

Fachaudits im heil- und sozialpädagogischen Bereich

Konzept

Zürich und Aarau, September 2009

Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik HfH
Departement für Weiterbildung, Forschung und Dienstleistung
Schaffhauserstrasse 239
Postfach 5850
8050 Zürich
Tel. 044 317 11 92 Fax 044 317 11 83
wfd@hfh.ch www.hfh.ch

Schiess Unternehmensberatung
Beratung von Unternehmen im Sozial-, Gesundheits- und Bildungsbereich
Schachenallee 29, 5000 Aarau
Tel. 062 824 40 60 Fax 062 824 50 65
email@schuess.ch www.schiess.ch

Inhaltsverzeichnis

1.	WOZU EIN FACHAUDIT?	2
2.	WER FÜHRT DIE FACHAUDITS DURCH?	3
3.	DATENSCHUTZ.....	4
4.	BILDUNGSVERSTÄNDNIS	4
5.	WELCHER MASSSTAB WIRD ANGEWENDET?	6
6.	WIE IST DAS VORGEHEN?	8

1. Wozu ein Fachaudit?

Ein Fachaudit im heil- und sozialpädagogischen Bereich ist eine Methode zur Überprüfung von fachlicher Arbeit vor Ort. Es wird untersucht, wie die heil- und sozialpädagogischen beziehungsweise agogischen Leistungen geplant und umgesetzt werden, wie die Zielerreichung überprüft und wie mit Veränderungsbedarf umgegangen wird. Ein Fachaudit erfolgt durch Fachexpertinnen und Fachexperten nach vorgängiger Ankündigung.

Ein Fachaudit kann von verschiedener Seite in Auftrag gegeben werden. So kann eine Organisation¹ das interne Qualitätsmanagement mit einem externen Fachaudit ergänzen, um so Hinweise von aussen für die fachliche Weiterentwicklung von Angeboten und Leistungen zu erhalten. Auch die Verwaltung als Leistungseinkäuferin kann ein Fachaudit einsetzen. In Kombination mit weiteren Controllingdaten kann sie mit den Leistungserbringern die Resultate aus einem Fachaudit nutzen, um Prioritäten in der Entwicklung der Angebote zu setzen, Zielvereinbarungen zu treffen sowie Leistungsverträge zu optimieren.

1.1 Nutzen für die leistungserbringende Organisation

Fachaudits dienen der Standortbestimmung: Handelt die Organisation dem Leistungsvereinbarung und -anspruch entsprechend und erreicht sie, was sie erreichen soll bzw. möchte? Und: Hält die Ausrichtung der Organisation dem fachlichen Anspruch stand?

Im heil- und sozialpädagogischen Bereich erfolgt die Überprüfung der Leistungen aufgrund eines auf fachlichem Diskurs erarbeiteten Katalogs von Anforderungen. Fachaudits werden im Rahmen der Qualitätsüberprüfung und Qualitätsentwicklung einer Organisation eingesetzt. Der externe Blick dient dazu, die regelmässig im Rahmen des Qualitätsmanagements vorgenommenen Beurteilungen zu ergänzen und die professionelle Arbeit zu fördern. Konkret sollen mit einem Fachaudit folgende Ziele für die leistungserbringende Organisation erreicht werden:

- Die Art und Weise der Leistungserbringung wird überprüft und die Leistungserbringenden erhalten entsprechende Rückmeldungen.
- Stärken und Verbesserungspotenziale der Organisation zur Auftragserfüllung werden aufgezeigt.
- Die Organisation erhält Anregungen für die zukünftige Gestaltung der Leistungserbringung.

1.2 Nutzen für Leistungseinkäuferin (Verwaltung)

Ebene Leistungserfüllung

Kauft die für Finanzierung und Aufsicht zuständige Verwaltung ein Fachaudit ein, können über die Standortbestimmung einer Organisation hinaus auf der Ebene der Leistungserfüllung folgende Anliegen erfüllt werden:

- Überprüfung der Aufgabenerfüllung durch die Organisation.
- Beurteilung des Entwicklungs- und Innovationspotenzials der Organisation.

¹ Wird hier synonym verwendet für Einrichtung, Institution und bezeichnet Heime, Schulen, ambulante Dienste und Beratungsstellen.

Aufgrund der Ergebnisse und Erkenntnisse aus den Fachaudits erhält die Leistungseinkäuferin qualifizierte Hinweise, ob die von der öffentlichen Hand finanzierten Leistungen auch tatsächlich mit der versprochenen Qualität übereinstimmen sowie, ob sie dem aktuellen fachlichen Diskurs entsprechen und fachliche und organisatorische Entwicklungsthemen erkannt sind.

Zur Optimierung der Leistungserbringung kann die Leistungseinkäuferin geeignete Massnahmen einleiten.

Ebene der Leistungsplanung und -steuerung

Verwaltungen haben Steuerungs- und Kontrollaufgaben. Zur Steuerung der Angebote können Fachaudits als Bestandteil einer regelmässigen Informationsbeschaffung eingesetzt werden und als Teil eines ganzheitlichen Zusammenarbeitsprozesses zwischen Leistungseinkäuferin und Leistungserbringerin dienen:

- Beurteilung der Leistungen und der Zielgruppen der Organisation in Bezug auf die regionale Angebotsplanung.
- Gewinnung von Resultaten, um kurz-, mittel- und längerfristige Wirkungen der eingekauften Leistungen mit den in der Sozialpolitik angestrebten Zielen zu vergleichen.

Der Verwaltung wird es somit möglich, über die einzelne Organisation hinaus Daten zu erhalten, welche im Rahmen der strategischen Planung hilfreich sind.

2. Wer führt die Fachaudits durch?

Die Fachaudits für Organisationen mit sozial- und heilpädagogischem Angebot werden von Expertinnen und Experten der Schiess Unternehmensberatung und der Interkantonalen Hochschule für Heilpädagogik durchgeführt. Die für die Fachaudits eingesetzten Fachleute verfügen über eine anerkannte Ausbildung und ausgewiesene berufliche Erfahrungen in Heilpädagogik bzw. Sozialpädagogik, über Wissen und Erfahrungen in Qualitäts- und Nonprofit-Management sowie über die für ein Fachaudit notwendigen methodischen und kommunikativen Kompetenzen. Ein Fachaudit wird mindestens von einem Zweierteam durchgeführt. Je nach Grösse der Organisation und des Auftrags sind Erweiterungen des Teams möglich. In jedem Auditteam sind nach Möglichkeit je eine Person der Schiess Unternehmensberatung und der Hochschule für Heilpädagogik tätig. In Folgeaudits wird mindestens eine Person des ursprünglichen Auditteams ausgewechselt.

Die Experten und Expertinnen wahren Unabhängigkeit. Es ist aber im kleinräumigen Schweizer Sozialbereich unumgänglich, dass Personen, die über das notwendige aktuelle Fachwissen verfügen und die Verbindung zur Praxis herstellen können, auch in anderen Rollen in den heil- bzw. sozialpädagogischen Praxisfeldern arbeiten. Dabei können Rollenkonflikte entstehen. Solche Rollenkonflikte werden reflektiert und in der Zusammensetzung des Auditteams berücksichtigt. Sollte es einmal nicht gelingen, eine strikte Rollentrennung vorzunehmen, werden mögliche Rollenkonflikte transparent gemacht und vorgängig mit der zu auditierenden Organisation geklärt.

3. Datenschutz

In einem Fachaudit werden in der Regel die persönlichen Akten der zu Begleitenden² eingesehen, je nach Fragestellung gegebenenfalls auch Personalakten. Die Einsicht in diese Unterlagen und Akten ist zur Erfüllung des Auftrags notwendig. Die Auditierenden unterstehen dem Amtsgeheimnis gemäss Art. 321 des Schweizerischen Strafgesetzbuches (StGB) und sind damit zur Verschwiegenheit verpflichtet.

4. Bildungsverständnis

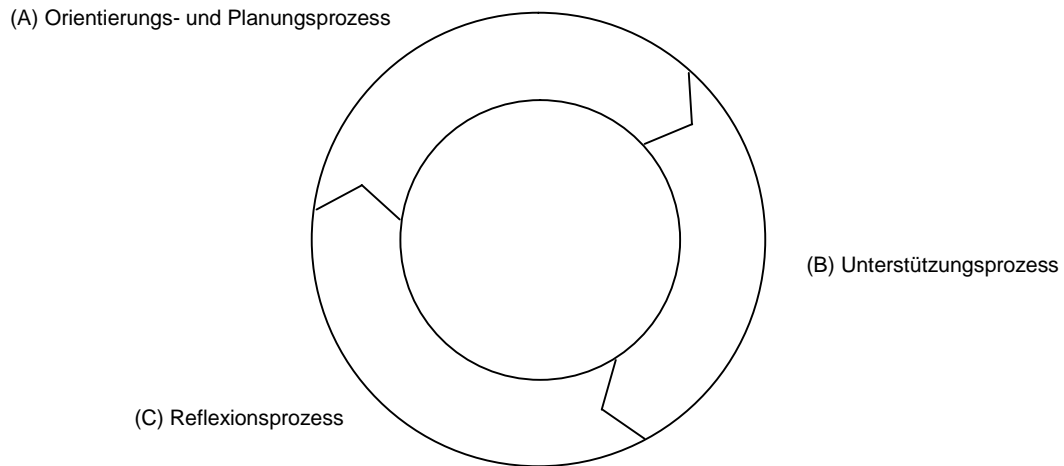
Unsere Fachaudits gründen auf einem erweiterten Bildungsbegriff. Der erweiterte Begriff von Bildung umfasst nicht nur die Aneignung von schulischem Wissen und Fertigkeiten. Vielmehr geht es darum, **Menschen in allen Entwicklungsbereichen zu begleiten, zu fördern und herauszufordern**. Die Entwicklung von Selbstbewusstsein, Eigenständigkeit und Identität ist Grundlage jedes Bildungsprozesses. Ausgehend von einem solchen Bildungsverständnis werden für die Individuen Bedingungen geschaffen, welche sie in der aktuellen Lebensbewältigung unterstützen sowie auf künftige Lebens- und Lernaufgaben vorbereiten und zur Beteiligung am Zusammenspiel der demokratischen Gesellschaft ermutigen. **Ziel aller an der Bildungsarbeit beteiligten Personen ist es daher, die zu Begleitenden in der Entwicklung ihrer Persönlichkeit zu unterstützen und ihnen Gelegenheiten zu verschaffen, ihre Entwicklungspotenziale möglichst vielseitig auszuschöpfen**. Die Bildungsansprüche und Entfaltungsmöglichkeiten der zu Begleitenden sind der Massstab, an dem sich die Ansprüche derjenigen Personen, die Bildungsangebote machen, die Strukturen von Organisationen, das Wissen und Handeln von Professionen und die Gesellschaft orientieren müssen. Bildungsprozesse können nur dann arrangiert, hilfreich unterstützt und begleitet werden, wenn die zu Begleitenden in ihrem Eigenwert und Entwicklungsstreben anerkannt werden, wenn sie sich als selbst bestimmend erfahren und wenn ihnen die Mitgestaltung ihrer Bildungsprozesse zugetraut wird.

Das dargelegte Bildungsverständnis macht deutlich, dass Bildung nicht an eine einzelne Profession delegiert werden kann, sondern nur unter Einbezug verschiedener professioneller Perspektiven befriedigend gelingen kann. **Bildungsprozesse sind von allen Beteiligten in partizipierender und kooperativer Weise und in polydisziplinärer Verantwortung zu realisieren**.

² Wir verzichten auf Begrifflichkeiten wie **Klienten** o.ä., da diese in der Regel von einzelnen Berufsgruppen in Anspruch genommen werden. Es fehlt eine Begrifflichkeit, die berufsübergreifend gültig ist. Aufgrund unseres Bildungsverständnisses (vgl. Kap. 4) sprechen wir von ‚zu Begleitenden‘. Die **Kinder**, **Jugendlichen** und **Erwachsenen** werden Im-Sich-Bilden begleitet. Begleitung meint alle professionellen Handlungen von Mitarbeitenden bezüglich Planung, Unterstützung und Reflexion bezogen auf die Bildungsprozesse der Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen.

Die Gestaltung von Bildungsprozessen

Bildungsprozesse bestehen aus drei Teilprozessen³:



Diese drei Teilprozesse stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern greifen ineinander, bedingen einander und beeinflussen sich gegenseitig (Zirkularität). Reflexion ist immer auch Bestandteil der Unterstützungsarbeit. Die Ergebnisse dieses Nachdenkens fließen in die weitere Arbeit ein, erweitern die Orientierung sowie die konkrete Planung. Die Planung selbst basiert ihrerseits wiederum auf Reflexion. Diese zirkulären Prozesse geschehen auf sehr unterschiedlichen Ebenen. Sie sind sowohl im täglichen Handeln als auch in übergeordneten Zusammenhängen (z.B. Aufenthaltsplanung) wirksam.

(A) Orientierungs- und Planungsprozesse

Professionelle Bildungsgestaltung ist darauf angewiesen, dass in Orientierungs- und Planungsphasen gefragt wird nach

- den persönlichen Voraussetzungen und Möglichkeiten in der Aneignung von Welt;
- den wirkenden und hilfreichen materiellen und sozialen Bedingungen;
- den vorhandenen Ressourcen und den Optimierungsmöglichkeiten der Unterstützung;
- den für die Lebensgestaltung bedeutsamen Inhalten und Zielen.

Nicht Diagnosen sind das Ziel der Orientierungsprozesse, sondern das Verstehen der je individuellen Voraussetzungen und Ausdrucksweisen im sozialen Kontext. Die Grundlage im Verstehensprozess bilden Beobachtungen, aus welchen sich Hypothesen bilden lassen und schliesslich Entscheidungen abgeleitet werden bezüglich Zielen, Inhalten, Mitteln, Methoden, beteiligten Personen, Zeiträumen und Orten, Verantwortlichkeiten und Überprüfung.

(B) Unterstützungsprozesse

In der Gestaltung von Unterstützungsprozessen geht es darum, optimale Bedingungen zu schaffen, in denen Bildung im erweiterten Sinne realisiert werden kann. Die Feinplanung wird innerhalb des gemeinsam vereinbarten Rahmens laufend dem Prozess und der konkreten Interaktion angepasst. Ziel ist die zuverlässige und angemessene Reaktion auf das Verhalten, die Äusserungen und das Erleben

³ Planungs- und Reflexionsprozesse werden häufig auch unter dem Begriff ‚Förderplanung‘, ‚Entwicklungsplanung‘, Bildungsplanung oder ‚Erziehungsplanung‘ zusammengefasst.

der zu Begleitenden. Die Orientierung am Individuum als soziale Person steht im Zentrum aller Bildungshandlungen.

(C) Reflexionsprozesse

Das Nachdenken über Unterstützungshandlungen und deren Auswirkungen ist ein wesentlicher Aspekt von Professionalität. Das wiederkehrende Hinterfragen auf methodisch unterschiedliche Weise ist in einer komplexen und tief greifenden, oft von vielen Ungewissheiten geprägten Einflussnahme ein absolut notwendiger Anspruch an alle Beteiligten. Die Reflexion dient einer neuen bzw. erweiterten Orientierung und der Planung weiterer Unterstützungshandlungen. Konsequenterweise werden zeitliche Gefässe zur Verfügung gestellt, um Verhältnisse, Wechselwirkungen, Eigenanteile und Konstruktionen – wo möglich und sinnvoll – unter Beteiligung der zu Begleitenden zu klären und Erkenntnisse zu generieren.

5. Welcher Massstab wird angewendet?

Im Sozial- und Bildungsbereich ist man sich einig, dass Qualität – und damit auch ihre Überprüfung – aus einer umfassenden Perspektive zu definieren ist. Qualität wird von uns in den folgenden Dimensionen erfasst: Fachlichkeit, Mitarbeitende, Operatives Management, Anspruchsgruppen und Strategisches Management.

Fachaudits bieten ein Instrument zur fachlichen Beurteilung der Qualität der erbrachten Kernleistungen einer Organisation an. Daher steht die Dimension Fachlichkeit klar im Zentrum der Betrachtungen. Die Dimensionen Operatives Management, Mitarbeitende, Anspruchsgruppen und Strategisches Management bilden die Bedingungen, dass heil- bzw. sozialpädagogische Fachlichkeit ausgeübt und weiterentwickelt werden kann, bzw. dass die Gestaltung der Bildungsprozesse gelingen kann. Es ist daher notwendig und sinnvoll diese Dimensionen ebenfalls zu bewerten.

Die einzelnen Dimensionen können im Rahmen eines Fachaudits nie vollständig beurteilt werden. Es erfolgt immer eine **Schwerpunktsetzung**. Nach einer Klärung der Schwerpunkte wird eine **Auswahl an Qualitätsansprüchen** getroffen, die die thematischen Schwerpunkte abbilden. Schwerpunkte und die Auswahl der Qualitätsansprüche werden den Organisationen mitgeteilt. Trotz Schwerpunktsetzung im Vorfeld können im Verlauf eines Fachaudits im Sinne eines explorativen Zugangs Themen aufgegriffen werden, die nicht geplant waren.

Innerhalb der einzelnen Dimensionen werden Bereiche zur weiteren Gliederung unterschieden:

Dimension Fachlichkeit	
Bereiche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werte und Haltungen ▪ Konzeptueller Rahmen ▪ Gestaltung von Bildungsprozessen
Dimension Operatives Management	
Bereiche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation ▪ Qualitätsmanagement ▪ Führungsgrundsätze ▪ Fachliche Führung ▪ Personalführung und -entwicklung ▪ Kommunikation

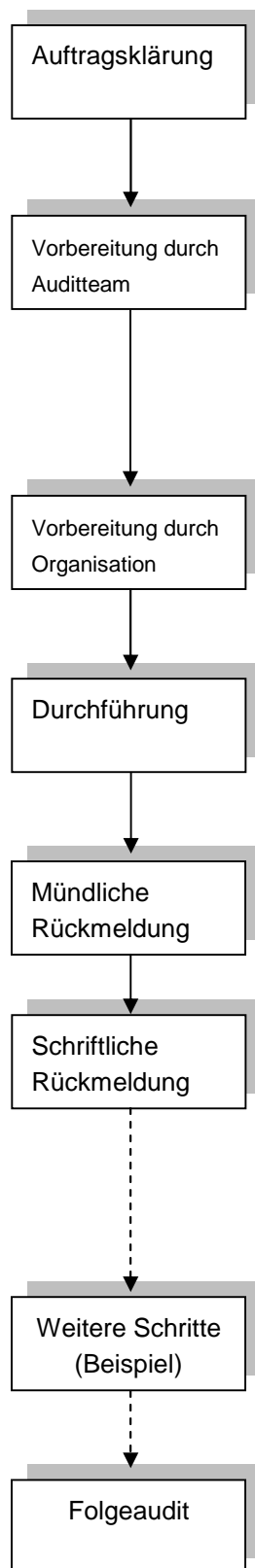
Dimension Mitarbeitende	
Bereiche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachliche Qualifikation ▪ Reflexionsfähigkeit ▪ Partizipation ▪ Freiwilligenarbeit
Dimension Anspruchsgruppen	
Bereiche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kooperationen ▪ Öffentlichkeitsarbeit
Dimension Strategisches Management	
Bereiche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leitbild ▪ Strategische Vorgaben ▪ Führung und Organisation

Die Beschreibung der Qualität sozial- und heilpädagogischer Fachlichkeit in Form von Qualitätsansprüchen und Qualitätsindikatoren pro Bereich liegt in einem separaten Papier vor. Diese Qualitätsbeschreibung der Bildungsprozesse ist integrierender Bestandteil des hier vorliegenden Konzepts und bildet die Grundlage der Beurteilung der geleisteten sozial- und heilpädagogischen Arbeit in Organisationen. Die formulierten Qualitätsansprüche entsprechen dem **idealen Erwartungsniveau** und umschreiben damit **Aspekte einer hohen fachlichen Qualität**. Im Rahmen eines Fachaudits kann eingeschätzt werden, ob und wie beziehungsweise auf welchem Niveau die Qualitätsansprüche erfüllt werden. Die Beurteilung der Qualitätsansprüche erfolgt unter Berücksichtigung der situativen Bedingungen einer Organisation.

Die meisten Organisationen haben eigene Qualitätsansprüche und Qualitätsindikatoren formuliert. Erfahrungsgemäss bewegen sich diese Qualitätsansprüche in dem von uns definierten Referenzrahmen. Abweichungen werden im Fachaudit thematisiert und auf dem Hintergrund des aktuellen Fachdiskurses kritisch beleuchtet.

Die Entwicklung der Qualitätsansprüche und Qualitätsindikatoren ist unter Beteiligung verschiedener Fachleute, die in Forschung, Lehre und Praxis sozial- bzw. heilpädagogischer Arbeitsfelder tätig sind, zustande gekommen. Qualitätsansprüche und Qualitätsindikatoren werden regelmässig auf ihre Aktualität und Angemessenheit überprüft und angepasst.

6. Wie ist das Vorgehen?



- Die Fragestellungen an die Überprüfung der Qualität der fachlichen Arbeit einer Organisation werden mit der Auftragsseite und der Organisation geklärt.
- Im Rahmen des Planungsprozesses werden von der Einrichtung Vereinbarungen mit der Leistungseinkäuferin, Konzepte und weitere Unterlagen, die die Kernaufgabe dokumentieren, eingefordert. Auf der Grundlage des Studiums dieser Unterlagen sowie der Fragestellungen von Auftraggeber und Organisation werden Themenbereiche bestimmt, die im Fokus des Fachaudits stehen. Entlang dieser Themenbereiche wird ein Auditplan erstellt. Das Auditprogramm hält fest, welche Bereiche näher betrachtet werden, welche Personen zu welchen Themen wann und wo befragt werden, welche Dokumente analysiert werden u.a.m.
- Die Organisation stellt den Auditierenden die verlangten Unterlagen im Voraus zu. Sämtliche Unterlagen, die während des Fachaudits benötigt werden, werden von der Organisation so vorbereitet, dass sie für die Auditierenden einfach zugänglich sind. Die zu auditierende Organisation informiert die vom Fachaudit betroffenen Personen über den Verlauf und Zeitpunkt des Fachaudits.
- Das Fachaudit wird entlang des Auditprogramms vor Ort durchgeführt. Es finden – je nach Zielsetzungen – Gespräche mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Mitarbeitende, Eltern, Kinder u.ä.) statt. Zur Beurteilung werden auch schriftliche Dokumente gesichtet und Beobachtungen gemacht. Es können auch andere Formen der Datenerhebung eingesetzt werden.
- Die auditierte Organisation wird im Anschluss an das Fachaudit vor Ort mündlich über erste Ergebnisse informiert. Die Organisation bestimmt, wer an der Rückmeldung teilnimmt. In der Regel nehmen mindestens die Gesamtleitung und eine Person der strategischen Ebene teil.
- Zielsetzungen, Vorgehen und Ergebnisse des Fachaudits werden in einem Bericht schriftlich festgehalten. Der Bericht wird der auditierten Organisation als Entwurf zwecks Rückmeldungen zur Verfügung gestellt (Korrektur objektiv falscher Angaben). Nach erfolgter Rückmeldung und entsprechender Überarbeitung wird die definitive Fassung des Berichts der auditierten Organisation und dem Auftraggeber bzw. der Auftraggeberin (falls nicht identisch) zugestellt. Die Verwendung der Resultate aus dem Fachaudit ist Sache der Organisation und/ oder Auftragsseite.
- Besprechung der Auditergebnisse zwischen der Organisation und der Verwaltung als Leistungseinkäuferin.
- Ein Folgeaudit berücksichtigt die Ergebnisse des vorangegangenen Fachaudits sowie allenfalls die getroffenen Abmachungen zwischen Leistungseinkäuferin und Organisation.