



# Wege zur Qualität

soziale Bedingungen

qualitativer Arbeit

## Rundbrief

Inhalt

Editorial

Rückblick auf Aktivitäten und Entwicklungen 2005

Schweiz / Ausland

Neues Arbeitsmaterial:

Das Zusammenarbeitsgespräch (Kurzfassung)

Ergebnisse einer Umfrage zur Wirksamkeit

von "Wege zur Qualität" und der Audits

Verbindlichkeit und Unverbindlichkeit auf dem

Hintergrund des Vertragsrechts

Hinweise auf Kurse

Heft 1

Mai 2006

9. Jahrgang

# Rundbrief "Wege zur Qualität" 1/2006

## Herausgeber

---

### Verfahrenskreis der Stiftung "Wege zur Qualität"

c/o Geschäftsstelle "Wege zur Qualität"

Romana Tomasi

Etzbergstrasse 46

8405 Winterthur

Telefon 052 / 233 70 35

Fax 052 / 233 80 35

Email [stiftungwzq@freesurf.ch](mailto:stiftungwzq@freesurf.ch)

### Redaktion:

François Meier und Johannes Sieweke

## Erscheinungsweise

---

Der Rundbrief erscheint nach Bedarf und wird an alle Vertragspartner der Stiftung "Wege zur Qualität" verschickt. Die Verantwortlichen in den Einrichtungen sind gebeten, ihn an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit dem Handbuch "Wege zur Qualität" arbeiten, zu verteilen. Interessenten erhalten ihn auf Anfrage.

Die Redaktion nimmt gerne Erfahrungsberichte entgegen. Sie erscheinen in Eigenverantwortung des Autors und tragen die Idee des Rundbriefes entscheidend mit.

## Versand

---

### Rundbrief "Wege zur Qualität"

François Meier

Rüttihubelbad

3512 Walkringen

Telefon 031 / 700 87 87

Fax 031 / 700 81 90

Email [francois.meier@gmx.ch](mailto:francois.meier@gmx.ch)

## Inhalt

---

Editorial	1
Rückblick über die Aktivitäten und Entwicklungen im Jahr 2005	2
Neues Arbeitsmaterial	4
Das Zusammenarbeitsgespräch	5
Umfrage zur Wirksamkeit von "Wege zur Qualität" und der Audits	7
Verbindlichkeit und Unverbindlichkeit auf dem Hintergrund des Vertragsrechts	11
Hinweise auf Kurse	13

## Editorial

---

### Liebe Freunde

Eine herbstliche Ernte sollte es werden, doch inzwischen ist Frühling und so ist ein Strauss aus Kräutern und Blumen von den Rändern der "Wege" daraus geworden. Neben frischem Grün (neues Arbeitsmaterial), finden sie noch die Samenstände vom vergangenen Jahr (Rückblick auf die Aktivitäten 2005), etwas Stacheln hat es auch dabei (Beitrag zum Problem der Unverbindlichkeit) und zu guter letzt finden Sie auch einige Blüten (Ergebnisse der Umfrage). Doch Sie müssen selber hinschauen, riechen, schmecken – für Sie ist es vielleicht anders. Hauptsache ist, Sie finden etwas, das sie anregt, erfreut, erfrischt und dass es für Sie lebendig wird, als Same, Knospe, Blüte oder Kraut.

Wir hoffen, Ihr Interesse geweckt zu haben!

Die Redaktion

## Stiftung "Wege zur Qualität": Rückblick über die Aktivitäten und Entwicklungen im Jahr 2005

---

Vor nun mehr als sieben Jahren hat aufgrund der Beobachtung der gesellschaftlichen Entwicklungen eine Arbeitsgruppe die Aufgabe ergriffen, eine eigenständige Antwort auf die Qualitätssicherungsfrage zu geben. Daraus ist das Verfahren "Wege zur Qualität" entstanden, das die Einrichtungen in ihrer Organisationsentwicklung unterstützt und gleichzeitig von den Behörden zur Erfüllung der qualitativen Bedingungen des BSV (Bundesamt für Sozialversicherung) anerkannt wurde. In der Zwischenzeit haben sich international über 250 Einrichtungen mit "Wege zur Qualität" verbunden, wovon sich ca. 70 bereits zertifizieren liessen. Diese Bilanz ist erfreulich und es werden weiterhin neue Anfragen an uns gerichtet, zur Zeit v.a. aus dem Ausland.

### Äusseres und inneres Wachstum

Wenn eine Bewegung sich ausbreitet und grösser wird, stellt sich auch die Frage nach dem inneren Wachstum: Wie substantiell ist die Arbeit? Wird eine stetige Vertiefung geleistet? Welches sind die dafür notwendigen Schritte in der weiteren Entwicklung – einerseits in der Anwendung durch die Einrichtungen selber, andererseits in der Stiftung "Wege zur Qualität"? Diese Fragen sind oft nicht so einfach zu beantworten, weil sie eine genaue Wahrnehmung und Einschätzung der gegenwärtigen Notwendigkeiten und ein vertieftes Verständnis von WzQ bedingen.

### Neue Verträge

Um die Arbeit mit WzQ in den Einrichtungen auf eine neue, verbindliche Grundlage zu stellen, hat die Stiftung einen Zusammenarbeitsvertrag ausgearbeitet, der – nach einer Vernehmlassung durch alle Einrichtungen in der Schweiz – mit den meisten abgeschlossen wurde (sieben Einrichtungen von insgesamt 70 haben den Vertrag nicht mehr erneuert, einige davon aufgrund veränderter finanzieller oder juristischer Situation). Die erneute Willenskundgebung zur weiteren Arbeit mit WzQ hat uns gefreut!

Dies verpflichtet die Stiftung auch, weiterhin den Einrichtungen die Unterstützung zu geben, die sie brauchen. Die Situation in den Einrichtungen hat sich verändert: Grundkenntnis von "Wege zur Qualität" sind vorhanden, es werden Wir-

kungen dieser Arbeit sichtbar. Viele sind bereits zertifiziert und erhalten regelmässig durch das Audit eine Rückmeldung zum Umgang mit "Wege". Auf diesen Erfahrungen kann nun aufgebaut werden.

### "Wege zur Qualität" erfüllt internationale Normen

Auch wenn durch die Arbeit mit "Wege zur Qualität" viele Einrichtungen sich eine verstärkte Aufgabenorientierung erworben haben, die Zusammenarbeit bewusster reflektieren und gestalten können und daher eine Verbesserung der Verhältnisse erreicht haben, können wir uns nicht ausruhen. Von aussen stellen sich an die gesamte Bewegung wieder neue Fragen und Herausforderungen. Im Zusammenhang mit dem Anerkennungsgesuch der Confidentia, auch im Bereich Medizin auditieren und zertifizieren zu können, wurde das Verfahren "Wege zur Qualität" einer sogenannten "Konformitätsprüfung" unterzogen. Das bedeutete, dass aufgrund internationaler (ISO-)Normen Antworten gefunden werden mussten darauf, welche Anforderungen WzQ stellt, wie das Verfahren eingeführt wird, welchen Nutzen es erbringt und wie man diesen messen bzw. erkennen könne. Weil "Wege" kein lineares oder standardisiertes Verfahren ist, sondern offene Prozesse anregt und damit verschiedene Vorgehensweisen, Schwerpunkte und Ziele zulässt, war es keine leichte Aufgabe aufzuzeigen, dass die internationalen Normen erfüllt sind (siehe Kasten Seite 3). Diese "Prüfung" machte einmal mehr deutlich, dass mit naturwissenschaftlichem Denken (und Messen) soziale Prozesse und Gestaltung nur beschränkt erfasst und beschrieben werden können, und dass es darum auch hier ein neues Denken braucht. Diese Schwelle können wir in den Einrichtungen und in uns selber ebenfalls beobachten, und wir müssen üben, sie immer wieder von Neuem zu überschreiten, soll die Arbeit mit "Wege zur Qualität" weitergehen.

### Verstärkte Frage nach der Ergebnisqualität

Mit Qualitätsverfahren werden immer wieder verschiedene Vorstellungen und Erwartungen verbunden, die nur teilweise richtig sind. So ist die Meinung weit verbreitet, dass ein Zertifikat bestätigt, dass auch das Produkt selber gut ist, d.h. dass zum Beispiel eine qualitativ gute Heilpädagogik bzw. Sozialtherapie geleistet wird. Bis jetzt stimmt diese Folgerung jedoch nicht, da ein Qualitätsverfahren nur die Rahmenbedingungen prüft, unter denen qualitativ gute Leistungen erbracht werden (obwohl die soziale Gestaltung selbstverständlich einen

indirekten Einfluss auf die fachliche Arbeit hat). – Auch in der Wirtschaft sagt eine ISO-Zertifizierung zwar etwas über die Professionalisierung der Abläufe aus, jedoch nicht, ob ein Produkt gut ist oder nicht. – Die Forderungen von staatlichen Stellen werden nun immer deutlicher, die sogenannte Ergebnisqualität ebenfalls zu evaluieren. Daraus soll dann abgeleitet werden, welche Therapien und Behandlungen etwas bringen und welche nicht, und was davon in Zukunft bezahlt bzw. zugelassen werden soll. Damit kommen neue Herausforderungen auf uns zu. Es ist notwendig, unsere fachliche Arbeit bewusst zu durchdringen und verständlich erklären zu können, wollen wir weiterhin unsere Arbeit auf den individuellen Menschen ausrichten dürfen. Es ist deshalb nicht nur eine Frage des Freiraumes der einzelnen Einrichtungen, sondern eine weiterreichende Frage, welches Menschenbild sich als "konform" in unserer Gesellschaft durchsetzen wird.

Schweizerische Akkreditierungsstelle (SAS)

29. August 2005

### **Internationale Anerkennung der Confidentialia**

Sehr geehrte Damen und Herren

Die Confidentialia ist eine von der SAS nach der Norm EN 45012 akkreditierte Zertifizierungsstelle. Auf dieser Grundlage sind die von der Confidentialia durchgeführten Audits und Zertifizierungen international als glaubwürdig anerkannt.

Ferner erwartet die SAS als Mitglied des Multilateralen Agreements (MLA) der European co-operation for Accreditation (EA) von allen andern Mitgliedern dieses MLA, dass sie die Anerkennung der Confidentialia in ihrem Land unterstützen.

Die Confidentialia zertifiziert Qualitätsmanagementsysteme nach der Methode "Wege zur Qualität". Diese normativen Grundlagen wurden von der SAS geprüft. Sie sind konform mit den Kriterien, die wir für Managementsysteme anwenden und die durch Branchenorganisationen sowie weitere interessierte Kreise ausgearbeitet worden sind. Die SAS empfiehlt, die Methode "Wege zur Qualität" als Zertifizierungsgrundlage zu anerkennen.

Sollten Sie noch weitere Fragen haben, stehe ich für Auskünfte jederzeit gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen  
Hanspeter Ischi, Leiter SAS

### **Aufgaben des Verfahrenskreises**

Der Verfahrenskreis ist dasjenige Organ der Stiftung, das den Auftrag hat, wach für solche neuen Fragen zu sein und sie soweit zu bearbeiten, wie es die Arbeit mit WzQ beeinflusst. Gleichzeitig muss er die Grundlagen bieten, dass die Vertiefung ins Verfahren möglich ist und somit in der Praxis der Einrichtungen weiterhin lebendig damit gearbeitet werden kann. Diese vielfältigen Fragen und Aufgaben konnten nur teilweise angegangen werden, weil die Kapazitäten zu klein sind für eine fundierte Bearbeitung. So stossen wir immer wieder an Grenzen und sind uns bewusst, dass Menschen ungeduldig darauf warten, bis wir endlich weitere Arbeitshilfsmittel herausgeben. Anstatt eine vollständig überarbeitete Handbuchversion herauszugeben, konzentrieren wir uns daher zur Zeit auf einzelne Arbeitspapiere, die wir allen Einrichtungen zur Verfügung stellen können.

Diese "Hintergrundsarbeit" wird seit Jahren finanziell ermöglicht von den angeschlossenen Einrichtungen. Vielleicht wurde im vorliegenden Bericht etwas deutlicher, für welche allgemeinen Aufgabenstellungen diese u.a. verwendet werden. Obwohl nach wie vor viel Arbeit auch ohne Honorierung geleistet wird, sind wir sehr dankbar für die Mittel die uns zur Verfügung stehen und gehen damit entsprechend sorgfältig und verantwortungsvoll um. So haben wir auch im Jahr 2005 den jährlichen Entwicklungsbeitrag in der Schweiz aufgrund der angespannten Lage in den Einrichtungen reduzieren können (und können diese Reduktion im 2006 beibehalten). Soll die Arbeit von "Wege zur Qualität" weiter gedeihen und damit eine kompetente Arbeit für die betreuten Menschen unterstützen, wird das Miteinander und der Dialog zwischen Stiftung und Einrichtungen und den internationalen Verantwortungsguppen gepflegt und vertieft werden müssen. Wir freuen uns darauf.

### **Internationale Entwicklungen:**

#### **Deutschland**

Im Jahr 2005 gab es in Deutschland 35 auf vertraglicher Basis mit der deutschen Zweigstelle der Stiftung "Wege zur Qualität" arbeitende Institutionen, davon 11 aus der Heilpädagogik und Sozialtherapie und 17 Schulen und Sonderschulen. Weiterhin arbeiten in Deutschland 44 Kindergärten und einige Kliniken mit "Wege zur Qualität". Mit allen Institutionen wurden ebenfalls die Verträge erneuert.

21 der oben erwähnten 35 Einrichtungen befinden sich in unterschiedlich intensiver Begleitung durch Mitarbeiter der Stiftung. Die Begleitungen reichen von einmaligen Einführungsveranstaltungen über z.T. regelmässige interne Schulungen bis hin zu Beratungen spezifischer Fragestellungen. Neben der Vermittlung von handlungsorientiertem Wissen bildet die Impulsierung der Zusammenarbeit durch den spezifisch sozial-spirituellen Charakter von "Wege zur Qualität" einen Schwerpunkt der Begleitungen. Im betrachteten Zeitraum haben sich viele Institutionen dem Gehalt der unteren Felder zugewandt. – Drei Institutionen haben erfolgreich ein Zertifizierungsaudit mit der Confidentia durchgeführt.

### **Österreich**

Der Kreis der angeschlossenen Einrichtungen in Österreich ist noch klein: 5 heilpädagogische und sozialtherapeutische Einrichtungen sowie zwei Waldorfschulen arbeiten verbindlich mit WzQ, zwei davon sind bereits zertifiziert worden. Die Arbeit mit WzQ basiert auch hier auf freiwilliger Basis, was in dem intensiven Engagement erlebbar ist. Die Arbeit wird als sehr fruchtbar erlebt, sowohl in der regelmässig tagenden Fachgruppen wie auch in den Einrichtungen selber.

### **Frankreich**

Auch in Frankreich geht die Arbeit mit WzQ langsam, aber kontinuierlich weiter. Aufgrund von nicht einfachen Rahmenbedingungen (wenig finanzielle Mittel, wenig Menschen, die sich für WzQ einsetzen, enge gesetzliche Vorschriften, weite Reisedistanzen, usw.) ist ein grosser und vielseitiger Einsatz von den Beteiligten erforderlich, was immer wieder zu Grenzsituationen führt. Trotzdem konnte in der regelmässigen Zusammenarbeit mit den knapp 10 Einrichtungen ein solider Boden geschaffen werden, der weiterführt.

### **England und Schottland**

Während im Jahr 2004 zwei vollständige Kurse von je 2 Wochen (total 11 Tage) für das ganze Land durchgeführt wurden, haben im Jahr 2005 drei Camphill-Einrichtungen institutionsinterne Einführungskurse begonnen. Diese Tendenz zieht sich im Jahr 06 weiter, was einerseits ermöglicht, dass mehr Menschen und auch praxisnaher angesprochen werden können, andererseits wächst damit der Reiseaufwand der Stiftungsvertreter aus der Schweiz. So wurden auch bereits einzelne Menschen aus England in die Schulung miteinbezo-

gen, mit der Hoffnung, dass sie mit der Zeit den Bedarf mehrheitlich selber decken können. – Insgesamt beschäftigen sich 36 Einrichtungen mit "Ways to Quality", darunter 24 Camphill-Organisationen. Bisher haben ca. 150 Menschen den Ausbildungskurs mitgemacht.

Im Oktober wurde das erste Audit in England (in der Weleda) erfolgreich durchgeführt und gleichzeitig einige englische AuditorInnen für diese Tätigkeit geschult und eingesetzt.

Romana Tomasi, Geschäftsstelle Wege zur Qualität

## **Neues Arbeitsmaterial**

---

Im Handbuch "Wege zur Qualität" sind die Gesichtspunkte dargestellt aus denen eine aufgabenbezogene Zusammenarbeit gestaltet werden kann. Dabei wird auf Gestaltungskräfte hingewiesen, die in Aufgabengemeinschaften wirksam sind. In Kursen, Seminaren und der Verfahrensschulung wurde bis anhin auch versucht, die Prozesse zu vermitteln, diese Kräfte im Sozialen zur Entfaltung zu bringen und systematisch zu handhaben. Das gibt den Einrichtungen die Möglichkeit, die ihrer Aufgabenstellung und jeweiligen Situation entsprechenden konkreten Formen auszubilden bzw. bestehende Formen immer wieder neu an ihnen auszurichten.

Von vielen Menschen wird es als grosse Hilfe erlebt, dass sich durch "Wege zur Qualität" allgemein gültige Gesetzmässigkeiten erschliessen, aus denen sich soziale Qualität, d.h. gute Zusammenarbeit gestalten lässt. Sie erleben das Freilassende, Offenlassende des Verfahrens als Chance zur eigenverantwortlichen Gestaltung. Gleichzeitig wird die Kluft, die Not empfunden, das Allgemeine ins Konkrete zu führen, bzw. die Kräfte zu gestalteter Wirksamkeit zu bringen. (Was die einen als Mangel des Verfahrens, die anderen mehr als eigenen Mangel erleben). Einerseits sind es die Verwirklichungsprozesse (die sogenannten "Prozessstufen") andererseits methodische Instrumente, die über diese Kluft hinweg helfen. Auf der Suche nach einem solchen methodischen "Griff" ist das "Zusammenarbeitgespräch" entstanden. Im konkreten Üben, Erproben und Hinterfragen dieses methodischen Weges, konnte eine gültige Form gefunden und zur allgemein anwendbaren Arbeitshilfe verdichtet werden. Diese wird zusammen mit dem Arbeitsmaterial zum Rückblick verschickt, das in ähnlicher Weise eine erprobte Konkretisierungshilfe darstellt, keinesfalls jedoch eine Verfahrensvorgabe. Es ist beabsichtigt, in nächster Zeit weitere Arbeitshilfen herausgeben. Nachfolgend wird das "Zusammenarbeitgespräch" in einer Kurzfassung vorgestellt.

## Das Zusammenarbeitsgespräch<sup>1)</sup>

---

### A. Bedeutung der Reflexion

In Berufen, deren zentrale Aufgabenstellung die Förderung und Begleitung von Menschen ist, spielt die Reflexion eine wichtige Rolle. Die Beziehungsdienstleistung verlangt im Kern ein schöpferisches Eingehenkönnen auf die jeweilige Situation und Befindlichkeit der beteiligten Menschen. Deshalb lassen sich die Handlungen und die Wirkungen oft nicht im Voraus definitiv bestimmen. Umso mehr bedingt dies die Bereitschaft und Fähigkeit, im Nachhinein den Entwicklungsverlauf zu reflektieren und daraus die Entwicklungsrichtung (neu) zu bestimmen.

„Wege zur Qualität“ hat Reflexion in verschiedene Formen differenziert, um deren unterschiedlichen Zielsetzungen bzw. der Beurteilung gerecht werden zu können; diese bedingen und ergänzen sich gegenseitig und ergeben erst in der differenzierten Anwendung aller Elemente eine Ganzheit.

Während alle andern Reflexionselemente die fachliche Aufgabe und deren Erfüllung ins Zentrum stellen, steht im Zusammenarbeitsgespräch die Wirkung der Zusammenarbeitsverhältnisse auf die Mitarbeitenden im Zentrum.

### B. Zielsetzung des Zusammenarbeitsgesprächs

Die Unterstützung und Befähigung des Einzelnen in seiner Aufgabenerfüllung ist eine zentrale Aufgabe der Institution.<sup>2)</sup> Deshalb ist es sinnvoll, periodisch in einem Gespräch mit den Mitarbeitenden zu reflektieren, inwieweit er oder sie die Zusammenarbeitsverhältnisse in der Einrichtung auch tatsächlich als hilfreich oder hemmend erlebt (= Zusammenarbeitsgespräch) und welche Veränderungen möglicherweise notwendig oder hilfreich wären. Die Ausgangsfrage lautet daher: „Wie erlebst und beurteilst Du die Wirkung der Zusammenarbeitsverhältnisse und des Umfeldes, welches die Institution bildet, auf Deine Aufgabenerfüllung?“

Durch das dialogisch gestaltete Gespräch soll sichtbar werden, wo Einseitigkeiten der Zusammenarbeitsverhältnisse erschwerend für die Aufgabenerfüllung wirken, oder inwieweit die Mitarbeitende eine allenfalls eingeschränkte Sichtweise gegenüber den institutionellen Verhältnissen korrigieren muss. Durch diese Blickrichtung bildet das Zusammenarbeitsgespräch gleichzeitig ein wichtiges Organisationsentwicklungsinstrument, um die Organisation der Einrichtung dauernd zu prüfen und den realen Verhältnissen anzupassen.

Im Zusammenarbeitsgespräch findet keine Beurteilung der Mitarbeitenden oder deren Arbeitsergebnisse statt.

## C. Methode des Zusammenarbeitsgesprächs

### 1) Inhalt

Die zwölf durch „Wege zur Qualität“ beschriebenen Blickrichtungen auf eine Aufgabengemeinschaft bilden den inhaltlichen Hintergrund für die verschiedenen Fragestellungen. Dadurch wird gewährleistet, dass ein umfassendes Bild der Zusammenarbeit entsteht und nicht ein einzelner Aspekt zu einer einseitigen Schlussfolgerung führt. Durch das Gespräch liegt ein ganzheitliches Bild von dem vor, was der oder die einzelne Mitarbeitende an der Einrichtung und durch sie erlebt („... wenn im Spiegel der Menschenseele sich bildet die ganze Gemeinschaft...“<sup>3)</sup>).

### 2) Vorbereitung

Zur Orientierung in der Gesprächsführung und als Hilfe zur Vorbereitung wird ein Frageleitfaden durch die 12 Felder erarbeitet. Es ist wesentlich, dass ein offenes und öffnendes Gespräch entstehen kann und der Frageleitfaden nicht zu einer abzuhakenden Checkliste wird.

Es empfiehlt sich, alle 12 Felder zu berücksichtigen, weil damit ein ganzheitlicher Blick auf die Einrichtung möglich wird. Ob jedoch die Einrichtung beispielsweise erst über mehrere Jahre alle Felder bearbeiten will und sich daher pro Zusammenarbeitsgespräch nur auf einen Teil der Felder konzentriert, ist individuell und je nach Situation zu entscheiden.

Die Vorbereitungsfragen für das Zusammenarbeitsgespräch können folgende Fragerichtung haben:

#### **Erlebte Wirkungen in der Vergangenheit:**

Welche Aspekte der Zusammenarbeit werden als unterstützend, welche als hemmend erlebt?

#### **Gegenwärtiger Bezug:**

In welchem Bezug steht der Mitarbeitende heute zu den verschiedenen Aspekten und Einflussgrößen?

#### **Veränderungen:**

Wo ergeben sich für die Zukunft innerhalb der Einrichtung oder für den Mitarbeitenden Veränderungsnotwendigkeiten?

### 3) Durchführung des Gesprächs

Es ist es sinnvoll, wenn die Gespräche von einem Verantwortungsträger oder -kreis geführt werden, welche auch die Möglichkeit haben, das in Bezug auf die Organisationsveränderung Erkannte umzusetzen oder zumindest die Umsetzung anzuregen. Es ist auch zu beachten, dass nebst verschiedenen menschlichen Qualitäten auch fachliche Fähigkeiten (Ge-

sprächskompetenz, Kenntnis der Gestaltungsaspekte von "Wege zur Qualität", erweitertes Verantwortungsverständnis und Kenntnisse der eigenen Organisation) notwendig sind, um ein wirkungsvolles Zusammenarbeitsgespräch führen zu können.

Die Gespräche finden nach Möglichkeit jährlich, mindestens aber alle zwei Jahre statt, um dadurch die Kontinuität zu gewährleisten und institutionellen Veränderungsbedarf frühzeitig zu erkennen.

#### **4) Auswertung**

Diejenigen Punkte, die eine konkrete Umsetzung oder Veränderung erfordern, werden schriftlich festgehalten. Gleichzeitig wird vereinbart, bis wann die Umsetzung erfolgt, zu welchem Zeitpunkt darauf zurückgeschaut werden soll (Rückblick) und auch die Verantwortlichkeit benannt. Die Gesprächsauswertung wird von den Gesprächspartnern unterschrieben (als Ausdruck der Selbstverpflichtung).

#### **Anhang:**

##### ***Abgrenzung gegenüber dem klassischen Qualifikations- oder Mitarbeitergespräch – Erweitertes Beurteilungswesen***

Um die Unterscheidung des Zusammenarbeitsgesprächs zu den vielfältigen Formen der Mitarbeiterbeurteilung deutlich zu machen, wird in diesem Anhang kurz auf die wesentlichen Unterschiede eingegangen. Im ausführlichen Arbeitspapier zum Zusammenarbeitsgespräch (das allen angeschlossenen Einrichtungen verteilt wurde) werden die unterschiedlichen Reflexionsformen beschrieben, welche im Sinne des "sozialen Dreischritts" durch "Wege zur Qualität" entwickelt wurden. Erst durch das Zusammenwirken dieser verschiedenen Formen wird eine aufgabenbezogene, zukunftsgerichtete Beurteilung der Arbeit gewährleistet.

Das herkömmliche Qualifikations- oder Mitarbeitergespräch hat vor allem eine mehr oder weniger umfassende Beurteilung des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin zum Ziel. Es leitet daraus Zielsetzungen für eine weitere Arbeitsperiode ab und versteht sich auch als Entwicklungsgespräch. Dabei bezieht sich die Entwicklung vor allem auf die Befähigung zur kompetenten Aufgabenerfüllung.

Das von "Wege zur Qualität" entwickelte Zusammenarbeitsgespräch hat gemäss den oben dargestellten Ausführungen eine andere Zielsetzung und entspricht in keiner Weise einem

Mitarbeitergespräch, welches eine Bewertung der Mitarbeitenden bzw. ihrer Aufgabenerfüllung beabsichtigt. Die Reflexion der Arbeitsleistung oder des Arbeitsergebnisses gehört unter den Gesichtspunkten von "Wege zur Qualität" in eine durch die Einrichtung selber vorgegebene Form des Fachrückblicks.

Jährlich einmal durchgeführte Mitarbeitergespräche, die eine Beurteilung der Mitarbeitenden bzw. ihrer Leistungen zum Inhalt haben, tendieren insbesondere in Bezug auf aktuelle Fragen zu einer Realitätsfremdheit, da die Gespräche zeitlich, und oft auch durch die für die Gespräche verantwortlichen Personen, stark aus dem Handlungsgeschehen herausgelöst sind.

Durch das Zusammenarbeitsgespräch nach "Wege zur Qualität" wird keine alles umfassende Arbeitsreflexion vorgenommen. Deshalb muss es ergänzt werden durch weitere Reflexions- und Beurteilungsformen. Es müssen insbesondere drei Fragestellungen vorgängig geklärt werden:

**a) Art der Reflexion oder Beurteilung (Form und Inhalt)** dabei ist die Zielsetzung entscheidend, welche der jeweiligen Fragestellung zu Grunde liegt

**b) gegenüber wem erfolgt die Beurteilung (Adressat)?**

**c) Zeitpunkt der Reflexion oder Beurteilung (Befristung des Prozesses)**

---

1) Dieser Text ist eine Kurzfassung des unter gleichem Titel erschienen Arbeitsmaterials zum Verfahren "Wege zur Qualität" (gültig für alle Versionen des Handbuches)

2) "Wie muss eine Aufgabengemeinschaft zusammenarbeiten, damit sich in ihr die schöpferischen Kräfte der Mitwirkenden zugunsten der Betreuten möglichst frei entfalten können?" (Arbeitshandbuch "Wege zur Qualität")

3) Motto der Sozialethik "Heilsam ist nur, wenn / Im Spiegel der Menschenseele / Sich bildet die Gemeinschaft; und in der Gemeinschaft / Lebet der Einzelseele Kraft", R. Steiner

## Umfrage zur Wirksamkeit von "Wege zur Qualität" und der Audits

---

*Eine systematische Umfrage ergab, dass Einrichtungen über einen längeren Zeitraum eine wahrnehmbare Wirksamkeit von "Wege zur Qualität" und der Auditierung feststellen konnten. Dies vor allem in den Bereichen der Organisation, dem sozialen Klima und der Fachlichkeit.*

Im vergangenen Jahr wurden viele Einrichtungen der "ersten Stunde" durch die Confidentia rezertifiziert. Damit konnten sie auf mindestens drei Jahre Erfahrung mit der Auditierung (4 Audits) und eine noch längere Erfahrung im Umgang mit "Wege zur Qualität" zurück blicken. Dies wurde zum Anlass, in etwas systematischerer Form als bis anhin geschehen, von diesen Einrichtungen Rückmeldungen zur Wirksamkeit der Audits und des Verfahrens einzuholen. So entschlossen sich die Stiftung "Wege zur Qualität" und die Confidentia, zusammen mit dem Verband anthroposophischer Heilpädagogik und Sozialtherapie (VaHS) eine schriftliche Umfrage bei Wohnheimen, Werkstätten und Sonderschulen durchzuführen.

Die Fragebogen wurden letzten Herbst verschickt und Ende November lagen die Ergebnisse vor. Sie sollen hier in aller Kürze dargestellt und in erster Linie für die Bereiche der Stiftung und der Confidentia erörtert werden. Zunächst möchten jedoch die Verantwortlichen der drei Institutionen den Einrichtungen, welche sich an der Umfrage beteiligt haben, für ihre Mitarbeit danken. Insbesondere für die teilweise ausführliche Vernehmlassung der Fragen in der Mitarbeiterschaft sowie die vielfältigen frei formulierten Antworten und Rückmeldungen. Von etwas über 60 angeschriebenen Einrichtungen haben knapp zwei Drittel geantwortet, was bei solchen Umfragen als sehr guter Rücklauf gilt.

### Aufbau der Umfrage

Die Umfrage enthielt sowohl offene als auch geschlossene bzw. über eine Werteskala zu beantwortende Fragen. Die Antworten dieses Teils liefern einheitliche und damit vergleichbare Ergebnisse, die sich relativ leicht darstellen und zusammenfassen lassen. Dafür müssen allerdings für eine Darstellung in dieser Kürze einige Vereinfachungen gemacht und

einzelne Details weggelassen werden. Auf das Bild, das sich aus den Antworten auf die offenen Fragen ergibt, wird später eingegangen.

Der Fokus der Umfrage richtete sich auf die in den Einrichtungen feststellbare Wirksamkeit

1. der von der Confidentia durchgeführten Audits
2. der Arbeit mit dem Verfahren "Wege zur Qualität"
3. der überinstitutionellen Zusammenarbeit im Kuratorium<sup>\*)</sup> des VaHS.

<sup>\*)</sup> gemeinsames Organ der angeschlossenen Einrichtungen

Dabei wurde nach der Wirksamkeit in drei Bereichen gefragt:

- a) die Wirksamkeit auf die Organisation und das Führungsverständnis
- b) die Wirksamkeit auf das soziale Klima bzw. die interne Zusammenarbeit
- c) die Wirksamkeit auf die Fachlichkeit

Die Einrichtungen konnten dazu angeben, wie sie die Wirksamkeit erfahren haben bzw. angeben, welche Wirksamkeit sich durch ihre Beobachtungen feststellen lassen:

- 1 - eine ausgeprägte Wirksamkeit
- 2 - eine wahrnehmbare Wirksamkeit
- 3 - keine Wirksamkeit

### Wahrnehmbare Wirksamkeiten

Insgesamt lässt sich aus den Antworten ablesen, dass ein weit aus überwiegender Teil der befragten Einrichtungen auf allen drei Gebieten (a - c) eine wahrnehmbare oder gar ausgeprägte Wirksamkeit der drei Institutionen (Confidentia, WzQ, VaHS) festgestellt haben. Dass dem Kuratorium auf dem Gebiet der institutionsinternen Zusammenarbeit - als einziger Ausnahme - von einer Mehrheit keine Wirksamkeit zugesprochen wurde, liegt an seiner primär anders ausgerichteten Aufgabenstellung. Bevor wir jedoch auf Einzelheiten eingehen, soll zunächst eine Übersicht über die Ergebnisse gegeben werden.

### Übersicht über die Ergebnisse

Aus Gründen der Darstellbarkeit und Vergleichbarkeit werden hier diejenigen Einrichtungen weggelassen, die sich (noch) nicht auditieren ließen und solche, die nicht Mitglied im VaHS sind. Die Zahlen beziehen sich auf die Anzahl Einrichtungen, welche den jeweiligen Grad der Wirksamkeit bei sich festgestellt haben.



### Wirksamkeit auf die Organisation und das Führungsverständnis:

	ausgeprägte Wirksamkeit	wahrnehmbare Wirksamkeit	keine Wirksamkeit
Audits der Confidentia	6	23	3
Verfahren WzQ	15	15	2
Kuratorium des VaHS	2	17	13

### Wirksamkeit auf das soziale Klima bzw. die interne Zusammenarbeit:

	ausgeprägte Wirksamkeit	wahrnehmbare Wirksamkeit	keine Wirksamkeit
Audits der Confidentia	8	23	1
Verfahren WzQ	11	20	1
Kuratorium des VaHS	2	11	19

### Wirksamkeit auf die Fachlichkeit:

	ausgeprägte Wirksamkeit	wahrnehmbare Wirksamkeit	keine Wirksamkeit
Audits der Confidentia	4	22	6
Verfahren WzQ	1	25	6
Kuratorium des VaHS	5	19	8

#### Angestrebter "Nutzen" erreicht

Zunächst fällt der hohe Anteil derjenigen Einrichtungen auf, die "Wege zur Qualität" eine ausgeprägte (15) oder zumindest wahrnehmbare Wirksamkeit (weitere 15) auf die Organisation und das Führungsverständnis zugesprochen haben. Etwas weniger ausgeprägt doch insgesamt im gleichen Mass wird die Wirksamkeit des Verfahrens auf das soziale Klima und die interne Zusammenarbeit erlebt. Daraus kann entnommen werden, dass das Kernanliegen von "Wege zur Qualität" – nämlich Gesichtspunkte für die sozialen und organisatorischen Bedingungen qualitativer Arbeit aufzuzeigen – bei den Anwendern "angekommen" ist. In der Sprache der Fachleute für Qualitätsmanagementsysteme würde man sagen, dass das Verfahren Wege zur Qualität den angestrebten Nutzen bei seinen Anwendern auch wirklich erreicht hat.

Dieses Ergebnis darf sicher von allen Beteiligten – sowohl den Mitarbeitenden der Stiftung "Wege zur Qualität" als auch den Einrichtungen – **als eine schöne Bestätigung des Erfolgs ihres gemeinsamen "Unternehmens" angesehen werden.** Es er kann sich sehen lassen! – Neben allen (auch berechtigten) intern und öffentlich vorgebrachten kritischen Tönen, die es immer wieder gab, die auch in den offen formulierten Rückmeldungen teilweise zum Tragen kommen und von den Verantwortlichen durchaus ernst genommen werden.

#### Wirksamkeit der Audits in relevanten Bereichen

Als weiteres positives Ergebnis ist die Wirksamkeit der Audits auf den beiden Gebieten der Organisation und des sozialen Klimas zu würdigen. Es ist wohl kein Zufall, dass hier die Wirksamkeiten des Verfahrens und der Audits einen ähnlich hohen Grad aufweisen. Aus den frei formulierten Rückmeldungen im zweiten Teil der Umfrage wird deutlich, dass es oft gar nicht möglich ist, die beiden Impulse von ihrer Wirksamkeit her voneinander zu trennen. Für die Confidentia sind die Ergebnisse von grosser Bedeutung, denn sie bestätigen, dass sie mit ihrer Form der Auditierung die Einrichtungen in relevanten Belangen erreichen und fördern kann.

#### Fachlichkeit als gemeinsame Herausforderung

Auf dem Gebiet der Fachlichkeit wird die Wirksamkeit der drei Institutionen widersprüchlicher erlebt. Der größere Teil stellt eine wahrnehmbare Wirkung fest und zwar ohne allzu große Unterschiede durch alle drei impulsierenden Institutionen (Confidentia, WzQ, VaHS). Wobei erstaunlich ist, dass "Wege zur Qualität" hier "mithalten" kann, da das Verfahren nur indirekt über die Förderung der sozialen und organisatorischen Qualitäten auf die Fachlichkeit wirkt. Widersprüchlich wird es, wenn man auf Rest der Äußerungen schaut, d.h. den Anteil derer, die keine und derer, die eine ausgeprägte Wirksamkeit feststellen. Hier gehen die

Einschätzungen diametral auseinander. Wobei hinzu kommt, dass dies beim Kuratorium am stärksten ist, was den Eindruck der Widersprüchlichkeit steigern mag, handelt es sich doch bei der Fachlichkeit um eine für den Verband zunehmend relevantere Frage. Was die Gründe für die Unterschiede in der Einschätzung dieser Frage sind, lässt sich alleine aus der Umfrage heraus nicht beantworten, es müsste im Einzelnen genauer untersucht werden.

Insgesamt kann aber aus dem Ergebnis geschlossen werden, dass in diesem Bereich für die Zukunft noch einiges Entwicklungspotenzial liegt. Dies deckt sich auch mit den Beobachtungen und Einschätzungen der Verantwortlichen der drei Institutionen. So wurde bereits in der außerordentlichen Sitzung des Kuratoriums vom November der gemeinsame Entschluss gefasst, den fachlichen Impuls der anthroposophischen Heilpädagogik und Sozialtherapie konkreter zu fassen, zu impulsieren und reflektieren.

### **Bestätigung auch für den Verband VaHS**

Was noch nicht berücksichtigt wurde, ist die für den VaHS spezifische Frage nach der Wirksamkeit der Mitarbeit im Kuratorium in Bezug auf den Umgang mit politischen Herausforderungen. Hier sind die Ergebnisse eindeutiger und dürfen als Bestätigung der vielfältigen Bemühungen um die Kernaufgaben des Verbandes angesehen werden:

### **Wirksamkeit der Mitarbeit im Kuratorium bezüglich des Umgangs mit politischen Herausforderungen:**

ausgeprägte	wahrnehmbare	keine Wirksamkeit
9	16	7

### **Audits fördern lebendigen Umgang mit WzQ**

Werfen wir noch einen Blick auf die Ergebnisse der Frage, welche sich lediglich für die Confidentia stellte. Nämlich die, nach der Wirksamkeit der Audits im Hinblick auf einen lebendigen Umgang mit "Wege zur Qualität". Es zeigt sich ein ähnliches Bild, wie auf den anderen Gebieten:

### **Wirksamkeit der Audits bezüglich des lebendigen Umgangs mit "Wege zur Qualität":**

ausgeprägte	wahrnehmbare	keine Wirksamkeit
7	21	4

### **Schlussfolgerungen**

Trotz der relativ kleinen Datenbasis der hier dargestellten Umfrageergebnisse ist wohl nicht vermessen, aus ihnen den Schluss zu ziehen, dass die drei Institutionen wirksame Impulse bei den Einrichtungen setzen konnten und sich im Allgemeinen auf den von ihnen eingeschlagenen Wegen bestätigt sehen dürfen.

### **Zu den weiteren Ergebnissen der Umfrage**

Nun soll noch auf die offenen Fragestellungen eingegangen werden. Da hier nur frei formulierte Rückmeldungen möglich waren, lässt sich dieser Teil der Umfrage nicht quantifizieren. Dafür sind die Antworten weniger pauschal sondern konkret und dadurch für die Verantwortlichen der drei Institutionen ebenso wertvoll. Hier werden auch Gefahren und Korrekturbedarf deutlich.

### **Korrekturbedarf**

So wird in einigen Äusserungen kritisch auf den administrativen Aufwand und die Produktion von Papieren ("Papierflut") hingewiesen. Andererseits wird an "Wege zur Qualität" mehrfach der Wunsch nach weiterem Arbeitsmaterial, vor allem nach der schriftlichen Veröffentlichung der Prozessstufen herangetragen. Die Antworten auf die Frage, wie die Audits künftig noch fruchtbarer werden könnten, sind sehr vielfältig. Sie reichen von "vielleicht etwas provozierender auftreten" und der Bitte um kritischere, kürzere und klarere Auditberichte bis hin zur Äusserung "wir sind sehr zufrieden". Neben solchen konstruktiv kritischen Tönen, die sicher zum Teil geprägt sind vom Erleben eines bestimmten Auditteams, wird einige Male auch die berechtigte Bitte geäußert, dass die Schwerpunktthemen und Informationen zu den nächsten Audits frühzeitiger bekannt gegeben werden mögen.

### **Weitere Rückmeldungen zur Wirksamkeit**

Zum Schluss sei noch anhand einiger Beispiele auf die Rückmeldungen zu den Fragen eingegangen, welche die sehr allgemeinen Einschätzungen der Wirksamkeit im ersten, quantifizierenden Teil konkretisieren.

### **Genannte Indikatoren zur Wirksamkeit der Audits**

Die allgemeinen Aussagen zur Wirksamkeit wurde durch eine Frage nach Indikatoren vertieft: "Woran beobachten Sie die Wirksamkeit der Audits?" Hier einige Äusserungen dazu:

- An der Stärkung der bereichs- und gruppenübergreifenden Wahrnehmung
- An den Folgegesprächen und von ihnen ausgelösten Handlungen
- Korrekturen werden nach WzQ durchgeführt
- Dinge auf den Punkt bringen
- An der Förderung der Eigenverantwortung bei den Mitarbeitenden
- Der Standort wird deutlicher wahrnehmbar
- "vernetztere" Zusammenarbeit
- Äusserungen die öfter so oder ähnlich auftauchen:
  - Erhöhtes, gesteigertes Bewusstsein
  - Reflexionskultur, Reflexionsbereitschaft ist gewachsen
  - Fragen werden ausgelöst und weiter bewegt

### **Durch Audits angeregte Innovationen**

Die Einrichtungen wurden außerdem gebeten, einige Innovationen zu nennen, die durch Audits angeregt wurden. Hier einige Beispiele:

- Rückblicks- und Rechenschaftskultur (oft genannt)
- Jährliche Klausur zur Rechenschaft, Einführung von Rückblicken über das Jahr verteilt
- Neuausrichtung/Verbesserung der Förderplanung (mehrmals)
- Bewußtere Gestaltung der Elternarbeit
- Einrichtung einer Vertrauensstelle
- Nachbefragung von Klienten
- fundierte Zusammenarbeit von Werk- und Wohnbereich
- Prozess der dynamischen Delegation (oft genannt)
- Intensivere Arbeit mit dem Leitbild/Revision des Leitbilds
- Konzepte werden bedürfnisorientiert aktualisiert
- Periodische Überprüfung der Ziele
- Umstrukturierung des Betriebshandbuches nach WzQ

### **Durch "Wege zur Qualität" angeregte Innovationen**

Schauen wir auf die Innovationen, die dem Verfahren ("Wege zur Qualität") zugeschrieben werden, finden teilweise dieselben Dinge, aber auch anderes:

- Leitbildarbeit
- Einführung der dynamischen Delegation (oft genannt)
- Dreischritt
- Problembearbeitung mit den entsprechenden Prozessstufen
- Reflexionswesen, Rückblick und Rechenschaft (oft genannt)

- Zusammenarbeitsgespräche, Mitarbeitergespräche
- Aufgabenbeschreibungen
- Regelung von Fort-, Weiter- und Ausbildung
- Bewusstere Sitzungsstrukturen
- Vermehrte Zusammenarbeit Mitarbeitende, BewohnerInnen, Angehörige und Behörden
- Konzeptarbeit, Grundlagenarbeit
- Mentorenarbeit

### **Indikatoren zur Wirksamkeit von WzQ**

Als typische Wirksamkeiten von "Wege zur Qualität" werden unter anderem genannt:

- Mehr Transparenz in der Organisation
- Leitbildverständnis und -verbindlichkeit
- Prozessbewusstsein Verobjektivierung, Sicherheit, Klärung und Professionalisierung der anthroposophischen pädagogischen Arbeit
- Besseres Verständnis von Führung in der Selbstverwaltung
- Qualität der sozialen Prozesse
- Gesprächskultur hat sich verbessert, kürzere Konferenzen

Die Verantwortlichen der drei Organisationen sind der Auffassung, dass sich die Umfrage gelohnt hat. Sie möchten diese in sinnvollen Abständen und in jeweils angepasster Form wiederholen und hoffen, dass sich die Einrichtungen auch dann ebenso engagiert beteiligen.

Johannes Sieweke

## Verbindlichkeit und Unverbindlichkeit auf dem Hintergrund des Vertragsrechts

---

In Seminaren und bei Beratungen begegnen mir immer wieder Menschen, die sich bitter über das Phänomen der Unverbindlichkeit in ihren Einrichtungen beklagen. Die Erfahrung gibt ihnen Recht: Unverbindlichkeit ist tatsächlich einer der Hauptfaktoren von vielen Problemzusammenhängen. Nun ist es im Sozialen immer unfruchtbar, ein Problem zu beklagen. Weiter bringt einem nur die Frage: Was habe ich damit zu tun? Wie kann ich dazu beitragen, dass es sich wendet? Darum begann ich darüber nachzusinnen, welche Bedeutung, welche Kraft der Verbindlichkeit zukommt und weshalb wir (heute?) so leicht in die Unverbindlichkeit geraten.

Zunächst konnte ich feststellen, dass Verbindlichkeit dort entsteht, wo ich vor einer Aufgabe stehe, ganz egal, ob sie von außen auf mich zukommt oder ob ich sie mir selber stelle. Ich kann ihr ausweichen oder kann mich ihr stellen und sie annehmen. Damit verbinde ich mich mit ihr und trete in eine Verantwortung ihr gegenüber ein. Im Kleinen fragen wir manchmal bei einer Verabredung, einer Terminvereinbarung: „Ist das jetzt verbindlich?“ Ein „Ja“ bedeutet nichts anderes, als dass ich es mir zur Aufgabe mache, die Verabredung zu erfüllen. Wer Verabredungen nicht einhält oder Aufgaben nicht ergreift, den erleben wir als unverbindlich oder gar unverantwortlich.

Schauen wir genauer hin: Verbindlichkeit hat eine Entstehungsgeste und eine Erfüllungsgeste. Ohne die anfänglich selbst hergestellte Verbindung zur Sache, welche die Verbindlichkeit erst begründet, würden wir nicht von Verbindlichkeit sondern von einem Auftrag oder einer Pflicht sprechen. Auch eine spontane, impulsive Handlung würden wir nicht mit Verbindlichkeit in Zusammenhang bringen. Doch genau so wie es keine Verbindlichkeit gibt ohne ein Subjekt, das sich verbindet, ohne mich, der „Ja“ sagt, genauso wenig gibt es Verbindlichkeit ohne Erfüllung in der Sache. Sonst sprechen wir eben nur von einem Vorsatz, einem Versprechen.

Nun verstehen wir vielleicht auch die Unverbindlichkeit besser. Wir begegnen ihr zunächst immer von „hinten“ her, denn wir stoßen am Unerfüllten an. Wir sehen nur die mangelnde Erfüllung. Das macht es uns so schwer, damit umzugehen. Fragen wir aber nach dem anderen „Ende“, nach der Entstehung, wird zwar auch ein Mangel deutlich, doch wir bekommen ein völlig anderes Verhältnis zu ihm. Wir können zumin-

dest versuchen zu denken: Jeder Unverbindlichkeit muss entweder eine verlorene oder eine nie zu Stande gekommenen Verbindung zu Grunde liegen. Wir lernen zu fragen: Wo ging die Verbindung verloren? Durch Vergessen oder Überlastung, durch Entfernung und Entfremdung oder durch Achtungslosigkeit? Wo kam die Verbindung nie zu Stande? Wegen mangelnder Einsicht oder fehlender Grundlagen, wegen Ungültigkeit und Interessenlosigkeit oder innerer Schlamperei? Wir verstehen vielleicht jetzt auch besser, warum es uns modernen Menschen so schwer fällt, verbindlich zu sein. Als Individualitäten haben wir uns ganz auf uns selbst gestellt und haben dabei die Verbindung zur Welt, zur Familie zur Gruppe verloren. Wollen wir die Unverbindlichkeit in uns heilen, müssen wir lernen, uns zu verstehen. Heute muss jeder selbst entscheiden, womit er sich verbinden will. Das beinhaltet dann immer wieder auch die Entscheidung, ob ich verbunden bleiben will mit dem wozu ich mich einmal entschieden habe – was auch eine Entscheidung zur Verbundenheit mit sich selbst sein kann.

Wir lernen die Kraft der Verbindlichkeit noch besser verstehen, wenn wir sie in ihrer Steigerung, im Vertrag anschauen. Im Handbuch „Wege zur Qualität“ ist in Kapitel 6 – „Schutz“ dargestellt, wie der Vertrag durch das Übereinstimmen des Willens zweier Menschen (oder Parteien) zustande kommt, ein vereinbartes Ziel (Zweck des Vertrages) zu erfüllen. Der Vertrag gilt als geschlossen, wenn beide Seiten geäußert haben, dass sie sich mit ihm verbinden wollen. Das Vertragsrecht spricht hier auch vom Abschluss der gegenseitigen Verbindlichkeiten. Der Vertrag macht es deutlich: Verbindlichkeit beginnt mit einer Selbstverpflichtung.

Und noch etwas wird deutlich: Das Recht lässt uns völlig frei in Verbindlichkeiten einzutreten, d.h. ich kann mich mit jedem vertraglich verbinden solange wir anderen dadurch keinen Schaden zufügen (Es gibt lediglich bei einzelnen Vertragsgegenständen einige wenige formale Bestimmungen, z.B. das Erfordernis der Schriftlichkeit). Ist der Vertrag jedoch geschlossen, ist das Recht unerbittlich: Es verlangt seine Erfüllung. Man sagt, mit Eintritt in die Verbindlichkeit wird der Vertrag rechtskräftig, d.h. seine Erfüllung wird durch das Recht geschützt. So findet man im schweizer Obligationenrecht eine große Zahl einklagbarer Rechte bei Nichterfüllung der Verbindlichkeiten. Ein Blick auf andere politische Verhältnisse macht deutlich: wo solche Rechtssicherheit fehlt, lahmt das kulturelle und wirtschaftliche Leben.

Auf diesem Hintergrund verstehen wir die Bedeutung der Verbindlichkeit erst in ihrer vollen Tragweite. Wir erkennen, dass jede Aufgabengemeinschaft auch eine Vertragsgemeinschaft ist, denn sie entsteht durch die Verbindung welche ihre Mitglieder mit der Aufgabe eingehen. Sie erfüllt sich in der konkreten Zusammenarbeit, die wiederum durch viele Verbindlichkeiten erst fruchtbar wird. Zusammenarbeit bedeutet: Wir müssen uns laufend absprechen, Vereinbarungen treffen, Regeln schaffen, um den Aufgaben des Alltags gerecht zu werden. Wo immer wir solche Verbindlichkeiten nicht erfüllen entsteht eine Lücke. Durch Unverbindlichkeit verlieren zunächst wir selber etwas. Wir verlieren ein Stück Verbindung zur Welt und zu uns selbst. Gleichzeitig verliert auch die Gemeinschaft. Selbst wenn im einzelnen Fall äusserlich vielleicht (noch) gar nichts passiert ist, gar nichts schief läuft, die Gemeinschaft wird geschwächt. Und wenn es häufiger geschieht, stellt sich unweigerlich ein Klima ein, in dem Absprachen und Vereinbarungen nichts mehr gelten, Regeln nicht mehr ernst genommen werden. Eine Abwärtsspirale setzt ein, in der einander immer weniger vertraut wird. Als Reaktion darauf möchte man sich mit allen Mitteln absichern. An die Stelle des Vertrauens in das gegebene Wort, tritt die Forderung nach Kontrolle und Absicherung durch immer engere Regelungen und Sanktionsmechanismen.

Deshalb sollte jede Zusammenarbeitsgemeinschaft in „guten Zeiten“ sich darum bemühen, das wertvolle „Kapital“ gegenseitiger Vereinbarungen zu schützen. Das beginnt damit, dass sie sich klar macht, welche Folgen es hat, wenn bei Unverbindlichkeiten, Nichterfüllung von Vereinbarungen und Regelverstößen wegegschaut, geschwiegen und verdrängt wird. Schnell kann es soweit kommen, dass keiner dem anderen mehr etwas zu sagen wagt, ganz nach dem Motto „ich schweige, wenn auch Du schweigst“. In einem zweiten Schritt, kann sich jede Gemeinschaft vornehmen ihre Vereinbarungsfähigkeit zu schützen, indem man sich darin übt, jeden Mangel an Verbindlichkeit mit möglichst grosser Sachlichkeit anzusprechen. Dabei geht es nicht um ein Herumnörgeln am anderen, nicht um Rechthaberei, sondern darum, etwas zum Ausdruck zu bringen, das man sich innerlich im Zwiegespräch etwa so zurecht legen könnte: „Mir ist die Zusammenarbeit mit Dir so wichtig, dass ich sie nicht missen möchte, darum möchte ich mich auf sie verlassen können – jetzt und auch in Zukunft – darum frage ich Dich: Warum hast Du nicht ...? Oder, darum bitte ich Dich...“ Im Grunde sind wir verpflichtet

zu einem solchen aktiven Erinnern an Vereinbarungen, Anmahnen oder auch Einfordern von Regelungen und Verträgen, wenn wir das Vertrauensklima unter uns schützen wollen.

Im Folgenden sollen die Schritte aufgezeigt werden, die in Situationen von mangelnder Verbindlichkeit bis hin zur Verletzung von Verträgen gegangen werden können. Wenn innerhalb einer Zusammenarbeitsgemeinschaft solche „Spielregeln“ – die nichts anderes als Vertragsrecht sind – von allen anerkannt sind, wird es auch leichter sein, im Alltag mit Versäumnissen, Unverbindlichkeiten und Konflikten umzugehen.

### **1. Erinnerung / Vergewisserung**

Ein erster Schritt, der schon früh erfolgen kann, ist die Erinnerung. Man sucht eine Gelegenheit bei der man freundlich auf den Mangel hinweist: „Hast Du vergessen...?“ oder „Bitte denk dran, dass...“ Möglich ist auch, dass ein Missverständnis vorliegt. Eine Kommunikationspanne etc. Also auch die klärende Vergewisserung ist hier am Platz. „Gell, Du hast doch übernommen, Dich um XY zu kümmern?“ „Haben wir nicht...?“ Hier geht es nur um eine ganz normale gegenseitige Hilfestellung im Alltag.

### **2. In Verzug setzen**

Reagiert der/die VertragspartnerIn bzw. VereinbarungspartnerIn nach der Erinnerung oder Klärung nicht, so muss der Mangel deutlich angesprochen, „angemahnt“ werden. Man führt dem anderen sachlich vor Augen, dass er seine Selbstverpflichtung nicht erfüllt und damit in Verzug ist. Dabei achte man darauf, sich nicht moralisierend auf die Pflicht, sondern sachlich auf die eingegangene Verbindlichkeit, die übernommene Aufgabe bzw. den Aufgabenanteil zu beziehen.

Es sollte unter Umständen auch nach den Gründen gefragt werden, woraus sich eine Entlastung ergeben kann. So lässt sich – immer noch in vereinbarenden Weise – besprechen, bis zu welchem Termin oder unter welchen neuen Voraussetzungen der/die PartnerIn sich in der Lage sieht, die Sache zu erfüllen. Die sachlichen Konsequenzen müssen auf dieser Stufe deutlich sichtbar und besprechbar werden.

### **3. Nachbesserung fordern**

Nachbesserung fordert man dann, wenn bereits ein echter Mangel entstanden ist oder unmittelbar droht. Es geht um die Feststellung, dass etwas nicht geleistet wurde und deshalb noch geleistet, verbessert oder korrigiert werden muss. Das kann auch beinhalten, dass bereits ein Schaden festgestellt werden muss.

Es muss deutlich werden, was man vom Vertragspartner fordert und dass man ihm eine (letzte) Möglichkeit einräumt, seine Selbstverpflichtung zu erfüllen. Dabei ist es nun angemessen, eine Frist anzusetzen. Sind schriftliche Verträge betroffen, muss dies schriftlich, unter genauer Angabe des Geforderten, der Frist und der Konsequenzen geschehen.

Jetzt müssen auch die persönlichen Konsequenzen bzw. Sanktionen (Entzug des Vertrauens, des Mandats, Rücktritt von Vertrag) aufgezeigt werden. Man spricht hier auch von der „Abmahnung“.

#### **4. Rücktritt**

Verstreicht die Frist ergebnislos, müssen die Konsequenzen gezogen werden. Man tritt von der Vereinbarung/dem Vertrag zurück (Mandatsentzug, Kündigung etc).

#### **5. Schadenersatz**

Bei Verträgen ist mit dem Rücktritt auch anzuschauen, welcher Schaden entstanden ist und ob man ihn vom Verursacher einfordern will.

Auf diesen und die weiteren Schritte wird oft verzichtet, nicht selten auch, weil man sich des eigenen Anteils am Schaden (z.B. durch zu spätes Erkennen) bewusst ist. Im Bereich der Beziehungsdienstleistung kommt meist noch dazu, dass sich die entstandenen Schäden ohnehin nicht äusserlich begleichen lassen. Dennoch sollen die rechtlich möglichen Schritte noch aufgeführt werden:

#### **6. Vergleich**

In einem Vergleich können die erhobenen Schadensforderungen besprochen und deren Erfüllung vereinbart werden.

#### **7. Klage vor Gericht**

Kommt es zu keiner Einigung über die Schadensforderungen oder wird der Rücktritt vom Vertrag nicht akzeptiert, muss das zuständige Gericht entscheiden.

Der letzte Schritt, die Klage vor Gericht, wirft von der inneren Seite her viele Fragen auf. Vorallem die, ob sich Recht mit Recht erzwingen lässt. Will man eine ursprünglich freie, dann aber nicht (mehr) zustande gekommene Verbindlichkeit nun wirklich einseitig durch Machtmittel erzwingen?

Johannes Sieweke

## **Hinweise auf Kurse**

---

### **Führungsverantwortung in der Heilpädagogik und Sozialtherapie**

Kurzdarstellung der Führungsausbildung in Dornach (HFHS)  
Basiskurs bzw. Aufbaukurs à je 25 Tage; Neubeginn Frühling 2007

Qualifizierte HeilpädagogInnen und SozialtherapeutInnen werden immer wieder vor die Aufgabe gestellt, die Verantwortung zur Führung einer Gruppe oder einer Einrichtung zu übernehmen. Die Mitverantwortung und Selbstverwaltung, die in vielen unserer Einrichtungen angestrebt wird, stellt in der Praxis eine zusätzliche große Herausforderung dar. Die dazu notwendigen Qualifikationen und Kenntnisse können durch eine erweiterte und vertiefte Ausbildung erworben werden. Zusammenarbeitsprozesse zu gestalten, die weder in alten autoritärhierarchischen Strukturen noch in undifferenziertem Kollektivismus verlaufen, ist eine grundlegende Aufgabe in unserer Arbeit, für die wir durch den Führungskurs eine grundlegende Ausbildungsmöglichkeit geschaffen haben. Dabei war uns ein Anliegen, dass die Grundlagen unserer fachlichen Arbeit mit den Grundlagen des Organisations- und Führungsverständnisses im Einklang stehen.

Zielsetzung der Ausbildung ist das Erarbeiten eines zeitgemäßen Führungsverständnisses und Erüben eines entsprechenden Führungsverhaltens als Grundlage aktiven verantwortlichen Mitgestaltens einer modernen Aufgabengemeinschaft.

Ausbildungsleitung:

Udo Herrmannstorfer /Dornach, Jürgen Hinderer/ Dinhard

Information und Anmeldung:

Jürgen Hinderer

Grütstrasse 5

CH- 8474 Dinhard.

Tel. 0041 (0)52 336 11 09

Fax 0041 (0)52 336 11 32.

Mobile: 079 684 48 04

email: j.hinderer@freesurf.ch

## **Führung in der Selbstverwaltung**

(Auszug aus der Broschüre)

Ausbildung für Verantwortliche in Führungs- und Leitungsaufgaben

Oktober 2006 – April 2007 in Deutschland (5 x 3 Tage)

Über Jahrhunderte hinweg erschien es selbstverständlich, Verantwortlichkeit hierarchisch, d.h. von oben nach unten zu organisieren. Führungsqualitäten erschienen als charismatisch und deshalb kaum erlernbar. Diesem Vergangenheitsbild steht die zeitgemäße Auffassung gegenüber, dass erwachsene, fachkompetente Menschen, Eigenverantwortung entwickeln und ihre Aufgaben im Rahmen institutioneller Selbstverwaltung selbst regeln können – und wollen.

Es ist offensichtlich, dass die Übernahme von Verantwortung auch in einer Selbstverwaltungsgemeinschaft neue Anforderungen an die Beteiligten stellt. Ineffiziente Organisation, Entscheidungsunfähigkeit oder Konflikte sind kein Grund, Selbstverwaltung durch hierarchische Führung auszutauschen, sondern signalisieren Schulungsbedarf, der mit dem vorliegenden Kurs gedeckt werden soll.

Einige Stichworte zum Inhalt des Kurses:

**Führungsverantwortung – Eigenverantwortung:** Die Voraussetzungen zur Übernahme von Verantwortung. Bedingungen kollegialer Zusammenarbeit. Umgang mit den geistigen und physischen Ressourcen. Führung und Entwicklung. Führung im gesellschaftlichen Spannungsfeld

**Verantwortung:**

**Udo Herrmannstorfer/ Dornach,  
Dr. Gerhard Herz/ München (und weitere Dozenten)**

**Information und Anmeldung:**

Dr. Gerhard Herz - IBU  
Augsburgerstrasse 31a  
D-82182 Gröbenzell  
Tel. 0049 (0)814 257 07 70  
Fax 0049 (0)814 258 833  
e-mail: gerhardherz@ibuibu.com

## **Studiengang Sozialentwicklung**

### **Soziale Dreigliederung als Weg zu Verständnis und Gestaltung sozialer Prozesse**

Sozialqualifizierende berufsbegleitende Ausbildung

Oktober 2006 bis September 2008

Die tiefgreifenden Veränderungen in den sozialen Verhältnissen, die durch die Individualisierung der Menschen ausgelöst werden, rufen nach neuen, zeitgemäßen Antworten. Der heraufziehende Impuls der Selbstverwaltung ist ein notwendiger Teil dieser Entwicklung, der aber der sorgfältigen Bearbeitung bedarf, wenn er fruchtbar werden soll. Ebenso müssen im gesellschaftlichen Umfeld Umgestaltungen vor sich gehen, wenn nicht Gesellschaft und Individuum in einen existentiellen Konflikt kommen sollen. Die leitende Idee dieser gesellschaftlichen Umgestaltung fassen wir in der anthroposophisch erweiterten Sozialwissenschaft unter dem von Rudolf Steiner vor bald 100 Jahren geprägten Stichwort „Dreigliederung des sozialen Organismus“ zusammen. Die Notwendigkeit zu dieser Umstrukturierung zeigt sich weltweit an vielen Phänomenen, nicht zuletzt an der gerade stattfindenden Auseinandersetzung über das Verhältnis der westlichen Kulturen zur islamischen Welt. Gleichzeitig wird in allen sozialen Einrichtungen ideell und finanziell deutlich, welchen reglementierenden Einfluss die Gesellschaft auf ihre Entwicklung ausübt.

Die notwendige Umgestaltung kann nur dadurch verstärkt werden, dass neben einer sozialwissenschaftlichen Durcharbeitung dieses Gestaltungsimpulses sich auch Menschen kundig machen, die in ihr Lebensfeld mitgestaltend eingreifen können. Diese Ziele verfolgt das berufsbegleitende Studienangebot. Den Kern der Initiativgruppe bilden Prof. Spehl (bisher Uni Trier), Udo Herrmannstorfer, Christoph Strawe (Institut für soziale Gegenwartsfragen), Dr. Michael Ross (Sozialwissenschaftler).

**Organisatorisches:**

Ort: Die Arbeitswochen und die Intervisionstage finden in der Studienstätte Unterlengenhardt statt, die Wochenendseminare im Anthroposophischen Zentrum Kassel.

Anmeldeschluss: 1. Juli 2006

Studiengebühren: Die Kursgebühren betragen EURO 1.500 pro Studienjahr. Hinzu kommen Kosten für eine - preisgünstige - Unterbringung und Verpflegung. Näheres auf Anfrage.

Anmeldeunterlagen und weitere Informationen:

Institut für soziale Gegenwartsfragen

Haußmannstr. 44 a

70188 Stuttgart, Tel. 0049 (0)711 23 68 950

Fax 0049 (0)711 23 60 218,

E-Mail: [Institut@sozialimpulse.de](mailto:Institut@sozialimpulse.de)

Internet: [www.sozialimpulse.de](http://www.sozialimpulse.de)