

Wege zur Qualität

soziale Bedingungen

qualitativer Arbeit

Rundbrief

Inhalt

Editorial

Stiftungsbericht 2008

Personalien

Nach Inkrafttreten des NFA: Wie weiter?

Internationale Entwicklung von „Wege zur Qualität“

Schriftliches Arbeitsmaterial zum

Verfahren „Wege zur Qualität“

Schulungen: Seminarangebot ab April 2009

März 2009

letzte Druckausgabe

Rundbrief

„Wege zur Qualität“

Letzte Ausgabe als Druckschrift

März 2009

Inhalt

Editorial	2
Stiftungsbericht zur Tätigkeit und Entwicklung im Jahr 2008	3
Personalien	6
Nach Inkrafttreten des NFA: Wie weiter?	8
Internationale Entwicklung von „Wege zur Qualität“	10
Schriftliches Arbeitsmaterial zum Verfahren „Wege zur Qualität“	22
Schulungen: Seminarangebot ab April 2009	36

Herausgeber

Verfahrenskreis der Stiftung „Wege zur Qualität“

c/o Geschäftsstelle „Wege zur Qualität“

Marianne Salathé-Sutter

Rötelstrasse 11

8006 Zürich

Telefon 044 363 31 41

Fax 044 363 31 42

E-Mail stiftung@wegezurqualitaet.info

Internet www.wegezurqualitaet.info

Die Verantwortlichen in den Einrichtungen sind gebeten, den Rundbrief an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit dem Handbuch „Wege zur Qualität“ arbeiten, zu verteilen. Interessenten erhalten ihn auf Anfrage.

Layout: büro sieweke (mail@sieweke.ch)

Abschied und Neubeginn

Seit dem letzten Rundbrief sind „Ewigkeiten“ vergangen. Die weitere Ausgestaltung des Verfahrens, die Entwicklung des Auditwesens, die notwendigen Begleitungen, Beratungen, Schulungen, die Auseinandersetzung mit immer wieder neuen Anforderungen und Veränderungen der Aufsichtsbehörden und natürlich auch interne Veränderungen haben den Rundbrief in der Ausführung immer wieder in den Hintergrund gedrängt. In der Zwischenzeit haben sich aber auch die elektronischen Medien in einem Ausmass weiterentwickelt, dass sie praktisch an jedem Arbeitsplatz ausreichend zur Verfügung stehen. Während des Bemühens um einen Neuanfang wurde uns dann auch klar, dass eine reine Wiederbelebung in alter Form keine zeitgemässe Fortsetzung des Rundbriefanliegens sein konnte. So haben wir uns entschlossen, diesen Rundbrief so zu gestalten, dass er einerseits einen bewussten Abschluss darstellt einer für die Verbreitung von Wege zur Qualität wichtigen Initiative. Dafür möchten wir uns an dieser Stelle bei Gabriela Manfredeotti, François Meier und Johannes Sieweke für die deutsche und Bernard Hucher und Danuta Perennès für die französische Ausgabe herzlich bedanken, die sich bis zuletzt für den Fortgang des Rundbriefs tatkräftig engagiert haben.

Andererseits wird dieser Rundbrief gleichzeitig auch der letzte dieser Art sein. Stattdessen haben wir mit der Website Wege zur Qualität nun ebenfalls eine elektronische Kommunikationsplattform zur Verfügung, auf der zeitnah alle notwendigen Informationen über das Verfahren und seine weitere Entwicklung abrufbar sind. Jede angeschlossene Einrichtung verfügt auch über ein Passwort, das allen Mitarbeitern den notwendigen Zugang zu den entsprechenden Informationsseiten eröffnet. Damit werden die Informationen unabhängig von Erscheinungsterminen und müssen nicht erst gesammelt werden. Dies wird sich vor allem in Bezug auf Arbeitsmaterialien und Schulungstermine günstig für Sie bemerkbar machen.

Nun liegt es an Ihnen, sich Zugang zu den für Sie interessanten Informationen zu verschaffen. Wir bitten gleichzeitig die jeweils Verantwortlichen innerhalb der angeschlossenen Einrichtungen, den für alle Mitarbeiter offenen Zugang zur elektronischen Plattform des Verfahrens zu organisieren und sicherzustellen.

Wir haben in diesem letzten Rundbrief sowohl die letzten verfahrenstechnischen Entwicklungen zusammengefasst und geben Ihnen gleichzeitig einen Überblick über die internationale Bewegung Wege zur Qualität. Was in der Schweiz 1995 seinen Ausgangspunkt nahm, hat sich heute auch nach Deutschland, Österreich, Frankreich, Grossbritannien

und Ungarn ausgebreitet. Und als Anwender haben sich längst andere Einrichtungen wie Schulen, Ausbildungsstätten, Altersheime, Kindergärten, Krankenhäuser dem ursprünglich heilpädagogisch-sozialtherapeutischen Impuls angeschlossen.

Es hat etwas Ermutigendes zu sehen, an wie vielen anderen Stellen an den gleichen Fragen gearbeitet wird. Waren es anfangs mehr Verständnisfragen zum Verfahren, so haben längst Anwendungsfragen die Priorität und die Rückmeldungen aus den Audits zeigen, dass auch entsprechende Wirkungen sichtbar werden. Und so hoffen wir, dass zunehmend Anwendungs- und Erfahrungsberichte auf unserer Internetplattform erscheinen werden. Auf diese Weise vollzieht sich hoffentlich noch ein weiterer höchst erwünschter Wandel, diesmal jedoch auf Ihrer Seite: Vom Leser zum Schreiber.

Wir hoffen weiterhin auf eine fruchtbare Zusammenarbeit.

Im Namen der Mitglieder des Verfahrenskreises der Stiftung Wege zur Qualität:

Udo Herrmannstorfer

Bericht der Stiftung „Wege zur Qualität“ zur Tätigkeit und Entwicklung im Jahr 2008

Die internationale Bewegung von Wege zur Qualität wächst, wenn auch in unterschiedlicher Weise in den verschiedenen Ländern. Die Zahl der angeschlossenen Einrichtungen in der Schweiz ist in den letzten Jahren nahezu konstant geblieben: es arbeiten ca. 60 heilpädagogische und sozialtherapeutische Einrichtungen mit Wege zur Qualität, 18 Rudolf Steiner Schulen, 3 Altersheime und ein Spital.

In der **Schweiz** führt die Stiftung auch künftig 2-tägige Einführungsseminare zum Verfahren durch, die regelmässig im Frühling und Herbst stattfinden. Eine substantielle Vertiefung mit Praxishilfen für Verantwortliche der Einrichtungen ist durch eine 12-tägige Verfahrensschulung gewährleistet. Das neue Konzept dieser aufbauenden Verfahrensschulung (in 4 Blöcken à 3 Tagen) mit Vertiefungselementen und konkreten Arbeitshilfen hat sich bewährt und wir haben uns sehr gefreut, diese Schulungen mit so vielen interessierten und engagierten Teilnehmenden durchführen zu können.

Für Schulen wurden die Anwenderwerkstätten von Jakob Fuchs übernommen und gestaltet und sind ebenfalls auf grosses Echo gestossen. Sie bilden ein geeignetes Forum, um ausgewählte Grundlagen vertiefen und Erfahrungen aus der Praxis reflektieren und austauschen zu können.

Die Entwicklung in **Deutschland, Österreich und Frankreich** ist in gesonderten Beiträgen dargestellt.

In **England** entwickelt sich die Arbeit mit Wege zur Qualität kontinuierlich; bisher haben über 250 Vertreter/innen verschiedener Einrichtungen die 12-tägige Verfahrensschulung in England besucht und viele Einrichtungen haben begonnen, Wege zur Qualität in der praktischen Arbeit umzusetzen. Parallel dazu stellt sich die Frage der Zusammenarbeitsstrukturen, damit einerseits der Impuls von Wege zur Qualität möglichst unverfälscht weitergegeben werden kann, andererseits Menschen vor Ort die Verantwortung dafür vermehrt übernehmen können. In England wurde besonders deutlich, dass unterschiedliche kulturelle Prägungen neue Zusammenarbeitsformen nötig machen und viel Zeit benötigt wird, damit soziale Prozesse in Gang kommen.

Die jüngste „Bewegung“ ist in **Ungarn** entstanden: der ungarische Bund der Waldorfschulen ist bestrebt, Wege zur Qualität an den Schulen zur Anwendung zu bringen. Bereits hat eine tageweise Verfahrensschulung begonnen und eine Gruppe aus verantwortlichen Schulvertretern ist daran, mit der Stiftung einen Zusammenarbeitsvertrag abzuschliessen, so dass sie dann federführend die Einführung der Schulen an die Hand nehmen kann.

Öffentlichkeitsarbeit und Arbeitsunterlagen

Einen Schritt, Wege zur Qualität weiteren Interessent(inn)en zugänglich zu machen, haben wir mit dem Aufschalten einer eigenen Website (www.wegezurqualitaet.info) geleistet. Wir werden den Anwendern auf dieser auch laufend aktuelle Arbeitsmaterialien zur Verfügung stellen und die Seminar-Ausschreibungen publizieren und so die Informationswege verkürzen. Bitte besuchen Sie die Seiten regelmässig!

Nach langer Vorarbeit wurde anfangs Jahr der *Überblick Wege zur Qualität* veröffentlicht, der zur Unterstützung der Arbeit in den Einrichtungen dienen soll und inzwischen auf interessiertes und positives Echo gestossen ist.

Stiftung intern

Der *Verfahrenskreis*, das für die Entwicklung und den Schutz des Verfahrens verantwortliche Organ, besteht zur Zeit aus 14 aktiven Mitgliedern aus der Schweiz, Deutschland, Österreich und Frankreich und trifft sich regelmässig einmal pro Monat zu Grundlagenarbeit und Austausch. Seine Zusammensetzung hat sich verändert: haben zu Beginn v. a. Vertreter sozialtherapeutischer Einrichtungen der Schweiz mitgearbeitet, setzt sich der Kreis nun überwiegend aus Verantwortlichen der Länder- oder Fachgruppen und einzelnen Beratern zusammen. Um die enge Zusammenarbeit mit Heimleitern fortzusetzen, werden in regelmässigen Treffen Praxisfragen vertieft und Antworten aus dem

Verständnis von Wege zur Qualität erarbeitet, die dann in der versuchsweisen Umsetzung erprobt werden.

Ein weiteres Organ der Stiftung ist der *Geschäftsführende* Ausschuss. Er setzt sich aus den drei Stiftungsräten Udo Herrmannstorfer, Dr. Michael Ross und Thomas Schoch (z. Z. vom Ausschuss beurlaubt), dem Landesvertreter von Österreich Friedrich Platzer und der Leiterin der Geschäftsstelle (Romana Tomasi) zusammen. Der Ausschuss ist verantwortlich für die laufenden Geschäfte und trifft sich ebenfalls einmal pro Monat zur Beratung.

Erfreuliches ist aus der **Westschweiz** zu berichten: Claire Morreale aus Lausanne hat die Koordinationsfunktion in der Westschweiz und somit die Aufgaben der Geschäftsstelle für welschschweizerische Einrichtungen, die mit Wege zur Qualität arbeiten, übernommen. Sie ist bestrebt, die Verbindung der angeschlossenen Einrichtungen zur Stiftung zu vertiefen, so dass aktuelle Fragen bearbeitet und das Verständnis von Wege zur Qualität für die Praxis vermehrt fruchtbar gemacht werden kann. Wir begrüßen diese neue Lösung sehr, war doch der Kontakt zur französischen Schweiz über den „Röstigraben“ hinweg in den letzten Jahren nicht immer leicht und freuen uns auf die Zusammenarbeit.

Ausblick 2009

Auch im folgenden Jahr sollen der Kontakt und die Zusammenarbeit mit den Verantwortungsgruppen

der verschiedenen Länder gepflegt werden. Einerseits ist unser Anliegen, dass kompetente Menschen vor Ort in das Verfahren hineinwachsen und seine Impulse den gegebenen Voraussetzungen entsprechend in zunehmender Eigenverantwortung vermitteln und vertiefen können. Andererseits liegt darin auch die Gefahr der Verwässerung bzw. der Verzerrung, so dass eine allen entgegenkommende Form der Einbettung mit regelmässigem Austausch und Vertiefungsarbeit gefunden werden muss.

Aus der Praxis treten immer wieder neue Fragestellungen an die Stiftung heran, sei es vonseiten der angeschlossenen Einrichtungen, sei es von Berater- oder behördlicher Seite. So wird sich die Stiftung vermehrt mit folgenden Themen auseinandersetzen und ihr Verhältnis zu Wege zur Qualität klären müssen: Fachevaluation, Entwicklungsindikatoren (Wirkung-Wirksamkeiten-Impact), Sozialbilanz, KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) versus Sozialer Dreischritt, Supervision u. a. Diese Fragen werden an den regelmäßigen Treffen bearbeitet und sollen auf einer internen Klausur vertieft werden mit dem Ziel, Vorarbeit für Einrichtungen zu leisten, die in den nächsten Jahren auf solcherlei Fragen eine Antwort geben müssen.

Nicht zuletzt sollen die stiftungseigenen Strukturen den neuen Aufgaben angepasst werden und sich die Neuerungen im nächsten Jahr festigen.

Romana Tomasi, Geschäftsstelle Stiftung Wege zur Qualität

Personalien

Eigentlich wissen wir es ja. In Feld 9 des Verfahrens Wege zur Qualität sprechen wir unter anderem auch davon, dass Mitarbeiter/innen nicht einfach einer Gemeinschaft oder Einrichtung angehören. In jedem Menschen die Individualität sehen zu wollen verlangt als Konsequenz auch die Anerkennung der eigenen Biographie. Und die klingt nicht immer und vor allem auch nicht für immer mit den sozialen Notwendigkeiten der Gemeinschaft zusammen. Der Umgang mit der Aufgabe, beide Lebensfäden zu verweben, ist ein wichtiger Arbeitsschwerpunkt jeder Einrichtung.

Auch Wege zur Qualität als soziale Organisation muss sich dieser Aufgabe immer wieder stellen. Zwar steht das Verfahren für alle an der Bewegung Beteiligten im Mittelpunkt, und doch sind es Menschen, die es zur Wirksamkeit bringen. Deshalb dürften auch manche Personalien der Bewegung auch für Sie von Interesse sein. Gleichzeitig gibt es uns die Möglichkeit, Menschen Dank zu sagen oder erwartungsvoll zu begrüßen.

Die auffälligste Veränderung betrifft die Geschäftsstelle der Stiftung Wege zur Qualität. Sie wurde seit 9 Jahren von Romana Tomasi geführt. Nach Abschluss eines Schulungsprojekts für Arbeitslose fasste sie den Entschluss, die im Aufbau befindliche Geschäftsstelle zu übernehmen. Ihr gelang es, daraus den ruhenden Pol der Bewegung zu machen, an dem sich jeder orientieren konnte. Nachdem diese Arbeit nun geleistet ist, fasste sie bereits seit einiger Zeit den

Entschluss, eine neue Aufgabe zu ergreifen und den Schreibtisch durch handfeste Tätigkeit zu ersetzen. Jetzt ergab sich diese Möglichkeit und so konnten wir den Wechsel zum 31.12.08 vollziehen. Wir wünschen ihr zu ihrer neuen Aufgabe ein gutes Gelingen und danken für den unermüdlichen Einsatz, der sich in die Entwicklung von Wege zur Qualität eingeschrieben hat.

Solche Worte fallen einem noch leichter, wenn das Nachfolgeproblem bereits gelöst ist. Und so hatten wir das Glück, dass sich bereits im Spätsommer der Kontakt mit Marianne Salathé ergab. Sie war uns bekannt von ihrer Tätigkeit in der Geschäftsstelle des Trägervereins Paracelsus-Spital in Richterswil und durch die Herausgabe des „Paracelsus-Forum“. Weil dies im Zuge von Umorganisationen eingestellt wurde, stellte sich für sie die Frage nach neuen Aufgaben. Aus den Gesprächen wurde dann deutlich, dass sie nicht nur einzelne Teilbereiche, sondern fast das ganze Spektrum der Tätigkeit von Romana Tomasi übernehmen konnte und wollte. Der Herbst wurde damit zu einer intensiven Einarbeitungs- und Übergabezeit, die von beiden vorbildlich geleistet wurde. So konnte die Arbeit reibungslos weitergehen. Wir freuen uns, dass Marianne Salathé ab 1. Januar die Geschäftsstelle übernommen hat. Sie können sich mit allen Fragen an sie wenden und sie wird dafür sorgen, dass Sie eine Antwort erhalten (neue Anschrift der Geschäftsstelle auf Seite 1).

Eine weitere Veränderung müssen wir mit Bedauern hinnehmen. Thomas Schoch als einer der Mitentwick-

ler von Wege zur Qualität kann die für die vielen Funktionen notwendige Zeit gegenwärtig nicht mehr leisten. Er wird uns jedoch als Stiftungsrat der Stiftung Wege zur Qualität weiter zur Verfügung stehen. Es ist uns ein besonderes Bedürfnis, für den grossen, selbstverständlichen Arbeitseinsatz zu danken, den er über die letzten 13 Jahre hin geleistet hat und der ihn, zusammen mit der beruflichen Beanspruchung, auch an die Grenzen der Belastbarkeit geführt hat.

Ein weiterer Wechsel hat sich fruchtbar lösen lassen. Johannes Sieweke, der an der Entwicklung des Schulhandbuchs von Anfang an intensiv beteiligt war und lange Zeit die Schulfragen innerhalb der Stiftung betreut hat - und dem wir an dieser Stelle noch einmal Dank sagen wollen -, hat sich mehr und mehr auf die Auditierung konzentriert und dann vor einigen Jahren die Leitung der Geschäftsstelle der Confidentia übernommen. Da er wegen der Wahrung der Unabhängigkeit aus dem Verfahrenskreis der Stiftung ausscheiden musste, entstand im Rahmen der Schulbegleitung die Gefahr eines Vakuums. In diese Lücke hat sich nun Jakob Fuchs gestellt, der diese Verantwortung im Rahmen des Verfahrenskreises übernommen hat und die Schulentwicklung bezüglich Wege zur Qualität begleitet. An ihn können sich alle Schulen direkt wenden. Seine Ausbildung als Lehrer, seine berufliche Tätigkeit in Moderation, Intervision und Kommunikation sowie seine eigenen Erfahrungen im Umgang mit Wege zur Qualität in einer Steiner-Schule sind für die übernom-

mene Aufgabe die besten Voraussetzungen. Wir freuen uns, dass er diese Aufgabe ergriffen hat und zur Mitarbeit im Verfahrenskreis bereit ist.

Eine weitere wichtige Erneuerung betrifft die Mitarbeit von Friedrich Platzer. Wohnhaft in Wien und von Beruf Organisationsberater hat er die Entwicklung des Einsatzes von Wege zur Qualität in Österreich sowohl im Schulbereich als auch im Heimbereich eingeleitet und verantwortet. Er ist nun ganz in den Verfahrenskreis eingetreten und kommt damit monatlich in die Schweiz. Gleichzeitig wurde er in den Geschäftsausschuss gebeten, der in Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle den grössten Teil der Vorbereitungs- und Koordinationsarbeit des Verfahrens leistet. Dank seiner kräftigen Mithilfe konnte die Wirksamkeit der Geschäftsstelle erheblich gesteigert werden.

Eine herausragende Personalie, zu der hier berichtet werden soll, betrifft England. Dort war es der bereits pensionierte ehemalige Waldorflehrer und Schulleiter Rudolf Kirst, der sofort die Bedeutung des Verfahrens für die weitere Entwicklung der britischen Einrichtungen erkannte und sich daraufhin rückhaltlos dafür einsetzte, das Verfahren Wege zur Qualität in Grossbritannien bekannt zu machen und die Voraussetzungen für seine Anwendung zu schaffen. Durch die Verfahrensschulungen, die er organisierte, wurden zwischenzeitlich hunderte Mitarbeiter ausgebildet, die nun beginnen, das Erkannte in der Praxis fruchtbar zu machen. Er hat nun seinen 80. Ge-

burtstag gefeiert und damit seine Aufgabe in die vielen Hände gelegt, die bereits seit einiger Zeit Mitverantwortung für die Entwicklung in Grossbritannien tragen. Wir danken Rudolf Kirst von ganzem Herzen für seinen vorbildlichen Einsatz und freuen uns gleichzeitig auf die verstärkte Zusammenarbeit mit Mitarbeitern wie Bob und Pat Ballard, Steve Lyons, Odilia Kirst, Paul Henderson, Eva and Frank Heathcock. Es bedarf enormer Anstrengungen, um ein solches Verfahren in einem anderen Sprach- und Kulturkreis fruchtbar zu machen.

Dies gilt in noch erhöhtem Masse für ein Land wie Ungarn, wo allein die Sprache schon eine kleine Barriere ist. Dort hat sich Andrea Liszka vom Bund der Waldorfschulen und verantwortlich für Schulentwicklung entschlossen, es zu ermöglichen, dass Schulen mit Wege zur Qualität arbeiten. Die Arbeit hat bereits mit einer Reihe von Schulen begonnen. Es ist nicht selbstverständlich, wenn jemand zusätzlich zu seinen beruflichen Anforderungen eine solche Verantwortung übernimmt. Wir danken Andrea Liszka für den Einsatz und freuen uns auf die Entwicklung der weiteren Zusammenarbeit.

An der gesamten Bewegung sind zwischenzeitlich viel mehr Menschen aktiv beteiligt, als hier zum Ausdruck kommt. An dieser Stelle dürfen wir all denen danken, die sich engagiert haben und ohne die eine solche Bewegung sofort zerfallen würde.

Für die Stiftung: Udo Herrmannstorfer

Nach dem Inkrafttreten des NFA: Wie weiter mit „Wege zur Qualität“?

Wie Einrichtungen die Zukunft sehen

Ab 2008 ist der NFA (neuer Aufgaben- und Finanzausgleich) in Kraft getreten, der auch die zukünftige Finanzierung der heilpädagogischen und sozialtherapeutischen Einrichtungen neu regelt und in die Verantwortung der Kantone übergibt. Deren Sichtweisen zu Qualitätsmanagementverfahren und deren Zertifizierung sind jedoch sehr unterschiedlich und reichen von Bejahung über Duldung bis zur Ablehnung und Ersatz durch eigene Aufsicht. Um nicht unnötig in eine Phase völliger Verunsicherung zu geraten, hat die Stiftung Wege zur Qualität eine Umfrage bei allen mit WzQ arbeitenden Einrichtungen gemacht. Zum einen wollten wir wissen, wie weit der Entscheidungsprozess innerhalb der Kantone bereits vorgeschritten ist; zum anderen aber war uns die Frage wichtig, welchen Einfluss dies auf den Willen der Einrichtungen hat, weiterhin mit Wege zur Qualität bzw. mit der Confidentia zu arbeiten.

Ein dazu versandter Fragebogen wurde erfreulicherweise von mehr als der Hälfte der Einrichtungen schriftlich beantwortet. Danach war in den meisten Kantonen die Situation noch offen. So gut wie alle werden die jetzigen Regelungen während der Übergangszeit bis zum Jahr 2011 weitgehend in der jetzigen Form weiterführen. Es ergab sich als Bild, dass auch die Einrichtungen abwarten wollen, bis sich die

Dinge geklärt haben. Bis Ende 2010 wird sich daher vermutlich kaum etwas grundsätzlich ändern.

Im Anschluss an den Fragebogen wurden am 11. März alle Einrichtungen zu einem Austausch über diese Fragen und deren Konsequenzen eingeladen. Und wiederum war ein Grossteil der Einrichtungen bei der Versammlung vertreten. Das reflektierte Bild über die Arbeit war, wie schon im Fragebogen, überwiegend positiv. In vielfältigen Beschreibungen wurde hörbar, dass „Wege zur Qualität“ für viele zwischenzeitlich ein selbstverständliches und unverzichtbares Instrument der eigenen Entwicklung geworden ist. Zusammenarbeit wird leichter besprechbar, verstehbar, strukturierbar und damit auch so strukturierbar, dass sie Früchte trägt. Fazit: Die allermeisten Einrichtungen erklärten, an Wege zur Qualität festhalten zu wollen, auch wenn der Kanton sich anders entscheidet.

Kritik hat sich meist an der „Kompliziertheit“ des Verfahrens und am Fehlen praktischer Arbeitsinstrumente entzündet. Letzteres war nicht nur eine Folge des Arbeitsdrucks, sondern zu einem gewissen Teil auch bewusste Zurückhaltung, um Wege zur Qualität nicht in einem Bündel von festgeschriebenen Regeln erstarren zu lassen.

Etwas unklarer ist die Situation der Confidentialia. Zwar ist die Grundaussage ähnlich, dass nämlich der Auditprozess zwischenzeitlich fast ausnahmslos positiv erlebt wird. Wird das Zertifikat nicht kanto-

nal anerkannt, so würden einige Einrichtungen überlegen, ob sie den finanziellen Aufwand weiter leisten würden. Allerdings wurde auch deutlich, dass im Falle der Nichtanerkennung des Zertifikats auch neue Möglichkeiten des Audits entwickelt werden könnten, die weniger formale Elemente berücksichtigen müssten.

Mit der Änderung der äusseren Anforderungen eröffnet sich aber auch die Chance, die Zusammenarbeit zwischen Stiftung und Einrichtungen neu zu greifen. Hat bisher die Stiftung viele Schulungen angeboten, damit das Verständnis von „Wege“ ermöglicht und vertieft werden konnte, befinden wir uns nun in einer Phase, in der die Einrichtungen vermehrt ihre Erfahrungen, ihre eigenen Instrumente und Fragestellungen in die weitere Entwicklung von Wege zur Qualität zurückbringen, damit das Verfahren neu befruchtet werden kann. Es ist auch denkbar, dass dies zu neuen Formen der Zusammenarbeit oder der Weiterbildung führen kann, wie das die jüngsten Beispiele Ekkharthof und Humanus-Haus zeigen.

So kann der NFA auch Anstoss zum Wandel bisher eingespielter Formen werden.

Für die Stiftung: Udo Herrmannstorfer

Internationale Entwicklung

Am 21. November 2008 fanden sich Vertreterinnen und Vertreter von Wege zur Qualität aus Deutschland, England, Frankreich, Österreich, Ungarn und der Schweiz zum Internationalen Begegnungstag in Dornach zusammen, um über ihre Tätigkeit, Fortschritte und Erfahrungen innerhalb ihres Landes zu berichten. Die Berichte, aneinander gereiht, und der lebhafte Austausch der Besucher im Anschluss führen lebendig vor Augen, wie vielfältig die Aufgaben einer Arbeitsgemeinschaft wie die unsere sind. Die nachstehenden, z. T. leicht gekürzten Beiträge beschränken sich im Wesentlichen auf die Zusammenschau der Veranstaltungen und Anlässe im Bereich der Verfahrensschulung und -begleitung.

Österreich (Heilpädagogik & Sozialtherapie)

Im letzten Arbeitsjahr ist eine Einrichtung neu zur Arbeit mit Wege zur Qualität dazugekommen: „Leib und Söl“ aus der Steiermark, so dass jetzt innerhalb der Fachgruppe sechs Einrichtungen vertreten sind: Birkenhof (Kärnten), Paracelsusschule (Salzburg), Stephanus (Steiermark), Lebensart Sozialtherapie (Niederösterreich/Wien), Dorfgemeinschaft Breitenfurt (Niederösterreich) und eben „Leib und Söl“ aus der Steiermark. Das hervorstechende Charakteristikum unserer Arbeit in Österreich ist, dass alle teilnehmenden Einrichtungen in der Fachgruppe vertreten sind. Die Fachgruppe hat im letzten Jahr auch eine Vergrößerung erfahren; nachdem sie mittlerweile

über 50 ganztägige Treffen abgehalten hat, war die Vergrößerung erfrischend.

Ein wesentliches Grundziel der Fachgruppenarbeit 2008 (5 reguläre Arbeitstreffen) blieb die Unterstützung jener, die in den Einrichtungen für die Einführung und Umsetzung von Wege zur Qualität verantwortlich sind. Eine starke Anbindung der Fachgruppenarbeit an die Fragen und Entwicklungen in den Einrichtungen und der Arbeitsstil einer Werkstatt bzw. des Erfahrungsaustauschs sind die Folge: Bei jedem Treffen wird eine Einrichtung bezüglich einer konkreten Frage beraten; ebenso kommt es bei jedem Treffen zu einem Austausch über praktische Fragen. Beispiele für diese Arbeiten waren: Handhabe des Organisationshandbuchs, der Einführungsunterlagen für neue Mitarbeiter/innen, von Aufgabenbeschreibungen, der notwendigen Dokumentationsarbeiten in der Betreuung, der Integration neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen u.a.m.

Der Vertiefungsschwerpunkt in der inhaltlichen Arbeit ist durch die nochmalige Bearbeitung der Prozessstufen gelungen, im letzten Jahr von den Feldern 1 bis 5. Die Prozessstufen erschliessen sich so immer mehr auch als praktisches Arbeitsinstrument.

Der internationale Zusammenhang verstärkte sich im letzten Jahr kontinuierlich, einerseits durch die Auditor(inn)entätigkeit von Fachgruppenmitgliedern und andererseits durch die Verfahrenskreis- und Geschäftsausschussmitarbeit von F. Platzer.

Mit der Fachgruppe „Schule in Österreich“ ist man vor allem durch den Austausch der beiden Verantwortlichen in Verbindung. Einmal konnte Roland Jaritz als Verantwortlicher der Schulgruppe direkt an der Fachgruppenarbeit teilnehmen.

Die Öffnung der Fachgruppenarbeit über den Kreis der teilnehmenden Einrichtungen hinaus ist leider nicht zustande gekommen. Primär durch fehlende Ressourcen. Die Fertigstellung eines Folders ist noch nicht gelungen. Die eigene Österreichseite auf der Homepage der Stiftung ist noch nicht eingerichtet.

Die zweite Verfahrensschulung in Österreich, dieses Mal 13-tägig, besuchten 22 Personen und wurde im November 2008 abgeschlossen. Gleichzeitig hat eine Verfahrensschulung für Kindergärten und die Waldorfschule in Linz begonnen, die vom Verantwortlichen der Fachgruppe durchgeführt wird. Weiters gab es ein Vertiefungs- und ein Einführungsseminar mit U. Herrmannstorfer und die Teilnahme am Internationalen Begegnungstag und am Grundlagenseminar.

Eine Besonderheit der Fachgruppenarbeit war im letzten Jahr, dass unsere Treffen jedes Mal in einer der teilnehmenden Einrichtungen stattgefunden und teilweise Mitarbeiter/innen der Einrichtungen an der Fachgruppenarbeit teilgenommen haben. Dadurch erfolgte eine tiefere Verankerung unserer Arbeit in den Einrichtungen.

Friedrich Platzer, Fachgruppe Wege zur Qualität in Heilpädagogik und Sozialtherapie in Österreich

Österreich (Schulen)

Der Arbeitskreis Qualitätsentwicklung (AK-QE) der österreichischen Waldorfschulen (WS) ist ein Teilbereich des österreichischen Waldorfbundes. In Österreich gibt es 13 Waldorfschulen. Derzeit sind zehn Schulen in dieser Fachgruppe vertreten. Von den drei weiteren (heilpädagogischen) Schulen ist eine in der Fachgruppe WzQ der Sozialtherapeuten vertreten. Eine andere arbeitet nach dem Verfahren GAB. Die dritte ist in ihrem QE-Bestreben der Fachgruppe nicht bekannt.

Tätigkeiten: Regelmässige Berichterstattung aus den jeweiligen Schulen über ihre Arbeit an der Qualität sowie Austausch und Beratung zur gegenseitigen Unterstützung (5-mal jährlich). Es gibt in Zukunft eine allgemeine QE-Gruppe (AK-QE) und eine Werkstattgruppe WzQ (5 Schulen) mit ihren jeweiligen Zielen.

Unterzeichnung des Anwendervertrags von WzQ zwischen AK-QE und WS Mauer in Arbeit. Bisherige Verträge: WS Wien-West, WS Graz, WS Schönau; WS Linz inkl. Kindergärten steht mit WzQ in den Startlöchern, eine Verfahrensschulung läuft bereits, Vertrag folgt. Ein geplantes Audit nach WzQ an zwei dieser Schulen wurde auch heuer wieder aus finanziellen Gründen verschoben. WS Innsbruck hat den Vertrag aufgekündigt.

Einrichtung eines internen Downloadcenters auf der Homepage des österreichischen Waldorfbundes mit diversen Servicedokumenten und Instrumenten zur Umsetzung und Erleichterung der Qualitätsarbeit. WzQ-Dokumente sind mit eigenem Passwort gesichert.

Teilnahme am Internationalen Begegnungstag WzQ und den Klausurtagen in der Schweiz. Weiters nehmen zwei Mitgestalter der Fachgruppe an der derzeit laufenden Ausbildung zum Auditor teil.

Wirkungen: In Österreich ist derzeit die Qualitätsentwicklung und die Vorlage eines Verfahrens, an das man sich inhaltlich hält, weder in den öffentlichen noch in den privaten Schulen Pflicht. Das Thema wird derzeit laufend in den Medien bewegt, vor allem in Zusammenhang mit Modell- und Gesamtschulen.

In den Schulen Salzburg, Wien Pötzleinsdorf, Innsbruck und Kufstein haben sich Qualitätsentwicklungsgruppen aus Pädagog(inn)en etabliert, in Klagenfurt eine Gruppe aus Eltern, die jeweils das Thema Qualität (ohne ein QE-Verfahren) in Bewusstsein halten. Leitbilder gibt es insgesamt an sechs Schulen.

Die individuellen (pro Schule) Einführungsveranstaltungen in WzQ durch Vertreter der Fachgruppe sind bis auf die WS Klagenfurt abgeschlossen.

Die Wirkungen unserer Fachgruppe sind trotz der zwanglos rechtlichen Situation positiv betrachtet so stark, dass die Schulen beginnen, sich merklich intensiver mit Qualitätsentwicklung auseinander zu setzen.

Die Kontaktgestaltung mit den beiden Schulen in Südtirol (WS Meran, WS Brixen) ist unbefriedigend. Eine Einführungsveranstaltung nach WzQ hat in der WS Meran 2006 stattgefunden. Weitere Kontakte

konnten leider trotz mehrmaliger Versuche nicht in die Wege geleitet werden.

Für die Zukunft ist u. a. die weitere Ausgestaltung des Downloadcenters des Waldorfbundes und die verpflichtende Qualitätsgestaltung nach Themenbereichen in den österreichischen Waldorfschulen geplant.

Roland Jaritz, Koordination des Arbeitskreises Qualitätsentwicklung der Waldorfschulen Österreichs

Frankreich

Die Arbeit ist regelmässig fortgeschritten, aber im Umfang zurückgegangen. Die angeschlossenen Einrichtungen entscheiden sich zunehmend für andere Fortbildungen in Vorbereitung auf die neuen staatlichen Anforderungen (sog. interne Evaluation). Erste Feststellungen bezeigen jedoch allmählich, dass mit den dadurch gewonnen Inhalten kein richtiger „Boden“ für die Führung der Betreuung zustande kommt und dass wichtige Fragen zum Lebensalltag davon unberührt bleiben. So stellt sich für WzQ die Frage nach der Gleichberechtigung bzw. nach der Komplementarität zu den konventionellen Inhalten der internen Evaluation. Im Moment aber und mit den Wenigen, die sich begleiten lassen, zeichnet sich ab, dass das Wachstum eher in die Tiefe als in die Breite weist.

Angeschlossene Schulen:

- Kindergarten Pau (Südwest): seit 2003 zertifiziert
- Waldorfschule Verrières (südl. Vorort von Paris)
- Waldorfschule Chant'Arize (südl. von Toulouse)

Angeschlossene Einrichtungen:

- Les Fontenottes (östl. von Paris) und Les Allagouttes (bei Colmar): Heilpädagogik
- Ruzière (bei Moulins), Kerglas (bei Troyes), Les Sources (bei Colmar): Sozialtherapie

Neu interessiert sind verschiedene kleine Kindergärten in Südfrankreich und Toulouse, die aber im Moment ohne Mittel sind, um eine Qualitätsarbeit anzugehen. Sie wurden kontaktiert, ein erster Besuch zum gegenseitigen Kennenlernen fand statt, aber diese Strukturen kämpfen derart um ihr Überleben als kleine Gruppe, dass voraussichtlich nicht genügend Kräfte für WzQ aufgebracht werden können. Die Idee eines Kindergarten-Bundes wird in Betracht gezogen und Qualitätsarbeit sowie eventuell eine Gesamtzertifizierung der angeschlossenen Kindergärten werden erwogen, in der Hoffnung, dass gemeinsame Mittel dort weiterhelfen, wo eine Einrichtung alleine zu klein und zu schwach ist. Im Rahmen der Südwestgegend ist ausgelöst durch ein WzQ-Seminar im Herbst 2007 schon eine intensivierete Zusammenarbeit der Kindergärten eingeleitet worden. Nun heisst es, den kleinen, schutzbedürftigen Samen weiter zu pflegen. Diese Sachlage bewirkt, dass WzQ bereits als Gesprächspartner der Einrichtungen deren Entwicklungsgang und Perspektiven teilweise begleitet, bevor überhaupt eine formelle Zusammenarbeit zustande gekommen ist. Andererseits hängt auch die Weiterentwicklung des Verfahrens in Frankreich z. T. von solchen Entwicklungen ab.

Arbeit in den anderen Einrichtungen insgesamt: Viele Fragen der Umsetzung wurden dieses Jahr bearbeitet. Die dynamische Delegation, die Art und Weise, Rückblick und Rechenschaft zu üben, Aufgaben- und Funktionsbeschreibungen sowie Kompetenzanforderungen wurden verschiedentlich anhand der Arbeitsinstrumente von WzQ behandelt. Spätestens beim Thema Evaluation, und namentlich Evaluation der Fachkompetenzen, wurde erneut Interesse und Verständnis wach für die Notwendigkeit der Arbeit, die WzQ anbietet.

Einige Einrichtungen, deren Führungskräfte in verschiedene diplomierende Weiterbildungen involviert waren, berichteten, dass sie ihre hauseigene Arbeit im Rahmen der zum Lehrstoff verlangten Fallbeispiele dargestellt hätten und dass jedes Mal Interesse und Erstaunen geäußert worden seien, dass Qualitätsarbeit derart interessant und sinnstiftend sein kann. Ausserdem durften sie jedes Mal feststellen, dass sie mit ihrer Umsetzung weiter fortgeschritten waren als die herkömmlichen Einrichtungen, die sich an die konventionellen Richtlinien hielten.

Seit 2008 sind zwei Berater an Einrichtungen und für Schulungen tätig, allerdings mit nur sehr wenigen Aufträgen. Eine dritte Kraft steht noch in der Weiterbildung und ist teilweise schon mittätig, u. a. auch mit Auditierungen bei Confidentialia. Diese kleine Gruppe traf sich ca. 8 Mal übers Jahr zur Grundlagearbeit zum Verfahren und zur Frage der Evalua-

tionsformen, die jetzt demnächst in Frankreich eingeführt werden. Die Gegenüberstellung der Anforderungen beider Systeme zeigt, dass WzQ eine mögliche, interessante Alternative anbieten kann um den staatlichen Anforderungen zu genügen. Gegen Ende des Jahres trafen sich Robert Zuegg und die französische Beratergruppe in Paris, um zu prüfen, inwieweit sich Confidentialia im Konzept der obligatorischen externen Evaluation um eine französische Akkreditierung bewerben könnte. Die bisherigen Auditkonzepte von Confidentialia scheinen sich im Kern und im Ablauf gut zu eignen.

Der Anstoss zur Gegenüberstellung der Verfahrensinhalte und der Anforderungen aus der Behördensicht rührt nicht nur von aussen. In den eigenen Reihen stellen wir fest, dass verschiedene Grundlagen aus dem anthroposophischen Verständnis eine Klärung und Vertiefung benötigen, um als gemeinsame Arbeitsgrundlage unserer Gruppe wirksam zu werden. Auf der anderen Seite sind wir herausgefordert, für ein professionelles und glaubwürdiges Auftreten zu sorgen, wenn unsere jetzige Kundschaft (Einrichtungen) erhalten bleiben soll und wenn andere, etwa öffentliche Einrichtungen hinzutreten sollen - falls sie sich in unseren Werten und Methoden wiedererkennen.

Die Hauptschwierigkeit unserer Arbeit, die sich schon voriges Jahr bedrohlich ankündigte und 2008 massiv bestätigt hat, ist die finanzielle Kürzung der Fortbildung in den Einrichtungen. Die Geldgeber bevorzu-

gen die staatlich organisierten Fortbildungen in Sachen interne und externe Evaluation und obwohl noch niemand offiziell dafür akkreditiert wurde, werden die Geldmittel immer häufiger für private Initiativen wie WzQ einfach nicht zugesagt. Im Umfeld einiger Einrichtungen trat auch wieder der Sektenverdacht zutage, wenn zudringlicher nach dem Grund der Absage geforscht wurde. Der Vorwurf wurde (durch vereinzelte örtliche Stimmen) gegenüber dem Handbuch und der Website erhoben. So darf man gespannt den Ausgang des Antrags von Confidentialia erwarten, für die externe Evaluation sozial-medizinischer Einrichtungen zugelassen zu werden. Auch unsere Kunden erwarten mit Spannung, in ihrer Wahl mit WzQ zu arbeiten, kraft einer „offiziellen“ Anerkennung des Verfahrens bestärkt zu werden.

Organisatorisch bleibt die Arbeit schwierig durch weite Reisewege und äusserst knappe Mittel. Das Vereinsleben war in diesem Jahr aus drei Gründen etwas eingeschränkt: Der Beitrag der Menschen, die im Verwaltungsrat mitarbeiten, ist zunehmend durch Sorgen innerhalb ihrer Einrichtungen beeinträchtigt. In unseren angeschlossenen Einrichtungen ging es in diesem Jahr hart zu und her mit teilweise grossen Turbulenzen in der Leitung. Davon war besonders ein Verwaltungsratsmitglied betroffen und hat die Mitarbeit mit WzQ und Confidentialia preisgeben müssen. Der zweite Grund ist, dass wegen Krankheit von D. Perrenès einige Treffen verschoben werden mussten;

deswegen fanden nur 8 Sitzungen statt, anstatt jährlich 10 oder 11. Der dritte Grund ist die zunehmende Beanspruchung von D. Perennès bei der Suche nach anderen beruflichen Aufgaben, da die Arbeit mit Wege zur Qualität schon längst keinen ausreichenden Broterwerb mehr abgibt. So bleiben Aufgaben liegen, vor allem in den Fachbereichen und der Zusammenarbeit, die die Vereinstätigkeit bis anhin ehrenamtlich wahrnahm, da Zeit und Ressourcen anderswo investiert werden müssen. Aber wir sind zuversichtlich, dass unsere Anstrengungen dennoch wertvolle Weichen für die Zukunft stellen mögen.

Danuta Perennès

England

Das neue Jahr brachte einen wichtigen Durchbruch in der Entwicklung von Ways to Quality. Im Januar 2008 wurde das erste Auditzertifikat an die Camphill Houses in Stourbridge von Confidentia überreicht. Dieses Ereignis, getragen von der Überzeugungskraft des dortigen Teams, wurde dann auch würdevoll gefeiert.

Eine zweite wichtige Initiative hat sich unter dem Titel „Begleitung von Organisationen“ entfaltet. Eine Arbeitsgruppe mit 6-8 Mitgliedern hat sich mehrere Male getroffen, um Mittel und Wege, Gemeinschaften bei der Arbeit an Ways to Quality zu unterstützen, sachgemäss zu entwickeln. Die Initiative steht noch in der Entwicklungsphase und wird von Udo Herrmannstorfer als ihre Mitte gestützt.

Ein dritter Zug von Aktivitäten ist aus der Zusammenarbeit von Kollegen der Weleda und der Camphill Houses, Stourbridge, unter dem Namen „Users Group“ entstanden. Dies ist eine Eigeninitiative und alle aktiven Ways to Quality-Kollegen im Lande sind zum Mittag eingeladen.

Eine weitere kleine Gruppe hat sich kürzlich formiert, um gegebenenfalls ein Seminar für Treuhänder (Trustees), den legalen Trägern unserer Organisationen, anzubieten. Die Vertiefung der Arbeit mit Ways to Quality schreitet langsam, aber sicher in vielen Gemeinschaften voran und Vorbereitungen sind im Gange, weitere Audits und eventuell auch Zertifikatsaudits einzurichten.

Der diesjährige Landeskurs von 11 Tagen verteilt auf zwei Wochen war gut besucht und fast alle Teilnehmer der ersten Woche kamen auch zur zweiten. Das machte eine ungeheure Kraft der Überzeugung für die Richtigkeit der Sache sichtbar. Eurhythmie und soziale Arbeit wurden von Kursteilnehmenden getragen und das Singen von Odilia Kirst. Das fügte die Gruppe menschlich und im Kern zusammen. Die so wichtige soziale Aktivität am Nachmittag hatte diesmal zwei Motive: Volkstanzen und Erklängenlassen von 36 harmonisch gestimmten Handglocken. Es wurde auch „Beim Läuten der Glocken“ gesungen. Das war einzigartig! So sind die Kurswochen auch wieder wirkliche Festwochen von Wege zur Qualität geworden und verbreiten als solche einen guten Ruf

im Lande für das nächste Jahr. Rudolf Kirst verabschiedete sich am Ende und übergab die Kurstätigkeit an Odilia Kirst und Bob Ballard.

Die alljährliche Landestagung war in diesem Jahr besonders gut besucht und zwar von Delegierten aus dem ganzen Lande, von Schottland im Norden bis Sussex im Süden, ungefähr so weit wie von Hamburg nach Bern. Das Programm entstand aus dem Hin- und Herhören auf die Bedürfnisse der Organisationen und Kollegen von Wege zur Qualität und wurde gestützt auf die Erfahrungen in den vergangenen Jahren gestaltet. Im Zentrum standen Auditieren - darüber berichteten drei Organisationen - und Zusammenarbeit mit Behörden und Trustees. Was sonst noch in der Luft schwebte, konnte dann an einem „Open Space“-Morgen zur Aussprache kommen.

Auch diese Landestagung im Mai hatte Festcharakter mit Eurythmie und Singen. Es herrschte eine recht gute, kraftgebende Stimmung, die ein zukunftsgerichtetes Streben zum Ausdruck brachte. Am Schluss verabschiedete sich Rudolf Kirst als Landesvertreter UK und Irlands anlässlich des jährlichen Internationalen Begegnungstags.

Rudolf Kirst

Deutschland

Beitrittssituation: Die Anzahl der beigetretenen Einrichtungen in Deutschland ist 2008 nahezu konstant geblieben (3 Einrichtungen haben den Zusammenar-

beitsvertrag gekündigt): Es arbeiten 103 Einrichtungen mit Wege zur Qualität, davon 58 Kindergärten und 45 Einrichtungen aus den Bereichen Schulen und Sonderschulen (23), Heilpädagogik und Sozialtherapie (13), Therapie und Drogentherapie (3), Kliniken (2), Altenheim (1), Kinderheim (1), Volkshochschulbildung (1) und Hochschule (1), darunter drei neu beigetretene Waldorfschulen (Böblingen-Sindelfingen, Reutlingen, Filderstadt).

Auditierte Einrichtungen: Durch die Confidentia fanden fünf Evaluationen statt: in der Freien Waldorfschule Flensburg, der Freien Hochschule Stuttgart-Seminar für Waldorfpädagogik, dem Heil- und Erziehungsinstitut Eckwälden und im Altenheim Haus Morgenstern in Stuttgart (jeweils Zwischenaudits). Ein Rezertifizierungsaudit gab es in der Lebensgemeinschaft Bingenheim.

Schulungen: In 2008 wurde die Verfahrensschulung mit 22 Teilnehmer(inne)n zum neunten Mal durchgeführt. Weiter fanden zwei Einführungsseminare und eine Weiterbildung mit 42 Teilnehmer(inne)n aus 22 Einrichtungen zum „Verfahrensüberblick“ statt. – Zu Fragen von Führung und Selbstverwaltung gab es zwei vom Institut für soziale Gegenwartsfragen verantwortete Tagungen, die im Kontext der Fragestellungen von Wege zur Qualität stehen: im Juni zum Thema „Hat die Selbstverwaltung eine Zukunft? - Führungsfragen in freien Schulen und anderen Einrichtungen in freier Trägerschaft“ mit 46 Teilneh-

mer(inne)n und im November zum Thema „Selbstverwaltung und Selbstverantwortung - Soziale Gemeinschaften als Entwicklungsort“. – Der erste zweijährige Studiengang zur „Dreigliederung des sozialen Organismus“ wurde im Herbst mit 22 Teilnehmer(inne)n abgeschlossen, ein zweiter Studiengang begann im Februar mit 21 Teilnehmer(inne)n. – Der Kurs „Führung in der Selbstverwaltung“ fand mit 14 Teilnehmer(inne)n statt. – Erstmals fand eine ganztägige Weiterbildung für Verfahrensbegleiter aus Deutschland und der Schweiz mit 11 Personen statt. Geplant ist, jedes Jahr zwei solcher Weiterbildungen und Interventionen durchzuführen.

Begleitungen: 2008 wurden insgesamt 25 Einrichtungen bei der Einführung und Anwendung von Wege zur Qualität durch externe Verfahrensbegleiter und Berater in unterschiedlicher Dichte unterstützt. Begleitungen reichen von zwei Terminen pro Jahr in kleineren Gruppen über kontinuierliche Prozessbegleitungen mit 10 Terminen bis hin zu zweimal jährlich stattfindenden grossen Veranstaltungen mit jeweils bis zu 60 Personen. Die Verfahrensbegleitungen wurden von etwa 700 Personen besucht. Durch die Kombination von Schulung in den zwölf Feldern und den Arbeitsinstrumenten, exemplarischer und methodischer Bearbeitung von konkreten Fragestellungen und Reflexion der Arbeitsergebnisse sowie Steuerung des gesamten Umsetzungsprozesses kommt es zu einem erlebbaren Fortschritt in der Anwendung von Wege zur Qualität.

Entwicklungen im Schulbereich: Im Januar fand die Delegiertentagung des Bundes der Freien Waldorfschulen in Tübingen zum Thema Qualitätsentwicklung statt, auf der wir mit kurzen Einführungen und einem Informationsstand gemeinsam mit der Confidentia vertreten waren. Den tatkräftigen Unterstützern sei an dieser Stelle nochmals herzlich gedankt. Zur Einstimmung auf die Delegiertentagung trafen sich am Vortag einige Wege zur Qualität umsetzende Schulen zum Erfahrungsaustausch. – Aus dem Anliegen der Delegiertentagung entstand aus einer Anzahl der in der deutschen Waldorfschulbewegung mit Qualitätsentwicklung befassten Begleitern und Beratern und dem Bundesarbeitskreis Qualität das „Netzwerk Qualität im Bund der Freien Waldorfschulen“, in dem Wege zur Qualität und die Confidentia aktiv vertreten sind. An den beiden Treffen des Netzwerks in 2008 waren wir beteiligt und konnten so diese wichtige Begegnungsfläche zum Austausch nutzen.

Im November traf sich die Anwendergruppe Schulen, um sich ein Bild der Entwicklung von Wege zur Qualität im Schulbereich zu verschaffen und neue Perspektiven zur Unterstützung der Schulen auf ihrem Weg zur Qualität zu beraten. Wichtigstes Ergebnis ist, den eingeschlagenen Weg fortzusetzen, schulinterne Verfahrensschulungen in Kombination mit erfahrungsaustauschorientierten Anwenderwerkstätten anzubieten und in 2009 mit der Ausbildung von Verfahrensbegleitern für den Schulbereich zu beginnen.

Rechenschaftsberichte: Leider gingen für den Berichtszeitraum 2007 nur sehr wenige Rechenschaftsberichte ein. Die Rechenschaftsberichte sind für die Einrichtungen eine Möglichkeit zur systematischen Standortbestimmung und für die Verantwortlichen von Wege zur Qualität eine Hilfe, ihre Angebote besser auf den Bedarf abzustimmen. Daher wäre es förderlich, würde die Möglichkeit zur Rechenschaftslegung zukünftig stärker genutzt.

Danksagung: Nach acht Jahren kontinuierlichen Einsatzes in ihrer eigenen Schule und der in letzter Zeit verstärkten Mitwirkung in Seminaren für Wege zur Qualität beendet Angela Drewes ihre Mitarbeit. In herzlicher Verbundenheit möchte ich ihr für ihre Unterstützung persönlich und auch im Namen der Stiftung Wege zur Qualität danken und ihr für den weiteren Weg alles Gute wünschen.

Michael Ross

Fachgruppe Kindertageseinrichtungen

Die Entwicklung im Jahr 2008 zeigte, dass das Interesse an Wege zur Qualität weiterhin wächst. 58 Einrichtungen arbeiten mit uns, darunter sind 4 Horte, ein Seminar und der Regionalrat Niedersachsen/Bremen. Alle anderen Einrichtungen sind Kindergärten mit einer oder mehreren Gruppen, in eigener Trägerschaft oder in der einer Schule.

Wie seit 2 Jahren vertraglich geregelt bitten wir die Einrichtungen um Entwicklungsberichte. Dazu stellen

wir ein Formblatt mit Fragerichtungen zur Verfügung, an Hand dessen die Mitarbeitenden ihre Arbeit im Sinne eines Rückblicks verdichten können. Für uns sind die Berichte richtungweisend, sie geben Einblick in den Stand der Arbeit und einen Überblick, inwieweit unsere Angebote und Hilfestellungen Früchte getragen haben bzw. welche Fragen noch offen geblieben sind. Aus den 20 Berichten, die wir erhielten, ging hervor, dass viele Einrichtungen mit dem Verfahren schon über viele Jahre arbeiten und inhaltlich die zwölf Felder durchgearbeitet haben, jedoch immer wieder an die Frage stossen, wie diese Inhalte in den Alltag integriert und nutzbar gemacht werden können.

24 Kindergärten werden von Verantwortlichen der Fachgruppe begleitet, 17 Kindergärten teilen sich in 4 Entwicklungswerkstätte, 6 Kindergärten und 4 Horte werden innerhalb einer Verfahrensschulung geschult. In allen Projekten stehen die inhaltliche Schulung, aber besonders auch die praktische Anwendung im Fokus der Arbeit. 2 Kindergärten wurden bisher zertifiziert und hatten in diesem Jahr bereits ihr erstes Zwischenaudit. Weitere Einrichtungen bewegen die Frage der Zertifizierung und streben diese im nächsten Jahr an.

Ein Schwerpunkt war die Vorbereitung des zweitägigen Seminars zum Thema „Wer führt den Kindergarten?“, das im Mai in Berlin stattfand und mit 24 Teilnehmer(inne)n aus 9 Einrichtungen gut besucht war.

Es war das zweite Seminar zu diesem Thema und hatte eine deutlich andere Qualität, da Einrichtungen beteiligt waren, die schon lange mit Wege zur Qualität arbeiten. Aus der Resonanz ging hervor, dass professionelle Arbeit unabdingbar ist. Fazit: Inhaltlich werden wir Schwerpunktseminare konzipieren und vorbereiten, uns in der Audit- und Zertifizierungsfrage für Kindergärten mit der Confidentia beraten und ein Konzept herausarbeiten.

Aber auch neue Projekte stehen an, es gibt Anfragen

- zur Verfahrensschulung in Nord-Rhein-Westfalen und Berlin,
- nach einer Leiterinnenausbildung in Dresden,
- ebenfalls in Dresden wird sich eine Werkstatt bilden.

Neben den Sitzungen hat die Fachgruppe innerhalb einer zweitägigen Klausur mit Herrn Herrmannstorfer an der Frage des „Selbstverständnisses des Kindergartens als Form/Gestalt“, an den Fragen nach „Selbstevaluationsaspekten und Fremdevaluationsgesichtspunkten“ für Kindergärten und am Grundverständnis des „Zusammenarbeitgesprächs“ und dessen Implementierung gearbeitet.

Wirtschaftlich gesehen werden alle Aufgaben durch die Entwicklungsbeiträge ermöglicht. So konnten auch die Seminarkosten gering gehalten werden und unser Blick richtet sich auf die Ermöglichung weiterer Angebote im Rahmen des Beitrags.

Für die Fachgruppe: Martina Davidis

Deutsche Schweiz (Schulen)

Die Entwicklung in den Anwenderschulen der deutschsprachigen Schweiz zur Umsetzung von Wege zur Qualität hat sich weiter intensiviert. Ein Grund dafür ist die von den Schulen in der Arbeitsgemeinschaft ausgesprochene Selbstverpflichtung, sich bis 2008 einem Qualitätsverfahren anzuschliessen. In der deutschsprachigen Schweiz arbeiten aktuell 18 Schulen mit einem Anwendervertrag von Wege zur Qualität. Mit weiteren Schulen finden zurzeit noch Gespräche statt.

Etliche Schulen haben sich entschlossen, mit einem Begleiter zu arbeiten; einige davon werden sich noch in diesem Jahr für das Zertifizierungs-Audit anmelden.

Eine andere oder zusätzliche Form der Begleitung bilden die Anwenderwerkstätten, deren Konzept weiterentwickelt wurde. Sie finden dreimal pro Schuljahr statt. Im vergangenen Schuljahr 07/08 haben Verantwortliche für das Verfahren aus 15 Schulen an mindestens einer Werkstatt teilgenommen. Die Vernetzung unter den Schulen wird durch diese Werkstätten gefördert.

In der deutschsprachigen Schweiz waren per August 2008

- 7 Schulen zertifiziert oder bereits rezertifiziert;
- 5 Schulen haben sich im ersten Halbjahr 2008 für ein Audit angemeldet.

Die Anwenderwerkstätten zeigen zudem, dass die Arbeitshilfen, die Wege zur Qualität zusätzlich zum Handbuch herausgibt, von den Schulen dankbar entgegengenommen werden. Der Verfahrensüberblick wird ebenfalls als eine konkretisierende Umsetzungshilfe wahrgenommen. Zunehmend berichten Schulen über eine positive Wirkung der Evaluation durch die Audits auf die Schulentwicklung.

Die Bereitschaft in den Kollegien, den Impuls und den Kern von Wege zur Qualität tätig zu ergreifen, ist gewachsen; die Umsetzung und kontinuierliche Weiterentwicklung hängt da und dort aber noch immer von einigen wenigen Verfahrensverantwortlichen ab.

Zum Schuljahr 08/09 hat Jakob Fuchs die Hauptverantwortung für die Schulen in der Deutschschweiz übernommen. Er ist damit auch Ansprech- und Kontaktperson für die Qualitätsverantwortlichen in den Anwenderschulen in Vertrags- und Verfahrensfragen; dies in Zusammenarbeit mit dem Geschäftsausschuss und der Geschäftsstelle der Stiftung. Weiterhin betreut er auch die Anwenderwerkstatt.

Jakob Fuchs

Alters- und Pflegeheime

Die Tätigkeit der Arbeitsgruppe Alters- und Pflegeheime führte 2008 zu vier vorbereitenden Treffen sowie zu vier Impulstagen in Zürich zusammen.

Es sind nach wie vor folgende Institutionen vertreten:

- Alters- und Pflegeheim Rütihubelbad, Walkringen
- Altersheim Sonnengarten, Hombrechtikon
- Haus Morgenstern, Stuttgart
- Alters- und Pflegeheim Hof Riedern, St. Gallen

Impulsator und Bindeglied zur Stiftung und zum Verfahrenskreis ist Udo Herrmannstorfer.

Aus den Heimen nehmen derzeit ca. 35 Mitarbeitende an den Impulstagen teil, die meisten Teilnehmer sind bereits seit längerer Zeit aktiv dabei.

Die inhaltliche Zusammenarbeit in der vorbereitenden Gruppe mit Vertretern der dem Verfahren Wege zur Qualität angeschlossenen Alters- und Pflegeheime begann wieder mit einem Rückblick und einem Rechenschaftsbericht der einzelnen Institutionen und gliederte sich wieder hauptsächlich in zwei Themenschwerpunkte:

1. Wie bereits 2007, Versuch einer Übersicht der Entwicklungstendenzen im Bereich Alters- und Pflegeheime, über mögliche und drohende Verfügungen, die unterschiedliche Gesetzeslage und Fragen zur Handhabung von internen und externen Pflegegutachten (Dokumentations- und Umsetzungsproblematik);

2. Themengestaltung und Strukturierung für den nächsten Impulstag und Fragestellungen zur Anwendbarkeit der Evaluationsmöglichkeiten nach Bearbeitung und Fertigstellung der verkürzten Version (Überblick des Handbuchs für Alterseinrichtungen).

Nachdem wir im vergangenen Jahr zum zweiten Mal in diesem Zusammenhang den Durchgang durch die Felder 5–8 im Rahmen der Impulstage begonnen hatten, wurde diese Arbeit nun, hauptsächlich wieder unter Berücksichtigung von zwei Gesichtspunkten, fortgesetzt:

1. Übergeordnete Fragestellungen anhand der jeweiligen Monatstugend,
2. Verdeutlichung der Prozessstufen und Entwickeln von (praxisnahen) Instrumenten zu den einzelnen Feldern.

Die vier Impulstage waren den Gestaltungsfeldern 9–12 gewidmet.

Wenn lange Zeit angewandte Strukturen und Formen aus innerer oder äusserer Notwendigkeit einer Überprüfung, einer Korrektur oder gar eines vollständigen Systemwechsels bedürfen, begegnen wir Widerständen, Unsicherheiten, Ängsten. Häufig wird dann eine eigentlich sachbezogene Fragestellung als Infragestellen der eigenen Persönlichkeit und Fachkompetenz verstanden. Und tatsächlich können Gewohnheitsänderungen ja tief in die Ätherkräfte und

Strukturen eingreifen. Anhand zweier Praxisbeispiele aus unterschiedlichen Institutionen konnte gezeigt werden, wie eine strukturelle Veränderung – im Zusammenspiel der verschiedenen Qualitätskriterien – ein durchaus gesundendes Element nach Innen und Aussen zu schaffen vermag in dem Masse, in dem der Dreisatz fruchtbar angewendet wird.

In den Praxisbeispielen wurden Möglichkeiten aufgezeigt, wie aus einer oftmals zu Überforderung tendierenden Einzelverantwortung ein gegenseitiges, verantwortliches Mittragen entstehen kann, indem aus dem Gesamtverantwortungsbereich einzelne Kompetenzbereiche geschaffen werden, denen gegenüber sich mehrere Mitarbeitende verpflichten.

**Für die vorbereitende Arbeitsgruppe:
Bernhard Hofstetter, Hof Riedern, St. Gallen**

Schriftliches Arbeitsmaterial für das Verfahren „Wege zur Qualität“

Der Veröffentlichungsprozess schreitet voran

Gerade weil das Verfahren Wege zur Qualität nicht in erster Linie eine Formalisierung der Arbeitsverhältnisse anstrebt, sondern auch die inneren Qualitäten der einzelnen Gestaltungskräfte ins Bewusstsein hebt, ist die Frage nach Art und Umfang von schriftlichem Material nicht ganz einfach zu beantworten. Die Möglichkeit, die Ausgestaltung des Verfahrens durch die Lebensbedingungen des eigenen Impulses modifizieren zu können, ist ein weiterer Grund zur Zurückhaltung.

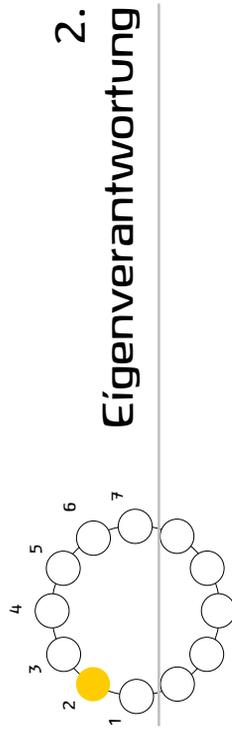
Das Zögern in Bezug auf Verschriftlichung wurde von Anfang an ausgeglichen durch ein intensives Aus- und Fortbildungsprogramm, das im Lauf der Jahre die meisten derjenigen Probleme aufgriff, die sich im Alltag einer Einrichtung stellen. Eine wachsende Zahl von Begleitern und Beratern steht aufgrund der Nachfrage zur Verfügung, Einführungs- und Umsetzungsprozesse in den Einrichtungen zu unterstützen. Trotzdem zeigt es sich, dass im gleichen Masse auch ein Bedürfnis entstanden ist, innerhalb der grossen Variabilität des Verfahrens über das Handbuch hinaus weitere zielführende Orientierungspunkte zu errichten. Inzwischen hat sich daraus eine mehrstufige Darstellung des Verfahrens ergeben, die im Folgenden am Beispiel des Feldes 2 – Individuelle Verantwortung – entwickelt wird.

Stufe 1: Arbeitshandbuch Wege zur Qualität

Das Handbuch bleibt in seiner Grundstruktur erhalten. Durch die elektronische Fassung kann es jetzt Stück um Stück umgearbeitet oder erweitert werden. Das Bild dürfte den meisten Lesern des Rundbriefs vertraut sein:

(Siehe Beispiel Stufe 1)

Beispiel Stufe 1



Die Qualität der Leistungen einer Institution wird bestimmt von

der Bereitschaft der Mitarbeitenden, die Verantwortung für die Verwirklichung der Ziele des Leitbildes aktiv mitzutragen.

der Anerkennung der Prinzipien der institutionellen Selbstgestaltung und Selbstverwaltung seitens der Vertragspartner.

institutioneninterne Verpflichtungen

vom sozialen Umkreis her wirkende Bedingungen

2.1 Qualität und Eigenverantwortung

Nur die Verinnerlichung der Zielsetzungen einer Institution, ein tätiges Interesse an ihrer Verwirklichung (Selbstgestaltung) sowie die aktive Mitarbeit bei der tagtäglichen Durchführung (Selbstverwaltung) lassen ein zur Selbstständigkeit führendes Verantwortungsbewusstsein und –gefühl entstehen. Verantwortungsbereitschaft ihrerseits ist die Voraussetzung zur Aktivierung des schöpferischen Einsatzpotentials der Mitarbeitenden, ohne das qualitativ hochstehende Leistungen nicht zu erreichen sind.

Die heute so oft ihrer Abwesenheit wegen beklagte Verantwortung kann sich nur entwickeln, wenn sie gefordert und gefördert wird. Einzig die institutionelle Selbstverwaltung bietet dazu die notwendigen Erfahrungsmöglichkeiten und Voraussetzungen.

Dagegen bergen von aussen gegebene Richtlinien und Vorschriften in sich die Gefahr, die Mitarbeitenden zu bloss Ausführenden herabzustufen. Deren Arbeits-Qualität kann dann nur durch die Vorgabe und Einhaltung von Standards erreicht und gesichert werden. Gerade dies aber führt sachlich und personell zum dauerhaften Verlust wirklichkeitsgemässer Qualitätsarbeit.

Eigenverantwortung setzt nicht Menschen voraus, die bereits alles können, sondern solche, die bereit sind, sie zu entwickeln. Deshalb kann jeder, der guten Willens ist, bereits daran teilnehmen. Es gibt dazu keine Alternative. Wer nicht eigenverantwortlich in der Welt stehen darf, wird an der Entfaltung seiner Menschenwürde gehindert und gefährdet dadurch auch diejenige anderer Menschen.

Durch die institutionelle Eigenverantwortung werden Institutionen gleichzeitig auch Lernstätten für die tüchtigen Mitarbeiter.

Beispiel Stufe 1

B. Entstehungsbedingungen der Qualität

2.2.1

2.2 Grundlagen der Eigenverantwortung

2.2.01 Die Institution gibt sich ihre eigenen Satzungen und Statuten. Diese dürfen nicht im Widerspruch zu den allgemeinen Grundrechten und Gesetzen stehen, jedoch über sie hinausgehen.

2.2.02 Die Aufgaben der institutionellen Selbstgestaltung und –verwaltung sind fester Bestandteil des Leitbildes.

2.2.03 Die Institution setzt sich für eine den Selbstverwaltungsaufgaben entsprechende Aus- und Fortbildung der Mitarbeitenden ein.

2.2.11 Die Vertragspartner anerkennen die rechtliche Selbstgestaltungs-kompetenz der Institution.

2.2.12 Die Vertragspartner anerkennen mit dem Leitbild zugleich auch die Selbstverwaltungs-kompetenz der Institution.

2.2.13 Die Kantone als Ausbildungsträger setzen sich dafür ein, dass Selbstverwaltungs-wissen und -Können in die von ihnen geführten Ausbildungsgänge Eingang finden (*s. Kapitel 3*).

B. Entstehungsbedingungen der Qualität

2.3.1

2.3 Vertragliche Regelungen

Es wirken nur Regelungen an, die entweder in den vorliegenden vergleichbaren Abschnitten nach nicht enthalten sind oder zu deren Präzisierung dienen.

2.3.01 Die Teilnahme an der Selbstverwaltung entsprechend der übernommenen Aufgaben gehört zu den Kernpflichten des Arbeitnehmers. Sie gilt daher als wesentlicher Bestandteil des Arbeitsvertrages.

2.3.11 Die Vertragspartner anerkennen mit dem Rahmenvertrag und dem ihm zugrunde liegenden Leitbild die Richtlinienkompetenz der Institution für die Ausgestaltung der Beschäftigungsverhältnisse. Soweit personelle oder finanzielle Zuweisungen durch die Vertragspartner ausgesprochen werden können, ist der Selbstverwaltungsaufwand angemessen zu berücksichtigen.

2.3.02 Die Institution dokumentiert in einem Geschäftsverteilungsplan, einem Organigramm oder in anderer Form die Aufgaben- und Verantwortungsverteilung.

2.3.12 Der Geschäftsverteilungsplan ist für alle Vertragspartner bei berechtigtem Bedarf einsehbar.

2.3.03 Die demokratisch gefassten Beschlüsse der Institution im Rahmen der Selbstverwaltung sind zwar variabler aber dennoch verbindlicher Bestandteil des Arbeitsvertrages. Es muss bei Vorliegen von schriftlichen Arbeitsverträgen gekennzeichnet sein, welche Teile als durch die Selbstverwaltung veränderbar gelten. Eine Einsprache gegen berechtigte Beschlüsse aus dem der Selbstverwaltungs-kompetenz zugewiesenen Inhalt des individuellen Arbeitsvertrages sind nicht möglich.

2.3.13 Die Vertragspartner anerkennen die Berechtigung institutionseigener Regelungen im Rahmen der bestehenden gesetzlichen Regelungen.

Kommt es gegenüber dem Vertrag zu erheblichen Veränderungen, so gilt die individuelle Nichtakzeptanz durch Mitarbeitende als Annahme einer institutionssseitigen Kündigung.

institutioneninterne Verpflichtungen

vom sozialen Umkreis her wirkende Bedingungen

2. Auflage 1.04.98 © Stiftung Wege zur Qualität

institutioneninterne Verpflichtungen

vom sozialen Umkreis her wirkende Bedingungen

2. Auflage 1.04.98 © Stiftung Wege zur Qualität

Beispiel Stufe 1

B. Entstehungsbedingungen der Qualität

2.4.1

2.4 Strukturen und Organe

2.4.01 Die Institution regelt die Aufgaben- und Verantwortungsverteilung im Innenverhältnis selbst. Dabei gilt der demokratische Grundsatz, dass die Mitarbeiter an allen sie betreffenden rechtlichen Regelungen aktiv beteiligt sind.
Das Delegationsprinzip ist unentbehrlicher Bestandteil der Selbstverwaltung.

2.4.02 Die Institution bildet eine funktional-rechtliche Einheit. Wird eine rechtlich eigenständige Trägerschaft gebildet, so darf dies die Selbstverwaltungskompetenz der Funktionsträger nicht im Wesensgehalt verunmöglichen.

2.4.03 Bildet sich eine Trägerschaft aus dem Kreis der Funktionsträger, so muss ein ergänzendes freies Rechenschaftsorgan gebildet werden, in dem auch Vertreter der Vertragsparteien und der Öffentlichkeit angemessen vertreten sind.

2.4.04 Bei der Regelung der Verantwortungsverteilung ist die Institution frei in der Gestaltung. Kollegiale Führung ist ebenso möglich wie die Delegation von Verantwortung an Mandatsgruppen oder Einzelpersonen im Innen- und Ausenverhältnis.

2.4.05 Für den Fall, dass Gesprächsunfähigkeit eintritt oder Vertragspartner Beschwerde führen, bildet die Institution eine entsprechende Rekursinstanz. Diese hat in erster Linie die Aufgabe, die entsprechenden Gesprächs- und Entscheidungsprozesse einzuleiten und zu einem befriedigenden Abschluss zu bringen (s. 1.4.05).

2.4.11 Die Vertragspartner können bei Bedarf eine Klarstellung der Verantwortlichkeiten verlangen. Sie anerkennen die institutionelle Regelungskompetenz und das Prinzip der Delegation.

2.4.12 Vertragspartner ist die Institution.

2.4.13 Die Vertragspartner benennen aus ihren Reihen oder Umkreis diejenigen fachkundigen Personen, die in dem Rechenschaftsorgan (z.B. Heimkommission) Einsitz nehmen.

2.4.14 Die Vertragspartner verkehren je nach Sachgegenstand mit den von der Institution benannten Mandatsträgern.

2.4.15 Für den Fall nicht ausreichender Verständigung oder nicht befriedigend bearbeiteter Beschwerden kann eine durch die Institution eingerichtete Rekursinstanz in Anspruch genommen werden (s. 1.4.15).

B. Entstehungsbedingungen der Qualität

2.5.1

2.5 Offenheit als Urteilsgrundlage

Es werden nur Regelungen angeführt, die entweder in den vorangehenden vergleichbaren Abschnitten nicht enthalten sind oder zu deren Präzisierung dienen.

2.5.01 Die Mitarbeitenden können grundsätzlich an allen Einrichtungen und Organen der Selbstverwaltung teilnehmen im Rahmen der gemeinsam beschlossenen Regelungen.

2.5.11 Die Vertragspartner können an allen öffentlichen Veranstaltungen der Institution teilnehmen. Die Teilnahme an Organarbeit und –veranstaltungen ist grundsätzlich auf Antrag und Einladung möglich.

2.5.02 Jeder Mitarbeiter hat das Recht auf vollständige Information, soweit nicht Datenschutzgründe entgegenstehen.

2.5.12 Die Vertragspartner verpflichten sich, die durch die Offenheit ermöglichten Kenntnisse von institutionsinternen Vorgängen vertraulich zu behandeln.

2.5.03 Welche zusätzlichen Informationen den Vertragspartnern zugänglich gemacht werden können und dürfen, muss im Einzelfall nach Sachlage oder Antrag von den zuständigen Organen oder Personen entschieden werden.

2.5.13 Die Vertragspartner können ihren Informationsbedarf anmelden.

institutionsinterne Verpflichtungen

vom sozialen Umkreis her wirkende Bedingungen

2. Auflage 1.04.98 © Stiftung Wege zur Qualität

institutionsinterne Verpflichtungen

vom sozialen Umkreis her wirkende Bedingungen

2. Auflage 1.04.98 © Stiftung Wege zur Qualität

Stufe 2: Verfahrensüberblick Wege zur Qualität

Im Herbst 2007 wurde nach langer Vorarbeit der Verfahrensüberblick veröffentlicht. Im Zug der Entwicklung von Wege zur Qualität war sowohl von der Schweizerischen Akkreditierungsstelle als auch von Einrichtungen der Wunsch nach einer knappen Zusammenschau des Verfahrens artikuliert worden. Der als Antwort auf dieses Anliegen entstandene Verfahrensüberblick ist allerdings umfangreicher als es der Name vermuten lässt. In ihm werden einerseits die wesentlichen inhaltlichen Intentionen verdichtet; gleichzeitig wird das Blickfeld auf Fragen der Anwendung und Wirksamkeit des Verfahrens erweitert. Der Überblick ersetzt damit nicht das Arbeitshandbuch, sondern kann zu einer Stärkung und Verdeutlichung der Arbeit mit Wege zur Qualität führen, ohne dass es zu einer Verkürzung oder gar Verflachung kommt.

Mit der Kennzeichnung der einzelnen Felder folgt der Verfahrensüberblick dem Arbeitshandbuch. Wir haben den Anlass jedoch benutzt, über das Handbuch hinaus wichtige Aspekte anzusprechen, die sich aus den gestellten Fragen ergeben haben:

a. Zielrichtung

Was wird mit dem jeweiligen Gestaltungsfeld angestrebt?

Hier findet sich eine knappe, auf einige wesentliche Gesichtspunkte reduzierte Darstellung dessen, warum die Beschäftigung mit diesem Feld wichtig ist und wohin sie zielt.

b. Anforderungen an die Institution

Welche Konsequenzen für die Einrichtung ergeben sich im Umgang mit den Gestaltungskräften des jeweiligen Felds? Wo im Leben einer Einrichtung findet sich der Niederschlag der Arbeit mit den Gestaltungsfragen?

Wenn Menschen in ihrer Antwortfähigkeit (Verantwortung) gestärkt werden sollen, dann muss auch gezeigt werden können, wie Verantwortungsräume entstehen und wie sie in den gesamten Leistungsstrom der Einrichtung integriert sind. Dies aber bedeutet, den Rhythmus der dynamischen Delegation zu praktizieren.

Die Präzisierung des Einflusses der Arbeit mit den Gestaltungskräften auf die Zusammenarbeitsformen und -prozesse erfüllt einerseits die Forderung der Einrichtungen und Behörden nach der Erkennbarkeit des Anforderungsprofils des Verfahrens. Andererseits sind wir nach sorgfältiger jahrelanger Bearbeitung der Auffassung, dass keine der Anforderungen im Widerspruch zur inneren Beweglichkeit des Verfahrens steht. Es wurde sorgfältig darauf geachtet, dass überall gleichwertige Modifikationen und Individualisierungen möglich sind, wenn sie aktiv in Anspruch genommen werden.

Die hier aufgeführten Anforderungen, die jede Einrichtung mit selbstgewählten Aspekten ergänzen kann, sind gleichzeitig auch Grundlage für die Auditierung durch die Confidentialia.

c. Schwerpunkte der Implementierung

Mit welchen Schritten kann man auf diesem Feld zu arbeiten beginnen?

Dieser Teil enthält lediglich Empfehlungen, die sich aus den langjährigen Erfahrungen ergeben. Genauer lässt sich in der Regel nur aussagen, wenn man die konkrete Situation kennt. Dabei zeigt sich generell, dass es am besten ist, das Studium der Kräfterdynamik der Zusammenarbeit möglichst früh mit entsprechenden praktischen Frage- und Problemstellungen zu verbinden. So bleibt das Studium praxisorientiert und die Praxis wird zum bewussten Fortbildungsschauplatz. (Sowohl das Argument, dass man erst jahrelanges Studium des Arbeitshandbuchs benötigt, bevor man etwas tun kann, als auch die Meinung, dass man erst seine eigenen Probleme lösen müsse, bevor man sich einem solchen Verfahren „in Ruhe“ zuwenden könne, erweisen sich dagegen in der praktischen Bewährung als Irrwege.)

d. Wirkung und Nutzen der Verfahrensanwendung

Welche Wirkungen werden durch die Arbeit mit Wege zur Qualität erzielt?

Oft nimmt man sich keine Zeit, auf die Veränderungen zu achten, die sich im Verlauf der Arbeit ergeben. Dies gilt besonders dann, wenn die Wirkungen schwerpunktwise indirekt auftreten, wie es mit Wege zur Qualität beabsichtigt ist. Handelt es sich doch dabei um die Herstellung von Bedin-

gungen, die nachhaltig zu einer qualitativen hochwertigen Erfüllung der gestellten Aufgaben führen können. Da die Wirkungen oft felderübergreifend auftreten und sich vielfach überschneiden, lassen sich eindimensionale Zuweisungen nur schwer vornehmen. Erst der Bezug zum Ganzen gibt der Einzelheit das entsprechende Gewicht.

e. Möglichkeiten zur Evaluation

Wie kann man sich von der Wirksamkeit der Arbeit ein Urteil verschaffen, um die Einrichtung auf dem Weg ihrer Aufgabenerfüllung zu halten?

Ein Entwicklungsprozess lässt sich nur zielführend gestalten, wenn er auch mit reflektierendem Bewusstsein durchdrungen ist. In diesem Abschnitt wird auf Möglichkeiten verwiesen, auf welche Beobachtungen und Erfahrungen sich dieses Bewusstsein abstützen kann. Dabei ist das Verfahren bereits so veranlagt, dass es vielfach von Reflektionselementen durchzogen und nicht zwangsläufig auf Anstöße von aussen angewiesen ist. Hier sind auch die Einrichtungen aufgefördert, bei der Suche und der Entwicklung solcher Bewusstseinsgrundlagen mitzuhelfen. Ein besonderes Augenmerk ist dabei auf diejenigen Wirkungen zu richten, die sich nicht in eindeutigen Fakten niederschlagen oder in Zahlen abbilden lassen, die aber für das Leben manchmal umso grössere Bedeutung haben.

(Siehe Beispiel Stufe 2)

2. Gestaltungsfeld: Eigenverantwortung

Zielrichtung

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

Anforderungen an die Institution

Die Verantwortlichkeiten sind geregelt

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

Das Prinzip der dynamischen Delegation wird angewendet

oder gleichwertige Bearbeitungsregeln.

Es bestehen innerbetriebliche Vereinbarungen zu Grundfragen der Zusammenarbeit

Schwerpunkte der Implementierung

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

Wirkung und Nutzen der Verfahrensanwendung

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

Möglichkeiten zur Evaluation

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

Stufe 3: Prozessstufen

Einsichten können in der Regel nur schrittweise entwickelt und verwirklicht werden. Diese Schrittfolge zur Realisierung entspricht – bei aller Verschiedenheit in der Art, dem Umfang oder der Verweildauer auf einer Stufe – einer Urbildlichkeit: sie beginnt immer mit der bewussten Auseinandersetzung mit einer Situation, in deren Verlauf sich auch klärt, in welchem Verhältnis die Situation zu mir steht. Der sich daraus ergebende Handlungsentschluss ist noch ganz ideell und muss nun der bestehenden Wirklichkeit eingeprägt werden. – Was noch sehr allgemein klingt, wird sofort konkret, wenn man die Schrittfolge mit den Qualitäten der jeweiligen Gestaltungskräfte verbindet. Die gefundenen Inhalte werden so zu Wegweisern bei der Gestaltung der komplexen sozialen Zusammenhänge.

Diese Prozessstufen wurden von Anfang an in den Verfahrensschulungen dargestellt. Zu ihrer Charakterisierung wurden immer wieder andere Begriffe gewählt. Mit der schriftlichen Darstellung geht diese Beweglichkeit teilweise verloren. Als Ersatz dafür wurden jeweils Hinweise oder Fragen hinzugefügt, durch die sich die benötigten Begriffe selbständig finden und bilden lassen. Die Prozessstufen treten in den einzelnen Anwendungsbereichen mit unterschiedlicher Intensität auf und können, wie im hier gewählten Beispielfeld „Eigenverantwortung“, den Charakter eines Prozessleitfadens annehmen.

Diese Prozessstufen werden nun von Ende Februar an in kurzer zeitlicher Abfolge in die Website von Wege zur Qualität eingestellt und stehen damit allen angeschlossenen Einrichtungen und deren Mitarbeitern zur Verfügung. Im Verlaufe des Jahres 2009 werden bereits die ersten Schulungskurse angeboten zur Vertiefung der Bearbeitung.

(Siehe Beispiel Stufe 3)

Beispiel Stufe 3

Wege zur Qualität
Prozessstufen

Feld 2
Eigenverantwortung

als Einzelner für die Gemeinschaft handeln
Dynamische Delegation

- 1. Sensibilität entwickeln**
 - Fragen, Probleme, Entwicklungen, Veränderungsbedarf rechtzeitig wahrnehmen
 - sich ein Bild von einer Situation verschaffen
 - prüfen, auf welche Weise die Aufgabengemeinschaft betroffen ist

- 2. Bewusstseinerweiterung: Die zur Veränderung drängenden Kräfte verstehen**
 - den äusseren Anlass im Zusammenhang sehen
 - die Konsequenzen für die Aufgabengemeinschaft klären
 - vom Grund zum Ziel: Was soll angestrebt werden?

- 3. Delegation: die Bearbeitung einer Aufgabenstellung in die Verantwortung eines Einzelnen oder einer Gruppe geben**
 - Aufgabe, Ziele und Kompetenzumfang klären
 - Kriterien erarbeiten, die der Gemeinschaft wichtig sind
 - die Menschen berufen, denen die Verantwortung für die Suche nach einer Lösung anvertraut wird

- 4. Eine Entscheidung herbeiführen**
 - die Lösungsidee prüfen und sozial im Ganzen verankern
 - eine Entscheidung treffen oder herbeiführen
 - die Voraussetzungen für die Verwirklichung schaffen

- 5. Den Verwirklichungsprozess verantworten**
 - die Entscheidung in Handlungen umsetzen
 - sich mit den jeweils Betroffenen abstimmen und zusammenarbeiten
 - den Prozess zum vereinbarten Ziel führen

- 6. Rückblick, Rechenschaft geben**
 - die Folgen und Wirkungen des Lösungsweges bewusst erfassen
 - rückblicken: was ist daraus geworden? Rechenschaft geben: welche Erfahrungen haben wir dabei gemacht?
 - auf Zukunftskeime blicken: Was könnte daraus werden?

- 7. die Handelnden entlasten**
 - durch Rückblick und Rechenschaft die Delegation in die Gemeinschaft wieder eingliedern
 - die Handelnden entlasten: Mitverantwortung übernehmen
 - Raum schaffen für neue Entwicklungsschritte

Stufe 4: Arbeitsmittel und Arbeitsmethoden

Die soziale Praxis hat eine Fülle verschiedener Formen und Techniken geschaffen, um die täglichen Aufgaben sinnvoll und effizient zu lösen. Jede Einrichtung kann sich daraus die geeigneten „Instrumente“ wählen. Der Umgang mit Wege zur Qualität schärft allerdings den Blick und das Empfinden, wieweit solche oft in ganz anderen Zusammenhängen entwickelten Organisationselemente den eingeschlagenen Weg unterstützen oder hemmen bzw. verhindern.

Wo es aus der Sichtweise von Wege zur Qualität anderer Akzentsetzungen bedarf, haben und werden wir entsprechende Hilfsmittel zur Verfügung stellen. Diese Arbeitshilfsmittel werden stets in grundsätzlicher Form dargestellt, damit in den angeschlossenen Einrichtungen nach den jeweiligen Bedürfnissen modifiziert werden kann. Ein solches Beispiel ist der Abschnitt „Formen der Regelung“.

(Siehe Beispiel Stufe 4)

Formen der Regelung

Bei der Durcharbeitung der Aufgabenbereiche taucht sehr früh die Frage auf, in welcher Art die dazu notwendigen Regelungen getroffen werden sollen. Dabei stehen verschiedene Regelungsformen zur Auswahl, die sich in ihrem Charakter und ihren Wirkungen erheblich unterscheiden:

1. Regelung des Inhaltes (Sachinhaltliche Regelungen)
2. Regelung des Verfahrens (Verfahrensregelungen)
3. Regelung der personellen Zuständigkeit (Personalisierte Regelung)

Die folgenden Ausführungen bieten dazu Entscheidungshilfe:

1. Sachinhaltliche Regelungen

Handlungsinhalte, Handlungsabläufe oder Handlungsbedingungen werden inhaltlich eindeutig und für die jeweils betroffene Gemeinschaft verbindlich festgelegt (Reglemente). Sie schaffen Klarheit in der Sache und stärken das Gerechtigkeitsgefühl, da sie für alle in gleicher Weise gelten. Dadurch geben sie einen festen Halt für Menschen, die Mühe haben, die Unsicherheit offener Prozesse auszuhalten. Sachinhaltliche Regelungen werden meist schriftlich dokumentiert.

Reglemente legen Sachverhalte grundsätzlich fest, unabhängig vom konkreten Fall. Viel mehr bestimmen sie in Art einer Vorschrift den Umgang mit dem konkreten Fall mehr oder weniger mit (ein allgemeines Arbeitszeitreglement bestimmt z.B. die gesamte Arbeitsorganisation mit). Weil Reglemente allgemein gelten, sollten sie auch nur bei allgemeinen Regelungen angewendet werden. Werden zuviele Ausnahmen gemacht, dann verliert ein Reglement seinen Sinn. Entweder fehlt dann die Kraft der Durchsetzung bzw. die Akzeptanz der Beteiligten, oder der Sachverhalt eignet sich nicht für diese Regelungsform.

Da Reglemente das Verhalten aller Beteiligten bestimmen und begrenzen, sollten allgemeine Reglemente auch im Kreise aller Beteiligten besprochen und entschieden werden. Reglemente müssen aus der Sache heraus einsichtig und begründbar sein und sind daher auch konsequenzpflichtig. Fehlt die Akzeptanz der Beteiligten, begünstigen Reglemente autoritäre Entwicklungen. Zu den Reglementen gehören auch alle Vorschriften, die einer Institution von aussen gegeben werden. Weil sie nicht der Mitgestaltung unterliegen, verursachen sie meist Akzeptanzprobleme.

Reglemente regeln das Leben, schon bevor es da ist. Weil sie allgemeine Vorgriffe auf das konkrete Leben sind, bedürfen sie der laufenden Überprüfung durch die Erfahrung. Reglemente sollten daher befristet werden. Durch die Frist wird automatisch eine Überprüfung ausgelöst und damit die Möglichkeit zu Veränderungen.

Der Charakter der Vorabregelung begründet auch die Tendenz zur Bürokratie. Denn Bürokratie entsteht immer dann, wenn man Lebensvorgänge von aussen und vorab regeln möchte. Deshalb neigen auch „Aussenstehende“ zur Forderung nach „klaren Regelungen“, während man als im Leben der Einrichtung stehender Mitarbeiter mehr den vorschreibend-bürokratischen Aspekt erlebt. Je mehr Reglemente, je mehr Bürokratie. Deshalb sollte man sachinhaltliche Regelungen nur sparsam und gezielt einsetzen.

Allgemeine, vorschreibende Regelungen schwächen tendenziell das Bewusstsein, das Verantwortungsgelühl und die Initiativkraft des einzelnen. Sensiblere Menschen erleben diese Schwächung sogar als Zwang oder Einengung. Auch deshalb empfiehlt sich der sparsame Umgang mit Reglementen.

2. Verfahrensregelungen

Wenn der Inhalt einer Regelung nicht verallgemeinert werden kann oder soll, so genügt eine Klärung der Vorgehensweise und -schritte (Ablaufdiagramme). Beispielsweise wird festgelegt, wie sich die Aufnahme eines neuen Betreuen vollziehen soll, während die inhaltliche Entscheidung offen bleibt. Man wendet diese Form der Klärung an bei komplexen Sachverhalten oder dort, wo bei Entscheidungen viele Stellen beteiligt sind. Damit kann sichergestellt werden, dass nichts übersehen oder niemand übergangen wird.

Ein Verfahren soll nur dann geregelt werden, wenn die Abläufe überwiegend gleich sind, gleich gewünscht werden oder zwingend eingehalten werden müssen.

In zweckdienlicher aber unverbindlicher Form wird die Art der Verfahrensregelungen als Prüfliste oder Checkliste benutzt (was z.B. alles zur Vorbereitung einer Urlaubsreise mit einer Gruppe gehört). Sie sind eine Hilfe besonders bei neuen Aufgaben (Lern- oder Ausbildungseffekt, auch bei Übergaben oder Stellvertretungen) oder bei nur in längeren Zeitabständen auftretenden, komplizierteren Vorgängen. Prüflisten bleiben immer äusserlich und formal. Je einfacher deshalb die Vorgänge sind, je häufiger sie auftreten, je enger sie mit der täglichen Arbeit verbunden sind, und je vielfältiger die Möglichkeiten ihrer Realisierung sein können, um so unzweckmässiger wird der Einsatz solcher Prüflisten. In diesen Fällen muss man sich das notwendige Aufgabenbewusstsein innerlich aneignen.

Da solche Prüflisten jeweils für die eigene Aufgabenstellung gemacht werden, kann jeder oder jede Gruppe selbst bestimmen, wie weit damit gearbeitet werden soll. Eine Konsensbildung innerhalb der Institution ist deshalb nicht notwendig.

3. Personalisierte Regelungen (Zuständigkeitsregelungen)

Bisher standen der Inhalt und das Verfahren im Mittelpunkt der Regelung. Blickt man dagegen auf die Quelle der Regelungen, dann ergibt sich die Möglichkeit, anstelle des Inhaltes oder des Verfahrens einzig Personen oder Organe zu benennen, welche die anstehende Aufgabe regeln sollen. Damit kann auf jedes Reglement (Vorgabe, Vorschrift) verzichtet werden. Vielmehr entsteht die Regelung erst während der Auseinandersetzung mit der Aufgabe oder der Situation und gilt daher auch nur für diesen individuellen Fall, während es bei inhaltlichen oder verfahrensmässigen Regelungen (*Abschnitt 1 und 2*) gerade auf deren Allgemeingültigkeit ankommt. Deshalb eignet sich die Regelung der Zuständigkeit überall dort, wo ein Eingehen auf die besondere Situation notwendig und erwünscht ist. Dies gilt auch bei Einmalaufgaben (Projekt).

Die Regelung der Zuständigkeit erfordert, dass jeder Einzelfall erneut behandelt werden muss. Gegenüber inhaltlichen Reglementen tragen die Ergebnisse durch die beteiligten Personen individuellere Züge. Die Verhältnisse werden offener, da das Ergebnis nicht mehr von vornherein feststeht, sondern erst rückblickend mitgeteilt werden kann. Es ist deutlich, dass die Zuständigkeits-Regelung inhaltlich keine Regelung mehr ist.

Beispiel Stufe 4

B. Entstehungsbedingungen der Qualität Ergänzendes Arbeitsmaterial

2.6.3 Formen der Regelung

Bei Regelung der Zuständigkeit spielt das Delegationsprinzip eine zentrale Rolle (ist der Ausgangspunkt die Initiative eines einzelnen oder einer Gruppe, dann tritt an die Stelle der Delegation die Anerkennung der Initiative). Je nach Art und Umfang der Aufgabe lassen sich mehrere Zuständigkeitsformen unterscheiden:

3.1 Zuständigkeit einer einzelnen Person

Die Zuständigkeit einer einzelnen Person ist unter den personalisierten Verfahren die arbeitssparendste, da keine Konsensfindungsprozesse notwendig sind. Auf der anderen Seite verlangt sie von der Person die erforderliche Kompetenz in erhöhtem Grad, da keine Ergänzung durch das Urteil anderer erfolgt. Dafür bekommen die Handlungen eine mehr individuelle Prägung, tragen die „Handschrift“ der jeweiligen Person. Dieses Zulassen individualisierter Lösungen ist ein wichtiges Kriterium der sozialen Qualität einer Arbeitsgemeinschaft. Es liegt darin die wichtigste Gegenkraft gegen farblose Normierung oder den Kollektivismus.

Der Möglichkeit, schnell, situationsgerecht und individuell handeln zu können, steht die Gefahr gegenüber, dass sachlich ungenügende Regelungen getroffen werden oder die Individualisierung zur dauerhaften Einseitigkeit wird. Dagegen wirken folgende Massnahmen:

- Der Delegation muss ein möglichst klares Bild der Aufgabenstellung sowie der dazugehörigen Kompetenz der delegierten Person zugrunde liegen. Liegen Kompetenzlücken vor, sollten ergänzende Massnahmen getroffen werden (Begleitung, Fortbildung usw.). Bei zu grossen Unsicherheiten wählt man lieber die Form eines Organes (mehrere-Personen-Lösung).
- Die Delegation sollte immer befristet sein, auch wenn eine Erneuerung von vorn herein ins Auge gefasst wird. Das Ende einer Frist gibt immer die Möglichkeit zur Überprüfung und Neuorientierung aufgrund der Erfahrungen.
- Der Rechenschaftsbericht gibt eine Möglichkeit sowohl zur eigenen Überprüfung, als auch zur Vergewisserung durch die delegierende Gemeinschaft. In unsicheren Situationen ist eher eine kürzere Frist zu wählen.
- Da auf eine inhaltliche Vorabregelung durch die Gemeinschaft verzichtet wird, sollte die Gemeinschaft vorher das allgemeine Aufgabenverständnis klären (Grundlagenarbeit). Dazu gehören auch die Kriterien, die an die Aufgabenerfüllung angelegt werden. Sie ergeben sich aus dem Grundlagengespräch.

Die Regelung für eine einzelne Person ist angebracht:

- wenn es auf die Individualisierung der Aufgabenerfüllung gerade ankommt (eigentlicher helpädagogischer oder sozialtherapeutischer Bereich, Vertraulichkeit)
- wenn Entscheidungsprozesse eng mit der Aufgabenerfüllung verbunden sind
- wenn die Auswirkung von Entscheidungen überwiegend die Person und ihren Aufgabenkreis betreffen
- wenn Beratungs- und Konsensfindungsprozesse einen Handlungsverlauf verzögern oder behindern würden
- wenn relativ wenig Abstimmungsbedarf notwendig ist
- wenn es unverhältnismässiger Aufwand wäre, mehrere Personen damit zu beschäftigen
- wenn nur eine Person die notwendige Kompetenz besitzt. Dabei sollte geprüft werden, ob es nicht notwendig ist, dass mindestens eine zweite Person sich diese Kompetenz durch Mitarbeit aneignen kann.

B. Entstehungsbedingungen der Qualität Ergänzendes Arbeitsmaterial

2.6.4 Formen der Regelung

Bei den Regelungen für einzelne Personen ist der Umkehrpunkt zu beachten, wo die Regelungen in autoritäre Strukturen umschlagen können. Autoritäre Strukturen entstehen in dem Masse, wo eine Person die Berechtigung erhält, in die Aufgabenerfüllung anderer Personen einzugreifen. Es gibt Situationen, wo dies berechtigt sein kann (z.B. fehlende Kompetenz von Mitarbeitern). Solche Regelungen sollten jedoch von der ganzen Gemeinschaft anerkannt sein.

3.2 Organ-Regelung

(Z.B. Mehrpersonen-Regelung, Mandatsgruppen, Projektgruppen). Bilden sachorientierte Regelungen und Verfahrensregelungen das allgemeine Skelett einer Institution und sind Einpersonen-Regelungen typisch für die konkrete Aufgabenerfüllung, so sind Organe der Normalfall für Zusammenarbeitsfragen. Mehrere Personen erhalten gemeinsam den Auftrag zur Regelung einer Aufgabe. Dabei gelten als Auswahlprinzip entweder die Repräsentation (die beteiligten Aufgabengebiete sind repräsentativ vertreten) oder, bei allgemeinen Aufgaben, das Vertrauen (bei personellen Fragen) oder die Kompetenz (bei Sachfragen). Die blosse Bereitschaft mitzumachen („wenn es sonst keiner macht“), ist unschädlich, wenn die anderen Auswahlkriterien bereits ausreichend in der Gruppe vertreten sind. Ist das nicht der Fall, sollte zunächst nur eine Vorschlagskompetenz zu Händen der Gemeinschaft erteilt werden.

Organe haben den Vorteil, dass sich individuelle Kompetenzen ergänzen können oder unterschiedliche Gesichtspunkte sich ausgleichen lassen. Diese ausgleichenden Tendenzen wirken grundsätzlich objektivierend. Aus diesem Grunde werden Organe leichter akzeptiert als Einpersonen-Regelungen. Gleichzeitig wird der Grundsatz gewahrt, auf einen zu regelnden Fall individuell eingehen zu können. Organe arbeiten in der Regel effizienter als Gesamtsammlungen. Bei komplexen Aufgaben sind sie auch effizienter als Einpersonen-Regelungen, da sich unterschiedliche Interessen unmittelbar in den Prozess einbringen können und sich die Bearbeitung auf die verschiedenen Organmitglieder verteilt. Das Repräsentationsprinzip erleichtert auch die Akzeptanz von getroffenen Regelungen durch die vertretenen Bereiche.

Diese Eigenschaften von Organen geben zugleich auch den Hinweis darauf, in welchen Fällen diese Regelungsart gewählt werden sollte. Dabei sollten die Grösse der Gruppe und die Bedeutung der Aufgabe in angemessenem Verhältnis stehen. Unter Umständen lassen sich auch kleinere Aufgaben zu einer grösseren bündeln.

Organbildungen sind auf die Bereitschaft aller Gemeinschaftsangehörigen angewiesen, einen Teil Organarbeit zu leisten. Sind nur wenige bereit, kommt es zu Überbelastung der Eingetragten und damit zu einer Gefährdung der Zusammenarbeitsqualität. Umgedreht müssen sehr kompetente Mitarbeiter lernen, dass man nicht in jedem Organ vertreten sein muss, sondern dass auch andere kompetent sind oder es werden können.

Die Punkte a - d aus dem Abschnitt 3.1 gelten analog.

3.3 Gesamtkonferenz

In einer Gemeinschaft gibt es auch Regelungen, die alle Bereiche so grundsätzlich betreffen, dass sie auch von der ganzen Gemeinschaft beraten und entschieden werden sollten. Hier können delegierte Personen nur Vorbereitungshilfe leisten, den Vorgang jedoch nicht erzwingen (z.B. generelle Gehaltsordnung, allgemeine Arbeitszeitregelung, Aufgabenverteilung der Institution usw.).

Ansonsten obliegen der ganzen Gemeinschaft folgende Aufgaben:

- Grundlagenarbeit, Kriterienbearbeitung,
- Aussprechen von Delegationen,
- Entgegennahme von Rechenschaftsberichten,
- allgemeine Situationsbeurteilung.

Je weniger eine Gemeinschaft das Delegationsprinzip handhabt, um so aufwendiger und um so schwerfälliger wird die Selbstverwaltung der Institution. Vorallem wird dadurch auch verhindert, die Potentiale der einzelnen Mitarbeiter zu aktivieren und zu entwickeln. Dem Bewusstseinsgewinn (alle sind bei allem dabei) steht ein realer Lebensverlust gegenüber.

Einige Grundsätze der Delegation:

Im sozialen Zusammenhang kann man sich grundsätzlich keine Rechte ohne Anerkennung durch die Gemeinschaft nehmen.
Die äussere Kompetenz eines Amtes (Delegation) sollte grundsätzlich durch die innere Kompetenz der ausübenden Personen gedeckt sein (natürliche Autorität).
Delegationen sollten, wo immer vertretbar, Entscheidungskompetenz beinhalten.
Kompetenz erhalten bedeutet nicht, niemanden fragen zu müssen, sondern jeden fragen zu können.

Stufe 5: Anwendungsbeispiele

Unbenommen von einem solchen Vorgehen bleibt die Möglichkeit bestehen, gegenseitige Erfahrungen auszutauschen und dazu entsprechende Arbeitsgruppen zu bilden. Wege zur Qualität unterstützt solche Bemühungen und regt zu Werkstattbildungen an.

Schulungen

Die Arbeit mit Wege zur Qualität in den vorgestellten Stufen wird begleitet von einem breiten Schulungsangebot für Mitarbeitende oder Interessierte. Es wird laufend fortentwickelt aufgrund der Fragestellungen, die die moderne Zusammenarbeit in einer Aufgabengemeinschaft aufwirft.



Schulungsprogramm

„Wege zur Qualität“ ist ein methodischer Weg zur Gestaltung, Erhaltung und Entwicklung von Zusammenarbeitsverhältnissen, innerhalb derer sich Leistungen direkt am und mit Menschen entfalten (z.B. pädagogische, sozialtherapeutische, medizinische Tätigkeiten). Bei der Ausübung dieser Berufe ist entscheidend, dass der Leistungsempfangende nicht nur passiver Gegenstand des Handelns ist, sondern als Beteiligter durch sein Verhalten den Leistungsprozess und die davon ausgehenden Wirkungen selbst mitbestimmt. Beziehungsdienstleistungen müssen sich mit den Menschen mitentwickeln und bedürfen daher einer fortwährenden schöpferischen Haltung und Gestaltung. „Wege zur Qualität“ bietet methodische und instrumentelle Hilfen, dafür geeignete Arbeitsprozesse und -strukturen zu entwickeln.

2009

Stiftung
Wege zur Qualität
soziale Bedingungen
qualitativer Arbeit

Seminarangebot

Das Verfahren „Wege zur Qualität“ liegt den Anwenderinnen und Anwendern in wesentlichen Grundzügen in schriftlicher Form vor.

Verfahrensmodifikationen

Obschon das Verfahren Wege zur Qualität in seiner Konzeption in allen Einrichtungen zu verwenden ist, die es mit Beziehungsdienstleistungen zu tun haben, hat sich gezeigt, dass einzelne Anwendungsgebiete modifizierte Darstellungen bevorzugen. Solche modifizierten Handbücher liegen vor für:

- Heilpädagogische und sozialtherapeutische Einrichtungen
- Schulen
- Altersheime
- Kindergärten
- Ausbildungsstätten
- Krankenhäuser

Weitere notwendige Modifikationen können zusammen mit Anwendergruppen entwickelt werden.

Damit das Verfahren auch international verwendet werden kann, stehen Handbücher in folgenden Sprachen zur Verfügung:

- Deutsch
- Französisch
- Englisch
- Italienisch
- Ungarisch

Die Übersetzungen werden durch jeweilige Landesgruppen in Zusammenarbeit mit der Stiftung Wege zur Qualität realisiert.

Udo Herrmannstorfer

Seminarangebot

Das Verfahren „Wege zur Qualität“ liegt den Anwenderinnen und Anwendern in wesentlichen Grundzügen in schriftlicher Form vor. Das Selbststudium der methodischen Unterlagen ist zwar grundsätzlich möglich; dennoch zeigt sich, dass es einführender, begleitender und vertiefender seminaristischer Ergänzungen bedarf, um seine vielfältigen Anregungen für die Gestaltung der Zusammenarbeit auszuschöpfen. Das vorliegende Programm wurzelt einerseits in den langjährigen Erfahrungen im Umgang mit dem Verfahren und andererseits in den Notwendigkeiten und Anforderungen, wie sie der Stiftung vonseiten der Anwender des Verfahrens entgegengebracht werden.

Einführungsseminare

28./29. April – Einführungsseminar Teil 2

9.00-17.00 Uhr in Zürich

8./9. September – Einführungsseminar Teil 1

9.00-17.00 Uhr in Lenzburg

8./9. Oktober – Einführungsseminar Teil 2

9.00-17.00 Uhr in Bern

Verfahrensschulung

3.-5. September – Gestaltungsfelder 1-3

Rüttihubelbad, Walkringen/BE, mit Übernachtung

28.-30. Oktober – Gestaltungsfelder 4-6

Rüttihubelbad, Walkringen/BE, mit Übernachtung

Fortsetzung Frühjahr 2010

Anwendungsseminare

6./7. April (vormals 26./27.2.!) – Die Prozessstufen

zu den 12 Feldern als praktisches Arbeitsinstrument

9.00-17.00 Uhr in Bern

8./9. Juni – Die Prozessstufen zu den 12 Feldern als praktisches Arbeitsinstrument

9.00-17.00 Uhr in Zürich

10./11. Juni – Nachhaltige Prozessführung – Projektmanagement

9.00-17.00 Uhr in Zürich

10./11. September – Zur Frage der Qualifikationsbeurteilung von Mitarbeitenden. Das Zusammenarbeitsgespräch

9.00-17.00 Uhr in Basel

28./29. September – Wohin mit der Kritik? Die Bedeutung der Kritik für die Zusammenarbeit

9.00-17.00 Uhr in Zürich

17./18. November – Die Prozessstufen zu den 12 Feldern als praktisches Arbeitsinstrument

9.00-17.00 Uhr in Basel

Regelmässige Grundlagenarbeit in Zürich.

6. Mai, 18.30–20.30 Uhr. Weitere Termine und Veranstaltungsort bei der Geschäftsstelle erfragen.

Detailprogramme finden Sie auf unserer Website:

www.wegezurqualitaet.info

Seminare in Deutschland

Orientierungsseminar

15. Mai – Freie Waldorfschule Essen

Anwendungsseminar

9./10. November in Kassel – Die Prozessstufen zu den 12 Feldern als praktisches Arbeitsinstrument

Weitere Seminare

20./21. Juni in Kassel – Zusammenarbeit von Eltern und Lehrer(inne)n – Schlüsselfrage aufgabenorientierter Selbstverwaltung

13.-15. November – Lebenskräfte im sozialen Organismus – Zur Überwindung von individuellem und sozialem Burnout

(Veranstalter: Institut für zeitgemäße Wirtschafts- und Sozialgestaltung/Institut für soziale Gegenwartsfragen)

Verfahrensschulung – Ausbildungskurs zur Gestaltung einer modernen Aufgabengemeinschaft

1. Block: 23.-26. November 2009

2. Block: 1.-4. Februar 2010

3. Block: 3.-6. Mai 2010

Weitere Informationen siehe:

www.wegezurqualitaet.info

Führung in der Selbstverwaltung

Führungskurs in 5 Blöcken (Leitung: Udo Herrmannstorfer, Gerhard Herz)

19.-21. Oktober 2009

9.-11. Dezember 2009

20.-22. Januar 2010

10.-12. März 2010

19.-21. April 2010

Veranstaltungsort beim Referenten erfragen:
gerhardherz@ibuibu.com