



# Qualitätsleitlinien

für das  
Arbeitsfeld Rechtliche Betreuung

Version 1.1 / 22.04.2010

Not sehen und handeln.  
**C a r i t a s**



<b>A Grundlagen der Qualitätsleitlinien .....</b>	<b>3</b>
A 1 Ziele und Aufgaben der Qualitätsleitlinien .....	3
A 2 Fach- und verbandspolitische Grundlagen .....	3
<b>B Funktionen, Aufbau und Anwendung der Qualitätsleitlinien .....</b>	<b>5</b>
B 1 Funktionen .....	5
B 2 Aufbau.....	5
B 3 Inkrafttreten.....	6
B 4 Anwendung.....	6
B 4.1 Umsetzung in die Praxis – Prozess der Einführung eines Qualitätsmanagements .....	7
B 4.1.1 Voraussetzungen .....	7
B 4.1.2 Erfolgsfaktoren.....	8
B 4.1.3 Ablauf und Wegmarkierung.....	9
B 4.1.4 Mögliche Stolpersteine.....	10
B 5 Austausch – Vernetzung – Kooperation .....	11
B 5.1 Netzwerkanalyse.....	11
B 5.2 Netzwerkmanagement .....	11
B 5.3 Vorteile von Netzwerkstrukturen .....	12
<b>C Qualitätsbereiche der Rechtlichen Betreuung.....</b>	<b>13</b>
C 1 Führen und Leiten.....	13
C 1.1 Leitbild.....	13
C 1.2 Konzeption .....	14
C 1.3 Strategieentwicklung.....	15
C 1.4 Organigramm .....	16
C 1.5 Stellenplan .....	17
C 1.6 Arbeitsplatzbeschreibung.....	18
C 1.7 Interne Kommunikation .....	19
C 1.8 Beschwerdemanagement .....	20
C 1.9 Erhebung von Kundenzufriedenheit.....	21
C 1.10 Qualitätsmanagementsystem .....	22
C 1.11 Öffentlichkeitsarbeit .....	23
C 1.12 Dokumentation.....	24
C 1.13 Wissensweitergabe.....	25
C 2 Kernprozesse Arbeitsfeld Rechtliche Betreuung .....	26
Einführung .....	26
C 2.1 Querschnittsaufgaben.....	27
C 2.1.1 Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter(innen) .....	27
C 2.1.2 Einführung ehrenamtlicher Mitarbeiter(innen).....	28
C 2.1.3 Fortbildung ehrenamtlicher Mitarbeiter(innen) .....	29
C 2.1.4 Beratung/Begleitung ehrenamtlicher Mitarbeiter(innen) .....	30
C 2.1.5 Vorsorgevollmacht/Betreuungsverfügung.....	31
C 2.1.5.1 Information .....	31
C 2.1.5.2 Beratung .....	32
C 2.1.5.2.1 Erstellung einer Vorsorgevollmacht .....	32
C 2.1.5.2.2 Beratung der Bevollmächtigten .....	33
C 2.2 Betreuungsführung .....	34
C 2.2.1 Diagnose / Betreuungsplan.....	34
C 2.2.2 Verlauf.....	35
C 2.3.3 Beendigung.....	36
<b>Glossar .....</b>	<b>37</b>

## **A Grundlagen der Qualitätsleitlinien**

### **A 1 Ziele und Aufgaben der Qualitätsleitlinien**

Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement ist für den Deutschen Caritasverband und seine Fachverbände von zentraler Bedeutung. Mit der Entwicklung von Qualitätsleitlinien und Bundes-Rahmenhandbüchern leistet der Deutsche Caritasverband einen Beitrag, die Dienste und Einrichtungen bei der Einführung und Weiterentwicklung in Fragen der Qualität zu unterstützen. Dabei orientieren sich die Qualitätsaktivitäten innerhalb des Gesamtverbandes an den Eckpunkten zur Qualität in der verbandlichen Caritas, die das Leitbild des Deutschen Caritasverbandes konkretisieren.

Die Qualitätsleitlinien für das Arbeitsfeld Rechtliche Betreuung haben zum Ziel, die Fachdienste darin zu unterstützen, ihre Beratung, Hilfen und Dienstleistungen

- 1) fachlich, wertorientiert und professionell anzubieten
- 2) transparent zu gestalten, dauerhaft zu sichern, verlässlich sowie nachhaltig zu entwickeln und kontinuierlich zu verbessern
- 3) sich mit verschiedenen Trägern und Einrichtungen zu vernetzen und Kooperationen anzuregen sowie
- 4) ihre Akzeptanz und Wettbewerbsfähigkeit zu optimieren.

Die Qualitätsleitlinien sind von der Jahrestagung der Diözesanreferent(inn)en für die Rechtliche Betreuung (DCV, SkF, SKM) erarbeitet und vom Deutschen Caritasverband, dem Sozialdienst katholischer Frauen (SkF) und dem SKM – Katholischer Verband für soziale Dienste in Deutschland – Bundesverband e.V. freigegeben worden. Für das Qualitätsmanagement bilden sie den Rahmen, innerhalb dessen das Arbeitsfeld Rechtliche Betreuung seine Beratung, Hilfen und Dienstleistungen anbietet.

### **A 2 Fach- und verbandspolitische Grundlagen**

Die Qualitätsleitlinien für das Arbeitsfeld Rechtliche Betreuung basieren auf nachfolgenden fachlichen und verbandpolitisch relevanten Dokumenten.

#### **Verbandspolitische Grundlagen**

Maßgeblich für die verbandspolitischen Grundlagen sind zum einen die „Eckpunkte für Qualität in der verbandlichen Caritas“ und „Die Qualitätsmanagement-Politik der Freien Wohlfahrtspflege“, verabschiedet vom Vorstand der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege (BAGFW), Berlin, 16.11.2004.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Beide Dokumente können als PDF-Datei heruntergeladen werden: unter <http://www.caritas.de> – „Unsere Arbeit“ – „Qualitätsmanagement“ – „Dokumente zum Herunterladen“. „Die Qualitätsmanagement-Politik“ ist auch unter <http://www.bagfw-qualitaet.de> zu finden.

## **Auftrag und Sendung der verbandlichen Caritas und ihrer Dienste und Einrichtungen**

Zusammen mit Liturgie und Verkündigung ist die Diakonie eine Grundfunktion der Kirche. Papst Benedikt XVI. hebt in seiner ersten Enzyklika „Deus Caritas est“<sup>2</sup> hervor: „Die Kirche kann den Liebesdienst so wenig ausfallen lassen wie Sakrament und Wort“ (Nr. 22). Verantwortlich für die Diakonie bzw. Caritas ist die gesamte Kirche. „Die in der Gottesliebe verankerte Nächstenliebe ist zunächst ein Auftrag an jeden einzelnen Gläubigen, aber sie ist ebenfalls ein Auftrag an die gesamte kirchliche Gemeinschaft“ (Nr. 20). Die Caritas der Kirche braucht Organisation, weil die „Liebe auch der Organisation als Voraussetzung für geordnetes gemeinschaftliches Dienen bedarf“ (Nr. 20).

Eine Organisationsform der Caritas der Kirche ist die verbandliche Caritas mit ihren Einrichtungen und Diensten. Die Verbände, Einrichtungen und Dienste der Caritas und damit ihre ehrenamtlich/freiwillig und beruflich tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verwirklichen die caritative Funktion und Sendung der Kirche. „Insofern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter [...] beim Caritasverband tätig sind, stehen sie im Auftrage der Kirche, im Auftrage des Bischofs; sie nehmen Teil an seiner Verantwortung, dass die Caritas der Kirche wirksam getan werden kann zum Wohl und Heile der Menschen.“<sup>3</sup>

Die verbandliche Caritas versteht sich als Anwalt und Partner für Benachteiligte, als Dienstleister für Menschen in Not sowie als Solidaritätsstifter in der Gesellschaft.<sup>4</sup> Diese Funktionen verwirklichen die Verbände mit ihren Einrichtungen und Diensten vor Ort in Kooperation mit den Gemeinden, weiteren kirchlichen Akteuren und anderen Partnern im Sozialraum. In ihrem anwaltschaftlichen Engagement setzt sich die Caritas in ihrer nationalen und internationalen Arbeit für die Rechte von benachteiligten Menschen ein und engagiert sich für soziale Gerechtigkeit. Als zivilgesellschaftlicher Akteur fördert sie das ehrenamtliche/freiwillige Engagement und tritt für die Solidarität in der Gesellschaft und weltweit ein.

Die verbandliche Caritas mit ihren Einrichtungen und Diensten gibt Zeugnis von der Liebe Jesu Christi. Orientierung für die Dienste und Einrichtungen und ihre Leitung, die Träger und die Mitarbeitenden ist die biblische Botschaft. Sie bilden ein Stück „Kirche mitten unter den Menschen“. Basis der verbandlichen Caritas sind die Kriterien der katholischen Soziallehre, die u. a. das Personwohl bzw. die Menschenwürde, Solidarität, Subsidiarität, Gerechtigkeit, Anwaltschaftlichkeit und Nachhaltigkeit umfassen. Diese Kriterien bilden eine zentrale Basis für das Leitbild des Deutschen Caritasverbandes. In der konkreten Begegnung, im Dienst am Menschen und im anwaltschaftlichen Einsatz, realisiert die Caritas ihren kirchlichen Auftrag. Der Dienst am Menschen ist in diesem Sinne missionarisch, indem durch die Art und Weise der Zuwendung, des Respekts und der Beachtung der Autonomie und selbstbestimmten Teilhabe der Hilfesuchenden ein Stück der Zuwendung Gottes durch Menschen sichtbar werden kann. Die Orientierung an den Bedürfnissen der Klient(inn)en und ihrer Selbstbestimmung sowie bedarfsgerechte und fachlich hohe qualitative Dienstleistungen sind Auftrag und Maßstab für die verbandliche Caritas. Einrichtungen und Dienste der Caritas zeichnen sich auch dadurch aus, dass Dienstgeber und Dienstnehmer eine Dienstgemeinschaft bilden. Führung, Träger und alle ehrenamtlich/freiwillig und beruflichen tätigen Mitarbeitenden handeln aus einem gemeinsamen kirchlichen und sozialen Auftrag. Diese Dienstgemeinschaft wird dann lebendig, wenn sie von gegenseitigem Respekt, Partizipation, Transparenz und dem gemeinsamen Auftrag getragen ist.

---

<sup>2</sup> Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.), Enzyklika DEUS CARITAS EST von Papst Benedikt XVI. an die Bischöfe, an die Priester und Diakone, an die gottgeweihten Personen und an alle Christgläubigen über die christliche Liebe, Bonn 2006, (Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls Nr. 171), [www.dbk.de](http://www.dbk.de).

<sup>3</sup> Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.), Caritas als Lebensvollzug der Kirche und als verbandliches Engagement in Kirche und Gesellschaft, Bonn 1999, S. 26.

<sup>4</sup> Vgl. Deutscher Caritasverband, Leitbild des Deutschen Caritasverbandes, Freiburg 1997, S. 7–8.

## **B Funktionen, Aufbau und Anwendung der Qualitätsleitlinien**

### **B 1 Funktionen**

#### **Transparenz schaffen**

Die Qualitätsleitlinien können als Werkzeug verstanden werden, Einrichtungen anzuregen Prozesse zu entwickeln, darzulegen und kontinuierlich zu verbessern. Dadurch werden die Abläufe für die eigenen Mitarbeitenden, Netzwerk- und Kooperationspartner aber auch für die Kund(inn)en einsehbar und damit verstehbar gemacht.

Das Wissen und Nachvollziehen können von Handlungsschritten schafft Vertrauen und bietet die Möglichkeit, gezielt in Prozesse verändernd eingreifen zu können.

#### **Orientierung geben**

Die Qualitätsleitlinien ermöglichen den Diensten und Einrichtungen, ihre bisherigen Qualitätsmanagement-Entwicklungen an den darin formulierten und abgestimmten Qualitätskriterien zu orientieren und gegebenenfalls anzupassen.

#### **Entwickeln und koordinieren**

Die Qualitätsleitlinien bieten einen verbindlichen fachlichen Rahmen, um Qualitätsentwicklungsprozesse auf diözesaner und regionaler Ebene zu initiieren und zu steuern. Sie bündeln und stimmen die Qualitätsinitiativen der Dienste und Einrichtungen vor Ort ab, vereinheitlichen sie, führen sie zusammen und richten damit das Dienstleistungs- und Hilfeprofil an caritasspezifischen Qualitätskriterien aus. Sie stellen sicher, dass die bisherigen Qualitätsentwicklungsprozesse fortgesetzt, Interessen koordiniert und durchgesetzt werden können.

#### **Profilieren**

Die Qualitätsleitlinien ermöglichen den Diensten und Einrichtungen der Caritas zur Schärfung ihres Profils originäre caritasspezifische Qualitätsmerkmale herauszuarbeiten. Sie ermöglichen eine Positionierung innerhalb und außerhalb des Verbandes, im Wettbewerb der Anbieter und gegenüber der Politik.

### **B 2 Aufbau**

Die Qualitätsleitlinien formulieren übergreifende Qualitätsanforderungen für Qualitätsbereiche der Rechtlichen Betreuung der Caritas, deren Anwendung und Umsetzung eine qualitativ hochwertige Dienst- und Hilfeleistung gewährleisten. Jeder Qualitätsbereich wird mit einer allgemeinen Qualitätsaussage beschrieben, die dann durch spezifische Qualitätsanforderungen fokussiert und schließlich mit konkreten, überprüfbaren Praxisindikatoren hinterlegt wird. Diese Praxisindikatoren beschreiben inhaltlich die für das Arbeitsfeld der Rechtlichen Betreuung relevanten Qualitätskriterien.

Mit den Qualitätsleitlinien liegen die fachlichen, organisatorischen und wertorientierten Grundlagen vor, um die Qualität der Rechtlichen Betreuung in ihren vielfältigen Angeboten bewertbar zu machen.

Mit ihrer Hilfe kann auch ein organisationsbezogenes Qualitätsmanagementsystem aufgebaut werden. Es wird empfohlen, hier anerkannte Qualitätsmanagementsysteme (DIN ISO 9001:2000) bzw. Qualitätsbewertungsinstrumente (EFQM-Modell für Excellence) heranzuziehen.

## B 3 Inkrafttreten

Die Qualitätsleitlinien für das Arbeitsfeld Rechtliche Betreuung wurden in der Referent(inn)-enkonferenz des Arbeitsfeldes Rechtliche Betreuung DCV, SkF, SKM beraten und fachlich befürwortet. Nach Konsultation der Diözesan-Caritasverbände und der Fachverbände wurden sie im Vorstand des Deutschen Caritasverbandes beraten und zur verbandlichen Kommunikation durch den Generalsekretär Prof. Dr. Cremer am 21. Dezember 2009 freigegeben. Sie erlangen Verbindlichkeit durch die Inkraftsetzung durch den jeweiligen Träger.

Die Qualitätsleitlinien finden Anwendung in allen Organisationen und Diensten des Arbeitsfeldes Rechtliche Betreuung innerhalb der verbandlichen Caritas. Sie werden durch einen Fachbeirat weiterentwickelt und hinsichtlich ihrer konkreten Umsetzung und Wirkung kontinuierlich durch den jeweiligen Träger überprüft. Die Dokumentation und Überprüfung der geleisteten Dienstleistungen und Hilfen sowie die Trägerverantwortung sind unverzichtbare Qualitätsgrundsätze der Caritasqualität.

## B 4 Anwendung

Mit der vorliegenden Qualitätsleitlinie möchten die Verfasser Betreuungsvereine der verbandlichen Caritas ermutigen, sich mit dem Thema Qualität und Qualitätsmanagement in ihrem Betreuungsverein auseinanderzusetzen. Sie kann und soll ein Anstoß für den Einstieg in vereinsindividuelle Qualitätsprozesse sein.

Wissen, was man tut – zeigen was man kann. Das ist Kernpunkt der Qualitätsentwicklung, verbunden mit folgenden Fragestellungen:

- Was ist gute Arbeit?
- Welche Ziele haben wir?
- Welche Kriterien garantieren uns und anderen gute Arbeit und welche Verfahren benötigen wir, um diese sicherzustellen?

Diese Leitlinie bietet einen Orientierungsrahmen für die Erstellung eigener, einrichtungsspezifischer Qualitätsmanagementhandbücher sowie einen „roten Faden“ für eine caritasspezifische Profilierung.

Damit können die Betreuungsvereine die Anforderungen an ihre Arbeit nach einheitlich vorgegebenen Kriterien darstellen. Die Anforderungen und Qualitätskriterien sind bewusst so abgefasst, dass die Besonderheit und die Kultur jeder einzelnen Einrichtung mitberücksichtigt werden kann. Es findet somit keine Standardisierung im Sinne einer „Gleichmacherei“ statt, wonach alles bei allen gleich sein muss.

Die Gliederung der Qualitätsleitlinie ist Ergebnis eines Diskussions- und Abstimmungsprozesses und stellt eine Möglichkeit dar, wie ein Qualitätsmanagementsystem aufgebaut werden kann. Sie ist als Empfehlung für die Betreuungsvereine zur Gestaltung ihres eigenen Qualitätsmanagementhandbuches gedacht. Sie können sich daran orientieren, müssen es aber nicht.

Die Gliederung der Qualitätsleitlinie kann demnach für die eigenen Arbeitsabläufe verändert, ergänzt oder auch umgestellt werden.

Bei der Erstellung einer eigenen Gliederung ist darauf zu achten, dass sich alle Kernprozesse mit ihren grundsätzlichen Anforderungen im einrichtungsindividuellen Handbuch wiederfinden. Nur dann ist eine Kompatibilität mit der Qualitätsleitlinie sichergestellt.

Ähnliches gilt für die in dieser Qualitätsleitlinie verwendeten Begriffe. Diese können, müssen aber nicht übernommen werden. Jedoch sollte jede Einrichtung die zentralen Begriffe und deren Bedeutung für sich klären und abstimmen, bevor sie mit der Arbeit am Qualitätsmanagement beginnen.

Die Qualitätsleitlinien sind Arbeitspapier und Arbeitshilfe. Sie sind keinesfalls als Kopiervorlage gedacht.

Diese Leitlinie gibt mit den Kernprozessen und den benannten Qualitätskriterien jene Aspekte vor, die von den Betreuungsvereinen in ihren einrichtungsspezifischen Qualitätsmanagementhandbüchern nach einer einheitlichen und vorgegebenen Systematik (Einführung – Ziele – Qualitätskriterien) zu beschreiben sind.

Die Qualitätsleitlinie bildet in der vorliegenden Fassung keine Grundlage für eine Zertifizierung nach Darlegungsmodellen wie der DIN EN ISO 9001:2008 oder ein Assessment nach der European Foundation for Quality Management (EFQM; z. B. „committed to excellence“). Einrichtungen, die solche Zertifizierungen oder Auszeichnungen anstreben, müssen entsprechende Ergänzungen vornehmen.

Die Qualitätsleitlinie ist eine Empfehlung und Hilfestellung der Arbeitsstelle Rechtliche Betreuung DCV, SkF, SKM zum Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems an und für die Diözesanstellen mit ihrer Gremienstruktur sowie an und für die Betreuungsvereine aller Verbände vor Ort.

Verbindlich wird sie erst dann, wenn ein Verband, Träger oder Betreuungsverein dies für sich festlegt. In diesem Fall kommt ihr ein selbstverpflichtender Charakter zu. Eine Verbindlichkeit gegenüber Dritten besteht nicht, da auf Basis dieser Qualitätsleitlinie keine Zertifizierung möglich ist.

Sollte ein Betreuungsverein Abteilung Rechtliche Betreuung in die Strukturen eines Orts- oder Fachverbandes eingebunden sein und nach den Qualitätsleitlinien des Deutschen Caritasverbandes bzw. mit der Fachübergreifenden Arbeitshilfe arbeiten, ist die Kompatibilität gegeben. Das Kapitel „Führen und Leiten“ beispielsweise deckt sich über weite Teile inhaltlich mit den entsprechenden Kapiteln der Fachübergreifenden Arbeitshilfe der Qualitätsleitlinien des Deutschen Caritasverbandes.

Bietet ein Betreuungsverein neben der Rechtlichen Betreuung weitere Dienstleistungen an, so ist das Kapitel „Kernprozesse“ selbstverständlich im einrichtungsindividuellen Qualitätsmanagementhandbuch entsprechend zu ergänzen.

#### **B 4.1 Umsetzung in die Praxis – Prozess der Einführung eines Qualitätsmanagements**

Diese Qualitätsleitlinie gibt, wie der Name schon sagt, eine Linie, einen „roten Faden“ vor, der wesentliche Aspekte aneinanderreicht. Betreuungsvereine, die ein Qualitätsmanagement aufbauen möchten, haben die Aufgabe, ihre einrichtungsindividuellen Arbeitsroutinen bzw. -abläufe – orientiert an der Qualitätsleitlinie und deren inhaltlichen Kriterien – zu beschreiben. Damit Qualitätsmanagement von der Einrichtung oder dem Dienst als Erfolg und Gewinn – und nicht als eine lästige Pflicht – angesehen wird, sollten im Vorfeld unbedingt einige Punkte geprüft und geklärt werden.

##### **B 4.1.1 Voraussetzungen**

Qualitätsmanagement ist zunächst einmal Führungsaufgabe. Das bedeutet jedoch nicht, dass Mitarbeiter(innen) auf der Fach- und Arbeitsebene keine Qualitätsentwicklung betreiben dürfen.

Die Führung bzw. Leitung des Betreuungsvereins sollte vorab folgende Fragen klären:

1. „Wozu soll ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt werden?“ „Was sind die Gründe und die Motivation?“
2. Ist die Leitung bzw. der Vorstand bereit, sich *aktiv* bei der Einführung eines Qualitätsmanagements – und natürlich auch danach – einzubringen? Leitung und Vorstand sind zentrale Akteure und keine Zaungäste! Auf die Praxis übertragen heißt das beispielsweise: (Weiter)Entwicklung des Leitbildes, Abfassen der Qualitätspolitik, Formulierung

- und regelmäßige Aktualisierung der Qualitätsziele gemeinsam mit den Mitarbeiter(inne)n, Mitwirkung an Qualitätszirkeln.
3. Können die für den Aufbau eines Qualitätsmanagements und für dessen spätere Aufrechterhaltung erforderlichen Ressourcen *in ausreichendem Umfang* zur Verfügung gestellt werden? Qualitätsmanagement erfordert ausreichende personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen. Auch wenn es aufgrund der vielfältigen Einflussfaktoren keine Faustregel gibt, wie teuer die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems wird, sind folgende Kosten bzw. Aufwendungen zu berücksichtigen:
    - a) *Einmalige Aufwendungen*:
      - Ausbildung eines Qualitätsmanagementbeauftragten.<sup>5</sup>
      - Einführung aller Mitarbeiter(innen) in das Qualitätsmanagement (in der Regel im Rahmen einer Auftaktveranstaltung vor der Implementierung des Qualitätsmanagements).
    - b) *Dauerhafte Aufwendungen*:
      - Freiraum für den Qualitätsmanagementbeauftragten: In der Regel erfordert die Einführungsphase größere zeitliche Ressourcen und somit ist der Qualitätsmanagementbeauftragte mit einer größeren Anzahl an Stunden freizustellen als nach der Einführung des QM-Systems. Der Umfang der Freistellung hängt primär von der Größe der Einrichtung ab. Es muss jedoch keinesfalls jede Einrichtung über einen eigenen Qualitätsmanagementbeauftragten verfügen. Möglich ist auch, dass sich mehrere Einrichtungen einen Qualitätsmanagementbeauftragten teilen oder auf eine Honorarkraft zurückgreifen.
      - Qualitätszirkel: Fünf bis acht Mitarbeiter(innen) aus verschiedenen Teilbereichen treffen sich alle sechs bis acht Wochen für etwa eine bis eineinhalb Stunden, um Lösungen für Probleme bei Abläufen und Schnittstellen bzw. bei Beschwerden von betreuten Personen zu finden oder ein bestimmtes Thema kontinuierlich voranzubringen.
      - Dienstbesprechungen: Es hat sich bewährt, die ersten 15 bis 20 Minuten einer Dienstbesprechung für das Thema „Qualitätsmanagement“ zu reservieren, um es den Mitarbeiter(inne)n nahezubringen.
      - Durchführung interner Audits oder Selbstbewertungen: Interne Überprüfungen durch den Qualitätsmanagementbeauftragten der Einrichtung (interne Audits) oder einen Teil der Leitungs- und Fachkräfte (Selbstbewertung) zeigen, ob die Leistungen qualitätskonform erbracht werden, d. h. ob das Qualitätsmanagementsystem funktioniert.
  4. Wenn sich die vorangegangenen drei Fragen nicht mit einem eindeutigen „Ja“ bzw. einer positiven Zusage beantworten lassen, sollte von der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems abgesehen werden, weil die Voraussetzungen für ein gutes und am Ende erfolgreiches Arbeiten nicht gegeben sind.
  5. Betreuungsvereinen, die noch nicht in der Lage sind, eine Qualitätsentwicklung im Sinne dieser Qualitätsleitlinie einzuführen, können die vorliegenden Inhalte dennoch als Anregung und Empfehlung, die Qualität ihrer Arbeit weiterzuentwickeln bzw. anhand ausgewählter Teilbereiche zu beschreiben.

#### **B 4.1.2 Erfolgsfaktoren**

Ist die Frage, ob ein Qualitätsmanagement eingeführt werden soll, geklärt und sind die ersten Planungen und Maßnahmen in die Wege geleitet, gilt es folgende Kriterien zu berücksichtigen, die sich als Erfolgsfaktoren bei der Einführung und Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems erwiesen haben:

1. Qualitätsmanagement ist Führungsaufgabe der Einrichtungsleitung oder des Trägers.

---

<sup>5</sup> Solche Qualifizierungen werden häufig von Fortbildungsakademien der Caritas angeboten, aber auch die Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ); [www.DGQ.de](http://www.DGQ.de)) oder das Transferzentrum für Qualität in Unternehmen (TQU; <http://www.tqu.de/weiterbildung.htm>) – um zwei Anbieter zu nennen – bieten solche Fortbildungen an.

2. Die Zeit- und Umsetzungsplanung sollte systematisch und realistisch sein und die Beteiligten herausfordern, aber nicht überfordern.
3. Die Rahmenbedingungen sollten gegeben sein und die Ressourcen in erforderlichem Maße zur Verfügung stehen: Finanzen, Zeitbudget, Fort- und Weiterbildung bzw. Qualifizierung der Mitarbeiter(innen) und des Qualitätsmanagementbeauftragten, Freistellung, Einbeziehung aller Mitarbeiter(innen) in den Qualitätsentwicklungsprozess von Anfang an.
4. Qualitätsmanagement ist ein langfristiger Prozess zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Einrichtung und muss in ihrer Kultur fest verankert werden.
5. Qualitätsentwicklung bedeutet für alle Beteiligten – Leitung wie Mitarbeiter(innen) – immer auch kritisches Hinterfragen des eigenen Tuns. Das führt in der Regel zu einem Gewinn an Fachkompetenz für jeden Einzelnen, birgt aber auch gewisse Risiken, weil im Gegenzug die Bereitschaft aller erforderlich ist, das eigene Handeln transparent und für andere zugänglich zu machen.

#### **B 4.1.3 Ablauf und Wegmarkierung**

Bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems hat sich folgender Ablauf bewährt und kann als Wegmarkierung dienen:

1. Auseinandersetzung des Vorstands, der Geschäftsführung und der Leitung mit der Qualitätsleitlinie bzw. einem ergänzenden Qualitätsmanagementsystem.
2. Ressourcenabschätzung: Was gibt es? Welche Aktivitäten im Bereich Qualitätsmanagement gab es bereits? Welche Ressourcen (zeitlich, personell, sachlich, finanziell) sind für die Einführung des Qualitätsmanagements erforderlich?
3. Entscheidung des Vorstands, der Geschäftsführung und der Leitung für die Einführung und Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems bzw. für die Umsetzung der Qualitätsleitlinien.
4. Einrichtungsinterne Klärung der Aufbaustruktur des Qualitätsmanagementsystems: Auswahl eines geeigneten Qualitätsmanagementbeauftragten (aus dem Kreis der Mitarbeiter(innen) oder eine externe Honorarkraft) und allgemeine Abklärung der Aufgabenverteilung: Wie können die Mitarbeiter(innen) eingebunden werden? Ist eine externe Beratung hinzuzuziehen?
5. Schulung des Qualitätsmanagementbeauftragten.
6. Durchführung einer Ist-Analyse/Bestandsaufnahme.
7. Abgleich der Ist-Analyse/Bestandsaufnahme mit der angestrebten Zielsetzung der Einführung eines des Qualitätsmanagements.
8. Erstellung eines realistischen Zeit- und Maßnahmenplans zum Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems: Die Zeitschiene für den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems ist stark abhängig von den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Als eine realistische Zeitplanung haben sich mindestens 24 und maximal 48 Monate herauskristallisiert.
9. Auftaktveranstaltung für alle Mitarbeiter(innen): Einführung in das Projekt und die einzelnen Arbeitsschritte bzw. -module (Zeit- und Maßnahmenplan) sowie in das Qualitätsmanagement in Form einer Kurzschulung.
10. Einrichten eines Qualitätszirkels.
11. Umsetzung des Maßnahmenplans.
12. Qualifizierung einer/eines Mitarbeiterin/Mitarbeiters zum internen Auditor.
13. Aufnahme bzw. Beginn erster interner Audits.
14. Ziehen von Zwischenbilanzen, ggf. Korrekturen des Maßnahmenplans.
15. Fortführung Umsetzung des Maßnahmenplans.
16. Durchführung einer Managementbewertung.
17. Würdigung aller bei der Einführung des Qualitätsmanagementsystems Beteiligten nach Abschluss.
18. Verankerung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

#### B 4.1.4 Mögliche Stolpersteine

Die Praxis hat gezeigt, dass im Vorfeld oder während der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems Hindernisse auftreten können, und aus dem Weg geräumt werden müssen. Zu den häufigsten Stolpersteinen gehören:

1. *Verantwortlichkeiten*: Qualitätsmanagement ist Führungsaufgabe der Einrichtungsleitung bzw. des Trägers. Diese Verantwortung kann und darf nicht allein an die Qualitätsmanagementbeauftragten, an Qualitätszirkel oder Netzwerke delegiert werden. Die Einrichtungsleitung muss sich an der Arbeit beteiligen, die Mitarbeiter(innen) unterstützen und mit gutem Beispiel vorangehen (Vorbildfunktion). Der Qualitätsmanagementbeauftragte hat die Aufgabe, das Qualitätsmanagementsystem zu steuern, zu koordinieren und zu betreuen.
2. *Qualitätsmanagementbeauftragte*: Leitungen vertreten oftmals die Auffassung, dass eine qualifizierende Schulung des Fachpersonals (z. B. Ausbildung zum Qualitätsmanagementbeauftragten) nicht erforderlich sei, weil die Qualitätsleitlinien und das Prinzip „learning by doing“ ausreichen. Diese Methode führt möglicherweise auch zum Ziel, benötigt aber wesentlich mehr Zeit, führt auf manchen Irrweg und stellt die Motivation und das Engagement der Beteiligten bisweilen auf eine harte Probe. Deshalb wird dringend empfohlen, mindestens eine(n) Mitarbeiter(in) zum Qualitätsmanagementbeauftragten ausbilden zu lassen. Es können sich durchaus auch mehrere Einrichtungen zusammenschließen und einen Qualitätsmanagementbeauftragten oder eine externe Honorarkraft teilen. Auch kann der Träger diese Aufgabe für alle seine Fachdienste erbringen und ihnen einen Qualitätsmanagementbeauftragten bereitstellen.
3. *Strategien, Ziele und definierte Meilensteine*: Sind die grundsätzliche Ausrichtung des Qualitätsmanagementsystems, die zu erreichenden Ziele und die einzelnen Etappen bei seiner Einführung nicht jedem Einzelnen klar und bekannt, wird das Vorhaben nicht überzeugen. Für die Praxis bedeutet dies beispielsweise, einen bestimmten Zeitpunkt vorzugeben, an dem die Einführung des Qualitätsmanagementsystems abgeschlossen ist. Für die Zeit bis zum Erreichen dieses Zieles sind sogenannte Meilensteine zu definieren, um die zu erledigenden Aufgaben in handhabbare „Portionen“ zerlegen und die Qualität ihrer Erledigung überprüfen zu können. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass sie für alle Beteiligten Erfolgserlebnisse ermöglicht und dazu beiträgt, ihre Motivation aufrechtzuerhalten bzw. zu fördern.
4. *Überzeugungsarbeit und Information der Beteiligten und Betroffenen*: Überzeugung setzt immer Information voraus. Daher sind alle Mitarbeiter(innen) bzw. Beteiligten und Betroffenen immer rechtzeitig und umfassend über den Stand der Dinge bei der Einführung des Qualitätsmanagementsystems zu informieren.
5. *Projektierungs- bzw. Planungsphase*: Eine nicht gründliche und gewissenhafte Planung wirkt sich auf die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nachteilig aus, da es häufig zu (zeitlichen wie inhaltlichen) Rückschlägen bis hin zu Fehlentwicklungen kommt.
6. *Tendenz zum „unter den Teppich kehren“ bei auftretenden Problemen*: Probleme und Schwierigkeiten können immer auftreten. Sie müssen zunächst klar als solche erkannt und benannt werden, um konstruktiv angemessene Korrektur- oder Veränderungsmaßnahmen vornehmen zu können. Dabei ist die Personalisierung von Problemen – beispielsweise Schuldzuweisungen – zu vermeiden.
7. *Aufeinander abgestimmte Einzelmaßnahmen*: Unzureichend bzw. schlecht aufeinander abgestimmte Maßnahmen bergen die Gefahr, dass die Beteiligten in nicht zielführenden Aktionismus verfallen.
8. *Investitionsbereitschaft der Leitung*: Ohne Investitionen zur Bereitstellung ausreichender personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen wird das angestrebte Ziel nicht oder bestenfalls nur teilweise erreicht. Eine zentrale Stelle nehmen die Investitionen in die Qualifizierung der Mitarbeiter(innen) ein. Investitionen in die Mitarbeiter(innen)schaft wirken sich langfristig auf vielerlei Weise positiv auf die Einrichtung insgesamt aus: höhere Motivation, höhere Zufriedenheit und besserer Ausbildungsstand führen zu besseren Leistungen und Ergebnissen.

9. *Kurzfristige Veränderungen und Erfolge*: Es ist gut zu wissen, welche Maßnahmen bereits kurzfristig zu Verbesserungen, Veränderungen und Erfolgen führen. Andernfalls bleiben die für die Motivation wichtigen frühen Erfolgserlebnisse aus – mit entsprechenden Konsequenzen auf die Motivation der Mitarbeiter(innen).

## **B 5 Austausch – Vernetzung – Kooperation**

In der sozialen Arbeit ist das Thema „Austausch – Vernetzung – Kooperation“ von zentraler Bedeutung. Doch auch im Qualitätsmanagement, das in diesem Kontext auf die Fachlichkeit – Stichwort „Vernetzung“ – abstellt, spielt es eine zentrale Rolle. In der Praxis wird jedoch häufig nicht eindeutig geklärt, was unter einem Netzwerk zu verstehen ist, welche Formen es hat, wie es ausgestaltet werden kann etc. Eine Unterlassungssünde, weil diese Klärung im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement unumgänglich ist. Folgende Denkanstöße helfen, zu dieser zu gelangen:

### **B 5.1 Netzwerkanalyse**

Um Aussagen über die Struktur, Qualität und Funktionen sozialer Beziehungen und Netzwerke treffen sowie Grundlagen für psychosoziale Handlungskonzepte entwickeln zu können, ist es notwendig, eine umfassende und differenzierte Betrachtung des Beziehungsgeflechts vorzunehmen, in dem sich Einzelpersonen, Gruppen, Gemeinschaften usw. befinden. Die Netzwerkanalyse ist eine in sich geschlossene Form von methodischem Vorgehen innerhalb des Netzwerkkonzeptes. Sie sollte sowohl strukturelle als auch interaktionale Merkmale enthalten, da diese zusammengenommen Aufschluss über das Verhalten und die Gesundheit eines Individuums sowie über vorhandene oder fehlende Ressourcen geben können.

Walker, MacBride und Vachon haben 1977 in einer Studie fünf Funktionen sozialer Netzwerke in Zeiten der Krisenbewältigung am Beispiel des Todes eines Partners untersucht und festgestellt, dass diese von der Netzwerkstruktur abhängen:

- Netzwerke mit hoher Dichte und Homogenität sowie geringer Dispersion (die Mitglieder leben nahe beieinander) vermitteln am ehesten hohe emotionale Unterstützung („affektive Unterstützung“).
- Eine möglichst umfangreiche Netzwerkgröße und -dichte wirkt sich auf die Bereitstellung von praktischer Hilfe und Dienstleistungen im Alltag oder in Notfallsituationen aus („instrumentelle Unterstützung“).
- Netzwerke mit geringer Intensität der Bindungen, Offenheit gegenüber anderen Netzwerken und Heterogenität der Mitglieder vermitteln am ehesten verschiedenartige und neue Informationen („kognitive Unterstützung“).
- Große Netzwerke mit überwiegend schwachen Bindungen, einer geringen Dichte, hoher Dispersion und geringer Homogenität halten eher eine Identität aufrecht, die offen für Veränderungen und relativ komplex ist („Aufrechterhaltung der sozialen Identität“).
- Netzwerke mit geringer Intensität und Offenheit gegenüber anderen Netzwerken vermitteln am ehesten Zugang zu neuen sozialen Kontakten („Vermittlung sozialer Kontakte“; „social outreach“).

### **B 5.2 Netzwerkmanagement**

Neben der Analyse bestehender Netzwerke interessiert mit Blick auf zukünftige Netzwerke die Frage: Wie baue ich ein Netzwerk auf oder wie mache ich es produktiv? Hier geht es um das Netzwerkmanagement. Da die Forschung hierzu noch in den Kinderschuhen steckt, gibt es bisher keine Patentrezepte oder einen Methodenkanon.

Zu den typischen Aufgaben des Netzwerkmanagements gehört, neue Netzwerke zu bilden, z. B. in Form von Arbeitskreisen. Solche – themenorientierten – Netzwerke lassen sich am

einfachsten aus bereits bestehenden losen Netzwerken bilden. So kann es zweckmäßig sein, eine Kultur von locker verbundenen Netzwerken zu pflegen, um sie bei Bedarf zu themenbezogenen Netzwerken hinzuzuziehen. Typisch für lose Netzwerke sind Veranstaltungen mit Freizeitcharakter und der Möglichkeit zum entspannten „small talk“ zwischen den Akteuren. Finden solche Events regelmäßig statt, entsteht allmählich eine Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens, die als Grundlage für gezielte Netzwerkaktivitäten dienen kann.

### B 5.3 Vorteile von Netzwerkstrukturen

Die Vorteile einer Netzwerkstruktur sind unter anderem:

- Komplexe Probleme werden komplex – d. h. aus vielen verschiedenen Blickwinkeln gleichzeitig – bearbeitet.
- Dadurch werden Folgeprobleme eher verhindert; sollten sie dennoch auftreten, kann das Netzwerk sie einfach aus einem alternativen Blickwinkel betrachten.
- Da in Netzwerken funktional interagiert wird, arbeiten nur diejenigen an einem Problem, die etwas zur Lösung beitragen können, die anderen Mitglieder bearbeiten parallel andere Probleme.
- Netzwerke erhalten ihre Funktionalität auch bei Zerstörung von großen Teilen des Netzes, im Gegensatz zu formalen Organisationen, bei denen die hierarchischen Systeme versagen, sobald ein oder zwei Glieder in der Kette fehlen.
- Bei Problemen, die keiner komplexen Analyse bedürfen, kann auch ein Netzwerk hierarchisch gegliedert sein, um Entscheidungen schnell umsetzen zu können.
- Die Zufriedenheit und Identifikation der Mitglieder mit der Gesamtstruktur des Netzwerkes ist aufgrund der besseren Möglichkeiten, sich einzubringen, höher; dadurch steigen Motivation und Einsatz .
- Netzwerke bieten die Möglichkeit der Mitgliedschaft auf Zeit, so dass auch Konkurrenten zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles kurzfristig zusammenarbeiten können, ohne sich dafür in eine formale Organisation von Dauer einbinden zu müssen.

Kooperationsgrade	Vernetzungsgrade
Aneinander vorbeiarbeiten.	-1
Nicht gegeneinander arbeiten.	0
Miteinander abgleichen: Themen, Termine, Räume, Zielgruppen.	1
Nach außen gemeinsam Verantwortung übernehmen für ein Thema, eine Idee.	2
Die Verantwortungspartnerschaft im Einzelfall in gemeinsamem Projekt sichtbar werden lassen.	3
Die Verantwortungspartnerschaft lokal/regional sichern durch: Runden Tisch, Arbeitsgruppe, Arbeitskreis usw.	4
Die Verantwortungspartnerschaft politisch sichern z. B. durch Vertretung des Themas rechtliche Betreuung in einem Sozialbeirat (Gemeinderat, Kreistag u. a.).	5

- Gerade den Betreuungsvereinen der verbandlichen Caritas bietet sich durch die vorhandenen Netzwerkstrukturen mit den kirchlichen Organisationsstrukturen wie Pfarrverbände und Seelsorgeeinheiten ein besonderes Potential für Kooperation.

## **C Qualitätsbereiche der Rechtlichen Betreuung**

### **C 1 Führen und Leiten**

#### **C 1.1 Leitbild**

##### **Einführung**

Das Leitbild veranschaulicht für Mitarbeiter(innen), Betreute und ehrenamtliche Betreuer(innen), Kooperationspartner, Interessenten und die Öffentlichkeit die Grundsätze und Wertvorstellungen der Einrichtung. Es macht grundlegende Aussagen zu den Werten und der Kultur der karitativen Haltung sowie den Beziehungen zu den wichtigsten Interessensgruppen.

##### **Ziele**

- Das christliche Selbstverständnis der Einrichtung ist beschrieben
- Die Führungskräfte und Mitarbeiter(innen) richten ihr Handeln am Leitbild aus
- Konzepte und Grundlagenpapiere der Einrichtung sind vom Leitbild abgeleitet bzw. mit ihm abgestimmt
- Die Inhalte des Leitbildes werden von der Leitung und den Mitarbeiter(inne)n gelebt

##### **Qualitätskriterien**

Das Leitbild des Betreuungsvereins oder seines Trägers macht Aussagen zu mindestens folgenden Aspekten:

- Zielen
- Handlungsfeldern
- Aufgaben
- ethisch-theologischen Grundlagen und Werten
- Organisation
- Mitarbeiter(innen)n
- ehrenamtlichen/freiwilligen Mitarbeiter(innen)n
- Qualität
- anwaltschaftlichem Handeln

Der Träger der Betreuungsvereine stellt sicher, dass:

- das Leitbild gemeinsam mit den Mitarbeiter(inne)n erstellt/bearbeitet wurde
- das Leitbild allen Mitarbeiter(inne)n bekannt ist
- die Interessens- und Kooperationspartner über das Leitbild informiert sind
- Konzepte und Leitbild aufeinander abgestimmt sind
- die Aussagen des Leitbildes in der täglichen Arbeit berücksichtigt werden
- die Inhalte des Leitbildes im Umgang mit Betreuten und ehrenamtlichen Betreuer(inne)n, Mitarbeiter(inne)n und Führungs-/Leitungskräften zum Ausdruck kommen/erlebbar sind
- das Leitbild in regelmäßigen Abständen auf seine Aktualität überprüft wird

##### **Empfehlungen**

##### **Schnittstellen**

C 1.2 Konzeption

C 1.3 Strategieentwicklung

C 1.11 Öffentlichkeitsarbeit

## **C 1.2 Konzeption**

### **Einführung**

Das Konzept beschreibt die Tätigkeitsbereiche und die damit im Zusammenhang stehenden Leistungen. Es ist verbindliche Handlungsorientierung für alle Mitarbeiter(innen).

### **Ziele**

- Das Konzept präzisiert Zielsetzungen, Organisation und Arbeitsweise.

### **Qualitätskriterien**

Der Träger macht in seiner Konzeption Aussagen zu mindestens folgenden Aspekten:

- Trägerstruktur und Rahmenbedingungen
- Zielgruppe und zielgruppenspezifische Besonderheiten
- Leistungsangebot
- Ausstattung der Einrichtung (räumlich, sachlich, personell)
- Qualitätsmanagement
- Kooperationen
- seinem christlichen/kirchlichen Profil und den daraus resultierenden Angeboten

### **Empfehlungen**

#### **Schnittstellen**

C 1.1 Leitbild

C 1.3 Strategieentwicklung

C 2.1 Querschnittsaufgaben

C 2.2 Betreuungsführung

## **C 1.3 Strategieentwicklung**

### **Einführung**

Die Strategieentwicklung umfasst alle Aktivitäten eines Betreuungsvereins zur Bestimmung, Formulierung und Beschreibung sowie zur Planung von Maßnahmen und zur Umsetzung der Konzeption. Sie erfolgt auf der Grundlage des Leitbilds, der Ziele und des Umfeldes des Betreuungsvereins.

### **Ziele**

- Die Arbeit des Betreuungsvereins orientiert sich an den Erfordernissen und Rahmenbedingungen im Gemeinwesen.
- Die Bemühungen zur Gewinnung, Beratung und Begleitung von ehrenamtlichen Mitarbeiter(innen)n nach § 1908f BGB sind erfolgreich.
- Die Existenz des Betreuungsvereins ist gesichert.

### **Qualitätskriterien**

Der Träger

- stellt eine Gemeinwesen-/Sozialraumanalyse sicher.
- verfügt über eine Strategieplanung, die mindestens Aussagen macht zu
  - Kund(inn)enakquise
  - bedarfsgerechten Leistungsangeboten
  - adäquaten Mitarbeiter(innen)strukturen
  - Kooperationsnotwendigkeiten
- stellt deren jährliche Überprüfung und evt. Anpassung sicher.

### **Empfehlungen**

Eine Strategieplanung umfasst z. B. folgende Fragestellungen:

- Wen erreichen wir derzeit?
- Wodurch erreichen wir die verschiedenen Zielgruppen?
- Welche Folgen hat das für den Verein (Altersstruktur, Milieu)?
- Wen möchten wir zukünftig erreichen?
- Wie müssen wir unsere Struktur, unsere Angebote anpassen?

### **Schnittstellen**

C 1.1 Leitbild

C 1.2 Konzeption

C 1.9 Erhebung Kundenzufriedenheit

## **C 1.4 Organigramm**

### **Einführung**

In einer grafischen Darstellung wird die Aufbaustruktur/-organisation der Einrichtung dargestellt. Es zeigt den Betreuten und ehrenamtlichen Betreuer(innen)n, Mitarbeiter(innen)n und Kooperationspartnern die Führungsebenen sowie die einzelnen Funktions- und Tätigkeitsbereiche und Zuständigkeiten.

### **Ziele**

- Der Aufbau der Organisation ist übersichtlich und verständlich dargestellt
- Der Aufbau der Organisation ist den beruflichen/hauptamtlichen Mitarbeiter(inne)n, Kooperationspartnern und den Betreuten und ehrenamtlichen Betreuer(inne)n bekannt

### **Qualitätskriterien**

Der Träger verfügt über eine aktuelle schriftliche oder graphische Darstellung der Aufbauorganisation (Organigramm), das die verschiedenen Ebenen, Funktionsbereiche, Stabsstellen und Beauftragungen ausweist.

### **Empfehlungen**

#### **Schnittstellen**

C 1.5 Stellenplan

C 1.6 Arbeitsplatzbeschreibung

C 2.1 Querschnittsaufgaben

## **C 1.5 Stellenplan**

### **Einführung**

Der erforderliche Personalbestand – qualitativ und quantitativ, um die Aufgaben der Einrichtung zu erfüllen, ist im Stellenplan beschrieben.

### **Ziele**

- Der Stellenplan gibt eine aktuelle Übersicht über den Personalbestand
- Die Ermittlung des Personalbedarfs und die Personalentwicklung erfolgt auf der Basis des Stellenplans.

### **Qualitätskriterien**

Der Träger verfügt über einen aktuellen schriftlichen Stellenplan, dem mindestens folgende Angaben zu entnehmen sind:

- Qualifikation und Anstellungsumfang der Mitarbeiter(innen)
- Einsatzbereich der Mitarbeiter(innen)
- Ausfallzeiten der Mitarbeiter(innen), z. B. Mutterschutz, Elternzeit
- nicht besetzte Stellen sind gekennzeichnet
- garantieren einen Abgleich in regelmäßigen Abständen zwischen Soll- und Ist-Stellen.

### **Empfehlungen**

#### **Schnittstellen**

C 1.3 Strategieentwicklung

C 1.6 Arbeitsplatzbeschreibung

## C 1.6 Arbeitsplatzbeschreibung

### Einführung

Eine Arbeitsplatzbeschreibung ist eine systematische, klare und möglichst objektive Beschreibung des Ist-Zustandes. Sie zeigt auf, was vom Arbeitsplatzinhaber gemacht wird, wie es gemacht wird, einschließlich dessen Rechte, Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

### Ziele

- Die Anforderungen an die Stelleninhaber sind transparent dargestellt
- Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnisse sind klar geregelt und sichern reibungslose Arbeitsabläufe

### Qualitätskriterien

- Der Träger verfügt über Arbeitsplatzbeschreibungen für mindestens folgende Bereiche:
  - Leitung der Einrichtung
  - Querschnittsmitarbeiter(innen)
  - Vereinsbetreuer(innen)
  - Verwaltungsmitarbeiter(innen)/Sekretariat
- Die Arbeitsplatzbeschreibungen sind nach einem einheitlichen Schema aufgebaut und beinhalten mindestens folgende Angaben:
  - Stellenbezeichnung
  - Eingliederung der Position in die betriebliche Organisationsstruktur (Über-, Neben- und Unterordnungsverhältnisse)
  - Haupttätigkeiten
  - erforderliche Qualifikation/Anforderungsprofil
  - Verantwortlichkeiten und (Entscheidungs-)befugnisse
  - Vertretungsregelung
  - Informationsrechte und -pflichten
  - Zusammenarbeit mit und Mitarbeit in anderen Bereichen, Gremien, Arbeitsgruppen
  - Beauftragung für bestimmte Aufgaben (z. B. Hygiene-, Brandschutzbeauftragte)
  - christlich/kirchliches Profil
- Die Inhalte der Arbeitsplatzbeschreibung stimmen mit der aktuellen Arbeitssituation überein.
- Es ist festgelegt wer (Mitarbeiter(innen), Abteilung) für die Erstellung, Weiterentwicklung und Einarbeitung von Veränderungen, die für die Tätigkeitsausübung relevant sind, zuständig ist.
- Allen Mitarbeiter(inne)n der genannten Gruppen liegt eine Arbeitsplatzbeschreibung vor.
- Die Arbeitsplatzbeschreibung ist von dem/der Mitarbeiter(in) und von dem/der Vorgesetzten unterschrieben.

### Empfehlungen

#### Schnittstellen

C 1.5 Stellenplan

C 1.10 Qualitätsmanagementsystem

C 2.1 Querschnittsaufgaben

C 2.2 Betreuungsführung

## **C 1.7 Interne Kommunikation**

### **Einführung**

Unter Interner Kommunikation werden alle regelmäßigen, geplanten und strukturierten Gespräche zum Informationsaustausch der Mitarbeiter(innen) untereinander und mit der Leitung verstanden. Es werden Informationen ausgetauscht, die für reibungslose Abläufe erforderlich sind.

### **Ziele**

- Ein regelmäßiger Informationsaustausch ist sichergestellt
- Die Mitarbeiter(innen) sind über alle Belange, die sie und ihre Betreuten und ehrenamtlich Betreuten betreffen, informiert

### **Qualitätskriterien**

Die Betreuungsvereine oder ihr Träger

- verfügen über eine Übersicht aller geplanten und strukturierten Gespräche zum Informationsaustausch zwischen Leitung und den Mitarbeiter(inne)n untereinander (z. B. Teams)
- verfügen über eine Übersicht aller geplanten und strukturierten Gespräche zum Informationsaustausch zwischen fachdienst- und trägerübergreifenden Arbeitskreisen und Gremien
- legen gemeinsam mit den Mitarbeiter(inne)n die Tagesordnung für die Besprechungen fest
- regeln die Dokumentation des Informationsaustausches (z. B. Ergebnisprotokoll)
- legen fest, wie Informationen an Mitarbeiter(innen) weitergeleitet werden, die nicht an der Besprechung teilnehmen konnten
- regeln den Informationstransfer auf und zwischen den Ebenen hinsichtlich des Umgangs mit eingehenden Informationen (Post, Mails, Rundschreiben usw.)

### **Empfehlungen**

#### **Schnittstellen**

C 1.8 Beschwerdemanagement

C 1.10 Qualitätsmanagement

C 1.12 Dokumentation

C 1.13 Wissensweitergabe

C 2.1 Querschnittsaufgaben

C 2.2 Betreuungsführung

## **C 1.8 Beschwerdemanagement**

### **Einführung**

Unter Beschwerdemanagement wird die systematische Erfassung und Umsetzung von positiven Rückmeldungen und Beschwerden verstanden.

Eine Beschwerde ist eine Unzufriedenheitsäußerung einer Kundin/eines Kunden. Diese rührt aus einer wahrgenommenen Differenz zwischen der erhaltenen (Dienst-)Leistung und der erwarteten.

Ziel und Aufgabe eines Beschwerdemanagements ist es, die Beschwerde der Kundin ernst zu nehmen, dieser nachzugehen, sie wieder zufrieden zu stellen, sowie den Anlass für die Beschwerde für Verbesserungen zu nutzen und etwaige, mit der Beschwerde verbundene negative Auswirkungen auf die Einrichtung zu minimieren.

### **Ziele**

- Beschwerden werden als konstruktive Verbesserungsvorschläge gesehen und genutzt.
- Beschwerden werden zügig, systematisch im Sinne der Kund(inn)en/Betreuten und ehrenamtlich Betreuten bearbeitet.

### **Qualitätskriterien**

Der Träger hat für sein Beschwerdemanagement mindestens folgende Kriterien beschrieben:

- Schulung der Mitarbeiter(innen) im Umgang mit Beschwerden.
- Die Regelung zum Beschwerdemanagement beschreibt mindestens folgende Kriterien:
  - Stimulierung von Beschwerden
  - Erfassung von Beschwerden sowie deren Behebung/Bearbeitung
  - Ursachenanalyse
  - Bewertung
  - Einleiten von ggf. erforderlichen Korrekturmaßnahmen
  - Auswerten der Beschwerden
  - Bewerten der ergriffenen Korrekturmaßnahmen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit

### **Empfehlungen**

#### **Schnittstellen**

- C 1.10 Qualitätsmanagement
- C 1.12 Dokumentation
- C 2.1 Querschnittsaufgaben
- C 2.2 Betreuungsführung

## **C 1.9 Erhebung von Kundenzufriedenheit**

### **Einführung**

Die Zufriedenheit der Kunden ist von zentraler Bedeutung für die Existenz der Einrichtung. Zur Erhebung der Zufriedenheit mit den (Dienst-)Leistungen der Einrichtung werden Kundenbefragungen durchgeführt.

### **Ziele**

- Die Zufriedenheit der Kundinnen mit den (Dienst-)Leistungen der Einrichtung ist erfasst und bekannt.
- Die Befragungsergebnisse werden für die Weiterentwicklung des (Dienst-)Leistungsangebotes genutzt, um bedarfsgerechte Angebote vorhalten zu können.

### **Qualitätskriterien**

Der Träger hat zur Erhebung der Kundenzufriedenheit mindestens folgende Aspekte beschrieben

- Turnus, in dem die Zufriedenheit der Kunden erhoben wird
- Information der Kunden und Mitarbeiter(innen) über die Erhebung
- Festlegung einer geeigneten Erhebungsmethode (z. B. Fragebogen, Interview etc.)
- Durchführung der Erhebung
- Auswertung und Analyse der Erhebung
- Kommunikation der Ergebnisse intern (z. B. Mitarbeiter(innen)) und extern (z. B. Träger, Kooperationspartner)
- Ableitung von Zielen und konkreten Verbesserungsmaßnahmen bzw. Einspeisung in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess

### **Empfehlungen**

#### **Schnittstellen**

- C 1.6 Arbeitsplatzbeschreibung
- C 1.7 Interne Kommunikation
- C 1.10 Qualitätsmanagementsystem
- C 1.12 Dokumentation
- C 1.13 Wissensweitergabe
- C 2.1 Querschnittsaufgaben

## C 1.10 Qualitätsmanagementsystem

### Einführung

Bei einem Managementsystem handelt es sich um eine grundlegende Struktur von Prozessen und Verfahren, mit denen eine Einrichtung sicherstellt, dass sie alle zum Erreichen ihrer Ziele erforderliche Aufgaben bewältigt. Dem Qualitätsmanagementsystem kommt diese Aufgabe in allen Belangen der Qualität zu.

### Ziele

- Ein Qualitätsmanagementsystem ist aufgebaut
- Das einrichtungsindividuelle Qualitätsmanagementhandbuch wird angewandt
- Der kontinuierliche Verbesserungsprozess ist realisiert

### Qualitätskriterien

Der Träger

- beschreibt im einrichtungsindividuellen Qualitätsmanagementhandbuch mindestens folgende Kriterien:
  - Einsetzung eines Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB) <sup>6</sup>
  - sachliche, räumliche, personelle und zeitliche Ressourcen
  - Identifikation und Darstellung der Prozesse (welche Arbeitsabläufe gibt es und wie sind sie organisiert?)
  - interne Maßnahmen zum Qualitätsmanagement (z. B. Qualitätszirkel, Audits) für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess
  - Einbeziehung der Mitarbeiter(innen) in die Planung und Durchführung von Maßnahmen zur Qualitätssicherung/-entwicklung
- legt hinsichtlich der Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen im Qualitätsmanagement mindestens folgende Kriterien fest:
  - Erstellung, Freigabe, Überprüfung und Aktualisierung der Dokumente des Qualitätsmanagementhandbuches
  - Zugang und Zugriff der Mitarbeiter(innen) auf die Qualitätsmanagementdokumente (z. B. Standorte der Qualitätsmanagementhandbücher, Checklisten)
  - Änderungs- und Austauschdienst, Kennzeichnung alter Dokumente um sicherzustellen, dass nur gültige/aktuelle Dokumente verfügbar sind
  - Kennzeichnung der Dokumente
  - Information der Mitarbeiter(innen) über neue oder geänderte Dokumente des Qualitätsmanagementhandbuches
- definiert Prozesskennzahlen, die für die regelmäßige Managementbewertung notwendig sind
- führt regelmäßig und systematisch interne Audits durch

### Empfehlungen

#### Schnittstellen

C 1.4 Organigramm

C 1.6 Arbeitsplatzbeschreibung

C 1.12 Dokumentation

C 1.13 Wissensweitergabe

C 2.1 Querschnittsaufgaben

C 2.2 Betreuungsführung

---

<sup>6</sup> Das heißt nicht, dass jede Einrichtung – egal welcher Größe – eine(n) eigene(n) Qualitätsmanagementbeauftragte(n) haben muss. Der Träger kann übergreifend für alle Fachbereiche eine Person benennen und in angemessenem Umfang freistellen. Es ist auch möglich, dass die Tätigkeiten durch eine Honorarkraft erbracht werden.

## C 1.11 Öffentlichkeitsarbeit

### Einführung

Öffentlichkeitsarbeit beschäftigt sich mit der medien- und werbewirksamen Darstellung der Einrichtung nach außen. Hauptaufgaben der Öffentlichkeitsarbeit sind Imagepflege und Vertrauensbildung. Die Maßnahmen zielen darauf ab, dass die Öffentlichkeit die Einrichtung und ihre Arbeit positiv wahrnimmt. Sie bedient sich vor allem der örtlichen Medien und verschiedener Werbemittel. Das *Corporate Design* dient als Wiedererkennungsinstrument bei der Außendarstellung und sollte deshalb konsequent verwendet werden.

### Ziele

- Vermitteln eines einheitlichen, transparenten und vertrauenswürdigen Erscheinungsbildes der Einrichtung in der Öffentlichkeit

### Qualitätskriterien

Der Träger

- räumt dem Profil der Einrichtung eine zentrale Stelle in der Öffentlichkeitsarbeit ein.
- hat ein einheitliches Erscheinungsbild auf Grundlage eines festgelegten *Corporate Designs* (z. B. Ausstattung mit Geschäftspapieren, Beschilderung, Fahrzeuge, etc.)
- hat für die Öffentlichkeitsarbeit eine verantwortliche Person benannt
- verfügt über Regeln/Handreichungen/Empfehlungen für die Öffentlichkeitsarbeit
- berücksichtigt bei Werbemaßnahmen folgende Kriterien:
  - Bestimmung der Zielgruppe
  - Erstellung einer klaren Werbebotschaft
  - Auswahl geeigneter Medien/Werbemittel zur Ansprache der Zielgruppe
  - Kriterien für die Erfolgskontrolle und zum Abgleich von Aufwand und Erfolg der Werbemaßnahmen

### Empfehlungen

#### Schnittstellen

C 1.1 Leitbild

C 1.2 Konzeption

C 2.1.1 Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter(innen)

C 2.1.5.1 Information

## C 1.12 Dokumentation

### Einführung

Dokumentation meint so viel wie festhalten, notieren, aufschreiben und darlegen als allgemeine Aufzeichnung.

### Ziele

Aufzeichnung der Arbeitsabläufe im Bereich

- Controlling
- Querschnitt
- Betreuungsführung
- Qualitätsmanagement

### Qualitätskriterien

- Der Träger hat bezüglich des Controllings mindestens folgende Aspekte geregelt
  - Aufsicht über Vereinsbetreuer(innen) gem. § 1857e BGB
  - Dokumentation wie die Dienst- und Fachaufsicht für die Wahrnehmung über die Finanzabrechnung der Vereinsbetreuer(innen) sichergestellt wird
- Der Träger dokumentiert seine Tätigkeit im Bereich der Querschnittsarbeit mindestens hinsichtlich folgender Aspekte
  - Statistik gem. Länderförderung<sup>7</sup> und/oder anhand der Gliederung dieser Qualitätsleitlinie
  - (Jahres-)Bericht
  - Dokumentation der durchgeführten Maßnahmen
- Der Träger stellt bezüglich der Dokumentation der Betreuungsführung mindestens sicher:
  - Einheitliches Dokumentationssystem
  - Betreuungsplanung
  - Durchgeführte Betreuungsmaßnahmen
  - Aufbewahrung der Gerichtsurkunde
- Die Dokumentation der Betreuungsführung bildet den Verlauf der Betreuung lückenlos ab und ist nachvollziehbar.

### Empfehlungen

- Stellen Sie die Dienst- und Fachaufsicht und Controllingmaßnahmen bei den beruflich geführten Betreuungen sicher
- Vereinbaren Sie eine einheitliche Aktenführung und Archivierung
- Erheben Sie eine Statistik zur Querschnittsarbeit anhand dieser Qualitätsleitlinie
- Führen Sie Bedarfsermittlungen durch
- Erstellen Sie eine Zielgruppenanalyse

### Schnittstellen

C 1.7 Interne Kommunikation

C 2.1 Querschnittsaufgaben

C 2.2 Betreuungsführung

---

<sup>7</sup> Dies könnten zum Beispiel folgende Kategorien sein: personelle Ausstattung; Anfragen auf Übernahme einer rechtlichen Betreuung und tatsächlich übernommene Anzahl Betreuungen; Anzahl Rechtlicher Betreuungen am 1.1. und am 31.12. eines Jahres, Anzahl der Zu- und Abgänge - differenziert nach ehrenamtlichen-, beruflichen- und Honorar-Betreuungen; Anzahl und Thema von Veranstaltungen (z. B. Erfahrungsaustausch, Fort- und Weiterbildung; Anzahl Informationsveranstaltungen zu Vorsorgevollmachten und Betreuungsverfügungen; Anzahl durchgeführter Beratungen zu Vorsorgevollmachten und Betreuungsverfügungen; wahrgenommene Aufgaben und Projekte (z. B. Qualitätsmanagement, Projekte, Fundraising, Öffentlichkeitsarbeit).

## **C 1.13 Wissensweitergabe**

### **Einführung**

Kenntnisse, Wissen und Erfahrung im Betreuungsverein sind die Summe der Kenntnisse, des Wissens und der Erfahrung der einzelnen Mitarbeiter(innen) im Verein. Nur wenn diese gesichert und dokumentiert sind, sind sie für andere nutzbar, können andere davon lernen, können sie an andere weitergeben werden.

Nur so erweitert ein Betreuungsverein als Ganzes seine Kompetenz.

Vor diesem Hintergrund erhält die Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter(innen), aber auch die Freistellung von Mitarbeiter(inne)n eine zentrale Bedeutung. Nur wenn Wissen und Information sowie die nötigen personellen, sachlichen und strukturellen Gegebenheiten und Abläufe weiter gegeben werden, sind dauerhaft reibungslose Abläufe sichergestellt.

### **Ziele**

- Alle Mitarbeiter(innen) verfügen über die notwendigen Informationen und das Wissen, um ihre Arbeit erledigen zu können.
- Die qualitative Kontinuität der fachlichen Arbeit ist unabhängig von Personalwechsel sicher gestellt.

### **Qualitätskriterien**

Der Träger

- arbeitet neue Mitarbeiter(innen) systematisch und umfassend in ihr Arbeitsfeld ein und hat hierzu die zu vermittelnden Inhalte festgelegt
- erfasst während der Einarbeitungsphase den Schulungs- und Fortbildungsbedarf der Mitarbeiter(innen), planen mit ihm die erforderlichen Maßnahmen und veranlassen die Durchführung
- dokumentiert die Einarbeitung
- unterweist neue Mitarbeiter(innen) in die Schweigepflicht
- hat die Übergabe von Aufgaben, Informationen und Wissen ausscheidender Mitarbeiter(innen) geregelt

### **Empfehlungen**

- Erstellen Sie eine Checkliste zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter(innen)
- Erstellen Sie eine Checkliste für die Übergabe von Aufgaben ausscheidender Mitarbeiter(innen)

### **Schnittstellen**

C 1.6 Arbeitsplatzbeschreibung

C 1.12 Dokumentation

C 2.1 Querschnittsaufgaben

C 2.2 Betreuungsführung

## C 2 Kernprozesse Arbeitsfeld Rechtliche Betreuung

### Einführung

Die gesetzlichen Grundlagen für das Arbeitsfeld Rechtliche Betreuung finden sich im Betreuungsgesetz des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) in den §§ 1896 – 1908k.

Das Ziel des Betreuungsrechts ist es vor allem, dem betreuten Menschen ein selbstbestimmtes Leben unter Achtung seiner Grundrechte zu ermöglichen. Für rechtliche Angelegenheiten, die er ganz oder teilweise nicht mehr eigenverantwortlich regeln kann – und nur für diese –, bekommt ein Erwachsener einen Betreuer(innen) als gesetzlichen Vertreter, der ihn in dem hierfür erforderlichen Umfang persönlich betreuen soll.

Dieser im Gesetz verankerte hohe Anspruch erfordert eine passgenaue Vermittlung eines geeigneten Betreuer(innen)s.

### Betreuer(innen)vermittlung

Zur Betreuer(innen)vermittlung gehören:

- Die Ermittlung der Handlungsnotwendigkeiten im Betreuungsfall
- Die Ermittlung der dafür notwendigen Qualifikation
- Die Vermittlung der Betreuung anhand der vorliegenden Profile der ehrenamtlichen Mitarbeiter(innen) und ggf. beruflichen Mitarbeiter(innen)

Die Betreuungsvereine mit ihren ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeiter(inne)n stellen ein großes Repertoire an geeigneten Betreuer(inne)n zur Verfügung. Familienangehörige und andere (fremde) ehrenamtliche Betreuer(innen) bringen aufgrund ihrer individuellen Hintergründe und Erfahrungen ein sehr breites und differenziertes Potenzial an Eignungen und Fähigkeiten mit, die bei der Vermittlung von Betreuungen berücksichtigt werden.

Berufliche Betreuer(innen) in den Betreuungsvereinen verfügen aufgrund ihrer beruflichen Qualifikation (zumeist als Sozialpädagogen/Sozialarbeiter) über eine gesicherte Grundqualifikation z. B. in den Bereichen Sozialmedizin, Sozialrecht und Gesprächsführung, die gerade bei Betreuungsfällen mit Mehrfachproblematik oft notwendig ist.

Dieses breite Spektrum an Eignungsprofilen ermöglicht Betreuungsvereinen eine wirklich passgenaue Vermittlung im Einzelfall. Das erfordert von ihnen in jedem Betreuungsfall eine gründliche Ermittlung und einen differenzierten Abgleich von Handlungsnotwendigkeiten und dem dafür erforderlichen Anforderungsprofil der/des zukünftigen Betreuerin/Betreuers.

Ehrenamtliche Betreuer(innen) sind bei der Vermittlung vorrangig zu berücksichtigen. Nur wenn keine geeigneten Ehrenamtlichen zur Verfügung stehen, können rechtliche Betreuungen auch beruflich geführt werden. Die Betreuungsvereine mit ihren ergänzenden hauptamtlichen Mitarbeiter(inne)n stellen somit sicher, dass auch für die problematischen und schwierigen Fälle immer ein(e) geeignete(r) Betreuer(in) in den Vereinen zur Verfügung gestellt werden kann.

### Ressourcen

Für alle im Folgenden beschriebenen Kernprozesse müssen in den Betreuungsvereinen Ressourcen festgelegt werden.

Alle beschriebenen Aufgaben erfordern verantwortliche und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Alle Tätigkeiten benötigen zeitliche, finanzielle und technische Ressourcen.

Die Kooperation mit anderen Diensten und Einrichtungen im Gemeinwesen muss genau betrachtet werden und der Aufbau eines Gemeinwesen-Netzwerkes „Ehrenamt“ ist dabei hilfreich.

Ressourcen sind:

- verantwortliche und qualifizierte Mitarbeiter(innen)
- zeitliche, finanzielle und technische Ressourcen
- Kooperation mit anderen Diensten und Einrichtungen
- Aufbau eines Gemeinwesen-Netzwerkes „Ehrenamt“

## **C 2.1 Querschnittsaufgaben**

Die Querschnittsaufgaben sind im § 1908 f BGB beschrieben und Anerkennungsvoraussetzung für die Betreuungsvereine.

### **C 2.1.1 Gewinnung ehrenamtlicher Mitarbeiter(innen)**

#### **Einführung**

Unter gewonnenen Ehrenamtlichen sind zu verstehen: bereite und geeignete (persönlich und fachlich) Ehrenamtliche (auch Familienangehörige), die an die Betreuungsstelle und/oder das Amtsgericht gemeldet werden.

#### **Ziele**

- Gewinnung von Ehrenamtlichen zur Führung von Rechtlichen Betreuungen
- Sicherstellen, dass die Ehrenamtlichen für die Ausübung einer rechtlichen Betreuung geeignet sind

#### **Qualitätskriterien**

Der Betreuungsverein

- stellt eine Gemeinwesen-/Sozialraumanalyse sicher
- führt regelmäßig Aktivitäten zur Gewinnung von Ehrenamtlichen durch (z. B. Informationsveranstaltungen, Flyer, Pressearbeit)
- verfügt über Aufgabenbeschreibungen für Ehrenamtliche
- hat für die Gewinnung und Auswahl Ehrenamtlicher folgende Kriterien beschrieben:
  - Ausschreibungsverfahren
  - Bewerbungs- und Auswahlverfahren
    - Festlegung von Eignungskriterien
    - Erforderliche (Bewerbungs-)Unterlagen
    - Prüfung der (Bewerbungs-) Unterlagen
    - Persönliches Gespräch
    - Einstellungsverfahren
  - Alternativangebote für Interessierte/Bewerber, für die Rechtliche Betreuung nicht in Frage kommt

#### **Empfehlung**

- Erstellen Sie eine Checkliste zu Eignungskriterien für ehrenamtliche Betreuer(innen)
- Erstellen Sie eine Checkliste für das (Bewerbungs-)Gespräch
- Nutzen sie z. B. den Muster-Bewerbungsbogen der AS Rechtliche Betreuung DCV, SkF, SKM
- weitere Informationen im Qualitätshandbuch „Begleitung Ehrenamtlicher in der Rechtlichen Betreuung“; Hrsg. SKM und SkF Diözesanverein Freiburg

#### **Schnittstellen**

C 1.2 Konzeption

C 1.7 Interne Kommunikation

C 1.11 Öffentlichkeitsarbeit

## **C 2.1.2 Einführung ehrenamtlicher Mitarbeiter(innen)**

### **Einführung**

Durch eine Einführung sollen die ehrenamtlichen Mitarbeiter(innen) gezielt auf ihre Tätigkeit vorbereitet werden. Eine solche Einführung ist im Bereich der rechtlichen Betreuung von besonderer Bedeutung, da rechtliche Aspekte beachtet werden müssen. Typischerweise umfasst eine Einführung folgende Themenfelder: Die Vermittlung der allgemeinen Grundlagen der Rechtlichen Betreuung, die Auseinandersetzung mit dem Selbstverständnis der/des rechtlichen Betreuerin/Betreuers, sowie Verfahrensgrundsätze, Betreuer(innen)plichten, Aufgabenkreise der Betreuung als auch Auseinandersetzen mit der eigenen Grundhaltung.

### **Ziele**

- Sensibilisierung für das Ziel des BtG (dem betreuten Menschen ein selbstbestimmtes Leben unter Achtung seiner Grundrechte ermöglichen)
- Die ehrenamtlichen Betreuer(innen) haben einen Überblick über die Grundlagen der Rechtlichen Betreuung und kennen ihre Rechte und Pflichten in den verschiedenen Aufgabenkreisen als Betreuer(innen).
- Die ehrenamtlichen Betreuer(innen) sind in der Lage, die Beziehung zu ihren Betreuten angemessen zu gestalten.
- Die ehrenamtlichen Betreuer(innen) kennen den Betreuungsverein und dessen Arbeit.

### **Qualitätskriterien**

Der Betreuungsverein

- führt Einführungsgespräche/Einführungskurse mit folgenden Inhalten durch:
  - Voraussetzungen für Rechtliche Betreuung, gesetzliche Grundlagen, Betreuungsverfahren, Betreuungsvorsorge, Beteiligte im Betreuungsverfahren
  - Rechte und Pflichten des Betreuer(innen)s, Aufgabenkreise, Geschäftsfähigkeit, Einwilligungsvorbehalt, Einwilligungsfähigkeit, Genehmigungspflichten
  - Krankheitsbilder und Behinderungen
  - Sozialleistungen gemäß SGB
  - die Rolle des Betreuer(innen)s
  - Beratungs- und Begleitungsmöglichkeiten, Aufwandsentschädigung, Versicherung.
- händigt den Teilnehmer(inne)n Schulungsunterlagen und Arbeitshilfen für ehrenamtliche Betreuer(innen) ( z. B. AS Rechtliche Betreuung) aus
- stellt ein Zertifikat aus

### **Empfehlung**

- Erstellen Sie eine Checkliste zur Einführung ehrenamtlicher Betreuer(innen) (Was gehört dazu?)
- Arbeitshilfe für ehrenamtliche Betreuer(innen), AS Rechtliche Betreuung
- Qualitätshandbuch „Begleitung Ehrenamtlicher in der Rechtlichen Betreuung“ Hrsg. SKM und SkF Diözesanverein Freiburg

### **Schnittstellen**

C 1.1 Leitbild

C 1.2 Konzeption

C 2.1.3 Fortbildung ehrenamtlicher Mitarbeiter(innen)

C 2.2 Betreuungsführung

### **C 2.1.3 Fortbildung ehrenamtlicher Mitarbeiter(innen)**

#### **Einführung**

Die kontinuierliche Fortbildung der ehrenamtlichen Betreuer(innen) stellt sicher, dass diese immer auf dem aktuellen fachlichen Stand sind. Dabei soll beachtet werden, dass Ehrenamtliche Wissen und Vorerfahrungen in höchst unterschiedlicher Form in die Tätigkeit einbringen.

#### **Ziele**

- Kenntnisse und Fähigkeiten, die für die Betreuungsführung notwendig und hilfreich sind, werden erhalten, erweitert, an Entwicklungen angepasst und Hilfen zur Umsetzbarkeit angeboten.

#### **Qualitätskriterien**

Der Betreuungsverein

- führt regelmäßig eine Bedarfserhebung bei den Ehrenamtlichen durch
- bietet kontinuierliche Fortbildungsangebote an aus den Bereichen:
  - Rechtliche Betreuung
    - (Betreuungsverfahren, Betreuungsvorsorge, Rechte und Pflichten des Betreuer(innen)s, Aufgabenkreise,
    - Geschäftsfähigkeit, Genehmigungspflichten, Krankheitsbilder und Behinderungen, Unterbringung u.a.)
  - Sozialleistungen
  - Rolle des/der Betreuer(innen)s
  - Kommunikation
  - Zusammenarbeit mit anderen Diensten und Einrichtungen
  - Regionale Themen
  - Aktuelle Rechtsentwicklungen
  - u.a.

#### **Empfehlung**

- Erstellen Sie ein Schulungscurriculum
- Erstellen Sie eine Checkliste Fortbildung
- Nutzen Sie z. B. das Qualitätshandbuch „Begleitung Ehrenamtlicher in der Rechtlichen Betreuung“ Hrsg. SKM und SkF Diözesanverein Freiburg
- und/oder das Schulungscurriculum der LAG Hessen

#### **Schnittstellen**

C 1.12 Dokumentation

C 2.1.2 Einführung ehrenamtlicher Mitarbeiter(innen)

C 2.1.4 Beratung/Begleitung ehrenamtlicher Mitarbeiter(innen)

## **C 2.1.4 Beratung/Begleitung ehrenamtlicher Mitarbeiter(innen)**

### **Einführung**

Ehrenamtliche rechtliche Betreuer(innen) werden kontinuierlich fachlich begleitet und beraten. Dies bedeutet in Bezug auf die jeweiligen Aufgabenbereiche, über die rechtlichen Inhalte zu informieren.

### **Ziele**

- Die ehrenamtlichen rechtlichen Betreuer(innen) sind mit den rechtlichen und den sozialen Inhalten und Aufgaben einer Rechtlichen Betreuung vertraut.
- Die ehrenamtlichen rechtlichen Betreuer(innen) sind kontinuierlich durch Erfahrungsaustausch und Einzelberatung (weiter)qualifiziert.
- Die ehrenamtlichen rechtlichen Betreuer(innen) erfahren Wertschätzung für Ihr Engagement.

### **Qualitätskriterien**

Der Betreuungsverein

- informiert die Ehrenamtlichen regelmäßig über die Rechtliche Betreuung betreffende relevante Themen, über den Betreuungsverein und seine Angebote (Infobriefe, Besprechungen o.ä.)
- bietet und/oder vermittelt kollegiale Beratung beim Erfahrungsaustausch
- bietet und/oder vermittelt Einzelcoaching
- bietet und/oder vermittelt Mediation bei Konflikten
- bietet und/oder vermittelt Fortbildungsveranstaltungen
- pflegt eine Kultur der Würdigung und Wertschätzung
- bietet im Einzelfall tatsächliche Begleitung

### **Empfehlung**

- Nutzen Sie die Arbeitshilfe für ehrenamtliche Betreuer(innen)innen und Betreuer(innen), AS Rechtliche Betreuung
- und das Qualitätshandbuch „Begleitung Ehrenamtlicher in der Rechtlichen Betreuung“ Hrsg. SKM und SkF Diözesanverein Freiburg

### **Schnittstellen**

C 1.12 Dokumentation

C 2.1.2 Einführung ehrenamtlicher Mitarbeiter(innen)

C 2.1.5.2.2 Beratung der Bevollmächtigten

## **C 2.1.5 Vorsorgevollmacht/Betreuungsverfügung**

### **C 2.1.5.1 Information**

#### **Einführung**

Gemeint sind hier Informationen über das Instrument der Vorsorgevollmacht und/oder Betreuungsverfügung, die im Rahmen eines Einzelgesprächs, einer Sprechstunde oder im Rahmen einer Informationsveranstaltung weitergegeben werden.

#### **Ziele**

- Planmäßige Informationen über Vorsorgevollmacht und Betreuungsverfügung als Rechtsinstrument
- Förderung einer Auseinandersetzung mit dem Thema und einer eigenen Entscheidung
- Beratung zur Frage eines geeigneten Bevollmächtigten
- Informationen über die Möglichkeit von Registrierung, Beglaubigung und Beurkundung einer Vorsorgevollmacht

#### **Qualitätskriterien**

Der Betreuungsverein

- bietet kontinuierliche Angebote an Informationsveranstaltungen mit folgenden Inhalten:
  - Formvorschriften, Geschäftsfähigkeit, Gültigkeit, Hinterlegungsmöglichkeiten, Änderungsmöglichkeit, Person des Bevollmächtigten, staatliche Kontrolle, inhaltliche Bausteine, Möglichkeiten der Registrierung/Beglaubigung/ Beurkundung, Abgrenzung zur Rechtlichen Betreuung

#### **Empfehlung**

- Erstellen Sie ein Schulungscurriculum
- Erstellen Sie eine Checkliste Vorsorgevollmacht (Informationsinhalte)
- Nutzen Sie „Die Beratung zur Vorsorgevollmacht“ eine Orientierungshilfe für die Betreuungsvereine der verbandlichen Caritas

#### **Schnittstellen**

## **C 2.1.5.2 Beratung**

### **C 2.1.5.2.1 Erstellung einer Vorsorgevollmacht**

#### **Einführung**

Betreuungsvereine können im Einzelfall Personen bei der Errichtung einer Vorsorgevollmacht beraten.

#### **Ziele**

- Der zu Beratende kann eine eigenständige Entscheidung treffen, ob er eine individuelle Vollmacht erstellen möchte.

#### **Qualitätskriterien**

Der Betreuungsverein

- informiert und berät Einzelpersonen/Ratsuchende unter Berücksichtigung der persönlichen Fragestellungen und des individuellen Hintergrundes zu
  - Formvorschriften, Geschäftsfähigkeit, Gültigkeit, Hinterlegungsmöglichkeiten, Änderungsmöglichkeit, Person des Bevollmächtigten, staatliche Kontrolle, inhaltliche Bausteine, Möglichkeiten der Registrierung/Beglaubigung/ Beurkundung, Abgrenzung zur Rechtlichen Betreuung
- pflegt Kooperationen mit Organisationen und Diensten im juristischen Bereich

#### **Empfehlung**

- Erstellen Sie eine Checkliste zur Beratung
- Nutzen Sie „Die Beratung zur Vorsorgevollmacht“, eine Orientierungshilfe für die Betreuungsvereine des SKM

#### **Schnittstellen**

C 2.1.5.1 Information

### **C 2.1.5.2.2 Beratung der Bevollmächtigten**

#### **Einführung**

Betreuungsvereine beraten Bevollmächtigte bei der Wahrnehmung ihrer Aufgabe.

#### **Ziele**

- Die Bevollmächtigten sind bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben unterstützt.

#### **Qualitätskriterien**

Der Betreuungsverein

- informiert die Bevollmächtigten regelmäßig über die Rechtliche Betreuung betreffende relevante Themen, über den Betreuungsverein und seine Angebote (Infobriefe, Besprechungen o.ä.)
- bietet und/oder vermittelt kollegiale Beratung beim Erfahrungsaustausch
- bietet und/oder vermittelt Einzelcoaching
- bietet und/oder vermittelt Mediation bei Konflikten
- bietet und/oder vermittelt Fortbildungsveranstaltungen
- pflegt eine Kultur der Würdigung und Wertschätzung
- bietet im Einzelfall tatsächliche Begleitung

#### **Empfehlung**

- Nutzen Sie die Arbeitshilfe für ehrenamtliche Betreuer(innen)innen und Betreuer(innen), AS Rechtliche Betreuung
- und das Qualitätshandbuch „Begleitung Ehrenamtlicher in der Rechtlichen Betreuung“ Hrsg. SKM und SkF Diözesanverein Freiburg

#### **Schnittstellen**

C 1.12 Dokumentation

C 2.1.2 Einführung ehrenamtlicher Mitarbeiter(innen)

**C 2.1.5.2.2 Beratung der Bevollmächtigten**

## **C 2.2 Betreuungsführung**

### **C 2.2.1 Diagnose/Betreuungsplan**

#### **Einführung**

Der Betreuungsplan wird auf der Grundlage der vom Amtsgericht festgelegten Aufgabenkreise erstellt. Er basiert auf den gesammelten Informationen über den Betreuten aus der Akte, stützt sich auf das vorliegende ärztliche Gutachten und verwertet Eindrücke aus dem persönlichen Kontakt. Der Betreuungsplan wird im Betreuungsverlauf regelmäßig überprüft und aufgrund gewonnener Erkenntnisse fortgeschrieben.

#### **Ziele**

- Die Betreuungen sind zielorientiert geführt.
- Bei den Betreuungen wird strukturiert d.h. nach einer festgelegten Systematik vorgegangen
- Die Betreuungen sind ordnungsgemäß dokumentiert
- Die Effizienz der Betreuungsführung ist regelmäßig evaluiert

#### **Qualitätskriterien**

Der Betreuungsverein stellt sicher, dass

- für jeden Betreuten ein schriftlicher Betreuungsplan erstellt wird
- der Betreuungsplan die aktuelle Lebenssituation der/des Betreuten beschreibt und Defizite benennt
- die Ressourcen der/des Betreuten genannt werden
- die Hilfeplanung folgendes enthält:
  - Eine psychosoziale Diagnose und Prognose
  - Zielsetzung der Betreuung
  - Methodenauswahl zur Abdeckung von Defiziten
  - Planungsfortschreibung
- die Wünsche der/des Betreuten erfasst werden
- eine Reflektion mit der/dem Betreuten und den an der Hilfeleistung beteiligten Diensten, Einrichtungen und Behörden erfolgt
- die Ziele in Fern- und Nahziele unterteilt sind
- eine Effizienzkontrolle der Hilfeplanung anhand des Dokumentationssystems möglich ist und durchgeführt wird

#### **Empfehlung**

- Erstellen Sie eine Checkliste und/oder Vorlagen
- Verwenden Sie z. B. Betreuungsplan (Muster der AS Rechtliche Betreuung DCV, SkF, SKM)

#### **Schnittstellen**

C 1.12 Dokumentation

C 2.2.2 Verlauf

C 2.2.3 Beendigung

## C 2.2.2 Verlauf

### Einführung

Der Verlauf beschreibt die Tätigkeiten, die im Rahmen der jeweiligen Aufgabenkreise anfallen.

### Ziele

- Dem betreuten Menschen ist es möglich, ein selbstbestimmtes Leben unter Achtung seiner Grundrechte zu führen. Richtschnur ist das Wohl und die Bedürfnisse des Betreuten.
- Für die rechtlichen Angelegenheiten, die er ganz oder teilweise nicht mehr eigenverantwortlich regeln kann, bekommt der Betreute einen gesetzlichen Vertreter, der ihn in dem hierfür erforderlichen Umfang persönlich betreut.
- Im Rahmen dieser zu leistenden Rechtsfürsorge nimmt der/die rechtliche Betreuer(in) die dabei erforderliche Unterstützung, Beratung und Vertretung wahr.
- Vorhandene Fähigkeiten des Betreuten sind aktiviert.

### Qualitätskriterien

Der Betreuungsverein beschreibt

- die Prozesse zu den einschlägigen Aufgabenkreisen, z. B. Aufenthaltsbestimmung, Gesundheitsfürsorge, Vermögenssorge, Postkontrolle usw.
- den Umgang mit dem Einwilligungsvorbehalt
- seine Kriterien zu der
  - Ermittlung der Wünsche des Betreuten
  - Bewertung des Wohls des Betreuten
  - Besprechungspflicht wichtiger Angelegenheiten
  - Gestaltung des persönlichen Kontaktes
  - Fortschreibung des Betreuungsplans
  - Beteiligung der an der Hilfeleistung beteiligten Dienste, Einrichtungen und Behörden
  - Dokumentation
  - Unterstützung der Betreuer(innen) (Beratung, Erfahrungsaustausch, Dienst- und Fachaufsicht)

### Empfehlungen

Arbeitshilfe für ehrenamtliche rechtliche Betreuer(innen)innen und Betreuer(innen), AS  
Rechtliche Betreuung DCV, SkF, SKM

### Schnittstellen

C 1.12 Dokumentation

C 2.2.1 Diagnose/Betreuungsplan

C 2.2.3 Beendigung

### C 2.2.3 Beendigung

#### Einführung

Eine rechtliche Betreuung endet durch Aufhebung, Bestellung einer/eines anderen Betreuerin/Betreuers oder im Todesfall des Betreuten.

#### Ziele

- Die Betreuung ist ordnungsgemäß abgeschlossen.

#### Qualitätskriterien

Der Betreuungsverein beschreibt die Prozesse der Beendigung einer Rechtlichen Betreuung

- Aufhebung
  - Führen eines Abschlussgesprächs mit der/dem Betreuten und/oder den an der Betreuung Beteiligten
  - Übergabe aller relevanten Unterlagen und erstellen eines Übergabeprotokolls
  - Vermitteln ggf. an andere Dienste und Einrichtungen
  - Erstellen eines Schlussberichts mit Schlussabrechnung (Rechnungslegung) für das zuständige Vormundschaftsgericht und Rückgabe der Bestellungsurkunde
- Bestellung einer/eines anderen Betreuerin/Betreuers
  - Führen eines Abschlussgesprächs mit der/dem Betreuten und/oder den an der Betreuung Beteiligten
  - Führen eines Übergabegesprächs mit dem/der neuen Betreuer(in)
  - Übergabe aller relevanten Unterlagen und erstellen eines Übergabeprotokolls
  - Erstellen eines Schlussberichts mit Schlussabrechnung (Rechnungslegung) für das zuständige Vormundschaftsgericht und Rückgabe der Bestellungsurkunde
- Todesfall
  - Erstellen eines Schlussberichts mit Schlussabrechnung (Rechnungslegung) für das zuständige Vormundschaftsgericht und Rückgabe der Bestellungsurkunde
  - Übergabe aller relevanten Unterlagen an die Erben und erstellen eines Übergabeprotokolls
  - Beantragen einer ggf. erforderlichen Nachlasspflegschaft
  - Verständigung des Ordnungsamts zur Organisation der Beerdigung, wenn keine Erben bekannt sind
  - Ggf. ergreifen von Eilmaßnahmen um Gefahren abzuwenden (z. B. Wasser abstellen, Haustier unterbringen)

#### Empfehlung

- Erstellen Sie Checklisten
- Arbeitshilfe für ehrenamtliche rechtliche Betreuer(innen)innen und Betreuer(innen), AS Rechtliche Betreuung DCV, SkF, SKM

#### Schnittstellen

C 1.12 Dokumentation

C 2.2.1 Diagnose/Betreuungsplan

C 2.2.2 Verlauf

## Glossar

### **Arbeitsgemeinschaften**

Arbeitsgemeinschaften im Sinne dieser Qualitätsleitlinie meinen Zusammenschlüsse von verschiedenen Organisationen im Arbeitsfeld Rechtliche Betreuung. Diese können sowohl die nach Landesgesetz vorgesehenen örtlichen regionalen Arbeitsgemeinschaften sein, in denen Betreuungsbehörde, Gerichte und Betreuungsvereine vertreten sind, als auch frei organisierte Zusammenschlüsse von z. B. verschiedenen Betreuungsvereinen oder andere Kombinationen.

### **Audits**

Der Begriff Audit stammt ursprünglich aus dem Lateinischen (audire) und bedeutet „hören“. Das Audit ist eine systematische und unabhängige Untersuchung um festzustellen, ob die qualitätsbezogenen Tätigkeiten und die damit zusammenhängenden Ergebnisse den geplanten Anforderungen entsprechen und ob diese Anforderungen tatsächlich verwirklicht werden und geeignet sind, die formulierten Ziele zu erreichen (in Anlehnung an DIN EN ISO 9000:2005).

Beim Audit handelt es sich um eine Beurteilung in Form des Soll-Ist-Abgleichs, ob auf angemessene Art und Weise und wirksam die festgelegten Ziele erreicht werden. Das Audit wird durch Personen durchgeführt, die für die Betrachtungseinheit (z. B. Betreuungsführung) nicht verantwortlich sind, um Objektivität zu gewährleisten. Hierzu ist eine Person erforderlich, die über die entsprechende Qualifikation verfügt, Interne Audits durchzuführen.

### **Auditor**

Eine Person mit entsprechender Qualifikation, um ein Audit fachgerecht durchzuführen.

### **Beteiligte**

Unter Beteiligten können verschiedene Menschen, Personen oder auch Organisationen verstanden werden.

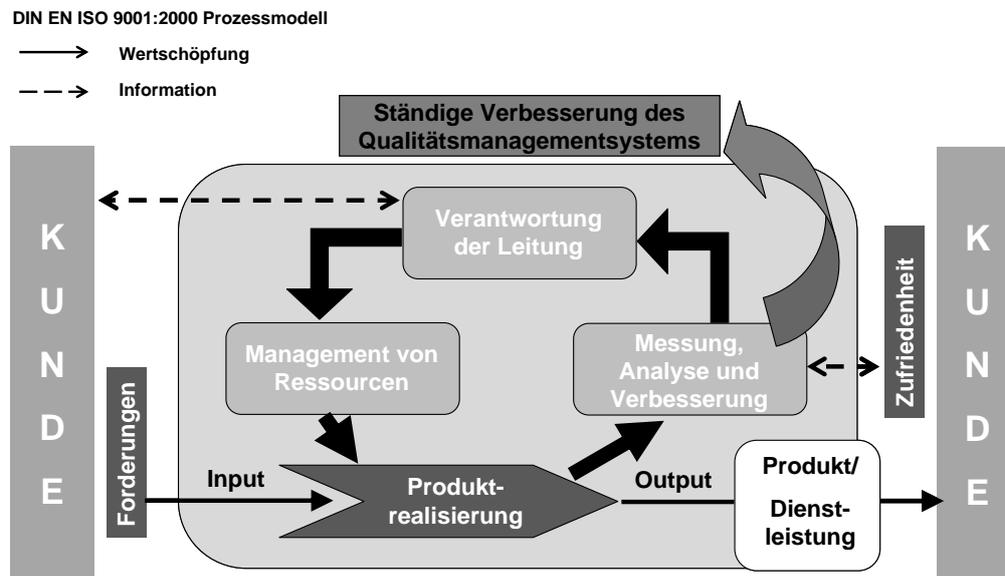
In dieser Qualitätsleitlinie sind meist Beteiligte am Betreuungsverfahren oder im Arbeitsfeld gemeint. Das sind z. B.: das Amtsgericht, Richter, Rechtspfleger, Sachverständige, die Betreuungsstelle, Angehörige/Vertrauenspersonen des Betreuten, soziale Einrichtungen und Dienste, ein Betreuungsverein, der/die Betreuer(in) usw.

### **DIN EN ISO 9000 ff**

Die Normen der DIN EN ISO 9000 Familie beschreiben Grundlagen, Begriffe, Anforderungen und einen Leitfaden zur Leistungsverbesserung von Qualitätsmanagementsystemen. Sie dienen dazu, den Aufbau und die Abläufe innerhalb einer Organisation in Führungsprozesse, Unterstützungsprozesse sowie Kern- bzw. Schlüsselprozesse zu strukturieren.

Die Normen der DIN EN ISO 9001:2000 definieren Anforderungen an den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems, die in einem externen Nachweisverfahren (Audit) überprüft werden können. Bewertet wird dabei nicht die Qualität des Produktes bzw. einer Dienstleistung, sondern die Konformität der jeweiligen Ablaufprozesse mit den im einrichtungseigenen Qualitätsmanagementhandbuch beschriebenen Prozessen. Nach DIN EN ISO 9000 wird die Qualität eines Produktes bzw. einer Dienstleistung mittels qualitätvoller Ablaufprozesse, die eine Organisation zuvor festlegt, sichergestellt. Im Rahmen der DIN EN ISO 9001:2000 wird ein Qualitätsmanagementsystem formuliert, das von der Verantwortung der Leitung über das Ressourcenmanagement, die Produkt- bzw. Dienstleistungsrealisierung sowie die Messung und Analyse zur kontinuierlichen Verbesserung von Abläufen und Leistungen führt.

Abbildung 1: Das Prozessmodell der DIN EN ISO 9000 Familie



### Dokumente und Aufzeichnungen

Unter Dokumenten werden zwei Gruppen von Dokumenten subsumiert: Vorgabe- und Nachweisdokumente.

Für Nachweisdokumente wird sehr häufig der Begriff „Aufzeichnungen“ verwendet.

Vorgabedokumente formulieren Anforderungen an die angebotene Dienstleistung bzw. die damit verbundenen Tätigkeiten. Hierzu zählen z. B. das Qualitätsmanagementhandbuch, Verfahrensanweisungen oder auch Prozesslandkarten.

Nachweisdokumente (Aufzeichnungen) beschreiben erreichte Ergebnisse oder weisen ausgeführte Tätigkeiten nach. Sie dokumentieren, dass die Tätigkeiten gemäß den Forderungen bzw. den Vorgabedokumenten folgend erstellt bzw. erbracht wurden. Ergebnisse des Tuns werden festgehalten (z. B. Verlaufsdocumentation, Dienstplanung, etc.). Aufzeichnungen oder Nachweisdokumente müssen archiviert werden.

Zu den mitgeltenden Dokumenten gehören jene Vorgabedokumente, die im Rahmen einer Tätigkeit verwendet werden müssen, weil sie z. B. zur Erhebung von Daten dienen oder Abläufe dokumentieren.

### Effizienzkontrolle

Effizienz leitet sich ab aus dem Lateinischen „zustande bringen“. Es bedeutet das Verhältnis vom Nutzen zu dem Aufwand, mit dem der Nutzen erzielt wird.

Ein effizientes Verhalten führt zur Erzielung einer Wirkung und hält dabei den dafür notwendigen Aufwand möglichst gering. In der Betriebswirtschaftslehre spricht man von Effizienz im Sinne einer Zielerreichung mit geringstem Aufwand bzw. die richtigen Mittel zur Zielerreichung innerhalb einer Organisation einzusetzen. Eine Effizienzkontrolle beobachtet diese Dynamik regelmäßig.

### EFQM

Das EFQM-Modell für Excellence der European Foundation for Quality Management dient der ganzheitlichen Betrachtung von Organisationen. Es besteht aus einer offen gehaltenen Grundstruktur, die zur Bewertung des Fortschritts einer Organisation in Richtung Excellence<sup>8</sup>

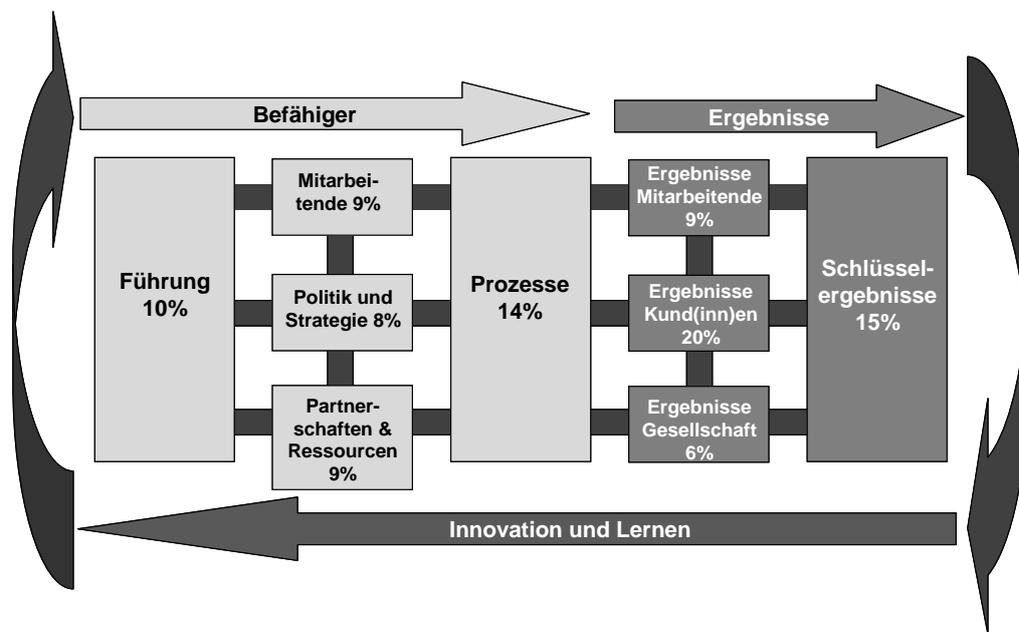
<sup>8</sup> Excellence ist definiert als überragende Vorgehensweise in der Führung der Organisation und beim Erzielen von Ergebnissen basierend auf Grundkonzepten der Excellence.

herangezogen werden kann. Das Modell berücksichtigt die vielen Vorgehensweisen, mit denen nachhaltige Excellence in allen Leistungsaspekten erzielt werden kann.

Es beruht auf folgender Prämisse:

Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeitende und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie mit Hilfe der Mitarbeitenden, Partnerschaften, Ressourcen und Prozesse umsetzt.

Abbildung 2: EFQM-Modell für Excellence (European Foundation for Quality Management)



(Deutsche EFQM, Homepage; Link: <http://www.deutsche-efqm.de/>, Einführung: Das EFQM-Modell für Excellence.)

Dabei werden die vier Ergebnis-Kriterien der Organisation mit den Befähiger-Kriterien in einen kausalen Zusammenhang gebracht. Die Befähiger-Kriterien behandeln das, was die Organisation tut, wie sie vorgeht. Die Ergebnis-Kriterien behandeln, was die Organisation erzielt. Dabei sind die Ergebnisse auf die Befähiger zurückzuführen, und die Befähiger werden ihrerseits aufgrund der Ergebnisse verbessert. (Vgl. das EFQM-Modell für Excellence 1999-2003.)

Die Befähiger-Kriterien sind jeweils in vier bis fünf, die Ergebniskriterien jeweils in zwei Teilkriterien untergliedert. Zu allen Teilkriterien werden Ansatz- oder Orientierungspunkte aufgeführt, die die Aspekte des jeweiligen Teilkriteriums näher erläutern.

Das EFQM-Modell stellt keine Liste von fest definierten Forderungen dar, sondern betrachtet alle Prozessebenen einer Organisation. Wichtig ist die kontinuierliche Weiterentwicklung hin zur Excellence, die zunehmende Reifung der Organisation. Für die Bewertung des Reifegrades anhand des EFQM-Modells hat die EFQM die RADAR-Bewertungsmethodik entwickelt. Dies bedeutet, dass der Reifegrad der Organisation an Ergebnissen (Results), den dazu führenden Vorgehensweisen (Approach), dem Grad der Umsetzung (Deployment) sowie an Bewertung und Überprüfung (Assessment and Review) gemessen wird. Dabei können die Einzelbewertungen der 32 Teilkriterien zu einer Gesamtbewertung zusammengefasst werden, die zwischen 0 und 1000 Punkte liegt.

Eine Bewertung – im englischen Sprachgebrauch der EFQM als Assessment bezeichnet – erfolgt zunächst meist als Selbstbewertung (Self-Assessment). Sie liefert zielführende Aussagen einerseits über den Reifegrad, andererseits über Stärken und Verbesserungspotenziale der Organisation. Daraus leiten sich wichtige Verbesserungsprojekte ab.

### **Ehrenamtliche**

Ehrenamtliche im Sinne dieser Qualitätsleitlinie sind Menschen, die sich freiwillig und unentgeltlich engagieren. Wir unterscheiden dabei zunächst nicht, ob es sich um Familienangehörige oder fremde Personen handelt. Sicher ist eine Unterscheidung bei der Planung der Beratungs- und Unterstützungsangebote aufgrund der ggf. unterschiedlichen Bedürfnisse sinnvoll. Auch ist bekannt, dass die Kostenträger im sogenannten Querschnittsbereich diese Unterscheidung bei der finanziellen Förderung dieser Aufgabe der Betreuungsvereine oft machen.

### **Einzelcoaching**

Einzelcoaching ist eine individuelle Beratung im üblicherweise beruflichen Kontext, die das Spannungsfeld zwischen der beruflichen und privaten Rolle einer Person berücksichtigt. Die Beratung stärkt berufliche Entwicklungsprozesse und die Fähigkeit zur Selbststeuerung. Coaching ist ein Beratungsangebot für Menschen mit anspruchsvollen Aufgaben und/oder besonderen Funktionen in Unternehmen und Organisationen, welches den Focus stets auf die Aufgabe und Rolle legt. Insofern ist diese Beratungsform aber auch für Menschen, die eine Rechtliche Betreuung ehrenamtlich führen, sehr wohl geeignet. Coaching dient der Stärkung und Stützung bei herausfordernden Entscheidungen, in Konflikt- und Krisensituationen oder bei der Mitgestaltung von Veränderungsprozessen. Coaching bereitet auf zu erwartende Situationen vor oder reflektiert Erfahrungen. Beides dient der individuellen Qualifizierung, der persönlichen Sicherheit oder dem Aufzeigen von Wegen aus fordernden Situationen heraus.

### **Empfehlung**

Empfehlungen in dieser Qualitätsleitlinie sind Vorschläge und Anregungen, sich in konkreter Weise mit der Überprüfung und Sicherstellung der Qualität des Kernprozesses zu beschäftigen.

### **Evaluation**

Die Evaluation ist eine Überprüfung der Wirksamkeit einer Umsetzung, der Einhaltung einer geplanten Veränderung oder auch der Durchführung einer geplanten Maßnahme. Evaluation fasst empirisch gestützte und entscheidungsorientierte Verfahren zur Beschreibung und Bewertung von Maßnahmen, Materialien usw. zusammen. Selbstevaluation liegt vor, wenn die evaluierenden Personen mit denen, die zu evaluierende Maßnahmen durchführen, identisch sind.

### **Kernprozesse**

Kern-, Kunden- oder häufig auch Leistungsprozesse genannt; sind diejenigen Prozesse, durch die eine (Dienst-)Leistung entwickelt, durchgeführt, erzeugt, vertrieben und betreut wird und die vielfach die wertschöpfenden Prozesse des Unternehmens abbilden. Kernprozesse erzeugen sichtbaren, unmittelbaren Kundennutzen.

### **Kunde**

Ein Kunde ist jeder Mensch, der Interesse an den Produkten oder Dienstleistungen eines Unternehmens oder an deren potenzieller Nutzung hat – sowohl in Bezug auf Erwerb bzw. Kauf, wie auch in Bezug auf deren Vermarktung. Darüber hinaus kann aber auch jede Institution (gewinnorientierte Firma, gemeinnützige Organisation, Staat/Verwaltung, Verein) als "Kunde" auftreten.

In dieser Qualitätsleitlinie können Kunden z. B. sein: Betreute, Ehrenamtliche, das Amtsgericht, die Betreuungsstelle.

### **Kundenbefragung**

Letztlich entscheiden die Kunden über die Dienstleistungsqualität einer Einrichtung der rechtlichen Betreuung. Verkürzt lässt sich ihre Zufriedenheit in der Einrichtung mit den Kategorien „Kunde ist zufrieden“ und „Kunde ist unzufrieden“ beschreiben. Eine Kundenbefragung ist ein geeignetes Werkzeug, um den Grad der Zufriedenheit der Kunden mit der Produkt – und

Dienstleistungsqualität zu ermitteln. Die Kundenbefragung ist eine punktuelle, geplante, zielgerichtete und systematisierte Befragung der Kunden, die Leistungen der Einrichtung bzw. Beratungsstelle in Anspruch nehmen oder in Anspruch genommen haben. Der Kunde wird um seine Meinung und sein Urteil über die empfangenen Dienstleistungen sowie zu verschiedenen Themen oder Sachaspekten befragt. Eine solche Befragung kann auf verschiedene Art und Weise durchgeführt werden, entweder mittels eines Fragebogens, den der Kunde ausfüllen soll, oder durch eine direkte Befragung in einem Interview.

### **Maßnahmeplan**

Bei einem Maßnahmenplan handelt es sich um eine Auflistung von durchzuführenden Tätigkeiten, um ein gesetztes Ziel zu erreichen. Er sollte verständlich und eindeutig sein und klar darstellen wer, was, bis wann und womit zu tun hat.

### **Mediation**

Mediation (lat. „Vermittlung“) ist eine Beratungsform, die in Konfliktsituationen eingesetzt wird. Dieses strukturierte freiwillige Verfahren möchte eine konstruktive Beilegung oder Vermeidung eines Konfliktes erzielen. Die Konfliktparteien wollen mit Unterstützung einer dritten unparteiischen Person (Mediator) zu einer einvernehmlichen Vereinbarung gelangen, die Bedürfnisse und Interessen aller Beteiligten berücksichtigt.

### **Qualitätskriterium**

Inhärentes (einer Einheit innewohnendes) Merkmal eines Produktes/Dienstleistung, Prozesses oder eines Systems, dass sich auf eine Anforderung bezieht und erfüllt werden sollte.

### **Qualitätspolitik**

Bezieht sich auf die übergeordneten Absichten und die Ausrichtung einer Organisation (eines Unternehmens) zur Qualität, wie sie die oberste Leitung formell ausgedrückt hat. Die Qualitätspolitik der Organisation steht im Einklang mit der übergeordneten Politik der Organisation und bildet den Rahmen für die Festlegung von nachgeordneten Qualitätszielen (DIN EN ISO 9001:2000).

### **Qualitätszirkel**

An den Schnittstellen von Arbeitsbereichen auf Dauer angelegte Gesprächsgruppen mit einer begrenzten Zahl an Mitarbeiter(innen)n aus allen Betriebsebenen, die sich in regelmäßigen Abständen während der Arbeitszeit auf freiwilliger Basis treffen, um selbst gewählte oder betriebsnotwendige Probleme des eigenen Arbeitsbereichs zu diskutieren und unter Anleitung eines geschulten Moderators mit Hilfe spezieller Problemlösungstechniken Lösungsvorschläge zu erarbeiten und die Umsetzung der Verbesserungsvorschläge zu initiieren und zu kontrollieren.

### **Querschnittsaufgaben**

Unter Querschnittsaufgabe versteht man in der öffentlichen Verwaltung solche Aufgaben, die von den Organisationseinheiten der inneren Verwaltung wahrgenommen werden. Hierbei handelt es sich in der Regel um die administrativen Aufgaben, welche nur geringe Außenwirkung (auf Kunden/Bürger) haben; z. B. die Bereiche Personal, Beschaffung oder EDV. Im Arbeitsfeld Rechtliche Betreuung beschreibt dieser Begriff die Aufgaben der Betreuungsvereine gemäß 1908f BGB: die Gewinnung, Einführung und Fortbildung ehrenamtlicher Betreuer(innen), sowie die planmäßige Information über Vorsorgevollmachten und Betreuungsverfügungen.

### **Querschnitts-Mitarbeiter(innen)**

Das sind die von den Betreuungsvereinen beauftragten Mitarbeiter(innen), die die Querschnittsaufgaben für den Betreuungsverein durchführen und verantworten.

**Ressourcen**

Eine Ressource „Mittel, Quelle“, (von lat. resurgere, „hervorquellen“) ist ein Mittel, eine Handlung zu tätigen oder einen Vorgang ablaufen zu lassen. Eine Ressource kann ein materielles oder immaterielles Gut sein. Meist werden darunter Betriebsmittel, Geldmittel, Energie oder Personen verstanden, z.T. auch Fähigkeiten, Wissen und Bildung.

**Schnittstelle**

An einer Schnittstelle treffen zwei autonome Systeme - das können Mitarbeiter(innen) oder Abteilungen oder externe Kooperationspartner sein - zusammen, um in geregelter Weise etwas (in der Regel Informationen oder Waren) auszutauschen.

**Selbstbewertung**

Eine umfassende, regelmäßige und systematische Überprüfung von Tätigkeiten und Ergebnissen einer Einrichtung anhand einer Systematik (z. B. EFQM-Modell für Excellence, Selbstbewertungsinstrumente zu den Qualitätsleitlinien der Caritas). Die Prüfung der Arbeit erfolgt durch die Ausführenden selbst nach festgelegten Regeln.

**Setting**

Das Wort Setting bedeutet Stimmung und Umgebung. In der Beratungsarbeit meint es die Rahmenbedingungen wie: Raum, Zeit, Teilnehmer, Arbeitsformen und –methoden.

**Stellenbeschreibung**

Bei der Stellenbeschreibung handelt es sich um eine schriftlich festgelegte, verbindliche Darstellung organisatorischer Regelungen, die eine Stelle betreffen. Mit dem Begriff der Stelle bezeichnet man das Arbeitsgebiet einer gedachten Person mit bestimmter Eignung und bestimmten Arbeitsaufgaben.

Die Informationen für die Stellenbeschreibung werden im Rahmen der Aufgabenanalyse gewonnen. Die Stellenbeschreibung dient zur Ermittlung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs, liefert Informationen für die Personalauswahl und den Personaleinsatz und bildet die Grundlage für die Personalentwicklung und ggf. für die Personalbeurteilung. Durch die Regelung der Ziele, Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten werden Reibungsverluste z. B. durch Kompetenzstreitigkeiten, Bewertungs- und Unsicherheitsprobleme der Mitarbeiter(innen) verringert.

**Supervision**

Supervision ist eine Beratungsform, die zur Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit eingesetzt wird. Sie dient grundsätzlich der Entwicklung von Personen und Organisationen und betrachtet dabei personale, interaktive und organisationale Aspekte. Supervision bezieht sich auf Kommunikation und Kooperation im Kontext beruflicher Arbeit und ist Reflexion und eine gemeinsame Erörterung eines Problems. Supervision wird über Felder sozialer Arbeit hinaus zunehmend auch in den Bereichen Gesundheitswesen, Wirtschaft und Dienstleistungsunternehmen, Verwaltung und Politik nachgefragt.

Die Übernahme einer rechtlichen Betreuung ist eine anspruchsvolle Tätigkeit, in der der Ehrenamtliche eine bestimmte Rolle mit einer dazugehörigen Aufgabenstellung übernimmt. Er agiert dann nicht mehr ausschließlich als Privatperson. Die zu bewältigenden Aufgaben und zu erwartenden Herausforderungen und Probleme sind mit denen beruflicher Aufgabenstellungen in einiger Hinsicht durchaus vergleichbar. Supervision kann daher ein sinnvolles Beratungs- und Unterstützungsangebot sein.

**Tätigkeitsbeschreibung**

Die Tätigkeitsbeschreibung bildet unabhängig von der Stellenplanung und der damit verbundenen Stellenbeschreibung meist die Grundlage des tariflich festgeschriebenen Bewertungs- und Eingruppierungsverfahrens zur Arbeitsbewertung.

Außerdem ist die Tätigkeitsbeschreibung ggf. ein wichtiger Bestandteil des Arbeitsvertrages und der innerbetrieblichen Stellenbeschreibung. Der gesetzlichen Obliegenheit wird in der Praxis gerne durch Beifügen der „Stellenbeschreibung“ nachgekommen.

Bei einer mehr allgemein gehaltenen Beschreibung kann der Mitarbeiter(innen)einsatz flexibler gesteuert werden. Detaillierte Tätigkeitsbeschreibungen sind pflegeaufwändig und erfordern unter Umständen bei ihrer Anpassung an gewandelte Tätigkeiten Änderungskündigungen des Arbeitsvertrages.

**Vernetzung (Verweis auf Gebrauchsanweisung)**

Unter Vernetzung wird ein Geflecht von Beziehungen zu Personen in verschiedenen Organisationen/Institutionen verstanden, die helfen, rasch und frühzeitig an Informationen zu kommen. Die Zusammenarbeit erfolgt in einem losen Verbund ohne detaillierte Absprachen. (vgl. auch „Benutzerhinweise“).



**Herausgegeben von:**

Deutscher Caritasverband e.V.  
Abteilung Soziales und Gesundheit  
Arbeitsstelle Qualitätsmanagement/Qualitätspolitik  
Karlsruhe 40, 79104 Freiburg i.Br.  
(01/2010)  
Telefon: 0761 200-0  
Telefax: 0761 200-192  
E-Mail: [qualitaetsmanagement@caritas.de](mailto:qualitaetsmanagement@caritas.de)  
Internet: [www.caritas.de](http://www.caritas.de)

**Mitglieder der Arbeitsgruppe:**

Johannes Becker-Laros, SKM Diözesanverein Trier  
Barbara Dannhäuser (verantwortlich), Arbeitsstelle Rechtliche Betreuung DCV, SkF, SKM  
Edda Elmayer, KJF München  
Michael Karmann, SKM Diözesanverein Freiburg  
Christoph Langer, Arbeitsstelle Qualitätsmanagement/Qualitätspolitik DCV  
Carina Reb, KJSW München  
Lovely Sander, DiCV Paderborn  
Ute Zindorf, SkF Diözesanverein Freiburg