleistungen und Ziele sind in einem gemeinsamen Prozeß durch das Team (neu) definiert worden und können als Ausgangspunkt für die Schwachstellenanalyse bzw. andere Schritte zur QM-System-Einführung verwendet werden.

Formular 1: *Kunden - Dienstleistungen - Projektziele*

Projektziele	Dienstleistungen	Kunden

Formular 2: *Dienstleistungsbewertung*

Dienstleistung:

.....

für (Kunde):

.....

Ziele der Dienstleistung: (bitte notieren Sie alle Ziele, die mit dieser Dienstleistung verfolgt werden und bewerten Sie die Wichtigkeit durch Vergabe von insgesamt 10 Punkten, z.B. Ziel 1 = 2 Punkte, Ziel 2 = 5 P.)	***Einzel-bewertung max.10 P.***	***Team-bewertung max.10 P.***
	☐	☐
.....	☐	☐
.....	☐	☐
.....	☐	☐
.....	☐	☐
.....	☐	☐
.....	☐	☐
.....		

Bewertungskriterien:

a) für diese ***Kundenauswahl***

.....
.....
.....

b) für diese ***Dienstleistungsauswahl***

.....
.....
.....

Schwachstellenanalyse - Ursachenforschung

Die nachfolgende Checkliste ist Basis für interne und externe Ursachenforschung.

Sie kann als Orientierung für die interne Bestandsaufnahme verwendet werden, aber auch als Formulierungs- und Auswertungshilfe für externe Kundenbefragungen.

Ausgangspunkt ist immer eine konkrete Dienstleistung oder ein nicht optimaler Ablaufprozeß im Projekt. Anschließend erfolgt eine Einzel- und eine Gruppenbewertung der Ursachenbereiche.

Diese werden wiederum gewichtet nach Auswirkungen bzw. Aufwand und Erfolg bei möglicher Verbesserung des Prozesses. Erst dann beginnt die eigentliche Ursachenforschung und -behebung.

Die Checkliste gibt Ihnen speziell für Kundenbefragungen (Evaluationen) einige Themenbereiche vor. Gestalten Sie Kundenbefragungen nicht zu umfangreich (max. zehn Fragen), da Sie ansonsten große Datenmengen auszuwerten haben und die Kunden z.T. überfordern.

Investieren Sie Ihre Zeit in die gezielte Ausarbeitung sinnvoller Fragen und das in System der Auswertung (Interpretation), damit Ihnen Ihre Kunden möglichst einfache und trotzdem aussagefähige Informationen geben.

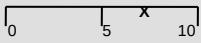
Sind die Ursachen für die Schwachstellen der einzelnen Dienstleistungen erst einmal eingegrenzt worden, können Sie diese gezielt weiterbearbeiten und optimieren. Das Kapitel 5: Tips und Anregungen bietet Ihnen dazu Informationen.

Formular 3 (Ursachenforschung)

Was sind die möglichen Ursachen für Fehler und Mängel bei dieser Dienstleistung?

Dienstleistung:.....

(Bitte zutreffende Ursache(n) ankreuzen. Bewerten Sie auch den Grad der Bearbeitung. 10 = sehr intensiv, 0 = überflüssig daran zu arbeiten.
Beispiel:



An welchen Punkten sollte wie intensiv gearbeitet werden?

O Zielformulierung (unklar, zu allgemein, etc.)..... ⌜⌝

O Zielvorgaben (keine, unklare Fakten, etc.)..... ⌜⌝

O Zielvereinbarungen (Art und Weise, Prozeß)..... ⌜⌝

O Definition der Dienstleistung (unklar, zu allgemein)..... ⌜⌝

O Aufbau-Organisation (Verantwortlichkeiten etc.)..... ⌜⌝

O Ablauforganisation (Tätikeitsabläufe, Koordination)... ⌜⌝

O Qualifikation der MitarbeiterInnen (Kompetenzen)..... ⌜⌝

O Technische Mittel (Ausstattung, Ge- und Verbrauch). ⌜⌝

O Arbeitsanweisungen (fehlen, unklar, widersprüchlich). ⌜⌝

O Dokumentation (Nachvollziehbarkeit bei Fehlern etc.). ⌜⌝

O Kontrollverfahren (Erfolge, Zwischenergebnisse etc.).. ⌜⌝

O Prüfmittel ("Meßlatten", Maßstäbe, etc)..... ⌜⌝

O Unterstützende Maßnahmen (emotional ,personell).... ⌜⌝

OStimmung der Mitarbeiter (Konflikte, Machtspiele etc.). ⌜⌝

O Vereinbarungen (Besprechungen, Sitzungen etc.)..... ⌜⌝

O sonstiges ⌜⌝

Bestandsaufnahme der einzelnen Tätigkeiten

Die Zusammenstellung der einzelnen Tätigkeiten ist keine umfassende objektive Erhebung, sondern soll das subjektive Empfinden der MitarbeiterIn dokumentieren.

Damit wird die subjektive Wahrnehmung als Motivationsfaktor bewußt mit einbezogen. Diese individuellen Veränderungswünsche bilden die Grundlage für tatsächliche Veränderungen im Team bzw. Projekt.

Checkliste für die subjektive Bestandsaufnahme aller Tätigkeiten jeder, jedes Team- MitarbeiterIn.

Zur besseren Erklärung der Vorgehensweise hier eine Übersicht:

Die Erarbeitung der einzelnen Tätigkeiten verläuft in zwei Einzelgesprächen mit jeweils ca. 2 Stunden:

1. **Gespräch:**

- Ziele: Sammeln, ordnen der Tätigkeiten

- Vorgehensweise:
  - Alle Tätigkeiten des Mitarbeiters auf Kärtchen notieren bzw. Excel-Liste verwenden (Tabellenkalkulation)
  - Gesamtliste unterteilen in Tätigkeitsbereiche
  - Subjektive Verteilung (100 %) anhand sinnvoller Zeitstruktur wie z.B. Woche, Monat, Quartal
  - Schnittstellen mit anderen Personen / Gruppen / Institutionen festhalten
  - Liste dokumentieren, überarbeiten, ggf. ergänzen
  - Veränderungswünsche (Tätigkeiten abbauen bzw. verändern, Prioritäten setzen)

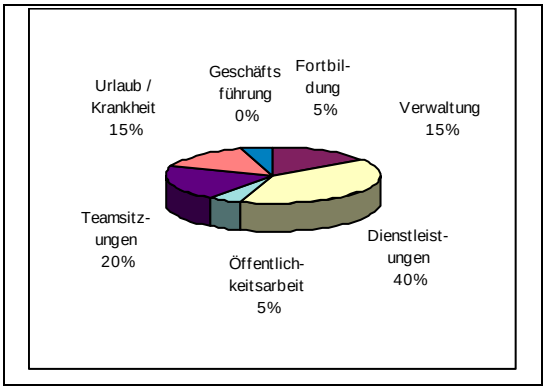
2. **Gespräch:** (ca. 2 - 4 Wochen später)

- Ziele: Liste überarbeiten, ergänzen

- Vorgehensweise:
  - Liste überarbeiten und ggf. ergänzen
  - Vorschläge für Veränderungen sammeln, diskutieren
  - Klären von Zeitaufwand, Nutzen, Prioritäten
  - Dokumentieren für
    - die MitarbeiterIn
    - als Information an alle im Team

Formular: Subjektive Einschätzung der Tätigkeiten pro Jahr

Name: Hans Meier
Funktion: Berater



Zeitaufteilung:

Geschäftsführung
Verwaltung
Dienstleistungen
Öffentlichkeitsarbeit
Teamsitzungen
Urlaub/Krankheit
Fortbildung

Arbeitszeit: 19,5 Stunden pro Woche (= 1014 Std. pro Jahr)

Tätigkeiten pro Monat:	%:	Std:	Nutzer:	Wünsche:
Geschäftsführung	0			
Verwaltung	15		Angelika	
Dienstleistungen	40		alle	
Öffentlichkeitsarbeit	5			
Teamsitzungen	20			weniger
Urlaub/Krankheit	15			Überstunden abbauen
Fortbildung				besser aussuchen
Gesamt:	100			

Verbesserungswünsche: (nach Priorität geordnet)

1. Abbau der Überstunden
2. Fortbildung gezielter aussuchen
3. Weniger anstrengende Teamsitzungen

Lösungsvorschläge:

Wer?	Was?	Wie?	bis wann?
Hans	Urlaubsplan/Überstunden Abbau	Vorschlag	31.3.97
Angelika	Fortbildungsbudget für 97	festlegen	31.3.97
Alle	Teamsitzungen besser strukturieren	Checkliste	31.3.97

zu Phase 4

Ziele, Prozesse und Standards definieren bzw. vertiefen

- Ziele:
  - Kriterien zur Zielformulierung
  - Zielformulierungen präzisieren
  - Ziele gemeinsam vereinbaren (Checkliste zu Zielvereinbarungen) Operationale Jahresziele formulieren (Checkliste/Formular zur Herangehensweise)
- Prozesse:
  - Projektprozesse visualisieren, präzisieren und dokumentieren (Checklisten: Erstellung von optimalen Projektprozessen / Wichtige Aspekte bei der Dokumentation der Prozesse)
  - Kontrollverfahren zur Prozeßsicherung
  - Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt (Formular: Rollenkatalog)
- Standards:
  - Mindestqualifikationen für MitarbeiterInnen

Ziele

Die folgenden Tips und Anregungen sollen Ihnen helfen Ihre Projektziele zu überprüfen und ggf. zu präzisieren, neu zu vereinbaren und zu dokumentieren.
Entscheidendes Kriterium bei der Verbesserung der Ziele und ihrer Aussagefähigkeit (Messbarkeit) sollte das gemeinsame "gute Gefühl" und die inhaltliche Übereinstimmung aller Projektmitglieder (und ggf. auch Kunden, Geldgeber) sein, jetzt ausreichend Klarheit über das angestrebte Ziel zu haben.

Kriterien für Qualitäts - Zielaussagen

Mit der folgenden Zusammenstellung erhalten Sie Kriterien, um Ihre Zielaussagen zu überprüfen und sie präziser formulieren zu können.

Formale Kriterien zur Zielformulierung

Informelle Kriterien - Zielüberein-"stimmung"

Unterscheidungsmerkmale zu anderen Begriffen

Formale Kriterien zur Zielformulierung

* Ziele beschreiben das beabsichtigte Ergebnis

* Ziele positiv formulieren

* Kurz, knapp und präzise

* Steigerungsformulierungen müssen konkretisiert werden

* Differenzieren in unmißverständliche Unterbegriffe

* Hauptwörter in Tätigkeitswörter umformulieren

* das Ergebnis SICHTBAR, HÖRBAR, FÜHLBAR machen

* kontraktmäßige, verbindliche Formulierungen

* Eindeutige Meßkriterien z.B. Zeit (Stunden, Tage, Monate, etc.)

* Ziele sollen erreichte Ergebnisse sein

* in der Macht der Formulierenden liegen.

Informelle Kriterien - Zielüberein-"stimmung"

Die informelle Ebene ist bei der Zielvereinbarung im Projekt ganz entscheidend. Hier werden die Weichen für die gemeinsame Arbeit gestellt. So ist neben der formalen Ebene eine gute Beziehung (Stimmung) während der Zielformulierung von größerer Bedeutung für die Projektarbeit, als alle noch so korrekt bzw. perfekt formulierten Zielaussagen. Achten Sie deshalb während der Zielformulierung in Ihrem Projekt auf folgende Punkte:

Gemeinsame Zielformulierungs-Prozesse, bei denen alle Beteiligten aktiv miteinbezogen sind. Transparentes methodisches Vorgehen (z.B. Moderationstechnik) hilft allen Beteiligten sich, ihre Wünsche, Ängste, Werte etc. gleichberechtigt einzubringen.

Das **eigene Gefühl und das der anderen** im Projekt sagt oft mehr über den weiteren Erfolg der erarbeiteten Ziele aus als alle noch so klar definierten Ziel- und Maßnahmenkataloge.

Die **Körpersprache und Sprache,** besonders in der Phase der Entscheidung über die gemeinsamen Ziele, geben weitere wichtige Informationen. Geben Sie sich darüber aktiv Feedback im Team.

Konsens im Team ist das übergeordnete Ziel bei der gemeinsamen Zielfindung und -formulierung. Der Prozeß des **Aushandelns** steht im Mittelpunkt.

Die **Konfliktqualität** beginnt bei der **Äußerung unterschiedlicher Wertvorstellungen und Normen**. **Unterschiedliche Standpunkte** sind notwendig, um den Kern bzw. das " gemeinsame Ziel " herauszuarbeiten.

Die **Art der Dokumentation der Ergebnisse** (Visualisieren oder verstecken bzw. nicht mehr finden) ist ebenfalls ein Indikator, wie wichtig (wertvoll) die erarbeiteten Ergebnisse für alle Beteiligten sind.

Unterscheidungsmerkmale zu anderen Begriffen

Verwirrung und Verwechslung der Begriffe und ihrer Bedeutung bei der Auseinandersetzung mit Zielen sind oft weitere mögliche Varianten sein, um den Focus von der Definition des (Qualitäts-)Ergebnisses wegzunehmen und auf "Nebenschauplätze" zu verlagern. Es folgen meist lange Grundsatzdiskussionen, ob die Formulierung formal korrekt ist, anstatt sich auf gemeinsames Verständnis der Ergebnisse zu einigen.

Erst wenn der Zielhafen definiert ist, kann die Planung der Fahrtroute beginnen.

Die folgenden Unterscheidungsmerkmale sollen Ihnen helfen Ihre Zielaussagen nochmals genauer zu untersuchen. Die Unterscheidung zu anderen Begriffen dient dabei mehr der Orientierung. Die Fragestellung "Was ist ein Ziel nicht?" steht dabei im Mittelpunkt.

Ein Ziel ist keine Maßnahme! Wenn Ihre Zielformulierung einen Vorgang oder den Weg zu einem möglichen Endzustand, eine Verfahrensweise beschreibt, dann stellen Sie sich die Frage: **"Wozu ....?"** und Sie werden Ihrem Ziel einen Schritt näher kommen.

Ein Ziel ist kein Anspruch bzw. Apell! Betont Ihre Zielformulierung mehr den Charakter "man sollte, man müßte ..." und weniger den sachlich nachvollziebaren Aspekt von "....ist bis zum ...erreicht!", dann stellen Sie sich die Frage: **"Wozu .....?"** und Sie werden Ihrem Ziel einen Schritt näher kommen.

Ein Ziel ist kein (Qualitäts-) Standard! Beschreibt Ihre Zielformulierung eher eine Regel oder Verhaltensnorm "wie etwas funktionieren soll " bzw. wie der (Umgangs-) Stil des Projekts ist, dann stellen Sie sich ebenfalls die Frage: **"Wozu .....?"** und Sie werden Ihrem Ziel einen Schritt näher kommen.

Ein Ziel ist kein Wunsch! Wird in Ihrer Zielformulierung mehr das "Wollen" ausgedrückt, mit Aussagen wie "...werden wir erreichen.." " wollen wir erarbeiten ...", " haben wir vor ...", also Aussagen, die eher das Vorhaben, die Planung nicht aber das Ergebnis beschreiben, dann stellen Sie sich die Frage: **"Wozu....?"** und Sie werden Ihrem Ziel einen Schritt näher kommen.

Ein Ziel ist kein Glaubenssatz oder Wert! Werden in Ihrer Zielformulierung allgemeine Wertvorstellungen und Glaubenssätze, wie" Für eine bessere Zukunft...","Solidarisches Handeln", " Kooperativer Umgangsstil", "Nächstenliebe" etc. geäußert? Diese Aussagen geben zwar Ihre Meinung bzw. Überzeugung wider, aber sind so allgemein formuliert, daß sie nicht meßbar sind. Konkretisieren Sie diese Aussagen durch Beschreibung von Merkmalen, eindeutigeren handlungsbezogeneren Zielaussagen oder Unterzielen, die dies beinhalten.

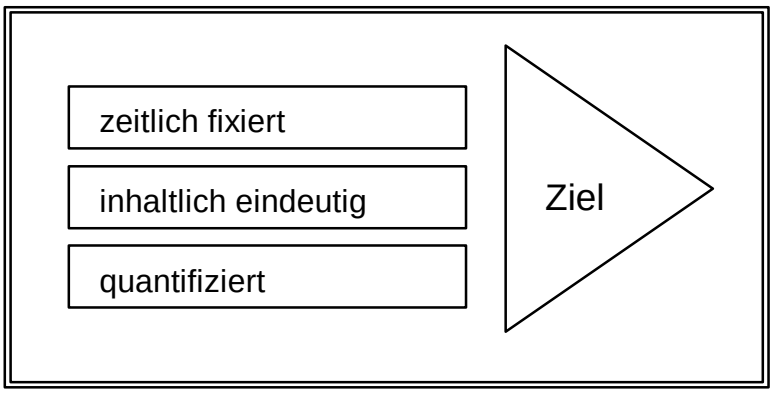
Ein Ziel ist kein Merkmal! Ist die Zielformulierung sehr allgemein und nur schwer in konkreten Meßkriterien faßbar, so ist es sinnvoll diese allgemeine Zielaussage genauer zu formulieren. Ein Ziel kann anhand von Merkmalen genauer beschrieben werden. Dabei sind die Merkmale als Unterziele zu verstehen, die eindeutig überprüft werden können. Mit der Frage: **"Ziel erreicht, wenn Merkmal a, b, ...erfüllt ist?"** können Sie dies erreichen. Als weiteres Meßkriterium für ein präzise formuliertes Merkmal ist die Nachvollziehbarkeit und Verständlichkeit auch für einen Außenstehenden.

Zielfindungs- und -formulierungsmethoden

Die folgende Methode betont einen ganz speziellen Bereich des Themas **Zielorientierung:**

"Ziele präziser formulieren" - Zielfindungsraster:

Wenn z.B. nur unklare bzw. globale Zielformulierungen vorliegen, kann damit jederzeit anhand dieser einfachen Methode die Qualität der Aussage präzisiert werden. Durch geeignete Fragen wird Hilfestellung gegeben. Diese Methode kann im Projekt jederzeit angewendet werden und bedarf keiner besonderen Supervision bzw. externen Anleitung.



Bei einer genauen zeitlichen Fixierung des Zieles wird ein gewisser **Erreichungszwang** bewirkt, dies unterscheidet das Ziel vom bloßen Leitsatz.

Eindeutig und präzise formulierte Ziele **verhindern Interpretationsakrobatik**.

Der **Grad der Zielerreichung** kann durch eine Quantifizierung des Ziels einwandfrei bestimmt werden.

Jede Zielaussage besteht aus mindestens drei Grundkategorien:

Zeit - Inhalt - Ergebnis

Die ***Zeit*** ist am einfachsten zu formulieren mit " ***Bis wann?*** (Datum einfügen!)"

Das ***Ergebnis*** wird mit der Frage "***Wie soll es sein, aussehen etc.?"*** definiert.

Der ***Inhalt*** beschreibt den Gegenstand der Veränderung (von Zustand A nach B oder vom IST- zum SOLL-Zustand). Er wird mit der Frage ***"Was soll verändert werden?"*** charakterisiert.

Mit diesen drei Fragen lassen sich bereits einige Zielaussagen konkretisieren bzw. genauer meßbar machen.

Soll nun innerhalb dieser drei Zielkategorien intensiver "navigiert" = formuliert werden, bedarf es neben dem zeitlichen Fixpunkt auch noch eines relativ feststehenden, sinnvollen und gleichbleibenden Bezugspunktes. D.h. es muß ein übergeordneter, für alle akzeptabler Bezugsrahmen (WAS - Dimension) gefunden werden, innerhalb dessen die Veränderung "geordnet" stattfinden kann.

Von der allgemeinen Zielaussage zur meßbaren Zielformulierung

Beispiel: ***"Das Team A soll verbessert werden!"***

Teilen wir diese Zielaussage in das Zielraster ein:

Kategorie:	***Frage:***	***Zielaussage:***
Zeit:	Bis wann?	Aussage fehlt!
Ergebnis:	WIE soll das Ergebnis sein?	"verbessert werden"
Inhalt:	WAS soll verändert werden?	"Team A"

Ein nächst größerer Bezugsrahmen, der als relativ stabiler, übergeordneter Bezugsrahmen (als WAS-Dimension) vorhanden ist, ist z.B. die Abteilung XY.

Unklar bleibt jedoch in diesem Beispiel, WAS genau von Team A verbessert werden soll! Dazu kann ebenfalls die Frage: ***"WAS von WAS soll verändert werden?"*** mehr Details liefern. In diesem Falle z.B. die Teamgröße.

"Die Größe des Teams A der Abteilung XY soll verbessert werden!", klingt bereits erheblich präziser, dennoch fehlen wichtige Bestandteile einer vollständigen Zielaussage: ***Zeit*** und ***Ergebnis***.

Noch befinden wir uns auf der Ebene des Apells bzw. eines formulierten Anspruchs.

Auch der Begriff ***Teamgröße*** kann noch missverständlich sein. Besser wäre eine eindeutige Aussage, z.B. über die ***Anzahl der MitarbeiterInnen*** im Team. Somit ist auch für einen Außenstehenden unmißverständlich klar und überprüfbar, was verändert werden soll.

Zur Festlegung eines klaren Zeitrahmens " ***Bis zum ....***" bedarf es einer realistischen Einschätzung aller Projektmitglieder.

"Bis zum 1.1.97 ist die Anzahl der MitarbeiterInnen des Teams A der Abteilung XY vergrößert!"

Die Frage: "***WIE soll das Ergebnis sein, aussehen etc.?"*** beinhaltet weitere Formulierungsfallen, die zu umgehen sind.

Häufigste Fallen sind Steigerungsformulierungen und Vergleiche (besser, schneller, kleiner, etc.) ohne konkrete Bezugspunkte oder Orientierungsmerkmale (z.B. 20 Prozent höherer Umsatz, mind. 5 Teammitglieder, etc.) zu nennen.

Das gemeinsame Finden dieser Orientierungspunkte ist die eigentliche Hauptaufgabe bei der Zielpräzisierung.

Dazu ist es hilfreich, neben der Zielformulierung, auch über die Meßkriterien und Bewertungsverfahren zu verständigen.

Die Frage: "An welchen Merkmalen erkennen wir die Zielerreichung?" ist zu beantworten.

Übertragen auf unser Beispiel bedeutet dies, daß sich die Projektmitglieder

- über das Merkmal: "MitarbeiterInnen im Team" und die "Anzahl der Teammitglieder" verständigen müssen.
- Ferner bedeutet dies auch, daß z.B. Merkmale wie "Qualifikation der MitarbeiterInnen", "Geschlecht bzw. Zusammensetzung des Teams" in diesem Fall unerheblich sind.

"Bis zum 1.1.97 ist das Team A der Abteilung XY auf 5 Teammitglieder vergrößert."

Jetzt kann man noch Feinheiten ändern, wie z.B.:

"Ab 1.1.97 besteht das Team A der Abteilung XY aus 5 Personen."

Auf diese Weise lassen sich Zielaussagen erheblich präziser gestalten und liefern klare Vorgaben für die Planung der einzelnen Umsetzungsschritte.

Zielvereinbarungen *(Management by Objectives - MbO)*

Sind im Projekt die allgemeinen Ziele, die Visionen bzw. Strategien nicht deutlich und führen immer wieder zu Konflikten, wird durch diese Methode eine gemeinsame Basis zur konstruktiven Zusammenarbeit geschaffen. Eine von allen im Projekt erarbeitete und gemeinsam getragene Zielperspektive ist die Voraussetzung für die Verständigung untereinander und die Verbesserung der täglichen Arbeit.

Projektziele gemeinsam vereinbaren

Je mehr alle im Team an einem Strang ziehen und eine gemeinsame Sprache sprechen, desto mehr Energie wird auf die gemeinsam vereinbarten Ziele und Aktivitäten verwandt. Mißverständnisse lassen sich so schneller klären.

"Mehr Einigkeit und Energie für die Umsetzung"

Inhaltliche Unstimmigkeiten können durch eine offene Auseinandersetzung über die unterschiedlichen Vorstellungen konfliktarm geklärt werden. Die gemeinsamen Oberziele dienen dabei als allgemeine Basis der Zusammenarbeit.

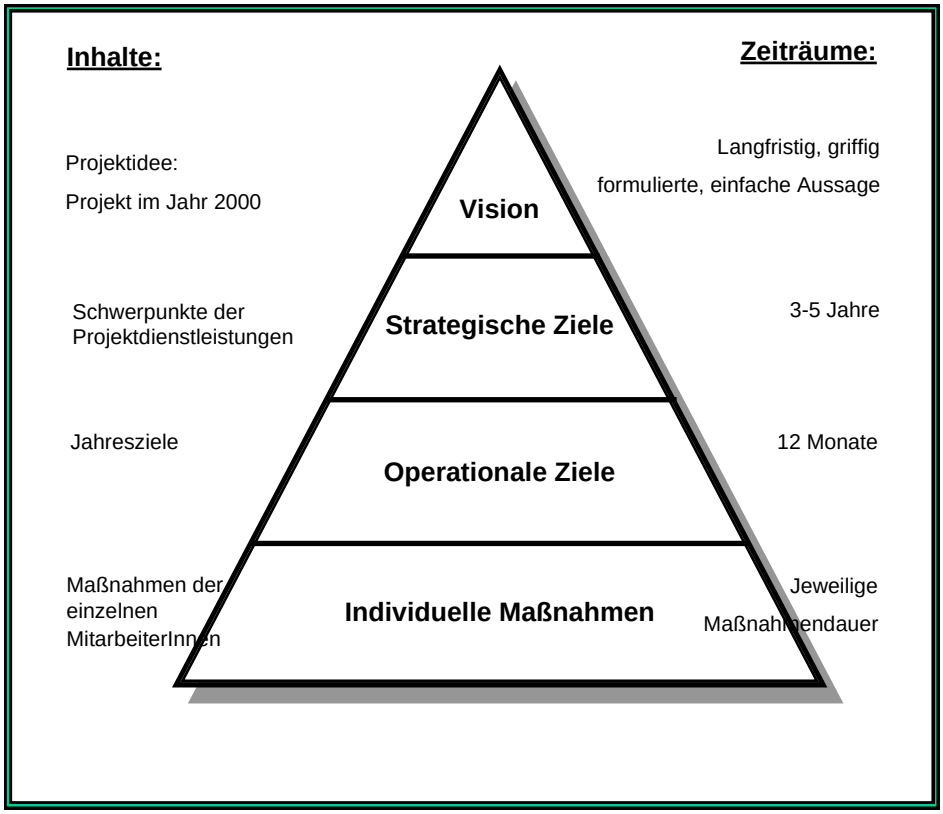
Sind erst einmal gemeinsame Zielvorstellungen formuliert, lassen sich auch unterschiedliche Vorstellungen bzw. Methoden der Zielerreichung durch konstruktive Diskussionen leichter lösen.
Eine effektivere Erfolgskontrolle (auch bei unterschiedlichen Umsetzungsmaßnahmen) wird dadurch möglich.

Die inhaltliche Auseinandersetzung im Team wird mit Sicherheit mehr Qualität bekommen, da die MitarbeiterInnen aufgrund der gemeinsam erarbeiteten Zielperspektive mehr Sicherheit gewinnen und damit eine größere Basis für innovative Experimente vorhanden ist.

Ziele vereinbaren - nicht vorgeben

Vielfach wird "Führen durch Zielvereinbarung" mit "Führen durch Zielvorgaben" verwechselt. Führen durch Zielvorgaben ist, wenn sich die Zustimmung zu den eigenen (Ziel-) Vorstellungen durch geeignete Gesprächsführung mit den Betroffenen offen oder verdeckt „eingeholt" wird, ohne auf die Zielvorstellungen des Gesprächspartners einzugehen. Dabei wird mehr oder weniger bewußt auf die vorhandene Fachkompetenz der KollegInnen und MitarbeiterInnen verzichtet und etwaige Hindernisse und Fehlerquellen bleiben unausgesprochen. Ebenso hinderlich kann es sein, wenn tatsächlich vorhandene (Ziel-)Vorgaben d.h. Spielräume nicht offen benannt werden, bevor der gemeinsame Zielvereinbarungsprozess beginnt.

Die Projekt - Zielpyramide



Die Unterschiede der einzelnen Ziele der Zielpyramide

Damit die einzelnen Zielebenen der Zielpyramide klar voneinander abgrenzbar sind, werden nachfolgend Unterscheidungsmerkmale formuliert.

Vielfach werden bei der Festschreibung der einzelnen Zielaussagen, z.B. der operationalen Ziele Aussagen formuliert, die eher den strategischen Zielen zuzurechnen sind oder eher konkrete Maßnahmen, anstatt die Ziele (als erwünschte Ergebnisse) für diese Maßnahmen zu definieren.

Vision: Stellt die langfristige Perspektive (Herausforderung) des Projekts dar, warum sich dieses Projekt überhaupt gegründet hat. Im Gegensatz zu strategischen Zielen sind hier die langfristigen Leitgedanken des Projekts zu verstehen.
Meist wurde diese Vision bereits in der Konzeption bzw. einer "Zukunftswerkstatt" erarbeitet. Vision bedeutet eine kurze, eindeutige Aussage (möglichst in einem Satz bzw. Spruch) zum Zweck des Projekts zu finden, hinter dieser alle im Team inhaltlich, wie auch emotional stehen.

Strategische Ziele:

Sie sind als langfristige Schwerpunkte zu verstehen, auf die sich die Arbeit im Projekt die nächsten 3 - 5 Jahre konzentriert. Dabei sind ca. 5 Oberziele zu formulieren, die die strategische Ausrichtung des Projekts dokumentieren und keine Absichtserklärungen darstellen.

Operationale Ziele

Hier handelt es sich um Jahresziele, also Ziele für Aktivitäten, die im Berichtszeitraum von maximal 12 Monaten erreichbar sind. Sie geben den einzelnen MitarbeiterInnen im Projekt die Ziele vor, nach denen sie die einzelnen Aktivitäten planen und schließlich durchführen werden.

Anhand klarer, kontrollierbarer Zielvorgaben, mit einzelnen aufgelisteten Merkmalen, ermöglichen es diese Zielaussagen, die gemeinsam erarbeiteten Ziele zu operationalisieren, d.h. sie auch umsetzbar zu machen. Diese operationalen Ziele sollten für alle MitarbeiterInnen und ihre Zuständigkeitsbereiche formuliert werden.

Individuelle Maßnahmen:

Sind die zuvor genannten Ziele festgelegt worden,
können daraus für jedes Projektmitglied die individuellen Maßnahmen formuliert und entsprechend dokumentiert werden. Individuelle Maßnahmen sind konkrete Arbeitsanweisungen, die genau regeln, wer bis wann,was in welcher Form zu erledigen hat, wer ihn/sie dabei unter stützt und wer am Ende das Ergebnis kontrolliert.

Nachdem alle Zielaussagen formuliert wurden, ist es sinnvoll nochmals von allen Projektmitgliedern die Kongruenz der erarbeiteten Projektziele mit den eigenen, subjektiven Vorstellungen abzufragen und zu überprüfen ob die einzelnen Ebenen der Pyramide auch logisch aufeinander aufbauen bzw. ob mögliche Zielkonflikte bereits jetzt erkennbar sind.

Die beiden Ebenen der Zielvereinbarungen

"Sach- und Beziehungsebene"

Setzt man die Methode der Zielvereinbarungen ein, so ist es unumgänglich neben dem strukturierten Vorgehen bei der Erarbeitung der inhaltlichen Zielvorstellungen (Sachebene) gleichzeitig Vorkehrungen zu treffen, die Beziehungsebene, also die Emotionen der Teammitglieder, ebenfalls bewußt und konstruktiv mit einzubeziehen.

Die Auseinandersetzung mit Zielen, Wertvorstellungen und das zukünftige Engagement im Projekt werden meist begleitet von mehr oder weniger konkreten, offenen oder verdeckten Konflikten.

Es gibt geeignetes methodisches Werkzeug dafür, wie damit im Team umgegangen werden kann.

Hilfreich ist die Vereinbarung von Arbeitsgrundlagen, um Mißverständnissen und Konflikte zu verringern bzw. gar nicht erst entstehen zu lassen.

Hier eine Auswahl an Methoden für Umgangsregeln während der Teamarbeit zur Zielvereinbarung:

- Erwartungshaltungen auf Kärtchen dokumentieren
- Diskussionsregeln gegen Killerphrasen und lange Wortbeiträge aufstellen
- Themenzentrierte Interaktion (TZI, z.B. Regeln „Sei Dein eigener Chairman“, „Sprich in Ich-Form, nicht man ...“) anwenden
- Feedbackregeln für qualitative Rückmeldungen, Anregungen vergeben
- Blitzlicht als Kurzcheck durchführen
- Blockaden des Dialogs - Liste erstellen
- Beobachter (z.B. PraktikantIn) einsetzen

Checkliste zu Zielvereinbarungen

Können alle folgenden Fragen eindeutig mit JA beantwortet werden, so ist kein Bedarf für eine Klärung der mittel- und langfristigen Projektziele notwendig. Sollten mindestens 2 Fragen mit NEIN beantwortet werden, ist eine Klärung der gemeinsamen Projektarbeit, möglichst durch eine externe Person (BeraterIn), sinnvoll.

		Ja	Nein
1.	Können alle Projektmitglieder die Vision bzw. Projektidee in einfachen verständlichen Worten einem Außenstehenden mitteilen?	o	o
2.	Herrscht Einigkeit über die gemeinsamen langfristigen Ziele ?	o	o
3.	Sind die Zielvorgaben der Schwerpunktaktivitäten für dieses Jahr für alle im Team nachvollziehbar und werden diese auch akzeptiert?	o	o
4.	Sind die Zuständigkeiten für die Umsetzung sowie Methoden dokumentiert? (wer macht was bis wann, wie, wer kontrolliert?)	o	o
5.	Herrscht Einigkeit über die Umsetzbarkeit dieser gemeinsam formulierten Zielsetzungen im Team?	o	o
6.	Wird diese gemeinsam ausgearbeitete Zielsetzung von allen im Team unterstützt?	o	o

Operative Jahresziele erarbeiten - Checkliste

Mit dieser Checkliste stellen wir Ihnen ein Verfahren für die ***Herangehensweise*** zur Definition der operativen Jahresziele vor.

Die einzelnen ProjektmitarbeiterInnen treffen eine eindeutige Aussage, aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung, welche Vorgehensweise vorteilhaft ist, um die operativen Jahresziele einfach und eindeutig zu ermitteln und die Umsetzung auch entsprechend mit einem eindeutigen Verfahren zu garantieren.

Checkliste zur Herangehensweise:

1. Wann und wie wird die vorangegangene Projektarbeit analysiert und werden neue operationale Jahresziele für den nächsten Berichtszeitraum definiert?

2. Wer ist dafür zuständig diese Jahresbilanz zu koordinieren?

3. Welche Bereiche, Themen der vergangenen und aktuellen Projektarbeit werden analysiert?

4. Welche Fakten werden analysiert?

5. Welche Trends sind festgestellt und beobachtet worden?

6. Wie werden diese Fakten und Trends vom Projektteam eingeschätzt?

7. Welche Konsequenzen ergeben sich aus dieser Einschätzung?

8. Welche allgemeinen operationalen Jahresziele werden für den nächsten Berichtszeitraum festgelegt?

9. Welche Jahresziele werden für die einzelnen Dienstleistungsangebote definiert?

10. Welche Jahresaktivitäten, für das Gesamtprojekt und die einzelnen Dienstleistungsangebote ergeben sich daraus?

11. Welche Meilensteine gibt es und anhand welcher Kriterien werden sie überprüft?

12. Wer ist für die Koordination aller und die Durchführung der einzelnen Maßnahmen zuständig?

Wenn Sie Ihre Jahresziele im Projekt noch ausführlicher definieren wollen, finden Sie auf der nächsten Seite ein weiteres Verfahren mit einzelnen Ablaufschritten für die Umsetzung.

Verfahren zur Definition der operationalen Jahresziele für die Umsetzung im Projekt (Beispiel)

Ablaufschritte:	**Projektaussagen:**
1.Analyse der Fakten: * Statistische Zahlen im Einzugsgebiet * Eigene statistische Daten * Erkenntnisse aus der Beratungstätgkeit	
2.Analyse der Trends: * allgemeine im Einzugsgebiet * im Projekt * in den einzelnen Dienstleistungen	
3.Einschätzungen - Konsequenzen: * allgemein * Zielgruppenspezifisch * Projektspezifisch * Dienstleistungsspezifisch	
4.Formulierung der operativen Jahresziele: * für den Bereich Beratung im Projekt * für die einzelnen Dienstleistungen	
5.Formulieren der Jahresaktivitäten: * für den Bereich Beratung im Projekt * für die einzelnen Dienstleistungen	
6.Formulieren der Zuständigkeiten: * Koordination der aller Aktivitäten * Durchführung der einzelnen Aktivitäten	

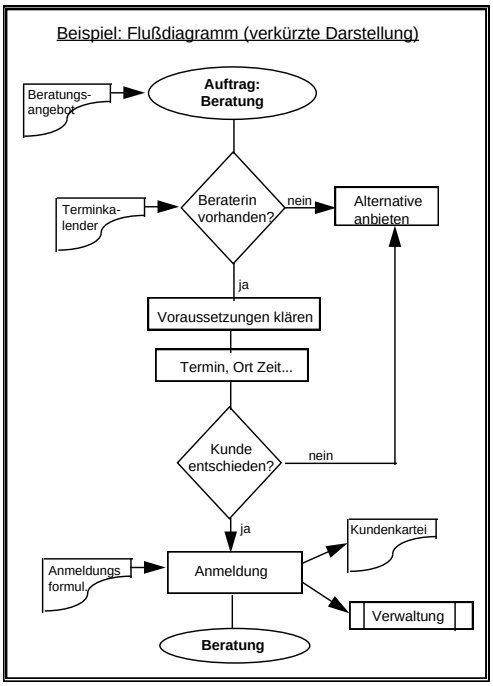
Prozesse

Projektprozesse visualisieren, präzisieren und dokumentieren

(Teamsitzung mit strukturiertem Ablauf, ca. 6.Std.)

Zielsetzung:

- Die vorhandenen Projektprozesse transparent zu machen und in geeigneter Form zu dokumentieren.
- Verfahren zu entwickeln diese Abläufe (=Prozesse) im Projekt zu sichern, durch geeignete Maßnahmen zu unterstützen und zu kontrollieren.



Vorgaben:

Aus der Projektstrategie (Strategische und operationale Jahresziele) für das Gesamtprojekt ergibt sich die inhaltliche Orientierung für den jeweiligen Geschäftsbereich.

Aus dieser Zielvorgabe ist die Geschäftsbereichsstrategie zu entwickeln, die als allgemeiner und spezieller Orientierungsrahmen für die Geschäftsprozesse dient. (siehe ZIELE Seite 66).

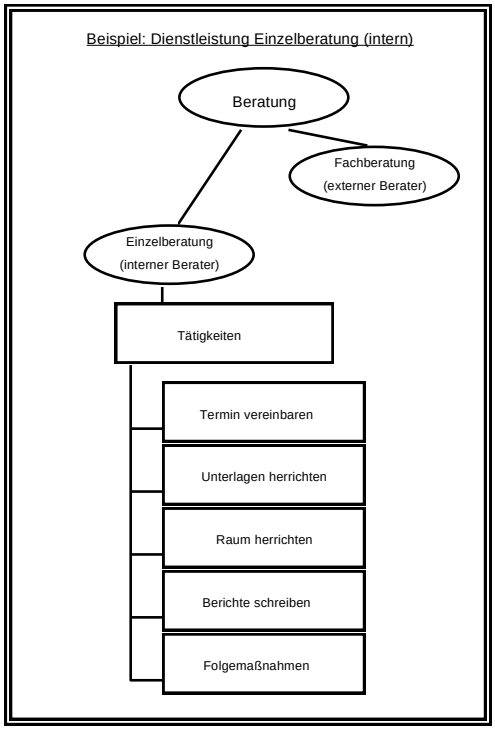
Sind diese Zielvorgaben nicht bzw. nicht eindeutig formuliert, ist es um so schwieriger daraus geeignete Ablauf-Verfahren bzw. Projektprozesse, besonders im Hinblick auf die Ablaufkontrolle zu erstellen.

Der Geschäftsbereich, der bearbeitet werden soll, ist definiert. Es herrscht Einigkeit über die spezielle Dienstleistung, zu der die Abläufe genauer präzisiert werden sollen.

Ablauf:

Aktivitäten dieser Dienstleistung sammeln und auflisten:

Diese Dienstleistung wird als Pinnwandüberschrift notiert, zu der die einzelnen Tätigkeiten jetzt gesammelt werden. Besteht diese Dienstleistung wiederum aus mehreren Subdienstleistungen, ist eine Subdienstleistung auszuwählen, mit der in dieser Phase gearbeitet wird.



Anhand von Kärtchen (je eine Tätigkeit pro Kärtchen) werden per Brainstorming bzw. vorhandener Tätigkeitslisten alle Aktivitäten gesammelt, die notwendig sind, um diese (Sub-)Dienstleistung optimal zu gestalten.

Um möglichst viele Tätigkeiten zu erstellen, können zusätzlich anhand eines Jahreszeitraums und den entsprechenden Quartal-, Monats-, Wochen- und Tagesaktivitäten alle Maßnahmen gesammelt und detailliert aufbereitet werden.

Die Beschriftung der Kärtchen sollte aus minimal zwei Worten bestehen, dem Gegenstand der Tätigkeit (z.B. Brief, Rechnungen, etc.) und der entsprechenden Tätigkeit selbst (z.B. erstellen, verschicken etc.) und maximal einem Satz.

Ordnen der Tätigkeiten in übergeordnete Tätigkeiten

Als nächster Schritt werden die vorhandenen Kärtchen so geordnet, daß sie entweder bereits formulierten Oberbegriffen zugeordnet werden oder neue Namen für entsprechend zusammengehörige Tätigkeiten auf Kärtchen gefunden werden.

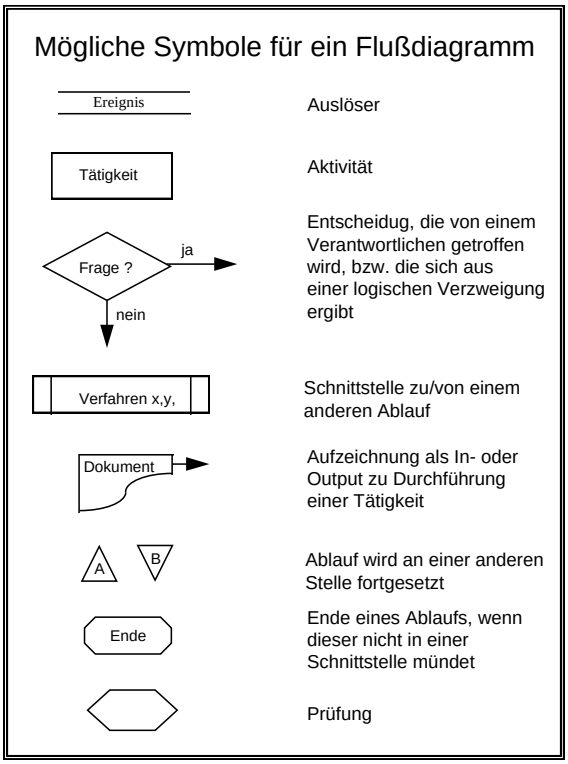
Logische Ablauffolge aus den übergeordneten Tätigkeiten erstellen

Der nächste Schritt ist eine logische Ablauffolge zusammenzustellen. Anhand der Zeitachse lassen sich die einzelnen Oberbegriffe optisch zueinander in Beziehung setzen.

Beachten Sie dabei, daß es nicht darum geht mit allen Mitteln eine lineare Reihenfolge zu erstellen, in der eine übergeordnete Tätigkeit auf die andere erfolgt.
Manche Aktivitäten lassen sich auch parallel ausführen.

Sie entscheiden über die günstigste Ablauffolge und definieren dies durch Visualisierung der entsprechenden Kärtchen auf der gedachten Zeitachse.

Aus den nebenstehenden Symbolen für ein Flußdiagramm können Sie die unterschiedlichen Ereignisse während eines Ablaufprozesses bestimmen und genauer visualisieren.



Quelle: Qualitätsmanagement, 'Schwerpunkt Management' Verlag Dr.J.Sandemann

Prozeßketten in den einzelnen Dienstleistungen erstellen

Falls Sie Probleme haben, die Ablauffolge der einzelnen Kärtchen genauer zu bestimmen, gehen Sie einfach folgendermaßen vor.

Welche Tätigkeiten müssen bis dahin erledigt sein?

Um im Beispiel des IBPro Frühjahresprogramms die Position der übergeordneten Tätigkeit "Programmheft erstellen" festzustellen, werden alle anderen Tätigkeiten überprüft, die zuvor notwendig sind, um dieses Programmheft zusammenstellen zu können. Dies können z.B. die Festlegung der Seminartitel, Räume, Referenten etc. sein.

Welche Tätigkeiten können ab jetzt erledigt werden?

Überprüfen Sie anschließend alle Kärtchen darauf hin, welche Tätigkeiten erst nach Fertigstellung des Inhalts des Programmheftes möglich werden.

Sie haben damit einen Meilenstein herausgearbeitet, an dem Sie sich eindeutig orientieren können. Wenn Sie bei den anderen übergeordneten Tätigkeiten ebenso vorgehen, erhalten Sie die weiteren Meilensteine bzw. auch die parallel zu bearbeitenden Tätigkeiten.

Um es noch in einem anderen Beispiel zu vermitteln, stellen Sie sich das allmorgentliche Aufstehen und in die Arbeit gehen als eine Kette von Abläufen vor.

Betrachten Sie verschiedene komplexe Tätigkeiten, die es Ihnen ermöglichen, gewaschen, gefrühstückt, die Zeitung durchgeblättert, aus der Wohnungstür zu gehen.

Sie verfolgen die einzelnen notwendigen Aktivitäten rückwärts, um die Abfolge und das Ineinandergreifen der einzelnen Prozeßketten, d.h. die einzelnen Tätigkeiten herauszuarbeiten, um Ihr Projekt: GUTER MORGEN optimal zu gestalten.

Diese Vorgehensweise ist in vielen Projektentwicklungsbüchern sehr genau beschrieben. Auch entsprechende Software steht dafür ausreichend bereit (z.B. MS-Project), welche bei der systematischen Aufbereitung der Projektabläufe unterstützend zur Seite stehen.

Damit haben Sie anhand der übergeordneten Tätigkeiten Ordnung in den Gesamtablauf dieser (Sub-) Dienstleistung gebracht und auch entsprechend visualisiert.

Verfahrensweisen zur Umsetzung der übergeordneten Tätigkeiten

Der nächste Schritt besteht darin die einzelnen Verfahren zu sammeln, die geeignet sind, die übergeordneten Tätigkeiten auch zu erreichen. Dabei stellt sich die Frage nach den personellen, technischen Ressourcen, aber auch den vorhandenen Qualifikationen der einzelnen zuständigen Projektmitglieder.

Eine starre Fixierung auf eine Verfahrensweise sollte hier vermieden werden.

Sammeln Sie die möglichen Vorgehensweisen, besonders im Vertretungsfall (bei Krankheit, kurzfristigen Aktivitäten) und nutzen dabei das gesamte Know-How des Teams, um eine Auswahl an verschiedenen Vorgehensweisen zu bekommen und damit die Flexibilität des Projekts zu garantieren bzw. noch zu erhöhen.

Suchen Sie die "kritischen Pfade" d.h. die Engpässe, die immer wieder im Projekt bei der Bearbeitung bestimmter Abläufe zu Konflikten führen, heraus und widmen Sie sich diesen intensiv unter den Fragestellungen:

- Wie sollte diese Tätigkeit optimal gestalten werden?
- Welche alternativen Vorgehensweisen für diese Tätigkeiten gibt es zusätzlich?
- Wie macht sich der Engpass bemerkbar?
- Wer ist verantwortlich für eine konstruktive Lösung?

Sind die Tätigkeiten und Abläufe bei dieser (Sub-) Dienstleistung dokumentiert, können die verbleibenden Dienstleistungen ebenfalls durch diese Vorgehensweise visualisiert, präzisiert und dokumentiert werden.

Checkliste: Erstellung von optimalen Projektprozessen

Voraussetzung für diese Checkliste ist die Sammlung aller Tätigkeiten im Geschäftsbereich bzw. Tätigkeitsbereich oder im Gesamtprojekt durch entsprechende Vorarbeiten im Team. Dies ist bereits in der moderierten Teamsitzung (Phase 3 Seite 54) beschrieben worden. Die Checkliste baut auf diesen Informationen auf.

Prozesse optimieren - visualisieren

1. Alle gesammelten Tätigkeiten im Projekt sortieren nach:

   Dienstleistungen:
   Welche Tätigkeiten sind Bestandteil von dieser Dienstleistung?
   Teildienstleistungen:
   In welche Teilbereiche sind die Dienstleistungen einteilbar?
   Kernprozesse:
   Was sind die wichtigsten bzw. zentralen Prozesse dieser Dienstleistung?
   Maßnahmen:
   Welche Aktivitäten sind für die Umsetzung notwendig?
   Arbeitsanweisungen:
   Wer tut was, bis wann, wie?

2. Auswahl treffen für exemplarisches Vorgehen (anhand von max. drei Tätigkeiten).

3. IST-Ablauf der ausgewählten Tätigkeit visualisieren.

4. SOLL-Ablauf definieren:

   - Tätigkeiten-Ablauflogik festlegen (Meilensteine)
   - Rollen/Zuständigkeiten/Mittel (Technik z.B. PC, Telefon, sonst.)

5. Regelungen für Ausnahmefälle definieren.

6. Wer trifft die dazu wichtigsten Entscheidungen, wie?

7. Welche Rollenkonflikte sind potentiell vorhanden?

8. Wer kontrolliert und in welcher Form diesen Prozeß?

Checkliste - wichtige Aspekte bei der Dokumentation der Prozesse

Diese Checkliste dient dazu die einzelnen Prozesse optimal zu gestalten und diese auch optimal zu dokumentieren.

1. Welche Vorgaben sind in der Geschäftsbereichs - bzw. Tätigkeitsstrategie definiert?

2. Wodurch wird der Geschäfts- bzw. Tätigkeitsbereich definiert und abgegrenzt von anderen?

3. Welche Prozesse gibt es insgesamt?

4. Welche Standardabläufe, im Vergleich zu anderen Projekten gibt es?

5. Was sind die Kernprozesse im Projekt (Wertschöpfung), was die Produkte, Dienstleistungen, Verantwortlichkeiten?

6. Welche Tätigkeiten lassen sich sinnvoll als Ablauf-Diagramme anhand unterschiedlicher Zeitrahmen erstellen?

    - Jahres -Aktivitäten
    - Quartals-Aktivitäten
    - Monats-Aktivitäten
    - Wochen-, Tages-Aktivitäten
    - Logische Reihenfolge (Meilensteine)

7. Welche Tätigkeiten lassen sich zu den einzelnen Dienstleistungen und Teildienstleistungen erfassen?

8. Wie läßt sich die Aufbau-Organisation des Projekts oder Projektbereichs sinnvoll darstellen?

Verfahren zur Prozeßverbesserung in Organisationen

Absprachen/Vereinbarungen

Wie werden Vereinbarungen im Projekt getroffen? Rituale zur Gesprächsführung gibt es genügend.

Als Kriterien können verwendet werden:

- das "Gute Gefühl" aller Beteiligten über das vereinbarte Ergebnis (incl. einer kurzen Bedenkzeit).
- Absprachen = mündliche Verträge nach dem Gewinner / Gewinnerprinzip, d.h. beide Seiten profitieren vom Ergebnis.
- Aktiv Bescheid geben, wenn eine Vereinbarung nicht eingehalten werden kann.

Jammern ist erlaubt als 1. Schritt, wenn der 2. Schritt die Bereitschaft zur konstruktiven Lösung ist. Erfolge im Projekt werden gefeiert / honoriert / anerkannt. "Tabu-"Themen im Projekt sind allen bekannt (Hitliste).

Besprechungen

Besprechungen fordern meist viel Projektzeit. Deshalb läßt sich hier durch die Einführung einer effektiven Besprechungskultur mit entsprechenden Regeln (Standards) viel Zeit/Energie/Frust einsparen.

Regeln zu Vorbereitung, Pünktlichkeit, Dokumentation, Diskussionsstil, Gesprächsführung, Zeitrahmen etc. lassen sich gemeinsam vereinbaren und innerhalb eines definierten Zeitrahmens ausprobieren, um den optimalen Out-Put der Sitzungen zu gewährleisten.

Audits

Um einzelne Geschäftsbereiche noch effektiver zu gestalten, ist eine "Anhörung" der IST-Situation, Stärken und Schwächen, Lösungsvorschläge der Betroffenen sicherlich sinnvoll.

Als projektinterne Präsentation des Arbeitsbereiches/ Geschäftsfeldes mit dem Ziel: Kennenlernen und optimale Gestaltung der internen Abläufe, Arbeitsweisen und Schnittstellen zu anderen Projektbereichen optimaler zu gestalten.

Hierbei wird nach einem zuvor vereinbarten Ablauf der Arbeitsbereich vorgestellt. Es werden Wünsche und Lösungsvorschläge an die anderen Projektbereiche geäußert und im Anschluß daran durch gezieltes Fragen, die Notwendigkeiten gerade dieses Vorgehens hinterfragt. Aus diesem Ansatz heraus sind die MitarbeiterInnen gefordert qualitative Argumente zu liefern. Rechtfertigungsorgien werden schwieriger, einfachere Lösungen können so gefunden und ggf. erprobt werden.

Konzeptionsworkshops (Weiterentwicklung des Konzepts)

Für viele Projekte nichts Neues mehr: Die alljährliche Klausurtagung, um die vergangene Jahresaktivitäten auszuwerten, neue Ziele, Inhalte, Maßnahmen festzulegen, sich untereinander in einer "Lern- und Arbeitsumgebung" außerhalb des Projekts, der (Büro-)Räumlichkeiten zu treffen.

Supervision

Haben Sie bereits in Ihrem Projekt mit Supervision gute Erfahrungen gemacht, so ist u.U. hier ein sinnvoller Rahmen unklare bzw. konfliktgeladene Abläufe im Projekt genauer zu untersuchen und entsprechende Lösungen zu erarbeiten.
Bedenken Sie jedoch, daß vielfach die Arbeitsweise von Supervision nicht beinhaltet, sich mit den Organisationsabläufen intensiver zu beschäftigen und sich hier mögliche Überforderungen, auch des Supervisors, ergeben könnten.

Externe Beratung für .... (Spezialaufgaben)

Mittlerweile stehen für einzelne Spezialaufgaben eine Menge an qualifizierten Beratern und Beraterinnen bereit, die es gilt auch entsprechend zu nützen. Ein Anruf bei einem Beratungsprojekt kann bereits schnelle Hilfe bringen.

Rollen und Verantwortlichkeiten im Projekt

Der folgende Beitrag ist die wohl schwierigste Herausforderung.
Gerade durch die intensive Sensibilisierung der MitarbeiterInnen für formelle und informelle Rollen und die Gestaltung einer tragfähigen Beziehungsebene (Gruppendynamik) könnte diese berufsbedingte Sensibilität der "besondere" Beitrag zur Qualitätssicherung in Organisationen und Projekten sein.

Dies ist vergleichbar mit den Auswirkungen der systemischen Familientherapie auf moderne Managementtechniken. Hier könnten die Erfahrungen und Erkenntnisse mit Qualitätsmanagement im Sozialbereich einen qualitativen und richtungsweisenden Beitrag geben, um tatsächlich einen humaneren und effektiveren Umgangsstil, auch für den Profitbereich zu sichern.

Meist sind die vorhandenen, wenigen MitarbeiterInnen in mehreren Geschäftsbereichen tätig. Durch eine eindeutige Aufteilung der Verantwortlichkeiten und Rollen und den entsprechenden Verfahren dazu lassen sich Konflikte und Mißverständnisse durch Kompetenzüberschreitungen reduzieren.

So kann z.B. der Geschäftsführer im Bereich Allgemeine Beratung = Kollege sein. Im Bereich Qualifizierung ist er möglicherweise in einer Doppelrolle:

1. zuständig für das Gesamtprojekt = Hauptverantwortlicher Vorgesetzter.

2. gleichzeitig in der Rolle des Dozenten für eine Weiterbildungsmaßnahme dem Geschäftsbereichsleiter unterstellt sein.

Welche Rollen gibt es im Projekt?

Grundsätzlich lassen sich zwei sehr wesentliche Rollenarten unterscheiden:

- **Formelle Rollen**
- **Informelle Rollen**

Formelle Rollen:

Formelle oder formale Rollen, d.h. speziell Rollen welche die Hierarchie im Projekt definieren sind schnell gefunden:

- GeschäftsführerIn
- Team-/ Gruppen- / AbteilungsleiterIn
- MitarbeiterIn

Schaut man etwas genauer auf die unterschiedlichen Personen und ihre Abhängigkeiten innerhalb und außerhalb des Projekts, so ergeben sich weitere formelle Rollenbeziehungen:

- Kunden / Klienten / Patienten
- Zuschußgeber
- Praktikanten
- Vereinsvorstände
- ZDL´s
- ....

Betrachtet man die einzelnen Personen innerhalb und außerhalb des Projekts unter einem fachbezogenen formalen Gesichtspunkt, ergeben sich weitere Rollen, wie z.B.:

- BeraterIn (extern/intern)
- SekretärIn
- Reinigungshilfe
- Dozenten
- Hausmeister
- Ausbilder
- .....

Rechnet man alle Rollen zusammen, ergeben sich auch in einem kleinen Projekt mit nur 2-3 MitarbeiterInnen bereits eine stattliche Anzahl unterschiedlichster Rollen (und damit potentieller Rollenkonflikte).

Informelle Rollen:

Doch nicht genug der vielen formellen Rollen. Es gibt neben den formellen (incl. fachlichen) auch noch die informellen Rollen.

Kurz gesagt sind das Rollen für die Spielwiese der Gruppendynamiker, mit offen bzw. verdeckt agierenden Spielern auf der Beziehungsebene, zuständig für Klima, Kultur und die Qualität und Quantität des Out-Puts des Projekts.

Modelle gruppendynamischer Rollen eines Teams oder Gruppe gibt es genügend. Hier ein einfaches Modell, um auch diese für das Projekt wichtigen Rollen transparenter machen zu können.

Ausgangspunkt ist die mehr oder weniger intensive Besetzung aller oder zumindest einiger dieser nachfolgend beschriebenen Rollen, die zum Funktionieren eines Teams grundlegend beitragen. Dabei ist zu betonen, daß die einzelnen Rollenträger grundsätzlich positive Ziele, d.h. einen konstruktiven Team-Out-Put verfolgen, sich jedoch in der Umsetzungsstrategie unterscheiden:

Informelle Rollen im Team:

Rolle:	**Aufgabe:**
Führer	Die Gruppe zu leiten, Ergebnis erzielen
Opponent	Strebt die Macht an als Alternative zum Führer
Mitläufer	Unterstützen den Führer
Außenseiter	Gibt kurzzeitig Input, aber übernimmt keine Verantwortung
Sündenbock	Symbol für alle Konflikte

Dieses Modell soll eine Anregung sein, Ihr Projekt anhand der vorgestellten Rollen zu betrachten und etwaige (vorläufige) Zuordnungen vorzunehmen.

Richten Sie Ihr Hauptaugenmerk auf die Rolle des informellen Führers. Ist diese Rolle überhaupt eindeutig besetzt bzw. im Team auch so akzeptiert oder herrscht eine Diskrepanz zwischen formaler Führung (durch klare Definition z.B. als Geschäftsführer) und informeller Führung ("regiert" z.B. die Putzfrau oder der Hausmeister das Projekt).

Die informellen Rollen dokumentieren die Macht und den Einfluß einzelner Personen (nicht für immer, aber immer öfter?) im Team. Die Besetzung dieser Rollen können bei der Lösung verschiedener Aufgaben im Projekt jedoch völlig unterschiedlich sein.

So ist z.B. die gleiche Person bei der Diskussion über neue PC´s im Projekt eindeutig in der Opponentenrolle, da neue PC´s keine(r) so richtig haben will. Bei der Auseinandersetzung mit dem Zuschußgeber ist dieselbe Person eher in der Rolle des informellen Führers, da in Budgetfragen und Zuschußverhandlungen er/sie den nachweislich "besten Draht" zur Sachbearbeiterin hat.

Wollen Sie in Ihrem Projekt diese Rollen klären und funktionierende Verfahrensweisen für den Umgang im Projekt finden, ist es sicherlich hilfreich, dies durch externe Unterstützung (BeraterIn des Vertrauens aller im Projekt) moderieren zu lassen, da ggf. verdeckte Konflikte aktiviert werden.

Rollenkatalog

Mit dem nachfolgend beschriebenen Rollenkatalog können Sie mehr Klarheit in Ihr Projekt bringen und die einzelnen Rollen genauer definieren. Dieser Katalog ist für formelle wie auch für informelle Rollen geeignet.

Rollenkatalog:
Beispiel: Jugendhaus -Teamleiter (Auszug)

Rolle:	Teamleiter
Name:	Meier
1.Verantwortlich und zuständig für die Arbeitsbereiche und Prozesse:	• alle MitarbeiterInnen in der Einrichtung • Kassenbuchführung • Einstellung und Entlassung von MitarbeiterInnen • Wochenbesprechungen • Jahresbericht für Zuschußgeber
2. Kompetent in den Bereichen:	• Betriebsführung allgemein • Mitarbeiterführung • Gesprächsführung
3. Erledigt selbst folgende Aufgaben:	• Leitung der Wochenbesprechungen • Führung des Kassenbuches • Jahresmitarbeitergespräche führen • Ansprechpartner für alle Themen des Projekts
4. Delegiert folgende Aufgaben an:	• Protokolle werden reihum erstellt. • Vertretung als Gesprächsleiter • .....
5. Wird unterstützt durch:	• Teamsitzung - Zwischenbericht pro Quartal • Frau Baum - Buchhaltung • Regionalleiter des KJR
6. Ist Experte für die Bereiche:	• Projektkalkulation • Konfliktregelung bei Problemen mit Jugendlichen • PC-Handhabung

Sind die einzelnen (wichtigsten) Rollen im Projekt definiert, können die Entscheidungsprozesse zwischen den Projektrolleninhabern vereinbart werden.

Vereinbarungen: (Beispiel)

1. Es finden wöchentliche Besprechungen zwischen den pädagogischen Mitarbeitern statt. Jeweils am Montag ab 10.00 Uhr, max. 2 Stunden im Besprechungszimmer.

2. Die pädagogischen Mitarbeiter geben wöchentlich ihre Fortschritte bzw. Aktivitäten mündlich bekannt.

3. Der Teamleiter sammelt die Besprechungspunkte bis Freitag vor der nächsten Besprechung und leitet die Wochenbesprechung.

4. Das Protokoll zur Besprechung wird im Reihumverfahren erstellt.

Standards

Mindestqualifikationen für MitarbeiterInnen:

Ziel dieser Zusammenfassung ist es, einen Mindeststandard der MitarbeiterInnenqualifikation für die pädagogische Tätigkeit (am Beispiel AlDi) zu definieren.

Die MitarbeiterInnen im Team definieren ihren qualitativen Mindeststandard. Sie treffen eine eindeutige Aussage, aufgrund ihrer Erfahrung, welche Qualifikationen notwendig sind, um die entsprechenden Tätigkeiten im Projekt auch qualifiziert ausführen zu können.

Diese (Mindest-) Grundlagen an Qualifikationen (Kompetenzen für den Arbeitsplatz) liefern eine einfache Stellenbeschreibung für die Einrichtung und den (internen/externen) Fortbildungsbedarf.

Auf der Folgeseite finden Sie dazu ein Formular-Beispiel.

Checkliste zur Herangehensweise:

1. Welche formale Stelle soll besetzt werden?

2. Für welche Dienstleistungsangebote im Projekt soll diese Person eingesetzt werden?

3. Welche speziellen Tätigkeiten sind bei der Umsetzung dieser Dienstleistungsangebote durchzuführen?

4. Welches fachliche Wissen ist dazu notwendig?

5. Welches projektspezifische Wissen braucht diese Person zusätzlich?

6. Welche Methoden muß diese Person beherrschen, um diese Tätigkeiten auch erfüllen zu können?

7. Welche besonderen Verhaltenseigenschaften erfordern diese Tätigkeiten?

8. Wie wird festgestellt, ob die MitarbeiterIn diese Qualifikationen grundsätzlich besitzt ?

9. Welche Methoden werden angewandt, um festzustellen, daß sie diese Qualifikationen auch tatsächlich am Arbeitsplatz umsetzt?

10. Welche Maßnahmen gibt es, mögliche Defizite zu erkennen und durch geeignete Fortbildung (intern und extern) auszugleichen?

Mindestqualifikation für die Umsetzung der pädagogischen Arbeit in der Einrichtung

Handlungskompetenz am Arbeitsplatz: (SOLL)	**Kompetenz der MitarbeiterIn: (IST)**	**Nachweis (N) bzw. Fortbildungs-bedarf (B):**
Fachkompetenz: z.B. BSHG Arbeitsrecht	Allgemeines Fachwissen in diesen Gebieten 5 Jahre Berufserfahrung im Fachgebiet	B = Arbeitsrecht
Betriebliches Wissen: z.B. • Betriebsziele: Satzung, Konzeption	Ist bekannt (gelesen und vom Team erklärt)	N = kann darüber Auskunft geben
• betriebliche Abläufe / Büroorganisation: Arbeits- und Öffnungszeiten, Wochenberichte Kassenbuchführung Jahresbericht **Umgang mit PC, Telefon etc.**	bekannt	N = kann darüber Auskunft geben B = Kassenbuch B = Word, Excel-Schulung
Methodenkompetenz: z.B. Selbstorganisation Konzeptionelles Denken Umgang mit komplexen Situationen	Erfahrung in Wochenplanung Projektplanung	N = Durch Bericht im Team B = Techniken zur Herangehensweise an komplexe Situationen
z.B. Entscheidungstechniken Gesprächsführungstechniken Handwerkliches Geschick	Ausbildung in Gesprächsführung (TZI)	N = Zeugnis und strukturiertes Vorgehen im Beratungsgespräch
Sozialkompetenz: z.B. Arbeiten im Team und alleine Kommunikationsfähigkeit	Fragen stellen, sachliches Infragestellen von Ritualen	N = Qual. Anregungen und Kritik zur Projektarbeit
Überzeugungsfähigkeit Verhaltenssensibilität:	Sachlich, zurückhaltend, konsequent	N = hält Vereinbarungen konsequent ein
z.B. Fähigkeit zum situativen Führen Konsens erzeugen Verantwortungsbewußtsein fördern	Projektverantwortlich für offenen Betrieb	B = Durchsetzungsfähigkeit bei inkonsequenten KollegInnen
Situatives Führen von Klienten:	Konsequente Betreuung durch große Verhaltensbandbreite	N = Erreichen der vereinbarten Teilziele mit KlientInnen.

zu Phase 5

Bewertungskriterien und Mess-methoden finden

- Meßkriterien und Merkmale zur Zielerreichung
- Sicherungsinstrumente zur Zielerreichung
- Bewertungsmaßstäbe bei der Zielbewertung

Meßkriterien und Merkmale für die Zielerreichung

“Wie kann man feststellen, ob das formulierte Ziel erreicht ist?”

Antwort:
Indem man das Ziel so unmißverständlich formuliert, daß eine eindeutige Überprüfung möglich ist.

Jedoch gibt es oftmals Zielvorstellungen, die nicht genau in einem Satz, anhand der drei Merkmale: ZEIT / INHALT / ERGEBNIS zu präzisieren sind.

Die Auflistung der Merkmale, an denen “zu merken” ist, wann das Ziel (nicht) erreicht ist, helfen dabei weiter. Das bedeutet, daß das zu erreichende (Ergebnis, Situation etc.) Ziel zusätzlich mit eindeutigen, überprüfbaren Meßkriterien ergänzt wird.

Beispiel:

Bis zum 1.6.1992 sind alle Postleitzahlen im Bundesgebiet von 4 auf 5 Zahlen umgestellt.

das bedeutet:

- jeder bundesdeutsche Haushalt hat bis zum 1.2.92 schriftlich seine neuen PLZ per Post erhalten
- die neuen Telefon- und Adressbücher der Post sind bis zum 1.3.92 an alle Kunden versandt
- die 12-monatige Öffentlichkeitsarbeit dafür beginnt am 1.6.91
- die Postverteilungsstellen sind ab dem 1.4.92 technisch einsatzbereit für die Umstellung
- ....

Man kann auch einfach sagen, das eine sind allgemein formulierte Oberziele, und die Merkmale dazu Unterziele. Wichtig ist die einfache Überprüfbarkeit.

Diese Überprüfbarkeit läßt sich gut in jeweils passenden Zahlen, Zeitangaben, Verhaltensweisen, Verhältnissen, Verhaltensänderungen usw. ausdrücken.
Beispiele:

Zahlen:	TN-Zahlen, Anzahl d. Gespräche ...
Zeitangaben:	bis zum 31.12.96, 3 Wochen ab dem 1.4.9 ...
Verhaltensweisen:	Aufstehen, ohne Krücken stehen, Vortrag vor 10 Personen halten ...
Verhältniszahlen:	Krankmeldungen-Vergleich zum Vorjahr, wahrgenommene Vorstellungstermine ...
Verhaltensänderungen:	Raucht seit 3 Wochen nicht mehr, stellt mehr offene Fragen im Gespräch ...

Wendet man diese Klassifizierung von Oberzielen und definierten Merkmalen auf ein konkretes Beispiel aus der Behinderten-Arbeit an, könnte dies folgendermaßen ablaufen:

Oberziel: **“ Eigenständige Gestaltung der täglichen Körperpflege”**

Bei dieser allgemeinen Zielformulierung wird mit Sicherheit noch Konsens im Team herrschen.

Bei der Festlegung der Unterziele (Merkmale) werden unweigerlich unterschiedliche Einschätzungen auftauchen.

Das Team muß sich erst einmal über die Auswahlkriterien für den Teilbereich, das **"Warum diesen Teilbereich?"** (z.B. weil erfolgversprechend, mit einfachem beginnen etc.) einig sein, um eine Auswahl des geeigneten Teilbereichs der Körperpflege treffen zu können.

Hat man sich auf einen Teilbereich der Körperpflege, z.B. dem Zähne-Putzen geeinigt, welcher für den speziellen Behinderten aus der Sicht der Pädagogen sinnvoll und erfolgversprechend erscheint, kann ein geeignetes Trainingsprogramm entwickelt werden, das u.U. andere Trainingsprogramme mit derselben Person vereinfacht bzw. beschleunigt.

Die nächste Hürde besteht in der Präzisierung der konkreten Zielvorgaben für dieses Trainingsprogramm. Ein realistisches und einfach zu überprüfendes Ergebnis muß formuliert werden.

Jetzt beginnt die professionelle pädagogische Diskussion im Team bzw. durch einen Pädagogen:

1. Was ist unter **"eigenständigem Zähne putzen"** zu verstehen?

Merkmale: (Trainings-Ziele in Verhaltensdimensionen formuliert)

- kann selbständig Zahnpasta auf die Zahnbürste pressen
- kann den Wasserhahn auf/zudrehen und die Wasser temperatur regulieren
- kann Zahnbürste zum Mund führen und im Mund an den Zähnen bewegen
- .....

2. Bis wann können einzelne **Teilschritte** (Meilensteine - logische Teilschritte) erreicht sein?

- in 4 Wochen kann er den Wasserhahn auf- und zudrehen
- in 2 Monaten kann er die Wassertemperatur regulieren
- .....

3. Wie erfolgt die pädagogisch / methodische **Umsetzung** des Trainingsprogramms (Strukturierter Aktivitätenplan)?

- Kollege A und B üben abwechselnd während und nach dem täglichen Zähneputzen in den nächsten 4 Wochen mit dem Behinderten das eigenständige Wasserhahn auf- und zudrehen.
- nach 4 Wochen übernimmt Kollegin C die morgentliche Körperpflege und berichtet A+B und ggf. dem Team über den Stand des Trainingsprogramms und möglicher zusätzlicher Aktivitäten.

Durch diese, sicherlich sehr aufwendige Gestaltung und Dokumentation pädagogischer Arbeit ist (eher) gewährleistet, daß in diesem Falle der Patient/Klient wirklich gezielt pädagogische Hilfe (zur Selbsthilfe) erhält.

Der Patient/Klient ist nicht von dem individuellen Können und Wollen unterschiedlicher Pädagogen völlig abhängig, und auch die Pädagogen selbst können die vielfach im Betreuungsbereich stattfindenden “Opfer-Retter-Spiele” reduzieren.

Der zeitliche Mehraufwand bei der Ausarbeitung der Zielvorgaben (Design-Prozess) erleichtert und vereinfacht die Durchführungsphase. Der Umgang mit Konflikten, Frust und die letztendliche Mehrarbeit kann ebenfalls dadurch reduziert werden.

Sicherungsinstrumente zur Zielerreichung

Verhaltensregeln als pädagogische Steuerungsmöglichkeiten.

Eine weitere Anregung zur besseren Zielerreichung und Kommunikation im Projekt könnten Verhaltensregeln oder explizit formulierte Projekt-Umgangsregeln als eindeutig festgelegte Methoden / Verfahren sein.

Eindeutig ausgearbeitete Rituale bei Besprechungen institutionalisieren!

Vielfach sind Ansätze dazu bereits vorhanden und werden auch mehr oder weniger angewendet.

Die Betonung liegt hier deshalb auf institutionalisiert, weil meist alle Team-Mitglieder diese Regeln begrüßen, nur eben der Alltagsstreß dann doch zu anderen Verfahren führt.

Beispiele für ein interne Verhaltensregeln:

Standards bei Besprechungen:

* Verfahren zur Einhaltung der Zeitvorgaben (Zeitvorgaben pro TOP - gegen Endlosdiskussionen)

* Ergebnisprotokolle (Formular zur einfachen Dokumentation - als Checkliste - gegen Unwissenheit)

* Entscheidungsrituale (Vorgehen wie Entscheidungen getroffen werden - informieren / vorentscheiden /entscheiden - gegen Unklarheit im Team und bei einzelnen Besprechungspunkten)

* Feedback (Kurze klare Regeln zur Klärung der Sach- / Beziehungsebene - gegen Energieabfall, Frust und Nebenschauplatzdiskussionen)

Eine kurze Abklärung im Team über die jeweilige passende Vorgehensweise hilft methodisch rationell zu arbeiten. Die Betonung bei diesen Verhaltensregeln liegt nicht in ihrer starren Anwendung. Gemeinsam vereinbarte erfolgreiche Methoden / Verfahren sollen auch im eigenen Team an geeigneter Stelle sinnvoll und flexibel angewendet werden.

Bewertungsmaßstäbe bei der Zielbewertung

Aus eigener Erfahrung wird jede(r) das Problem kennen, daß ein noch so sinnvolles, wichtiges Ziel zwar klar und deutlich zu formulieren ist (“ ab sofort rauche ich keine Zigarette mehr!”). Doch bereits beim Formulieren können erste Gewissensbisse auftauchen.

Spätestens wenn es an die Umsetzung geht, stellt man fest, daß zwar hohe Ansprüche (Ziele, Werte, Normen) noch recht einfach zu formulieren sind, die Umsetzung dieser Ziele aber um ein vielfaches schwieriger ist.

Erst durch realistische Umsetzungsschritte (Meilensteine) und offenes Umgehen im Team sowie gezielte Unterstützung im Sinne einer kooperativen Projektarbeit führen zum Erfolg.

Für diese Aufgabenstellung gibt es einen ganzen Industriezweig an Fortbildung, Supervision, Literatur, der sich sehr intensiv um die Klärung der Frage kümmert:

“ Wie bekommt man eigene Zielvorstellungen und die zwischenmenschlichen (Chaos-) Beziehungen in den Griff?”

Diese ständige Herausforderung läßt sich bei der Zielbewertung im Projekt auf zwei grundsätzliche Fragen reduzieren, die sich jedes Projektmitglied bzw. -Team nach Erarbeitung ihrer Ziele offen beantworten soll:

- Wieviel Energieeinsatz (Arbeit, Zeit, Frust) ist mir dieses Ziel wert?
- Welche unterstützenden Maßnahmen brauche ich (wir), um das Ziel auch zu erreichen?

Mit einfachen Verfahren aus der Moderationstechnik (Sammeln, klumpen, punkten, 100 % verteilen, Barometer usw.) können schnell greifbare Ergebnisse erzielt werden. Sie erleichtern den Diskussionseinstieg und die Transparenz im Team.

Die Betonung bei der Zielbewertung liegt auf der persönlichen Bedeutung und seinen phantasierten Konsequenzen, sprich den Ängsten, Wünschen, Erwartungen, die für jeden einzelnen mit der Umsetzung dieses Zieles verbunden sind.

Anhand dieses einfachen Abfragesystems, das jederzeit schnell und ohne Aufwand im Team durchzuführen ist, ergeben sich realistischere Aktivitäten und ggf. auch motiviertere KollegInnen.

zu Phase 7

Die erste Testphase - aufkommende Zweifel

- QM-Handbuch und Verfahrensanweisungen
  (Formblatt - QM-Handbuch / Formblatt - QM-Verfahrensanweisungen)

QM-Handbuch und Verfahrensanweisungen

Die Beispiele des AlDi-QM-Handbuchs und Verfahrensanweisungen sollen Ihnen einen ersten Eindruck geben, wie ein QM-System dokumentiert werden kann bzw. welche Inhalte beschrieben werden können.

Wie Sie leicht erkennen können, ist die Gefahr groß, ein zuviel des Guten zu tun.

Bedenken Sie, daß diese Beispiele in Anlehnung an die DIN EN ISO 9000 ff gestaltet wurden und Sie sich ein eigenes Dokumentationssystem entwickeln können. Passen Sie die Norm an Ihre Organisation an und nicht umgekehrt. Nur wenn Sie vorhaben sich zertifizieren zu lassen müssen Sie die Regeln der Normenreihe befolgen.

Ferner sind alle hier verwendeten Formulare auf Diskette (Word 6.0) zusammengestellt. Sie können damit jederzeit diese Formulare an Ihre Vorstellungen anpassen.

QM System	AlDi Handbuch	Kapitel: Nr. Seite: 2 von 23 Revision: Datum:

Inhaltsverzeichnis

Kapitel	Thema	Seite
	Benutzerhinweis	2
	Inhaltsverzeichnis	3
	Vorwort	4
1.	***Arbeitslosendienstleistungen (AlDi)***	***5***
1.1	AlDi Organisationsstruktur	5
1.2.	AlDi Dienstleistungsangebot	6
1.3.	Kundenstruktur	7
1.4.	Zielvorgabe	8
2.	***Das AlDi-QM-System***	***9***
2.1.	Qualitätskreis	9
2.2.	Marketingprozeß	10
2.2.1.	Entwicklungsqualität	10
2.3.	Designprozeß	13
2.3.1.	Entwurfsqualität	13
2.4.	Durchführungsprozeß	15
2.4.1.	Erbringungsqualität	15
2.5.	Dienstleistungsqualität	17
A	Verfahrensanweisungen - Übersicht	20
B	Checklisten-Übersicht	22

QM System	AlDi Verfahrensanweisungen	Kapitel: Nr. Seite: 2 von 23 Revision: Datum:

A.1. Verfahren zur Regelung der Rahmenbedingungen
A.1.1. Jahresablaufplanung bei AlDi
A.1.2. Internes Budgetierungssystem der AlDi-Gelder
A.1.3. Einarbeitung von neuen MitarbeiterInnen/PraktikantInnen
A.1.4. Zusammenarbeit mit dem Zuschußgeber
A.1.5. Aus- und Weiterbildung bei AlDi

A.2. Verfahren zur Regelung der Verwaltungsaufgaben
A.2.1. Abrechnungen, Einkauf, Lagerhaltung
A.2.2. Umgang mit technischem Gerät
A.2.3. Dokumentation und Ablage der AlDi-Informationen

A.3. Verfahren zur Fortentwicklung des AlDi-Konzepts
A.3.1. Gestaltung der Fortentwicklung - Zukunftsplanung
A.3.2. Konzeptionsworkshops

A.4. Verfahren zur Regelung des Teestubenbetriebs
A.4.1. Inventar, Putzen, Informationsaufbereitung
A.4.2. System „Mitarbeit“ (Selbsthilfeanreizsystem)

A.5. Verfahren zur Regelung der Einzelberatung bei AlDi
A.5.1. Fachberatung, Vermittlung, Voraussetzungen
A.5.2. Vermittlung an andere Einrichtungen

A.6. Verfahren zur Regelung von Sonderveranstaltungen
A.6.1. Planungsverfahren, Dokumentation

A.7. Verfahren zur Regelung der Fachbasis-Zusammenarbeit
A.7.1. Gremienarbeit von AlDi (Umfang, Transfer, Ziele)
A.7.2. Arbeitslosenberatungsnetzwerke

A.8. Verfahren zur Regelung der ständigen Verbesserung
A.8.1. Internes Qualitätsaudit - Verbesserungsgespräche
A.8.2. Dokumentation der Verbesserungen

zu Phase 8

Bedeutung und Konsequenzen der Selbstbeschäftigung

- Schwachstellen bei Verwendungs-nachweisen
  (Checkliste - Schwachstellen)

Schwachstellenanalyse bei Verwendungsnachweisen

Checkliste für Schwachstellen bei der Erstellung der Verwendungsnachweise und Neuanträge:

Schwachstellen bei der Erstellung (Ablauf):	JA	Nein
1. Gibt es einen Ablaufplan für die Erstellung der Verwendungsnachweise und Neuanträge?	☐	☐
2. Gibt es eine verantwortliche Person für die Koordination?	☐	☐
3. Hat das Team eindeutige Meilensteine für die Erstellung definiert?	☐	☐
4. Gibt es eine Regelung bei Nichteinhaltung der Meilensteine?	☐	☐
Verwendungsnachweis/Kosten/Investitionen/Kalkulation:		
5. Ist der Verantwortliche für die Finanzen in der Lage die Fakten verständlich mitzuteilen?	☐	☐
6. Ist das Team an der Nachvollziehbarkeit interessiert?	☐	☐
7. Gibt es Vorgaben für die Verhandlung mit dem Zuschussgeber (Spielräume)?	☐	☐
Sachbericht:		
8. Liegt eine Gliederung und entsprechende Verantwortlichkeiten für den Sachbericht vor?	☐	☐
9. Liegen die Berichte/Beiträge zum Sachbericht rechtzeitig schriftlich im Team vor?	☐	☐
10. Werden im Sachbericht pädagogische Zielvorgaben ergebnisorientiert beurteilt?	☐	☐

11. Gibt es ein System (Endredaktion) den Sachbericht kurz, prägrant und präzise zu formulieren? ☐ ☐

12. Gibt es ein Feedback-System für den Sachbericht mit dem Zuschußgeber? ☐ ☐

Statistik:

13. Gibt es ein Berichtssystem in dem alle vom Zuschußgeber geforderten Daten erhoben werden? ☐ ☐

14. Ist ein Bewertungssystem vorhanden, mit dem die pädagogischen Jahresziele beurteilt werden können? ☐ ☐

Konzeption:

15. Entspricht die Projekt-Konzeption der aktuellen pädagogischen Arbeit? ☐ ☐

16. Gibt es ein System incl. Verantwortlichem, um das Konzept auf Aktualität und Grad der Zielerreichung zu überprüfen? ☐ ☐

Kommunikation mit dem Zuschußgeber:

17. Existiert ein gemeinsam vereinbartes Kommunikations-System zwischen Projekt und Zuschußgeber-SachbearbeiterIn? ☐ ☐

18. Gibt es gemeinsam vereinbarte Konfliktlösungsmechanismen (Wege, Strategien)? ☐ ☐

Ablaufplan für den Verwendungsnachweis, Antragstellung und Jahresplanung des Projekts.

Ein Ablaufplan kann als Anregung für die Jahresplanung im Projekt verwendet werden. Er stellt die Mindestaktivitäten des Projekts dar, anhand denen weitere Schwachstellen analysiert werden können.

Vier qualitätssichernde Maßnahmen

1. Meilensteine definieren und sichern.
2. Jahresziele formulieren und sichern,
3. Statistik /Ergebniskontrolle
4. Kommunikation mit SachbearbeiterIn des Zuschußgebers

Sicherung der Durchführung der Maßnahmen im Projekt

- Eine verantwortliche Person für diese Aufgabe ist gewählt.
- Ergebnisberichte über den aktuellen Stand sind im Team mit Datum als Tagesordnungspunkte vereinbart.
- Ein eigener Ordner bzw. PC-Datei ist angelegt und für alle im Team jederzeit auffindbar und einsehbar.
- Eine Belohnung für den erfolgreichen Abschluß ist im Team vereinbart (Sektfrühstück).

zu Phase 9

Es geht um die <u>ständige</u> Verbesserung!

- Internes Audit - Ablaufplan
- Dokumentieren und Weiterentwickeln des QM-Systems

Internes Audit - Ablaufplan

Zur kontinuierlichen Verbesserung des QM-Systems sind interne Audits von großer Bedeutung. Hier findet **eine Überprüfung und Begutachtung des QM-Systems bzw. von Teilbereichen** des Systems statt. Es ist sinnvoller öfter Teilprozesse zu auditieren und nur bei entsprechender Notwendigkeit das ganze QM-System. Dieses ist eigentlich nur notwendig wenn eine Zertifizierung anstrebt wird.

Audits sind keine Überwachungs- und Prüfmethoden für die Arbeit anderer Mitarbeiter und haben mit „Besserwisserei“ nichts zu tun.

Ein Audit ist ein Verbesserungsgespräch, das allen Beteiligten die Prozesse transparenter macht und so die Möglichkeit gibt, die Arbeit im Sinne des Qualitätsmanagement-Systems zu verbessern.

Das interne Audit sollte immer von einer **unabhängigen Person** durchgeführt werden, d.h. von einer Person, die nicht direkt von dem zu auditierenden Bereich betroffen oder involviert ist. Sie sollte mit der Materie und der Durchführung eines Audits vertraut sein. Wenn möglich sollte sie über eine entsprechende Qualifizierung (QMB) verfügen.

Bevor Sie ein Audit in Angriff nehmen, ist es wichtig sich **folgende Fragen zu beantworten**:

- ⇨ Was ist der **Anlaß** für die Durchführung des Audits? (z.B. Schwachstellen, Fehler, Reklamationen, Kundenwunsch, Prozeßveränderung...)
- ⇨ Welcher **Bereich** soll auditiert werden? (z.B. Beratungsablauf, Programmerstellung, Verfahrensanweisungen...)
- ⇨ Wer kann das Audit **durchführen**? (z.B. QMB, Geschäftsführer, externer Mitarbeiter...)

Sind diese Fragen geklärt, ist es sinnvoll, sich Gedanken über den Rahmen des Audits zu machen. In dieser Vorbereitungsphase werden folgende Punkte behandelt:

- Auditplan
- Festlegung des Teams
- Ziel und Zweck
- Umfang
- Bereitstellung notwendiger Materialien

Nach Auswertung der Dokumente des zu auditierenden Bereichs (Verfahrensanweisungen, Checklisten, Berichte…) kann mit dem **Gespräch und der Befragung** begonnen werden.

Die Befragung sollte mittels eines Frageleitfadens durchgeführt werden, um so eine systematische und zielgerichtete Befragung zu ermöglichen.

Dieser Frageleitfaden sollte sich direkt auf den zu auditierenden Bereich beziehen und alle Problempunkte abdecken. Der Leitfaden ist für jedes Audit neu zu erstellen.

Nach der Ergebnisdiskussion und dem Abschlußgespräch wird der **Auditbericht** erstellt. Er beinhaltet die:

- Bewertung der Auditergebnisse
- die Zusammenstellung von Abweichungen, Schwachstellen und Fehlern
- Die Festlegung der Korrektur- und Verbesserungsmaßnahmen
- Mögliche, längerfristige Verbesserungsvorschläge

Der Auditbericht muß allen Beteiligten ausgehändigt werden und den QM-Dokumenten beigefügt werden.

Beispiel: Audit-Jahresübersichtsplan

lfd. Nr.	zu auditieren-der Bereich	Auditor	Audit-Team	Datum	**A**	**B**	**C**	Folgeaudit am:	erstellt u. ge-nehmigt durch

A: Korrektur- bzw. Verbesserungsmaßnahme erforderlich

B: Korrektur- bzw. Verbesserungsmaßnahme eingeleitet

C: Korrektur- bzw. Verbesserungsmaßnahme überprüft und wirksam

Dokumentieren und Weiterentwickeln des QM-Systems

Methoden der ständigen Weiterentwicklung (TQM):

Damit das vorhandene QM-System sich den ständig ändernden Projekt- , Kunden- und Marktbedingungen auch entsprechend anpaßt, ist es notwendig, in regelmäßigen Zeitabständen (z.B. jährlich, zum Erstellen des Jahresberichts) die angewendeten Methoden und Verfahren zur Qualitätssicherung zu überprüfen und ggf. weiterzuentwickeln.

Die folgenden Methoden sind als Anregung gedacht:

Checkliste - Was ist wichtig?

Die fördernden und hemmenden Faktoren im Projekt sollen gezielt gesammelt, analysiert und entsprechend umgesetzt werden.

1. Wer und was beeinflußt die Arbeitsmotivation im Projekt und bei jedem einzelnen?
2. Was sind die Frustrationspunkte - individuelle und allgemeine?
3. Welche objektiven Mängel (Mittel, techn. Gerät) sind vorhanden?
4. Welche Qualifikationsdefizite behindern die Effizienz?
5. Wie effizient gehen wir mit unseren Finanzen um?
6. Welche wahrnehmbaren Trends (Außenfaktoren) gibt es auf dem Markt und bei den Kunden auf die das Projekt reagieren muß?
7. Welche Kultur an gegenseitiger Unterstützung wird im Projekt gelebt?

Jahresbilanz - Jahresbericht : Fakten

Der notwendige Jahresbericht, als Nachweis über die geleistete Arbeit, kann ebenfalls als Instrument für eine (schrittweise) Kundenorientierung und Qualitätssicherung gegenüber dem Zuschußgeber verstanden werden. Schließlich ist diese Dokumentation ein entscheidender Faktor für die weitere Existenz des Projekts.

Das Aufzeigen (Transparenz) der geleisteten Arbeit und die Form der Präsentation obliegt der aktiven Gestaltung durch das einzelne Projekt. Absprachen mit dem Zuschußgeber über die Verwendung gemeinsamer Begrifflichkeiten, einer gemeinsamen Sprache und der Form der Darstellung erleichtern die (Zusammen-)Arbeit auf beiden Seiten.

Audit: Fakten und Personen

Die internen Verbesserungsgespräche geben Auskunft über den Grad der Zielerreichung, über die festgestellte Zufriedenheit der Kunden und über die Effizienz der eingeleiteten Maßnahmen einschließlich der bereits durchgeführten Korrekturen.

Fremdcheck:

1. Testbesuche:

Im gewerblichen Bereich gibt es die Methode des Testkaufs. Ein oder mehrere Kunden besuchen das Unternehmen und testen anhand ihrer vorher definierten Kundenwünsche (Bedürfnisse) die Qualität der Beratung, Betreuung usw. und stelle so mögliche Lücken, Verbesserungsmöglichkeiten fest. Dieses Vorgehen ist dann meist Vorgabe für die organisationsinterne Fortbildung.

2. Kollegenbefragung:

Einen anderen Zugang zur Überprüfung der eigenen Projekt-Qualität sind die KollgegInnen von anderen, vergleichbaren Projekten. Sie kennen meist aus eigener Erfahrung die kritischen Stellen und können entsprechende Anregungen geben.

3. Praktikantenfeedback:

Die Mitarbeit von Praktikanten, besonders über einen längeren Zeitraum im Projekt bringt bei geeigneter Absprache eine ebenfalls besondere Qualität der Rückmeldung, da sie auf der einen Seite das Projekt und alle Beteiligten erlebt haben und durch ihre zeitlich befristete Tätigkeit genügend Abstand haben.

4. Wissenschaftliche Begleitung:

Umfangreiche Anregungen und Rückmeldungen, mit vielen zusätzlichen positiven Nebenwirkungen für alle Beteiligten kann eine wissenschaftliche Begleitung bringen. Jedoch ist auch hier der Aufwand in Relation zum möglichen Ergebnis zu sehen.

5.2. Feedback zur Broschüre:

Für unsere Qualitätssicherung

Besonders bei diesem Thema ist es unser Anliegen von Ihnen Rückmeldung zu bekommen, die wir zur Aktualisierung und Verbesserung verwenden können.

Wir freuen uns, wenn Sie durch unsere Broschüre Anregungen für Ihre Projektarbeit erhalten haben. Gleichzeitig ist uns wichtig Ihre Kritik,Tips oder Bemerkungen zu erfahren.

Bitte beantworten Sie die nachfolgenden Fragen. Schon jetzt herzlichen Dank wünscht Ihnen das QM-Team von IBPro.

- Hat Ihnen die Broschüre für Ihre praktische Arbeit genützt?

- Welche "Aha"-Erlebnisse (Erkenntnisse) hatten Sie durch diese Broschüre?

- Was war zu abstrakt, unverständlich oder ungenau formuliert bzw. dargestellt?

- Welche Aspekte haben Ihnen besonders weitergeholfen?

- Was könnte Ihrer Meinung nach ergänzt bzw. weggelassen werden?

- Was wäre ein sinnvolles Thema für eine nächste Praxisbroschüre?

Wenn Sie diese Seite an unser Büro senden, erhalten Sie das aktuelle Seminarangebot von IBPro zugesandt.

Für Ihre Fragen stehen wir gerne unter der Tel. Nr. 089/475061 zur Verfügung.