

Wie soziale Einrichtungen ihre Wirksamkeit überprüfen können

## «Wir stehen in einem ständigen Austausch mit unseren Klienten»

Die Stiftung «Zentren Körperbehinderte Aargau» (Zeka) eruiert mit Befragungen die Zufriedenheit ihrer Klienten – und nützt die Resultate zur Weiterentwicklung der Angebote. Befragungen sind eine verhältnismässig einfache und kostengünstige Methode, um die Wirksamkeit zu prüfen.

Von Elisabeth Seifert

Institutionen im Sozialbereich und in der Langzeitpflege stehen immer stärker in der Pflicht, Rechenschaft über die Qualität ihrer Angebote und deren Wirksamkeit bei ihren Klientinnen und Klienten abzulegen. Insbesondere Geldgeber der öffentlichen Hand sowie Spender wollen wissen, ob die gesprochenen Gelder effizient und zielgerichtet eingesetzt werden. Gerade für nicht-gewinnorientierte Unternehmen und Organisationen, zu denen Einrichtungen für Menschen mit Unterstützungsbedarf in aller Regel zählen, ist ein solcher Effizienznachweis nicht immer ganz einfach, weil übliche Kenngrössen wie der Gewinn und Marktanteilszahlen fehlen. Und dennoch: Die Bemühungen sind gross. Viele Non-Profit-Organisationen (NPO) wissen, dass sie sich diesem Trend nicht entziehen können.

Dazu gehört die Stiftung «Zentren Körperbehinderte Aargau» (Zeka): «Wir überprüfen regelmässig die Qualität und Wirksamkeit unserer Arbeit, verbessern sie und passen sie den aktuellen Anforderungen an», lautet das Bekenntnis im Leitbild der Einrichtung. Dies bedingt auch einen «sorgfältigen Umgang mit Zeit, Kräften, Geld und Umwelt». Ganz ähnlich postuliert die Zeka-Website: «Die bestmögliche Qualität unserer Angebote sowie die sorgfältige und transparente Verwendung von Spen-

den und weiteren Mitteln haben für uns oberste Priorität.» Dieser hohe Qualitätsanspruch bezieht sich auf ein breitgefächertes Angebot: Rund 180 Kinder und Jugendliche mit körperlichen, gesundheitlichen und immer mehr auch sozialen Beeinträchtigungen besuchen die an zwei Standorten domizilierten Sonderschulen. 250 Kinder und Jugendliche werden innerhalb der Regelschule begleitet. Insgesamt profitieren 1470 Klientinnen und Klienten ganz unterschiedlichen Alters mit leichten motorischen und psychomotorischen Auffälligkeiten bis hin zu Menschen mit Mehrfachbehinderungen vom Beratungs- und Behandlungsangebot der Zeka-Ambulatorien. 30 Erwachsene mit Körperbehinderungen oder gesundheitlichen Einschränkungen wohnen im Wohnhaus Aargau oder in drei Wohngemeinschaften. Gegen 50 Männer und Frauen im Erwerbsalter nützen das interne Beschäftigungs- und Arbeitsangebot, und rund 35 Klientinnen und Klienten werden von Zeka im ersten Arbeitsmarkt betreut. Sicherergestellt werden die Dienstleistungen in all diesen Bereichen von rund 350 Mitarbeitenden.

**Die öffentliche Hand und Spender wollen wissen, ob die Gelder zielgerichtet eingesetzt werden.**

### Qualität überprüfen und weiterentwickeln

Was aber bedeutet Qualität in all diesen Angebotsbereichen, und wie wird sie gegenüber der Öffentlichkeit, den Mitarbeitenden sowie den Klientinnen und Klienten transparent ausgewiesen? Als Grundlage sämtlicher Bemühungen um Qualität verweist Zeka-Geschäftsführer Ueli Speich auf das Leitbild, das den Stiftungszweck konkretisiert:

Das Ziel der Angebote bestehe in der Integration der Menschen mit Behinderungen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens, heisst es hier. Und: «Wir lehren Kinder und Jugendliche, ihre Ressourcen zu nutzen und mit ihren Behinderungen umzugehen, bereiten sie auf die nächsten Lebensabschnitte vor und führen sie zu einer grösstmöglichen Selbständigkeit und

>>



Eine junge Frau in ihrem Zimmer des Zeka-Wohnhauses Aargau in Baden-Dättwil AG: Wie alle Klientinnen und Klienten der Einrichtung wird auch sie regelmässig zu ihrer Zufriedenheit mit den Zeka-Dienstleistungen befragt.

Foto: Zeka

Partizipation hin. Erwachsene unterstützen wir darin, ein selbstbestimmtes Leben zu führen.»

«Alle unternehmerischen Prozesse sind auf diese grundlegenden Ziele ausgerichtet», unterstreicht Ueli Speich. Damit Qualität aber nicht nur postuliert und deklariert werde, sondern auch ausgewiesen und weiterentwickelt werden kann, lässt Zeka die Qualität der Unternehmensführung immer wieder mittels unterschiedlicher Zertifizierungsinstrumente einer genauen Prüfung unterziehen. Auf der Website aufgeschaltet werden nicht nur die jeweiligen Zertifikate oder Labels, sondern auch die Zertifizierungsberichte. Die Zertifikate haben jeweils unterschiedliche Aspekte der Unternehmensführung im Blick. So garantiert etwa das Gütesiegel der schweizerischen Zertifizierungsstelle für gemeinnützige, Spenden sammelnde Organisationen (Zewo), dass Spenden den Menschen mit Körperbehinderungen zugutekommen. Im Hinblick auf die Qualität der Angebote sind dann vor allem jene Zertifizierungen entscheidend, die dem Management attestieren, das Unternehmen nach allen Regeln der Kunst zu führen. Dazu zählen die Zertifizierungen nach den Normen der International Organization for Standardization (ISO). Dabei handelt es sich um eine Normenreihe, die ihre Wurzeln im Bereich der Privatwirtschaft hat, aber auch bei sozialen Einrichtungen mittlerweile ziemlich verbreitet ist.

Spezifisch auf die Bedürfnisse von Non-Profit-Organisationen zugeschnitten besteht seit etlichen Jahren das NPO-Label für Management-Excellence, mit dem Zeka erstmals im November 2018 ausgezeichnet worden ist. Entwickelt wurde es durch das Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschafts-Management (VMI) der Universität Freiburg in Kooperation mit der schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Manage-

mentsysteme (SQS). 29 NPOs aus der Schweiz, Deutschland und Österreich verfügen derzeit über dieses Label.

Im Unterschied zu den ISO-Zertifizierungen, die den entsprechenden Organisationen und Unternehmen gleichsam eine Bescheinigung darüber ausstellen, dass sie bestimmten Normen genügen, ermittelt das NPO-Label einen Mittelwert, an dem sich die entsprechenden Organisationen messen können. Zeka weist auf der Website denn auch aus, dass das Unternehmen auf Anhieb den «weit überdurchschnittlichen Wert» von über 80 Prozent erreicht hat und damit auf dem fünften Rang der bisher zertifizierten Organisationen im deutschsprachigen Raum zu liegen kommt.

### «Oberste Maxime ist die mittel- und langfristige Zufriedenheit der Klienten.»

#### Mit Befragungen die Wirkung messen

«Das NPO-Label attestiert den damit zertifizierten Organisationen ein Management gemäss den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen», betont der Zeka-Geschäftsführer. Das Kernelement der Unternehmens-

führung innerhalb von Zeka ist ein umfassendes und allen Mitarbeitenden zugängliches «Integriertes Qualitätsmanagement IQM». Dieses beinhaltet sämtliche Dienstleistungen des Unternehmens. Die einzelnen Prozesse werden detailliert definiert, ausgehend von Qualitätszielen, über Indikatoren, an denen sich ablesen lässt, ob ein Ziel erreicht wird, bis hin zum gewünschten Standard.

Mit dem Qualitätsmanagement fühle sich Zeka dem Stiftungszweck entsprechend Menschen mit einer körperlichen oder gesundheitlichen Beeinträchtigung verpflichtet. «Unsere oberste Maxime ist die mittel- und langfristige Klientenzufriedenheit», hält Speich fest. Alle unternehmerischen Bemühungen verfolgen das Ziel, den Klientinnen und Klienten «eine nachhaltige Lebensqualität zu ermöglichen». Der Zeka-Ge-

schäftsführer bezeichnet denn auch die Menschen mit Beeinträchtigungen als seine eigentlichen Auftraggeber – und nicht etwa die öffentliche Hand. Diese habe vielmehr die Aufgabe der Leistungsfinanzierung.

Ueli Speich verdeutlicht mit dieser Überzeugung, dass ein gutes Management sich vor allem auch daran misst, welche Wirkung seine Leistungen bei seinen primären Zielgruppen entfaltet. Ein wichtiger Indikator für die Wirkung der Angebote auf die Klientinnen und Klienten sind die Resultate aus Befragungen, die in regelmässigen Abständen stattfinden. Innerhalb der Zeka werden alle zwei bis drei Jahre solche Befragungen mit den unterschiedlichen Klientengruppen durchgeführt. Die Fragen dafür leiten sich jeweils aus den Qualitätszielen für die entsprechenden Leistungsempfänger ab.

Während bei den Klienten der Zeka-Ambulatorien ausschliesslich Fragebögen zum Einsatz kommen, werden im Bereich der Sonderschulen jeweils mit einer bestimmten Anzahl Eltern durch eine Zeka-externe Fachperson strukturierte Interviews durchgeführt. «Damit erhalten wir ein sehr differenziertes Bild», sagt Ueli Speich. Neu werden auch Oberstufenschüler im Rahmen solcher Interviews befragt. Anlässlich von Klassengesprächen können sämtliche Schülerinnen und Schüler ihre Meinung gegenüber dem Leiter Qualitätsentwicklung und dem Geschäftsführer äussern. Die erwachsenen Klientinnen und Klienten aus dem Wohn- und Beschäftigungsbereich der Zeka beurteilen die Angebote auf der Basis von Fragebögen in Gesprächen mit der Zeka-externen Fachperson.

Neben diesen Befragungen ermöglichen zudem die von einem Bewohnerrat vorgebrachten Inputs, die Wirkung der Zeka-Dienstleistungen abzuschätzen. Dem gleichen Zweck dienen sollen neu im Aufbau begriffene Schülerräte an den beiden Zeka-Sonderschulstandorten.

#### **Wirkungsmessung trägt zur Weiterentwicklung bei**

«Wir stehen in einem ständigen Austausch mit unseren Klienten, um die Wirksamkeit unserer Arbeit zu analysieren», konstatiert Ueli Speich. Die Befragungen, deren aktuellste Ergebnisse auf der Zeka-Website veröffentlicht werden, dienen zum einen der Legitimation der Dienstleistungen. Rund 90 Prozent der Klienten sehen ihre Erwartungen jeweils erfüllt oder übertroffen. Die Ergebnisse der Klientenbefragung korrelieren mit einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit: Anlässlich der Verleihung des «Swiss Arbeitgeber Awards» 2018 erreichte Zeka in der Kategorie der Arbeitgeber mit 255 bis 999 Mitarbeitenden den sechsten Rang.

Über die Bestätigung hinaus dient der Austausch mit den Klienten aber vor allem der Weiterentwicklung der Leistungen: Aufgrund der Rückmeldungen aus Befragungen wurde etwa die Behinderungsspezifische Beratung und Begleitung im Bereich Arbeit (BBB Arbeit) geschaffen. Mittels einer Leistungsvereinbarung mit der IV erhalten Sonderschülerinnen und Sonderschüler seit zwei Jahren spezifische Unterstützung im Berufsfindungsprozess und dann auch am Arbeitsplatz, um möglichst im ersten Arbeitsmarkt tätig sein zu können.

Seit dem Jahr 2000 besteht bereits eine solch Behinderungsspezifische Beratung und Begleitung im Bereich Schule (BBB Schu-

le), dank der Kinder und Jugendliche mit einer körperlichen oder gesundheitlichen Beeinträchtigung wenn immer möglich innerhalb der Regelschule unterstützt werden. An deren Stelle besuchen mittlerweile auch rund 30 Kinder und Jugendliche mit Autismus-Spektrum-Störungen oder sozialen Beeinträchtigungen die Zeka-Sonderschulen. Speich: «Damit kommen wir der immer wieder von unseren ehemaligen Sonderschülerinnen und Sonderschülern gewünschten Durchmischung etwas näher.»

Gerade kürzlich erst habe die Zeka-Leitung auf ihre Ausbaupläne im Wohn- und Beschäftigungsbereich verzichtet. Dies nachdem eine von Zeka lancierte Umfrage unter 40 aktuellen und potenziellen Klienten gezeigt hatte, dass diese es bevorzugen würden, mit Zeka-Assistenz in einem eigenen Zuhause zu wohnen. Die dafür nötigen Rahmenbedingungen werden derzeit im Zuge der aktuellen Revision des kantonalen Betreuungsgesetzes geschaffen.

#### **Wirkungsmessungen haben auch ihre Tücken**

«Die Wirkungsmessung ist ein zentrales Element für ein sinnvolles Qualitätsmanagement», unterstreicht Markus Gmür. Er ist Direktor des Instituts für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) an der Universität Freiburg. Gerade auch ein nicht gewinnorientiertes Unternehmen müsse sich darüber Rechenschaft ablegen, wie gut es mit seinen Leistungen die Erwartungen der Interessengruppen erfüllt. Das Freiburger Management-Modell für Organisationen im Non-Profit-Bereich und das darauf aufbauende NPO-Label haben die Wirkung auf die Zielgruppen im Blick, so Gmür. Gleiches gelte im Übrigen auch für das ISO-Label.

In der aktuellen Überarbeitung des «NPO-Management Excellence Labels» 2020 werde dieser Aspekt ein noch grösseres Gewicht erlangen, sagt der Wissenschaftler. Wie bisher werde es auch künftig darum gehen, wie professionell eine Organisation dabei vorgeht, die Wirkungen in Erfahrung zu bringen, die ihre Dienstleistungen oder Projekte bei den Zielgruppen auslösen. Mitgliederbefragungen oder Klientenbefragungen wie sie bei Zeka durchgeführt werden, seien eine gute und verhältnismässig einfache und kostengünstige Methode, um an die nötigen Informationen heranzukommen. Auf alle Fälle aber müssen Wirkungsmessungen den Bedürfnissen entsprechend erfolgen.

Aus Kostengründen sowie aufgrund methodischer Probleme ist Markus Gmür skeptisch gegenüber allzu elaborierten Wirkungsmessungen und daraus resultierenden Standards. Bei Einrichtungen im sozialen Bereich könnte das zum Beispiel die Quote der Integration in den ersten Arbeitsmarkt sein. Eine sehr gute Quote müsse nämlich nicht zwingend auf entsprechen gute Leistungen der Integrationsmassnahmen in der Einrichtung zurückzuführen sein, sondern könne durchaus auch in den individuellen Fähigkeiten oder der Motivation der Klientinnen und Klienten vor Eintritt in die Massnahme begründet liegen. An die Adresse von Organisationen und Leistungsfinanzierern gerichtet, warnt Markus Gmür vor Wirkungsmessungen, «die viel Geld kosten, aber wenig Aussagekraft» haben. ●

**«Wirkungsmessung ist ein zentrales Element für ein sinnvolles Qualitätsmanagement.»**