

Brigitte Huber

Prozessoptimierung als Instrument der Qualitätssicherung

Theoretische Grundlagen und praktische
Darstellung eines Optimierungsprozesses in
der Stiftung Opferhilfe

Masterthesis

Departement Soziale Arbeit
Weiterbildung
**ZHAW Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften**

Prozessoptimierung als Instrument der Qualitätssicherung
Brigitte Huber

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Departement Soziale Arbeit Masterthesis

ISBN-10:

ISBN-13:

Alle Rechte vorbehalten

© Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften, Winterthur

2009

www.sozialarbeit.zhaw.ch

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Departement Soziale Arbeit

MAS Sozialmanagement

**Prozessoptimierung
als Instrument
der Qualitätsentwicklung**

**Theoretische Grundlagen und praktische Darstellung eines
Optimierungsprozesses in der Stiftung Opferhilfe**

Masterthesis

**Brigitte Huber
äusserer Unterstadel
9043 Trogen**

Februar 2009

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	4
1.1 Ausgangslage	4
1.2 Problemstellung	6
1.3 Zielsetzungen.....	6
2. Qualitätsentwicklung und Prozessoptimierung: Theoretische Grundlagen	7
2.1 Prozessmanagement als Bestandteil des Qualitätsmanagements	7
2.2 St. Galler-Managementmodell als Ordnungsrahmen	9
2.3 Definition von Prozessen.....	10
2.4 Prozessarchitektur	10
2.5 Bedeutung der Schnittstellen	11
2.6 Fokus auf die Prozessorientierung	11
2.7 Prozessorientierung bedeutet Kundenorientierung.....	12
2.8 Prozessorientierung und Prozessverantwortung	13
2.9 Prozessoptimierung als Entwicklungsmodus.....	13
2.10 Ansätze in der Prozessoptimierung.....	14
2.11 Neukonzeption des Prozesses	15
3. Umsetzung eines Optimierungsprozesses in der Stiftung Opferhilfe	15
3.1 Prozessidentifikation	16
3.1.1 Erstellen einer Prozesslandkarte	16
3.1.2 Überblick über die wesentlichen Prozesse.....	18
3.2 Prozessauswahl.....	18
3.2.1 Konzentration auf Kernprozesse	18
3.2.2 „Kontaktaufnahme/Intake“ als Erfolgsfaktor	19
3.2.3 Schnittstellenproblematik	19
3.2.4 Standardisierung.....	20
3.3 Prozessanalyse.....	20
3.3.1 Entwickeln eines gemeinsamen Prozessverständnisses.....	22
3.3.2 Ziele des Teilprozesses	22
3.3.3 Beschreibung des Ist-Zustandes.....	23
3.3.4 Eruiieren von Verbesserungspotential und Optimierungsmöglichkeiten	26
3.3.5 Erhebungen von Telefondaten.....	28

3.3.6	Vergleich mit anderen Institutionen, die in der Opferhilfe tätig sind	30
3.3.7	Rolle des Sekretariats als wichtige Schaltstelle.....	31
3.3.8	Zusammenfassung der Resultate	32
3.4	Konzeption	34
3.4.1	Entscheidungsprozess.....	34
3.4.2	Prozessdarstellung	37
3.4.3	Beispiele von erarbeiteten Leitfäden	41
3.4.4	Prozessdokumentation	43
4.	Schlussfolgerungen.....	43
4.1	Erkenntnisse aus dem Optimierungsprozess	43
4.1.1	Massnahmen, die sofort umgesetzt werden	43
4.1.2	Massnahmen, die neu konzipiert und umgesetzt werden	44
4.1.3	Massnahmen, die in eine Strategiediskussion einfliessen	44
4.1.4	Prozessoptimierung und Standardisierung.....	45
4.1.5	Überprüfen von Zielen	46
4.1.6	Entwicklung eines gemeinsamen Prozessverständnisses.....	46
4.1.7	Prozessoptimierung und Widerstand	46
4.2	Erfahrungen mit dem Instrument der Prozessoptimierung.....	47
4.3	Erkenntnisse für die weitere Qualitätsentwicklung in der Stiftung Opferhilfe.....	48
5.	Quellenverzeichnis.....	50
6.	Anhang.....	51

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Das Modul Qualitätsmanagement innerhalb des CAS „Betriebswirtschaft“ führte mich zur Auseinandersetzung mit dem Prozessmanagement und hier vor allem zu der Bedeutung der prozessorientierten Sichtweise auf eine Organisation. Das mich diese Fragestellung interessierte, stand in engem Zusammenhang mit meiner Arbeit als Co-Geschäftsführerin der Stiftung Opferhilfe.

Die Stiftung Opferhilfe erfüllt im Auftrag der Kantone St. Gallen, Appenzell AI und Appenzell AR die Beratungsaufgaben im Rahmen des Opferhilfegesetzes (nachfolgend OHG): In diesem, im Jahre 1993 eingeführten Bundesgesetz, heisst es: „Die Kantone sorgen dafür, dass fachlich selbständige öffentliche oder private Beratungsstellen zur Verfügung stehen“ (Art. 9 OHG). Unter Art.14 OHG wird der Umfang der Leistungen näher beschrieben: „Die Leistungen umfassen die angemessene medizinische, psychologische, soziale, materielle und juristische Hilfe in der Schweiz, die als Folge der Straftat notwendig geworden ist“.

Die Zuständigkeit der Stiftung Opferhilfe für die Umsetzung des Beratungsauftrages haben die Kantone auf Gesetzesstufe festgehalten. So ist die Stiftung Opferhilfe in der Verordnung zum St. Galler Strafprozessgesetz als Beratungsstelle lt. OHG bezeichnet (Art. 3-5).

Weitere ausformulierte Aufträge, zum Beispiel in Form von Leistungsvereinbarungen, bestehen nicht. Die drei Kantone nehmen mit je einer Vertreterin oder einem Vertreter Einsitz im Stiftungsrat der Opferhilfe. Die Finanzierung wird über ein jährlich erstelltes Budget geregelt, das vom Stiftungsrat genehmigt werden muss. In der Betriebskommission der Stiftung Opferhilfe sind wichtige Kooperationsvertreter, wie z.B. des Frauenhauses, der Polizei oder der Staatsanwaltschaft, vertreten.

Die operative Leitung der Stiftung wurde einer Co-Geschäftsführung übertragen, die aus meinem Kollegen und mir besteht.

Für die Umsetzung des OHG- Auftrages führt die Stiftung Opferhilfe zwei Beratungsstellen: Die Beratungsstelle Gewaltbetroffene Frauen unterstützt Frauen, die von sexueller oder häuslicher Gewalt betroffen sind. Die Beratungsstelle Opferhilfe ist als „allgemeine Beratungsstelle“ zuständig für die Beratung von erwachsenen Personen, die Opfer eines Raubüberfalls, einer Körperverletzung im öffentlichen Raum, eines Verkehrsunfalls, etc. wurden, sowie für die männlichen Opfer von häuslicher und sexueller Gewalt. Mit einer Leistungsvereinbarung hat die Stiftung Opferhilfe die Beratung von Kindern und Jugendlichen, die Opfer einer Straftat geworden sind, an das Kinderschutzzentrum delegiert. Die Finanzkommission ist von der Stiftung Opferhilfe mit der Beurteilung der finanziellen Ansprüche lt. OHG beauftragt.

Die Aufbaustrukturen sind in folgendem Organigramm abgebildet:

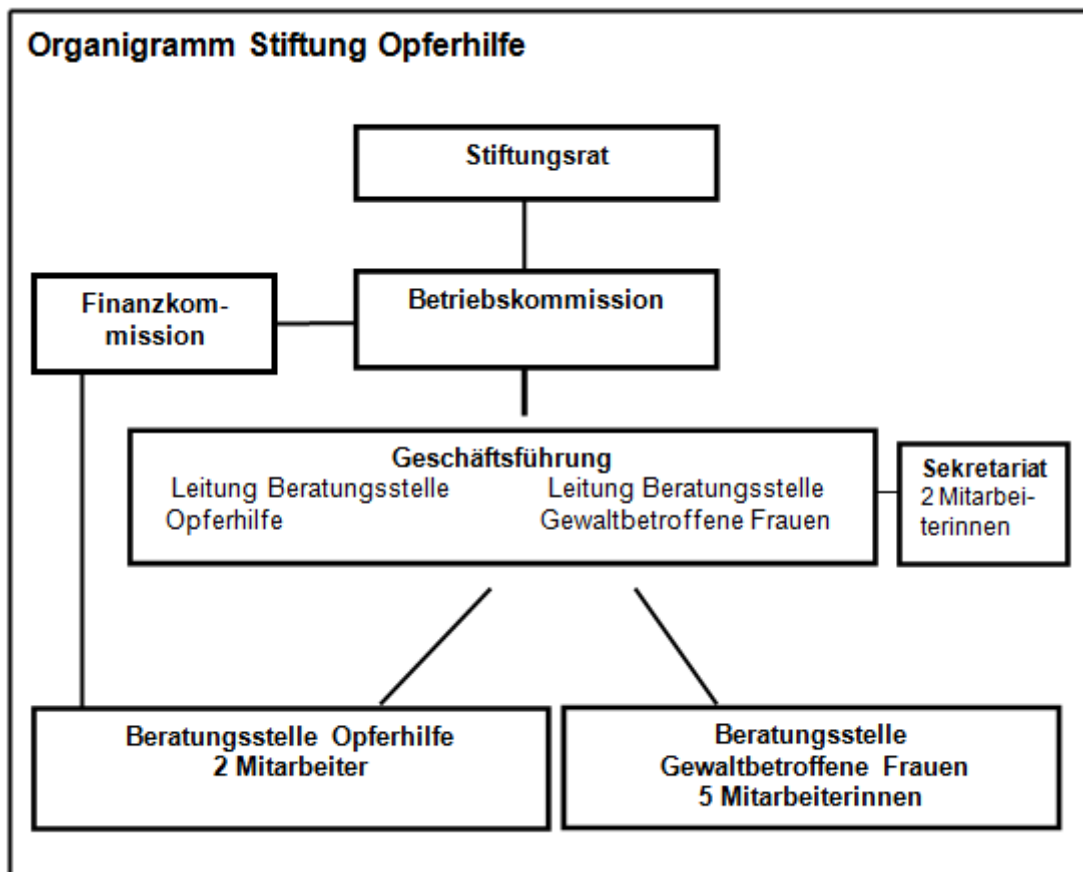


Abbildung 1: Organigramm Stiftung Opferhilfe

Im Rahmen der vor drei Jahren erfolgten Reorganisation der Stiftung Opferhilfe, die auch eine Fusion mit einer anderen Beratungsstelle bedeutete, stand in erster Linie die Aufbauorganisation im Mittelpunkt der Diskussionen. Deliktsspezifische Aspekte der

Beratungsarbeit, sowie die Wirkungen und die gesellschaftspolitischen Signale waren entscheidend für deren Ausgestaltung. Die Auswirkungen der Aufbaustrukturen auf die Arbeitsabläufe rückten zum damaligen Zeitpunkt in den Hintergrund.

1.2 Problemstellung

Die Stiftung Opferhilfe verfügt über kein Qualitätsmanagementsystem. Qualitätsentwicklung und –sicherung wird durch verschiedenste Instrumente verfolgt: teilstandardisierte Fallführung, Konzepte, Leitfäden, Supervision, Intervision, etc. Die Bestrebungen zur Verbesserung der Qualität der Leistungen, waren stets Reaktionen auf Probleme, die sich nach der Neuorganisation im Alltag zeigten.

Die Situation nach der Fusion stellt erhöhte Anforderungen an die Steuerung der Organisation. Es entstanden zwei getrennte Beratungsbereiche mit eigener Leitung und fachlicher Eigenständigkeit. Die Organisation ist in den letzten drei Jahren sehr schnell gewachsen. Die Fallzahlen in der Beratung sind beträchtlich gestiegen. Die Qualität in der Beratungsarbeit muss nicht wie früher von drei, sondern von sieben Beraterinnen und Beratern garantiert werden. Die Einführung von zwei Beratungsbereichen erhöhte die Anzahl der Schnittstellen.

Qualitätsentwicklung fand oft isoliert in den einzelnen Bereichen statt. Der Blick auf die Gesamtorganisation fehlte. Doch es genügt nicht, die Beratungstätigkeit der Fachmitarbeiterinnen zu optimieren. Die Erfüllung der Aufgaben der Stiftung Opferhilfe ist oftmals eine Aufgabenkette, in der alle Bereiche der Stiftung Opferhilfe involviert sind.

1.3 Zielsetzungen

Mit dieser Arbeit gebe ich Antworten auf die Fragen zur Bedeutung der prozessorientierten Sichtweise als Gestaltungsprinzip und zur Art und Weise wie die Prozessoptimierung als Instrument der Qualitätsentwicklung in der Praxis einer Sozialen Institution angewendet werden kann.

In einem ersten Schritt ordne ich die Prozessoptimierung als Instrument der Qualitätsentwicklung theoretisch ein. Im zweiten Teil beschreibe ich die Durchführung der Optimierung des Prozesses „Kontaktaufnahme/Intake“ als Teilprozess des Kernprozesses Beratung. Im dritten Teil ziehe ich Schlussfolgerungen in Bezug auf die Erfahrungen mit dem Instrument der Prozessoptimierung sowie der Qualitätsentwicklung innerhalb der Stiftung Opferhilfe.

Die Arbeit ist praxisorientiert. Der Blick auf den Arbeitsalltag der Stiftung Opferhilfe ist zentral. Der „Gewinn“ in Form von Qualitätsverbesserung einzelner Arbeitsschritte steht im Mittelpunkt. Die Aufarbeitung der Theorie dient als Voraussetzung, um dieses Ziel zu erreichen.

2. Qualitätsentwicklung und Prozessoptimierung: Theoretische Grundlagen

2.1 Prozessmanagement als Bestandteil des Qualitätsmanagements

Jede Organisation der Sozialen Arbeit muss sich heute den Fragen stellen, mit welcher Qualität die eigene Arbeit geleistet wird, welchen Nutzen sie für die Klientinnen und Klienten sowie für die Gesellschaft hat, wie die Leistung gemessen und die Qualitätsentwicklung sichergestellt werden kann. Unter dem Titel Qualitätsmanagement werden im Sozialbereich die unterschiedlichsten Aktivitäten diskutiert und umgesetzt. Um Subventionen des Bundes zu erhalten oder die Bedingungen eines Leistungsvertrages des Gemeinwesens zu erfüllen, führten viele Institutionen in den letzten Jahren ein Qualitätsmanagementsystem ein. Als Zertifizierungssysteme sind in Organisationen der Sozialen Arbeit z.B. die ISO – Normen, QuaTheDa (Suchtbereich) oder auch das EFQM-Modell bekannt.

Auch in den Organisationen die (noch) nicht verpflichtet sind, ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen und sich zertifizieren zu lassen, steigt der Anspruch, Ziele und Inhalte der Leistungen die erbracht werden, transparent darzustellen, Antworten auf Effektivität und Effizienz zu geben und Massnahmen zu verankern, die der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung dienen. Die verschiedenen Ansätze der Qualitätsentwicklung, die eine induktive Vorgehensweise beinhalten, sind dabei hilfreich. Diese Vorgehensweise setzt bei den aktuellen Problemen des Arbeitsalltags und der Selbstveränderung einer Organisation durch die Mitarbeitenden an. Sie wird von Engelhard (vgl. 2001) in einem prozessorientierten Modell von TQM beschrieben, das speziell auf Non-Profit Organisationen ausgerichtet ist. Auch das GAB Modell „Qualitätsmanagement in Kleinsteinerichtungen“ von Stefan Ackermann (vgl. 2003) schlägt konkrete Vorgehensweisen, wie eine Organisation durch kontinuierliche Selbstreflexion die Qualität der Arbeit verbessern kann, vor.

Dem Begriff Qualitätsmanagement lege ich die Definition von Meffert/Brun zugrunde (in www.ibs-networld.de/altesferkel):

"Qualitätsmanagement kann als ein Führungsprozess bezeichnet werden, der die gezielte Planung, Steuerung und Kontrolle aller Qualitätsaspekte und -dimensionen der Unternehmung erfasst. Am Anfang eines Qualitätsmanagementprozesses stehen die genaue Kenntnis der Kunden und ihrer Erwartungen hinsichtlich der Dienstleistungsqualität". In dieser Definition von Qualitätsmanagement sind die Aspekte von Qualitätsentwicklung und –sicherung enthalten.

Die folgende Darstellung von Engelhardt (2001, S. 46) gibt einen guten Überblick über die Dimensionen der Qualität in Sozialen Institutionen.



Abbildung 2: Darstellung Engelhardt (S.46)

Die Begriffe Ergebnis-, Prozess- und Strukturqualität als Dimensionen von Qualität werden im Sozialbereich in Diskussionen seit längerem verwendet. Engelhardt (2001) betont, dass diese drei Dimensionen sich unmittelbar aufeinander beziehen und stark von einander abhängen. Zudem hat die Prozessqualität einen grossen Einfluss auf die Ergebnisqualität. Als Prozessqualität wird die Qualität der Arbeitsabläufe bezeichnet. Hohe Qualität der Arbeitsabläufe ist Voraussetzung für gute Ergebnisqualität, kann diese aber nicht garantieren (vgl. S. 46). Engelhardt (2001) erwähnt für die Soziale Arbeit, dass die Ergebnisqualität in hohem Masse abhängt von Faktoren wie Persönlichkeit der Mitarbeitenden oder externe Einflussfaktoren, die sich der professionellen Einwirkung entziehen. (vgl. S. 31)

2.2 St. Galler-Managementmodell als Ordnungsrahmen

Prozessmanagement als Bestandteil des Qualitätsmanagement muss wiederum in den grösseren Zusammenhang der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung einer Organisation gestellt werden. Organisationen sind dabei komplexe Systeme, in welchem die verschiedenen Systemelemente „in vielfältiger Weise interagieren und zueinander in einer spezifischen dynamischen Beziehung stehen“ (Rüegg–Stürm, 2002, S. 17).

Das St. Galler Managementmodell stellt einen Ordnungsrahmen dar, der hilfreich ist, um die Komplexität einer Organisation zu verdeutlichen und die Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen. Das St. Galler Managementmodell bezeichnet sechs Grundkategorien als zentrale Dimensionen des Managements.

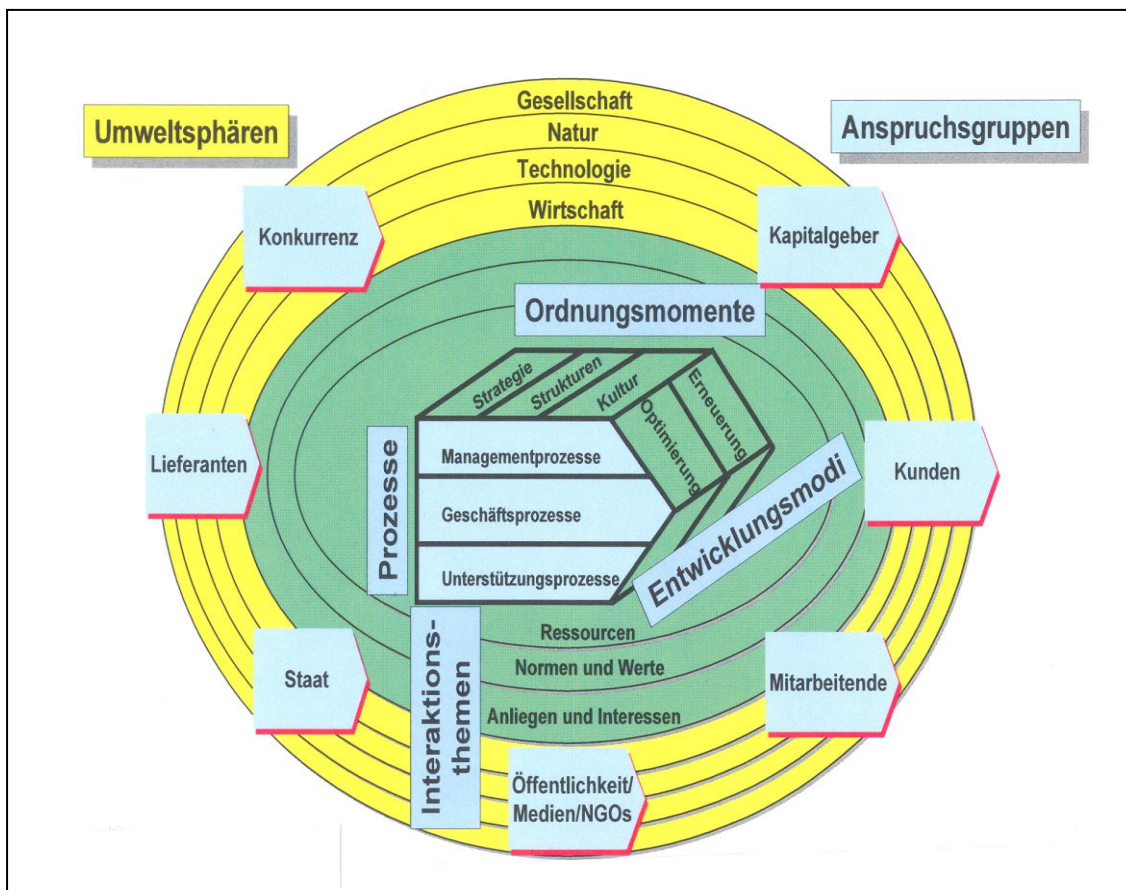


Abbildung 3: St. Galler Managementmodell (Rüegg-Stürm, 2003)

2.3 Definition von Prozessen

Im St. Galler Management Modell werden Prozesse folgendermassen definiert:

- Die **Aufgabenkette** zeigt die wichtigsten Aufgaben eines Prozesses und ihrer Ab-
lauffolge. Dabei ist zwischen einer Makroebene und einer Mikro-Ebene zu unter-
scheiden. Während die Makroebene einen Überblick über den gesamten Prozess
gibt, werden auf der Mikroebene die Aufgaben so detailliert beschrieben, dass sie
eine klare Arbeitsanweisung an die Mitarbeitenden darstellen.
- Eine **Aufgabe** ist eine betriebliche Funktion, die von Menschen oder Maschinen
ausgeführt wird und von Inputs und Prozesslieferanten abhängig ist. Sie führt zu be-
stimmten Leistungen, die an interne oder externe Prozesskunden geliefert werden
(vgl. Rüegg-Stürm 2002, S. 66).

Engelhardt (2001) meint, wenn er von Prozessen spricht, die konkreten Arbeitsabläufe
einer Organisation, die sich aus „mehreren aufeinander folgenden Tätigkeiten zusam-
mensetzen“ (S. 53) und die je nach Ziel unterschiedlich komplex ausfallen. Dabei un-
terscheidet er zwischen standardisierbaren und prozessorientierten Arbeitsabläufen.

2.4 Prozessarchitektur

Eine Prozessarchitektur beschreibt überblickartig die Prozesse eines Unternehmens
bzw. Unternehmensnetzwerkes sowie deren Zusammenwirken. Sie bildet den Aus-
gangspunkt für eine detaillierte Betrachtung der einzelnen Prozesse. Die Prozessarchi-
tektur bietet ein Gerüst, um die komplexen Zusammenhänge der Prozesse im Unter-
nehmen strukturiert zu erfassen. Für die Visualisierung, die Analyse und die Optimie-
rung ist es erforderlich, die Prozesse in einem Modell mit vernetzten Ebenen und un-
terschiedlichen Detaillierungsgraden abzubilden. Dabei werden drei Ebenen unter-
schieden (adaptiert aus: bps business process solutions GmbH, (2001–2007, S. 1):

	Ziele	Darstellung
Hauptprozesse	Darstellung der Prozesse der Organisation Dient als Führungsinstrument	Prozesslandkarte
Teilprozesse	Darstellung Prozessfluss eines Hauptprozesses Verständnis über zusammenhängende Ablaufstruk- turen	Flussdiagramm
Aktivitäten	Beschreibung der konkreten Aufgaben Organisation der einzelnen Tätigkeiten	Arbeitsbeschreibungen Arbeitsanweisungen

Abbildung 4: Ebenen der Prozessarchitektur

2.5 Bedeutung der Schnittstellen

Ein Blick in die Institutionslandschaft der Sozialen Arbeit zeigt, dass ein hoher Spezialisierungsgrad vorhanden ist. Die verschiedensten Institutionen bieten für spezielle Problemstellungen ihre Leistungen an. Der hohe Komplexitätsgrad der Problemstellungen macht auch zum Teil innerhalb der Organisationen eine Spezialisierung notwendig. Für eine Organisation bedeutet dies jedoch nicht nur, dass eine Gesamtaufgabe in viele Zuständigkeitsbereiche aufgeteilt wird, sondern auch, dass zwischen den Teilaufgaben Schnittstellen entstehen und diese Schnittstellen Probleme erzeugen. Osterloh, Frost (vg.2006, S. 22) bezeichnen Schnittstellen als Liegestelle, Irrtumsquelle, Quelle der organisatorischen Unverantwortlichkeit oder auch als Barriere für die Übertragung von Wissen. Die Qualität der Schnittstellenregelungen, sowie die Qualität der Prozesse hängen auf diesem Hintergrund eng zusammen.

Für den Sozialbereich sieht Engelhardt aufgrund der notwendigen Spezialisierung begrenzte Chancen für eine Reduzierung von Schnittstellen, „wenn man fachliche Qualifikation nicht zu sehr mindern will“ (2001 S. 90).

2.6 Fokus auf die Prozessorientierung

Innerhalb des Qualitätsmanagements wird dem Prozessmanagement und damit der Prozessorientierung eine immer zentralere Bedeutung beigemessen (vgl. Schwarz, 2006 S. 22 oder Doppler, Lauterburg, 2002, S. 56).

Die vertikale Sichtweise auf eine Organisation, die Aufbauorganisation und Funktionen im Blickfeld hat, wird dabei durch eine horizontale Sichtweise erweitert. Der horizontale Blick ist prozessorientiert und stellt die Geschäftsprozesse in den Mittelpunkt.

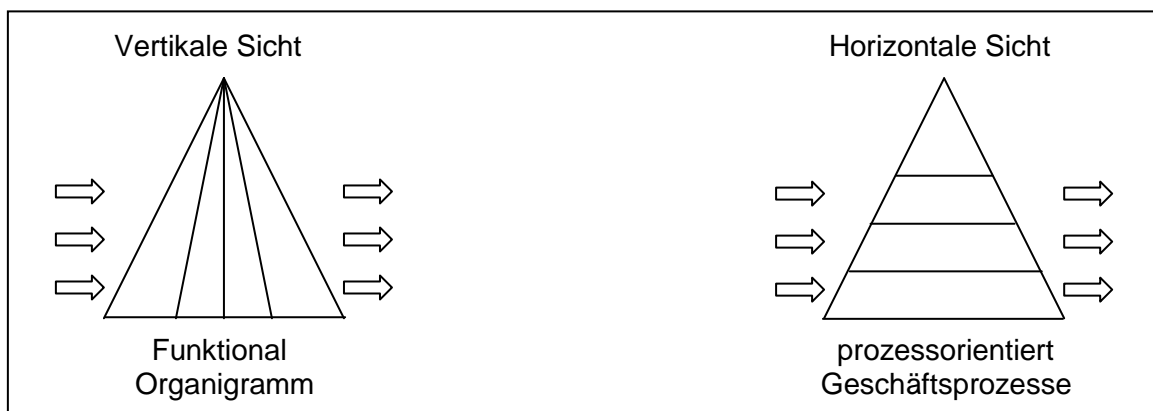


Abbildung 5: adaptiert aus Osterloh/Frost (2006, S.31–32)

Osterloh, Frost (2006) vertreten die Auffassung, dass Prozessmanagement die Kernkompetenz von Organisationen darstellt.

Die Prozessstruktur wird zum dominanten Organisationsprinzip. Die Aufbaustruktur hat sich dem prozessualen Grundgerüst anzupassen. Die Prozessgestaltung hat sich dabei, wie bereits oben unter der Definition von Qualitätsmanagement erwähnt, konsequent auf die Kundenbedürfnisse auszurichten (vgl. Osterloh, Frost 2006, S. 30-35).

Schwarz führt den Begriff der „simultaneous organization“ (2006, S. 21) ein. Dieser Begriff drückt aus, dass Strukturen und Prozesse nicht voneinander getrennt optimiert werden können. Weder die traditionelle Organisationslehre, die Aufbau- und Ablaufstruktur von einander getrennt betrachtet, noch Methoden wie das Business Processreengineering, in welchem die Geschäftsprozesse die Aufbaustrukturen dominieren, seien die Lösung.

Die oben erwähnten Qualitätsmanagementsysteme, wie ISO 9000 und QuaTeDA, geben den Prozessen ebenfalls eine wichtige Bedeutung. Von verschiedenen Seiten werden jedoch die Transferleistungen betont, die noch nötig sind, um diese Systeme auf Non Profit Organisationen zu übertragen. So sei vor allem auch die Evaluierung von Resultaten und Ergebnissen von Nutzen und Beeinflussung bei Leistungsadressaten, die im Prozessmanagement zentral sind, für den NPO-Bereich noch zu entwickeln (vgl. Schwarz, 2006, S. 22-23). Schwarz betont an dieser Stelle auch, dass die Messung dieser Ergebnisse in Non Profit Organisationen zu den „schwierigsten, teils noch nicht gelösten Problemen, gehören dürfte“.

2.7 Prozessorientierung bedeutet Kundenorientierung

Wie bereits oben ausgeführt, steht eine prozessorientierte Sichtweise mit der Ausrichtung der Aktivitäten auf die Kundenbedürfnisse in engstem Zusammenhang. Die Kundenorientierung ist gerade bei den Kernprozessen, das heisst den Prozessen, die den Kunden und Kundinnen einen wahrnehmbaren Nutzen bringen, zentral (vgl. Osterloh/Frost, 2006, S. 37). Osterloh, Frost erwähnen in diesem Zusammenhang auch, dass im Bereich der Kernprozesse Wettbewerbsvorteile geschaffen werden müssen. Dies indem durch die Prozessorientierung die innovativen Fähigkeiten gefördert und die ständige Verbesserung der Produkte und Verfahren vorangetrieben werden.

Es reicht jedoch nicht, nur die Kernprozesse auf Kundinnen und Kunden hin auszurichten. Schwarz (2006) betont, dass auch die Management- und Unterstützungsprozesse diese Orientierung stützen müssen (vgl. S. 35).

Organisationen der Sozialen Arbeit können sich jedoch nicht ausschliesslich auf die direkten Leistungsempfänger ausrichten. Die Erwartungen von weiteren externen Stakeholdern wie der Politik, der Verwaltung, von Spenderinnen oder zuweisenden Institutionen, müssen in die Strategie einer Organisation miteinbezogen werden. Da in Institutionen der Sozialen Arbeit für die Leistungserstellung die Fähigkeiten, sowie das Engagement von Mitarbeitenden von entscheidender Bedeutung sind, müssen diese Interessen, als interne Stakeholder, gewichtig Berücksichtigung finden (vgl. Engelhardt 2001, S. 31).

2.8 Prozessorientierung und Prozessverantwortung

Mit der Ausrichtung einer Organisation auf Prozesse, muss auch die Frage der Schlussverantwortung für die Aufgaben oder eben Prozesse neu gestellt werden. Nach Osterloh/Frost (2006) werden bei einer prozessorientierten Sicht auf die Organisation die klassischen Funktionen, wie z.B. die Abteilungsleiterfunktion durch einen Prozessowner abgelöst, der für den gesamten Prozess verantwortlich ist (vgl. S. 118).

Schwarz (2006) äussert sich hierzu, indem er die Möglichkeit sieht, der prozessverantwortlichen Person ein funktionales Weisungsrecht zu geben, wenn sie nicht identisch ist, mit der hierarchisch übergeordneten Stelle. Die Verantwortung und die Eingriffsmöglichkeiten müssten dann aber genau definiert werden (vgl. S. 53).

2.9 Prozessoptimierung als Entwicklungsmodus

Das St. Galler Managementmodell beschreibt Erneuerung und Optimierung als zwei Arten des Vorgehens, um notwendige Veränderungsprozesse durchzuführen. Phasen der kontinuierlichen Prozessoptimierung folgen oftmals auf eine Erneuerungsphase, in der grundlegende Umstrukturierungen stattfinden. Optimierung wird dabei als Fine-Tuning innerhalb gegebener Strukturen bezeichnet. Während Optimierungsbestrebungen parallel zum Tagesgeschäft möglich sind, bedarf es für nachhaltige Erneuerungen eigene Projektstrukturen, (vgl. Rüegg-Stürm, 2002. S. 84-85.). Die systematischen Anstrengungen zur Verbesserung der Prozessqualität, vor allem der wettbewerbsentscheidenden Prozesse, werden als Notwendigkeit bezeichnet, um konkurrenzfähig zu bleiben (vgl. Rüegg- Stürm, Müller, Tockenburger, Koller, 2004, S. 228).

Das Instrument der Prozessoptimierung stellt die Analyse der vorhandenen Abläufe in den Mittelpunkt. Stärken und Schwächen werden eruiert und nach Verbesserungspotential gesucht. Dabei werden die Prozessstrukturen nicht grundsätzlich hinterfragt oder umgestaltet. Dies ist ein entscheidender Unterschied zum Instrument des Businessreengineering, in welchem Abläufe oftmals völlig neu konzipiert werden (vgl. Schwarz, 2006, S. 36).

Prozessoptimierung wird in der Theorie oftmals mit der intensiveren Nutzung von technologischen Instrumenten in Zusammenhang gebracht. Damit verbunden ist auch die Frage, welche Arbeitsschritte innerhalb des Prozesses standardisiert werden können.

2.10 Ansätze in der Prozessoptimierung

Die einzelnen Prozesse können mit verschiedenen Ansätzen auf ihr Optimierungspotential hin geprüft werden. Rüegg-Stürm et al. (2004) erwähnt Effizienzmassnahmen wie Verkürzung von Durchlaufzeiten oder Einsparung von Kosten, aber auch Massnahmen in der Verbesserung der Leistungsqualität (vgl. S. 244). Sabina von Arx (2007, unveröffentlichtes Skript) schlägt folgende Optimierungsansätze zur Verbesserung der Leistungsqualität vor:

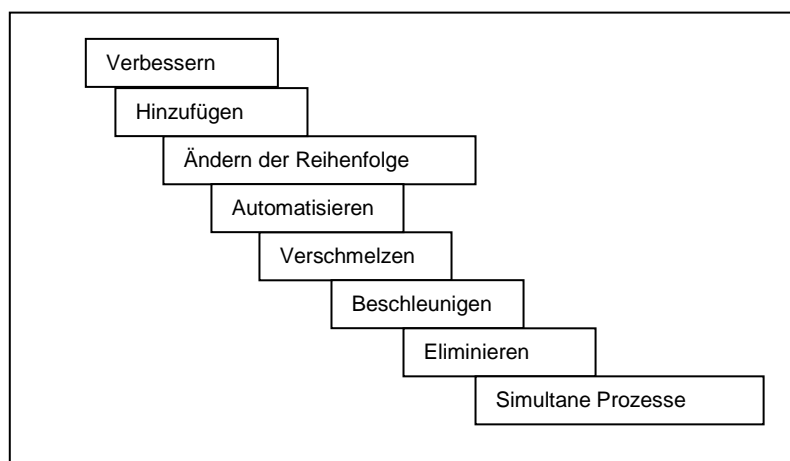


Abbildung 6: Optimierungsansätze

Diese Ansätze können in der Sozialen Arbeit für die Optimierung von teilstandardisierbaren Arbeitsabläufen angewendet werden, nicht jedoch für die prozessorientierten, die sich auf das methodische Arbeit beziehen. Die prozessorientierten Arbeitsabläufe stehen im Zusammenhang mit fachlichem Wissen, geeigneten Konzepten und persönlichen Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Prozessorientierte Arbeitsabläufe sind Verfah-

ren, die nicht (teil)standardisiert werden können und deren Qualitätsverbesserungen eine Frage der relevanten Handlungsmodelle, der Konzepte und der definierten Qualitätsanforderungen sind (vgl. Engelhardt 2001, S. 53).

Auch in Organisationen der Sozialen Arbeit sind Teilstandardisierungen von Arbeitsabläufen möglich. Gerade im Hinblick auf die Funktionsfähigkeit von Schnittstellen, ist es sinnvoll zu überprüfen, ob in dieser Form die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Bereichen oder Fachpersonen verbessert werden kann.

2.11 Neukonzeption des Prozesses

Für den Erfolg eines Optimierungsprozesses ist entscheidend, dass Klarheit darüber besteht, auf welches Ziel hin die Anstrengungen ausgerichtet sein müssen. Es muss geprüft werden, mit welchen Massnahmen das definierte Ziel in Bezug auf Effektivität und Effizienz verbessert werden kann. Um die Zielerreichung überwachen zu können, gilt es geeignete Messgrössen und Kennziffern festzulegen. Diese Vorarbeiten bilden das Kernstück um einen Prozess neu zu konzipieren und zu beschreiben (vgl. Schwarz, 2006, S. 61, oder Rüegg-Stürm et al, 2004, S. 225).

3. Umsetzung eines Optimierungsprozesses in der Stiftung Opferhilfe

Als Roter Faden für die praktische Umsetzung des Optimierungsprozesses wurde aus den theoretischen Überlegungen und Modellen von Engelhard und Schwarz folgendes Phasenmodell adaptiert:



Die Bearbeitung des Teilprozesses „Kontaktaufnahme/Intake erfolgt nach diesem Phasenmodell, unter Einbezug der direkt involvierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stiftung Opferhilfe. In Absprache der Co-Geschäftsführung wird der Prozess geplant und geleitet.

Im Rahmen der Masterarbeit werden die einzelnen Vorgehensschritte in den jeweiligen Prozessphasen von der Identifikation bis zur Konzeption bearbeitet. Die Resultate wer-

den zusammengefasst und die wichtigsten Erkenntnisse festgehalten. Die Umsetzung und das Controlling folgen zu einem späteren Zeitpunkt.

Mit dieser Arbeit werden für die Optimierung eines zentralen Arbeitsablaufes der Stiftung Opferhilfe Ressourcen eingesetzt. Dieses Vorgehen soll auch das Verständnis der Mitarbeitenden für eine qualitäts- und prozessorientierte Arbeitshaltung fördern. Die Mitarbeitenden erweitern zudem ihr Wissen über Qualität, Prozess- und Klientinnen- und Klientenorientierung.

3.1 Prozessidentifikation



3.1.1 Erstellen einer Prozesslandkarte

Die Verschiebung des Blickes von der funktionsorientierten auf eine prozessorientierte Sicht bedeutet, die Organisation aus einer anderen Optik zu betrachten und sich ein neues Bild der Organisation zu verschaffen.

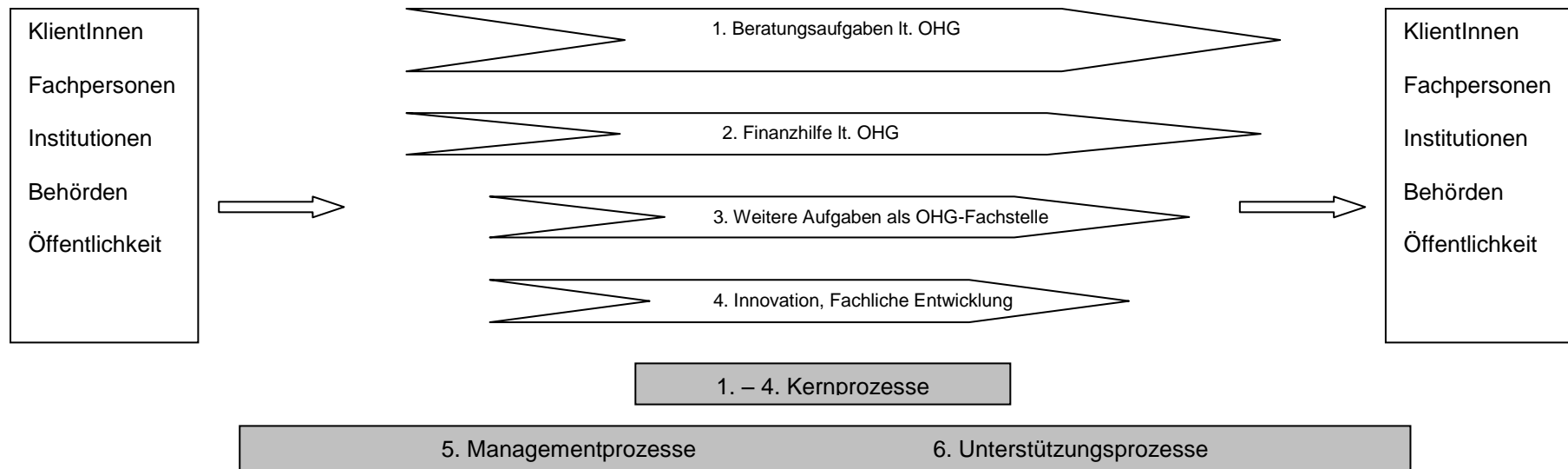
Es ist also wichtig, genau zu prüfen, wie dieses neue Bild aussieht und was es beinhaltet.

In einem ersten Schritt werden die alltäglichen Arbeitsvorgänge in der Stiftung Opferhilfe erfasst. Welche Tätigkeiten werden durch Fachmitarbeitende, Sekretariat oder Geschäftsführung in grösseren oder kleineren Abständen regelmässig ausgeführt? Welche sind für die Geschäftstätigkeit wesentlich? Welche Arbeitsabläufe können als eigenständige Prozesse bezeichnet werden?

Anschliessend folgt aufgrund dieser Analyse die Eruierung der relevanten Prozesse mit dem Ziel, die Übersicht über die in einer Organisation entscheidenden Prozesse zu erhalten. Die Einordnung der Prozesse in einer Prozesslandkarte nach dem St. Galler Managementmodell ist sehr hilfreich (siehe oben Kapitel 2.2.). Mit diesem Modell wird nicht nur eine Übersicht über die verschiedenen Prozesse erreicht, sondern die Darstellung verdeutlicht auch die Wirkungszusammenhänge.

Die Prozesslandkarte der Stiftung Opferhilfe zeigt folgendes Bild:

Prozesslandkarte Stiftung Opferhilfe



1. Beratungsaufgaben	2. Finanzhilfe lt. OHG	3. Aufgaben als Fachstelle	4. Fachliche Entwicklung	5. Managementprozesse	6. Unterstützungsprozesse
1.1. In-Take Beratung 1.2. Krisenintervention 1.3. Beratung OHG – Rechte 1.4. Psychosoziale Beratung 1.5. Beratung Strafanzeige 1.6. Begleitung im Strafverfahren 1.8. Unterstützung im Verarbeitungsprozess 1.9. Beratung Entschädigung Und Genugtuung 1.10 Beratung bezüglich Sozialversicherungen 1.11 Vermitteln von weiteren Hilfsangeboten	2.1 Leisten von Soforthilfe 2.2 Leisten von weiteren Kosten	3.1. Weiterbildung 3.2. Vorträge	4.1. Entwicklung Beratung 4.2. Entwicklung Opferhilfegesetz 4.2. Kooperation / Vernetzung	5.1. Leitung/ Steuerung 5.1.1. Jahreszielsetzungen 5.1.2. Beratungscontrolling 5.2. Personal 5.2.1. Personalförderung 5.2.2. Zielvereinbarungen/ Qualifikation 5.3 Finanzen 5.3.1. Jahresbudget 5.3.2. Budgetkontrolle 5.3.3. Jahresabschluss 5.4. Externe Kommunikation / Öffentlichkeitsarbeit 5.4.1. Werbung /Medien 5.4.2. Jahresbericht 5.4.3 Fonds	6.1. Finanzadministration 6.1.1 Buchhaltungsführung 6.1.2.Lohnbuchhaltung 6.1.3.Administration Finanzgesuche 6.2. Telefon/Empfang 6.3. EDV- Support 6.4. Allgemeiner Unterhalt/ Infrastruktur

3.1.2 Überblick über die wesentlichen Prozesse

Die Erstellung einer Prozesslandkarte gibt einen Überblick über die wesentlichen Prozesse der Stiftung Opferhilfe. Die Erarbeitung zeigte nochmals deutlich, dass die Sichtweise auf die Arbeit der Stiftung Opferhilfe vor allem eine funktionsbezogene, vertikale Sichtweise ist. Für das Verständnis der Organisation und der Arbeit ist es hilfreich, nebst dem Organigramm, mit der Prozesslandkarte noch ein „anderes Bild“ der Organisation vor Augen zu haben. Das St. Galler Managementmodell ist in seiner gegenständlichen Darstellung dafür sehr geeignet.

Die Erarbeitung und Reflexion der Prozesslandkarte ist als Führungsinstrument hilfreich. Der Blick richtet sich auf die Prozesse, und das Verständnis für das Prozessdenken kann sich weiter entwickeln. Die Auseinandersetzung zeigt, in welchen Bereichen der Organisation die Aufgaben gezielt geplant, gesteuert und bearbeitet werden und wo Defizite bestehen. Die Erstellung der Prozesslandkarte gibt erste Aufschlüsse wo hinsichtlich Prozessoptimierung angesetzt werden muss. Zudem erfolgt bei der Erstellung der Prozesslandkarte eine Diskussion um die strategische Ausrichtung der Organisation. Dies zum Beispiel, wenn es um die Frage geht, welches die Kernprozesse sind und wie sie gewichtet werden.

3.2 Prozessauswahl



Für die Prozessoptimierung im Rahmen dieser Arbeit wählten wir den Teilprozess „Kontaktaufnahme/Intake“ aus. Im Folgenden wird begründet, welche Faktoren für diese Wahl ausschlaggebend waren.

3.2.1 Konzentration auf Kernprozesse

Optimierungsbestrebungen müssen sich in erster Linie auf Prozesse beziehen, die wertschöpfend sind und die eine Organisation speziell auszeichnen.

Die Stiftung Opferhilfe erfüllt einen Gesetzesauftrag. Die definierten Kernprozesse der Beratung und der Finanziellen Hilfe lt. OHG leiten sich aus diesen gesetzlichen Grundlagen ab.

Der Beratungsauftrag steht im Mittelpunkt der Aufgabenerfüllung der Stiftung Opferhilfe. Die Stiftung wird in der Öffentlichkeit in erster Linie mit der direkten Klientinnen- und Klientenarbeit in Verbindung gebracht. Die direkte Beratung von gewaltbetroffenen Menschen und deren Angehörigen sowie Fachpersonen binden den grössten Teil der personellen und zeitlichen Ressourcen der Stiftung,

Auf diesem Hintergrund ist es zwingend, dass die Stiftung Opferhilfe in ihren Optimierungsbemühungen beim Kernprozess Beratung ansetzen muss.

3.2.2 „Kontaktaufnahme/Intake“ als Erfolgsfaktor

Der Teilprozess „Kontaktaufnahme/Intake“ ist ein ausgesprochen wichtiger Schritt für die Erfüllung des Beratungsauftrages. Es ist für den Erfolg einer Beratung und damit für den Erfolg der Stiftung ein entscheidender Faktor, wie die Kontaktaufnahmen mit der Organisation verlaufen und wie zufriedenstellend die Anliegen der Betroffenen aufgenommen werden können. Da Menschen die Gewalt erlebten, oft in Krisensituationen anrufen, ist es zudem wichtig, dass die Stiftung Opferhilfe schnell reagieren kann.

In den ersten drei Jahren gab es immer wieder interne Diskussionen um die Qualität unserer Erreichbarkeit und des Ablaufes. Die Geschäftsführung erhielt auch immer wieder Rückmeldungen, dass die Organisation oder auch einzelne Mitarbeitende schwierig zu erreichen seien.

3.2.3 Schnittstellenproblematik

Im Teilprozess „Kontaktaufnahme/Intake“ wird deutlich, dass die Gestaltung des Beratungsprozesses eine bereichsübergreifende Aufgabe ist, die nicht nur im Verantwortungsbereich der Beraterinnen und Berater liegt. Die Bemühungen um Optimierung der Qualität müssen hiermit nicht nur innerhalb der Beraterinnen und Berater erfolgen, sondern sind eine bereichsübergreifende Aufgabe. Klientinnen und Klienten der Opferhilfe rufen oftmals in einer für sie schwierigen Situation an. Sie stehen unter Druck, oder sie sind in einer psychisch schlechten Verfassung und haben vielfach beträchtliche Erwartungen. Die Anforderungen an die Sekretariatsmitarbeiterinnen sind dementsprechend hoch. Hoch ist auch der Anspruch an eine gute Zusammenarbeit zwischen Sekretariat und Beratung. Genau definierte Abläufe sind somit zentral.

Drei Jahre nach der Neuorganisation ist es daher dringend angezeigt, dass das Zusammenspiel an dieser wichtigen Schnittstelle zu überprüfen und zu verbessern.

3.2.4 Standardisierung

Die Prozessoptimierung legt das Augenmerk auch auf die Frage, welche Arbeitsschritte, eventuell mit technischer Unterstützung, standardisiert werden können.

Die Arbeitsabläufe zwischen Sekretariat und Beratung stellen einen komplexen Schnittstellenbereich dar. Die einzelnen Situationen stellen sich immer wieder unterschiedlich dar. Alle Mitarbeitenden übernehmen Aufgaben innerhalb dieser Arbeitsabläufe. Daher sind diese auch anfällig für Fehler. Es muss überprüft werden, welche Arbeitsschritte teilstandardisiert werden können.

3.3 Prozessanalyse

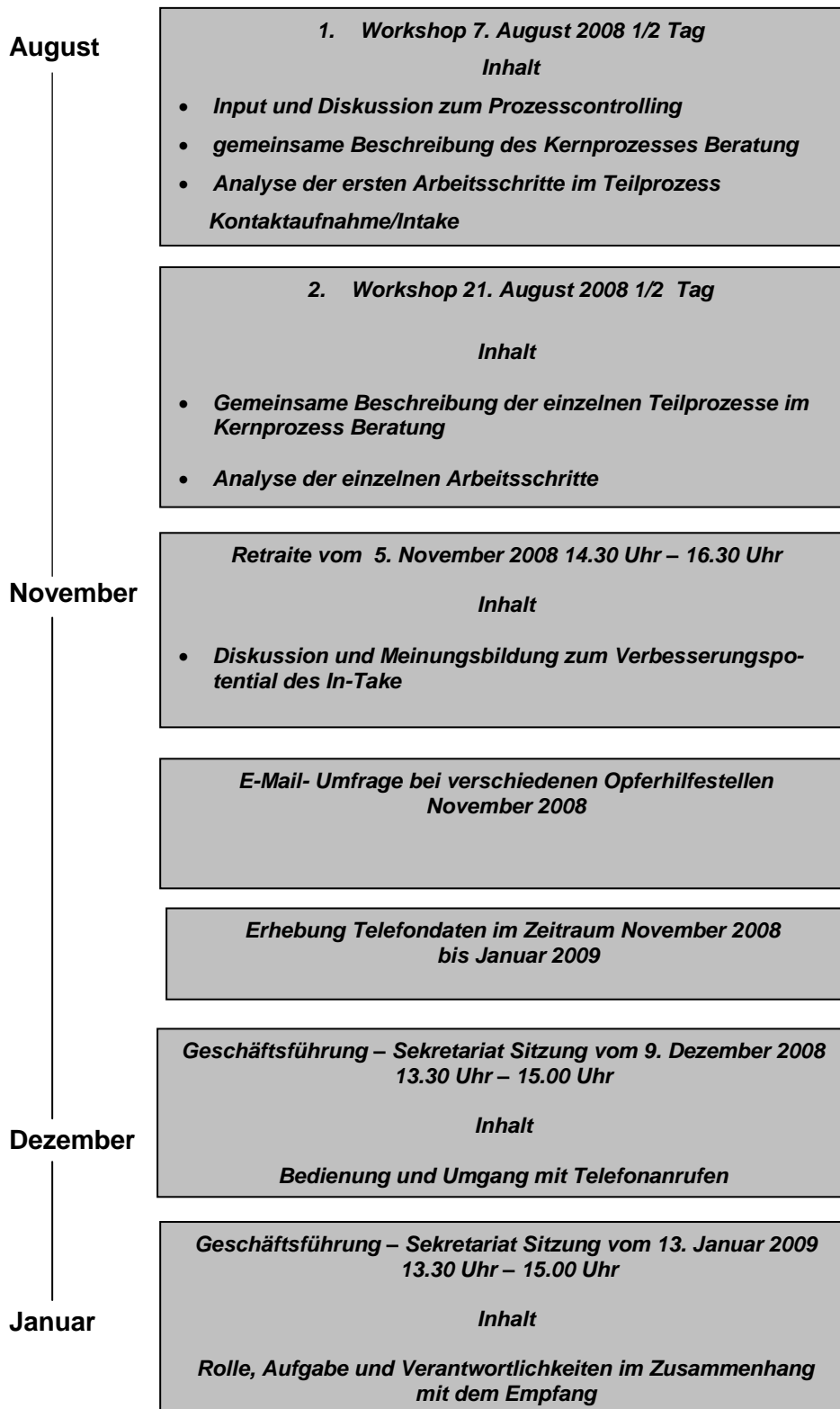


Die Prozessanalyse beinhaltet zwei Ziele: Die involvierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erarbeiten eine gemeinsame Prozessbeschreibung. Dabei entwickeln sie, so weit wie möglich, ein einheitliches Verständnis eines Prozesses (vgl. Rüegg-Stürm, et al, S. 236). Eine visuelle Darstellung der Prozesse in Form von Flussdiagrammen ist dabei behilflich. Im weiteren stehen die Eruiierung von Verbesserungspotential und Optimierungsmöglichkeiten im Zentrum. Dies geschieht ebenfalls gemeinsam mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Analysephase erstreckte sich über mehr als fünf Monate und beinhaltete verschiedene Schritte:

- Veranstaltungen mit allen in den Prozess involvierten Mitarbeitenden in Form von Workshops, innerhalb der jährlichen Retraite oder ordentlichen Gesamtstellensitzungen, Sitzungen der Geschäftsführung mit den Sekretariatsmitarbeiterinnen
- Erhebung von Telefondaten über einen definierten Zeitraum
- Vergleich mit anderen Institutionen, die in der Opferhilfearbeit tätig sind.

Die Übersicht über die Schritte während der Analysephase sieht wie folgt aus:



3.3.1 Entwickeln eines gemeinsamen Prozessverständnisses

In der Hektik des täglichen Geschäftes tauchen immer wieder Unklarheiten oder Fragen betreffend den alltäglichen Arbeitsabläufen auf. Oftmals werden die damit verbundenen Probleme im Einzelfall gut gelöst, die grundsätzlichen Fragestellungen die dahinter stehen, aber bleiben.

Rüegg-Stürm et al. (vgl. 2004, S. 237) regen an, in einer kollektiven Auseinandersetzung die konkreten Prozessabläufe zu visualisieren und dabei die Vorstellung wachsen zu lassen, wie die eigene Organisation wirklich funktioniert. Am Ende verfügen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über ein gemeinsam geteiltes Bild der Alltagswirklichkeit.

Als Grundlage für die Auseinandersetzung in der Stiftung Opferhilfe über die Alltagswirklichkeit des Kernprozesses Beratung und des Teilprozesses „Kontaktaufnahme/Intake“ wurden diese in je einem Flussdiagramm dargestellt und anschliessend im Rahmen von zwei Workshops diskutiert.

Die einzelnen Prozessschritte müssen dabei zu anderen Teilprozessen abgegrenzt werden. Daher ist es wichtig den Teilprozess „Kontaktaufnahme/Intake“ als Teil des Hauptprozesses Beratung einzuordnen und im Gesamtzusammenhang zu reflektieren.

Die Phasen der Prozessbeschreibung und die Erhebung des Verbesserungspotentials können nicht strikt voneinander getrennt werden. Die Diskussion von Verbesserungsmöglichkeiten kann dazu führen, dass das gemeinsame „Bild“ der Alltagswirklichkeit Risse bekommt und nochmals diskutiert und angepasst werden muss Rüegg-Stürm et al. (vgl. 2004, S. 43). thematisieren diese Arbeitsschritte unter dem Stichwort Review.

3.3.2 Ziele des Teilprozesses

In dieser ersten Phase der Prozessanalyse muss im Hinblick auf die Weiterarbeit geklärt werden, welche Ziele mit der Optimierung erreicht werden sollen.

Für den Teilprozess „Kontaktaufnahme/Intake“ wurde folgendes Hauptziel festgelegt:

- Betroffene von Gewalt, Angehörige oder Fachpersonen, die sich an die Stiftung Opferhilfe wenden, erhalten kompetent die gewünschte Auskunft und die notwendige Unterstützung. Dies in einem der Situation angemessenen Zeitraum.

Dieses Hauptziel musste mit Teilzielen operationalisiert werden:

- Die Telefonzeiten der Stiftung sind klientinnen- und klientengerecht ausgestaltet
- Die Stiftung Opferhilfe und deren Mitarbeitende sind während den Öffnungszeiten gut erreichbar
- Besucherinnen und Besucher, die persönlich die Opferhilfe aufsuchen, fühlen sich willkommen geheissen
- Die notwendigen Sicherheitsaspekte werden beim Empfang der Besucherinnen und Besucher eingehalten
- Die Bearbeitung von Neuanmeldungen durch FAX, Post, Mail geschieht zeitnah

3.3.3 Beschreibung des Ist-Zustandes

Im ersten Workshop fand eine intensive Diskussion über die Gewichtung der einzelnen Beratungsaufgaben und deren Anordnung im Flussdiagramm statt. Es zeigten sich Unterschiede in der Häufigkeit oder der Gewichtung der einzelnen Beratungsaufgaben, je nachdem ob die Aufgaben im Frauenbereich oder im allgemeinen Bereich betrachtet wurden.

Nach dieser Diskussion wurde das eingebrachte Flussdiagramm überarbeitet, da dieses zu stark geprägt war von der Beratungstätigkeit im Beratungsbereich Frauen. Der Workshop erhöhte das Verständnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Anforderungen im jeweils anderen Beratungsbereich. Ein gemeinsames Bild der Beratungsaufgaben wurde entwickelt und alle Mitarbeitenden sahen, in der zweiten Variante des Flussdiagramms, ihre alltägliche Beratungsarbeit abgebildet.

Das überarbeitete Flussdiagramm sieht folgendermassen aus:

.

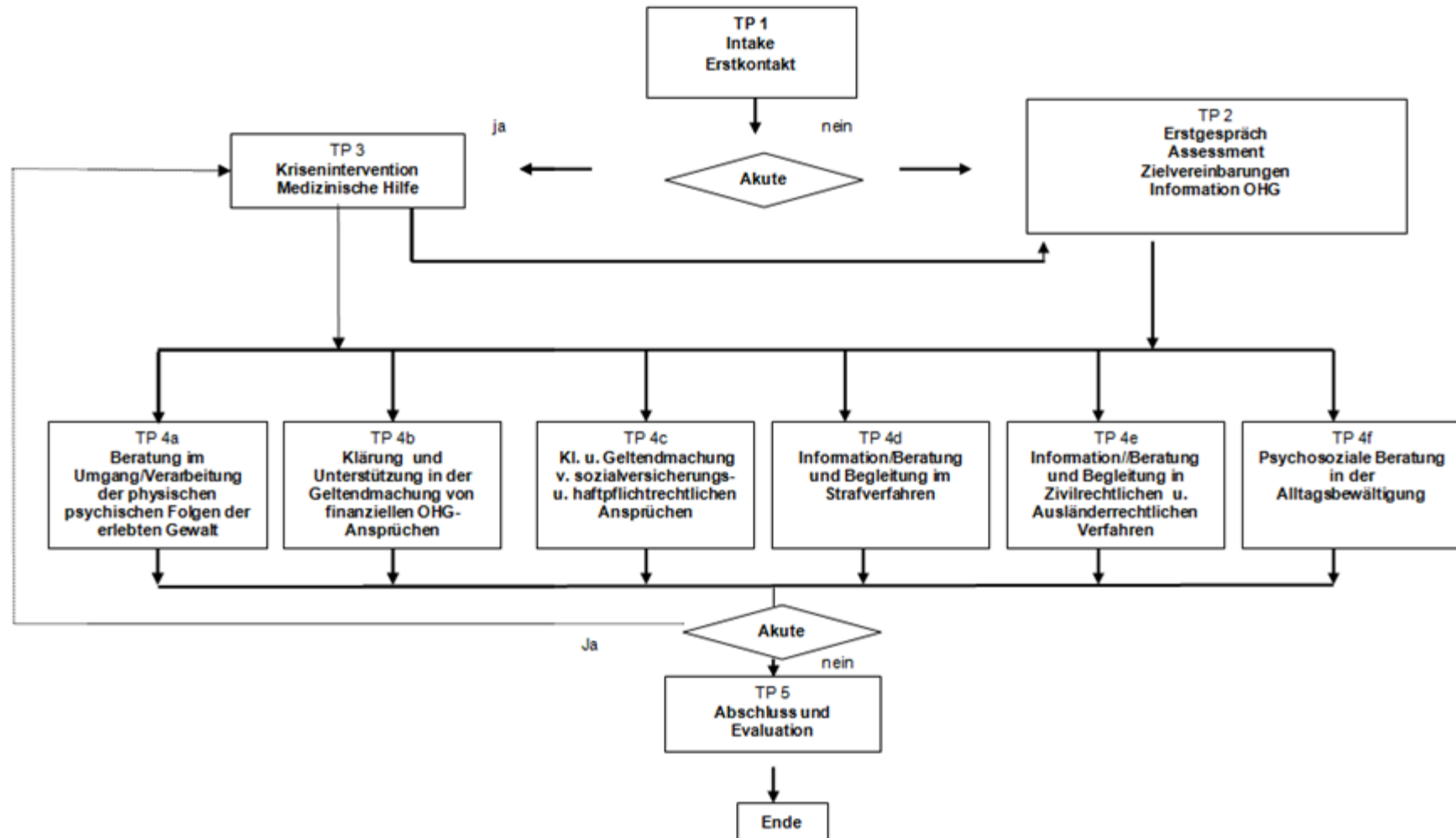


Abbildung 7: Hauptprozess Beratung

Das gleiche Vorgehen wie beim Hauptprozess wurde in der Erarbeitung des Flussdiagramms, welches den Teilprozess „Kontaktaufnahme/Intake“ darstellt, gewählt. Der eingebrachte Vorschlag wurde im Workshop diskutiert. Die Teilnehmerinnen und teilnehmen konnten sich schnell darauf einig, dass dieser die Arbeitsschritte abbildet und als Vorlage für die weitere Diskussion dienen kann:

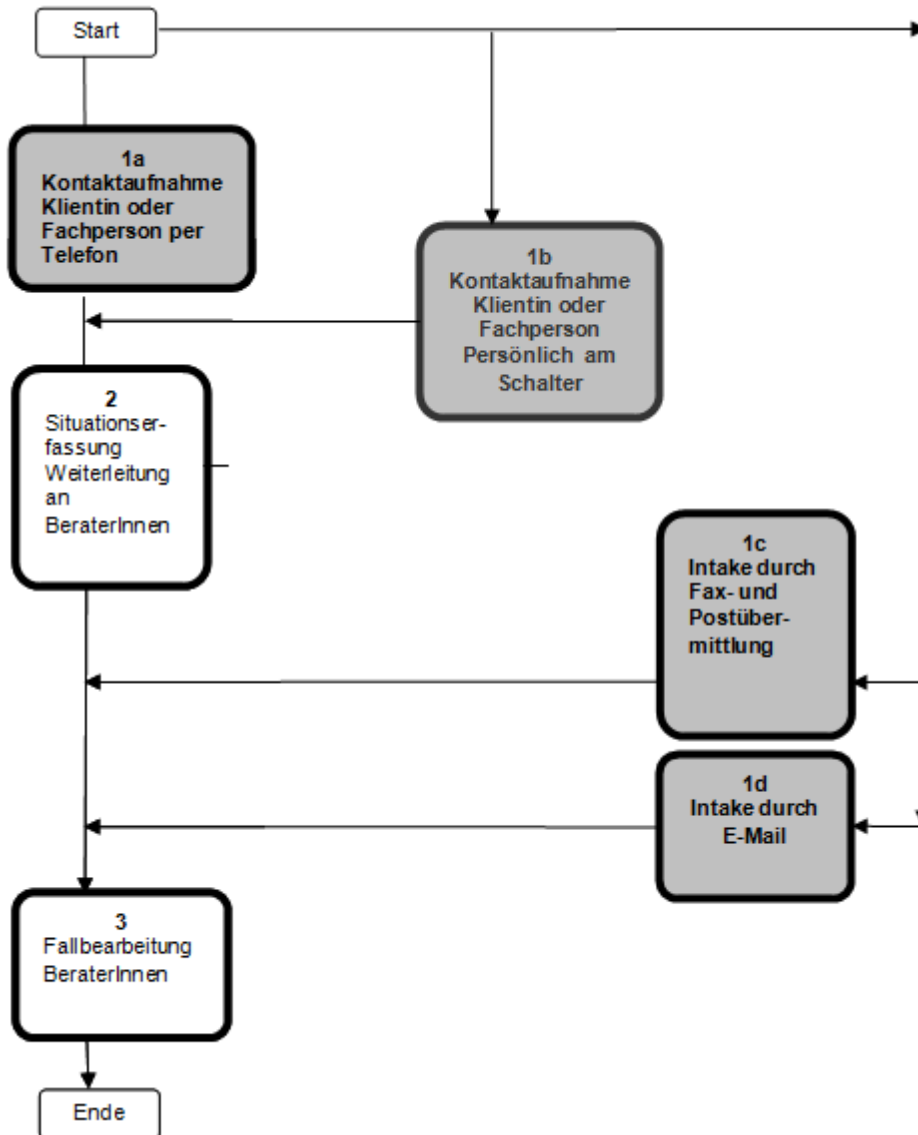


Abbildung 8: Teilprozess "Kontaktaufnahme/Intake"

3.3.4 Eruiieren von Verbesserungspotential und Optimierungsmöglichkeiten

Die Diskussion hinsichtlich Verbesserungspotential und den sich daraus ergebenden Optimierungsmöglichkeiten muss auf der Grundlage eines möglichst gemeinsamen Prozessverständnisses geschehen.

In den ersten beiden Workshops wurden die Diskussionen sehr engagiert geführt. Es stellte sich heraus, wie wichtig es ist, dass die am stärksten involvierten Mitarbeitenden einbezogen sind und die Diskussion bereichsübergreifend geführt wird. Es zeigten sich unterschiedliche Einschätzungen in der Bewertung der Arbeitsabläufe. Gleichzeitig förderte die Auseinandersetzung das Verständnis für die Probleme und Schwierigkeiten, die in den jeweils anderen Arbeitsbereichen bestehen. Zudem konnten innert kurzer Zeit eine Vielfalt von verschiedenen Vorschlägen gewonnen werden. In den folgenden Tabellen sind die Resultate der beiden Workshops zusammengefasst:

Ergebnisse des Workshops vom 7. August 2008

Problemstellung	Arbeits-schritte	Aspekte die auf Verbesserungen geprüft werden müssen	Weiteres Vorgehen	Andere Qualitätsaspekte
<ul style="list-style-type: none"> Rückmeldungen von KlientInnen, dass die Erreichbarkeit der zuständigen Person manchmal schwierig ist. Sekretariatsmitarbeiterinnen erfüllen die verschiedensten Aufgaben, so dass Telefone nicht abgenommen werden und die Telefonbeantworter anspringen Die beiden Beratungsbereiche sind unter je einer Telefonnummer erreichbar. Dies gibt zusätzlichen Aufwand Die Definition von Krisensituationen ist unklar und in der Organisation nicht einheitlich. Dies gilt auch für die daraus notwendigen Handlungsschritte. Für die Organisation gibt es keine einheitlichen Vorgaben wie schnell wir unsere Hilfeleistungen anbieten 	1a 2 3	<ul style="list-style-type: none"> Anpassen der Öffnungszeiten Telefonbeantworter werden nur ausserhalb der Öffnungszeiten genutzt. Es wird nur noch mit einer Telefonnummer und mit einem Telefonbeantworter gearbeitet. Sekretariatsaufgaben sind so organisiert, dass MitarbeiterInnen dem Telefondienst erste Priorität einräumen können Organisation des Präsenzdienstes anpassen Eine MitarbeiterIn macht den Präsenzdienst für die ganze Organisation Änderung der Arbeitsorganisation der Beraterinnen: Fixe Telefonzeiten oder „offene „Termine, eigene Telefonnummer wird nach Aussen gegeben BeraterInnen nehmen zeitweise das Telefon direkt ab Sekretariat übernimmt z.T. Terminabsprachen Krisensituationen in der Beratung: Kriterien erarbeiten was für unsere Organisation Krisenfälle sind = Was sind A-Fälle in der Organisation. 	<p><u>Analyse (Verantwortung GF)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Quantitative Messungen zu Telefonanrufen, - abnahmen und Weiterleitung im Zeitraum vom 7. September – 15. Oktober: Auswertung Diskussion und Bewertung der Verbesserungsvorschläge an der Teamreife am 5. November Entscheid der Geschäftsführung welche Verbesserungsmöglichkeiten umgesetzt werden. <p><u>Umsetzung (Verantwortung GF)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Überarbeitung Handlungsleitlinien Telefondienst und Triage Erarbeitung Standardisiertes Aufnahmeformular Erarbeiten Grundlagenpapier „Definition und Umgang mit Krisensituationen“ innerhalb des In-Takes Überarbeitung Handlungsleitlinien Präsenzdienst Erarbeitung Handlungsleitlinien zur Agendaführung 	<ul style="list-style-type: none"> Beratungssetting: ungestörtes Beratungsgespräch Angemessene zeitliche und emotionale Belastung der MitarbeiterInnen Betroffene werden geschlechtsspezifisch angesprochen Opferhilfearbeit ist geschlechtsspezifische Arbeit

Ergebnisse des Workshops vom 21. August 2008

Problemstellung	Arbeits-schritte	Aspekte die auf Verbesserungen geprüft werden müssen	Weiteres Vorgehen	andere Qualitätsaspekte
<ul style="list-style-type: none"> Für KlientInnen ist es beim Betreten des Hauses unklar, ob sie Treppe oder Lift benutzen müssen. Vor der Sicherheitsschleuse ist der Klingelknopf schwierig zu finden Für die MitarbeiterInnen, die KlientInnen persönlich empfangen und einlassen sind die verschiedensten Sicherheitsmassnahmen mit zu berücksichtigen 	1b 2 3	<ul style="list-style-type: none"> Beschriftung im Eingangsbereich, dass Treppe benutzt werden muss Hinweisschild auf die Klingel vor der Sicherheitsschleuse Liste der erwartenden KlientInnen und anderen Personen wird deponiert Das Vorgehen in „unklaren“ Situationen in den Leitfadens Empfang aufnehmen 	Sofortmassnahmen <ul style="list-style-type: none"> Beschriftungen im Treppenhaus: zuständig Sekretariat Deponieren von Liste der zu erwartenden KlientInnen, zuständig Sekretariat Schliessen der Türe von Sekretariat und Beratungsbüros 	<ul style="list-style-type: none"> Teamkultur des Austausches und der kurzen Wege
<ul style="list-style-type: none"> Das Wartezimmer für die Frauen ist an einem Ort positioniert, wo bezüglich des Datenschutzes Massnahmen getroffen werden müssen 		<ul style="list-style-type: none"> Sekretariat muss Türe zum Wartezimmer schliessen MitarbeiterInnen schliessen ihre Türe bei längeren Telefongesprächen. Ansonsten wird die Türe angelehnt 	<ul style="list-style-type: none"> Überarbeitung des Leitfadens Empfang Sofortmassnahme durch Sekretariat und MitarbeiterInnen: Schliessen der Türen wird beachtet Überarbeitung: Handlungsleitlinien Datenschutzbestimmungen Stiftung Opferhilfe 	
<ul style="list-style-type: none"> Das Wartezimmer wirkt oftmals unaufgeräumt und die Luft ist abgestanden Wenn Kinder mit den Müttern kommen, ist die Beaufsichtigung nicht geregelt und das Wartezimmer zu klein Für Männer ist der Warteraum im Gang sehr exponiert 		<ul style="list-style-type: none"> Klärung der Zuständigkeiten für die Pflege des Wartezimmers Klären Babysitterdienst Teil des Sitzungszimmers als Warteraum benutzen 	<ul style="list-style-type: none"> Erarbeitung Handlungsleitlinien Wartezimmer, Erarbeitung Checkliste Wartezimmer Die bisherigen kurzen Wartezeiten für die KlientInnen beibehalten: 5 Minuten nach Termin 	

Es ist nun wichtig, die einzelnen Vorschläge auf ihre Optimierungsmöglichkeiten zu prüfen und in ihren unterschiedlichen Auswirkungen auf die Organisation zu beurteilen. Für die einzelnen Vorschläge müssen die geeigneten Vorgehensschritte für die Umsetzung festgelegt werden.

Die in den beiden Workshops erarbeiteten Vorschläge können aufgrund ihrer Auswirkungen in drei Kategorien eingeteilt werden:

- Vorschläge, die bei einer Umsetzung „isoliert“ ihre Wirkung zeigen und keine grundlegenden Auswirkungen auf andere Aspekte der Organisation haben. Diese Vorschläge können als Sofortmassnahme umgesetzt werden.
- Vorschläge, die innerhalb der Neukonzeption zuerst differenziert und weiter bearbeitet werden müssen.
- Vorschläge, die bei einer Umsetzung Auswirkungen auf die verschiedensten Dimensionen der Organisation haben und die Arbeitsabläufe grundlegender verändern. Diese Vorschläge müssen innerhalb einer Strategiediskussion aufgenommen werden.

Die jährlich stattfindende Retraite, an der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stiftung Opferhilfe teilnehmen, nutzten wir für die weiterführende Bearbeitung der Optimierungsmassnahmen, deren Umsetzung Auswirkungen auf den Arbeitsalltag aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben.

Die zweieinhalbstündige Diskussion war als Meinungsbildung deklariert, die Grundlage für weitere Entscheide darstellt. Untenstehend sind die Fragestellung sowie die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst:

Gesamtstellensitzung vom 05. November 2008:

Fragestellung	Vorteile	Nachteile	Bemerkungen
Telefonische Erreichbarkeit Organisation			
Die beiden Beratungsstellen der Stiftung Opferhilfe sind nur noch mit einer Telefonleitung erreichbar. (Zusammenschaltung der beiden Nummern)Die Person, die das Telefon abnimmt, meldet sich mit dem Namen „Stiftung Opferhilfe“.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einfachere Bedienung für das Sekretariat ▪ weniger komplexe Arbeitsabläufe und daher geringere Fehleranfälligkeit ▪ schnellerer Zugang für Anrufende ▪ eine Nummer ist einfacher für die Öffentlichkeit ▪ Frauen rufen nicht mehr auf BO an und unter Umständen nimmt ein Mann ab ▪ mehr Telefonanrufe könnten für die Kundschaft der BO abgenommen werden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verwirrung für Aussenstehende ▪ Identität und Profil der Beratungsstelle Frauen geht ein Stück weit verloren ▪ Unterscheidung wird schwierig ▪ zwischen BO und BF 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nur eine Nummer, nur einen Namen nach Aussen? ▪ statt Stiftung Opferhilfe, Opferhilfe St.. Gallen oder Beratungsstellen der Opferhilfe ▪ direkte Abnahme der Telefone könnte nur durch Frauen erfolgen ▪ mehr Frauen als KlientInnen, diese werden nicht mehr direkt angesprochen
Erreichbarkeit Mitarbeiterinnen			
Was sind Eurer Meinung nach die Vor- und Nachteile folgender Massnahmen, um die Erreichbarkeit der Mitarbeiterinnen zu verbessern:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ für einzelne Klientin könnte dies von Vorteil sein – direkterer Zugang ▪ schnellerer Zugang zu der gewünschten Person 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erreichbarkeit der einzelnen MitarbeiterInnen wird nicht verbessert – da bei Beratung und Telefone trotzdem besetzt ▪ bringt keine Erleichterung (für wen?) ▪ könnte Vereinzelung der MA fördern – kein Teamaustausch ▪ die Niederschwelligkeit könnte dazu führen, dass KlientInnen „grenzenlos“ werden 	
Fragestellung	Vorteile	Nachteile	Bemerkungen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung von Telefonzeiten, in denen die MitarbeiterInnen direkt erreichbar sind? ▪ Eintragen von „offenen Beratungsterminen“ in die Agenda, Diese können von Sekretariat und Beraterinnen für die Terminvergabe benutzt werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ schnelle Terminvergabe für KlientInnen (Infofluss muss gewährleistet sein) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Für MitarbeiterInnen keine Zeit sich auf Telefone vorzubereiten (kalt erwischt, keine Pufferzone) ▪ Erfordert neue Arbeitsorganisation ▪ keine Klärung, ob telefonische Besprechung reicht 	<p>Jetzige Agendaführung reicht</p> <p>Dies wäre ok!</p>

3.3.5 Erhebungen von Telefondaten

In der Analysephase stellt sich die Frage, welche konkreten, objektivierbaren Fakten aufschlussreiche Aussagen zum Ist-Zustand erbringen. Dabei ist abzuschätzen, ob der Aufwand, der mit der Erhebung von harten Fakten verbunden ist, im Verhältnis steht zu möglichen Erkenntnissen, die gewonnen werden könnten.

Im Zusammenhang mit dem Teilprozess „Kontaktaufnahme/Intake“ wurde entschieden, für einen Zeitraum technisch und manuell Zahlen zu erheben.

- Die Mehrzahl der Personen nehmen telefonisch Kontakt mit der Stiftung Opferhilfe auf. Daher drängt sich eine Erhebung des stattfindenden Telefonverkehrs auf. Dabei können Daten zu der Anzahl und dem Zeitpunkt der eingegangenen Anrufe, zur Erreichbarkeit der Organisation und der Mitarbeitenden wichtige Erkenntnisse bringen. Diese Erhebung erfolgte mit technischen Mitteln.
- Interessant sind auch Zahlen zu der Frage, wie oft Personen auf den Telefonbeantworter sprechen, wie viele Mails das Sekretariat an Mitarbeitende in Bezug auf KlientInnen und Klienten schickt, müssen diese wiederholt werden? Wie viele Male ist der Präsenzdienst beim ersten Mal nicht erreichbar. Diese Zahlen müssen manuell erhoben werden, was für einen kürzeren Zeitraum möglich ist. können für einen kurzen Zeitraum manuell erhoben werden. Dies geschah für die Frage, wie oft Personen auf den Telefonbeantworter sprechen, wie oft der Präsenzdienst telefonisch direkt erreichbar ist und für die Erhebung des Mailverkehrs.
- Die Daten wurden für den Zeitraum von November 2008 bis Januar 2009 erhoben.

Die anschliessende Zahlenerhebung war mühsam und aufwendig. Der Beginn für die technische Erhebung musste zuerst von September auf den November verschoben werden, da es erst mit einem zusätzlich gekauften und installierten EDV- Programm möglich wurde, einigermaßen aussagekräftige Zahlen für die eingehenden Telefonanrufe zu erhalten. Bei der manuellen Erhebung zeigte sich, dass diese äusserst fehleranfällig ist. So führten zum Beispiel auch krankheitsbedingte Abwesenheiten zu ungenauen Zahlen.

Wegen diesen Ungenauigkeiten entschieden wir uns, die Erhebung über den Zeitraum von drei Monaten durchzuführen. So kann das Zahlenmaterial aus mehreren Monaten verglichen werden.

Die Geschäftsführung wertete anschliessend das Datenmaterial aus. Trotz der nicht befriedigenden Datenlage zeigten sich Tendenzen, aus denen Erkenntnisse gewonnen werden konnten, die in die weitere Bearbeitung einfliessen.

- Monatlich werden im Durchschnitt 13% - 18% der Anrufe während den Öffnungszeiten nicht abgenommen und gehen auf einen der beiden Telefonbeantworter. Ein erheblicher Teil dieser Anrufe erfolgt während den Pausenzeiten, ein anderer Teil aufgrund von kürzeren Abwesenheiten im Sekretariat, oder weil es den Sekretariatsmitarbeiterinnen nicht möglich ist, einen zweiten Anruf entgegen zu nehmen.
- Ausserhalb der Öffnungszeiten von 13.30 Uhr bis 14.00 Uhr läutet das Telefon vergleichsweise oft. Die Personen erreichen dann vielfach nur den Telefonbeantworter

oder, was auch vergleichsweise oft vorkommt, die Beraterinnen und Berater nehmen das Telefon direkt ab. Auch in der Zeit zwischen 08.00 Uhr bis 08.30 Uhr versuchen oftmals Personen, zwar nicht so oft wie am Mittag, die Stiftung Opferhilfe zu erreichen. Auch hier zeigt die Statistik, dass rund um die Zeit von 08.00 Uhr immer wieder Beraterinnen und Berater das Telefon direkt abnehmen.

- Klientinnen und Klienten sprechen kaum einmal auf den Telefonbeantworter
- Die Anzahl der Telefonanrufe ist montags und dienstags am höchsten. In der Rangliste der Tage mit den meisten Anrufen folgen der Mittwoch und der Donnerstag. Mit Abstand am wenigsten Anrufe gehen am Freitag ein.
- Aufgrund der Mails ist der Montag ein besonders arbeitsintensiver Tag. Es zeigt sich, dass es für das Sekretariat an diesem Tag am schwierigsten ist, den Präsenzdienst direkt zu erreichen.
- An Samstagen und Sonntagen sowie in der Nacht werden sehr wenige Anrufe registriert.

3.3.6 Vergleich mit anderen Institutionen, die in der Opferhilfe tätig sind

Die Stiftung Opferhilfe ist national vernetzt. Sie arbeitet in verschiedenen Arbeitsgruppen mit. So zum Beispiel in der nationalen Verbindungsstellenkonferenz der Schweizerischen Konferenz der Fürsorgedirektoren oder in der Regionalkonferenz der Opferhilfefeststellen. Diese Treffen haben zum Ziel, Fragestellungen zur Umsetzung des OHG kantonsübergreifend zu diskutieren und die Praxis so weit wie möglich anzugleichen. Das nationale Treffen der Frauenberatungsstellen, das zwei Mal jährlich stattfindet, dient dazu, fachliche Entwicklungen zu diskutieren und Weiterbildungsmöglichkeiten für frauenspezifische Themen anzubieten.

Diese verschiedenen Austauschmöglichkeiten mit anderen Opferhilfestellen geben wichtige Impulse, aber auch „Leitplanken“ für die Weiterentwicklung der Tätigkeit.

Die Möglichkeit des Austausches und des Vergleiches nutzte die Stiftung Opferhilfe auch im Zusammenhang mit der Optimierung des Teilprozesses „Kontaktaufnahme/Intake“. Im Sinne einer Orientierungshilfe wurde unter sechs Opferhilfestellen aus anderen Kantonen eine E-Mail Umfrage mit folgenden Fragen durchgeführt:

- Wann sind die Beratungsstellen telefonisch oder direkt persönlich erreichbar?
- Was für Regeln bestehen im Umgang mit dem Telefonbeantworter?

- Wie schnell ist es möglich, Klienten und Klienten, auch in dringenden Fällen, Unterstützung anzubieten?

Folgende Schlüsse wurden aus den Antworten gezogen:

1. Im zeitlichen Umfang gesehen, bietet die Stiftung Opferhilfe mit 6 ½ Stunden pro Tag gute Öffnungszeiten an. Sie kann für diese Aufgabe ein vergleichsweise personell gut dotiertes Sekretariat einsetzen. Die Öffnungszeiten liegen jedoch ausschliesslich in der „klassischen“ Bürozeit. Eine bessere Erreichbarkeit in Randzeiten, auch für Klientinnen und Klienten die arbeiten, muss geprüft werden.
2. Alle Opferhilfestellen haben auch während den Öffnungszeiten den Telefonbeantworter eingeschaltet. Dieser geht in Betrieb, wenn aus verschiedensten Gründen ein Anruf nicht abgenommen werden kann. Je nach Sekretariatskapazitäten werden Anrufe auch direkt von den Beraterinnen und Beratern beantwortet.
3. Es zeigte sich, dass folgende Fragen auch bei anderen OHG-Stellen Diskussionen auslösen und in der Stiftung Opferhilfe weiter geprüft werden müssen: Abnahme der Telefonanrufe auch in der „offiziellen“ Pause? Welche Verbesserungen ergeben sich in der Erreichbarkeit der Beraterinnen und Berater, wenn die Stiftung Opferhilfe die direkten Nummern der Mitarbeitenden nach Aussen gibt?
4. Beratungsstellen, die mit Betroffenen von häuslicher und sexualisierter Gewalt arbeiten, sind im Vergleich zu allgemeinen Beratungsstellen vermehrt mit Krisensituationen konfrontiert. Es stellt sich für die Stiftung Opferhilfe, wie für die anderen spezifischen Beratungsstellen die Frage, wie die Arbeitsabläufe gestaltet werden können, um diese Situationen vorrangig und zeitnahe bearbeiten zu können.

3.3.7 Rolle des Sekretariats als wichtige Schaltstelle

Wie das Sekretariat organisiert ist, wie die Rolle der Sekretariatsmitarbeiterinnen im Kontakt mit den Klientinnen und Klienten verstanden und ausgefüllt wird, ist ein entscheidender Faktor in der ganzen Aufgabenkette des Prozesses „Kontaktaufnahme/Intake“.

Auf diesem Hintergrund trafen sich die Sekretariatsmitarbeiterinnen und die Geschäftsführung zu zwei Sitzungen. Die Sitzungen wurden genutzt für einen Austausch über das Rollenverständnis und die Verantwortlichkeiten des Sekretariats. Konkrete Verbesserungen der Arbeitsabläufe, in welchem das Sekretariat entscheidend zur Optimierung beitragen kann, wurden ebenso bearbeitet. Im Folgenden ist das Protokoll der beiden Sitzungen abgebildet:

Sitzungen Geschäftsführung Sekretariat vom 9. Dezember 2008 und 13. Januar 2009

Problemstellung	Optimierungsmöglichkeit	Vereinbarungen
<ul style="list-style-type: none"> Die Auswertung der „Telefonerhebung“ vom November zeigt, dass Massnahmen ergriffen werden müssen, um die Erreichbarkeit der Organisation zu verbessern. 	<ul style="list-style-type: none"> Abnehmen der eingehenden Telefone auch während der Pause im Zeitraum von 09.45 Uhr – 10.15 Uhr. Dies im Rotationsprinzip der Mitarbeiterinnen vom Sekretariat und BF Wenn für das Sekretariat ersichtlich ist, dass eine Fachstelle versucht hat uns zu erreichen und dies nicht möglich war, Rückruf an die Stelle. Wenn nicht ersichtlich ist, wer angerufen hat, dann nur, wenn Anrufe mehrmals von der gleichen Nummer kommen und sofort (max. drei Minuten später) zurückgerufen werden kann. Mit der Ringschaltung arbeiten, wenn das Sekretariat durch Rauchpausen, EDV-Support, andere kürzere, unplanbare Abwesenheiten, das Telefon nicht abnehmen kann. Die Anzahl der Klingeltöne auf vier (evt. fünf) erhöhen bis sich der Telefonbeantworter einschaltet gezielter Einsatz der Telefonanlage: Abnahme von einem zweiten Anruf, „Parkieren“ von Anrufen Inhalt und Umfang des Arbeitsauftrages an das Sekretariat sind so ausgestaltet, dass der Bedienung des Telefons und des Empfanges erste Priorität eingeräumt werden kann 	<ul style="list-style-type: none"> Besprechen GS-Sitzung vom 11.2., festlegen Rotationsprinzip Sofortmassnahme Besprechen GS-Sitzung vom 11.2. Klärung durch Sekretariat, dann als Sofortmassnahme einrichten Abklären wie der Einsatz der Telefonanlage optimiert werden kann: technische Möglichkeiten, verbesserte Handhabung Bearbeitung und Klärung durch UE mit dem Sekretariat
<ul style="list-style-type: none"> Beraterinnen sind oftmals besetzt oder nicht erreichbar, so dass das Sekretariat mehrere Anläufe unternehmen muss um die Beraterin zu erreichen Klientinnen zeigen dann oftmals ihren Unmut über die Situation 	<ul style="list-style-type: none"> Bei Terminverschiebungen durch KlientInnen besteht für das Sekretariat die Möglichkeit einen neuen Termin (durch die Beraterin definierter Beratungsplatz) abzumachen. Dies immer unter Vorbehalt! 	<ul style="list-style-type: none"> Besprechungen und Abmachtenbetreffend Eintrag von offenen Terminen

Problemstellung	Optimierungsmöglichkeit	Vereinbarungen
<ul style="list-style-type: none"> Die Zusammenarbeit und die Verantwortlichkeiten von Sekretariat und BeraterInnen ist unklar 	<ul style="list-style-type: none"> Wenn Personen sich am Schalter melden, prüft die Sekretariatsmitarbeiterin anhand der ausgedruckten Liste, ob diese Person angemeldet ist. Wenn kein Eintrag gefunden wird, schaut die Mitarbeiterin auf der EDV Agenda nach ob ein neuer Termin eingetragen wurde. Ist die Person angemeldet, öffnet die Sekretariatsmitarbeiterin die Türe und führt sie ins Wartezimmer. Die Sekretariatsmitarbeiterin teilt der Beraterin mündlich mit, dass die Klientin gekommen ist. Wenn eine Klientin im Wartezimmer wartet, und die Beraterin 10 Minuten nach der abgemachten Zeit die Klientin noch nicht geholt, kann das Sekretariat an der Bürotür anklopfen und mit der Beraterin besprechen, wie weiter vorgegangen werden soll. Die Verantwortung für die „Betreuung“ der Klientin liegt bei den SekretariatsmitarbeiterInnen bis zum Zeitpunkt, da die Klientin von der Beraterin abgeholt wird. Kommt eine Person unangemeldet auf die Stelle, wenn also kein Termin in einer Agenda festgehalten ist, muss die Sekretariatsmitarbeiterin den Präsenzdienst holen. Wenn keine Klientin mehr im Wartezimmer ist, muss die Türe von Beraterin oder Sekretariatsmitarbeiterin offen gelassen werden. Für das regelmässige Lüften und das Aufräumen des Wartezimmers ist das Sekretariat verantwortlich. Das Sekretariat ist dafür besorgt, dass Wasser und Wassergläser im Wartezimmer stehen. Das Büro des Sekretariats wird so umgestellt, dass die Mitarbeiterin, die mehrheitlich Schalterdienst macht, den Schalter und das Wartezimmer gut einsehen kann MitarbeiterInnen teilen dem Sekretariat mit, wenn sie sich auch für kürzere Zeit in einem anderen Büro als ihrem eigenen aufhalten. 	<ul style="list-style-type: none"> Anpassen der Leitfäden

3.3.8 Zusammenfassung der Resultate

In verschiedenen personellen Konstellationen, auf verschiedene Art und Weise wurden im Verlaufe der sechsmonatigen Analysephase der Teilprozess „Kontaktaufnahme/Intake“ besprochen und durchleuchtet; „weiche und harte Faktoren“ erörtert und festgehalten. Im Folgenden sind die verschiedenen Resultate zusammengefasst. Sie sind in die drei Kategorien „Sofortmassnahmen“, „Massnahmen, die innerhalb der Neukonzeption bearbeitet werden“ und „Strategiediskussion in der Stiftung“ eingeteilt. Diese Einteilung, für die Weiterbearbeitung, hatte sich bereits im Laufe der Analyse herauskristallisiert.

Optimierungsmassnahmen

Arbeitsschritte	Sofortmassnahmen	Massnahmen, die neu konzipiert und umgesetzt werden	Strategiediskussion in der Stiftung
1a) Erstkontakt KlientIn oder Fachperson per Telefon	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Klingeltöne von drei auf vier erhöhen, bis sich der Telefonbeantworter einschaltet • Optimierung des Einsatzes der Telefonanlage: Schulung der Mitarbeiterinnen mit dem Ziel der optimierten Handhabung • Rückruf an Fachstellen oder Behörden, wenn deren Anruf auf Telefonbeantworter geleitet wurde • Überprüfen Inhalt und Klarheit der Telefonansage 	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung der Öffnungszeiten • Überprüfen der Abnahme der Telefonanrufe während der Pause • Überprüfen, ob bei längeren ungeplanten Abwesenheiten der Sekretariatsmitarbeiterinnen die Ringschaltung eingesetzt wird und BeraterInnen das Telefon direkt abnehmen • Überarbeiten Leitfaden Telefon • Organisation der Sekretariatsaufgaben, so dass die Mitarbeiterinnen dem Telefondienst und Empfang erste Priorität einräumen können 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Stiftung arbeitet nur noch mit einem Telefonbeantworter
1b) Erstkontakt KlientIn oder Fachperson per Schalter	<ul style="list-style-type: none"> • Beschriftung Eingangsbereich bei Lift • Hinweisschild auf Klingel • Deponieren der Agendauszüge beim Schalter • Sekretariat wird so umgestellt, dass die Mitarbeiterin, die hauptsächlich Schalterdienst macht, den Blick auf die Schleuse und das Wartezimmer hat • Wartezimmer und Bürotüre wegen Datenschutz schliessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Überarbeiten Leitfaden Empfang und Wartezimmer, in welchen die Sicherheitsaspekte sowie die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten integriert werden 	
1c) Fax- und Postübermittlung		<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeiten Leitfaden Fax- und Postübermittlung 	
1d) Anfrage per E-Mail		<ul style="list-style-type: none"> • Überarbeiten Leitfaden E-Mail- Anfrage 	
2) Situationserfassung und Weiterleitung an BeraterInnen		<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung Präsenzdienst – neue Regelungen treffen • Prüfen der Möglichkeit des Einsatzes eines standardisierten Aufnahmeblattes bei Neuanmeldungen • Regelung Umgang mit akuten Situationen - Formular und Leitfaden • Sekretariat übernimmt teilweise Terminabsprachen • Leitfaden Agendaführung erarbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • interne Nummer der MitarbeiterInnen wird gegen Aussen kommuniziert
3) Fallaufnahme Beraterin		<ul style="list-style-type: none"> • neues Fallführungsprogramm ab 2010 	

3.4 Konzeption



Die Konzeptionsphase beinhaltet folgende Aufgaben:

- Die Optimierungsmöglichkeiten, die nicht als Sofortmassnahme umgesetzt werden oder die zuerst, aufgrund von strategischen Fragestellungen, einer vertieften Diskussion bedürfen, werden weiterbearbeitet
- Die Entscheidungen, welche Optimierungsmöglichkeiten umgesetzt und wie die Verantwortlichkeiten zu definieren sind, werden gefällt
- Leitfäden und standardisierte Formulare werden in ihrer endgültigen Fassung erstellt
- Erarbeiten der Prozessdarstellung, die einen Überblick über die verschiedenen Dimensionen eines Prozesses gibt. Ziele, Standards und Messgrößen werden definiert
- Festlegen der Art und Weise wie die Dokumentation zu erstellen ist

3.4.1 Entscheidungsprozess

Gesamtstellensitzung 11. Februar 2009
08.30 Uhr – 11.30 Uhr

Anfangs Februar entschied die Geschäftsführung, in der nächsten Gesamtstellensitzung folgende Optimierungsmassnahmen, die eingeführt und nach einem halben Jahr ausgewertet werden, zu thematisieren:

- Präsenzdienst: Standards für verbesserte Erreichbarkeit einführen
- Öffnungszeiten von 13.30 Uhr – 14.00 Uhr
- Abnahme der Telefonanrufe während den Pausen
- Einsatz der Ringschaltung während ungeplanten Abwesenheiten der Sekretariatsmitarbeiterinnen
- Liste „akute Fallsituationen“ als Arbeitsmittel
- Formular Neuanmeldungen für Sekretariat und Präsenzdienst

Diese Vorgaben bedeuteten, dass bereits vorhandene Leitfäden angepasst und ein neuer Leitfaden „akute Fallsituationen“ erarbeitet werden musste. Diese Leitfäden wurden an der Sitzung vorgestellt. Die Resultate der Sitzung sind auf den nächsten Seiten zusammengefasst:

Gesamtstellensitzung vom 11. Februar 2009

Handlungsbedarf	Entscheid	Zuständigkeiten
Regelung Präsenzdienst	<ul style="list-style-type: none"> • Der Präsenzdienst wird nach dem an der heutigen Sitzung überarbeiteten Leitfaden durchgeführt - siehe Leitfaden Präsenzdienst 	<ul style="list-style-type: none"> • Zuständigkeit nach bisheriger Regelung
Telefonabnahme in der Pausenzeit von 09.45 Uhr bis 10.15 Uhr	<ul style="list-style-type: none"> • Die Telefonzentrale wird während den Pausenzeiten bedient. Diese Aufgabe wird von den Mitarbeiterinnen übernommen, da bei Klientinnen Irritationen entstehen können, wenn ein Mann bei der BF das Telefon abnimmt • Die zuständige Mitarbeiterin kann, wenn sie dies möchte, während der Pausenzeit im Sekretariat arbeiten • Der Telefondienst in der Pausenzeit gilt für die zuständige Mitarbeiterin nicht als Pause • Das Sekretariat führt alle Mitarbeitenden in die Bedienung der zentralen Telefonanlage ein 	<ul style="list-style-type: none"> • Montag: MK • Dienstag: MO • Mittwoch: GS oder KW • Donnerstag: SV • Freitag: TK • Wenn der Präsenzdienst in den Ferien / Weiterbildung, etc. ist, übernehmen GS/KW und HB die Stellvertretung
Ringschaltung bei kürzeren Abwesenheiten des Sekretariates einsetzen	<ul style="list-style-type: none"> • Die Ringschaltung wird eingesetzt. Wenn möglich nehmen die Mitarbeitenden das Telefon direkt ab 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle Mitarbeitenden
Telefonabnahme zwischen 13.30 Uhr und 14.00 Uhr	<ul style="list-style-type: none"> • Die Öffnungszeiten werden um diese halbe Stunde verlängert • Die eingehenden Telefonanrufe werden in dieser Zeit durch die Beraterinnen und Berater direkt abgenommen 	<ul style="list-style-type: none"> • Präsenzdienst übernimmt die direkte Telefonabnahme. • Sie/er sind verantwortlich für die Bedienung der Telefonbeantworter: Umstellen von 2 auf 1 und Abhören von allfälligen Mitteilungen
Terminvereinbarungen durch das Sekretariat	<ul style="list-style-type: none"> • Das Sekretariat hat die Kompetenz, für die Beraterinnen der BF Terminvereinbarungen zu treffen. Dies bei KlientInnen die bereits in Beratung sind • Dabei müssen folgende Kriterien beachtet werden: Für den Tag des Präsenzdienstes werden keine Termin eingetragen. Der Abstand zwischen den Beratungen muss mindestens eine halbe Stunde betragen 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Dabei wird dieser Termin gegenüber KlientInnen als provisorisch deklariert. Wenn der Termin für die Beraterin nicht möglich ist, oder der Termin allenfalls auch nicht nötig, ruft die Beraterin zurück • Für die Berater der BO kann das Sekretariat einen Telefontermin abmachen und eintragen 	
Liste „Akute Fallsituationen“	<ul style="list-style-type: none"> • Es wird eine Liste „akute Fallsituationen“ eingeführt, die auf dem Desktop für alle Mitarbeitenden direkt abrufbar ist. • Gründe um eine KlientInnensituation auf die Liste zu setzen, sind vor allem Gefährdungssituationen und die instabile psychische Situation von KlientInnen. Der Kriterienkatalog wird aber offen gehalten und BeraterInnen können auch aus anderen Gründen KlientInnen aufführen • Die Handhabung der Liste geschieht anhand des heute überarbeiteten Leitfadens „akute Fallsituationen“ • HB erarbeitet die fachliche Vorlage • GS setzt die Vorgaben technisch um <p>Eine Liste „akute Fallsituationen“ leistet einen Beitrag für eine Optimierung der Handlungsmöglichkeiten in einer Krisensituation. Es wird jedoch nie möglich sein, akute gefährliche Situationen in jedem Fall zu erkennen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beraterinnen und Berater setzen die KlientInnen auf die Liste und sind verantwortlich dafür, dass diese, wenn sich die Situation stabilisiert hat, wieder aus der Liste zu löschen sind • Alle Mitarbeitenden benützen die Liste in ihrer Arbeit. Dies gilt vor allem für die Sekretariatsmitarbeiterinnen und den Präsenzdienst
Aufnahmeblatt Neuanmeldungen	<ul style="list-style-type: none"> • Die Vorlage wird als zu komplex und in der Praxis nicht durchführbar betrachtet. Zudem ist für die Mitarbeitenden unklar, welches Ziel mit diesem Vorgehen verbunden ist. • Die Möglichkeit von Standardisierung der Datenaufnahme durch das Sekretariat und die Weiterleitung an die BeraterInnen muss nochmals thematisiert werden 	
<ul style="list-style-type: none"> • Die neuen Regelungen werden auf den 9. März 2009 eingeführt und nach einem halben Jahr überprüft • HB benennt bis zum 9. März die Verfahren, mit denen die Erfahrungen hinsichtlich der neuen Regelungen ausgewertet werden können 		

3.4.2 Prozessdarstellung

Die Ergebnisse der bisherigen Bearbeitung fliessen in eine verbale Prozessdarstellung ein.

Die verbale Beschreibung unterscheidet sich von der Darstellung der Prozesse in Form von Flussdiagrammen. Das Flussdiagramm zeigt in bildlicher Form den Ablauf von einzelnen Arbeitsschritten, während die verbale Prozessdarstellung die wichtigsten Anforderungen an eine Prozessgestaltung aufnimmt. Diese Anforderungen wurden im theoretischen Teil beschrieben.

Für den Teilprozess „Kontaktaufnahme/Intake“ sind folgende Dimensionen der Prozessdarstellung relevant:

- Hauptziel des Prozesses
- Input und Output
- Beteiligte
- Prozessverantwortung
- Prozessschritte mit den dazugehörigen Arbeitsanweisungen und Formularen
- Teilziele mit Standards, Messgrössen und allfälligen Kennzahlen
- Art der Überprüfung von allfälligen Kennzahlen

In der folgenden Prozessdarstellung stehen in Bezug auf die Überprüfung der Zielerreichung, die an der Gesamtstellensitzung beschlossenen Optimierungsmassnahmen im Mittelpunkt. Für die Umsetzung dieser Massnahmen und die Auswertung nach einem halben Jahr, wurden nebst den Teilzielen, Standards und Messgrössen, auch die Art und Weise der Überprüfung definiert.

Teilprozess „Kontaktaufnahme/Intake“		
Hauptziel <ul style="list-style-type: none"> • Betroffene von Gewalt, Angehörige oder Fachpersonen, die sich an die Stiftung Opferhilfe wenden, erhalten kompetent die gewünschte Auskunft und notwendige Unterstützung. Dies in einem der Situationen angemessenen Zeitraum. 		
Input <ul style="list-style-type: none"> • Anrufe über die beiden Telefonnummern der Stiftung Opferhilfe: 071 227 11 00 der Beratungsstelle Opferhilfe oder 071 227 11 44 der Beratungsstelle Gewaltbetroffene Frauen • Personen die sich persönlich am Empfangsschalter der Stiftung Opferhilfe melden • Übermittlungen per FAX oder Post durch Polizei und Justiz von Neuanmeldungen • Beratungsanfragen per Mail über die Kontaktadresse der Homepage oder die E-Mail Adressen der beiden Beratungsstellen Output <ul style="list-style-type: none"> • Aufgenommene Anliegen von Betroffenen, Angehörigen und Fachpersonen durch Beraterinnen und Berater • Aufgenommene Neuanmeldungen durch Betroffene, Angehörige und Fachpersonen 		
Beteiligte <ul style="list-style-type: none"> • Sekretariatsmitarbeiterinnen • Beraterinnen und Berater 		Prozessverantwortlich Geschäftsführung
Prozessschritte	Dazugehörige Arbeitsanweisungen	Standardisierte Formulare
1a: Telefon 1b: Empfang 1c FAX/Post 1d Mail	<ul style="list-style-type: none"> • Leitfaden Telefondienst : Erreichbarkeit der Organisation • Leitfaden Empfang und Sicherheit • Leitfaden FAX- und Postübermittlung • Leitfaden Umgang mit Mail-Anfragen 	
2. Situationserfassung und Weiterleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Leitfaden Telefondienst: Aufgaben der Sekretariatsmitarbeiterinnen • Leitfaden Präsenzdienst • Leitfaden akute Fälle 	<ul style="list-style-type: none"> • Liste „ Akute Fallsituation“

3. Fallbearbeitung BeraterIn	<ul style="list-style-type: none"> Leitfaden Aktenerfassung 	<ul style="list-style-type: none"> Eintrag ins Fallführungsprogramm 	
Teilziele	Standard	Messgrößen	Kennzahlen / Überprüfung
<p>1a) Die Telefonzeiten der Stiftung sind klientInnengerecht ausgestaltet</p> <p>Die Stiftung Opferhilfe ist während den Öffnungszeiten gut erreichbar</p> <p>1b) BesucherInnen, die persönlich die Opferhilfe aufsuchen, fühlen sich willkommen geheissen</p> <p>Die notwendigen Sicherheitsaspekte werden beim Empfang der BesucherInnen eingehalten</p> <p>1c) Die Bearbeitung von Neuanmeldungen durch FAX oder Post geschieht zeitnah</p>	<ul style="list-style-type: none"> Betroffene und Angehörige, die einer Vollzeitarbeit nachgehen, können die Opferhilfe auch ausserhalb der „normalen“ Bürozeit erreichen Während den Telefonzeiten erreichen anrufende Personen die Opferhilfe beim ersten Anruf Die Mitarbeitenden empfangen die BesucherInnen freundlich und aufmerksam Das Wartezimmer ist sauber, aufgeräumt und freundlich gestaltet. Die Wartezeiten für KlientInnen betragen nicht mehr als 10 Minuten über den abgemachten Termin hinaus Der Agendaauszug ist täglich beim Empfang deponiert Die Agendaführung der Mitarbeitenden ist auf dem aktuellen Stand Abklärung der Anliegen von unangemeldeten BesucherInnen geschieht durch den Präsenzdienst Neuanmeldungen durch Fax-Übermittlungen werden innerhalb eines Arbeitstages bearbeitet Neumeldungen durch Post-Übermittlungen werden innerhalb eines Arbeitstages bearbeitet 	<ul style="list-style-type: none"> Öffnungszeiten ausserhalb der „normalen“ Bürozeiten Anzahl Anrufe ausserhalb der Öffnungszeiten Anzahl der Anrufe, die während den Öffnungszeiten auf den Telefonbeantworter gehen KlientInnenzufriedenheit Anzahl der KlientInnen, die mehr als 10 Minuten warten mussten Empfang der KlientInnen geschieht aufgrund des Leitfadens Empfang und Sicherheit Anzahl der Neuanmeldungen die mehr als einen halben oder ganzen Arbeitstag nicht bearbeit wurden 	<ul style="list-style-type: none"> Pro Tag 1 Einheit à 30 Min. 5% der Anrufe, telefonische Statistik wird monatlich geführt

<p>1d) Mail Anfrage</p> <p>2. Anrufende Personen oder BesucherInnen werden direkt an die zuständige MitarbeiterIn weitervermittelt</p> <p>Die Informationen über die kontaktaufnehmenden Personen und deren Anliegen werden nachvollziehbar und verständlich an die zuständige Beraterin oder Berater weitergeleitet</p> <p>Der Beratungsbeginn von neu angemeldeten KlientInnen geschieht zeitnah</p> <p>Die Mitarbeitenden können sich anhand der Liste „aktuelle Fallsituationen“ über die dringenden und kritischen Beratungsfälle, die auf der Stelle in Bearbeitung sind, orientieren</p> <p>Dringliche Neuanmeldungen und akute Fallsituationen erhalten erste Priorität</p> <p>3. Die Daten und Anliegen der neuangemeldeten Personen sowie die ersten Informationen über das weitere Vorgehen werden am gleichen Arbeitstag in das Fallführungsprogramm aufgenommen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mail-Anfragen werden innerhalb eines Arbeitstages beantwortet • Sekretariat/BeraterIn klärt die Zuständigkeit für die Anliegen der Personen mit Zuhilfenahme des Fallführungsprogramms und der Agenden • Die Aufnahme von Neuanmeldungen und die Weiterleitung an den Präsenzdienst erfolgen nach dem Leitfadentelefondienst • Präsenzdienst ist so organisiert, dass die Neuanmeldungen direkt von den BeraterInnen entgegengenommen werden können oder die Anrufenden einen Rückruf während des gleichen Tages erhalten • Liste ist aktualisiert und für alle Mitarbeitenden auf dem Computer direkt einzusehen • Der Präsenzdienst ist so organisiert, dass in Krisensituationen die Unterstützung spätestens in einer Stunde erfolgen kann • Alle MitarbeiterInnen der Organisation können sich anhand des Fallführungsprogramms die aktuelle Übersicht über die Fälle verschaffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Mail-Anfragen, die nicht an einem Arbeitstag beantwortet wurden • Anzahl der sich meldenden Personen, die nicht direkt an die zuständige Person gelangen • Notwendige Informationen sind vorhanden um die Anrufe kompetent entgegennehmen zu können • Anzahl der Neuanmeldungen, die bei ihrem ersten Anruf beraten wurden • Gebrauch der nachgeführten, direkt abrufbaren Liste • Anzahl der Krisensituationen, die innerhalb einer Stunde bearbeitet werden konnten • Fallführungsprogramm ist auf aktuellem Stand 	<ul style="list-style-type: none"> • Sekretariat/BeraterIn erfassen die Situationen, die zu ihnen gelangen aber nicht in ihre Zuständigkeit fallen • Evaluation in Team- und Gesamtstellensitzung • Sekretariat führt eine Liste, in welcher Form dem Präsenzdienst Neuanmeldungen weitergeleitet werden konnten: per Telefon, per Mail • Evaluation in den Team- und Gesamtstellensitzungen
--	---	--	---

(adaptiert von Schwarz, 2006, S. 57)

3.4.3 Beispiele von erarbeiteten Leitfäden

Im Folgenden sind die zwei Leitfäden abgebildet, die im Rahmen der Neukonzeption besprochen, erstellt oder überarbeitet wurden:

Leitfaden für den Präsenzdienst

Ziele

Mit dem Präsenzdienst werden in der Stiftung Opferhilfe folgende Ziele verfolgt:

- Während den Öffnungszeiten der Beratungsstellen kann die Stiftung Opferhilfe auf Neuanmeldungen und Krisensituationen zeitnah reagieren

Organisation

- Der Präsenzdienst wird von den Beraterinnen und Berater der Beratungsstelle Gewaltbetroffene Frauen und der Beratungsstelle Opferhilfe übernommen
- Falls die Fachmitarbeiter der Beratungsstelle Opferhilfe (BO) abwesend sind, übernimmt in Krisensituationen der Präsenzdienst der Beratungsstelle Gewaltbetroffene Frauen (BF) diese Aufgaben
- Für jeden Tag wird festgelegt, welche Beraterin den Präsenzdienst übernimmt.
- Die Dauer des Präsenzdienstes stimmt mit den Öffnungszeiten der Beratungsstellen überein: Er dauert momentan von 08.30 Uhr – 12.00 Uhr und von 13.30.00 Uhr bis 17.00 Uhr
- Die Fachmitarbeiterin ist während den Öffnungszeiten auf der Stelle anwesend und nimmt während diesen Zeiten keine auswärtigen Termine wahr
- Um die direkte Erreichbarkeit und Flexibilität für Krisensituationen möglichst gross zu halten, macht die Beraterin nicht mehr als einen Beratungstermin pro Tag ab

Aufgaben

- Entgegennahme von Neuanmeldungen (Telefon, persönlich, Fax oder Post)
- Telefonische Beratungen von KlientInnen und Fachpersonen, die noch nicht auf der Opferhilfe in Beratung sind
Ein nötiger Rückruf geschieht innerhalb eines Arbeitstages
- Klärung der Anliegen von KlientInnen, die sich unangemeldet persönlich am Schalter der Opferhilfe melden
- Kriseninterventionen bei KlientInnen die sich neu melden
- Krisenintervention bei Klientinnen die bereits in Beratung sind; die Beraterin aber in der notwendigen Zeit die Beratung nicht übernehmen kann

Als Krisensituationen gelten:

- Akute Bedrohungssituationen
- Gewalt ist in den letzten 24 Stunden passiert
- Psychischer Ausnahmezustand der anrufenden Person
Für diese Situationen muss der Präsenzdienst innerhalb einer Stunde reagieren und auch Besprechungen unterbrechen können

Aufgaben, welche die BF für die BO übernimmt:

- Wenn der Präsenzdienst der BO abwesend ist, übernimmt in Krisensituationen der Präsenzdienst BF die Beratung
- Der Präsenzdienst BF übernimmt auch die Beratung in Situationen, in welchen eine hohe Dringlichkeit bezüglich Fristen besteht, d.h. die Frist läuft ab, bevor der zuständige Berater wieder erreichbar ist

weitere Aufgaben

- Telefonabnahme während der Pausenzeiten von 09.45 – 10.15 Uhr. Dies im Turnus mit dem Sekretariat (gilt nicht als Pause für den Präsenzdienst, die Pause wird individuell gelegt)
- Wenn möglich Abnahme der Telefonanrufe während die Ringschaltung eingeschaltet ist

Leitfaden akute Fallsituationen

Ziele

Mit dem Leitfaden werden in der Stiftung Opferhilfe folgende Ziele verfolgt:

- Es besteht eine Uebersicht über die aktuellen Fallsituationen, die von der BeraterIn als kritisch eingestuft werden oder die eine besondere Dringlichkeit aufweisen. Die Liste „akute Fallsituationen“ ist für alle Mitarbeitenden abrufbar
- Das Sekretariat oder der Präsenzdienst kann sich mit der Liste einen schnellen Überblick verschaffen, ob die Fallsituation eine besondere Dringlichkeit aufweist
- Es bestehen Handlungsanweisungen, wie in diesen Situationen vorgegangen werden muss
- Eine Liste „akute Fallsituationen“ leistet einen Beitrag für eine Optimierung der Handlungsmöglichkeiten in einer Krisensituation. Es wird jedoch nie möglich sein, akute gefährliche Situationen in jedem Fall zu erkennen

Definition

Ein Beratungsfall ist insbesondere in folgenden Situationen als akut zu bezeichnen:

- Die Beraterin oder der Berater hat aufgrund einer Gefährdungseinschätzung eine Gefahr der Eskalation erkannt
- Die Beraterin oder der Berater beurteilt die psychische Situation einer KlientIn als besonders instabil
- Die Beraterin oder der Berater kann auch aus anderen Gründen eine besondere Dringlichkeit in einer Situation feststellen und die Klientin oder den Klient auf die Liste setzen

Handlungsanweisung

- Erfüllt eine Beratungssituation eines der obenstehenden Kriterien oder beurteilt die Beraterin oder der Berater die Situation aus anderen Gründen als besonders dringlich setzt sie/er den Fall auf die Liste „akute Fallsituationen“
- Ruft im Zusammenhang mit einer „akuten Fallsituation“ eine Person an oder meldet sich am Schalter, gelten für die Sekretariatsmitarbeiterinnen oder BeraterInnen, die mit der Situation konfrontiert sind, folgende Massnahmen:

Die BeraterIn oder der Präsenzdienst müssen innerhalb einer Stunde auf die Situation reagieren. Allenfalls besteht die Notwendigkeit, die zuständige Beraterin in einem Gespräch oder in einer Sitzung zu unterbrechen

Grundsätzlich

- In dringenden Fällen ist das E-Mail kein Kommunikationsmittel. Die zuständige Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter muss immer telefonisch oder persönlich auf die Kontaktaufnahme aufmerksam gemacht werden
- Für die Aktualisierung der Liste ist die Beraterin oder der Berater zuständig

3.4.4 Prozessdokumentation

Welche Aktivitäten innerhalb der einzelnen Arbeitsschritte erfolgen müssen und in welcher Qualität, wurde im Optimierungsprozess zu einem beträchtlichen Teil in Leitfäden festgelegt. Deren Umsetzung in der alltäglichen Arbeit durch alle Mitarbeitenden ist ein zentrales Element, um die Leistungen in der erforderlichen Qualität erbringen zu können. Die erarbeiteten Unterlagen müssen daher für alle in einer übersichtlichen Dokumentation gut zugänglich sein.

Ein Blick in die Datenbankstruktur der Stiftung Opferhilfe zeigt, dass die sinnvolle Strukturierung der unterschiedlichsten Dokumente nicht einfach und deren Verwaltung aufwendig ist.

Die überarbeiteten und neu erstellten Leitfäden werden in einem ersten Schritt in die bisherige Ordnerstruktur der Stiftung Opferhilfe eingefügt. Im Rahmen der weiteren Qualitätsentwicklung wird geprüft werden müssen, ob eine eigene Prozessdokumentation erstellt werden muss. Die Art und Weise der Umsetzung hängt davon ab, wie das weitere Vorgehen in der Frage der Qualitätsentwicklung aussieht.

Auf dem Markt sind die unterschiedlichsten EDV-Tools, die eine Erstellung einer Prozessdokumentation technisch unterstützen, erhältlich. Als eine Möglichkeit wurde im Rahmen dieser Arbeit das Q-Word 97.4 getestet. Dieses Programm funktioniert auf Wordbasis und fügt die Dokumentation der einzelnen Prozesse zu einem Qualitätshandbuch zusammen.

4. Schlussfolgerungen

4.1 Erkenntnisse aus dem Optimierungsprozess

4.1.1 Massnahmen, die sofort umgesetzt werden

Die prozessorientierte Sichtweise führt dazu, dass die täglichen Handlungen vermehrt aus dem Blickwinkel der Klientinnen und Klienten wahrgenommen und beurteilt werden. Die Aufmerksamkeit richtet sich dadurch auf Details, wie z.B. die Beschriftung des Eingangsbereiches oder das Hinweisschild zum Klingeln. In den Workshops und Sitzungen wurden aufgrund dieser Sichtweise einige Verbesserungsmöglichkeiten zusammengetragen, die sofort umgesetzt werden können und die unmittelbar Wirkung erzeugen. Es zeigt sich somit, dass Qualitätsverbesserung durchaus auch mit der Umsetzung der Summe von kleinen, unspektakulären Massnahmen verbunden ist.

4.1.2 Massnahmen, die neu konzipiert und umgesetzt werden

Die Verbesserungsmöglichkeiten die differenziert und ab März 2009 umgesetzt werden, nehmen die spezifische Situation von gewaltbetroffenen Menschen auf und verfolgen das Ziel, die Erreichbarkeit der Organisation und der Mitarbeitenden zu verbessern. Die verschiedenen Optimierungsmassnahmen fliessen in die Leitfäden, die Grundlage für die tägliche Arbeit der Mitarbeitenden darstellen, ein, Die Leitfäden beschreiben einzelne Arbeitsschritte, die Qualität, in der die Leistungen erbracht werden, sowie die Zuständigkeiten für die einzelnen Aufgaben. Wie die Massnahmen umgesetzt werden und welches die Auswirkungen sind, wird nach einem halben Jahr ausgewertet.

4.1.3 Massnahmen, die in eine Strategiediskussion einfliessen

Es zeigte sich, dass Prozessoptimierungen sehr schnell Fragen aufwerfen, die andere Dimensionen der Organisation betreffen. Bei Rüegg-Stürm (2005) wird dieser Aspekt unter der Wechselwirkung zwischen Ordnungsmomenten, das heisst Strategie, Struktur, Kultur und Prozessen, thematisiert. Ordnungsmomente sind sowohl Mittel für geordnetes Alltagsgeschehen als auch Ergebnisse des Alltagsgeschehen (vgl. S.78). Anhand der schlussendlich zurückgestellten Frage der Zusammenlegung der Telefonleitungen, soll an dieser Stelle ausführlicher auf die Interdependenz von Prozessen und Strategie eingegangen werden.

Im Rahmen der Umstrukturierung wurde der Entscheid getroffen, zwei Bereiche aufzubauen, die mit eigenem Namen sowie Briefpapier und Telefonnummer nach Aussen treten. Für diesen strategischen Entscheid waren gesellschaftspolitische Gründe, sowie geschlechtsspezifische Aspekte ausschlaggebend. Gewaltbetroffene Frauen stellen einen grossen Teil der Klientinnen und Klienten der Opferhilfe dar. Sie sollen mit dem Begriff „gewaltbetroffene Frauen“ in ihrer Situation direkt angesprochen werden. Das Ziel, die Thematik von Gewaltbetroffenen Frauen nicht unter dem Titel Opferhilfe „verschwinden“ zu lassen, stand im Vordergrund. Im Arbeitsalltag zeigt sich nun, dass der Teilprozess „Kontaktaufnahme/Intake“ durch diesen Entscheid, der die Bedienung von zwei Telefonleitungen und –beantwortern nötig macht, komplizierter, zeitaufwendiger und fehleranfälliger wird.

Eine Möglichkeit, diesen Arbeitsprozess effizienter zu gestalten, ist das Zusammenlegen der beiden Telefonleitungen mit der Folge, dass beide Beratungsbereiche unter dem gleichen Namen, z.B. Opferhilfe und der gleichen Telefonnummer erreichbar wären.

Quintessenz der Diskussion dieses Optimierungsvorschlages an der ReTraite war, dass durch diese Massnahme die Identität und das Profil der Beratungsstelle Gewaltbetroffene Frauen ein Stück weit verloren gehen würden. Zudem müssten, um Verwirrung zu vermeiden, weitere Änderungen erfolgen. So müsste z.B. das Briefpapier der Beratungsstelle Gewaltbetroffene Frauen anders gestaltet werden.

Eine Optimierungsmassnahme, die strategische Ziele tangiert, sollte nicht umgesetzt werden, wenn diese nicht im Rahmen einer gesamthaften strategischen Diskussion und allenfalls Neuausrichtung eingebettet ist. Jede Verbesserungsmöglichkeit muss im Gesamtkontext betrachtet und die Auswirkungen auf andere Aspekte der Organisation mitberücksichtigt werden.

Für die Stiftung Opferhilfe bedeutet dies, dass die Optimierungsmassnahme „Zusammenlegung der Telefonleitungen“ zurückgestellt werden muss. Im Rahmen einer strategischen Standortbestimmung wird es jedoch nötig sein, die verschiedenen Auswirkungen des strategischen Entscheides, die Beratungsarbeit in zwei Bereichen zu leisten, zu analysieren.

4.1.4 Prozessoptimierung und Standardisierung

In der Sozialen Arbeit ist die Möglichkeit zur Standardisierung von Arbeitsabläufen begrenzt. Standardisierung kommt in der Sozialen Arbeit vor allem in denen der direkten Beratung vor- und nachgelagerten Aufgaben zum Zug (vgl. Engelhard, 2001, S. 79). Bei der Auswahl des Teilprozesses „Kontaktaufnahme/Intake“ wurde davon ausgegangen, dass dieser sich eignet, um eine Optimierung, vor allem an den Schnittstellen, auch durch Teilstandardisierung von einzelnen Arbeitsschritten zu erreichen. Dies auf dem Hintergrund, dass der Teilprozess „Kontaktaufnahme/Intake“ ein wichtiger Bestandteil des Hauptprozesses Beratung ist, aber keine Fragen aufwirft die sozialarbeiterische Methoden oder Konzepte betreffen.

Diese Annahme ist nicht eingetroffen. Das Fallführungsprogramm wird im Moment weiter das einzige, aber sehr wichtige Instrument sein, das durch Teilstandardisierung den Mitarbeitenden Vorgaben macht. Die Einführung eines standardisierten Formulars für die Fallaufnahme durch das Sekretariat und die Weiterleitung an den Präsenzdienst, wird jedoch weiterverfolgt werden müssen. Das Ziel dieser Teilstandardisierung muss jedoch verständlicher gemacht und die Handhabung vereinfacht werden.

Es zeigt sich hiermit, dass auch in einem der unmittelbaren Beratungsarbeit vorgelagerten Aufgabenbereich, die Umsetzung von Handlungsgrundsätzen durch alle Mitarbeitenden das zentrale Element der Qualitätssicherung darstellt.

4.1.5 Überprüfen von Zielen

An der Gesamtstellensitzung vom 11. Februar 2009 wurde die Umsetzung von verschiedenen Massnahmen beschlossen. Es wurde festgelegt, deren Auswirkungen in einem halben Jahr zu überprüfen. Für die Überprüfung wurde das Verfahren und wenn möglich eine Kennzahl festgelegt.

Die Zielüberprüfung muss so gestaltet werden, dass sie im Arbeitsalltag zu keiner Überforderung der Mitarbeitenden führt. Die Überprüfung ist mit Aufwand verbunden. Dies zeigte bereits die Erhebung von Daten in der Analysephase. Eine gezielte Auswahl der Bereiche die überprüft werden, ist nötig. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Auswertung nur unzureichend erfolgen kann

4.1.6 Entwicklung eines gemeinsamen Prozessverständnisses

Nebst der Umsetzung von konkreten Massnahmen, hat der Prozess auch Aspekte, die das gemeinsame Verständnis der zu leistenden Aufgaben betreffen, aufgezeigt. Der bereichsübergreifende Austausch gibt einen konkreten Einblick in die Aufgaben und Anforderungen der jeweils anderen Arbeitsbereiche. Sorgen und Freuden können bereichsübergreifend angesprochen werden.

Der Prozess „Kontaktaufnahme/Intake“ ist geeignet, um die Wichtigkeit der Arbeit des Sekretariates vermehrt in den Mittelpunkt zu stellen. Im Arbeitsalltag, der oft geprägt ist von sozialarbeiterischen Fragestellungen, besteht die Gefahr, dass der Stellenwert dieses Bereiches nicht genügend mitberücksichtigt wird.

Prozessoptimierung ist immer auch eingebettet in die Kultur einer Organisation. Mit der Diskussion über mögliche Veränderungen, finden daher auch immer Auseinandersetzungen über kulturelle Werte statt. So hat zum Beispiel die Massnahme, dass in Zukunft während der Pause das Telefon bedient wird, zur Diskussion geführt, ob dies nicht negative Auswirkungen auf den Teamzusammenhalt hat, da das Pausentreffen der Mitarbeitenden diesbezüglich einen hohen Stellenwert in der Organisation einnimmt.

Die Durchführung eines Optimierungsprozesses gibt klare Signale, dass der Klientinnen- und Klientenorientierung in der Organisation einen hohen Stellenwert gegeben wird. Prozessoptimierung bedeutet zudem, eine Auseinandersetzung über die Leistungsbereitschaft und die Flexibilität in einer Organisation.

4.1.7 Prozessoptimierung und Widerstand

„Widerstand ist im Arbeitsbereich ein ganz alltägliches Phänomen und eine normale Begleiterscheinung jedes Entwicklungsprozesses“ (Doppler, Lauterburg, 2002, S. 323).

Auch die Prozessoptimierung ist ein Entwicklungsprozess, der Widerstand auslösen kann. Die Erfahrungen zeigten, dass der Widerstand verschiedene Hintergründe hat. Er kann sich an Zweifeln über die Wirksamkeit von vorgeschlagenen Veränderungen ausdrücken oder in der Frage, ob nicht besser andere Probleme angegangen werden sollten. Er drückt sich in Ängsten aus, dass die Veränderungen zur Folge haben, dass die Mitarbeitenden vermehrt unter Druck stehen und die bisherige Arbeit nicht in der gewohnten Qualität geleistet werden kann.

Es ist wichtig, den Widerstand aufzugreifen. Die eingebrachten Argumente müssen berücksichtigt und gewichtet werden. Dies kann dazu führen, die vorgeschlagenen Optimierungsmassnahmen zu überdenken, allenfalls eine Kurskorrektur vorzunehmen oder Vorschläge zu verwerfen.

Das Bemühen um Optimierung kann bei Mitarbeitenden aber auch den Eindruck erwecken, dass Kritik an der bisherigen Leistung geübt wird. Dies kann sich in Aussagen ausdrücken, wie „Unsere Diskussionen um Verbesserungen geschieht, was die Qualität in diesem Bereich betrifft, auf einem bereits bestehenden hohen Niveau“ oder in der direkten Frage „mache ich etwas nicht recht“. Diesen Ängsten ist entgegenzuwirken, indem innerhalb der Organisation eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung der Personen und ihrer geleisteten Arbeit, gelebt wird. Auf der anderen Seite muss aber auch das ständige Bemühen um Entwicklung und Verbesserung der Leistungsqualität als Wert innerhalb der Organisation gelten.

4.2 Erfahrungen mit dem Instrument der Prozessoptimierung

Die Prozessoptimierung als Instrument der Qualitätsentwicklung anzuwenden, bedeutet erhebliche personelle und zeitliche Ressourcen einzusetzen. Einzelne Arbeitsschritte in der Prozessabfolge müssen genau analysiert, die Abfolge im Detail beschrieben und die Art und Weise der Umsetzung definiert werden. Am Teilprozess „Kontaktaufnahme/Intake“ sind alle Arbeitsbereiche der Stiftung Opferhilfe beteiligt. Dies führt zu einer hohen Anzahl von Schnittstellen. Der Einbezug aller Beteiligten in die Bemühungen um Qualitätsentwicklung ist daher wichtig. Aufgrund der zentralen Bedeutung dieses Prozesses für die Qualität der Arbeit und für den Erfolg der Stiftung Opferhilfe, rechtfertigte es sich jedoch, die Ressourcen in diesem Umfang einzusetzen.

Der Optimierungsprozess bringt zudem auch Gewinne für die Organisation in anderen Themenbereichen. Die Auseinandersetzungen über die Bereichsgrenzen hinweg, ermöglicht, die Perspektive der Kolleginnen und Kollegen auf ihre jeweilige Arbeit einzu-

nehmen und das Verständnis für die Arbeit der anderen zu fördern. Im Optimierungsprozess können grundsätzliche Themen aufgenommen werden: Was bedeutet Prozessorientierung; welchen Qualitätsanspruch hat die Organisation; was wird unter Klientinnen- und Klientenorientierung verstanden? Diese Auseinandersetzung ist förderlich für die Bildung eines gemeinsamen Grundverständnisses und gerade auch dann wichtig, wenn das Team aus Personen mit verschiedenen beruflichen Hintergründen zusammengesetzt ist.

4.3 Erkenntnisse für die weitere Qualitätsentwicklung in der Stiftung Opferhilfe

Seit einiger Zeit wird in der Geschäftsführung die Organisation aus dem Blickwinkel der Prozessorientierung betrachtet. Die Auswirkungen der heutigen, mehrheitlich funktionalen Strukturen werden diskutiert. Ein wichtiger Punkt dabei ist die Aufgabenteilung innerhalb der Stiftung: Die Verantwortlichkeiten sind nach Bereichen und nicht nach Prozessen definiert. Durch die Strukturierung der Stiftung Opferhilfe in zwei Beratungsbereiche wird ein grosser Teil der Kernprozesse in zwei verschiedenen Varianten durchgeführt. Die für den Bereich zuständige Person bestimmt die Qualität für die jeweilige Prozessvariante. Dies widerspricht der Anforderung, dass für einen Prozess nur eine Person die Endverantwortung trägt.

In der Kategorie der Managementprozesse wurden innerhalb der Geschäftsführung die verschiedenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten den beiden Personen zugeordnet. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass sich diese Aufgaben mehrheitlich auf Grundlagenarbeiten beziehen und nicht auf wichtige Dimensionen, wie Fragen der Ziele oder der Qualität. Eine Standortbestimmung der Geschäftsführung in Bezug auf Zuständigkeiten und Verantwortung, auf dem Hintergrund der verstärkten prozessorientierten Sichtweise auf die Organisation, ist nötig.

Mit der Durchführung des Optimierungsprozesses im Rahmen der Masterarbeit, wurde das gleiche Prinzip der Qualitätsentwicklung in der Stiftung Opferhilfe verfolgt wie in der Vergangenheit. Die Qualitätsentwicklung setzt bei denen sich im Alltag zeigenden Problemen und Fragestellungen an. Diese Vorgehensweise ist sinnvoll. Der Stiftung Opferhilfe fehlt jedoch ein Führungsinstrument, mit welchem die Qualität der Organisation systematisch entwickelt und überprüft werden kann. Die Frage der Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems für die Stiftung Opferhilfe steht zur Diskussion. Seit der Neuorganisation der Stiftung Opferhilfe sind mehr wie drei Jahre vergangen.

Erfahrungen mit den Auswirkungen der neuen Strukturen, den Arbeitsabläufen und der Zusammenarbeit konnten gesammelt werden. Die Analyse und Bewertung dieser Erfahrungen müssen in den Organisationsentwicklungsprozess einfließen.

Eine erste Analyse und Beurteilung der heutigen Situationen bezüglich Qualität und Qualitätssicherung kann durch die Geschäftsführung erstellt werden, die im Anschluss an diese Standortbestimmung der Betriebskommission und der Stiftung Vorschläge für das weitere Vorgehen unterbreitet.

Zusammenfassend stehen zwei Fragestellungen für die weitere Organisationsentwicklung der Stiftung Opferhilfe im Mittelpunkt:

- Welches sind die Auswirkungen auf die Strukturen der Stiftung Opferhilfe, wenn die Arbeitsabläufe vermehrt prozessorientiert gestaltet werden?
- Muss die Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems ins Auge gefasst werden? Welches sind die Vorgehensschritte und welches System ist geeignet?

5. Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis

- Ackermann, Stefan, (2003). Qualitätsmanagement in kleinen Einrichtungen, München: GAB-München
- Doppler, Klaus, Lauterburg Christoph, (2002). Change Management, Frankfurt/Main: Campus Verlag
- Dubs, R.; Euler, D.; Rüegg-Stürm J.; & Wyss, C.E.Y (2004). Einführung in die Managementlehre, Band 4, Bern-Stuttgart-Wien: Haupt-Verlag
- Engelhardt, Hand Dietrich, (2001). Total Quality Management, Augsburg: Ziel – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH
- Osterloh, Margrit, Frost, Jetta, (2006). Prozessmanagement als Kernkompetenz, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler
- Rüegg- Stürm, Johannes, (2002) Das neue St. Galler Management-Modell, Bern-Stuttgart-Wien: Haupt Verlag
- Schwarz, Peter, (2006). Management-Prozesse und –Systeme in Non-Profit-Organisationen, Bern-Stuttgart-Wien: Haupt-Verlag
- Von Arx, Sabina, (2007). Optimierungsansätze, unveröffentlichtes Manuskript

Online-Informationen

- Meffert, Bruhn, 1995, zit. bei Birner/ Fexer 1999, S. 4, Definition Qualitätsmanagement
Online Journal für systemisches Denken.
Aufgerufen am 20. Dezember 2008:
<http://www.ibs-networld.de/altesferkel/juli-2004-lech.shtml>
- bps business process solutions GmbH; (2001 – 2007) Prozessmanagement – Prozessarchitektur, Mannheim.
Aufgerufen am 2. April 2008:
http://www.bps.de/index.php?option=com_content&task=view&id=51&Itemid=76
- Rüegg–Stürm (2003) St. Galler Managementmodell,
Aufgerufen am 12.2.2009:
http://de.wikipedia.org/wiki/St._Galler_Management-Modell
- Bundesgesetz über die Hilfe an Opfer von Straftaten, (Opferhilfegesetz, OHG) vom 23. März 2007, eingeführt per 1.1.2009,
Aufgerufen am 12.2.2009:
<http://www.admin.ch/ch/d/as/2008/1607.pdf>
- Strafprozessverordnung des Kantons St. Gallen vom 13. Juni 2001,
Aufgerufen am 12.2.2009:
www.gallex.ch/gallex/9/fs962.11.html

6. Anhang

<u>Leitfaden Empfang und Wartezimmer</u>	
<p>Ziel: BesucherInnen, die persönlich die Opferhilfe aufsuchen, werden kompetent und freundlich empfangen. Dies geschieht unter Berücksichtigung der notwendigen Sicherheitsaspekte.</p> <p>Öffnungszeiten: Die Öffnungszeiten sind parallel zu den Telefonzeiten und dauern von 08.30 Uhr – 12.00 Uhr und von 13.30 Uhr bis 17.00 Uhr</p> <p>Zuständigkeiten: Während den Öffnungszeiten wird der Empfang durch die Sekretariatsmitarbeiterinnen bedient. Ausserhalb der Öffnungszeiten sind die Beraterinnen zuständig für den Empfang von KlientInnen oder Fachpersonen.</p>	
Vorgehen	Sicherheitsaspekte
<p><u>BesucherIn läutet vor der Schleuse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Knopf Haupttüre drücken. Nach einem kurzen klicken kann die Türe geöffnet werden • Nach Namen der Besucherin fragen und wann ein Termin abgemacht wurde • Konsultieren des ausgedruckten Agendauszuges auf dem Schalterpult. Ist die BesucherIn nicht eingetragen, wird die elektronische Agenda konsultiert. • Hat die BesucherIn einen Termin abgemacht: Besucherin BF linke Türe aufdrücken, BO rechte Türe • Besucherinnen BF in den Warteraum bitten. • BesucherIn BO Stühle vor dem Sitzungszimmer anbieten • wird eine Frau von einem Mann begleitet, diese, wenn andere Frauen im Wartezimmer sind, nicht im Wartezimmer platzieren, sondern die Stühle vor dem Sitzungszimmer anbieten. Wenn der Mann auf die Frau warten will, mit ihm abmachen nach einer bestimmten Zeit wieder zu kommen • Die zuständige FachmitarbeiterIn wird per Telefon oder persönlich darüber informiert, dass der Besuch im Wartezimmer wartet • BesucherIn wird von der MitarbeiterIn abgeholt. • Wenn eine KlientIn mehr als 10 Minuten nach der abgemachten Zeit noch nicht abgeholt wurde, kann die Sekretariatsmitarbeiterin an der Bürotüre der Beraterin klopfen, diese heraus bitten und mit ihr das weitere Vorgehen besprechen • Wenn keine KlientIn mehr im Wartezimmer ist, muss die Tür von der Fachmitarbeiterin offen gelassen werden • Für das regelmässige Lüften und das Aufräumen des Wartezimmers ist das Sekretariat verantwortlich • Das Sekretariat ist dafür besorgt, dass Wasser und Wassergläser im Wartezimmer stehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Falls die BesucherIn unangemeldet vor der Türe steht, muss der Präsenzdienst beigezogen werden, um zu entscheiden, ob die BesucherIn in die Beratungsstelle gelassen werden kann • Im Zweifelsfall Prospekt mitgeben und bitten, dass die BesucherIn telefonisch Kontakt aufnimmt • Wird an der Haupttüre vor dem Haus geläutet, im Treppenhaus nach unten gehen, wenn per Fernsprecher oder bei der Terminvereinbarung geklärt wurde, wer vor dem Haus steht • Die Verantwortung für die Betreuung der BesucherIn liegt bei den Sekretariatsmitarbeiterinnen bis zum Zeitpunkt da die KlientIn von der MitarbeiterIn abgeholt wird. Dies gilt auch für Kinder, die sich im Wartezimmer aufhalten • Das Sekretariat behält den Überblick über die sich im Wartezimmer befindenden Personen. Dies ist für den Fall einer Notsituation wichtig.

Leitfaden Telefon

Ziel

Die Erreichbarkeit der Organisation ist während den Öffnungszeiten gewährleistet. Die anrufenden Personen erhalten die gewünschte Auskunft oder Hilfestellung oder wissen, wann sie die Unterstützung erhalten.

Telefonische Erreichbarkeit der Stiftung Opferhilfe

Telefonzeiten

- Die Telefonzeiten sind zwischen 08.30 Uhr – 12.00 Uhr und von 13.30 Uhr – 17:00 Uhr

Telefonbeantworter

Grundsätzlich ist das Ziel, alle Telefonanrufe während den Telefonzeiten abzunehmen, ausser bei Anlässen, an welchen alle Mitarbeitenden teilnehmen oder in Ausnahmesituationen wie Krankheiten, etc. Der Telefonbeantworter ist während den Öffnungszeiten auf „1“ geschaltet. (Wir sind im Moment besetzt, rufen Sie später wieder an.) An den Wochentagen ist ausserhalb der Öffnungszeiten der Telefonbeantworter auf „2“ geschaltet. (Unsere Öffnungszeiten sind von) Am Wochenende wird der Telefonbeantworter auf „3“ geschaltet (Hinweis, dass wir am Montag wieder erreichbar sind)

Zuständigkeiten

- Während den Telefonzeiten sind grundsätzlich die Sekretariatsmitarbeiterinnen für die Entgegennahme der Telefonanrufe zuständig
- In der Pause zwischen 09.45 – 10.15 Uhr wird das Telefon in Zusammenarbeit mit dem Präsenzdienst bedient.
- Sind die Sekretariatsmitarbeiterinnen aufgrund von kürzeren Abwesenheiten nicht im Sekretariat, wird die Ringschaltung eingeschaltet und die BeraterInnen nehmen, wenn möglich, den Anruf entgegen
- In der Zeit zwischen 13.30 Uhr und 14.00 Uhr nimmt der Präsenzdienst die Telefone direkt entgegen

Ringschaltung

Während kurzen unplanbaren Abwesenheiten der Sekretariatsmitarbeiterinnen wird die Ringschaltung betätigt. Die Anrufe werden, wenn möglich, von den Beraterinnen und Beratern abgenommen

Klärung der Anliegen und Weitervermittlung an die zuständige BeraterIn

Die Sekretariatsmitarbeiterinnen haben folgende Instrumente zur Verfügung, um zu klären, an wen sich die Anliegen der anrufenden Personen richten und in welchen Zuständigkeitsbereich sie fallen:

- Liste der Zuständigkeit der Beratungsstelle Opferhilfe, der Beratungsstelle Gewaltbetroffene Frauen und der In-Via
- Acces-Fallführungsprogramm mit Zuständigkeiten
- Funktionenbeschreibungen und Pflichtenheft
- Neuanmeldungen durch KlientInnen oder Fachpersonen werden direkt oder per Mail an den Präsenzdienst weitergeleitet. Betroffene unter 18 Jahre werden an die In-Via weitergeleitet.
- Grundsätzlich gelten beim Weiterleiten von Telefonanrufen an die MitarbeiterInnen folgende Grundsätze:
 - MA ist besetzt → Nachfragen, wann Rückruf möglich ist und Mail an MA wegen Rückruf (immer Telefonnummer nachfragen)
 - Wenn MA länger abwesend ist (Weiterbildung, Ferien etc.) → Info wann MA wieder zurück ist (nicht „hat frei“, ist in Weiterbildung“ etc.)
 - Auch wenn kein Rückruf der zuständigen MA gewünscht wird → Mail an MA

Terminvereinbarungen

- Das Sekretariat hat die Kompetenz, für die Beraterinnen der BF Terminvereinbarungen zu treffen bei KlientInnen, die bereits in Beratung sind
- Dabei müssen folgende Kriterien beachtet werden: Für den Tag des Präsenzdienstes werden keine Termine eingetragen. Der Abstand zwischen den Beratungen muss mindestens eine halbe Stunde betragen
- Dabei wird dieser Termin gegenüber KlientInnen als provisorisch deklariert. Wenn der Termin für die Beraterin nicht möglich ist, oder der Termin allenfalls auch nicht nötig, ruft die Beraterin zurück
- Für die Berater der BO kann das Sekretariat einen Telefontermin abmachen und eintragen

besondere Situationen

- **Schweigepflicht** → Wenn VB, andere Fachperson oder weitere Personen nach Klientin oder Klient fragen → Moment bitte“ (nachschaun wer zuständig ist und verbinden.) Wenn MA abwesend ist mit Präsenzdienst verbinden.
- Wenn eine KlientIn die **Beratung beenden** möchte, soll dies direkt mit der zuständigen BeraterIn besprochen werden:
 1. direkt mit zuständiger/m BeraterIn verbinden
 2. wenn diese/r besetzt ist, wird diese/r zurückrufen (Mail an BeraterIn)
 3. wenn KlientIn keinen Rückruf wünscht, soll diese/r nochmals anrufen (Mail an BeraterIn)

Leitfaden FAX- und Postübermittlungen

Ziel

Die Bearbeitung der Neuanmeldungen von Fällen die per FAX und Post übermittelt wurden, sowie die anschliessende Kontaktaufnahme mit den Klientinnen und Klienten sind geregelt.

Fax-Übermittlung

Bei Fax-Übermittlungen handelt es sich um neue Fälle von Häuslicher Gewalt. Diese werden ausschliesslich von den Polizeistationen oder von der Fachstelle Häusliche Gewalt übermittelt. Die Übermittlung geschieht in zwei verschiedenen Varianten:

- der ganze Rapport, inklusive das von der Klientin unterschriebene Formular
- Nur das Übermittlungsblatt, da die Polizei den Rapport noch nicht fertig gestellt hat. Der vollständige Rapport wird unter Umständen zu einem späteren Zeitpunkt gefaxt

Achtung: Die Fachstelle Häusliche Gewalt ANAG schickt zur Absicherung alle Rapporte, die ihnen übermittelt werden und in welchen die Opfer Unterstützung wünschen, an uns. Dies hat den Hintergrund, dass so auch Übermittlungen, die vom Polizeiposten allenfalls nicht an die Opferhilfe geschickt wurden, bei uns eintreffen.

- bei jedem Rapport, den die ANAG übermittelt, muss überprüft werden, ob die Übermittlung nicht bereits vorgängig durch den Polizeiposten erfolgte.

Post-Übermittlung

Bei den Postübermittlungen handelt es sich um Übermittlung von der Polizei oder von den Untersuchungsämtern. Die Übermittlungen können alle Straftaten lt. OHG betreffen.

Ablauf

- Der FAX- Rapport oder das Übermittlungsblatt werden unmittelbar nach Erhalt von den Sekretariatsmitarbeiterinnen dem Präsenzdienst übergeben: Wenn es sich um ein männliches Opfer handelt, an die BO, bei den weiblichen an die BF
- Der Präsenzdienst überprüft, ob diese Fallsituation nicht bereits im Access erfasst ist. Wenn nicht, Eintrag ins Access und Kontaktaufnahme mit den Betroffenen.
- Falls Betroffene telefonisch nicht erreichbar sind, Opferbrief schreiben. Die Kontaktaufnahme geschieht innerhalb eines Arbeitstages.

Bei den Fällen, die von der ANAG übermittelt wurden, aber noch keine Übermittlung vom Polizeiposten erfolgte, eine Kopie vom Übermittlungsblatt machen und in den blauen Ordner im Kasten neben dem Faxgerät legen. Diese Fälle werden von HB mit der Polizei besprochen.

- Die per Post geschickten Übermittlungsformulare werden vom Sekretariat an den zuständigen Präsenzdienst weitergeleitet
- Je nach Angabe auf dem Formular wird mündlich oder schriftlich mit den Betroffenen Kontakt aufgenommen. Dies geschieht innerhalb eines Arbeitstages
- Falls eine Beratung zustande kommt, Eintrag ins Access
- Formular in den Ordner Polizeiübermittlungen ablegen

Erklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Diplomarbeit selbständig verfasst zu haben und keine anderen als die im Quellenverzeichnis aufgeführten Quellen benutzt zu haben.

Trogen, 25. Februar 2009

Brigitte Huber