

*Alfred Frosch*

## **Zur Einführung eines Qualitätsmanagements in der Jugendhilfe auf der Basis des EFQM/CAF-Modells am Beispiel der Beistandschaft**

### **Summary**

In einer vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Untersuchung wurde der Fragestellung nachgegangen, ob es einen Zusammenhang gibt zwischen der Qualität der Jugendhilfeleistungen: Beistandschaft, Unterhaltsberatung und -unterstützung und den realisierten Unterhaltszahlungen für Kinder und Jugendliche. Diese Jugendhilfeleistungen werden im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrags von Beistandschaften in den Jugendämtern geleistet. Sie erwirken dabei sowohl die Unterhaltszahlungen als auch deren Höhe, beeinflussen somit die Gestaltung der Unterhaltssituation der Kinder und Jugendlichen in Ein-Elternteil-Familien.

Als markantes Untersuchungsergebnis ergab sich eine positive Relation zwischen der Existenz von amtsinternen Arbeitsgruppen für Qualität und der Höhe der vereinbarten oder titulierten Unterhaltszahlungen. Der Anteil von Jugendämtern bzw. Beistandschaften mit einem derartigen Instrument des Qualitätsmanagements ist jedoch gering.

Zur Verbesserung der Situation und damit zur Verbesserung der Unterhaltssituation von Kindern und Jugendlichen ist die Einführung eines einfachen, flexiblen und leicht handhabbaren Qualitätsmanagement-Systems sinnvoll. Das EFQM/CAF-Modell ist hierfür bestens geeignet. Es basiert auf den Grundsätzen des Total-Quality-Managements (TQM) und unterstützt öffentliche Verwaltungen bei der Nutzung von Methoden des Qualitätsmanagements zur Leistungs- und Effizienzsteigerung mittels vergleichbarer Selbstbewertung. Damit lässt sich ohne wesentliche Kostenbelastung ein Stärken-Schwächen-Profil der Organisation erstellen.

Das hier vorgestellte CAF-Modell wurde an die besonderen Bedingungen der Beistandschaft angepasst. Die jeweiligen Qualitätsmerkmale werden kurz erläutert und die Arbeitsschritte zur Einführung beschrieben.

## Inhalt

1.	Soziale Dienstleistung: Beistandschaft	2
2.	Beistandschaft als Prozess	3
3.	Qualität der Beistandschaft	4
4.	Empirische Untersuchung	5
4.1.	Fragestellung und Auftrag	5
4.2.	Untersuchungsdesign	5
4.3.	Empirische Ergebnisse	6
4.3.1	Realisierte Regelbeträge	6
4.3.2	Qualitätsbezogene Einflussfaktoren	6
4.4.	Befähigermerkmale	7
4.4.1	Sozio-demografische Merkmale	7
4.4.2	Selbstverständnis der Leitung	7
4.4.3	Selbstverständnis der Beiständinnen und Beistände	7
4.4.4	Subjektive Qualitätsmerkmale	8
4.5.	Bewertung der Arbeitsbedingungen	8
4.6.	Ergebnisbewertung aus der Sicht der Alleinsorgenden	9
5.	EFQM/CAF-Modell	10
5.1.	Grundzüge	10
5.2.	CAF für Beistandschaft	10
5.3.	Qualitätskriterien	12
5.3.1	Führung/Leitung	12
5.3.2	Umgang	12
5.3.3	Beiständinnen/Beistände	12
5.3.4	Organisation	13
5.3.5	Prozess/Verfahren	13
5.3.6	Klientenbezogene Ergebnisse	14
5.3.7	Mitarbeiterbezogene Ergebnisse	15
5.3.8	Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	15
5.3.9	Leistungsergebnisse	16
5.4.	Bewertung	16
6.	Implementierung	16

## 1. Soziale Dienstleistung: Beistandschaft

Die Beistandschaft ist ein kostenloses Hilfsangebot der Jugendämter an allein-sorgende Elternteile, um Unterhaltsansprüche des Kindes (Kindesunterhalt) geltend zu machen und die Vaterschaft festzustellen. Sie ist auf die finanziellen Interessen der unterhaltsberechtigten Kinder und Jugendlichen gerichtet und soll ihre wirtschaftliche Grundsicherung sicherstellen. Das Jugendamt wird nur auf schriftlichen Antrag eines alleinsorgenden Elternteils entsprechend § 1712 BGB Unterhaltsbeistand<sup>1</sup>. Neben den sorgeberechtigten Elternteilen wird das Jugendamt als Beistand gesetzlicher Vertreter des Kindes oder Jugendlichen für die Unterhaltssorge (vgl. § 1716 BGB). Erfolgt eine Beistandschaft, so ist das Jugendamt „Beistand des Kindes“ und nicht Beistand des Elternteils.

Zur Realisierung der Unterhaltsansprüche sind zwei unterschiedliche **Verfahren** möglich. Zum einen die „freiwillige Titulierung“, bei der zwischen den Elternteilen einvernehmlich die zu zahlenden Unterhaltsbeträge vereinbart und vom Jugendamt tituliert werden. Zum anderen „gerichtliche Verfahren“, bei denen entweder die Unterhaltszahlungen über Klage bei Familiengericht oder mit vereinfachten Verfahren (§ 645 ZPO) tituliert werden.<sup>2</sup>

Grundlage und Orientierung für die Berechnung des materiellen Kindesunterhalts ist die Düsseldorfer bzw. Berliner Tabelle<sup>3</sup>. Obwohl sie kein Gesetz ist, wird sie als Richtlinie für die monatlichen Unterhaltszahlungen angewandt. Basis ist dabei die Regelbetrag-Verordnung des Bundesjustizministeriums (BGBl 2005 I S.1055). Sie setzt den Mindestunterhalt fest, den ein unterhaltsverpflichteter Elternteil für sein minderjähriges Kind zahlen muss. Für das Existenzminimum eines Kindes gilt dabei ein Regelbetrag von 135%.<sup>4</sup>

Neben der Beistandschaft gehören in diesem Bereich auch **Unterhaltsberatung und -unterstützung** zu den Aufgaben des Jugendamtes (vgl. § 18 SGB VIII)<sup>5</sup>. Da die Beratung in der Regel nicht dokumentiert wird, führt der nicht vorhandene Aktenbestand mitunter zu einer Unterbewertung des Arbeitsaufwands, was sich dann auch bei der Personalbemessung niederschlägt<sup>6</sup>. Vielfach ist aber der mit

<sup>1</sup> Daneben wird eine Beistandschaft als freiwillige Unterstützungsleistung für alle Mütter nicht-ehelicher Kinder gem. § 52a SGB-VIII angeboten.

<sup>2</sup> Das vereinfachte Verfahren bedeutet, dass damit höchstens der 1½-fache Regelbetrag (nach der Regelbetrags-Verordnung - entspricht 150% der Düsseldorfer Tabelle) erreicht werden kann. Die Realisierung erfolgt nicht durch einen Richter, sondern durch einen Rechtspfleger.

<sup>3</sup> Die Düsseldorfer Tabelle gilt für das alte Bundesgebiet, die Berliner Tabelle für die neuen Bundesländer.

<sup>4</sup> Das bedeutet 393 € pro Monat (mittlere Altersstufe, alte Bundesländer) ohne Betreuungsbedarf.

<sup>5</sup> Zur Unterhaltsberatung gehören unter anderem: Informationen zum Unterhaltsrecht, Auskunft über Unterhaltshöhe und das Verfahren zur Geltendmachung, Auskünfte über staatliche Leistungen, z. B. Unterhaltsvorschuss, Kindergeld, Sozialhilfe, usw..

Zur Unterhaltsunterstützung zählt unter anderem: Vorbereitung von juristisch korrekten Schriftsätzen aller Art insbesondere bei Klagen, aber auch mit Behörden, Sozialleistungsträger, Arbeitgeber usw., Schriftwechsel mit den Barunterhaltspflichtigen oder deren Anwälte, Inverzugsetzung, Verhandlungen mit den Barunterhaltspflichtigen, Angebot der freiwilligen Beurkundung.

<sup>6</sup> So die mündliche Auskunft der von uns befragten Jugendamtsleitungen.

dem Arbeitsfeld 'Beratung' und 'Unterstützung' einhergehende Arbeitsaufwand genauso intensiv wie eine Beistandschaft mit Vertretungsmacht.

Beratung und Unterstützung ist nicht nur als Vorfeldarbeit, sondern auch als Alternative einer Beistandschaft zu verstehen. Die Beratung erfolgt grundsätzlich, wenn der alleinsorgende Elternteil oder der junge Volljährige seine Ansprüche gegenüber dem Unterhaltspflichtigen selbst durchsetzen will.

## 2. Beistandschaft als Prozess

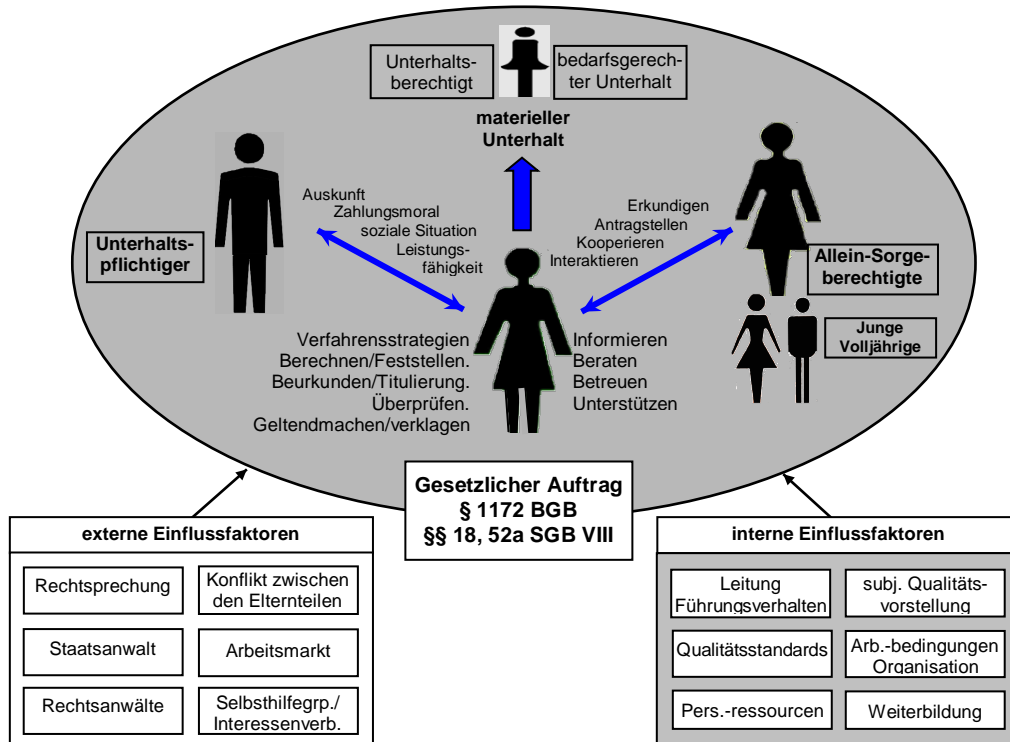
Eine Beistandschaft (einschl. Unterhaltsberatung und Unterstützung) ist nicht allein ein formaler operativer Vollzug gesetzlicher Aufgabenstellungen, sondern ein meist komplexer Prozess des Zusammenwirkens von Anspruchsberechtigten (unterhaltsberechtigter Kinder oder Jugendliche und deren Elternteile sowie junge Volljährige) einerseits und den Unterhaltspflichtigen andererseits. Unmittelbar Beteiligte sind jedoch die erziehenden und sorgeberechtigten Elternteile unterhaltsberechtigter Kinder und Jugendlicher – nachfolgend als Alleinsorgende bezeichnet – und die unterhaltspflichtigen Elternteile (Barunterhaltspflichtige).

Bei der Aufgabenerfüllung greifen verwaltungstechnisches und psycho-soziales Handeln ineinander. Die Beistandschaft als soziale Dienstleistung braucht also für ihren Erfolg das positive Zusammenwirken mit Alleinsorgenden und Barunterhaltspflichtigen. Es entsteht - auf der Basis gesetzlicher und formaler Bestimmungen - eine „Koproduktion“, die prozesshaften Charakter hat<sup>7</sup>. Sie reicht von der Kontaktaufnahme über die Gestaltung der Beziehungsverhältnisse bis hin zur regelmäßigen Bezahlung des vereinbarten Unterhalts durch die Unterhaltspflichtigen. Die Dienstleistungen der Beiständinnen und Beistände sind während dieser Zeit zentral personenbezogene Dienstleistungen, bei der Kommunikation das meist genutzte Medium ist. Dabei ist der gesamte qualitätsrelevante Leistungsprozess Dienstleistung, nicht nur das Endergebnis.

Die realisierten Unterhalte, d. h. die titulierten oder freiwillig beurkundeten Regelbeträge sind also das Ergebnis eines vielschichtigen Prozesses, auf den verschiedene Faktoren formaler, organisatorischer, emotionaler, institutioneller, psychologischer, fürsorglicher und kommunikativer Art unterschiedlich intensiv Einfluss nehmen. Sie können in äußere und interne Einflüsse differenziert werden. Die nachfolgende plakative Abbildung versucht, die Interaktion der Beteiligten im Prozess der Beistandschaft schematisch darzustellen und wesentliche Einflüsse zu benennen.

---

<sup>7</sup> Im Sinne von Bruhn wäre hierbei der „Nachfrager“ (Antragsteller) an der Erstellung der Leistung direkt beteiligt. Bruhn bezeichnet ihn als Koproduzent. (Bruhn 1997:14).



ifat 2004

Abb. 1: Beistandschaft als Prozess

### 3. Qualität der Beistandschaft

Die Diskussion über Qualität und Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe wird bis heute kontrovers geführt. Sie entfachte sich im Kontext der DIN ISO 9000 Familie, deren Qualitätsdefinition Prozess, Arbeitsbedingungen und Außenbeziehungen der Einrichtung integriert. Dem gegenüber stehen Ansätze zur Qualitätsentwicklung im Rahmen sozialer Dienstleistungen, die sich u. a. als „prozessorientiert“ (die Tätigkeit mit dem bzw. an dem Klienten steht im Vordergrund) und „ergebnisorientiert“ (das Endergebnis des Prozesses ist die Dienstleistung) bezeichnen (vgl. Bruhn 1997:13).

Für unsere Untersuchung erwiesen sich diese Ansätze wenig geeignet, weil sie voraussetzen, dass die Qualität einer Dienstleistung der Beistände tatsächlich beschrieben werden kann. Es müssten also Kriterien gegeben sein, oder Merkmale, anhand derer bereits im Arbeitsprozess festgestellt bzw. geprüft werden kann, ob eine Beistandschaft den festgelegten oder erwartbaren Qualitätserfordernissen entspricht oder nicht. Auch die Beschreibung von „Produkten“ (deren Sinnfälligkeit im Bereich der Beistandschaft hier in Abrede gestellt wird) wäre erst dann interessant, wenn sie sich mit einer definierten Qualität verbinden lässt. Zum Beispiel will die ratsuchende Alleinsorgende (ist sie „Kundin“?) nicht nur eine Rechtsauskunft, sondern sie will eine vollständige, umfassende, die neueste Rechtsprechung berücksichtigende, verbindliche, weiterführende Rechtsberatung und diese

freundlich und schnell. Die Qualität dieser Dienstleistung müsste also unter fachlichen Gesichtspunkten so beschrieben werden, dass sie operationalisierbar ist. Des Weiteren müsste die Beschreibung der Leistungsqualität dann auch auf das Ergebnis bzw. den „Output“ abheben, also darstellen, was erwartet werden darf und zugesichert wird.

Es kann also festgestellt werden, dass es an exakten Beschreibungen von Merkmalen fehlt, die in ihrer Gesamtheit eine bestimmte Leistungsqualität der Beistandschaft ausmachen.

## 4. Empirische Untersuchung

### 4.1. Fragestellung und Auftrag

Zentrale Fragestellung der Untersuchung war zu eruieren, ob es einen Zusammenhang gibt zwischen der Qualität der Jugendhilfeleistungen: Beistandschaft sowie Unterhaltsberatung/-unterstützung und den realisierten Unterhaltszahlungen bzw. erwirkten Unterhaltstiteln für Kinder und Jugendliche.

Die empirischen Daten wurden vom Institut für Arbeit und Technik (ifat) im Auftrag der Fachhochschule Landshut erhoben. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) förderte das Projekt. Der empirische Projektteil wurde im August 2004 abgeschlossen.

### 4.2. Untersuchungsdesign

Bei der Datenerhebung war zu berücksichtigen, dass die realisierten Unterhaltszahlungen Resultat eines vielschichtigen Prozesses sind, die empirische Analyse sich aber (auftragsbedingt) auf die unmittelbare operative Ebene der Beistandschaft zu beschränken hatte. Das hatte zur Folge, dass nur einige interne Einflussfaktoren eruiert werden konnten.<sup>8</sup> Gleichzeitig konnte auf keine verbindlich definierten Qualitätsmerkmale zurückgegriffen werden. Es wurde daher versucht, diese zum einen in hypothesen-testender Form und zum anderen mittels explorativer Aussagen und Fragen zu qualitätsrelevanten Aspekten bei der Aufgabenwahrnehmung der Beiständinnen und Beistände herauszufinden.

Als Maßstab für den Zusammenhang zwischen Unterhaltszahlungen und Qualität wurden die von den Beiständinnen und Beiständen in den letzten zwei Jahren erwirkten (titulierten) oder vereinbarten (freiwillig beurkundeten) Unterhalte in Prozentsätzen der Regelbetrag-Verordnung erfragt. Dabei konnten nur subjektive Einschätzungen angegeben werden, weil ein systematisches Berichtswesen nicht existiert - abgesehen von einigen Ausnahmen. Die Angabe von Prozentzahlen der jeweiligen Regelbeträge erlaubte demungeachtet die Vergleichbarkeit.

---

<sup>8</sup> So wurden bspw. leitungsbezogene Aspekte, emotionale Elemente und unterschiedliches Selbstbewusstsein in ihren möglichen Wirkungen auf das jeweilige Prozessergebnis nicht eruiert. Ebenso wenig untersuchten wir Einflüsse von Rechtsanwälten oder freien Beratern auf das Ergebnis.

Die Datenerhebung umfasste einen qualitativen und quantitativen Teil. Der erstere bestand aus 40 leitfadengestützten Tiefeninterviews mit Beiständinnen und Beiständen, Jugendamtsleitungen, Unterhaltsberechtigten (Barunterhaltspflichtige standen nicht zur Verfügung), Rechtsanwälten und Vertretern von Interessenverbänden. Der quantitative Teil bestand in einer bundesweiten standardisierten schriftlichen Befragung der Jugendämter. Es beteiligten sich 450 Beiständinnen und Beistände aus 199 Jugendämtern. 113 der Befragten hatten zugleich auch Leitungsfunktionen wahrgenommen.

### 4.3. Empirische Ergebnisse

Zusammengefasst ergab die Auswertung der Interviews und standardisierten Befragung folgende wesentliche Ergebnisse.

#### 4.3.1 Realisierte Regelbeträge

Die von den Beiständinnen und Beiständen als gesetzlicher Vertreter des Kindes/ des Jugendlichen titulierten bzw. freiwillig beurkundeten materiellen Unterhaltsregelungen liegen nur in ca. 9% der Fälle über dem Regelbetrag von 135%, d. h. ca. 91% der Titel betragen weniger als 135% Regelbetrag. Gemessen am Existenzminimum für Kinder (ohne Betreuungsbedarf) bedeutet das, dass die Masse der von Beistandschaften realisierten Unterhalte das gesetzlich definierte Existenzminimum von Kindern nicht decken. Nur ca. 1% der Titel decken den tatsächlichen Bedarf (gemäß § 1610 BGB) der Kinder/Jugendlichen.

#### 4.3.2 Qualitätsbezogene Einflussfaktoren

Die statistische Analyse der Befragungsergebnisse ergab zwar eine Fülle von partiellen Ergebnissen einflussnehmender Zusammenhänge auf die Höhe der Regelbeträge, sie korrelierten aber nur gering. Folgende Faktoren können als bedeutsam genannt werden:

- Den stärksten Einfluss auf die realisierten Regelbeträge hat die Existenz von „Qualitätsarbeitsgruppen“ in Jugendämtern. Sie führt signifikant zu höheren Regelbeträgen (Regelbetrag 135% und mehr). Dies lässt sich sowohl bei titulierten als auch bei freiwillig beurkundeten Regelbeträgen feststellen.
- Etwas schwächer ist der Zusammenhang von individueller Orientierung und Höhe der Unterhalte. Das heißt, orientieren sich Beiständinnen und Beistände bezüglich des Existenzminimums für Kinder auf mindestens 135% Regelbetrag, vergrößert sich die Wahrscheinlichkeit, auch höhere Regelbeträge sowohl bei titulierten als auch freiwillig beurkundeten Regelbeträgen zu realisieren.
- Bedeutend schwächere Einflussfaktoren sind Arbeitsbe- und überlastung der Beiständinnen und Beistände, Zeitknappheit oder Wahl des Verfahren zur Gel-

tendmachung der Unterhalte<sup>9</sup>. Sie begünstigen die Realisierung geringerer Regelbeträge (weniger als 135%).

Insgesamt konnte nur ein kleiner Teil der Einflussfaktoren auf die Höhe der realisierten Unterhaltszahlungen heraus gefunden werden. Die maßgeblichen Zusammenhänge beziehen sich auf ungefähr ein Viertel der Fälle.

#### 4.4. Befähigermerkmale

In Anlehnung an das EFQM/CAF-Modell sind einige mitarbeiterbezogene Merkmale sowie Aspekte der Arbeitsorganisation analysiert worden.

##### 4.4.1 Sozio-demografische Merkmale

- Das durchschnittliche Alter der Befragten betrug 43 Jahre. Ihr durchschnittliches Dienstalalter errechnete sich auf 10 Jahre. Ungefähr zwei Drittel sind weiblich, ein Viertel nahm gleichzeitig auch Leitungsfunktionen wahr. Bei der Verteilung von Leitungsfunktionen bestand annähernd Parität zwischen Frauen und Männern.
- Über die Hälfte der schriftlich Befragten sind als Diplom-Verwaltungswirt/-in qualifiziert, ungefähr ein Fünftel ist als Verwaltungsfachangestellte/-er tätig. Die anderen Qualifikationen reichen von Sozialpädagoge, Sozialarbeiter über Bürokauffrau bis hin zu Finanzkaufmann und Rechtsassessor.

##### 4.4.2 Selbstverständnis der Leitung

- Im Allgemeinen verstehen sich die Personen mit Leitungsverantwortung primär als Generalisten oder Organisatoren und weniger als Manager z. B. im Kontext der Philosophie des neuen Steuerungsmodells zur Verwaltungsmodernisierung bzw. als Initiatoren für Qualitätsmanagement.
- Die Führungsaufgabe der Personalentwicklung als etabliertes und strukturiertes System der Mitarbeiterförderung wird eher sekundär wahrgenommen. Die Maßnahmen beschränken sich vor allem auf fachliche Fortbildung, damit durch laufende Qualifizierung den steigenden Anforderungen bei der Umsetzung von Gesetzen und Vorschriften entsprochen werden kann.

##### 4.4.3 Selbstverständnis der Beiständinnen und Beistände

- Die Mehrheit versteht sich als „Kämpfer/-innen für die Interessen der Kinder und Jugendlichen“. Bei den anderen dominiert entweder die parteiliche Vertretung für den antragstellenden Elternteil oder die Vermittlung zwischen den Barunterhaltspflichtigen und Unterhaltsberechtigten bzw. deren Vertretung.

<sup>9</sup> Entweder freiwillige Beurkundung oder gerichtliche Verfahren wie vereinfachtes Verfahren bzw. Klage. Vereinfachte Verfahren begünstigen die Realisierung von Regelbeträgen über 135%.



- Im Prozess der Beistandschaft versucht der Großteil über die unmittelbaren Formalaspekte hinweg den jeweiligen Sozial- und Lebensraum zu erfassen und in die Lösung zu integrieren. Dazu gehören auch Fragen des Umgangsrechtes. Insgesamt liegen die Stärken im zwischenmenschlichen Bereich der Kommunikation, Konsensfindung und in der Vermittlung (Mediation), besonders wenn unterschiedliche Interessen der kontrahierenden Elternteile ausgeglichen werden sollen. Man verbindet damit die Erwartung, dass sich Kontakte zwischen Beteiligten günstig auf den Problemlösungsprozess auswirken.
- Man versteht sich eher als Helfer in einer schwierigen Lage und weniger als Problemlöser und Konfliktbearbeiter. Daher versucht man eine materielle Kompromißlösung zwischen den Parteien. Eine Folge davon ist, dass eher die schnelle materielle Hilfe verfolgt wird und weniger ein langwieriges Erstreiten von Unterhaltstiteln.
- Die auf der Grundlage der Düsseldorfer resp. Berliner Tabelle realisierten Regelbeträge bewertet die Mehrheit der Befragten als nicht bedarfsdeckend. Dennoch müsse man sich an den Tabellenwerten orientieren.

#### 4.4.4 Subjektive Qualitätsmerkmale

- Aufgrund fehlender Qualitätsmerkmale fragten wir nach den persönlichen Erfolgs- bzw. Qualitätskriterien. Danach ist für die Mehrheit eine erfolgreiche **Beistandschaft**, wenn ein Ausgleich zwischen Unterhaltsanspruch und real gezahlten Barunterhalt erreicht worden ist und wenn das unterhaltsberechtigte Kind/der unterhaltsberechtigte Jugendliche den tatsächlichen materiellen Bedarf erhält.
- Eine **Unterhaltsberatung** ist dann erfolgreich, wenn die Ratsuchenden so beraten und aufgeklärt worden sind, dass sie in der Lage sind, ihre Probleme selbst zu lösen bzw. sich selbst weiterhelfen zu können.
- Eine erfolgreiche **Unterhaltsunterstützung** sah die Mehrheit, wenn sie mit einer freiwilligen Beurkundung endet. Das bedeutet, dass freiwillige Beurkundungen bzw. einvernehmliche und außergerichtliche Regelungen bevorzugt werden.

#### 4.5. Bewertung der Arbeitsbedingungen

- Hier stellte man vermehrten Arbeitsumfang fest und beklagte zunehmende Zeitknappheit, bei gleichzeitig sinkenden Personalschlüsseln. Für die Meisten habe dies negative Folgen, auf die Qualität von Beratungsgesprächen, das Ausschöpfen von Möglichkeiten bei Nachforschungen zur Feststellung der Leistungsfähigkeit der Barunterhaltspflichtigen, die Fallüberprüfungen (Anpassungen) und auf die inhaltliche Vorbereitung bei Unterhaltsklagen.

- Die Majorität der Aussagen war durchwegs von Unzufriedenheit gekennzeichnet, was sich in Frust und Ohnmacht, Resignation und Demotivation ausdrückte. Dem stand aber auch der Anspruch gegenüber bessere Ergebnisse erreichen zu können, wenn es bessere Rahmenbedingungen gäbe. Nur wenige Aussagen hatten einen positiven Tenor.
- Motivationsfördernd bewertete man die Möglichkeit der ganzheitlichen Aufgaben- oder Fallbehandlung und die damit verbundene Selbständigkeit.
- Die zunehmend mangelnde Zahlungsbereitschaft bei vielen Barunterhaltspflichtigen vermehrt den Arbeitsaufwand bei der Geltendmachung von Unterhaltsansprüchen, was vielfach zu Lasten von Unterhaltsberatung und Durchsetzen der Zahlungsverpflichtungen geht. Aber auch eine zunehmend geringe Leistungsfähigkeit der Unterhaltspflichtigen, bedingt u.a. durch Arbeitslosigkeit, habe negativen Einfluss auf vereinbarte Unterhaltszahlungen.

#### 4.6. Ergebnisbewertung aus der Sicht der Alleinsorgenden

- Die überwiegende Mehrheit der von uns interviewten alleinsorgenden Mütter bewerteten die mit den Beiständen/-innen erreichten Unterhaltszahlungen als nicht ausreichend für eine angemessene Versorgung ihrer Kinder. Eine bedarfsgerechte Unterhaltsregelung wurde vermisst. Die Berechnung der Unterhaltsansprüche anhand der Düsseldorfer Tabelle konnte größtenteils nicht nachvollzogen werden, wurde aber weitgehend akzeptiert.
- Bei der Bewertung der Leistungen der Beiständinnen und Beistände waren einstellungs- und verhaltensbezogene Aspekte zentral. Besonders positiv sind Parteilichkeit und Engagement für die unterhaltsberechtigten Kinder hervorgehoben worden, aber auch ein konstruktives Zusammenarbeiten.
- Lob und Anerkennung bezüglich ihrer Dienstleistungen und ihres Verhaltens erhielten Beistände/-innen, wenn sie sich so verhielten, dass das Selbstwertgefühl der Alleinsorgenden gestärkt und eine Vertrauensbasis entstand.
- Kritisch beurteilte man formales Verwaltungshandeln, ebenso intensive Versuche zu einer einvernehmlichen Lösung zu kommen. Die Mütter befürchteten eine zu Lasten des Kindes gehende Differenz zwischen dem ihm zustehenden Unterhalt und der vereinbarten Kompromisslösung.
- Beklagt wurde, wenn es an Professionalität mangelte oder wenn bei unregelmäßigen oder ausbleibenden Unterhaltszahlungen keine unmittelbaren und wirksamen Konsequenzen für den Unterhaltspflichtigen resultierten.
- Allgemein erwarteten die Alleinsorgenden von den Beiständinnen und Beiständen resp. Jugendämtern eine engagierte, schnelle und der individuellen Situation angemessene Hilfe sowie eine konsequent parteiliche Vertretung der Interessen ihrer unterhaltsberechtigten Kinder bzw. Jugendlichen.

## 5. EFQM/CAF-Modell

### 5.1. Grundzüge

Das EFQM-Modell („European Foundation for Quality Management“)<sup>10</sup> wurde 2000 als ein offenes und umfassendes Qualitätsmanagement-System zur Selbstbewertung für privatwirtschaftliche Unternehmen entwickelt. Es basiert auf den Grundsätzen des Total-Quality-Managements (TQM) und unterstützt eine Organisation bei der Nutzung von Qualitätsmanagementmethoden zur Leistungs- und Effizienzsteigerung. 2002 adaptierte man dieses System auch für öffentliche Einrichtungen bzw. auf die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltungen. Den so entstandenen verbindenden Rahmen von Qualitätsmanagementmethoden nannte man „Common Assessment Framework“ CAF. Mit dem CAF steht damit den öffentlichen Verwaltungen in allen Bereichen des öffentlichen Sektors ein Instrument zur Verfügung, das es ihnen ermöglicht, Methoden des Qualitätsmanagements zu nutzen um so ihre Leistungen verbessern zu können. Es bietet einen einfachen, flexiblen und leicht handhabbaren Rahmen zur Durchführung von standardisierten und somit vergleichbaren Selbstbewertungen. Gleichzeitig dient CAF als ein Bindeglied zwischen bereits praktizierten Methoden von Qualitätsmanagement in den Verwaltungen bzw. öffentlichen Einrichtungen. Dies ermöglicht in einem gewissen Grad die Vergleichbarkeit der Ergebnisse – sowohl auf kommunaler und regionaler Ebene als auch Bundesebene.

Das EFQM/CAF-Modell lässt sich unter den unterschiedlichsten Bedingungen anwenden, z. B. als Teil eines systematischen Reformprogramms oder als Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen. Im einzelnen Fällen und insbesondere in sehr großen Verwaltungseinheiten kann eine Selbstbewertung auch nur in einem Teilbereich durchgeführt werden, z. B. in einem Referat oder in einer ausgewählten Abteilung wie der Beistandschaft.

### 5.2. CAF für Beistandschaft

Das von uns adaptierte CAF-Modell resultiert aus den Erkenntnissen unserer Untersuchung. Es basiert auf dem EFQM/CAF-Modell und bietet eine geeignete Grundlage für qualitätsrelevante Verbesserung im Bereich der Beistandschaft. Es bietet

- einen sukzessiven Auf- und Ausbau eines Qualitätsmanagements. Damit einher geht eine Selbstanalyse von personellen, organisatorischen und strukturellen Engpässen und die Etablierung von Qualitätsorientierung bei den Beschäftigten.
- die hausinterne Durchführung einer Selbstbewertung mit geringem finanziellen Aufwand. Gleichzeitig ist Selbsterkenntnis bester Motivationsfaktor in Richtung Modernisierung und Innovation.

<sup>10</sup> EFQM: „European Foundation for Quality Management“ (<http://www.deutsche-efqm.de>) ist eine europäische Stiftung namhafter Industrieunternehmen, die in Zusammenarbeit mit der EU-Kommission ein Bewertungsmodell für Qualität entwickelte.

- eine Bewertung auf der Grundlage von Fakten, wobei die Bewertung nicht von außen kommt, sondern aus dem Jugendamt resp. der Beistandschaft selbst.
- ein Werkzeug, mit dem eine gemeinsame Richtung bestimmt und Konsens darüber erzielt werden kann, was zur Verbesserung der (Abteilung) Beistandschaft notwendig ist.
- die Möglichkeit zur Messung des Fortschritts der Verbesserungen über einen bestimmten Zeitraum durch periodisch durchgeführte Selbstbewertungen.
- eine Grundlage, sich auf Verbesserungsmaßnahmen zu konzentrieren, die am notwendigsten sind.
- eine Möglichkeit, die Motivation der Beiständinnen und Beistände zu erhöhen, indem sie in den Verbesserungsprozess einbezogen werden.
- ein Mittel zur Integration verschiedener Qualitätsinitiativen in die alltägliche Aufgabenerledigung.

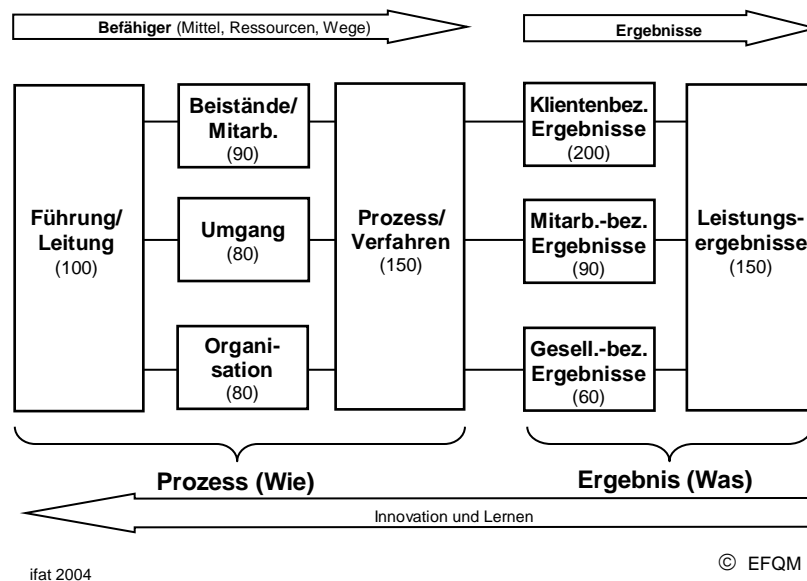


Abb. 2: Adaptiertes EFQM/CAF-Modell für Beistandschaft

Für die Anwendung im Bereich der Beistandschaft haben wir einige Qualitätsdimensionen entsprechend angepasst. Für „Politik und Strategie“ setzen wir das Merkmal „Umgangsqualität“, für „Partnerschaft und Ressourcen“ das Merkmal „Organisation und Kooperation“, statt „kundenbezogene Ergebnisse“: „kundenbezogene Ergebnisse“ und statt „Schlüsselergebnisse“: „Leistungsergebnisse“. Die Punktzahlen stellen die jeweilige Gewichtung dar – sie entsprechen dem EFQM-Modell.

### 5.3. Qualitätskriterien

#### 5.3.1 Führung/Leitung

Es geht hier um Aufgaben und Verantwortlichkeiten, welche die Amtsleitung wahrzunehmen hat. In größeren Ämtern umfasst dies auch Abteilungsleitungen für Beistandschaften. Das schließt das Verhalten und die Vorbildfunktion besonders hinsichtlich der Qualitätsorientierung mit ein. Für den Bereich Beistandschaft bzw. Unterhaltsberatung und –unterstützung sind Schwerpunkte die Personalplanung und –entwicklung sowie der Komplex der Qualitätsentwicklung. Führung stellt durch persönliche Mitwirkung sicher, dass ein Qualitätsmanagement im Amt, bzw. in der Beistandschaft entwickelt, eingeführt und kontinuierlich verbessert wird. Dazu gehört auch das Motivieren und Unterstützen der Beistände/-innen und die Anerkennung ihrer Leistungen.

Generell ist die Leitung für die Qualität der Leistungsprozesse verantwortlich. Sie muss die erforderlichen Ressourcen, Regelungen und Entscheidungsfreiräume zur Verfügung stellen, stetige Verbesserungen initiieren und Ergebnisqualität sicherstellen.

#### 5.3.2 Umgang

Dieses Qualitätsmerkmal ist Ausdruck der Besonderheit der kommunikativen und kooperativen Arbeitsaufgabe Beistandschaft – ebenso Unterhaltsberatung und -unterstützung. Hier manifestiert sich die Art und Weise der „Koproduktion“, bei der das Kommunikationsverhalten und das miteinander Umgehen Einfluss auf den Verlauf und die Qualität des Dienstleistungsprozesses haben. Je nach dem wie dieses Zusammenwirken bzw. die Zusammenarbeit interagierend gestaltet wird, hat dies Einfluss auf die Zufriedenheit der involvierten Elternteile und letztlich auch auf das materielle Ergebnis. Das beginnt bei der Gestaltung von Beratungsgesprächen mit den rat- und hilfesuchenden Menschen und reicht bis zu den Konsultationen mit den jeweiligen Elternteilen. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Wertschätzung der Personen, aber auch Parteilichkeit für die unterhaltsberechtigten Kinder und Jugendlichen. In diesem Kontext steht die Wahrnehmung der Rolle als deren gesetzlicher Vertretung. Hierzu gehört auch die Orientierung am tatsächlichen Bedarf bzw. des kindlichen Existenzminimums. Überdies können Verhaltensweisen den Zugang zum Recht beeinflussen, indem z. B. Machtverhältnisse<sup>11</sup> entweder betont oder Machtgefälle abgebaut werden.

#### 5.3.3 Beiständinnen/Beistände

Für die Erledigung der gesetzlich definierten Aufgaben der Unterhaltsbeistandschaft, Unterhaltsberatung und -unterstützung hat das Jugendamt entsprechendes Personal bereitzustellen. Träger und Garant einer qualitätsorientierten Dienst-

---

<sup>11</sup> demonstriert durch amtliches Handeln oder rechtsverbindliches Intervenieren gegenüber den Elternteilen bzw. Koproduzenten

leistung sind die hierfür qualifizierten Beiständinnen und Beistände. Sie müssen oft komplizierte Beratungsleistungen erbringen, Verwaltungsroutinen und spezielle Rechtskenntnisse beherrschen. Ferner sollen sie versuchen, über die unmittelbaren Formalaspekte hinweg den jeweiligen Sozial- und Lebensraum der Klienten zu erfassen und in die Lösung zu integrieren.

Mitarbeiterbezogene Qualitätskriterien beinhalten somit nicht nur Aussagen und Bewertungen zu fachlichen und sozialen Kompetenzen und Erfahrungen, sondern auch zum Personaleinsatz. Das Wissen und die Kompetenz der Beiständinnen und Beistände soll nicht nur ermittelt, sondern auch weiterentwickelt werden. Des weiteren interessieren die Handlungsspielräume, die persönlichen Erfolgsziele (und das hierbei implizite Selbstverständnis) aber auch die Beteiligung bei Verbesserungsprozessen.

#### **5.3.4 Organisation**

Dieses Merkmal kompensiert den Punkt „Partnerschaft und Ressourcen“ im EFQM-Modellschema. Mit ‘Organisation‘ werden organisations- und kooperationsbezogene Merkmale beschrieben. Sie werden ergänzt durch Auskunft über informationelle Aspekte, wie effizientes internes Informationsmanagement (wie werden Informationen und Wissen gemanagt?) und Öffentlichkeitsarbeit. Organisationsbezogene Qualitäten betreffen im wesentlichen Arbeitsplatzbedingungen und Personalressourcen. Allgemein sind damit die materiellen, räumlichen, technologischen, personellen und finanziellen Bedingungen gemeint, die für die Erreichung einer Leistung notwendig sind. Weil im Rahmen von Beistandschaften mit unter auch mit anderen Ämtern und Einrichtungen, Organisationen zusammen gearbeitet werden muss, wird dies unter ‘Kooperation‘ erfasst.

Mit Öffentlichkeitsarbeit verbinden wir hauptsächlich Aktionen und Maßnahmen zur Bereitstellung zielgruppenbezogener Informationen und imageförderliche Selbstdarstellung des Jugendamtes mit seinen Dienstleistungen, Angeboten, Hilfen, Professionalitäten und Problemlösungskompetenzen. Dazu gehört auch der Zugang zu Informationen und Erteilen von Auskünften.

#### **5.3.5 Prozess/Verfahren**

Prozessbezogene Qualitätsmerkmale umfassen alle operativen Aspekte des Aufgabenvollzugs der Beistandschaft – auch der Unterhaltsberatung und Unterstützung. Darin eingeschlossen sind Berechnung und Geltendmachung des Unterhaltes, entwickeln von Arbeitsstrategien, der Umgang mit Ergebnissen der Rechtsprechung, die Beschäftigung mit schwierigen Unterhaltspflichtigen, der Zugriff auf Daten, das Durchsetzen von Zwangsmitteln, die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen etc.

Zu diesem Merkmal, das mit 150 Punkten am stärksten gewichtet wird, gehört auch der Einsatz von Instrumenten für Qualitätsentwicklung und –verbesserung (z. B. Qualitätszirkel, Controlling), die Verbesserung der Arbeitsprozesse zur

Steigerung der Effizienz und Arbeitszufriedenheit, das managen von Informationen und Wissen, das Nutzen von Synergien und die Integration der Qualitätsvorstellungen der Beiständinnen und Beistände.

### 5.3.6 Klientenbezogene Ergebnisse

Wie auch beim EFQM-Modell hat dieses Merkmal die höchste Punktzahl, auch wenn – wie oben bereits angedeutet – bei der Beistandschaft nicht von einem „Kundenverhältnis“ gesprochen werden kann. Deshalb sind hier die Leistungen des Jugendamtes bzw. der Beistandschaft gegenüber Klienten gemeint. Als Klienten stehen die alleinsorgenden Elternteile stellvertretend für die unterhaltsberechtigten Kinder und Jugendlichen, deren gesetzlicher Vertreter in der Beistandschaft das Jugendamt ist. Um dennoch Aufschluss über die Zufriedenheit zu erhalten, bezieht sich die ergebnisbezogene Betrachtung nicht nur auf die materiellen Ergebnisse, bei denen die Elternteile im Sinne der Kooperation mitwirken, wenngleich die Ergebnisverantwortung beim Jugendamt liegt, sondern auch die Erfüllung ihrer Anforderungen und Erwartungen Seitens der Klienten ist zu bewerten.

Zufriedenheit stellt zwar als eine wesentliche Orientierung und Messlatte in Beziehung zu Qualität dar, ist aber nicht mit mathematischen Maßstäben zu fassen, ebenso wenig durch einfache Tests abzufragen<sup>12</sup>. Aus diesem Grund hier einige Anmerkungen:

Zufriedenheit ist keine gleichbleibende Variable, sondern ein Konglomerat von individueller Erfahrung, sozialisatorischer Entwicklung, Aneignung gesellschaftliche Identifikationsangebote usw. Sie wird zu dem durch Machtverhältnisse, Abhängigkeiten oder momentane Befindlichkeiten strukturiert. Das bedeutet, Wahrnehmungsweisen und Einstellungen sind bezüglich Zufriedenheit Ergebnisse der jeweiligen Lebensverhältnisse.

Durch Internalisierung bestimmter Deutungsmuster und Normen kann es zu einer Verschiebung bei der Wahrnehmung und Interpretation kommen. Zum Beispiel kann negativ Empfundenes durch überindividuelle Deutung zu etwas Selbstverständlichem werden. Eine Veränderungsmöglichkeit wie bedarfsorientierter Unterhalt kann durch Objektivierungen - z. B. mittels Anwendung der Düsseldorf/Berliner Tabelle - im Verlauf der Zeit verblassen.

Bezogen auf die hier interessierenden Akteure konkurrieren nicht nur unterschiedliche Interessen zwischen ihnen, sondern auch psychisch in den Akteuren. So kann jemand in Bezug auf den Unterhalt „zufrieden sein“, obwohl er für eine angemessene Lebensführung objektiv nicht ausreicht. Zufriedenheit erscheint dann entweder als Strategie mit der Mangelsituation umgehen zu können - eine Art „praktische Meisterschaft“ nach P. Bourdieu - oder man spricht von Verklärung als euphemistischer Begriff für die Wirkung symbolischer Gewalt, oder der

---

<sup>12</sup> Bei denen Fragesituation und die Interpretationsweise der Fragen einflussnehmende Faktoren darstellen.

Gewalt der Geschlechterverhältnisse oder ökonomischer Gewalt usw., die durch eine angenommene Zufriedenheit anerkannt wird oder werden soll.

Für die Bewertung der Ergebnisse ist die Kategorie Zufriedenheit nur bedingt geeignet. Man kann sich deshalb nur auf die Darstellung subjektiver Bewertungen qualitätsbezogener Aspekte seitens der Alleinsorgenden beschränken. Ihre Zufriedenheiten sind Ergebnis inwieweit subjektive Erwartungen erfüllt oder übertroffen worden sind bzw. die erlebten Leistungen hinter den Erwartungen zurückblieben.

### **5.3.7 Mitarbeiterbezogene Ergebnisse**

Mit diesem Merkmal wird die Wechselwirkung von „Klientenzufriedenheit“ und Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen aus der Sicht der Beiständigen und Beistände betrachtet. Die Selbstreflexion ermöglicht einen Blick auf die subjektive Wahrnehmung. Weil die Beiständigen und Beistände in der Regel den gesamten Leistungsprozess bearbeiten, ist die Bewertung der erreichten Ergebnisse im Zusammenhang mit der eigenen Zufriedenheit von Bedeutung. Dabei spielt auch die Anerkennung ihrer Leistungen und ihres Einsatzes durch Dritte (Amtsleitung, Öffentlichkeit, Betroffene) eine bedeutsame Rolle. Zur Arbeitszufriedenheit zählen auch Leistungsindikatoren wie fachliche Weiterbildung, Teilnahme an Veranstaltungen und Kongressen, Teamarbeit sowie Mitarbeit in Qualitäts-Zirkeln.

### **5.3.8 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse**

Hier wird der bewußte Bezug zur gesellschaftlichen Verantwortung beschrieben. Diese Verantwortung ist vielfältig, denn bei der Beistandschaft geht es nicht nur um die Erfüllung gesellschaftlicher Erwartungen wie beispielsweise Verhindern von Kinderarmut, sondern auch um die Erfüllung der gesetzlichen Intentionen, weil die Jugendämter Ausführende oder Anwender gesetzlicher Vorgaben sind. So ergibt sich aus § 1 SGB VIII das Recht aller jungen Menschen zur Förderung ihrer Entwicklung und auf Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit. Für die Jugendhilfe/Beistandschaft bedeutet das die Verpflichtung, positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien zu erhalten oder zu schaffen. Mit den in der Beistandschaft realisierten Regelbeträgen bzw. erwirkten Titeln wird unmittelbar die Lebenssituation der Kinder und Jugendlichen beeinflusst.

Es gilt zu berücksichtigen, dass das Jugendamt mit der Beistandschaft zwar eine unmittelbare Verantwortung für die Kinder und Jugendlichen hat, aber auch mit nicht beeinflussbaren gesellschaftlichen und sozialen Bedingungen konfrontiert ist – hier besonders Arbeitslosigkeit – die unmittelbarem Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Barunterhaltspflichtigen haben.



### 5.3.9 Leistungsergebnisse

Hier werden alle die Ergebnisse erfasst, an denen das Jugendamt bzw. die Beistandschaft die Erreichung selbst gesteckter Ziele messen will. Dabei können auch weitere, nicht direkt mit Zielen zu verbindende Indikatoren betrachtet werden.

### 5.4. Bewertung

Gegenüber der im Original des EFQM-Modell verwendeten RADAR Methode<sup>13</sup> ist die CAF-Bewertungsmethode stark vereinfacht. Die Bewertung erfolgt mittels eines Standardformulars und einem einfachen Bewertungssystem mit dem für jedes Kriterium eine Punktzahl ermittelt und die dann zu einem Gesamtwert addiert wird. Maximal sind 1000 Punkte möglich. Die Bewertungen unterscheiden sich, je nachdem, ob nach den für die Leistungserbringung erforderlichen Aktivitäten („Befähigerkriterien“) oder nach Ergebnissen („Ergebniskriterien“) gefragt wird. Dementsprechend sind 2 Beurteilungsschemata vorgegeben.

Diese punktemäßigen Beurteilungen sind Indikatoren für den Zustand des Managementsystems in der Beistandschaft und letztlich für die erreichte Exzellenz. Somit lässt sich mit relativ geringem Aufwand ein überblicksmäßiges Stärken-Schwächen-Profil der eigenen Abteilung erstellen, die den Beteiligten auch noch zeigt, welchen Platz sie im nationalen (ggf. auch internationalen) Vergleich ungefähr einnehmen. Ferner erlaubt es Aussagen über den Grad der Zielerreichung innerhalb der einzelnen Kriterien.

Das Ergebnis der Selbstbewertung hängt natürlich von der Offenheit und Genauigkeit der Befragten ab. Die Fragen über Strukturen, Aktivitäten oder Ergebnisse der Beistandschaft sollten deshalb nach bestem Wissen und Gewissen beantwortet werden.

Generell lässt die CAF-Bewertung eine klare Differenzierung zu, jedoch ist die Selbstbewertung immer subjektiv. Ferner fehlt es derzeit noch an Vergleichsmöglichkeiten zu anderen Organisationen. Ferner kann die interne Selbstbewertung wesentlich rascher durchgeführt werden als eine externe Prüfung, bei der die Prüfer sich erst einarbeiten müssen, um Aufbau und Abläufe der Beistandschaft kennen zu lernen.

## 6. Implementierung

Die Einführung von CAF erlaubt die Etablierung eines dauerhaften qualitätsorientierten Managements, bei dem die von Leitung und Beiständinnen und Beiständen beeinflussbare Bereiche das Handlungsfeld definiert. Rahmenbedingungen, die selbst nicht beeinflussbar sind, werden daher von der Selbstbewertung ausgenommen. Für eine erfolgreiche Einführung ist eine umfangreiche Einbindung und Information aller Mitarbeiter/innen erforderlich. Gemeinsame Lösungen hinsichtlich qualitätsrelevanter Verbesserungen finden erfahrungsgemäß größere

<sup>13</sup> RADAR: Results, Approach, Deployment, Assessment, Review

Akzeptanz als sog. „grüne-Tisch-Lösungen“. Unterbleibt eine solche Beteiligung, wird die Selbstbewertung im Ergebnis von den Beiständen/-innen als reine Überprüfung empfunden.

Zum Start benötigt man ein Team von Beiständinnen und Beiständen, das mittels dem CAF die Selbstbewertung durchführen kann. Der Zeitaufwand beträgt 1,5 bis 2 Tage für vorbereitende Sitzung, Durchführung der Bewertung und Dokumentation.

Für die Einführung des Managementsystems und Planung der Selbstbewertung empfehlen sich die folgenden 8 Schritte – als CAF-Zyklus bezeichnet. (In kleineren Beistandschaft-Abteilungen können einige Schritte zusammengefasst werden.) Die Anwendung des CAF-Zyklus trägt auch dazu bei, ein gewisses Maß an Standardisierung des Bewertungsprozesses zu gewährleisten. Durch regelmäßige Wiederholungen – normalerweise alle drei Jahre - entsteht so ein kontinuierlicher und wirkungsvoller Verbesserungsprozess.

1. Vorbereitung und Projektbeginn:  
Amtsleitung/Abteilungsleitung initiieren amtsinterne Kommunikation zur Selbstbewertungsabsicht. Sie vereinbaren einen dauerhaften Prozess zur Verbesserung der Qualität mit Hilfe einer Selbstbewertung und benennen eine Projektleitung.
2. Informationen zu TQM und CAF:  
Die Abteilung Beistandschaft (ggf. das Amt) erhält Informationen über Zweck und Ablauf der Selbstbewertung. Zur Sensibilisierung des Qualitätsbewusstseins wird über allgemeine Grundsätze von Total Quality Management (TQM) sowie CAF informiert.
3. Bilden eines Bewertungsteams:  
Es wird ein repräsentativ zusammengesetztes Bewertungsteam gebildet. Es besteht aus Freiwilligen und sollte so klein und effektiv wie möglich sein. Das Team qualifiziert sich detailliert in TQM und CAF.
4. Erste Bewertungsrunde:  
Das Bewertungsteam einigt sich auf Bewertungskriterien – ergänzt ggf. Standardformular durch abteilungsspezifische Indikatoren. Es erfolgt individuelles Bewerten und Auswerten der Daten resp. das identifizieren der Stärken und Schwächen sowie der Verbesserungspotenziale.
5. Zweite Bewertungsrunde:  
Einbringung von Daten und Fakten durch „Abschnittsexperten“ und eventuell zusätzlichen Experten (z. B. aus den Bereichen Controlling oder Personal); Wenn erforderlich Revision der ersten individuellen Bewertung, dannach abschließende Auswertung der Bewertungsbögen und Berichterstellung.
6. Konkrete Verbesserungsmaßnahmen planen:  
Anhand der gewichteten Ergebnisse werden konkrete Verbesserungsmaßnahmen geplant, Prioritäten und Umsetzungsbedingungen vereinbart.

7. Umsetzung eines Maßnahmenplanes:  
Zur Implementierung der Verbesserungsmaßnahmen wird ein Aktionsplan realisiert – die Mitarbeiter/innen werden dabei unterstützt und begleitet. Der Fortschritt der qualitätsbezogenen Verbesserungen wird überwacht.
8. Wiederholen der Arbeitsschritte 1-7:  
Nach längstens ca. 3 Jahren sollte eine erneute Selbstbewertung erfolgen.  
Auf diese Weise entsteht ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

CAF liefert zwar Hinweise auf notwendige Handlungsfelder, aber keine Handlungsanweisung - weder zur Behebung von Schwächen noch für einen Prozess zur Verbesserung der Stärken.

\* \* \*

Hamburg, Juli 2005

Alfred Frosch

Institut für Arbeit und Technik (ifat) e.V.  
Beim Schlump 59  
20144 Hamburg

Tel: 040-32 68 63 / Fax: 040-32 68 65  
info@ifat-hamburg.de