

Verein
für
Kommunalwissenschaften e.V.



Aktuelle Beiträge
zur Kinder- und Jugendhilfe 30

Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe

Berlin
Dokumentation der Fachtagung
am 30. November und 01. Dezember 2000
in Dresden

Diese Tagung wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.

Impressum:

Herausgeber:

Verein für Kommunalwissenschaften e. V.

Ernst-Reuter-Haus · Straße des 17. Juni 112 · 10623 Berlin

Postfach 12 03 21 · 10593 Berlin

Redaktion, Layout und Satz:

Dörte Jessen

Verein für Kommunalwissenschaften e.V.

Herstellung:

Verein für Kommunalwissenschaften e. V.

Berlin 2001

Hinweise zur Download-Ausgabe:

Der vorliegende Tagungsband wird vom Verein für Kommunalwissenschaften e.V. nicht mehr als Druckfassung aufgelegt. Es besteht die Möglichkeit, die Fachbeiträge und Diskussionen aus dem Internet herunter zu laden. Die Texte sind schreibgeschützt.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	7
KERSTIN LANDUA <i>Leiterin der Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe des Vereins für Kommunalwissenschaften e.V., Berlin</i>	
 <u>Fachreferate</u>	
Eine Einführung in die Qualitätsdebatte: Begriffs(er)klärungen, Modelle und Konzepte	9
DR. GABY FLÖSSER <i>Lehrstuhlvertreterin am Institut für Erziehungswissenschaften, Friedrich-Schiller-Universität Jena</i>	
 Bedeutung und Nutzen von Qualitätsmanagement für die Praxis	 18
PROF. ULLRICH GINTZEL <i>Dozent für Sozialarbeit/Sozialpädagogik, Evangelische Fachhochschule für Soziale Arbeit, Dresden</i>	
 Diskussion und Nachfragen	 27
 <u>Qualitätsentwicklung in einzelnen Bereichen: Eine Diskussion in 4 Foren</u>	
 Praxisbericht im Forum 1: Einführung von Qualitätsmanagement im Jugendamt	 33
BRUNO PFEIFLE <i>Leiter des Jugendamtes der Stadt Stuttgart</i> DANIELA HÖRNER <i>Mitarbeiterin des Jugendamtes der Stadt Stuttgart</i>	
 Praxisbericht im Forum 2: Einführung von Qualitätsmanagement bei freien Trägern	 59
BERND-UWE KRAUSE <i>Projektkoordinator, Evangelisches Johannesstift Berlin</i>	
 Praxisbericht im Forum 3: Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe - Kooperation von freier und öffentlicher Jugendhilfe	 71
DR. HUBERTUS SCHRÖER <i>Leiter des Jugendamtes der Stadt München</i>	

Praxisbericht im Forum 4: Qualitätsmanagement in den Erziehungshilfen - Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsvereinbarungen	85
HANS LEITNER <i>Geschäftsführer des ISA gemeinn. Gesellschaft für Soziale Arbeit mbH, Oranienburg</i>	
Diskussionsergebnisse des Forums 4	105
HANS-RUDOLF SEGGER <i>Leiter des Jugendamtes der Stadt Braunschweig</i>	
<u>Fachreferat</u>	
Zwischen Selbstevaluation und Fremdevaluation - Methodische Ansätze des Qualitätsmanagements	109
PROF. DR. KARIN BÖLLERT <i>Professorin für Sozialpädagogik, Institut für Allgemeine Pädagogik und Sozialpädagogik der Universität Rostock</i>	
Diskussion und Nachfragen	126
<u>Arbeitsgruppen: Bewertung und Selbstbewertung - vier unterschiedliche Praxisbeispiele von Evaluation</u>	
Inputreferat in der Arbeitsgruppe 1: Selbstevaluation am Beispiel der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe Rischborn	128
ULF-RÜDIGER SCHWARZ <i>Bereichsleiter Rischborn, Kinder-, Jugend- und Familienhilfe, Gifhorn</i>	
Bericht der Arbeitsgruppe 1	139
HANS-RUDOLF SEGGER <i>Leiter des Jugendamtes der Stadt Braunschweig</i>	
Inputreferat in der Arbeitsgruppe 2: Fremdevaluation am Beispiel des Jugendamtes Stuttgart	140
OLIVER HERWEG <i>Mitarbeiter des Jugendamtes Stuttgart</i>	
Bericht der Arbeitsgruppe 2	144
JOACHIM KAAP <i>Jugendhilfeplaner, Jugendamt der Stadt Dresden</i>	

Inputreferat in der Arbeitsgruppe 3: EFQM (European Foundation of Quality Management) am Beispiel des Kreisjugendamtes Unna	145
FRIEDRICH-WILHELM REBBE <i>stellvertretender Leiter des Fachbereichs Familie und Jugend, Kreisverwaltung Unna</i>	
Inputreferat in der Arbeitsgruppe 4: Zertifizierung am Beispiel eines freien Trägers	154
RALF BEECK <i>Bereichsleiter Internate, Qualitätsmanagementbeauftragter, Theodor-Schäfer-Berufsbildungswerk Husum</i>	
 <u>Abschlussreferat</u>	
Qualität als Resultante aus „Haltung“ und „Umfeld“	165
DR. DETLEF HORN-WAGNER <i>Supervisor und Organisationsberater, Berlin</i>	
 Literaturhinweise	 175

Vorwort

Qualitätsmanagement ist ein Prozess, durch den methodische Konzepte und Strukturen sozialer Einrichtungen bedarfsgerechter für eine bestimmte Zielgruppe gestaltet und in ihren Handlungsfeldern wirtschaftlicher und effizienter umgesetzt werden sollen. Auch in der Jugendhilfe wird Qualitätsentwicklung und Leistungserbringung seit einiger Zeit wieder verstärkt im Zusammenhang mit sozialpädagogischer Professionalität thematisiert. Gleichzeitig werden aber auch Befürchtungen über verstärkte Konkurrenzen beim Ringen um fachliche Standards ausgesprochen. Was ist gelungenes Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe und wem ist die Praxis verpflichtet?

Anliegen dieser Fachtagung war es, nach einer (auch terminologischen) Grundverständigung die Umsetzung von „Qualitätsmanagement in verschiedenen Feldern der Jugendhilfe“ sowie über verschiedene Evaluationsmethoden anhand praktischer Beispiele zu diskutieren und sich konstruktiv mit dem Thema auseinander zu setzen. Diese Dokumentation ist ein Versuch, als Arbeitshilfe für Praktikerinnen und Praktiker dazu beizutragen.

Auffällig war bereits im Vorfeld dieser Fachtagung, dass sich nicht, wie gewohnt, überwiegend Fachkräfte der öffentlichen Jugendhilfe anmeldeten, sondern erstmals in der Projektgeschichte der Fachtagungen des Vereins für Kommunalwissenschaften e.V. die Fachkräfte freier Träger der Jugendhilfe deutlich überwogen. Darüber haben wir uns natürlich sehr gefreut, da es ein zentrales Anliegen unserer Veranstaltungen ist, ein Forum für den Austausch zwischen öffentlichen und freien Trägern der Jugendhilfe zu sein, aber es hatte natürlich auch einen spezifischen und ganz praktischen Grund, der mehrmals im Verlauf dieser Fachtagung diskutiert wurde. Es scheint in der Praxis so zu sein, dass insbesondere die freien Träger nachweisen müssen, dass sie ein effizientes Qualitätsmanagement haben und sich die öffentlichen Träger hier ein wenig zurücknehmen (können), da sie ja diejenigen sind, die die Leistungen ausschreiben. Hier scheint ein Missverhältnis zu bestehen, bei einem Anspruch, der beide in die Pflicht nehmen müsste. In diesem Kontext wurde im Verlauf der Tagung auch mehrmals darüber diskutiert, dass nicht unbedingt der qualitativ beste, sondern (gerade unter dem aktuellen Spardruck der Kommunen) der billigste Anbieter den Zuschlag erhält. Ob die versprochenen Leistungen dann auch in qualitativ hinreichender Art und Weise erfüllt werden könnten, stehe dann auf einem anderen Blatt.

Während der Fachtagung wurde gemeinsam mit Teilnehmenden und Vortragenden versucht, eine Standortbestimmung zum Thema „Qualitätsmanagement“ vorzunehmen. Zu Beginn der Diskussion wurde festgestellt, dass – wie so oft auch in anderen Bereichen anzutreffen – keine gemeinsame Sprache für den selben Sachverhalt existiert. Die Palette der benutzten, gemeinten, hinterfragten Synonyme für Qualitätsmanagement war breit und so war es zu Beginn der Veranstaltung hilfreich, hierüber eine Verständigung zu erzielen. Und in dieser Diskussion war recht schnell klar, dass Qualität immer als ein kontinuierlicher Aushandlungsprozess verstanden werden sollte und multiperspektivisch zu betrachten ist, da in einem solchen Prozess nicht zuletzt auch immer (nach)gefragt werden muss: Qualität aus wessen Sicht?

Festgestellt wurde im Verlauf der Fachtagung auch, dass Qualitätsmanagement heute oft als „Mangeldiskussion“ geführt wird, aber dass es insbesondere auch in der Jugendhilfe nicht nur um einen Erhalt des einmal geschaffenen „Status quo“ geht, sondern um eine kontinuierliche qualitative Weiterentwicklung von Jugendhilfeleistungen, und dass damit nicht in erster Linie Ausstattungsfragen, sondern die Entwicklung und Einhaltung von Standards gemeint sind. In diesem Sinne sei Qualitätsmanagement auch nicht als externes Thema, sondern als eine einrichtungsinterne Auseinandersetzung mit der eigenen Fachlichkeit zu verstehen.

Als besonders wichtig wurde hervorgehoben, dass Qualitätsmanagement u.a. dann als erfolgreich eingeschätzt werden kann, wenn Kinder und Jugendliche beteiligt und diese nach ihrer eigenen Sicht und den eigenen Vorstellungen befragt werden.

Diesem Teilaspekt von Qualitätsmanagement hatte Herr Prof. Gintzel in seinem Vortrag einen großen Stellenwert eingeräumt und die Frage aufgeworfen, wem die Praxis eigentlich verpflichtet ist, den Kindern und Jugendlichen, den Eltern, den Partnern der freien und öffentlichen Jugendhilfe, der Gesellschaft oder allen zusammen? Und er fragte auch danach, was eigentlich „Praxis“ ist und worum es in der sozialarbeiterischen Praxis gehe: Um die Sicherung von Chancen für Kinder und Jugendliche, um die Unterstützung und Beratung von Eltern, um Beteiligungschancen?

Ich möchte in diesem kurzen Vorwort die Antworten darauf natürlich nicht vorwegnehmen, da Sie diese in den nachfolgenden Fachreferaten viel besser und ausführlicher dargestellt vorfinden. Eine der abschließenden Feststellungen dieser Fachtagung, dass Qualitätsmanagement letztlich eine Frage der Ressourcen ist, möchte ich jedoch noch erwähnen. Auch wenn langfristig das Ziel verfolgt, Ressourcen einzusparen, wurde festgehalten, dass Qualitätsmanagement zunächst erst einmal Ressourcen verbraucht, verbrauchen muss, um mittelfristig wirksam zu werden.

Allen Referentinnen und Referenten sei an dieser Stelle noch einmal herzlich für ihr Engagement und ihre Fachbeiträge und Praxisberichte gedankt. Ein weiteres Dankeschön geht an die Vorbereitungsgruppe dieser Fachtagung, der Barbara Bütow, Dirk Friedrichs, Hans-Rudolf Segger, Bruno Pfeifle sowie Dr. Hubertus Schröder angehörten.

KERSTIN LANDUA

*Leiterin der Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe im
Verein für Kommunalwissenschaften e.V., Berlin*

Eine Einführung in die Qualitätsdebatte: Begriffs(er)klärungen, Modelle und Konzepte

DR. GABY FLÖSSER

*Lehrstuhlvertreterin am Institut für Erziehungswissenschaften,
Friedrich-Schiller-Universität Jena*

Ich möchte zunächst etwas über meine Person sagen: Ich habe bisher an der Universität Bielefeld gearbeitet, arbeite im Moment in einem kurzen Intermezzo an der Universität Jena, um dann eine Professur für Sozialpädagogik an der Universität Dortmund anzutreten. Ich komme also aus dem Fach Sozialpädagogik und möchte demnach aus sozialpädagogischer Sicht in das Thema „Qualitätsmanagement“ einführen, obwohl das Thema Qualität sicherlich dazu verführt, es mit anderen Disziplinen abzugleichen beziehungsweise in Bezug zu anderen disziplinären Standorten und Stimmungen zu setzen. Meine Einführung in die Qualitätsdebatte wird aus der wissenschaftlichen Sicht gegeben und daher notwendig abstrakt bleiben.

Man kann sicherlich erst einmal voraussetzen, dass das Thema „Qualität“ kein typisch sozialpädagogisches ist. Es ist ein Thema, mit dem sich alle produzierenden Bereiche auseinandersetzen müssen, ob sie Produkte oder Dienstleistungen produzieren. Irgendwann ist die Qualität ihr Gegenstand.

Mein Thema heißt „Begriffs(er)klärungen, Modelle, Konzepte“. Dieses Thema ist ein wenig sperrig formuliert, vor allem das in Klammern gesetzte „er“ ist vielleicht begründungsbedürftig. Wenn wir uns im Moment in der Jugendhilfe - oder in der Sozialpädagogik allgemein - über Qualität unterhalten, dann können wir wohl nicht davon ausgehen, dass wir schon eine gemeinsame Sprache sprechen. Die Sprachen, die dort auf uns eindringen, sind sehr vielfältig, daher werde ich Ihnen hier eine sehr persönlich geprägte, grundlagenorientierte Einführung präsentieren müssen, weil eine Einheitlichkeit oder die Verbindlichkeit zu einer Einheitlichkeit noch nicht hergestellt ist.

Definition der Qualität

Ich möchte mit einer Definition beginnen, an der vielleicht einige der Schwierigkeiten schon deutlich werden, die mir aber zunehmend einleuchtet:

Qualität ist „ein komplexes Maß (...), das sich aus verschiedenen vorher definierten Eigenschaften der Gesamtleistung einer Organisation ergibt“.

Reis, H.-C., 1995

Der Betriebswirtschaftler Reis hat diesen Satz formuliert. Es ist keine pädagogische, sozialpädagogische oder jugendhilfespezifische Definition von Qualität. Ich bin überzeugt, dass in der Qualitätsdiskussion weniger über spezifische sozialpädagogische Qualitätsanforderungen geredet wird als über Qualitätsanforderungen generell. Dieses scheint mir eine prototypische Definition dafür zu sein, sie kommt jedoch nicht aus irgendeinem Handbuch, sondern sie steht in einem Handbuch, das schon etwas zur Jugendhilfespezifik aussagt. Diese Definition entstammt dem großen Standardwerk von

Joachim Merchel „Qualität in der Jugendhilfe“¹. Trotzdem bleibt sie produktionstypus-unabhängig, es ist völlig gleich, ob Sie damit ein Waschmittel produzieren wollen oder eine Jugendhilfeleistung.

In der Definition sind ein paar Punkte enthalten, die einen Aufforderungscharakter beinhalten, wie man sich dem Qualitätsthema nähern sollte. Es geht darum, dass man **vorab definierte Eigenschaften** begründet. Das ist die Herausforderung, vor der wir im Moment alle stehen, nämlich: Was wollen wir eigentlich genau betrachten, wenn wir über Qualität reden? Diese Vorabdefinition scheint mir eine notwendige Voraussetzung zu sein, um über Qualität in den Einrichtungen präzise sprechen zu können.

Es geht zweitens um eine **Gesamtleistung** der Organisation. Das deutet darauf hin, dass Qualität eine Managementaufgabe ist, und zwar Management nicht in dem erweiterten Begriff, dass jeder Manager seines eigenen Alltags ist, sondern Management wird hier als Führungsaufgabe beschrieben. **Qualität muss in die Führungsaufgaben integriert werden.**

Das sind die zwei Punkte, die ich in der Definition auffällig finde. Es fällt ebenso auf, dass es nicht „die Güte“ einer Leistung heißt. **Qualität** behält hier also einen **neutralen Charakter**. Es ist nichts darüber ausgesagt, ob es gute oder schlechte Qualität ist. Ich glaube, das ist einer der verbreitetsten Irrtümer, dem wir im Moment aufsitzen, dass bereits der Nachweis über Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement schon etwas darüber aussagt, ob ein gutes oder schlechtes Produkt dabei entsteht. Man kann auch schlechte Produkte managen, entwickeln oder sichern. Der Qualitätsbegriff selbst bleibt neutral, hat keine inhaltliche Richtungsangabe, sondern er beschreibt eigentlich nur einen gewissen Status Quo, den es unter Umständen weiter zu entwickeln gilt.

Soweit zu den Definitionen, über die man sich unterhalten muss und über die man in den Organisationen und Einrichtungen vorher präzise nachdenken muss: Was verbindet man eigentlich an Intentionen mit Qualität? Welche Assoziationen sind in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Man muss zunächst eine einheitliche Grundlage schaffen.

Ein wichtiger Aspekt ist: Warum kommt die Qualitätsdiskussion jetzt auf den Markt? Sie ist bereits etwas älter, nicht mehr ganz so originell. Sie ist jedoch ein Thema - das zeigt auch die Beteiligung an dieser Tagung -, das auflebt und dem sich keiner mehr entziehen kann.

Anforderungen an die Jugendhilfe

Zentrale Anforderungen an die Jugendhilfe generell sind auch die, die die Qualitätsdiskussion befördert (**siehe Abbildung 1**).

¹ Merchel, J. (Hrsg.): Qualität in der Jugendhilfe. Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten. Münster 1998.

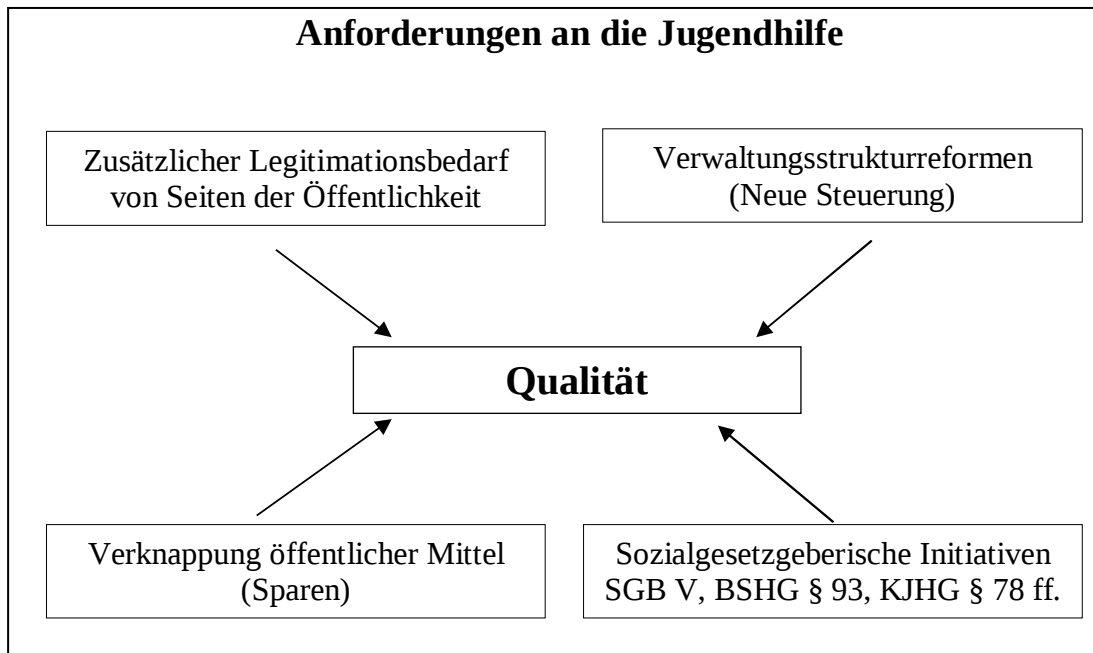


Abbildung 1

1. Zusätzlicher Legitimationsbedarf von Seiten der Öffentlichkeit: Das ist das Argument, dass der geneigte Steuerzahler Gegenwerte für seine zu zahlenden Steuern haben will. Es ist insgesamt ein **Vertrauensverlust der Öffentlichkeit** in die Qualität sozialer Dienstleistungen zu konstatieren. Meines Erachtens zeigen auch die neuesten empirischen Untersuchungen zu dem Thema, dass niemand mehr unbedingt glaubt, dass die guten SozialpädagogInnen und die guten SozialarbeiterInnen per se gute Leistungen erzeugen. Mit diesem Vertrauensverlust muss sich die soziale Arbeit und insbesondere auch die Jugendhilfe auseinandersetzen und sie muss Antworten darauf finden, um dieses Bedürfnis der Öffentlichkeit nach einer präzisen Kenntnis darüber, welche Qualität sie denn einkauft, in irgendeiner Weise zu befriedigen. Und offensichtlich - dies vielleicht als Randbemerkung - reicht das Winken mit den Konzeptionen, was die Jugendhilfe bislang getan hat, nicht mehr aus, sondern man muss etwas tiefer ins Detail gehen, um die geneigte Öffentlichkeit als Bündnispartner für die Leistungen zu bekommen.

2. Verwaltungsstrukturreform: Dieser Aspekt wurde in Deutschland unter dem Stichwort „Neue Steuerung“ diskutiert. Für mich ist die Qualitätsdiskussion eine kontinuierliche Fortsetzung der Diskussion um die neue Steuerung, wobei man sicherlich aus der Perspektive der Jugendhilfe sagen muss, dass hier noch einmal eine neue Wendung in die Diskussion hineingekommen ist. Während die Verwaltungsstrukturreformen oder die neuen Steuerungsmodelle sehr stark auf die Gesamtverwaltung abgezielt haben und insgesamt Modelle entworfen haben, wie das - vom „Konzern Stadt“, vom „Dienstleistungsunternehmen Kommune“ - zu operationalisieren ist, ist die **Qualitätsdebatte** eine, die **an Fachlichkeit appelliert**. Die Resonanz und die Bereitschaft von vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sich auf dieses Thema einzulassen, zeigt, dass mit der Qualität der Arbeit so etwas wie ein dringender Appell an die eigene Fachlichkeit einhergeht und jeder sich aufgefordert fühlt, etwas über seine Fachlichkeit in einer dokumentierenden Weise zu sagen. Hier mischen sich also ein **externer Druck** auf die Jugendhilfe von Seiten dieser neuen Steuerungsmodelle mit einer eher **intrinsischen Motivation**.

von Seiten der Jugendhilfe, die eigene Fachlichkeit nun endlich auch vernünftig dokumentieren zu können und den Angriffen - auch den zum Teil nicht gerechtfertigten Angriffen - etwas entgegensetzen zu können.

3. Die Verknappung öffentlicher Mittel: Das ist Ihnen allen sehr vertraut und unter dem Thema „Sparen“ zu verhandeln. Wenn die kommunalen Haushalte nicht mehr in der Lage sind, das Gesamtleistungsspektrum der Jugendhilfe in vollem Umfang abzudecken, beziehungsweise Prioritäten im Hinblick auf bestimmte Leistungsbereiche gesetzt werden müssen, muss darüber nachgedacht werden, mit welcher Qualität diese Leistungsbereiche auszustatten sind. Damit hat die Spardiskussion einen direkten Bezug zur Qualitätsdebatte. Ich bin fest davon überzeugt, dass das nicht der einzige Anlass ist. Die monokausale Verknüpfung von Sparkonzepten mit Qualitätsentwicklung wäre zu kurz gegriffen. Es geht um einige Bedürfnisse mehr, die in diesem Feld zu befriedigen sind.

4. Sozialgesetzgeberische Initiativen: SGB V, BSHG § 93 und KJHG §78 ff haben inzwischen ihre Umsetzung erfahren.

Die genannten vier Punkte fokussieren unterschiedliche Blickrichtungen auf die Qualität. Sie bilden eine notwendige Ergänzung zu der vorher vorgelegten Definition. Sie zwingen diejenigen, die bemüht sind, die Qualität der Jugendhilfe darzulegen, auf diese unterschiedlichen Bedürfnisse zu reagieren. Es geht also nicht, dass man sich nur einen Part herausucht und sagt: „Ich reagiere auf sozialgesetzgeberische Initiativen und lasse die anderen Bedürfnisse, die als Druck auf die Jugendhilfe einwirken, außer Acht. Es geht darum, Modelle zu finden und Konzepte zu entwickeln, die alle Bedürfnisse integrativ versuchen zu behandeln. Damit wird klar, dass Qualität kein einfacher Begriff, sondern dass **Qualität ein Aushandlungsbegriff** ist, bei dem es gilt, unterschiedliche Interessenlagen miteinander ins Geschäft zu bringen und gegeneinander auszutarieren und Kompromisse zu finden. Qualität ist keine Endkategorie, die man irgendwann bestimmen kann, sondern sie wird immer ein **Kompromiss** bleiben. Das macht sie aber auch spannend und das füllt sie mit Leben, so dass Sie nie an dem Punkt sind zu sagen: „Meine Qualität ist endgültig Folgende: ...“. Sie werden in einen kontinuierlichen Prozess hineingezogen werden. Qualität setzt sich nicht aus einer Monopolperspektive zusammen. Es gibt niemanden, der Qualität allein bestimmen kann. Qualität ist ein **mehrperspektivisches** Unterfangen und setzt sich aus den Definitionen und den Definitionsmächten derjenigen zusammen, die an der Qualität mitarbeiten wollen.

Qualitätsmanagement als kontinuierlicher Prozess

Aus dem bisher Gesagten ergibt sich zwangsläufig der Schluss, dass Qualitätsmanagement ein kontinuierlicher Prozess ist (**siehe Abbildung 2**). Das ist allen Qualitätsmanagementkonzepten immanent. Es geht nicht um ein einmaliges Unterfangen, nicht um eine einmalige Problemlösung, die die Jugendhilfe vorlegen muss, sondern sie muss sich diesem Prozess dauerhaft unterziehen. Der Prozess, wie immer er in den einzelnen Modellen formuliert ist, beginnt damit, dass Engagement für die Qualität an sich entwickelt wird. Man könnte vermuten, dass das in der Jugendhilfe im großen Maße vorhanden ist, wie bereits erwähnt: Mit der Qualitätsdiskussion wird so etwas wie eine intrinsische Motivation angesprochen, wenn der Appell an die eigene Fachlichkeit kommt.

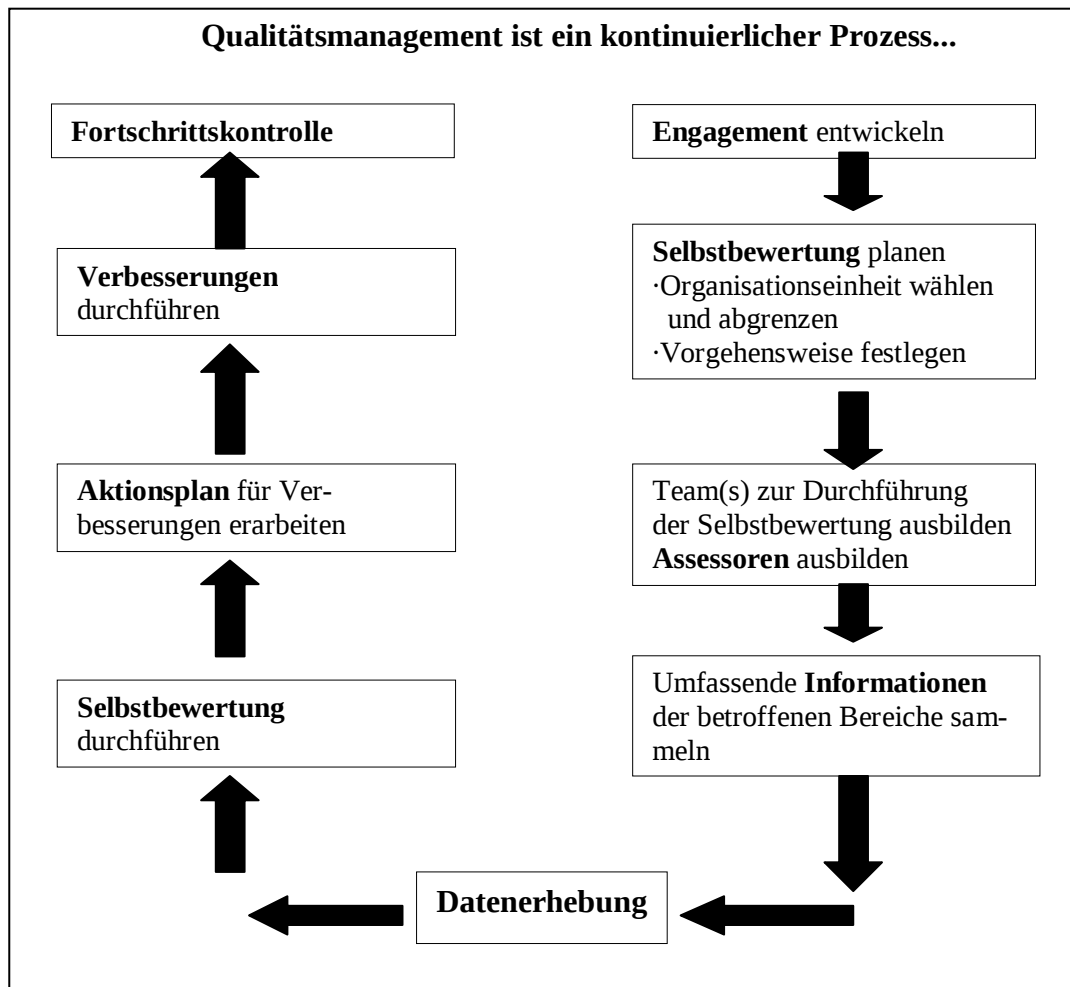


Abbildung 2

Wenn Sie Qualitätsmanagement in Ihrer Einrichtung schaffen wollen, geht es darum, dieses Engagement nicht nur einmalig auszunutzen, sondern auf Dauer herzustellen. Das scheint mir eine der größeren Herausforderungen für die Qualitätsmanagementkonzeption zu sein: nicht ein einmaliges Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Führungskräfte zu etablieren, sondern Qualität zum Dauerthema zu erheben und da ist - glaube ich - in den Organisationen der Boden bei weitem noch nicht bereitet, weil - das muss man sich natürlich auch vor Augen führen und das ist uns schon aus den Konzepten zur neuen Steuerung bekannt - Qualitätsmanagement eine *zusätzliche* Aufgabe in den Einrichtungen ist. Deshalb werden Sie in keinem Fall weniger zu tun haben und deshalb werden Sie Ihre Arbeitsschritte in der Regel nicht kurzfristig vereinfachen können, sondern Sie werden zusätzliche Leistungen erbringen müssen. Das kostet Kraft und Engagement. Wie man dieses Engagement gleichzeitig aufbaut und am Leben erhält, scheint mir eine Überlegung wert zu sein, die in der Euphorie des Neuen, des Ausprobierens von unterschiedlichen Modellen noch nicht zu Ende gedacht ist.

Alle Modelle operieren des Weiteren mit Kriterien der **Selbstbewertung**. Der erste Schritt zum Eintritt in das Qualitätsmanagementverfahren ist das Sicherstellen einer Art der Selbstbewertung in den Organisationen. Das bedeutet, Qualität wird noch nicht nach außen dokumentiert und die anderen Bedürfnisse, die irgendwann in diese Qualität greifen werden, werden noch nicht in Betracht gezogen. Man beschäftigt sich erst einmal

mit sich selbst, stellt die eigene Qualität unter Beweis. Das heißt auch irgendwann, eine Richtungsangabe in die Qualität hinein zu bringen. Dies ist auch der Tenor, den fast alle mir bekannten Qualitätsmanagementkonzepte innehaben. Dafür bildet man Teams. Man bildet in der Regel Assessoren oder Auditoren - oder wie die dann auch immer heißen mögen - aus, die diese Selbstbewertung qualifizieren. Man sammelt Informationen, erhebt Daten, schlussfolgert sozusagen seinen „Ist“-Stand, leitet daraus Verbesserungen ab und schreibt das Ganze fort.

Wer häufig mit Planungsprozessen konfrontiert wird, dem wird auffallen, dass es in diesem Zusammenhang eine erhebliche Nähe zu allen Verfahren von Planung gibt. Auch dort macht man gemeinhin zunächst eine Ist-Analyse, stellt den Soll-Zustand fest und versucht Maßnahmen zu entwickeln, die vom Ist zum Soll führen. Die letzten Diskussionen um Jugendhilfeplanung haben gezeigt, dass dies ebenfalls kein einmaliger Prozess ist, sondern ein fortschreibungsfähiger Prozess sein muss. Es ist also sehr ähnlich und wenig neu. Von daher könnte man auch schließen, dass für die Jugendhilfe der Boden eigentlich ganz gut bereit ist und nicht völlig neu zu bestellen ist, wenn man sich mit solchen Verfahren auseinandersetzen kann und diese Verfahren weiter qualifizieren kann. Das scheint mir wichtig zu sein, wenn denn die Fachlichkeit nicht immer wieder ein neu zu erfindendes Rad sein soll.

Modelle der Qualitätssicherung

Nach Sichtung der Literatur kann man gegenwärtig fünf Modelle der Qualitätssicherung unterscheiden. Hier wird schon die erste sprachliche Verwirrung eintreten, denn ich benutze nun nicht mehr den Begriff Qualitätsentwicklung oder Qualitätsmanagement, sondern Qualitätssicherung. Meine persönliche Auffassung ist, dass zumindest diese Modelle in der abstrakten Form, wie ich Sie Ihnen hier präsentiere, Sicherungsmodelle sind. Es geht nämlich nicht nur darum, die Qualität weiterzuentwickeln oder überhaupt Qualität zu generieren, sondern es geht darum, den Status Quo erst einmal festzuschreiben, also schlicht Abbauprozessen vorzubeugen. So lange beide Seiten im Spiel sind, halte ich es auch für legitim, von Qualitätssicherung zu reden und nicht nur von Qualitätsentwicklung. Mein zweites Argument, diese Ansätze unter dem Sicherheitsaspekt zu betrachten, ist, dass sie alle nicht aus dem Bereich der Sozialpädagogik kommen, obwohl man sie auf den Bereich der Sozialpädagogik beziehen kann. Sie sind aus dem Bereich der industriellen Fertigung übernommen, angepasst und mittlerweile für die Jugendhilfe tauglich gemacht. In der industriellen Produktion würde kein Mensch von Qualitätsentwicklung reden, aber in der Debatte um die Jugendhilfe sprechen wir von Qualitätsentwicklung, so steht es auch im Gesetz. Dies betont die Aufforderung, dass jede Form von Qualitätssicherung auch eine Entwicklungskomponente beinhalten sollte. Es geht nicht darum, den Status Quo ein für alle Mal zu zementieren und damit zu sagen: „Das ist mein Sockel“.

Es werden **zwei Richtungen** unterschieden, in die man Qualitätssicherung betreiben kann: **anbieterorientiert** (bezogen auf Träger oder Einrichtung) und **nachfrageorientiert** (siehe Abbildung 3).

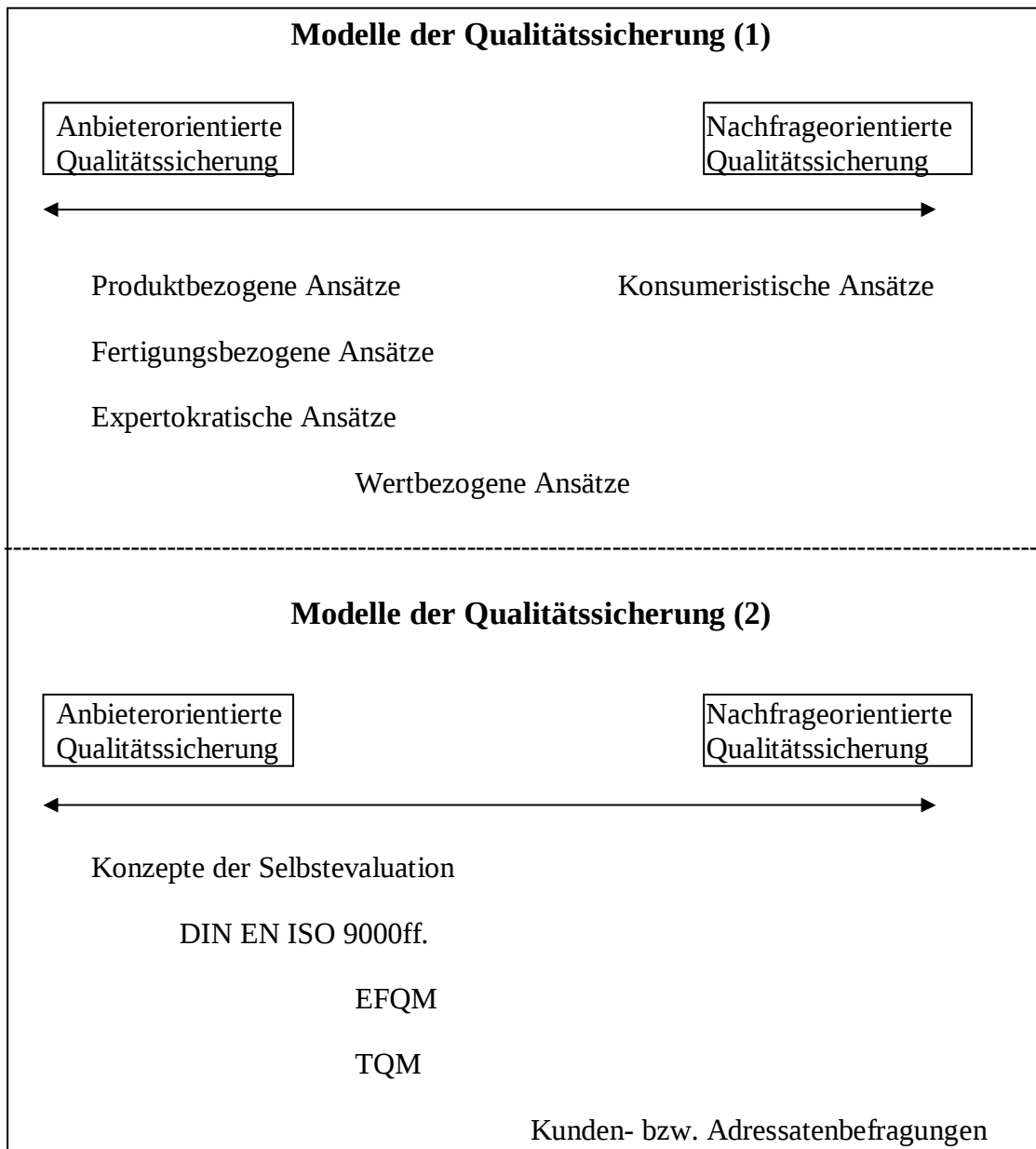


Abbildung 3

Nachfrageorientierte Qualitätssicherungsmodelle

Ich beginne mit den nachfrageorientierten Qualitätssicherungsmodellen, die uns vor allem aus den angloamerikanischen Ländern entgegenschwappen und unter dem Begriff „**Konsumeristische Ansätze**“ zusammenzufassen sind. Wir haben in der Jugendhilfe schon eine relativ intensive Diskussion darüber geführt, inwieweit der Kunde König sein kann und der Kunde definiert, was Qualität ist. In Deutschland mit unserem sozialstaatlichen Hintergrund kann man sicherlich sagen, dass wir den angloamerikanischen Ländern in dieser Hinsicht etwas entgegenzusetzen haben, denn die strikte Orientierung an konsumeristischen Modellen hat auch etwas Zynisches, nämlich dann, wenn diejenigen, die bedürftig sind, ihren Bedarf nicht artikulieren können. In dem Moment erhalten sie keine Leistung und können damit auch die Qualität nicht bestimmen. Da wir einen anderen sozialstaatlichen Hintergrund haben, brauchen wir uns um diese Ansätze also

nur geringfügig zu kümmern. Wir sollten sie aber nicht ganz über Bord werfen, weil auch in diesen Ansätzen natürlich ein Stückchen Wahrheit mitschwingt, und zwar, dass auch der Kunde an der Qualitätsdefinition beteiligt sein muss und nicht erst - und das wäre eine Kritik an den Ansätzen, die wir noch diskutieren müssen - ex post, wenn es um die Kundenzufriedenheit geht, in die Qualitätsdiskussion einbezogen werden kann. Das ist - denke ich - der große „Nährwert“ konsumeristischer Ansätze: Der Kunde ist aktiver Partner. Dafür reicht ein schlichter Blick in die Dienstleistungstheorie: Das Uno-Actu-Prinzip, dass Produzent und Konsument gemeinsam eine Dienstleistung erstellen, muss sich natürlich auch auf die Qualitätsdefinition auswirken. Von daher reicht es völlig aus, dieses ernst zu nehmen und zu überprüfen, inwieweit Kunden tatsächlich Mitspracherechte haben - und, wenn man das noch etwas erweitern will, nicht nur Mitspracherechte, sondern eventuell auch Entscheidungs- und Vetorechte.

Anbieterorientierte Qualitätssicherungsmodelle

Anbieterorientierte Qualitätssicherungsmodelle sind prominenter als die nachfrageorientierten. Das liegt daran, dass Letztere komplizierte Verfahren sind, wenn man die Nachfrage aktiv einbeziehen will. Daher neigen viele Organisationen dazu, zumindest in einem ersten Schritt ihre eigene Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen. Das tun sie mittels prioritärer Setzung von verschiedenen Elementen des Produktionsprozesses. Am bekanntesten ist der **produktbezogene Ansatz**. Er kommt direkt aus der industriellen Fertigung, wo ein Produkt, das diverse Produktionsphasen durchlaufen hat, mit einem Stempel versehen und damit ausgedrückt wird: „Die Güte ist gewährleistet.“ Dass dieser Ansatz auch in der Sozialpädagogik und in der Jugendhilfe verbreitet ist, sollte Ihnen bewusst sein. Einrichtungserlaubnisse sind typischerweise produktbezogene Prüfungen. Insofern sind uns solche Verfahren in der Jugendhilfe nicht fremd, auch wenn sie aus einem anderen Bereich stammen.

Fertigungsbezogene Ansätze beziehen sich auf den Produktionsprozess, sichern also so etwas wie Prozessqualität, indem vor allem Schnittstellen zwischen verschiedenen Fertigungsabschnitten in den Blick geraten. Auch dies ist ein dem industriellen Sektor entlehntes Konzept. Wir haben in der Jugendhilfe mittlerweile Verfahren, die genauso operieren, betrachten Sie die Frage des Hilfeplancontrollings. Schauen Sie auf den Prozess und insbesondere auf die Schnittstellen, wie der Übergang vom Jugendamt in Einrichtungen oder umgekehrt gelingt. Diese Bereiche sind auch durchaus in der Jugendhilfe schon entwickelt.

Der am weitesten entwickelte Ansatz, den wir haben, ist der **expertokratische Ansatz**. Bislang gehen wir jedenfalls davon aus, dass die Expertinnen und Experten, die die Jugendhilfeleistungen produzieren, die Qualität schlechthin sichern. In der Regel wird das über Ausbildungsabschlüsse gewährleistet. Die Einrichtungen stellen Personal mindestens auf ErzieherInnen-Niveau oder SozialpädagogInnen oder UniversitätsabsolventInnen ein. Die Einrichtungen versuchen zu garantieren, dass mit einer bestimmten Basisqualifikation und wenn möglich auch noch Zusatzqualifikationen Expertentum in der Jugendhilfe vorherrscht und von daher die Qualität der Arbeit gesichert wird.

Der letzte Ansatz, über den wir im Moment heftig streiten, der in der Jugendhilfe bislang jedoch keine besondere Prominenz erreicht hat, ist der **wertbezogene Ansatz**. Der

wertbezogene Ansatz ist zwischen anbieterorientierten und nachfrageorientierten Modellen angesiedelt. Das klassische Beispiel für einen wertorientierten Ansatz ist die Preisbildung. Preisbildung besteht darin, dass Sie Käufer finden, die bereit sind, für ein von Ihnen produziertes Produkt etwas zu bezahlen, und Sie trotzdem in der Lage sind, vorher diesen Preis zu benennen. Das bleibt also eine Verhandlungssache und spätestens dann, wenn die Produkte schadhaft sind, wird jeder von Ihnen selbst die Erfahrung gemacht haben, dass man entweder anfängt, an dem Preis herumzubasteln oder die Qualität in Frage zu stellen. Die Verbindung zwischen Qualität und Preis wird hier sehr deutlich betont. Da wir Preise für Jugendhilfeleistungen erst mühsam rekonstruieren, ist das noch ein nicht besonders ausgearbeitetes Modell, das aber sicher zukünftig auf dem Vormarsch sein wird, weil wir natürlich überlegen müssen, ob wir nicht einzelne Leistungsbereiche auch preislich ausweisen können.

Für die Modelle, die derzeit am prominentesten diskutiert werden, könnte man diese Dimensionierung auch aufmachen (siehe „Modelle der Qualitätssicherung II“). Man kann auch hier zwischen anbieterorientierten und nachfrageorientierten Modellen unterscheiden. Sie sehen, dass fast alle Modelle, die Sie nachher in den Foren diskutieren werden, in meiner Systematik als anbieterorientierte Modelle gehandelt werden. Ich weiß, dass das zu Widerspruch herausfordert, weil alle Modelle - wenn ich es richtig sehe - für sich beanspruchen, den Kunden an eine ganz zentrale Stelle zu setzen und den Kunden in seiner Funktion für die Bestimmung der Qualität sehr ernst zu nehmen. In der Regel passiert das über Kundenzufriedenheitsvariablen oder -operationalisierungen. Die scheinen mir jedoch nicht geeignet, das Modell gleich auf die andere Seite zu bringen. Es ist noch nicht nachfrageorientiert, wenn man den Kunden hinterher fragt, ob er mit der Leistung zufrieden war. Das müsste Folgewirkungen haben, die wir bisher nicht vorweisen können. Ein Instrument, das in diesem Sinne auch eingesetzt wird - zumindest bei den mir bekannten Trägern -, ist das Instrument der **Kunden- und Adressatenbefragungen**. Hier wird nicht so sehr auf Zufriedenheit mit den Leistungen Wert gelegt, sondern es wird so etwas wie Bedürfnisermittlung betrieben. Diese Kunden- und Adressatenbefragungen haben deshalb einen kleinen Touch in Richtung Marktforschung und sind unter diesem Aspekt als nachfrageorientierte Modelle zu sehen.

Mir wäre noch wichtig zu betonen, dass es nicht darum gehen kann, sich nur für die eine oder andere Seite der Modelle zu entscheiden. Ich sehe es als zentrale Herausforderung der Qualitätsdiskussion in der Kinder- und Jugendhilfe, diese Modelle anzupassen und neu zu relationieren, darüber nachzudenken, was es eigentlich heißt, auch in den bestehenden, bekannten Modellen die Nachfrageorientierung zu verankern, den spezifischen Charakter von Jugendhilfe stärker zu betonen und nicht zu meinen, man habe seiner Pflicht Genüge getan, indem man nachweist, dass man sich für eine Seite der Qualitätssicherungsmodelle entschieden hat. Das ist für mich ein Entwicklungsauftrag und in diesem Sinne kann ich mich mit dem Begriff der Qualitätsentwicklung wieder sehr gut anfreunden.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

Bedeutung und Nutzen von Qualitätsmanagement für die Praxis

PROF. ULLRICH GINTZEL

Dozent für Sozialarbeit/Sozialpädagogik, Evangelische Hochschule für Soziale Arbeit Dresden (FH)

Meine Damen und Herren, wahrscheinlich sind Sie gespannt, wie man nach dieser Grundeinführung und Grundlegung zu Bedeutung und Nutzen von Qualitätsmanagement für die Praxis weiterleiten kann, noch dazu jemand, der als Hochschullehrer ausgewiesen ist. Ich möchte das erklären: Ich fühle mich als Praktiker der Entwicklung von Praxis und nicht als „Erleidender“ der Praxis und verfüge über langjährige Erfahrungen, insbesondere im Zusammenhang mit meiner Arbeit im Institut für Soziale Arbeit in Münster und Oranienburg, wenn es um Praxisbegleitung, Organisationsentwicklung, Fortbildungen und Planungen geht, und zwar mit Institutionen und Fachkräften sowohl der öffentlichen als auch der freien Jugendhilfe. Ich hoffe, das wird auch sichtbar.

Ein Zweites - und das hat mir durchaus Probleme bereitet: Bei allen Punkten, über die ich sprechen möchte, ist mir aufgefallen, werde ich sehr schnell angreifbar. Ich habe mich entschieden, angreifbar zu sein und so pointiert wie möglich auch zu argumentieren. Sie dürfen dann mit mir diskutieren.

1. Zentrale Punkte der Qualität in der Jugendhilfe

Sich mit Angeboten und Leistungen der Jugendhilfe, mit Qualität und mit der Herstellung von Qualität zu beschäftigen, muss gleichzeitig die Frage aufwerfen: Was steht im Mittelpunkt dieser Leistungen der Jugendhilfe? Wem ist die Praxis verpflichtet? Das ist theoretisch eindeutig. Sie werden jedoch in meinen weiteren Ausführungen merken, dass es in der Praxis nicht so eindeutig ist. Wer also hat den Nutzen von den Angeboten, von dem Wirken der Fachkräfte? Sind es tatsächlich die Kinder und Jugendlichen, wie wir vorgeben? Sind es die Eltern und die Personensorgeberechtigten, denen wir hohe Rechte zuerkennen? Oder sind es vielmehr die jeweiligen Partner der öffentlichen oder der freien Jugendhilfe, der kooperierenden Institutionen? Oder ist es möglicherweise die Gesamtheit der Bürger der Gesellschaft, die das Geld aufbringen, das wir ausgeben? **Wem nutzt primär das Wirken von Jugendhilfe?**

Als ich das Thema absprach, kam bei mir natürlich auch sofort das Nachdenken darüber: **Was ist eigentlich Praxis?** Wenn wir mal schauen, welche hervorragenden Persönlichkeiten mit unterschiedlicher beruflicher Tätigkeit hier im Raum sitzen, werden wir leicht feststellen können, dass die Antwort, was ist Praxis, uns nur dazu führt, eine Weltkugel zu beschreiben, in der aber auch alles, von der heißen Sahara bis hin zum Nordpol und einigen Zwischenstufen, vertreten ist. Ist Praxis das Jugendamt mit dem Sachgebiet, der Abteilung, Hilfen zur Erziehung? Ist es der Unternehmensbereich Kindertagesbetreuung im Konzern Stadt? Sind es die Leitungskräfte oder ist es die Kinderpflegerin in der Einrichtung? Ist Praxis all das, was die Träger der freien Jugendhilfe tun, wiederum von den Referenten oder Geschäftsführern der großen Wohlfahrtsver-

bände bis hin zur Erzieherin in der Einrichtung? Oder ist Praxis - so könnte man auch herangehen - nicht nur das, was das unmittelbare Wirken der einzelnen Sozialpädagogen betrifft? Wenn wir fragen, welchen Nutzen und welche Bedeutung die Diskussion um „gute Arbeit machen“ für die Praxis hat, werden wir möglicherweise sehr unterschiedliche Antworten bekommen.

Worum geht es in der sozialarbeiterischen Praxis? Für mich geht es um die **Sicherung von Lebenschancen für Mädchen und Jungen**. Es geht um die Unterstützung der Eltern, der Familien bei der Erziehung und Bildung ihrer Kinder und das ganz konkret in Form von Beratung, Betreuung, Förderung und Erziehung und gerade für diejenigen Kinder, die Mädchen und Jungen, die - aus welchen Gründen auch immer: aus ökonomischen, aus sozialen, aus individuellen - an der gleichberechtigten Teilhabe bisher gehindert waren. Anders, zur Verdeutlichung, ausgedrückt: Jugendhilfe und soziale Arbeit haben immer etwas damit zu tun, Zugänge zu gesellschaftlichen Ressourcen zu öffnen oder zu verschließen. Wir bewegen uns in einem Raum, in dem es um Beteiligungschancen von Mädchen und Jungen, von Familien geht. Ganz entscheidend ist soziale Arbeit, ist Jugendhilfe die Institution, die definiert, wer in welchem Umfang auf die Ressourcen dieser Gesellschaft zurückgreifen kann. Jugendhilfe hat somit die Funktion, Beteiligungen an gesellschaftlichem Vermögen, an gesellschaftlich knappen Gütern - Bildung, Kultur, Erziehung und letztlich von sozialen Dienstleistungen - zu sichern. Jugendhilfe entscheidet also (mit), wem welche Förderungen, Angebote, Einrichtungen und individuelle Unterstützungen zur Verfügung stehen.

Soziale Dienstleistungen können nur dann erfolgreich hergestellt und an Mann und Frau gebracht werden, wenn es zu einer guten, produktiven Zusammenarbeit zwischen den SozialarbeiterInnen und den leistungsberechtigten jungen Menschen, den BürgerInnen kommt. Jugendhilfeleistungen werden in Koproduktion zwischen Fachkräften und den die Leistungen beanspruchenden Mädchen, Jungen, jungen Heranwachsenden und Eltern erbracht. Nur wenn es gelingt, die leistungsberechtigten Menschen dafür zu gewinnen, gemeinsam mit den beteiligten Menschen Lebenssituationen zu definieren, Veränderungsziele zu formulieren und dann die Wege dahin gemeinsam zu beschreiten, kann sozialpädagogische Arbeit erfolgreich sein¹.

2. Thesen

Erste These: Der Diskurs über „gute Arbeit machen“ wird nicht erst in den letzten Jahren und nicht erst seit Einführung des Abschnittes §§ 78 a-g KJHG geführt!

Hier sehe ich einen ersten Widerspruch zu dem, was Frau Flößer gesagt hat. Ich kann meine These relativ leicht belegen. Ich bin lange an der Diskussion um die Qualität in der Jugendhilfe beteiligt und ich sehe hier einige Kolleginnen und Kollegen, von denen ich weiß, das sie ebenfalls lange daran beteiligt sind. Für mich sind die Auseinandersetzungen Ende der 60-er Jahre und in den 70-er Jahren um die Qualität von Heimerziehung ein solches Beispiel. Der Beitrag, den die Kommission Heimerziehung der obersten Landesjugendbehörden 1976 vorgelegt hat, beschreibt ganz deutlich, was wir an Qualität in der Heimerziehung erwarten und fordern. Ein weiteres Beispiel ist die Dis-

¹ vgl. Blandow u.a.: Beteiligung als Qualitätsmerkmal in der Heimerziehung, München 1999

kussion um das Jugendamt, speziell um die Arbeit des ASD, wie sie 1991 beim Essener ASD-Kongress geführt wurde. Kolleginnen wie Maja Heiner und Hiltrud von Spiegel haben die Diskussionen um die Entwicklung von Instrumenten, wie wir unsere Praxis überhaupt prüfbar machen, eingeführt¹. Ich will damit sagen, Jugendhilfepraxis entwickelt aus sich heraus - darauf bin ich auch relativ stolz - Ideen für Kritik an der Praxis aber auch Ideen, wie es anders, besser gemacht werden kann. Gleichzeitig unterliegt sie aber auch einem gesellschaftlichen Druck, Initiativen zu entwickeln. Die Praxis der Förderung von Mädchen innerhalb der Jugendhilfe beispielsweise ist nicht primär aus der Jugendhilfe, sondern aus der gesellschaftlichen Bewegung der Frauen entstanden. Es gibt also auch von anderen Seiten Druck auf die Arbeit der Jugendhilfe.

Spätestens seit der Gründung der Fachhochschulen und dem Ausbau der universitären Studiengänge Sozialpädagogik (Göttingen, Tübingen, Bielefeld, Bremen, Berlin) gibt es immer wieder Diskussionen um die Qualität der Leistungen der Jugendhilfe. Daran haben die Hochschulen einen wesentlichen Anteil.

Andererseits gibt es aber immer wieder auch aus der Praxis und der Gesellschaft Impulse und den Druck, die Arbeit kritisch zu prüfen, transparenter zu machen und auf veränderte Anforderungen aus der Lebenswelt einzustellen.

Zweite These: Qualitätsdiskurse, Qualitätsüberprüfungen sind im Idealfall das Ergebnis von Kooperationen von PraktikerInnen und WissenschaftlerInnen unter Einbeziehung von betroffenen jungen Menschen und ihren Familien.

Wo eines dieser Elemente vernachlässigt wird, werden sich schnell die Brüche im System der Sicherung von Teilhabechancen junger Menschen und in der Förderung ihrer Entwicklungen einstellen. Fraglich ist daher, ob die Qualitätsmanagementverfahren in Einrichtungen und Organisationen, die diesen Aspekt vernachlässigen, wirklich in der Lage sind, erfolgreich qualitativ hochwertige sozialpädagogische Arbeit leisten können. Frau Flößer hatte darauf schon hingewiesen: Wenn wir auf die tatsächlichen Qualitätsanstrengungen schauen, haben wir Expertinnen- und Expertendiskussionen, im günstigsten Fall unterschiedlicher Ebenen und unterschiedlicher Erfahrungen. Wir haben keine Beteiligung der jungen Menschen und ihrer Familien, um die es zentral geht. Dies halte ich - gelinde gesagt - für einen Skandal und einen Hinweis darauf, dass wir von einer Qualitätsentwicklung, wie ich sie mir vorstelle, noch weit entfernt sind.

Dritte These: Die neue Qualitätsdiskussion erhöht den Druck auf die Praxis, sich zu legitimieren, über Verfahren, Konzepte und insbesondere über Effektivität (Relation zwischen Ziel und Wirkung) und Effizienz (Relation zwischen Mittel und Wirkung) unterschiedlicher Angebote Aussagen zu machen und Nachweise zu erbringen.

Dies hat mit der oben beschriebenen Tatsache zu tun, dass Jugendhilfe Verteilung von Ressourcen ist, dass sie Zugänge zu gesellschaftlichen Gütern, Dienstleistungen, verschafft.

¹ vgl. Heiner, Maja u.a.: Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit, Freiburg 1994

Dass der Druck auf die Praxis, sich zu legitimieren, erhöht wird, finde ich zunächst positiv, weil die Jugendhilfepraxis, die Praxis der Sozialarbeit in weiten Teilen diese Initiativen nicht ausreichend selbst hervorgebracht hat. Jugendhilfe muss sich legitimieren, über Verfahren, Konzepte, konkrete Ansätze und Methoden, und zwar auf diesen beiden Ebenen, die in der Diskussion um Qualität eine Rolle spielen: Zum einen auf der Ebene der Effektivität, der Relation zwischen den Zielen und den Wirkungen. Welche Ziele formulieren wir gemeinsam mit den AdressatInnen und was erreichen wir davon? Um diese Frage drücken wir uns gerne und prinzipiell sind wir dabei noch nicht sehr weit. Die zweite Ebene ist die Frage der Effizienz, das Verhältnis zwischen Mitteln und Wirkungen: Sind das Geld, die Ressourcen gerechtfertigt oder könnten wir für die gleichen Mittel wesentlich mehr erreichen? Ich denke, dass uns die - gerade auch die von außen herangetragene - Qualitätsdiskussion dazu zwingt, genau dies zu prüfen, Aussagen zu machen und Nachweise zu erbringen.

Dabei darf die Gefahr nicht unterschätzt werden, dass sozialpädagogische Arbeitsansätze auf „Problem - Intervention - Wirkung - Zusammenhänge“ reduziert werden. Es kommt darauf an, die betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkte zu berücksichtigen und den Blick auf die konkreten Bedarfslagen und die gesellschaftlichen Dimensionen der Not von Mädchen, Jungen und Familien nicht zu verlieren¹.

Vierte These: Die Qualitätsdebatte hat deutlich sichtbar gemacht, dass es zwei extrem voneinander abweichende Bereiche von Praxis gibt, und zwar:

- **die Praxis der öffentlichen Träger und**
- **die Praxis der Anbieter von Leistungen, freie gemeinnützige Träger, privatgewerbliche Träger.**

Damit einher geht eine Verschiebung der Machtbalance zugunsten der öffentlichen Jugendhilfe als Finanziers und zu Ungunsten der freien Jugendhilfe als Leistungserbringer.

Gegenwärtig habe ich nicht den Eindruck, dass dies dazu geführt hat, dass es wirklich bessere Angebote, bedarfsgerechtere Strukturen, bedarfsorientierte soziale Infrastruktur gibt. Vielmehr geht es in vielen „Qualitätsdiskussionen“ um die Erpressung der Fachkräfte der öffentlichen wie der freien Jugendhilfe, Kosten zu senken und dies auf Kosten der Kinder und Jugendlichen. Die Konkurrenz zwischen der öffentlichen und freien Jugendhilfe führt zu einer Entsolidarisierung innerhalb der Jugendhilfe, einer Entmachtung bzw. zur oft beschriebenen Ohnmacht der Fachkräfte gegenüber den „Machern“ oder der Politik, wie sie es ausdrücken.

Die Erfahrungen mit Kolleginnen und Kollegen in Veranstaltungen, in denen die Zusammenarbeit von öffentlichen und freien Trägern Thema ist, weisen eine immer stärker werdende Furcht der Verantwortlichen wie der Fachkräfte der freien Träger aus, sich kritisch auf Positionen zu berufen, Qualität einzufordern, wenn das gleichzeitig finanzielle Konsequenzen hat. Die Aussage von KollegInnen aus der Heimerziehung beispielsweise lautet: „Wenn wir den Wünschen des Jugendamtes nicht entgegenkommen, werden wir nicht mehr belegt.“ Ob auf dieser Basis von Angst, auf der Basis einer ungewogenen Machtbalance partnerschaftliche Qualitätsdiskurse möglich sind, mögen

¹ vgl. hierzu Merchel, Joachim (Hrsg.): Qualität in der Jugendhilfe, Münster 1999

Sie selbst beantworten. Wir werden eine Qualitätsentwicklung, eine weiterführende Qualitätsdiskussion erfolgreich nur führen können, wenn es gelingt, diese Machtdifferenzen zwischen der öffentlichen und der freien Jugendhilfe abzubauen oder zumindest zu reduzieren.

Fünfte These: Qualitätsmanagement als rein betriebswirtschaftliches System hilft den Institutionen und den darin tätigen sozialpädagogischen Fachkräften wenig, sich kritisch und selbstkritisch mit der eigenen Praxis auseinander zu setzen und systematisch höhere Standards anzustreben und zu erreichen!

Sozialpädagogische Arbeit ist immer zentral auch die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Entwicklungen, mit Veränderung der Lebenslagen von Mädchen, Jungen und Familien. Dies zwingt die Fachkräfte der Jugendhilfe, immer neu gemeinsam mit den AdressatInnen über Unterstützungs- und Förderungsbedarfe zu kommunizieren, Ursachen von Konflikten und Lebenskrisen herauszuarbeiten und entsprechend die Strategien wie die konkreten Methoden und Techniken dazu zu entwickeln. So verstanden ist Qualitätsmanagement das Bestreben, die eigene Arbeit besser zu machen und mit der konkreten Praxis die Lebenssituationen und -chancen der jungen Menschen zu verbessern, sei es in einem Jugendamt oder in einer Einrichtung eines freien Trägers. Das ist nur möglich, wenn es gelingt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür zu gewinnen. Organisationsentwicklungsprozesse sind jedoch häufig betriebswirtschaftlich dominiert. Der Druck auf die MitarbeiterInnen wird so erhöht, dass es beispielsweise unter der Prämisse von Sparkonzepten - ausgelöst auch durch finanzielle Not der Kommunen - nicht mehr um angemessene Formen der Diskussion und nicht mehr um erforderliche Standards geht. Unter solchen Bedingungen – so fürchte ich - wird Qualitätsmanagement primär als Messverfahren in die Praxis implementiert und das Gegenteil von Qualitätsverbesserung erreichen. Sie kennen das berühmte Wort vom Bauern, der gesagt hat: „Vom Wiegen allein wird das Schwein nicht fett.“ Rein technische, auf die Messung bezogene Verfahren führen nicht zu einer Verbesserung der Qualität.

Sechste These: Zertifizierungsverfahren haben für die Leitungen von Einrichtungen eine hohe Attraktivität; faktisch aber beschränken sich diese Verfahren auf die Struktur- und die Prozessebene. Zentrale Leitkategorie im Qualitätsstreben der Institutionen und Fachkräfte der Jugendhilfe muss aber der Gebrauchswert für die leistungsberechtigten jungen Menschen und Familien sein - also die Ergebnisqualität.

Zertifizierungen können bestimmte Rahmen festlegen und diese prüfen und bescheinigen. Sie sind aber ungeeignet, langfristige kommunikative Prozesse zwischen den unterschiedlichen Beteiligten herzustellen und zu verstetigen.

Ich weiß, dass es darüber eine sehr intensive Diskussion gibt, weil alle großen Träger und Verbände im Moment dabei sind, eigene Zertifizierungsinstitute mit dem Ziel zu gründen, möglichst alle ihre Einrichtungen mit einem Zertifikat auszustatten, so dass unter dem Einrichtungsschild auch die Zertifizierungsadresse steht. Ich halte die Zertifizierung nicht für ein angemessenes Verfahren, die Qualitätsdebatte in den Einrichtungen zu verbessern. Inhaltlich sind diese Zertifizierungsverfahren so gut wie ausschließ-

lich auf die Frage nach der Struktur und nach den Prozessen, die überprüfbar sind, beschränkt.

Für mich stehen hingegen die Fragen nach dem Gebrauchswert der Jugendhilfeleistungen für die NutzerInnen im Vordergrund. Wie also lassen sich (im gesellschaftlichen Kontext) Bedarfe und Bedürfnisse von Mädchen und Jungen beschreiben und welche Anforderungen ergeben sich daraus für die Angebote? Letztlich ist dies unter dem Gesichtspunkt des Wertes für die Leistungsberechtigten die Frage nach den fachlichen Qualitätskriterien.

Hierzu wird es notwendig sein, die jungen Menschen und ihre Familien einzubeziehen. Auch das ist sicher keine so umwerfend neue Erkenntnis. Aber die gesamte Diskussion um Beteiligung von Mädchen und Jungen und Erwachsenen in der Jugendhilfe zeigt (das wird seit dem Achten Jugendbericht in allen Jugendberichten geschrieben), dass Beteiligung als zentrale Kategorie gesehen wird, dass sie gefordert wird, dass es dazu aber keine angemessene Praxis gibt. Einen aktuellen Beleg können Sie in der Studie des Deutschen Jugendinstituts über Beteiligung in den Kommunen finden¹.

Siebte These: Die Qualitätsdebatte muss die Jugendhilfe dahin führen, dass sie sich immer neu über ihre Aufgaben verständigt und die Standards, mit denen Leistungen erbracht werden sollen, und die Kriterien offen legt. Dies erfordert viel Mut, auch über die Schwächen zu sprechen!

In der Praxis der Leistungsbeschreibungen lassen sich die gegenwärtigen Mängel der Bearbeitung gut aufzeigen. Wenn die Leistungsbeschreibungen der Angebote der Erziehungshilfe in Heimen und Wohngruppen so übereinstimmend sind, dass für außenstehende Personen keine Unterschiede erkennbar sind, so verlieren sie ihre praktische Bedeutung. Dies hat damit zu tun, dass wiederum vor allem Strukturmerkmale beschrieben werden. Die Qualität von sozialpädagogischer Arbeit wird aber neben den strukturellen und prozessualen Bedingungen vor allem durch

- die Qualität der Beziehungen und
- die menschliche und professionelle Kompetenz der Fachkräfte bestimmt².

Öffentliche und freie Träger der Jugendhilfe müssen sich daher in einem Diskurs über Standards verständigen³. Hierzu scheint mir der in Dortmund eingeschlagene Weg ein positives Beispiel zu geben. Dort wurde mit externer Begleitung durch den Kollegen Joachim Merchel in fast zwei Jahren ein „Qualitätsentwicklungskonzept für Einrichtungen der Heimerziehung“ erstellt und vom Jugendhilfeausschuss verabschiedet. In Fachgruppen unter Beteiligung von Fachkräften der Träger der öffentlichen wie auch der freien Jugendhilfe - teilweise auch von AdressatInnen - wurden Verständigungen über Standards erzielt; in einem Diskussionsprozess im Jugendhilfeausschuss beraten und verabschiedet. Nach zwei Jahren wird sich der JHA dann erneut mit dem Thema be-

¹ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Beteiligung von Kindern und Jugendlichen in der Kommune, München 1999

² vgl. Jordan, Erwin: Zwischen Kunst und Fertigkeit - Sozialpädagogisches Können auf dem Prüfstand, in: ZfJ 2/2000

³ vgl. Merchel, Joachim: Qualitätsentwicklung durch Gesetz, in: ZfJ 1/2000

schäftigen. Dem war ein Prozess um die „Qualitätsentwicklung in der Dortmunder Jugendhilfe“ vorausgegangen.

Es ist aus meiner Sicht erforderlich, die fachliche Diskussion von Expertinnen und Experten um Standards und Qualitätskriterien - unter Einbeziehung von Mädchen, Jungen und Familien - dahin zu bringen, dass sich auch die politische Ebene in den Kommunen einbeziehen lässt und damit Sichtweisen und Rechte der Bürger, ExpertInnenkompetenz und politische Verantwortung zusammengeführt werden.

Achte These: Die Qualitätsdebatte kann die Jugendhilfe dazu führen, ihr Verhältnis zu den leistungsberechtigten jungen Menschen und den Familien neu zu diskutieren.

Nur wenn es eine Qualifizierung dieser Haltungen und Sichtweisen, wenn es neue Formen der Beteiligung, der Überprüfung von Zufriedenheit, der Reflexion der Wirkungen von Jugendhilfe gibt, kann es zu einer wirklichen Verbesserung der Ansätze kommen. Möglicherweise entsteht hieraus eine neue jugend- und sozialpolitische Diskussion und Funktionsbestimmung der Jugendhilfe.

Dies wird zwangsläufig auch dazu führen müssen, dass die Jugendhilfe sich risikoreich in gesellschaftliche Diskussionen hineinbegibt, z. B.:

- Diskussion um die Verteilung von Bildungschancen durch bestimmte Schulen und Schulformen;
- stärkeres Engagement bei der Offenlegung von gesellschaftlichen Missständen wie Armut und ihre Folgen.

Nur dann werden wir in dieser Qualitätsdebatte weiterkommen. Auch dies scheint eine Selbstverständlichkeit zu sein. Aber wenn Sie beispielsweise die Debatten über den Umgang mit den extrem agierenden Mädchen und Jungen verfolgen, wenn Sie die Debatten um die Wahrnehmung der Rechte von Eltern im Prozess der Gewährung von Hilfen zur Erziehung (§ 36) verfolgen, so werden Sie feststellen, dass diese Forderung, die ich hier aufstelle, keineswegs selbstverständlich ist. Ich glaube, dazu gehört, dass wir uns darüber verständigen: Was sind die Standards der Beteiligung? Welche Qualifikation soll unser Personal haben? Welche Kompetenzen müssen die Fachkräfte haben? Welche Ausstattungen müssen sie haben? Wie wünschen sich Mädchen und Jungen und deren Eltern Räume eines Jugendamtes, in denen sie bereit sind, sich an der Lösung von Konflikten, an der Entwicklung von Wegen zu beteiligen? Wenn die sozialarbeiterischen Fachkräfte des Jugendamtes in einem zentralen Großraumbüro untergebracht sind, wenn Mädchen und Jungen eher als Objekte denn als Subjekte des Geschehens behandelt werden, erübrigt sich die Frage, inwieweit sich Beteiligung von Mädchen und Jungen überhaupt herstellen lässt, wie weit es möglich ist, die jungen Menschen und ihre Familien zur aktiven Mitgestaltung der Jugendhilfe zu gewinnen.

3. Bedeutung und Nutzen der Diskussion um „Gute Arbeit machen“ für die Praxis

Es geht um den Nutzen von Qualitätsmanagement für die Praxis, so die mir gestellte Frage. Wie sichtbar wurde, habe ich selbst Schwierigkeiten, den Begriff zu verwenden.

Zu oft erlebe ich, dass dieser Begriff von Managern in der Leitung, von Fachkräften und Einrichtungen verwandt wird, denen es nicht darum geht,

- sich wirklich über ihre Aufgaben,
- ihre Verpflichtungen gegenüber den Mädchen und Jungen,
- wie diese die Leistungen erleben,
- zu vergewissern und an Verbesserungen zu arbeiten.

Vielmehr scheint es vielfach um

- die Sicherung von Marktanteilen,
- um ungestörte Abläufe,
- um störungsfreie - und bewusste Bürger stören oft - „Produktionsverfahren“,

zu gehen. Je mehr über Qualitätsmanagement gesprochen wird, desto weniger stehen häufig die Interessen der Menschen, der Kunden der Jugendhilfe, wirklich im Mittelpunkt der Bestrebungen.

Einige Antworten auf die gestellte Frage will ich jedoch zum Schluss noch versuchen:

1. Beschäftigung mit der Qualität von Jugendhilfeangeboten wird dann zu einer verbesserten Situation führen, d.h. nach meiner Definition zu größerem Nutzen für Mädchen, Jungen und Familien, wenn deren Perspektiven konsequent einbezogen werden. Dazu müssen wir über die Rahmenbedingungen, über die räumlichen, die prozessualen Bedingungen und die Kompetenzen der Fachkräfte sprechen, die die qualifizierte Einbeziehung ermöglichen. Hier sehe ich zahlreiche positive Ansätze. Perspektiven der NutzerInnen einbeziehen, geht nur, wenn sie selbst einbezogen werden. Hierzu gilt es, Formen zu entwickeln, und zwar über die gesamte Breite der Jugendhilfe, von der KITA über die Jugendarbeit bis zur Erziehungshilfe in Heimen und Wohngruppen.

2. Der Qualitätsdiskurs kann dazu führen, die gegenwärtige Praxis scharf, kritisch und selbstkritisch zu prüfen. Es gilt zu prüfen, welche Angebote, Ansätze und Einrichtungen wirklich geeignet sind, die Lebenssituation und die Lebenschancen von jungen Menschen zu verbessern. Dabei werden wir möglicherweise feststellen, dass es Angebote und Einrichtungen gibt, die den formulierten Ansprüchen nicht in ausreichendem Maße genügen.

Wie schwierig das ist, orientiert an dem Nutzen für junge Menschen zu arbeiten, ohne die Interessen der Einrichtung völlig zu vergessen, wird gegenwärtig in vielen Städten, vor allem an der Frage offensichtlich: „Welche Einrichtungen, welche Projekte sollen denn noch gefördert werden und warum?“

3. Die Qualitätsdiskussion kann in der Jugendhilfe dazu führen, dass die Konkurrenzen zwischen den verschiedenen Trägern sichtbarer gemacht, dass sie offengelegt und transparent werden können. Dies kann und wird hoffentlich dazu führen, dass Träger und Fachkräfte der öffentlichen und freien Jugendhilfe zu neuen Kooperationsformen kommen. Meine Erfahrung ist: Dort, wo es nicht gelingt, die Konkurrenzen der freien Träger untereinander und die Abhängigkeiten und die Machtdifferenzen zwischen freien und öffentlichen Trägern der Jugendhilfe offener zu behandeln, Formen zu finden, da-

mit umzugehen, neue Kooperationsformen tatsächlich zu praktizieren, werden viele Versuche, die Arbeit zu verbessern, scheitern.

4. Der zentrale Nutzen der Qualitätsdebatte ist für mich die Herausarbeitung von Standards und Qualitätskriterien zur professionellen Arbeit. Hierzu ist es erforderlich, Verständigung darüber zu erreichen, wie z. B.:

- was Fachkräfte wie tun müssen, um die Interessen der NutzerInnen zu wahren;
- unter welchen Bedingungen wir Kinder aus ihren Familien nehmen können, um sie in öffentlicher Erziehung zu erziehen;
- welche Rahmenbedingungen Streetworker oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Jugendhäusern brauchen;
- welche Gruppengrößen in Kindertageseinrichtungen und welche Qualität der MitarbeiterInnen zulässig sind.

Wenn es uns nicht gelingt, diese Diskussion offensiv zu führen, liefern wir uns dem politischen Druck auf Einsparen in der Jugendhilfe aus, das heißt das Tor, das wir für junge Menschen im Hinblick auf die Beteiligung öffnen wollen, wird enger.

5. Der Anspruch, gute Arbeit zu machen führt uns zunehmend dahin, auch Instrumente der Überprüfung, Evaluation, Selbstevaluation zu entwickeln. Es entstehen hierzu Kooperationen von PraktikerInnen und WissenschaftlerInnen die - wie ich finde - gute Ergebnisse vorlegen. Partnerschaftliche Kooperation und vertrauensvolle Kollegialität sind hierzu die Voraussetzungen.

Als ein Beispiel hierfür will ich auf die Modelle der Entwicklung der Jugendarbeit in Nordrhein-Westfalen verweisen. Diese werden treffender Weise aber „Wirksamkeitsdialog“ und nicht „Qualitätsmanagement“ genannt¹.

6. Mit der Qualitätsdebatte wird auch beleuchtet, welche Strukturen förderlich und welche hinderlich sind. Dies halte ich für eine bedeutende Frage, weil die Antworten im Dialog und in der Auseinandersetzung mit den jugendhilfefernen PolitikerInnen gebraucht werden.

In diesem Sinne sehe ich einen Nutzen der Qualitätsbestrebungen, wenn Sie denn sozialpädagogisch fachlich und jugendhilfepolitisch orientiert sind.

Vielen Dank.

¹ Spiegel, Hiltrud von (Hrsg.): Jugendarbeit mit Erfolg, Münster, 2000

Diskussion und Nachfragen

Dr. Rolf-Peter Löhr, *Geschäftsführer des Vereins für Kommunalwissenschaften e.V., Berlin*: Danke sehr, Herr Gintzel, und auch noch einmal herzlichen Dank, Frau Flößer. Mir ist bei beiden Vorträgen gar kein so großer Widerspruch aufgefallen, wie ihn Herr Gintzel am Anfang seines Vortrages festgestellt hat. Ich denke, Frau Flößer hat deutlich gemacht, dass es in der Jugendhilfe an verschiedenen Stellen schon seit langer Zeit Anstrengungen gegeben hat, sich mit Qualität, Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung zu befassen.

Ich möchte einen Aspekt hinzufügen, der im Bereich „Soziale Stadt“ eine Rolle spielt, wo ganz ähnliche Diskussionen geführt werden, und der mir bei beiden Vorträgen gefehlt hat. Das ist der Aspekt der Macht. Gesagt wurde, dass Qualitätsentwicklung nur auf kooperativem Wege möglich ist. Kooperation auf der Kollegenebene ist schon schwierig genug. Kooperation zwischen verschiedenen Trägern, öffentlichen und freien Trägern - da erhöht sich die Schwierigkeit. Das Schwierigste aber ist offenbar die Kooperation mit den Bürgerinnen und Bürgern. Diese Kooperation bedeutet, dass die Professionellen Definitionsmacht abgeben. Das ist sehr schwierig. Wir haben alle Vorstellungen im Kopf, wie etwas gut sein soll. Herr Gintzel hat den Begriff „gute Arbeit machen“ genannt. Wir wissen alle, was gute Arbeit ist, schließlich sind wir professionell. Die Frage ist: Ist es das, was die Bürgerinnen und Bürger auch als gute Arbeit betrachten? Sie haben sehr deutlich gemacht, dass die Bürger mit einbezogen werden. Wenn das nicht ein bloßer Appell ist, dann ist das sehr, sehr schwierig, weil die Machtfrage immer mit bedacht werden muss. Wir alle geben bei ernsthafter Bürgermitwirkung Macht ab. Dazu sind wir aber nur bereit, wenn wir mit der Machtabgabe zugleich auch Macht gewinnen. Durch Kooperation, durch die Mitwirkung der Bürgerinnen und Bürger, anderer Träger und auch unter Kolleginnen und Kollegen können wir Kompetenz gewinnen, können wir unsere Arbeit besser machen, sie effektiver leisten, und wir gewinnen auf diese Weise Macht. Das ist jedoch etwas, was sehr schwer einzusehen ist und das ich hier gern als Ergänzung mit zur Diskussion stellen möchte.

Gibt es jetzt von Ihrer Seite aus Fragen und Stellungnahmen zu den beiden gehörten Vorträgen?

Hans-Rudolf Segger, *Leiter des Stadtjugendamtes Braunschweig*: Frau Dr. Flößer, Sie haben dargestellt, dass beide Pole: einerseits die Konsumentensicht (gemäß betriebswirtschaftlicher Terminologie), andererseits die Anbieter definieren, was Qualität ist. Mir scheint es wichtig zu sein, dass wir uns bei dieser Betrachtung speziell für den Bereich der Jugendhilfe an dem sogenannten sozialrechtlichen Dreiecksverhältnis orientieren, weil sich das in einer gewissen Differenzierung niederschlägt. Die Konsumenten sind die Adressaten unserer Hilfe, die ihre Beurteilung darüber abgeben, wie unsere Hilfe bei ihnen ankommt. Dass die Leistungsanbieter im Bereich der Hilfen zur Erziehung überwiegend die Hilfeerbringer, die Träger der Einrichtungen sind, ist auch klar. Aber der Gewährleistungsträger der Hilfen, die Jugendämter, spielen eigentlich in eine doppelte Rolle. Sie verstehen sich einerseits teilweise als Konsumenten, weil sie die freien Träger in Anspruch nehmen. Auf der anderen Seite sind sie sehr wohl auch Anbieter aus der Sicht der Eltern und der Kinder und Jugendlichen, die ja auch eine kritische Sicht darauf haben, wie mit ihnen im Hilfeplanverfahren oder anderen Kontakten

umgegangen wird. Ich glaube, dass es wichtig ist, in diese bipolare Sicht, die Sie aufgestellt haben, für die Jugendhilfe diesen Aspekt ergänzend mit einzubeziehen.

Ansprechen möchte ich auch einen Punkt, den ich bei Ihnen, Herr Professor Gintzel, nicht ganz verstanden habe: Sie haben auf der einen Seite ein gewisses Defizit beklagt - und ich teile hier Ihre Meinung -, dass wir uns immer noch in der Frage der genaueren Beurteilung von pädagogischen Leistungen ein bisschen zurückhalten. Das ist auch ein schwieriger Prozess, diese Evaluation muss man wissenschaftlich fundieren. Auf der anderen Seite haben Sie sich nach meiner Wahrnehmung hinterher in einem Plädoyer darauf zurückgezogen - ich gebe Ihre Aussage jetzt sicher etwas überpointiert wieder -, wir müssten die Qualitätsdebatte für uns erst passend gestalten und vor allem zu einer Standarddiskussion kommen. Ich glaube, dass eine Reduzierung auf Standards schädlich für die Qualitätsdiskussion ist, weil wir genau den Gesichtspunkt „Wirkungen“ brauchen, um Qualität zu betrachten und zu analysieren, und dass er wichtiger ist als zum Beispiel Quadratmeter und andere Messgrößen von Ausstattungsmerkmalen im sächlichen Bereich. Das scheint mir wichtig zu sein, weil ich sonst befürchte, dass wir sonst wieder bei einer Verkürzung landen.

Bruno Ristok, Geschäftsführer der C&S Computer und Software GmbH, Augsburg: Ich habe erstens eine Anmerkung zur Definition von Frau Flößer. Ich halte es für eine Eigenschöpfung, das ganze nur auf Organisation zu belassen. Sinnvoller wäre es, zum Beispiel die Definition von Reis zu verwenden. Ich denke, es geht um das, was dahinter steckt - und das ist für mich das Fundamentale-, es geht um soziale Dienstleistungen. Wir dürfen nicht einfach industrielle Produktionsparadigmen übernehmen und in der Qualitätsdebatte unreflektiert verwenden. Darin sehe ich einen falschen Ansatz, der letztlich zu falschen Konsequenzen führen wird.

Zweitens eine Anmerkung zur Frage des Kunden - Sie haben das in Ansätzen angesprochen - der Kundenbegriff und die Preisbildung ist in beiden Diskussionssträngen nicht eindeutig definiert. Ich denke, die Jugendhilfe hat Mehrfachkunden, insofern ist die Hilfe mehrfach zu adressieren. Sofern Sie hier über preispolitische Ansätze reden, impliziert dies ein Gleichgewicht von Anbietern und Nachfragern. Das aber haben wir nicht. Insofern ist dieser preispolitische Ansatz einer sehr kritischen Prüfung zu unterziehen.

Richard Isselhorst, Leiter des Stadtjugendamtes Düsseldorf: Ich möchte einen Aspekt aus dem Vortrag von Ullrich Gintzel herausgreifen: Wir dürfen auf gar keinen Fall Qualitätsmanagement als ein betriebswirtschaftliches Element und System nutzen. Wir hatten in den vergangenen Jahren, darauf hat Herr Gintzel zu Recht hingewiesen, durchaus nicht immer nur mit dem Schutzwort Fachlichkeit die Qualitätsdebatte vor uns hergeschoben, sondern wir haben auch mit vielen Elementen Fachlichkeit systematisch gesichert. Das war jedoch noch zu wenig systematisiert. Als die Diskussion um die neuen Steuerungsmodelle begann und sich sehr schnell zu sehr auf die betriebswirtschaftliche Sicht ausrichtete, kam gerade aus der Jugendhilfe und aus den Jugendämtern heraus die Forderung, Qualitätsmanagement als einen Gegenpol zu benutzen und einzusetzen und in dem Zusammenhang eben nicht eine rein betriebswirtschaftliche Sicht zu verfolgen. Nun muss man sehr stark die verschiedenen Aspekte berücksichtigen, die dabei zu sehen sind. Zum einen darf es wirklich nicht darum gehen, nur auf Regeln, Verfahren, auf Prozessverfahren à la DIN ISO 9000 ff. zu achten, denn dann haben wir das alte preußische Regelverständnis wieder: „Ich mache immer alles gut, wenn ich die Regeln einhalte.“ - und nicht das Sehen auf das Ergebnis. Das Faszinierende an der Grundidee der

neuen Steuerung ist ja, darauf zu schauen, was kommt denn bei den jungen Menschen und ihren Familien an, und nicht, welche Regeln habe ich eingehalten. Ich glaube, das ist das Entscheidende auch bei Qualitätsentwicklungsverfahren.

Wenn wir Qualität „hineinproduzieren“ wollen, geht es darum, nicht erst am Ende festzustellen, ob wir Qualität geleistet haben. Insofern ist auch die Ergebnisqualität zu wenig. Wir müssen schon vorher an den Strukturen und Prozessen ansetzen. Wir müssen außerdem beachten, dass es auf Qualität verschiedene Sichtweisen gibt. Wir haben einmal die Sicht unserer jungen Menschen und Familien. Wir haben die Sicht der Politik, die uns Aufträge gibt, auch deren Qualitätsverständnis müssen wir berücksichtigen. Die dritte Sicht ist natürlich die von uns Fachleuten. Auch wir haben auf Qualität eine bestimmte Sicht. Diese gilt es in das Dreiecksverhältnis einzubauen. Qualität muss definiert werden. Ein Werbekugelschreiber muss vielleicht mit seiner Mine 750 Meter schmierfrei schreiben, von einem Marken-Kugelschreiber für 12,50 DM verlange ich, dass sie 10.000 Meter schmierfrei schreibt. Also, Qualität muss ich definieren.

Friedrich-Wilhelm Rebbe, *Kreisverwaltung Unna, Fachbereich Familie und Jugend*: Ich sehe schon einen Diskurs zwischen den beiden Referenten. Frau Flößer, Sie haben vier Punkte genannt, in die die Qualitätsdebatte eingebettet ist: die neuen gesetzlichen Grundlagen, Verknappung der Mittel, der Legitimationsdruck und die neue Steuerung. Diese Punkte sind meines Erachtens nicht ausreichend, um die Diskussion umfassend zu beschreiben. Ich schließe mich Herrn Gintzel an: Ich denke, dass die Qualitätsdebatte in der Jugendhilfe kein neues Thema ist, das uns extern von außen aufgedrückt worden ist, sondern dass wir als Fachkräfte permanent bemüht sind, uns qualitativ weiterzuentwickeln und eine gute, qualitativ hochwertige Arbeit mit den Menschen, mit denen wir zu tun haben, leisten. Ich denke, dass die Qualitätsdebatte uns ein Strukturangebot macht, um über diese Diskussion zu Ergebnissen zu kommen, und zwar solchen Ergebnissen, die sich ebenfalls wieder strukturell in unseren Institutionen und Organisationen positiv und hilfreich mit einer dienenden Funktion auf Fachlichkeit auswirkt.

Dr. Rolf-Peter Löhr: Danke sehr. Ich möchte nun erst einmal Frau Flößer und Herrn Gintzel Gelegenheit geben, auf Ihre Fragen zu antworten.

Dr. Gaby Flößer: Ich glaube, dass wir tatsächlich einen Dissens im Raum haben und ich möchte gern darauf eingehen. Ich gehe davon aus, dass die Qualitätsdiskussion, so wie wir sie führen - und wir führen sie im Moment nicht als Qualitätsdiskussion, sondern als Managementdiskussion -, dass diese Qualitätsmanagementdiskussion eine Diskussion ist, die nicht primär aus der Jugendhilfe kommt und dass die Jugendhilfe Antworten geben muss, die geeignet sind, die externen Bedürfnisse zu befriedigen. Das ist mein springender Punkt, ich glaube, da gehe ich mit Ullrich Gintzel in den Dissens.

Es besteht hingegen kein Dissens darüber, dass wir schon lange über Qualität in der Jugendhilfe nachgedacht haben. Das ist nicht der Streitpunkt. Mir ist also noch einmal der Begriff der Qualitätssicherung wichtig; dass die Qualität, die wir entwickelt haben, nicht einfach im Zuge einer solchen Generaldebatte über Bord geschmissen wird. Es geht um den Erhalt des Status Quo und die fachliche Weiterentwicklung der entwickelten Qualitätskriterien. Aber die spezifische Managementqualität, die im Moment gefordert wird, ist eine, die nicht aus der Jugendhilfe kommt und die deswegen auch andere Bedürfnisse befriedigen muss. Wenn sie das nicht tut, zieht sich die Jugendhilfe in ein

Schneckenhaus zurück und über kurz oder lang gibt sie Antworten auf Fragen, die nie gestellt worden sind. Es ist meine Überzeugung - und da gibt es sicher gleich den nächsten Dissens -: Es ist die Philosophie des new public managements, die dahinter steht, nicht so sehr die der neuen Steuerung, die aber ganz eindeutig eine wettbewerbsorientierte Jugendhilfe haben will und deshalb natürlich danach fragt, wie die Qualität unterschiedlicher Träger aussieht. Ein Jugendamtsleiter muss selbstverständlich in der Lage sein zu sagen: „Diese Einrichtung belege ich und jene Einrichtung belege ich nicht, und zwar auf Grund von Qualitätskriterien.“ Das ist die Steuerungsphilosophie dahinter. Wenn das nicht erreicht werden würde und wir uns lediglich darüber verständigen würden, dass wir weiterhin mindestens auf ErzieherInnen-Niveau einstellen usw., reicht das nicht aus. Davon bin ich jedenfalls felsenfest überzeugt und daher glaube ich auch, dass die Angebote an Qualitätsmanagementverfahren für die Jugendhilfe nicht so unendlich kompliziert sind. Auch da haben wir Anknüpfungspunkte. Wenn Sie diese Modelle noch einmal durchdeklinieren, merken Sie, wir haben sie alle irgendwie irgendwann schon mal gehabt. Deshalb habe ich auch keine Bedenken, dass wir von der Betriebswirtschaft entmachtet werden oder alles mit betriebswirtschaftlichen Maßstäben betrachten müssen. Wir müssen prüfen, wie wir das mit unseren Traditionen in Übereinstimmung bringen können. Wir müssen uns daran gewöhnen, dass wir ein paar Begriffe vielleicht austauschen, ohne damit die Identität und das Profil, das wir entwickelt haben, gleich mit über Bord werfen zu müssen. Da sehe ich die Herausforderung.

Ein zweiter Punkt: Ich weiß nicht, warum man nicht prüfen soll, ob nicht industrielle Fertigungsformen irgendetwas zu diesem Anforderungsproblem beitragen können. Der normative Satz „Betriebswirtschaft oder industrielle Fertigung passen nicht zur Jugendhilfe“ ist mir zu heftig. Ich entnehme der Literatur Berichte von Einrichtungen über das Experimentieren mit so hochtechnisch komplizierten Verfahren wie die DIN ISO und entdecke dabei nur Begeisterung. Die Einrichtungen denken, sie hätten unendliche Fortschritte gemacht und diese Entwicklung hätte ihrer Einrichtung große Qualitätsfortschritte gebracht. Wer geht nun dort hin und sagt, dass das nicht sein darf? Das finde ich problematisch. Ansonsten gebe ich Ihnen Recht, es ist natürlich eine schwierige Doppelmoral im Feld. Alle wehren sich verbal gegen die Übernahme der Begriffe aus der Betriebswirtschaft und aus der Industrie und gegen Zertifizierung und tun es doch. Alle Bundesverbände der Freien Wohlfahrtspflege haben sich gegen Zertifizierungen ausgesprochen und haben letztendlich eigene Zertifizierungsgesellschaften gegründet. Das ist ein wirklich verblüffender Schachzug bei der ganzen Geschichte. Das muss man nun nicht irgendwie als Leitsatz nehmen, ich denke schon, dass es darum geht zu prüfen, was wir gebrauchen können. Und wenn wir es nicht gebrauchen können, müssen wir uns in der Lage sehen, uns zu ExpertInnen unseres eigenen Feldes zu erklären und die Regeln entwickeln, wie wir sie gebrauchen wollen.

Professor Ullrich Gintzel: Ich möchte noch einmal auf die Frage der Diskussion über Standards eingehen. Ich meine damit nicht primär, wie viel Quadratmeter wir für unsere Angebote brauchen. Es geht mir darum, eine Verständigung darüber zu schaffen, was beispielsweise Jugendlichen an Bedingungen zumutbar ist. Was brauchen Jugendliche? Was brauchen Familien in einem Stadtteil für eine soziale Infrastruktur? Was brauchen sie für Kompetenzen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Leistungen für sie erbringen? Ich kann Ihnen das sehr deutlich machen. Es gibt keine Hochschule und Fachhochschule mehr, die nicht Sozialmanagement anbietet. Da stimme ich Gaby Flößer auch zu: Die neue Debatte ist eine Managementdebatte. Wenn wir fragen, wer in

diesem Raum noch keinen Sozialmanagementkurs absolviert hat, dann werden wir doch gar nicht so viele finden, zumindest nicht viele, die nicht wenigstens schon mal die Absicht hatten. Dabei bleibt die Frage auf der Strecke, welche sozialpädagogischen Kompetenzen die Leute brauchen.

Auf der Strecke bleibt auch die Frage nach den Interessen der Adressaten. Was trauen wir den Bürgern eigentlich zu? Manche von Ihnen haben möglicherweise die Diskussion in Hamburg um die Einführung der Kita-Card mitbekommen. In Hamburg ist in der Bürgerschaft ein Gesetzentwurf der Regierungsfaktionen „Einführung von Berechtigungskarten der Eltern im Hinblick auf ein Kindertagesbetreuungsangebot“ und die Debatte darum wird sehr öffentlich geführt und auch die Debatte darum, ob die Eltern überhaupt richtig entscheiden können, in welchen Kindergarten sie ihr Kind geben. Können sie denn richtig entscheiden, wenn sie sich für eine Montessori-Tagesstätte entscheiden, müsste das nicht eher eine heilpädagogische, eine therapeutische sein? Und noch deutlicher wird die Debatte bei den Hilfen zur Erziehung, wenn Sie die aktuellen, vorliegenden Ergebnisse von Forschungen in Bezug auf Beteiligung an Hilfeplanung nach § 36 betrachten. Da können Sie doch sehr genau verfolgen, dass die Profession der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter ein hohes Misstrauen gegenüber den AdressatInnen hat. Dies macht es uns zum Problem auf allen Ebenen, in die Qualitätsdebatte die Frage einzubringen, welche Interessen Mädchen und Jungen haben, wenn wir unsere Angebote neu gestalten. Welche Wirkungen spüren sie denn? Sie sind in der Lage, das zu formulieren. Am Beispiel Beteiligungsprozesse in Jugendhilfeplanungen wird es ebenfalls deutlich, dass die Jugendhilfe Planungen ohne die Jugend macht.

Dr. Rolf-Peter Löhr: Danke sehr, Frau Flößer, Herr Gintzel. Ich denke, das ist wirklich ein ganz zentraler Punkt. Es ist nicht nur ein Problem der Sozialarbeit und der Jugendhilfe. Ich komme eher aus dem Bereich des Städtebaus, wo das Thema Bürgerbeteiligung genauso etwas ist, was man mit spitzen Fingern anfasst, weil doch die Planer gelernt haben, wie ein Stadtteil auszusehen hat und was die Leute brauchen. Bei der Bürgerbeteiligung kommt dann immer wieder heraus, dass die Leute etwas ganz anderes wollen, als die Planer sich denken, was sie wollen. Es ist ein ganz schwieriger Prozess, dies zu akzeptieren, ohne dabei zugleich die eigene Kompetenz, die eigene Professionalität aufzugeben. Natürlich brauchen die Bürger Beratungen, auch beim eben genannten Thema Kita-Entscheidung. Natürlich macht es Sinn, wenn sich Eltern sagen, ich bin mir gar nicht so sicher, wo ich hingeh, ich lass mich beraten vom Jugendamt. Die letzte Entscheidung liegt bei den Eltern. Aber diese Beratungsleistung muss schon noch passieren. Es geht nicht darum, dass sich Jugendhilfe oder Stadtplanung völlig zurückziehen. Aber es ist ein Dialog und nicht eine einseitige Entscheidung. Deswegen habe ich auch große Probleme mit den Begriffen, die hier immer fallen: Kunde, Betroffener, „unsere“ Menschen. In der industriellen Fertigung ist der Kunde vom Herstellungsprozess ausgeschlossen. Der Kunde schaut nur, was am Ende herauskommt und wählt etwas aus. Aber in der Jugendhilfe könnte das anders sein. Da ist der „Kunde“ vielfach Ko-Produzent. Das taucht hier immer wieder als Inhalt auf, aber das heißt auch, dass man sich auch gleichberechtigt auf die Bedürfnisse der Leute einlässt.

Regina Lux-Hahn, *Regionalleiterin, Caritas Brandenburg, Fürstenwalde:* Evaluation ist hier das große Thema. Wie aber erreichen uns die Beurteilungen der Adressaten über geleistete Beratungs- und Hilfeleistungen? Auf welche Methoden können wir zurückgreifen um herauszufinden, welche Veränderungen die Leistungen in der Jugendhilfe

aus der Perspektive der Empfänger hinterlassen haben? Dieses Wirken drückt sich in Sprache und Begriffen aus und hierbei stellt sich die Frage, wie diese zu benennen und zu bewerten sind. Das heißt, wie können z. B. Hilfeprozesse nach § 27 ff aus der Sicht des Leistungsempfängers qualitativ bewertet werden?

Wir brauchen in der Jugendhilfe die Methoden der qualitativen Sozialforschung, das hieße, mit den Adressaten Interviews zu führen und diese zu interpretieren. So könnten operable Aussagen zusammengefasst und verglichen werden. Statistische Fragebögen sind hier kaum sinnvoll und geben keine Antworten.

Friedel John, *selbständiger Berater, Unternehmensberatung Kühlinger, John & Partner, Hamburg*: Ich bin selbständiger Berater, habe aber einige Jahre in der Freien Wohlfahrtspflege gearbeitet. Mir ist in der Diskussion aufgefallen, dass die Benutzung des Kundenbegriffes noch sehr unklar ist. Es gibt jedoch nicht nur eine Kundengruppe, sondern es gibt verschiedene Kundengruppen. Wenn man über Qualität diskutiert, muss man alle Kundengruppen mit einbeziehen. Somit wird der Begriff Qualität natürlich immer wieder in unterschiedlichen Farben beleuchtet.

Sie haben vorhin gesagt, Herr Gintzel, das Machtgefälle zwischen den öffentlichen Trägern und den freien Trägern der Jugendhilfe behindert die Qualitätsdiskussion. Das sehe ich völlig anders. Die öffentlichen Träger sind ein Kunde der Jugendhilfeeinrichtungen und es gibt auch noch andere. Es gibt Zwänge, innerhalb derer gearbeitet wird, aber ich glaube, dass die Qualitätsdiskussion trotzdem gelingen kann. Man muss nur nicht den Anspruch haben, gleich von 0 auf 100 zu kommen, sondern erst mal zu beginnen. Und es geht erst einmal darum, die Prozesse, die in Gang kommen, zu strukturieren und transparent zu gestalten. Ich möchte das am Vergleich mit dem Tacho verdeutlichen: Ob man mit 10 oder mit 50 km/h in Richtung Qualitätsentwicklung fährt, ist eigentlich egal. In beiden Fällen kommt man in die richtige Richtung. Man muss nur die Prozesse, die man beginnt, entsprechend transparent gestalten. Und man muss Schlussfolgerungen aus den immer wiederkehrenden Qualitätsdiskussionen mit den unterschiedlichen Kundengruppen ziehen. Dann geht es.

Professor Ullrich Gintzel: Sie haben mich natürlich herausgefordert, da muss ich noch einmal widersprechen. Es gibt wirklich keine Situation in den letzten zwei Jahren, wenn ich beispielsweise mit Kolleginnen und Kollegen aus Erziehungshilfeeinrichtungen zusammenkomme, ohne dass mir nicht Beispiele geliefert werden, wie sie Angst haben, sogar rechtswidrige Vorgehensweisen der Jugendämter zu thematisieren, weil sie eben nicht unabhängig sind. Sie sind auf die Entscheidungen der Fachkräfte in den Jugendämtern angewiesen. Fachkräfte hungern Einrichtungen auch aus, wenn Gründe für das „Nichtbelegen“ nicht in einem offenen, gleichberechtigten Gespräch thematisiert werden kann. Dies betrifft nicht schlecht arbeitende Einrichtungen, sondern diejenigen, die wahrgenommen werden als Einrichtungen, die nicht loyal der Praxis des Jugendamtes gegenüberstehen. Ich gehe natürlich davon aus, dass hier nur Kolleginnen und Kollegen aus Jugendämtern sind, die eine andere Praxis haben. Aber es gibt diese Praxis und die macht nun einmal keinen qualifizierten Qualitätsdialog möglich.

Dr. Rolf-Peter Löhr: Ich denke, das war ein guter abschließender Hinweis für die erste Runde: Der Dialog und die Kooperation auf gleicher Augenhöhe ist das Entscheidende in jeder Beziehung.

Praxisbericht im Forum 1: Einführung von Qualitätsmanagement im Jugendamt

BRUNO PFEIFLE

Leiter des Jugendamtes der Stadt Stuttgart

DANIELA HÖRNER

Mitarbeiterin des Jugendamtes der Stadt Stuttgart

Ein Austausch über die Entwicklung und Praxis im Jugendamt Stuttgart

Das Jugendamt Stuttgart hat derzeit rund 2.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deckt durch eigene Angebote einen großen Teil des Spektrums der Jugendhilfe ab. Unser Haushaltsvolumen beträgt jährlich ca. 380 Millionen DM.

1. Qualitätsmanagement - Definitionen und Prinzipien

1.1. Qualitätsmanagement - eine Begriffsbestimmung

„Qualitätsmanagement ist eine auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenheit der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“

(Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.)

Qualitätsmanagement wird deutlich als **Führungsaufgabe** definiert. Die Einstellung von Qualitätsbeauftragten kann nur der Unterstützung der Führung einer Organisation dienen.

Gleichzeitig muss Qualitätsentwicklung abhängig von der jeweiligen Organisation und ihrer Aufgabenstellung von vereinbarten Zielen geleitet werden. Daran zu arbeiten, war unser erster wichtiger Schritt.

1.2. Grundprinzipien des Qualitätsmanagements¹

- Qualität wird vom Kunden her definiert.
- Qualität wird in den Leistungsprozess eingebaut.
- Qualität ist das Resultat des effektiven Zusammenwirkens aller.
- Qualität erfordert die kontinuierliche Verbesserung.
- Qualitätsverbesserung ist nur über Partizipation aller Beschäftigten zu erzielen.
- Qualitätsverbesserung erfordert einen partizipativen Führungsstil.
- Ein erfolgversprechendes Qualitätsmanagement lässt sich nur umsetzen, wenn es prozesshaft und als rückgekoppelter, das heißt lernorientierter Regelkreis geplant, gelenkt und evaluiert wird.

1.3. Ziele und Prinzipien des KJHG

- Prävention,
- Ganzheitlichkeit,

¹ In Anlehnung an das „Fachlexikon der sozialen Arbeit“ des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge

- Lebenslagenorientierung,
- Beteiligung der Betroffenen,
- Hilfen für und in der Familie,
- Erhalt und Verbesserung des sozialen Umfeldes,
- Kindeswohl und Kinderschutz,
- Hilfe zur Selbsthilfe.

Meines Erachtens unterscheiden sich die Ziele und Prinzipien des KJHG lediglich in der Formulierung, nicht aber in der grundsätzlichen Aussage von den Grundprinzipien des Qualitätsmanagements, auch wenn diese aus der Betriebswirtschaft kommen, was immer wieder einen Streitpunkt bietet. Die Diskussionen darüber, ob Klienten, Betroffene, Bürgerinnen und Bürger als *Kunden* bezeichnet werden können, sind meines Erachtens manchmal auch Diskussionen, um dem Thema „Qualität in der Jugendhilfe und ihre Überprüfung“ ein wenig aus dem Weg zu gehen.

Richtig ist:

Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe und beim Jugendamt muss die Ziele und Prinzipien des KJHG zur Grundlage haben.

Es handelt sich um einen sich ständig rückkoppelnden Prozess

- auf der Grundlage von Zielen und eines Konzepts,
- schrittweise,
- durch aktives Tun im Rahmen von Strukturen und Prozessen,
- unter ständiger Anpassung durch Erfahrungen und Auswertung,
- unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

2. Qualitätsmanagement im Jugendamt Stuttgart

2.1. Definition

Unter Beteiligung der Mitarbeiterschaft haben wir für das Jugendamt Stuttgart folgende Definition gefunden:

Qualitätsmanagement bedeutet, alle Handlungen des Jugendamtes systematisch auf sein Gesamtleitbild auszurichten, unter Beachtung der verschiedenen Rahmenbedingungen.

Gesamtleitbild:

Kinder, Jugendliche, Familien, Frauen und Männer, Menschen mit Behinderungen, Kranke und Pflegebedürftige haben Anspruch auf bedarfsgerechte, qualifizierte und lebenslagenorientierte Dienstleistungen und Hilfen.

Auf dieser theoretischen Grundlage versuchen wir **schrittweise** und möglichst in allen Bereichen des Jugendamtes die Qualität unserer Angebote zu sichern, zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Ein wichtiger Schritt war unser **Organisationsentwicklungsprozess**, den wir Mitte 1998 abgeschlossen und dessen Ergebnisse wir nach einem entsprechenden Gemeinderatsbeschluss am 1.1.99 umgesetzt haben. Der Organisationsentwicklungsprozess diente der strukturellen Qualitätsentwicklung auf der Grundlage der Prinzipien und Rahmen-

vorgaben des KJHG. Im Rahmen der Organisationsentwicklung haben wir auch die Grundlagen des Qualitätsmanagements definiert.

2.2. Organisationsentwicklung - ein beteiligungsorientierter Prozess

Das Jugendamt Stuttgart war klassisch aufgebaut (**siehe Abbildung 1**). Grundlage war eine Fachabteilungsstruktur mit der entsprechenden Hierarchie, einzelne Fachbereiche waren in Säulen organisiert.

Unser Einstieg in den **Organisationsentwicklungsprozess** hat sich **an folgenden Fragen orientiert**:

- Lässt sich innerhalb der bestehenden Strukturen eine bessere und primär an den Lebenszusammenhängen und den Wünschen der Bürgerinnen und Bürger ausgerichtete Kooperation der verschiedenen Arbeitsbereiche verstärken oder neu entwickeln?
- Kann das Jugendamt zeitnah ohne oder nur bei minimalem Ressourcenzuwachs auf veränderten oder neuen Bedarf reagieren?
- Stärken die bestehenden Strukturen flexible und präventive Arbeitsansätze und Lösungen?
- Unterstützen oder behindern die bestehenden Strukturen die notwendige Überprüfung und Veränderung von Funktionen und Arbeitsweisen im Jugendamt?
- Fördern sie das Kostenbewusstsein?
- Sind die Strukturen eine gute Grundlage für ein neues Selbstverständnis der vernetzten beratenden und unterstützenden Arbeit des Jugendamtes?
- Sind sie geeignet, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr und nicht an Hierarchie gebundene Verantwortung zu übertragen?

Wir haben über diese Fragen, die im Diskussionsprozess mit der Mitarbeiterschaft entstanden sind, die vorgefundene Struktur hinterfragt. Die Ergebnisse spiegeln sich in den Eckpunkten der Organisationsentwicklung des Jugendamtes wider:

- **Dezentralisierung der Angebote und Leistungen des Jugendamtes**
- **Neuordnung der Aufgaben** - unter anderem haben wir alle Leistungen der Hilfen zur Erziehung in einer Abteilung zusammengefasst. Wir wollten eine klare Trennung zwischen: Leistungsgewährung durch den Allgemeinen Sozialdienst / Wirtschaftliche Hilfe und Leistungserbringung - also den einzelnen Hilfen zur Erziehung. Außerdem war uns die Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung wichtig. Konsequenz war u.a. die Auflösung der Abteilung Wirtschaftliche Hilfen und Integration der Aufgabe mit den Mitarbeitern in den dezentralen Allgemeinen Sozialdienst.
- **Auflösung der Fachabteilungsstruktur** - die Abteilungen Soziale Dienste, Kindertagesstätten sowie Erziehungsberatung und Bildung wurden aufgelöst. Anstelle dessen gibt es drei räumlich orientierte Abteilungen.
- **Ablaufoptimierung.**
- **Qualitätsmanagement.**

Organigramm des Jugendamtes Stuttgart, Stand Juli 93

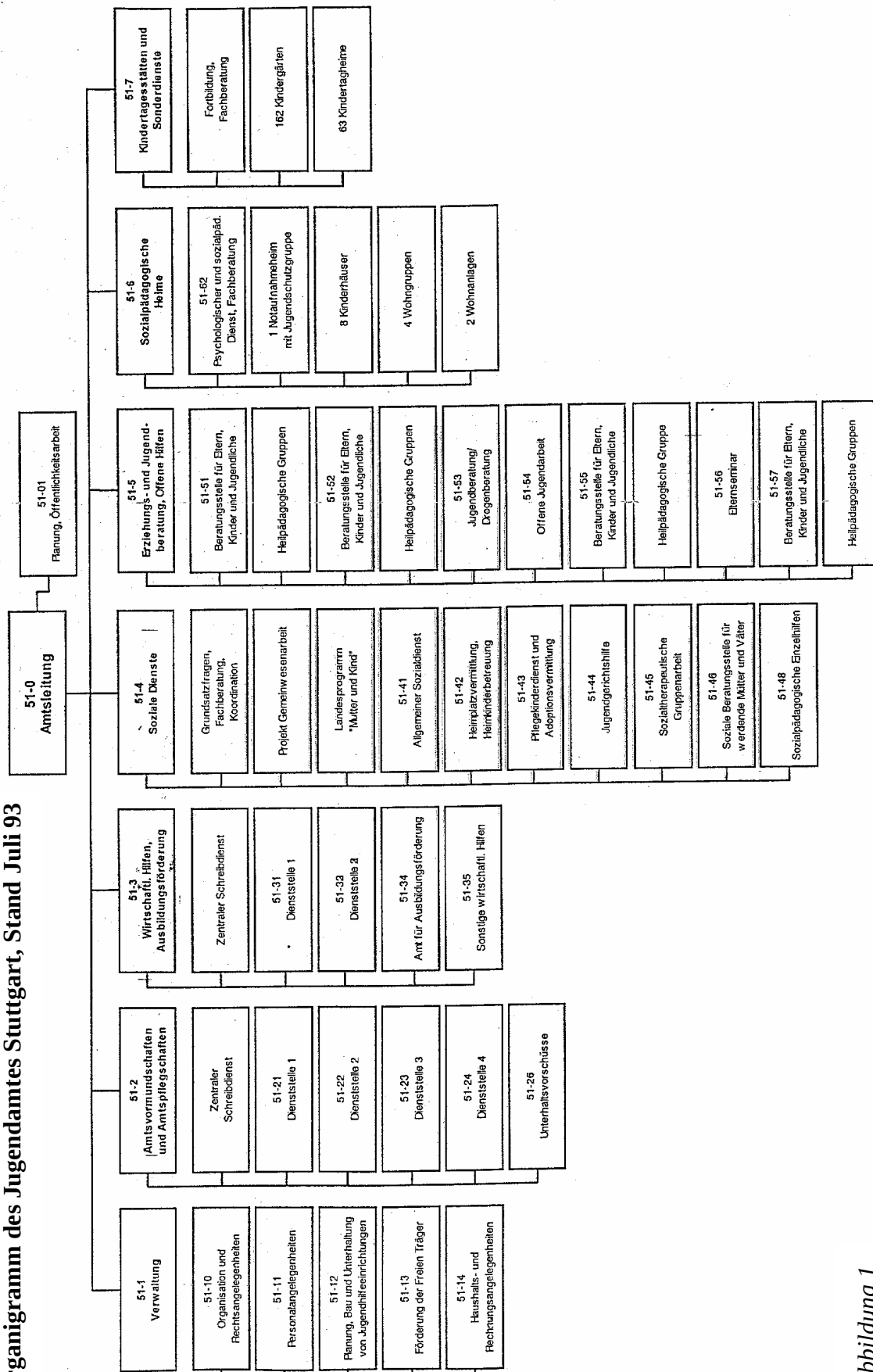
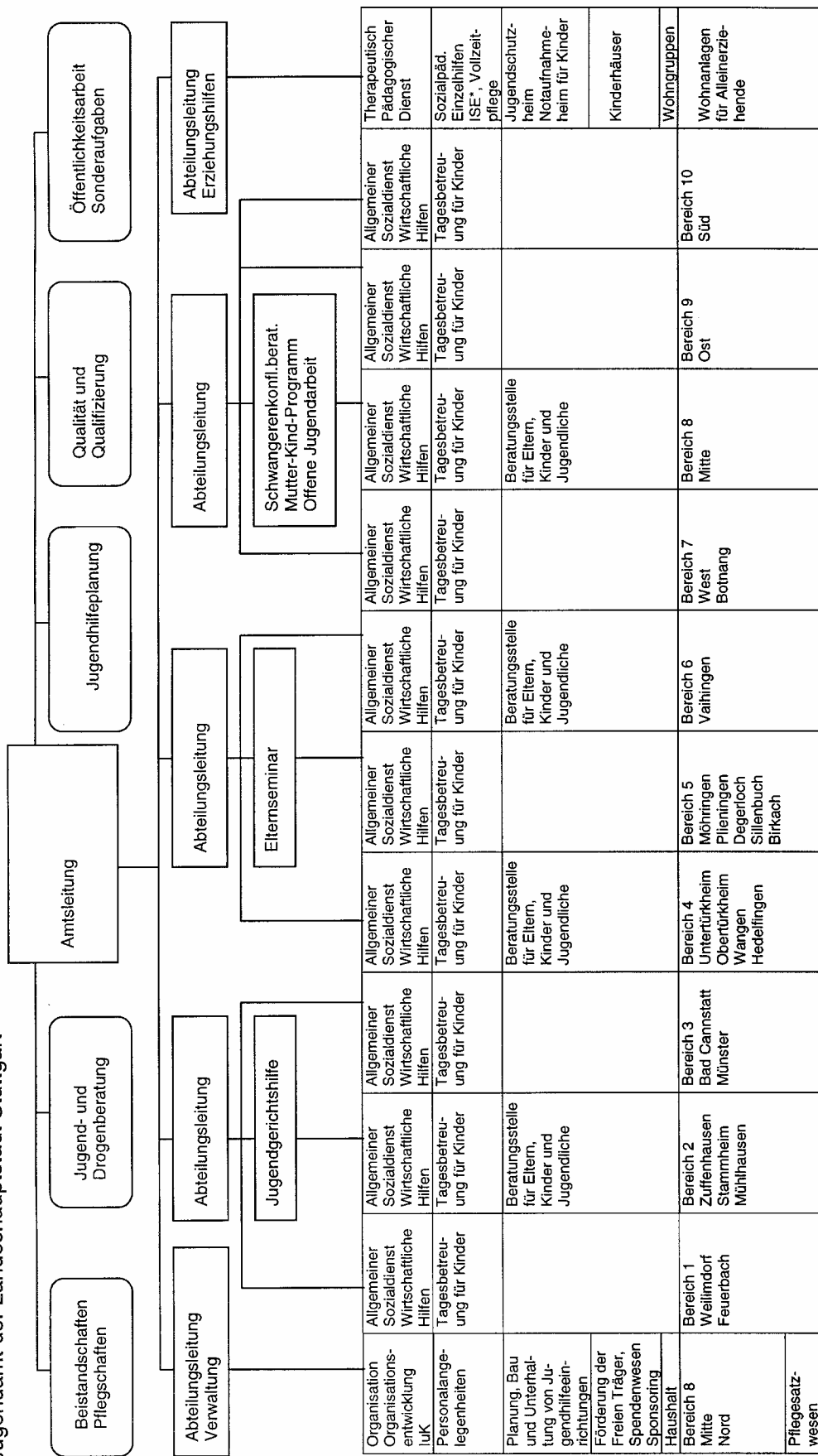


Abbildung 1

Jugendamt der Landeshauptstadt Stuttgart



* ISE = Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung

Abbildung 2

Direkt bei der Amtsleitung angesiedelt sind die Jugendhilfeplanung, der Dienst Qualität und Qualifizierung und die Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit und Sonderaufgaben. Unter der Amtsleiterebene haben wir drei Abteilungsleiter, die jeweils regionalbezogen für alle Dienstleistungen zuständig sind, die das Jugendamt hat: Kindertagesbetreuung, Soziale Dienste und Erziehungsberatung und einzelne zentrale Angebote. Zwei Fachabteilungen sind geblieben: die Abteilung Verwaltung, die derzeit einen eigenen Organisationsentwicklungsprozess durchläuft, und die Abteilung Erziehungshilfen.

Nachfrage aus der Arbeitsgruppe: Wie ist diese **Regionalität** zu verstehen? Sie haben im Prinzip die vertikale Ordnung aufgelöst in eine horizontale. Wie ist die regionale Struktur? Sind jetzt verschiedene Bezirkssozialarbeiter zuständig für Stadtteile?

Bruno Pfeifle: Wir haben grundsätzlich die bisherige räumliche Einteilung der Gesamtstadt Stuttgart neu betrachtet. Wir hatten früher 13 ASD-Bezirke, vier Kindertagesstättenbezirke und 4 Erziehungsberatungsstellen, deren räumliche Zuständigkeitsbereiche sich in keiner Weise gedeckt haben. Bezogen auf das Jugendamt Stuttgart und die Jugendhilfe ist jetzt das gesamte Stadtgebiet in zehn räumlich orientierte Bereiche mit jeweils zwischen 40.000 und 80.000 Einwohnern aufgeteilt. Nun haben wir zehn ASD-Bereiche, zehn Bereiche für die Kindertagesstätten, die sich decken und als Steuerungseinheiten zu verstehen sind. Ein Abteilungsleiter ist nun zum Beispiel für die Bereiche 1, 2 und 3 zuständig, der andere für 7, 8, 9, 10, der dritte für 4, 5, 6 und innerhalb dieser Bereiche für alle Dienstleistungen, die das Jugendamt anbietet.

Nachfrage: Richtet sich die Zahl der Mitarbeiter nach der Zahl der Einwohner in dem Bereich?

Bruno Pfeifle: Nein, aber es gibt andere Richtgrößen. Im Bereich Kindertagesstätten hängt dies von der Anzahl der jeweils im Bereich vorhandenen Einrichtungen ab, dort gibt es jeweils ja auch Angebote freier Träger. Im Allgemeinen Sozialdienst haben wir (noch) kein grundsätzliches Personalbemessungssystem. Wir haben aber in einem gemeinsamen Verständigungsprozess mit den Mitarbeitern auf Grund von **Sozialindikatoren** versucht, die vorhandenen MitarbeiterInnen entsprechend zu verteilen.

Einige Handlungsfelder des Jugendamtes wurden im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses noch nicht abschließend bearbeitet. Beispiele sind die Jugendgerichtshilfe oder die Offene Jugendarbeit. Derzeit sind wir dabei, auch die **Jugendgerichtshilfe** zu dezentralisieren und später möglicherweise in den ASD zu integrieren.

Nachfrage: Bedeutet das Einverleiben der **Jugendgerichtshilfe** durch den ASD auch die komplette Aufgabe der Spezialisierung?

Bruno Pfeifle: Grundsätzlich bin ich der Meinung, dass wir auch in der Jugendhilfe Spezialisten für einzelne Themenfelder brauchen. Ich bin jedoch dagegen, Spezialisten in eigenen Organisationseinheiten zusammenzufassen. Sonst habe ich sofort wieder die Diskussion der Abgrenzung. Also: Ja zu Spezialisten, wenn es notwendig ist, aber Nein zu spezialisierten Organisationseinheiten. Bei der Jugendgerichtshilfe sind wir jetzt beim ersten Schritt, der Einführung des Bereichs- anstelle des Buchstabenprinzips. Das ist an sich schon eine gravierende Änderung. Dann folgen Überlegungen über die Form der Integration.

Nachfrage: Wie ist die Zuordnung des **Pflegekinderdienstes** geregelt? Der hat ja oft im Jugendamt eine besondere Rolle.

Bruno Pfeifle: Wir haben uns im Rahmen der Organisationsentwicklung intensiv mit diesem Dienst befasst. Bis Ende 1998 hatten wir eine Dienststelle „Pflegekinderdienst“, die zuständig war für die Tagespflege, für die Vollzeitpflege und für die Adoptionsvermittlung. Wir haben diesen Dienst aufgelöst. Die Aufgabe der Gewinnung, Begleitung und Betreuung der Pflegeeltern kam in die Abteilung „Hilfen zur Erziehung“, die Begleitung und Betreuung der Ursprungseltern zum ASD. Wir haben die Tagespflege in den Bereich Kindertagesbetreuung und die Adoption in eine Erziehungsberatungsstelle integriert.

Nachfrage: Die Vollzeitpflege wurde aufgelöst. Die Tagespflege kam zum Bereich Kindertagesstätten - zu einem Gesamtbereich oder auch regionalbezogen? Die Tagespflege war doch vorher eine eigene Abteilung. Wo ist die jetzt?

Bruno Pfeifle: Die Tagespflege war nie eine Abteilung, sondern wurde in der Dienststelle „Pflegekinderdienst“ mit einem geringen Personalanteil wahrgenommen. Derzeit wird die Tagespflege beim Jugendamt durch dafür zuständige Mitarbeiterinnen bearbeitet, die einer regionalen Bereichsleitung der Kindertagesstätten unterstellt, aber für die Gesamtstadt zuständig sind. Gleichzeitig gibt es in Stuttgart einen Tagespflegeverein. In einem Planungsprojekt versuchen wir derzeit neue Absprachen, auch über regionalisierte Verantwortlichkeiten, über neue Kooperationsformen zwischen diesem Verein und dem Jugendamt, um damit zu einem verbesserten Angebot für Stuttgarter Familien zu kommen.

Nachfrage: Wie lange hat der **Umstrukturierungsprozess** gedauert? Wie haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darauf reagiert? Es war ja eine radikale Umwälzung.

Bruno Pfeifle: Der Prozess hat insgesamt verhältnismäßig lange gedauert. Er begann 1992/93, aber nicht sofort als Organisationsentwicklungsprozess, sondern erst unter dem Thema „Dezentrale Ressourcenverantwortung“. Als Pilotamt in Stuttgart haben wir inzwischen z. B. die volle Personalhoheit für das Jugendamt. Wir sind an kein zentrales Personalamt mehr gebunden. Die Organisationsfragen lösen wir weitgehend selbst.

Danach folgte der Organisationsentwicklungsprozess, der auch viele Durststrecken hatte. Durch eine starke Mitarbeiterbeteiligung in diesem Prozess, mit einer eigenen, außerhalb der Linie stehenden Projektstruktur und einer Einbindung des Personalrats haben wir es geschafft. Aber es war schon sehr kräfteaufwendig.

Nachfrage: Wie hat denn die Bevölkerung, also der **Kunde** diese Änderung aufgenommen? Hat sich für den Kunden etwas verbessert? Nach zwei Jahren gab es doch sicher eine Zwischenevaluation.

Bruno Pfeifle: Das ist die schwierigste Frage. Wie können wir die **Kundenzufriedenheit** messen? Wir haben - noch - kein Instrument, um zu messen, ob sich durch die Strukturveränderung die Zufriedenheit unserer Kunden erhöht hat.

Nachfrage: Inwieweit sind in diesen **Regionalisierungsprozess** die **Mitarbeiter einbezogen** worden? Ist dahingehend irgendwann eine Entscheidung von oben gefallen,

weil sich die Diskussion zu lange hingezogen hat, wie ich es in meinem Jugendamt erlebt habe?

Bruno Pfeifle: Für das Ende des Organisationsentwicklungsprozesses gab es einen allen bekannten Abschlusstermin, bis dahin mussten die Entscheidungen im Jugendamt gefallen sein. Die Entscheidung über die neue Organisationsstruktur (vor der abschließenden Entscheidung durch den Gemeinderat) hat die Projektleitung, besetzt aus Leitungskräften, Mitarbeiterinnen, dem Personalrat und mir, getroffen. Die Vorschläge für die Entscheidungen wurden in entsprechenden Projektgruppen von Mitarbeitern erarbeitet.

Nachfrage: Wir haben in Berlin die Sozialraumentwicklungen abgeschlossen, selbstverständlich unter Beachtung der politischen Grenzen, obwohl dabei sicherlich auch sehr viel Diffusion stattfindet. Als Grundlage dienten uns die Zahlen der letzten Volkszählung. Nun stellen wir fest, dass wir neue **Sozialindikatoren** brauchen, und diskutieren darüber, worauf wir dabei zurückgreifen können. Woher haben Sie Ihre Sozialindikatoren?

Bruno Pfeifle: Es gibt einen hervorragenden Bericht über Sozialindikatoren vom Jugendamt Düsseldorf. Auch in Stuttgart haben wir einen Sozialdatenatlas mit entsprechenden Indikatoren erarbeitet und entwickeln ihn ständig weiter.

Anmerkung: Im Kontakt mit anderen Jugendhilfeplanern - gerade aus Landkreisen hat sich herausgestellt, dass die Ämter für Statistik durchaus mehr Daten aufbereiten könnten, als sie es bislang tun. Man müsste auf sie einfach zugehen und ihnen sagen, was man braucht.

Nachfrage: Ein Kriterium für Qualität ist ja die **Mitarbeiterzufriedenheit**. Haben Sie diesbezüglich mit der neuen Struktur Veränderungen bemerkt, nachdem sich alle daran gewöhnt hatten? Hat es interne Ablaufprozesse optimiert? Hat das möglicherweise die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht?

Bruno Pfeifle: Im Rahmen von verschiedenen Mitarbeiterforen und einem zweitägigen Workshop mit 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der unterschiedlichen Dienste und Hierarchien haben jetzt nach zwei Jahren die erste Auswertung vorgenommen.

Vieles wird von den Mitarbeitern noch sehr kritisch gesehen. Insbesondere waren die Fachabteilungen für viele Mitarbeiter identitätsstiftend. Diese Identität ging verloren. Neue, sozialräumliche und fachdienstübergreifende Identität zu schaffen, dauert einfach länger als zwei Jahre. Ergebnis war aber, dass keiner in die alte Struktur zurück wollte.

Nachfrage: Ist die personelle **Umstrukturierung** mit großen **räumlichen Veränderungen** verbunden gewesen?

Bruno Pfeifle: Teilweise ja. Die Abteilung Wirtschaftliche Hilfen beispielsweise war eine zentrale Abteilung des Jugendamtes. Jetzt sitzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den ASD-Bezirken, haben ihre Identität als Abteilung Wirtschaftliche Hilfen verloren. Das waren und sind große Veränderungen.

Nachfrage: Der Einstieg in diesen Prozess ist ja relativ ressourcenfressend und auch von strukturellen Gegebenheiten abhängig. Vorhin hatten Sie Personalhoheit, Budgetierung, das ganze Finanzwesen genannt. Gab es **verwaltungsintern Unterstützung von den anderen Ämtern** oder haben Sie einen Alleingang unternommen?

Bruno Pfeifle: Es war ein **weitgehender Alleingang**, ohne Unterstützung anderer Ämter, mit wenig externer Unterstützung.

Nachfrage: Die Struktur hat den Anklang einer **Matrixstruktur** und erinnert mich an die einige Jahre früher praktizierte Neuordnung des Sozialdienstes in Bremen, begleitet vom ISS in Frankfurt. Es gab während dieser Entwicklung eine humorig-flapsige Bemerkung eines der Hauptverantwortlichen: „Diese Matrixstruktur ist sehr interessant. Wenn du willst, kannst du dich zu 60 % deiner Arbeitszeit in irgendwelchen Besprechungen aufhalten, weil der Koordinierungsbedarf so hoch ist, dass man sich auch vor den Kunden verstecken kann.“

Zweite Frage: Spüren Sie, nachdem die **Strukturveränderung** nun zwei Jahre stattgefunden hat, ein Durchschlagen des „genetischen Codes“ dieser Struktur? Gibt es einen **Effekt**, dass sich subtil die Strukturen in die altgewohnten wieder zurück verändern, weil sich die Leute ja nicht wesentlich geändert haben?

Bruno Pfeifle: Ja, das spüre ich schon. Die Auswertungsrunde hat hier aber einiges noch mal geklärt. Es ist einfach klar geworden, dass es kein Zurück mehr in die alten Strukturen gibt.

Zu Beginn des Jahres 1999 sollten die alten Besprechungsstrukturen noch ein halbes Jahr bestehen bleiben. Nach einem halben Jahr gab es eine Reihe von Begründungen, dies noch ein viertel Jahr zu verlängern und danach noch einmal. Jetzt erst ist es möglich, den Schlussstrich zu ziehen.

Also: Es gibt keinen größeren Besprechungsbedarf in den neuen Strukturen. Voraussetzung ist, dass alte Strukturen aufgegeben werden und nicht heimlich wieder aufleben.

Die Dienststelle Qualität/Qualifizierung (Q&Q)

Im Jugendamt Stuttgart, wie sicher in anderen Jugendämtern auch, gab es noch eine Besonderheit, die in dem alten Organigramm gar nicht zum Ausdruck kommt. Fast jede Abteilungsleitung hatte einen Stab um sich herum versammelt: Grundsatzmitarbeiter, Koordinatoren oder die Fachberatung in der Abteilung Kindertagesstätten.

Diese Stabsstellen haben wir abgeschafft. Anstelle dessen haben wir einen **Dienst Qualität und Qualifizierung, angesiedelt beim Amtsleiter**, eingerichtet. Er ist Dienstleister für das gesamte Amt, bezogen auf Themenpflege, Fachberatung, Fortbildung, Entwicklung von Standards. Die Federführung für die Einführung des Qualitätsmanagements liegt bei dieser Dienststelle.

Der Dienst besteht aus einem festen Team, das mit 8,5 Stellen (**siehe Abbildung 3**) ausgestattet ist. Zusätzlich gibt es 7 Stellen, die flexibel und zeitlich befristet eingesetzt werden können. Dies bietet die Möglichkeit von sogenannten Mischarbeitsplätzen. Ein Beispiel:

Wir haben gerade ein Projekt zum Thema „Unbegleitete minderjährige Flüchtlinge“ abgeschlossen. Den Auftrag dafür hatte Q&Q. Federführend bearbeitet wurde das Projekt durch eine Mitarbeiterin des Jugendamtes, die aus dem o.g. Kontingent von 7 Stellen zeitlich befristet ihre Arbeitszeit aufstocken konnte. Das heißt, sie arbeitete einerseits an ihrer festen Arbeitsstelle, gleichzeitig befristet für das Projekt bei Q&Q. Jetzt ist der Auftrag abgeschlossen und die Mitarbeiterin arbeitet wieder ausschließlich auf ihrer originären Arbeitsstelle. Die Ressource steht für ein nächstes Projekt zur Verfügung.

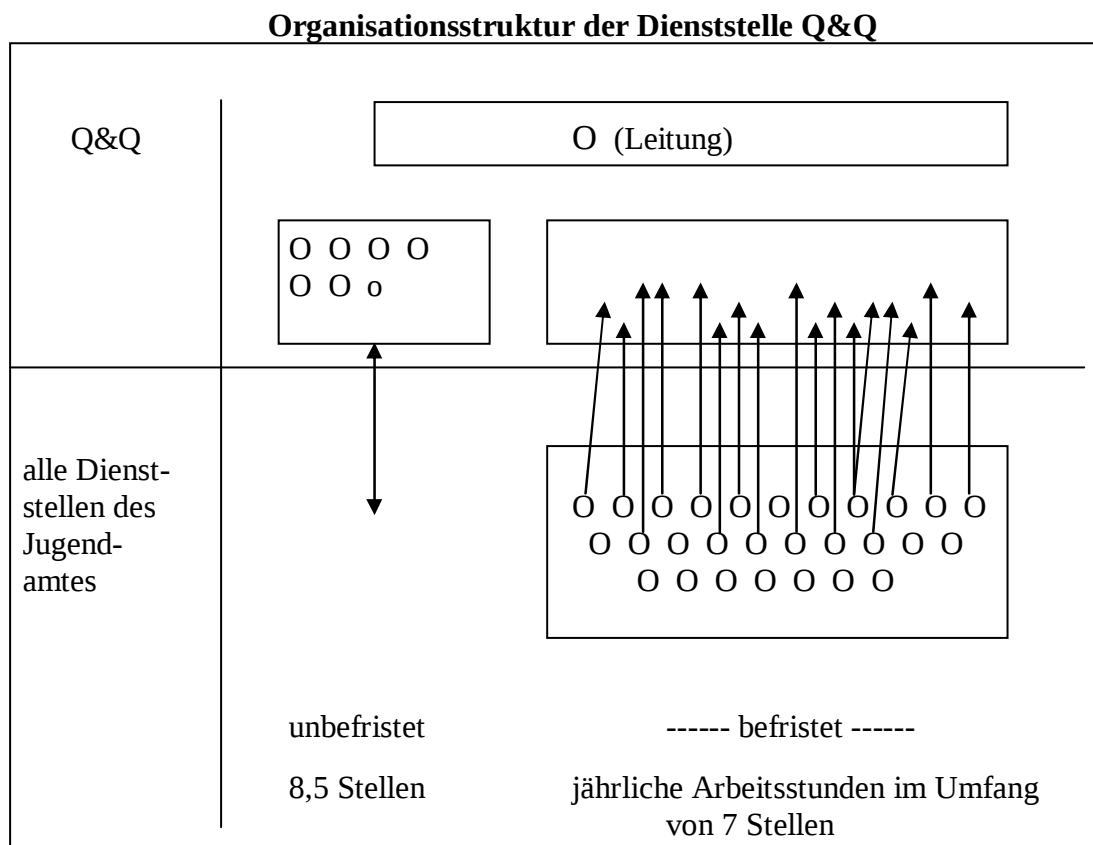


Abbildung 3

Nachfrage: Ist der **Auftrag**, mit dem sich diese Q&Q-Gruppe beschäftigen soll, immer **klar definiert** oder kann das auch etwas ganz diffuses sein? Gibt es immer eine eindeutige Fragestellung oder kann aus der alltäglichen Arbeit heraus die allgemeine Frage kommen: „Wir haben immer mal wieder ein Problem mit minderjährigen, unbegleiteten Flüchtlingen. Könnt ihr euch dem annehmen?“

Bruno Pfeifle: Q&Q arbeitet immer auf der Grundlage von schriftlich formulierten und von der Linie beschlossenen Aufträgen.

Nachfrage: Ist es möglich, dass jemand, der voll in einer allgemeinen Dienststelle arbeitet, ein Projekt zusätzlich übernehmen oder dafür von einem Teil seiner Hauptarbeit freigestellt werden möchte? Wird die Arbeit dann umorganisiert?

Bruno Pfeifle: Das haben wir bereits ausprobiert. Mitarbeiter in einer Kindertagesstätte mit voller Stelle bearbeiten ein Projekt auf ein Jahr befristet. Aus der Ressource der „7 Stellen“ wird für diese Zeit jemand befristet für die Arbeit in der Kindertagesstätte eingestellt.

Handlungsfelder und Aufgaben des Dienstes Qualität und Qualifizierung

- Arbeitsfeldbezogene Themen (Allgemeiner Sozialdienst, Erziehungsberatung usw.)
- Arbeitsfeldübergreifende Themenfelder, z. B. Kinder, Jugendliche, Familien, Frauen/Männer/Mädchen/Jungen, Deutsche/Nichtdeutsche/Migration/Interkultur, materielle Rahmenbedingungen für Familien (Armut/strukturelle Benachteiligung/Wohnung usw.), räumliche Rahmenbedingungen (Stadtteil, Wohnumfeld usw.), Beziehung der Jugendhilfe zu anderen Institutionen (Schule, Ausbildung, Kultur, Sport...).
- Funktionen mit hohem Organisationsanteil (z. B. Organisation von Fortbildung, Vermittlung von Beratung, Praktikantenbetreuung, Erschließung von Ressourcen für Projekte).
- Jeder der zehn Bereiche hat eine Ansprechpartnerin oder einen Ansprechpartner beim Dienst „Q&Q“.

Ausgehend von unserer Definition von Qualitätsmanagement haben wir in einer Projektgruppe während des Organisationsentwicklungsprozesses **Grundhaltungen zum Qualitätsmanagements** definiert:

- Die Verantwortung für die Qualität tragen die für die Leistungen zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren Vorgesetzte.
- Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind aktiv in das Qualitätsmanagement integriert.
- Die Qualität jeder einzelnen Handlung prägt nicht nur das Bild von einer Einrichtung, eines Dienstes, sondern auch das Bild des Jugendamtes.
- Zielabweichungen interessieren als Grundlage für neue Entscheidungen.
- Fehler geschehen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden zur Verbesserung genutzt.
- In Zeiten raschen Wandels sind auch gute Konzepte nicht ewig. Ständige Überprüfung und Weiterentwicklung der Konzepte sind notwendig. Kreativität und Experimentierfreude sind willkommen.
- Über Qualitätsstandards und deren Einhaltung wird ohne bürokratische Zwänge diskutiert.
- Qualitätskontrolle und Qualitätsüberprüfung sind kein Zeichen von Misstrauen und Entwertung, sondern ein Zeichen selbstbewusster Professionalität.

Anmerkung: Der erste Punkt der Grundhaltungen scheint mir ein ganz zentraler Punkt zu sein. Wir haben uns die Strukturen angesehen, aber an diesem Punkt an der Schnittstelle zum Klienten muss es sich umsetzen. Ich kenne sehr viele Konzeptionen und Organisationsmodelle, die im Sinne von Absichtserklärungen vieles verheißen. Mich hat auf einer Exkursion durch Einrichtungen in Dänemark besonders beeindruckt, dass auf der Mitarbeiterebene - durchgehend in allen Einrichtungen - ein hohes Maß an Selbstverständnis war in Richtung dialogische Herstellung der Ziele der Arbeit. Mit dem

Klienten zusammen wurde das Ziel definiert, die Entwicklung verfolgt und daraufhin überprüft, entlang der gemeinsam Definition: Was geht, was geht nicht? Was verändert sich, was müssen wir in der Zielsetzung verändern? Das wurde dort anscheinend wirklich gelebt und waren nicht nur Absichtserklärungen. Auf dieser Ebene muss es sich beweisen, ob es klappt.

Bruno Pfeifle: Wir gehen wahrscheinlich zu oft vom Anbieter aus und versuchen von dort her, Qualitätskriterien aufzubauen, und vergessen dabei oft den Nutzer oder Kunden. Auch wir sind in diesem Punkt noch nicht sehr weit. Ich vertrete die Hypothese, dass ich den Schritt, mit dem Nutzer in den Dialog treten zu können, erst dann machen kann, wenn ich wirklich in meinen Handlungen sicher bin. Wir müssen das Qualitätsmanagement auf der Anbieterseite gesichert haben. Dann sind wir auch in der Lage, in den Dialog zu treten.

Die zentralen Fragen an die vielfältigen Dienstleistungen und Hilfen des Jugendamtes im Rahmen des Qualitätsmanagements haben wir so formuliert:

- **Sind es Leistungen, die von den Eltern und Kindern gewollt und angenommen werden?**
- **Sind es Leistungen, die von der Öffentlichkeit akzeptiert und anerkannt werden?**
- **Sind es Leistungen, die die beste Fachpraxis darstellen?**
- **Sind es Leistungen, die im Rahmen vertretbarer Kosten erbracht werden?**

Nachfrage: Wie sichern Sie denn die Qualität in Gänze? Die o.g. Fragen können ja von Bereich zu Bereich ganz unterschiedlich beantwortet werden. Was Kinder und Jugendliche im Stadtgebiet A wünschen, müssen sie im Stadtgebiet B nicht wollen und auch die Öffentlichkeit kann heftig variieren.

Bruno Pfeifle: Es war früher in der Fachabteilungsstruktur meines Erachtens nicht anders. Das erste Thema, das wir sicherzustellen versuchten, waren alle Rechtsfragen. In der Wirtschaftlichen Jugendhilfe haben wir ein spezielles Sicherungssystem eingezo-gen, um zu einer stadtweiten Rechtssicherheit zu kommen. Es fällt uns schwerer bei den pädagogischen Leistungen. In unserer Auswertung ist sehr deutlich gesagt worden, durch die Auflösung der Fachabteilungsstruktur seien fachliche Standards verloren ge-gangen. Wenn ich nach Gründen für dieses Wegfallen frage, bekomme ich oft die Ant-wort, es habe niemand mehr darauf geachtet. Das kann ich natürlich nicht gelten lassen, gerade bei jemandem, der weiterhin Leiter ist.

Über Jahre gewachsene gute Standards werden noch einmal sehr bewusst gesichtet, um sie zu bestätigen, weiter zu entwickeln oder fortzuschreiben. Es gab aber tatsächlich Einbrüche, die ich nicht erwartet habe. Hier liegt eine wichtige Aufgabe für Q&Q. Die Umsetzung und Sicherung der festgelegten Standards ist aber klare Leitungsaufgabe.

Nachfrage: Ist in den **zentralen Qualitätsmanagementfragen** die Q&Q-Gruppe in irgendeiner Form auch ein bestimmtes System der Qualitätssicherung? Wie kommen die an Messindikatoren? Wie wird gemessen, ob die Leistungen von Eltern und Kindern gewollt sind? Wie wird gemessen, ob sie die beste Fachpraxis darstellen? Wie kommt man zu Standards und wie vermeiden Sie, dass Standards schon für Qualität genommen werden? Das ist meiner Ansicht nach ein großes Missverständnis in der Qualitätsdiskus-

sion: Ich diskutiere in hohen Qualitätsstandards, setze einen bestimmten Standard in der Ausbildung und wenn ich den habe, habe ich Qualität.

Bruno Pfeifle: Das kann ich nur bestätigen. Der Standard, in der Kindertagesstätte in einer Gruppe 15 Kinder zu haben, ist noch lange kein Qualitätsstandard. Wir sind noch nicht so weit. Die ersten Schritte sind getan, die aus meiner Sicht zwingend waren. Jetzt stehen die von Ihnen angesprochenen Punkte als Grundsatzentscheidungen des Jugendamtes an. Wie steigen wir jetzt ein und welche Indikatoren finden wir? Zum Beispiel ist es notwendig, bedarfsgerecht und regionalbezogen die Öffnungszeiten der Kindertagesstätten dahingehend zu überprüfen, ob sie tatsächlich den Bedürfnissen der Eltern und der Kinder entsprechen, und nicht nur unsere standardisierten Öffnungszeiten stadtweit weiterfahren.

Bezogen auf die Kindertagesstätten weiß ich, dass sie von morgens 6.30 Uhr bis 16.30 Uhr voll belegt sind. Aber die Bedürfnisse der Eltern mögen ja so sein, dass wir eigentlich die Einrichtung bis 19.30 Uhr geöffnet haben sollten. Wir haben vor, dies im kommenden Jahr über eine gezielte Bedarfsabfrage bei den NutzerInnen unserer Kindertageseinrichtungen in Erfahrung zu bringen.

Nachfrage: Wir diskutieren bei uns zurzeit, ob wir ein modifiziertes **TQM-System** anwenden können. Aber dieses TQM-System stammt nun einmal aus dem profitorientierten Bereich und lässt sich nicht 1:1 auf den nichtprofitorientierten Bereich übertragen. Es sind aber eine Menge Elemente drin, wenn man die verschiedenen Qualitätsfelder betrachtet, zum Beispiel: Ist eine bestimmte Leistung mustergültig in dem Sinne, dass sie gleichermaßen für alle nötig ist? Ist sie wirtschaftlich erbracht? Das entspricht der letzten zentralen Qualitätsmanagementfrage „im Rahmen vertretbarer Kosten erbracht.“ Wir versuchen im Augenblick, uns da anzunähern, dieses wollen wir als Grundsystem für das ganze Amt haben und wir können immer noch sehr unterschiedlich abbilden, ob ich in einem Stadtteil arbeite mit einer überdurchschnittlichen Bildungsschicht oder in einem Stadtteil, in dem 35 % der Minderjährigen Ausländer aus dem Randanliegerbereich sind. Da muss ich also unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Sind solche Systeme also für uns nutzbar? Und meine Frage an Sie: Habt ihr solche Systeme diskutiert oder wolltet ihr von vornherein ein völlig eigenes System?

Bruno Pfeifle: Das haben wir so nicht diskutiert. In unserem Jugendamt fehlt bisher die Grundlage, ein dafür aussagekräftiges Berichtswesen. Wenn wir das haben, kann man über solche Fragen, die Sie angesprochen haben, nachdenken. Wir sind gerade erst dabei, das aufzubauen.

Nachfrage: Mich würde interessieren, inwieweit die **Jugendhilfeplanung mit Q&Q verknüpft ist**.

Bruno Pfeifle: Überhaupt nicht. Die einzige Verknüpfung ist die wöchentliche Teilnahme der Leitungen der Jugendhilfeplanung und der Dienststelle Q&Q an meiner Leitungsrunde. Die Jugendhilfeplanung kann aber selbstverständlich einen Projekt- oder Fortbildungsauftrag bei Q&Q anregen, den Q&Q bearbeiten soll.

Nachfrage: Jugendhilfeplanung muss eng verbunden sein mit Qualitätsmanagement oder Qualitätssicherung als ein Baustein davon. Warum definieren Sie das anders? Warum ist es sinnvoll, dort nicht so eine sehr enge Verquickung vorzunehmen?

Zweite Frage: Wie haben Sie es geschafft, so weit zu kommen? Wir versuchen wirklich mit Schwierigkeiten überhaupt durchzubekommen, dass eine Stelle „Qualitätsbeauftragter“ geschaffen wird. Unser Jugendamt wird ab Januar nächsten Jahres in der Größenordnung vergleichbar mit Ihrem sein. Wir haben insgesamt zehn Personen in einer Art Koordinierungsstelle außerhalb der Fachbereiche, in der sind zwei Jugendhilfeplaner, Revisor, Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung, Haushalt, Personal, Büroleitung enthalten, alles, was an Verwaltungs koordinierung notwendig ist. Ansonsten gibt es keine externe Verwaltung mehr. Es gibt in den einzelnen Fachbereichen auch noch Verwaltungsmitarbeiter. Diese Koordinierungsstelle wird in den Fachbereichen als überflüssig angesehen. Deshalb gibt es bei ihnen keine Befürwortung einer Stelle „Qualität“ und erst recht nicht einer nun angeschobenen Regionalisierung. Entweder ist die inhaltliche Diskussion noch nicht genug gereift oder unsere Rahmenbedingungen unterscheiden sich doch sehr von Ihren. In Berlin sind seit Beginn der 90-er Jahre über 25% der Stellen im öffentlichen Dienst abgebaut worden, das bedeutet massivsten Spardruck auch direkt bei uns im Jugendamt. Vielleicht liegt es einfach nur daran. Was kann man eigentlich tun, um eine andere Entwicklung zu erreichen?

Bruno Pfeifle: Ohne Frage ist die Jugendhilfeplanung für die gesamte Qualitätsentwicklung der Jugendhilfe in Stuttgart das zwingende Element, aber nicht für die Qualität der Angebote des Jugendamtes als eines Teils der *gesamten* Jugendhilfe. Für die Qualitätsentwicklung der Angebote des Amtes ist in Stuttgart Q&Q, für ihre Umsetzung sind die Leitungen zuständig.

Zur zweiten Frage: Ich habe zwei Haushaltskonsolidierungsrunden hinter mir und es gab auch im Jugendamtsbereich Stellenabbau, auch bei den freien Trägern. Das ist bei uns derzeit abgeschlossen. In kleinem Rahmen bauen wir eher wieder auf.

Nachfrage: Ist dieser ganze Prozess bei Ihnen so in Gang gekommen, dass aus der Umstrukturierung heraus auch die Notwendigkeit solcher Themen deutlicher wurde oder wurde der eher durch Sie und andere Mitarbeiter hereingetragen und als Vision deutlich gemacht?

Bruno Pfeifle: Beides hat sich ergänzt.

Nachfrage: Ihrer Vorstellung habe ich entnommen, dass das ein sehr mitarbeiterzentriertes Entwickeln war. Haben Sie das komplett **eigenständig** gemacht oder haben Sie **externe Hilfe** in Anspruch genommen? Wenn ja, wie bewerten Sie das externe Expertenwissen?

Bruno Pfeifle: Wir haben den Organisationsentwicklungsprozess weitgehend mit eigenen Leuten im Rahmen einer Projektorganisation durchgeführt. Nur für die Führungsbildung und bei wenigen Workshops haben wir mit externen Instituten zusammengearbeitet.

Nachfrage: Wir haben ein längerfristiges Projekt in Bezug auf Qualitätsentwicklung in der Hilfeplanung angeschoben. Das haben wir mit öffentlichen und freien Trägern gemeinsam entwickelt. Das Problem ist nur, die Mitarbeiter dafür zu gewinnen. Nur ein geringer Prozentsatz von Mitarbeitern hat freiwillig an diesen Projekten teilgenommen, nicht immer nur aus geringem Interesse, sondern auch aus Kapazitätsmangel. Wie ist es Ihnen in Stuttgart gelungen, die Mitarbeiter dafür zu gewinnen, sich in verschiedene neue Dinge einbeziehen zu lassen und neue Ideen zu entwickeln?

Bruno Pfeifle: Beruht Qualitätsentwicklung tatsächlich auf Freiwilligkeit? Bei uns haben sich und konnten sich auch nicht 100 % aller Jugendamtsmitarbeiter beteiligen. Es waren etwa 300 Mitarbeiter. Es gab einen harten Kern, der mehr involviert war als andere, und den Versuch einer breiten Information. Ich gehe davon aus, dass es Führungsaufgabe ist, Mitarbeiter zu motivieren, Qualifizierungsmaßnahmen zu ergreifen.

Ziele des Qualitätsmanagements:

1. **Die Lebenswelten der NutzerInnen der öffentlichen Jugendhilfe** - ihre familiäre Situation und die Verflechtung mit ihrer Umwelt - sind sehr vielfältig und vielschichtig. Die darin entstehenden Bedürfnisse und Anliegen an das Jugendamt sind ebenso differenziert. Sie **sind angemessen wahrzunehmen**. Ausgehend von der arbeitsfeldspezifischen Kompetenz setzt dies eine umfassende Sichtweise aller MitarbeiterInnen voraus, die durch Qualitätsmanagement gefördert wird.
2. **Jugendhilfe ist in erster Linie Dienstleistung**. Dienstleistung bedeutet Ko-Produktion von NutzerInnen und Anbietern. Diese Leistungen kommen erst im Zusammenwirken von NutzerInnen und MitarbeiterInnen zustande und mit welchem Erfolg, hängt von beiden Seiten ab. Daher sind die NutzerInnen in ihrer Rolle als Ko-Produzenten ernst zu nehmen, was heißt: Ihre Lebenswelt, ihre Sicht der Dinge, ihre Handlungsansätze, ihre Fähigkeiten werden nicht nur wahrgenommen, auch ihr Wille zur Eigenverantwortung wird respektiert und unterstützt. Partizipation an Entscheidungen und Mitwirkung an der Gestaltung der Dienstleistung sind daher wesentliche Kriterien für Qualität.
3. Daher sind **Angebote** des Jugendamtes auch **zeitnah und flexibel anzupassen** und **bedarfsgerecht zu gestalten**. QM und damit alle Beschäftigten haben dazu einen wichtigen Beitrag zu leisten.
4. Die MitarbeiterInnen des Jugendamtes werden grundsätzlich in ihrer Fähigkeit und ihrem Willen zur **Eigenverantwortung** wahrgenommen und respektiert. Deshalb ist Qualitätsmanagement so zu gestalten, dass die eigenverantwortliche Weiterentwicklung der Qualität der Arbeit ermöglicht und gefördert wird.
5. Die **Entwicklung von Qualität und fachlichen Standards** der einzelnen Leistungsbereiche soll zwischen den zehn Bereichen **aufeinander abgestimmt und umgesetzt** werden.
6. Eine hohe Qualität erfordert zufriedene MitarbeiterInnen. Deshalb ist Qualitätsmanagement so zu gestalten, dass die **Arbeitszufriedenheit** gefördert wird.
7. Da Ressourcen begrenzt sind, hat Qualitätsmanagement und damit haben alle MitarbeiterInnen die Aufgabe, mit **Arbeitszeit und den verfügbaren Finanz-, Sach- und Wissensressourcen sorgsam, qualitativ und effizient umzugehen**.
8. **Jedes Verhalten** von MitarbeiterInnen der Institution Jugendamt **wirkt öffentlich**. Entsprechend werden auch die Ziele von Qualitätsmanagement und Schritte zur Umsetzung von QM veröffentlicht.
9. **Qualität ist immer eine Entwicklungsaufgabe**, nie ein Endpunkt. Die Methodik der Qualitätsentwicklung muss ständig entwickelt und in der Praxis überprüft werden. QM muss sich daher selbst der **Evaluation** stellen und unterliegt einem eigenen Fortschreibungsprozess.

Wir haben versucht, diese Ziele konkret handhabbar zu machen. Hierzu wurde ein Verfahren entwickelt, das die intern und extern ausgerichteten Leistungen und Dienste des Jugendamtes in Dienstleistungsbereiche und in Unterstützungssysteme aufteilt.

Dienstleistungsbereiche:	Tagesbetreuung für Kinder, Allgemeiner Sozialdienst / Wirtschaftliche Hilfen, Beratung und Bildung, Erziehungshilfen, Amtsvormundschaften / Amtspflegschaften.
Unterstützungssysteme:	Personalentwicklung, Leitlinien zu Führen, Leiten und Zusammenarbeit, Qualität und Qualifizierung, Jugendhilfeplanung, Öffentlichkeitsarbeit, Verwaltung, Berichtswesen, Produktbeschreibungen, Kontraktmanagement, Beschwerdemanagement, Jugendhilfeausschuss.

Diese Systeme müssen sich an den Zielen orientieren. Am Beispiel des **Zieles 3** wird das in der **Abbildung 4** demonstriert. In dieser Form haben wir versucht, in der Theorie diese einzelnen Ziele für die Mitarbeiter praktikabel, sichtbar und umsetzbar zu machen.

Nachfrage: Kann man auch in bestehende Organisationsstrukturen Qualitätsmanagement einbringen oder muss man erst umbauen?

Bruno Pfeifle: Welche Möglichkeiten gibt es, Systeme zu verändern? Ich bin nicht der Ansicht, Systeme unbedingt zu *zerstören*, um sie wieder neu aufzubauen. Man muss Systeme jedoch sehr massiv *stören*, um sie tatsächlich verändern zu können. Ich hätte mir nicht zugetraut, in der alten Fachabteilungsstruktur diesen Dienst Qualität und Qualifizierung aufzubauen. Ich hätte es nicht geschafft, die Menschen dort rauszuziehen und diesen Querdienst einzurichten in der alten Fachabteilungsstruktur. Ich glaube, ich wäre letztendlich gescheitert. Jetzt habe ich Abteilungsleiter, die nicht für einen Fachbereich zuständig sind, sondern für einen räumlich orientierten Bereich mit allen Diensten. Damit ist das Interesse der Menschen ein anderes geworden und dadurch wird der Dienst Q&Q akzeptiert. Es gibt sicher auch andere Wege.

Anmerkung: Wenn ich ein System habe, das in sich nur strikte Säulen zulässt und in sich festgefahren ist, dann kann ich Qualitätsmanagement nicht einführen, ohne das System zu verändern. Habe ich ein System, das Durchlässigkeit zulässt, dann muss ich nicht alles umbauen. Theoretisch kann ich überall Qualitätsmanagement einbringen, aber manche Systeme sind veränderungs- und innovationsfeindlich und somit auch qualitätsfeindlich.

Nachfrage: Gibt es innerhalb der neuen Struktur, nach der Auflösung der Fachbereiche Möglichkeiten der **Kommunikation** und des **fachlichen Austauschs** zum Beispiel zwischen den ehemaligen Sachgebietsleitern im Kindertagesstättenbereich? Sie müssen sich - außer in ihrem Bereichsteam - auch fachlich austauschen können. Wie ist das in Ihrer neuen Struktur vorgesehen?

Orientierung der Dienstleistungs- und Unterstützungssysteme am QM-Ziel 3

Ziele für das Qualitätsmanagement	Dienstleistungssystem Beispiele		Unterstützungssystem Beispiele
	allgemein	Fachdienste	
Die Angebote des Jugendamtes sind zeitnah und flexibel anzupassen und bedarfsgerecht zu gestalten. QM und damit alle Beschäftigten haben dazu einen wichtigen Beitrag zu leisten.	Es geht darum, kontinuierlich zu erkennen, wie sich der Bedarf verändert, um die Angebote entsprechend weiterzuentwickeln: • NutzerInnenbefragungen, • Dokumentation kritischer Vorfälle und Situationen, • Feldstudien, • praxisintegrierte Evaluation • Weiterentwicklung von Angeboten	<u>Tagesbetreuung für Kinder:</u> • Elternbefragung zu Öffnungszeiten und Angebotsbausteinen, • Beteiligung von Eltern und Kindern bei der Einrichtungsplanung und Arbeitsplanung. <u>ASD/WH:</u> • regelmäßige Auswertung der Arbeit mit NutzerInnen und KooperationspartnerInnen mit Blick auf die Bedarfslagen im Stadtteil. <u>Beratung und Bildung:</u> • Auswertung der Problemlagen, die die Arbeit prägen, und Rückkopplung mit anderen Fachdiensten. <u>Erziehungshilfen:</u> • NutzerInnen- und Bedarfsorientierung der Hilfen, • Beteiligungsmethoden im Hilfeplanverfahren, die der Kommunikationserfahrung der NutzerInnen entsprechen.	<u>Organisationsstruktur:</u> • regionale Organisations- und Steuerungsstruktur: fachdienstübergreifende Vernetzung und Kommunikation, • flexibel anpassbare Arbeitsplatzbeschreibungen. <u>Personalentwicklung:</u> • zeitnahe Fortbildungen <u>Leiten, Führen und Zusammenarbeit:</u> • Leitlinien, die Experimentierfreude unterstützen. <u>Qualität & Qualifizierung:</u> • Methodenberatung bei NutzerInnenbeteiligung und NutzerInnenbefragungen • Prozessbegleitung bei Weiterentwicklung des Profils <u>Öffentlichkeitsarbeit:</u> • Information über veränderte Lebenslagen, z.B. Fachtage <u>Berichtswesen:</u> • Dokumentation von Veränderungen in Lebenslagen <u>Jugendhilfeausschuss:</u> • Gewährung von Handlungsspielräumen zur flexiblen Angebotsanpassung

Abbildung 4

Bruno Pfeifle: Wir fassen natürlich auch die zehn ASD-Leiter oder die zehn AG Kita-Leiter wiederum zusammen, um Diskussionen zur stadtweiten Sicherung und Weiterentwicklung von fachlichen Standards und inhaltliche Diskussionen zu führen. Das ist auch Aufgabe von Q&Q, die einzelnen Fachbereiche derart zusammenzubringen. Jedoch nicht in Form einer Dauerstruktur, sondern z. B. im Rahmen von Fachtagen.

Nachfrage: Es kommt also eine Parallelität zustande. Die Bereichssicht muss sich erst entwickeln, weil die nicht gelernt worden ist. Und die andere, die fachliche Sicht, brauchen sie auch noch.

Bruno Pfeifle: So ist es.

Qualität und Qualifizierung: Aufgaben, Einführung und erste Umsetzungsschritte im Rahmen des Qualitätsmanagements

Aufgaben

Sicherung der Organisationsentwicklung:

- Fachdienst- und arbeitsfeldübergreifende Bereichssicht - Sozialraumbezug
- Fachdienst- und arbeitsfeldübergreifende thematische Perspektiven

Sicherung und Weiterentwicklung der durch strukturelle Veränderungen weggefallenen Dienstleistungen und fachliche Themenverantwortung:

- Praxisberatung (Fachberatung) zum Beispiel der Kindertagesstätten,
- Internes Fortbildungsprogramm,
- Kontinuität und Neueinrichtung von Projekten der fachlichen Weiterentwicklung,
- Aufgaben der aufgelösten Fachabteilungen.

Vor allem mussten die Aufgaben der aufgelösten Fachabteilungen sichergestellt werden. Dies ist im operativen Alltag Aufgabe der Leitungen und, bezogen auf fachliche Standards, die von Q&Q.

Einführung und erste Umsetzungsschritte

Q&Q als Wahrnehmungs- und Rückmeldeorgan - „Rundgang zur Einführung von Q&Q“

Die Mitarbeiter von Q&Q haben sich zunächst in allen Diensten und Einrichtungen mit ihren Aufgaben und Funktionen vorgestellt. Dies hatte gleichzeitig einen Ventilcharakter für die Mitarbeiter, die die Organisationsentwicklung kritisch sahen. Dieser Rundgang war in der Anfangsphase sehr wichtig.

Internes Fortbildungsprogramm als ein Instrument der gezielten fachlichen Weiterentwicklung und der Personalentwicklung.

In der alten Struktur hatten wir ein internes Fortbildungsprogramm nur für den Bereich der Kindertageseinrichtungen, das es auf jeden Fall zu sichern, aber auch weiterzuentwickeln galt. Alle Mitarbeiter des Amtes wurden gefragt, wie sie durch Fortbildungen in ihrer fachlichen Aufgabe, aber natürlich auch in der Qualitätsentwicklung und Personal-

entwicklung, unterstützt werden können. Auf dieser Grundlage hat Q&Q im Jahr 2000 erstmals ein umfangreiches internes Fortbildungsprogramm für das gesamte Amt angeboten.

Praktische Beispiele für umgesetzte Projekte der Qualitätsentwicklung

- (a) Weiterentwicklung der Hilfen zur Erziehung
- (b) Praxisberatung im Bereich Kindertageseinrichtungen
- (c) ASD-Kinderschutzprojekt
- (d) Projekte der Sprachförderung im Kindertagesstättenbereich
- (e) Projekt unbegleitete minderjährige Flüchtlinge
- (f) Dialog Interkultur
- (g) Qualitätsvereinbarung mit ambulanten Anbietern
- (h) Verfahren im Rahmen der Gewährung von Fortbildungen: Standardisierung und Transparenz über interne Abläufe
- (i) Entwicklung von Instrumenten der Beteiligung und Befragung von NutzerInnen.

Ein wichtiges Thema für Q&Q ist die **Fachberatung in den Kindertagesstätten** (b). Wir haben festgestellt, dass Fachberatung teilweise neben ihrer eigentlichen Aufgabe der fachlichen Beratung in Leitungsrollen kommt, weil z. B. die Leitung das nicht in dem Maße wahrnimmt. Die Rollen, die von der Fachberatung wahrgenommen wurden, waren vielfältig. Wir haben versucht, die aus unserer Sicht wichtigen Fachberatungsaufgaben zu konkretisieren und sind zu dem Schluss gekommen, Fachberatung muss für die Mitarbeiter in den Einrichtungen **vier Themenfelder** bearbeiten:

- Projektberatung,
- präventive Fallberatung in Tageseinrichtungen,
- fachlich-methodische Beratung von Einrichtungsleitungen und von Dienststellenleitungen,
- Beratung von Einrichtungsleitungen in Arbeitsorganisation.

Diese Themen sollten zunächst **projekthaft** bearbeitet werden. Die ersten zwei sind inzwischen abgeschlossen. Diese Aufgaben werden durch **dezentrale Anteile von der Dienststelle Q&Q** wahrgenommen. Das heißt ganz konkret zum Thema **Projektberatung**: Wir haben Mitarbeiterinnen als Projektberaterinnen geschult und diese bieten jetzt den Einrichtungen ihre Kompetenz an. Die Einrichtungen können sie buchen. Für diese Zeit werden sie von ihren anderen Aufgaben freigestellt, dafür gibt es einen Ersatz oder eine Aufstockung.

Wir haben mit unseren Erziehungsberatungsstellen einen Kontrakt zur **präventiven Fallberatung in Kindertagesstätten** geschlossen und dort Ressourcen von Q&Q angesiedelt. In den Erziehungsberatungsstellen tätige Psychologen oder Sozialarbeiter mit den entsprechenden Zusatzausbildungen bieten jetzt den Einrichtungen präventive Fallberatungen an. Sie haben keine Dienst- und Fachaufsicht, sondern diese Dienstleistung können die Einrichtungen abrufen. Die Erziehungsberatungsstellen werden dann entsprechend entlastet.

Das ist das Grundprinzip: Es wird **kein Spezialdienst** für irgendetwas aufgebaut, sondern vorhandene Ressourcen werden genutzt, um sie in diesen Einrichtungen **nach Bedarf** einzusetzen. Auf diese Weise versuchen wir, alle vier Themenfelder in Projektaufträgen zu bearbeiten, Systeme zu finden und sie dann im Jugendamt zu implementieren.

Damit haben wir eine Fachberatung in einer ganz klaren Rolle, als Dienstleistung für die Einrichtungen. Wir sind damit noch nicht ganz fertig. Die anfängliche Kritik über den Verlust der Fachberatung ist inzwischen weitgehend verstummt. Es wird für die Einrichtungen jetzt sichtbar, was sie als Ersatz bekommen haben und dass dieser Ersatz genau das Richtige für sie ist. Es war ein gemeinsamer Erarbeitungsprozess.

Nachfrage: Ich erlebe das in meinem Jugendamt so, dass die Fachberatung sich sehr oft an die Seite der Leitung stellt und diese unterstützt, die Leitungsaufgaben wahrzunehmen. Wer identifiziert so etwas inzwischen noch? Ist das in Q&Q eingegliedert?

Bruno Pfeifle: Jede Leitung hat einen Vorgesetzten. Eine Einrichtungsleiterin hat die Bereichsleiterin. Für mich ist es eindeutig Aufgabe der Bereichsleiterin und nicht der Fachberatung, die Einrichtungsleitung in ihren Führungsaufgaben zu unterstützen.

Ein weiteres Thema ist das **ASD-Kinderschutzprojekt (c)**. Wahrscheinlich kennen Sie alle den Fall „Jenny“ aus Stuttgart oder andere Kinderschutz-Fälle und Prozesse gegen Sozialarbeiter aus der Bundesrepublik. Das hat uns veranlasst, Q&Q mit einem ASD-Kinderschutzprojekt zu beauftragen, mit dem Ziel der Entwicklung neuer Standards vor allem in der Falldokumentation - nicht zuletzt zur Absicherung der Mitarbeiter.

Beim Thema **Entwicklung von Instrumenten der Beteiligung und Nutzerbefragung (i)** stehen wir noch am Anfang.

Daniela Hörner: Vielleicht kann ich das noch ergänzen. Es gibt einen Auftrag aus dem letzten Jahr zu diesem Thema. Die drei fachdienstübergreifend für die zehn Bereiche zuständigen Abteilungsleiter haben den Fachdiensten den Auftrag gegeben, aus jedem der zehn Bereiche und der dortigen Fachdienste zum Ende des Jahres 2000 einen Bericht darüber zu erhalten, was bereits auf dem Gebiet der Nutzerbeteiligung getan wurde. Wir sind gespannt, was aus dieser offenen Fragestellung zurückkommt. Gleichzeitig hat Q&Q den Auftrag, grundsätzlich über entsprechende Instrumente nachzudenken.

Nachfrage: Zu dem Punkt **Verfahren im Rahmen der Gewährung von Fortbildungen (h)** möchte ich ganz gern noch etwas hören.

Bruno Pfeifle: Der Bereich der Fortbildung als wesentlicher Punkt für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung wurde von Q&Q als erstes in Angriff genommen. Im Jugendamt gab es zuvor wenig Transparenz zwischen den alten Fachabteilungen über die Fragen: Wie wird über Fortbildungen entschieden, wie zielgerichtet ist die Genehmigung von Fortbildung, welche Gewährungskriterien werden angelegt, wie viel wird dem Mitarbeiter an Kosten erstattet?

Q&Q hat als erstes über alle Hierarchieebenen hinweg eine große Umfrage im Amt über den Fortbildungsbedarf gemacht. Ein umfangreiches internes Fortbildungsprogramm wurde daraus entwickelt. Q&Q hat ein einheitliches und für alle transparentes Verfahren zur Gewährung von Fortbildungen und ihrer Finanzierung entwickelt. Beides wurde von der Leitungsebene entschieden.

Ab dem Jahr 2002 wollen wir das ganze interne Fortbildungsbudget in die Verantwortung der Bereiche bzw. Abteilungen geben und diese kaufen sich die Fortbildung ein. Die Mitarbeiter wissen, was diese Leistung kostet. Zum Beispiel sind heute viele interne Fortbildungen überbucht. Wir erleben es aber immer wieder, dass Mitarbeiter nicht kommen, ohne sich abzumelden. Wir hoffen u.a., dass dies künftig nicht mehr passiert,

wenn sie dafür bezahlen müssen. Wir überlegen bereits eine Eigenbeteiligung der Mitarbeiter auch für interne Fortbildungen, und wenn es nur ein symbolischer Betrag ist. Wir diskutieren das erst, wir haben es noch nicht entschieden. Es gibt viele Stimmen, die dafür plädieren.

Nachfrage: Ist die Aufgabenstellung **Qualitätsvereinbarungen mit ambulanten Anbietern (g)** bereits realisiert? Und wenn ja, wie ist das Verfahren?

Bruno Pfeifle: Im Bereich des § 35a haben wir ein Verfahren. Wir haben mit dem § 35a das Problem, dass der Markt der ambulanten Anbieter gänzlich unübersehbar geworden ist. Wir haben uns entschlossen, mit jedem ambulanten Anbieter, der mit einem Kind im Rahmen des § 35 a arbeiten will, eine Qualitätsvereinbarung zu schließen. Wer die Vereinbarung nicht unterschreibt bzw. die von uns verlangten Qualitätsstandards nicht erfüllt, erhält die Kosten nicht über die Jugendhilfe.

Weiterentwicklung der Hilfen zur Erziehung (HzE) (a)

Das umfangreichste und folgeschwerste Projekt zur qualitativen Weiterentwicklung haben wir im Bereich der Hilfen zur Erziehung – gemeinsam mit freien Trägern 1998 begonnen. In diesem Rahmen kann ich es Ihnen nur in Ansätzen vorstellen. Es hat als Modellprojekt begonnen, mit Fragestellungen, einem Projektauftrag, Umsetzungsschritten, Evaluation, Weiterentwicklung usw. Die Laufzeit wird sich auf insgesamt rund acht Jahre belaufen.

Strategische Ziele für die Weiterentwicklung der Erziehungshilfen:

- möglichst wenig Aussonderung aus Kita's und Schulen,
- nicht Schwächen, sondern Stärken als Ansatzpunkt von Hilfe,
- Maßanzüge statt Konfektionsware,
- Hilfe am Wohnort,
- möglichst wenig Beziehungsabbrüche,
- Ressourcen des Stadtteils für Hilfen zur Erziehung nutzen,
- Finanzierung, die fachliche Ziele unterstützt,
- Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit zusammenbringen.

Diese Entwicklungsziele haben wir gemeinsam mit den Trägern der Hilfen zur Erziehung erarbeitet. Wir haben inzwischen ein sehr komplexes Umbausystem erarbeitet (**siehe Abbildung 5**).

Die Entwicklungsziele kann ich nach unserer Überzeugung nur dann erfüllen, wenn ich auch Systeme in Gänze umbau, von der Organisationsentwicklung beider Seiten, des Jugendamtes und des Erziehungshilfeträgers anfangen, bis zu einem neuen Finanzierungssystem mit einem betriebswirtschaftlichen Controllingsystem. Das System besteht aus mehreren Bausteinen, die insgesamt zusammenwirken müssen.

Bausteine der Veränderung

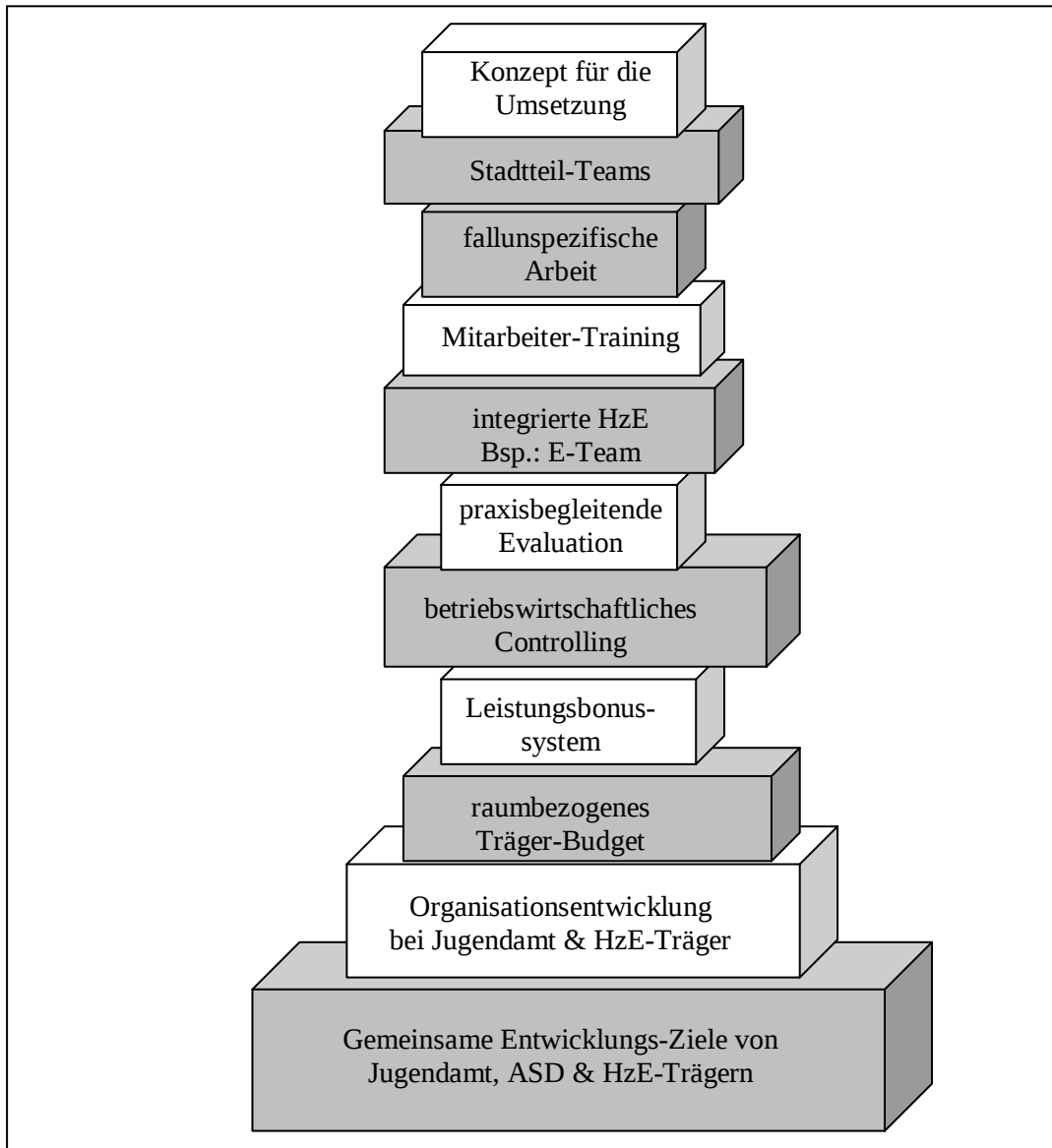


Abbildung 5

Wir haben inzwischen ein System von Kreisläufen entwickelt, die ein ständiges Lernen beinhalten (**siehe Abbildung 6**). Zu erkennen ist unter anderem der **Finanzierungskreislauf**. Wir machen einen Budgetvertrag, in dem festgelegt ist, wie wir einen Träger **raumbezogen finanzieren**. Wir haben natürlich gleichzeitig Evaluations- und Controllingsysteme in diesen Budgetvertrag implementiert, die in der Lage sind, diesen Budgetvertrag wieder zu verändern. Gleichzeitig haben wir einen **fachlichen Kreislauf** installiert, den wir als **Leistungsbonus** bezeichnet haben. Wenn die **fachlichen Ziele** - nach vorher festgelegten Kriterien gemessen - erfüllt werden, bekommen die Mitarbeiter des Trägers zusätzlich einen Leistungsbonus, unabhängig vom Budgetvertrag. Unser fachlicher Controllingkreislauf enthält nicht nur das fachliche Controlling, sondern gleichzeitig auch Belohnungssysteme. Durch diese ineinandergreifenden Systeme versuchen wir, die Erziehungshilfe qualitativ ausgerichtet an den Zielen ständig weiterzuentwickeln und zu überprüfen.

Wie die Annäherung an
 Entwicklungsziele
 durch 3 integrierte
 Steuerungskreise
 beobachtet wird...

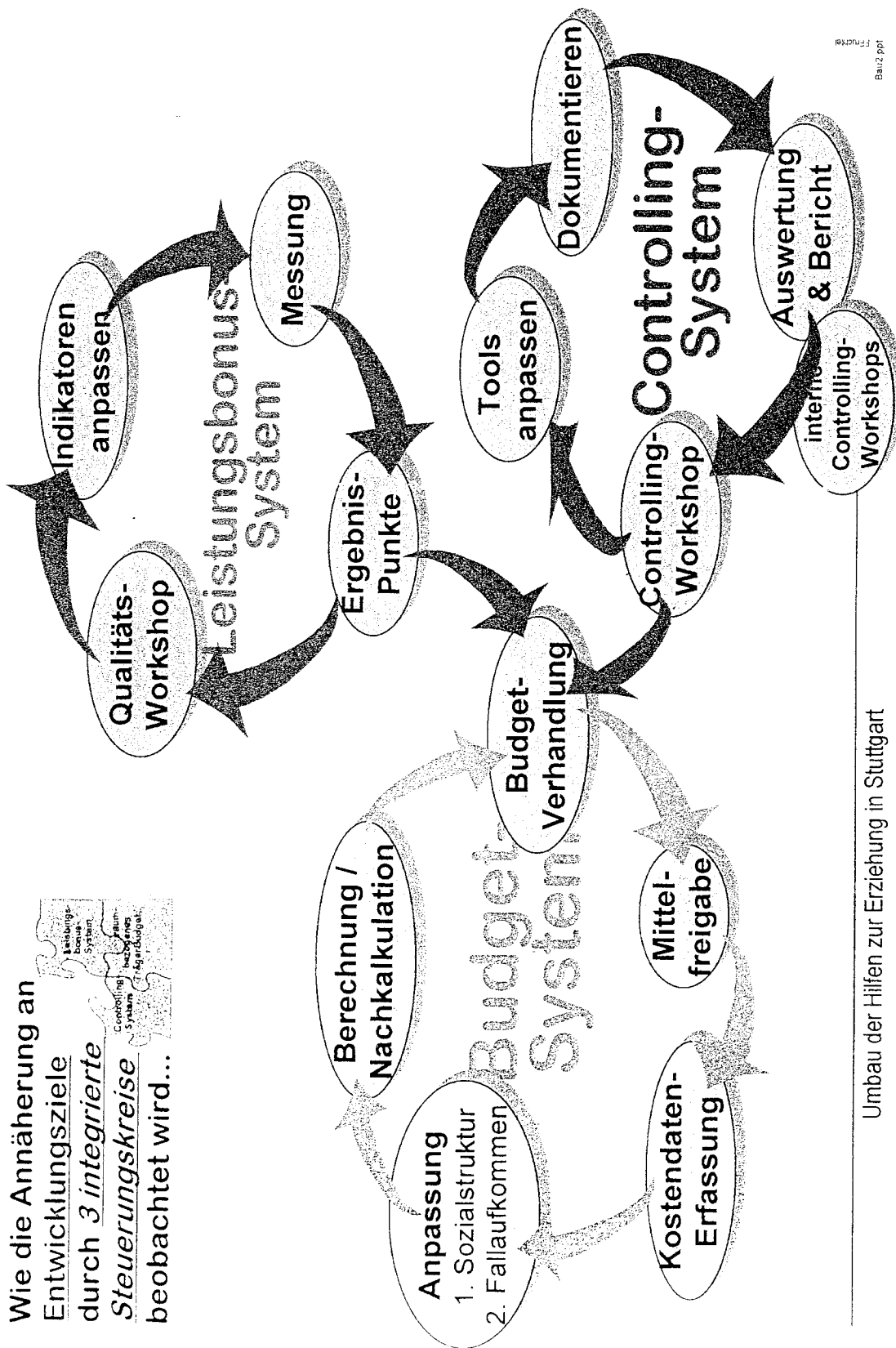


Abbildung 6

Wir haben ein **raumbezogenes „Hilfen zur Erziehung“-Budget** für ein Jahr, auf der Grundlage von komplizierten, komplexen Hochrechnungen der Vorjahre berechnet. Im ersten Jahr hat das funktioniert, für das zweite Jahr wird sich das erst im Frühjahr 2001 herausstellen. Wir haben festgelegt, dass der Träger soviel Geld bekommt, wie er für die Übernahme aller Hilfen zur Erziehung in einem Bereich braucht. Die Hilfestellungen entscheidet weiterhin nur der ASD. Aber der ASD ist verpflichtet, gemeinsam mit dem Träger die notwendigen Hilfen nach Möglichkeit im Konsens festzulegen.

Nachfrage: Wie sind die **Qualitätsabsprachen mit dem freien Träger**? Die müssen ja fast das gleiche System haben wie ihr.

Bruno Pfeifle: Die Qualitätsabsprachen mit dem freien Träger sind noch viel weitgehender. Es kommt noch eine dritte Partei dazu, das sind die Kunden: die Kinder, die Jugendlichen und die Eltern. Wir haben ein sehr komplexes System der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen am Hilfeplanverfahren, an der richtigen und notwendigen Hilfe entwickelt - als Qualitätselement. Wir führen vierteljährlich Kontrakt- oder Hilfeplangespräche. Vierteljährlich muss der Kontrakt erneuert werden. Auch die Ziele werden nur für ein Vierteljahr wirklich ganz konkret, ganz kurzfristig und so intensiv wie notwendig und möglich, festgelegt. Derzeit soll das durch ein Evaluationsverfahren sichergestellt werden.

Nachfrage: Nach welchen Kriterien werden die Träger ausgewählt? Ist das ein Trägerverbund oder ist das ein einzelner Träger? Wenn es eine Hilfeänderung gibt, eine Angebotsänderung, muss der Träger dann Rücksprache halten und wird das dann im Hilfeplan festgehalten?

Bruno Pfeifle: Im Moment gibt es in Stuttgart für einen Bereich jeweils einen verantwortlichen Träger, keinen Trägerverbund, weil die Träger in Stuttgart bisher nicht bereit sind, Verbünde einzugehen. In Stuttgart gibt es sieben oder acht Träger. Wir haben die Bereiche auf diese Träger durch gemeinsame Entscheidung verteilt.

Zur zweiten Frage: Statt einer bestimmten Hilfeart nach dem KJHG gibt es nur noch auf den Einzelfall zugeschnittene Hilfen für die Kinder und Jugendlichen und die Eltern. Diese Hilfen werden gemeinsam zwischen Betroffenen, ASD und Trägern konzipiert und in einem Kontrakt vereinbart.

Nachfrage: Wie kann man gewährleisten, dass wirklich die Qualität erhalten bleibt, wenn eine Budgetierung vorliegt und für den Träger der Anreiz gegeben ist, darunter zu bleiben, um das für sich nutzen zu können? Umso mehr kommt es auf die qualifizierte Hilfeplanung an. Das ist ein wichtiger Baustein für die Gewährleistung von Qualität.

Bruno Pfeifle: Der freie Träger hat durch diese Art der Hilfeplangestaltung zwei Kontrolleure, nicht nur das Jugendamt, sondern auch die Familie. Das ist schon eine ganz neue Qualität.

Qualitätsmanagement: Ausblick

Alle genannten Beispiele dienen der Qualitätsentwicklung und -sicherung. Wir müssen unsere Organisationsentwicklung stabilisieren, das Fortbildungsprogramm weiter qualifizieren und Q&Q stärker in die Köpfe hineinbekommen, dass sie auch wirklich von der Mitarbeiterschaft genutzt werden.

Nachfrage: Da ist ein Prozess, der seit mehreren Jahren läuft. Es ist schon eine Menge passiert, aber die zentralen Fragen an die Dienstleistungen und Hilfen des Jugendamtes können im Moment noch nicht vollständig beantwortet werden. Das heißt, man weiß eigentlich noch nicht, ob man auf dem richtigen Weg ist in der Beantwortung dieser Fragen. Führt nicht vielleicht ein anderer Anfangspunkt schneller dahin? Wäre ein anderer Hebelpunkt vielleicht schneller wirksam?

Anmerkung: Als Leiter eines Jugendamtes in einer Großstadt mit über 500.000 Einwohnern - etwa wie Stuttgart -, der auch einen Organisationsentwicklungsprozess in breiten Teilbereichen hinter sich hat, muss ich sagen, diesen Hebelpunkt werden Sie nie von vornherein definieren können. Wenn Sie Ihre Organisation haben, müssen Sie versuchen, nach bestem Wissen und Gewissen in Ihrem Organisationssystem einen Prozess einzuleiten, und müssen dafür Ihre Ziele definieren: das Ziel, die Versäulung aufzuheben oder was auch immer. Diese vier Leitfragen hätten nach meiner Überzeugung anders ausgesehen, wenn das Jugendamt Stuttgart vor fünf Jahren versucht hätte, die Leitfragen zu bestimmen. Allein, um die richtigen Fragen zu stellen, muss man ein ganzes Stück des Weges gegangen sein. Das war ja eine ganz offene Frage. Komme ich zu einem einheitlichen Qualitätssystem, kann ich mich auf ein vorhandenes Qualitätssystem stützen, das ich ändere?

Wir haben in Düsseldorf mit der Organisationsentwicklung im ganzen Bereich der Sozialen Dienste begonnen. Wir hatten vier getrennte Abteilungen und haben die zu einer Abteilung in einer Matrix-Organisation verschmolzen. In dieses Szenario kam das neue Steuerungsmodell. Mit dem neuen Steuerungsmodell kam die Frage nach dem Leitbild der Stadt Düsseldorf hinein und was dies für das Leitbild des Jugendamtes und seiner Abteilungen bedeutet, außerdem unsere Forderung danach, nicht nur neue Steuerung als betriebswirtschaftliches System ohne Beachtung der Qualität zu diskutieren. Das in einem Satz im zentralen Handbuch für neue Steuerung wieder zu finden, war uns zu wenig. Wir haben vom Jugendamt eingefordert, dass ein Qualitätsmanagement- und Qualitätssicherungssystem entstehen muss. Darum haben wir das für uns an dieser Stelle definiert und sind an der Stelle angekommen. Das kann bei Ihnen ganz anders sein. Da gilt es wirklich, das so anzupacken, wie die Bedingungen sind.

Nachfrage: Mir hat der ganze Bereich der Prozesse völlig gefehlt. Wir haben in Projektgruppen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Prozesse analysiert, beginnend mit der ersten Kontaktaufnahme durch die Familie bis zur Einleitung der Hilfe. Wir haben jeden einzelnen Schritt analysiert: Welches ist das Ziel des jeweiligen Prozessschrittes, was ist zu tun, um dieses Ziel zu erreichen und woran ist zu erkennen, ob dieses Ziel erreicht worden ist? So haben wir drei Hilfen zur Erziehung, einmal Sozialpädagogische Familienhilfe, einmal Vollzeitpflege und einen normalen Beratungsprozess durchexerziert und haben dabei etliche interessante Prozessoptimierungsmomente gefunden. Wir haben in dieser **Prozessorientierung** unabhängig von den Strukturveränderungen untersucht, wie gearbeitet wird. Haben Sie sich diesem Thema der Prozesse auch gewidmet?

Bruno Pfeifle: Das ist unterschiedlich. Wir haben uns Abläufe teilweise im Rahmen der Organisationsentwicklung angeschaut, aber nicht im Sinne von Total Quality Management und nicht in der von Ihnen geschilderten Detailliertheit. Wir haben fachliche Prozesse analysiert, zum Beispiel das Thema „Sexuelle Gewalt gegen Kinder“. Es wurde ein neues Verfahren „Hilfeprozessmanager“ entwickelt. Wir haben uns das ganze The-

ma Hilfeplanverfahren im Rahmen des Hilfen zur Erziehungs-Prozesses und den Arbeitsablaufprozess bei Meldungen zu Kindesmisshandlungen beleuchtet, aber nicht, weil wir Qualitätsmanagement einführen wollten, sondern weil „Sexuelle Gewalt gegen Kinder“ und „Kinderschutz“ für uns wichtige Themen waren. Wir haben noch ein Defizit bei der Prozessablaufoptimierung im ganzen Verwaltungsbereich, bei den Wirtschaftlichen Hilfen und im Bereich Beistandschaften, Pflegschaften und Unterhaltsvorschusskasse.

Es gibt kein Patentrezept dafür, wie man an die Einführung von Qualitätsmanagement im Jugendamt herangeht. Man muss seinen Weg und das Passende für die jeweilige Mitarbeiterschaft, für die Führungspolitik, für die Kultur, die entstanden ist, finden.

Praxisbericht im Forum 2: Einführung von Qualitätsmanagement bei freien Trägern

BERND-UWE KRAUSE

Projektkoordinator, Evangelisches Johannesstift Berlin

Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe des Evangelischen Johannesstiftes Berlin

1. Qualitätsentwicklung: „Wohin?!“

1.1. Qualitätsentwicklung als gesetzlicher Auftrag

Einrichtungen der Jugendhilfe sind, zumindest für den Bereich der stationären Hilfen, zur Qualitätsentwicklung gesetzlich verpflichtet.

1.2. Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung

Jede Qualitätsentwicklung, die sich nur an dem gesetzlichen Auftrag orientiert und nicht auch gleichzeitig als Organisationsentwicklung verstanden wird, bleibt oberflächlich.

2. Die Rahmenbedingungen

Bei jedem Prozess der Qualitätsentwicklung ist es notwendig, die bestehenden Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Dabei kann es hilfreich sein, sich zunächst die Rechtsbeziehungen in der Jugendhilfe im Bereich der Hilfen zur Erziehung zu verdeutlichen. Insbesondere der Begriff des „Kunden“ kann in diesem Zusammenhang problematisiert werden (siehe **Abbildung 1: Rechtsbeziehungen**).

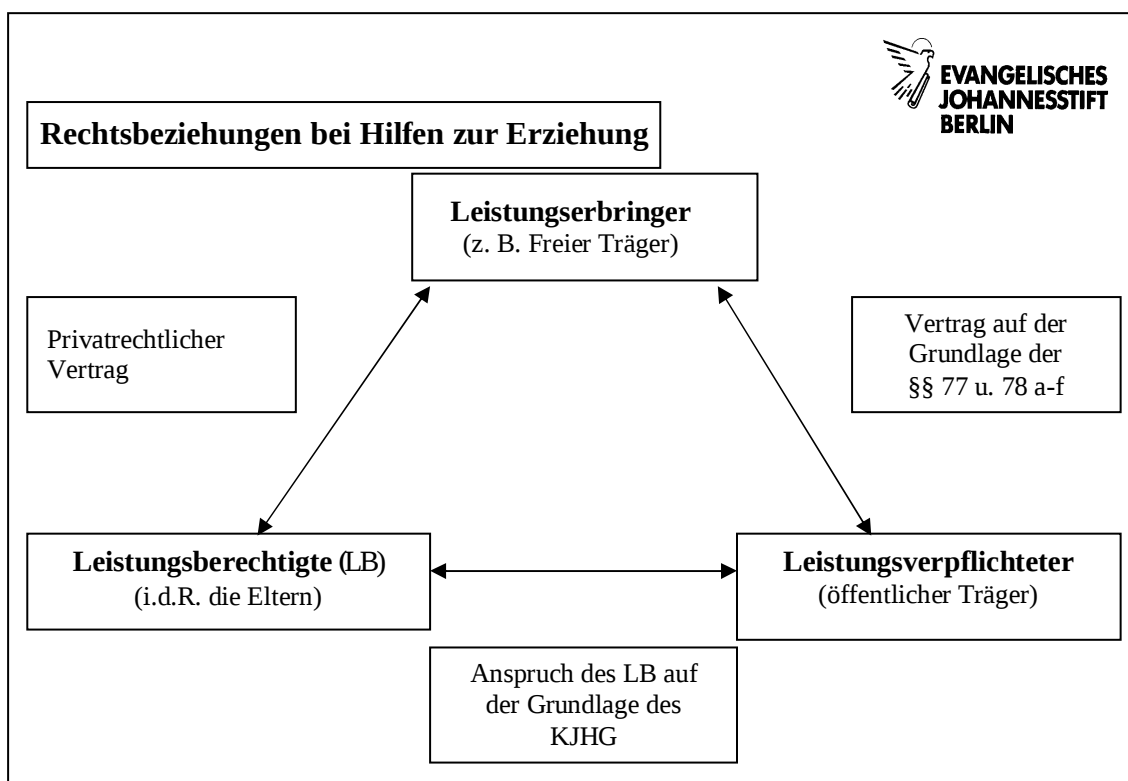


Abbildung 1

2.1. Rechtliche Rahmenbedingungen

2.1.1. §§ 77 u. 78 a- g KJHG

Seit Anfang 1999 sind die Rechtsgrundlagen für die Finanzierung von (stationären) Hilfen zur Erziehung in Kraft (**Siehe Abbildung 2: Finanzierung von Hilfen zur Erziehung**): Im „Dreierpack“:

1. Entgeltvereinbarung,
2. Leistungsvereinbarung,
3. Qualitätsentwicklungsvereinbarung

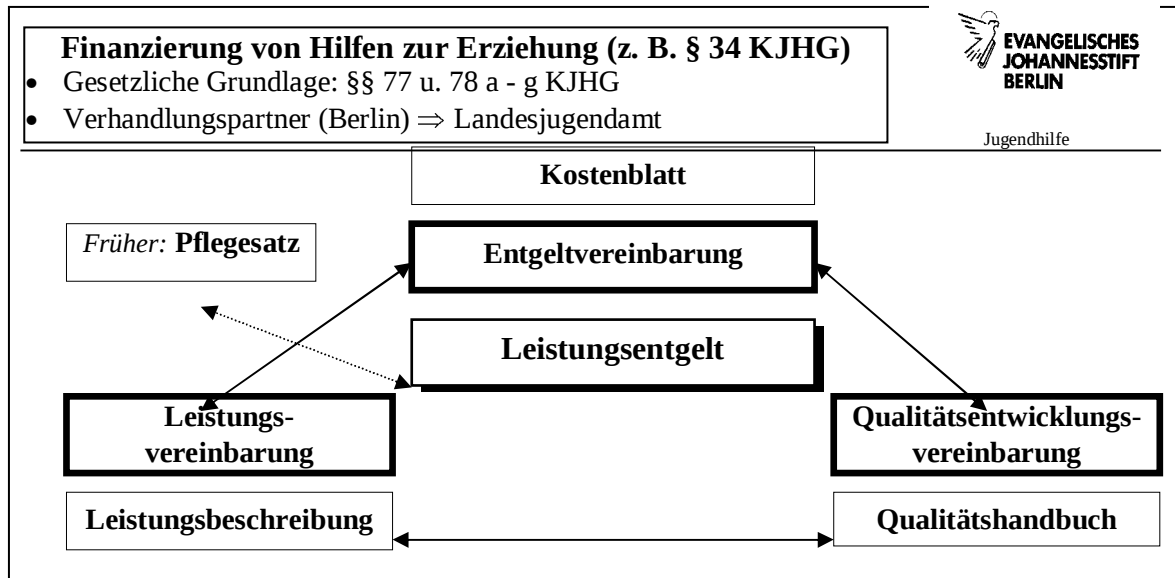


Abbildung 2

2.1.2. Berliner Besonderheiten:

- die Berliner Kostensatzkommission bei der zuständigen Senatsverwaltung für Jugend, Schule und Familie,
- der noch nicht verabschiedete Rahmenvertrag,
- die **standardisierten Leistungsbeschreibungen** der Kostensatzkommission (für stationäre, teilstationäre und ambulante Hilfen),
- weitere Vorgaben der Kostensatzkommission: u. a. Formular für Leistungsvereinbarung und Qualitätsentwicklungsvereinbarung sowie Vorgaben zu den einzelnen Schlüsselprozessen.

2.2. Institutionelle Rahmenbedingungen

Geschichte und Tradition:

- 140jährige Geschichte, Jugendhilfe als stationäre Betreuung in Verbindung mit beruflicher Qualifizierung, seit 90 Jahren vor Ort in Berlin-Spandau;
- Seit den 70er Jahren, 3 Erziehungsheime, auf dem Gelände;
- Sommer 1996: Beginn eines Umstrukturierungsprozesses der Jugendhilfe mit dem Ziel der Differenzierung von Hilfeangeboten;
- Januar 1997: Beginn des Qualitätsentwicklungs-Projekts „Fair Handeln“ des FEE (Fachverband Evangelische Erziehungshilfe Berlin/Brandenburg);
- Januar 1998: Neugliederung der Jugendhilfe, insbesondere des Bereichs „Hilfen zur Erziehung“;
- März 2000: Weitere Umstrukturierung.

2.2.2. Aktueller Stand der Organisationsentwicklung

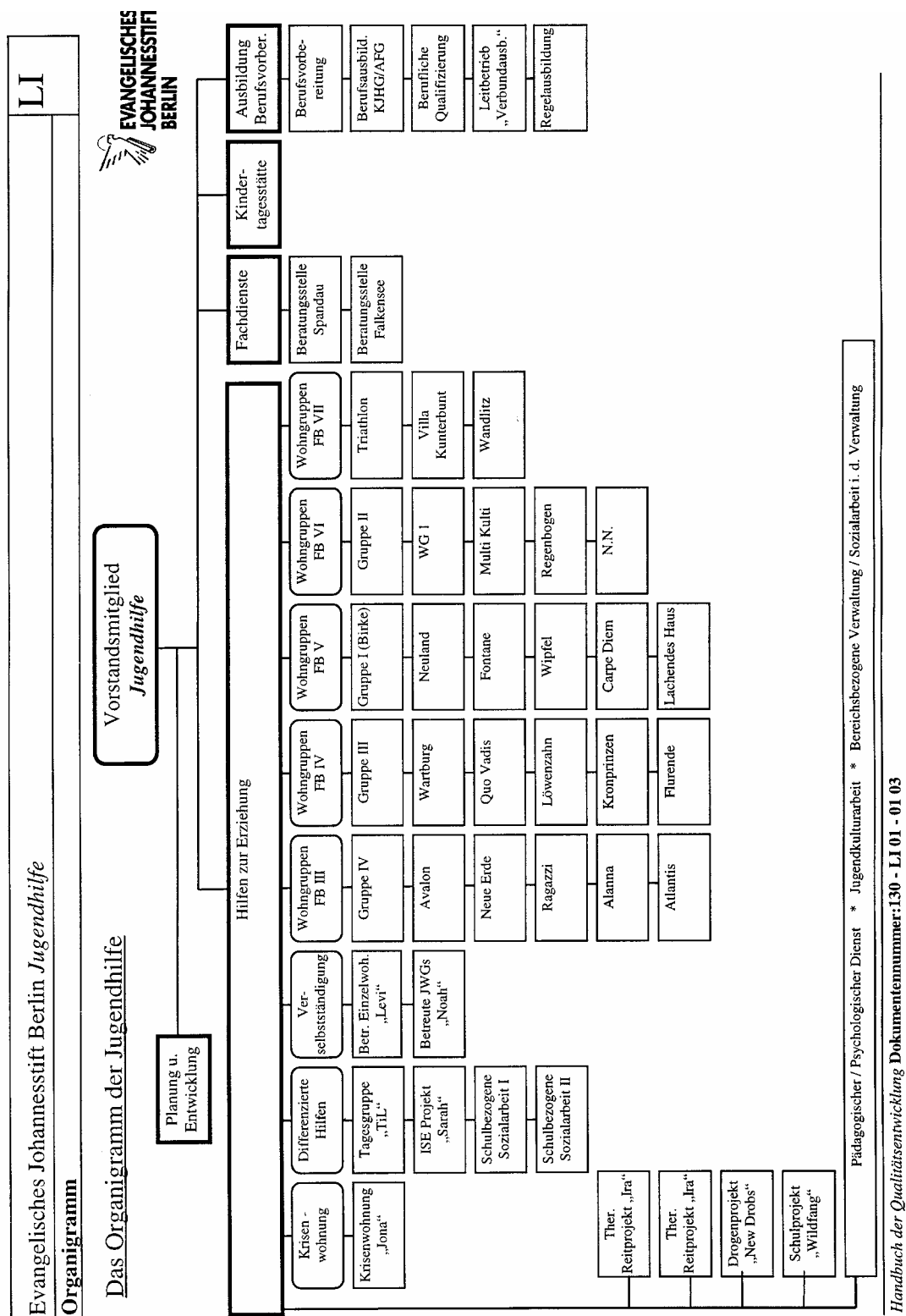


Abbildung 3

2.2.3. Zahlen zu unserer Arbeit in der Jugendhilfe, Bereich Hilfen zur Erziehung

- 140 Wohngruppenplätze mit unterschiedlichen Arbeitsformen (in 24 Gruppen),
- 60 Plätze Betreutes Einzelwohnen,
- 25 Plätze JWG (betreute Jugendwohngemeinschaften),
- Vier Plätze ISE (Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung),
- Tagesgruppe,
- Krisenwohnung,
- Zwei Schulstationen (Schulbezogene Sozialarbeit),
- Zwei Erziehungsberatungsstellen.

2.2.4. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten

(Siehe Abbildung 4: Leitung Hilfen zur Erziehung)

2.3. Fachlicher Kontext von Qualitätsentwicklung

2.3.1. Das Konzept von „Fair Handeln“ des Fachverbandes FEE (Fachverband Ev. Erziehungshilfe Berlin / Brandenburg)¹

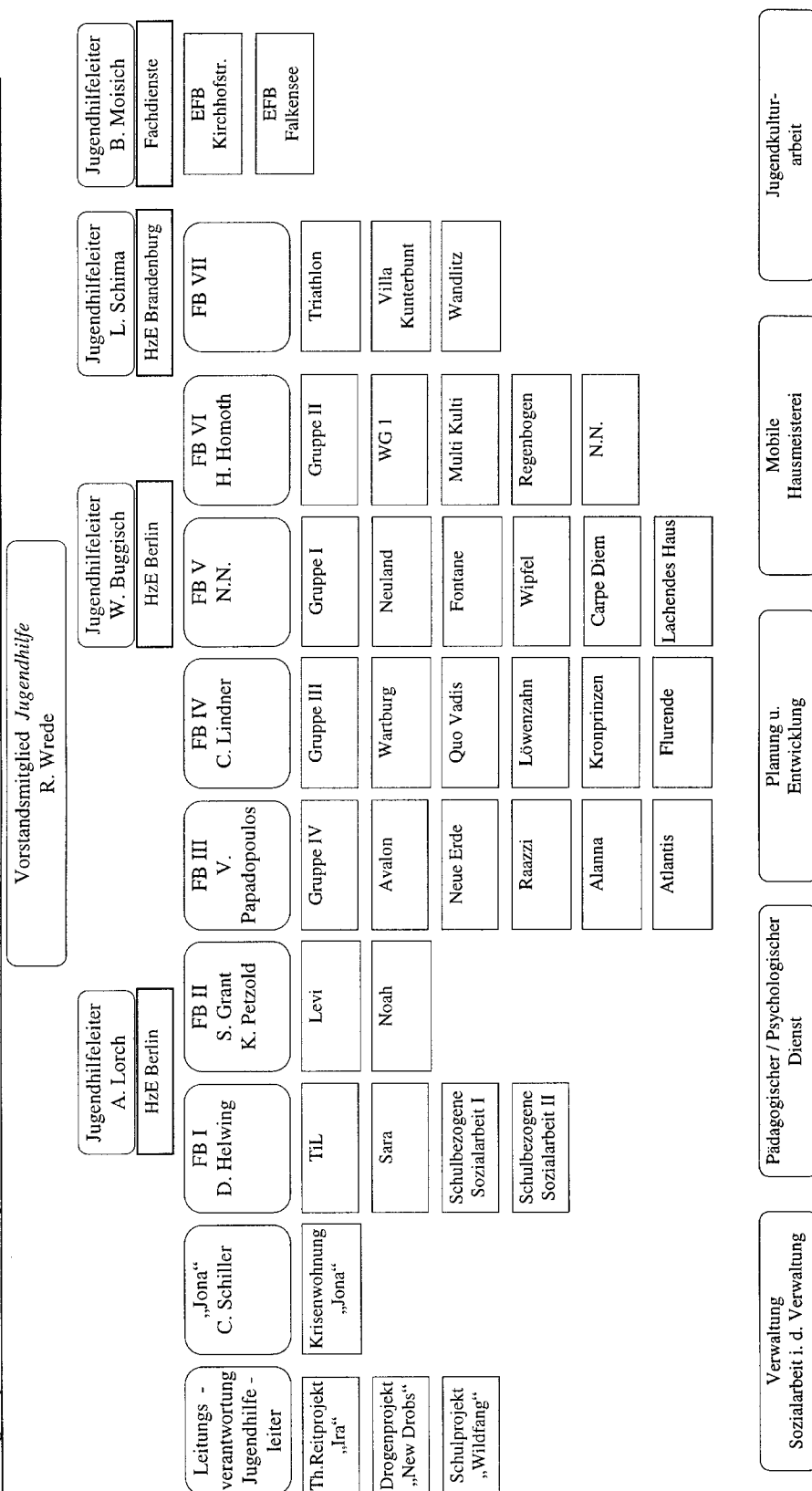
Die Qualitätsentwicklung im Bereich Hilfen zur Erziehung findet auf der Grundlage des Projekts „Fair Handeln“ statt. Danach erfolgt die Qualitätsentwicklung im Rahmen von fünf Kernprozessen, die wir für unsere Einrichtung um einen sechsten Kernprozess, „Interne Kooperation“, erweitert haben. Jeder Kernprozess lässt sich nach einzelnen Leistungssegmenten (bzw. Teilleistungssegmenten, die hier nicht dargestellt sind) differenzieren (siehe Tabelle 1: Kernprozesse).

AG Qualitätsentwicklung Dokumentation von QE-Prozessen		 EVANGELISCHES JOHANNESSTIFT BERLIN Jugendhilfe Planung und Entwicklung
Kernprozesse		
A	Kernprozess <u>Qualitätsverständnis des Trägers / des Arbeitsbereichs</u>	
B	Kernprozess <u>Leitung und Qualitätsentwicklung</u>	
C	Kernprozess <u>Mitarbeiterorientierung</u>	
D	Kernprozess <u>Zielgruppenorientierte Dienstleistung</u>	
E	Kernprozess <u>Interne Kooperation</u>	
F	Kernprozess <u>Externe Kooperation</u>	

Tabelle 1

¹ vgl: Projektgruppe „fairhandeln“ (Hrsg.): „fairhandeln“ - Dialoge, Suchprozesse, Wege der Qualitätsentwicklung, Berlin 1999

Evangelisches Johannesstift Berlin <i>Jugendhilfe</i>	LI
Leitung Hilfen zur Erziehung	



Die Leistungssegmente (z. B. *Aufnahme*) des Kernprozesses D (Zielgruppenorientierte Dienstleistung) sind mit ihren Inhalten im Wesentlichen identisch mit den von der Berliner Kostensatzkommission definierten Schlüsselprozessen (**siehe Tabelle 2: Kernprozesse/Leistungssegmente**).

AG Qualitätsentwicklung
Dokumentation von QE - Prozessen

- Kernprozesse
- Leistungssegmente (LS)



-
- A Kernprozess Qualitätsverständnis des Trägers / des Arbeitsbereichs
A.1 LS *Leitbild (-entwicklung)*
A.2 LS *Leitziele der Arbeit*
A.3 LS *Orientierung und Berücksichtigung der Ansprüche und Bedürfnisse der Leistungsberechtigten*
A.4 LS *Fachlich begründetes und reflektiertes Handeln*
A.5 LS *Effektive Nutzung der internen und externen Ressourcen*
A.6 LS *Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung*
- B Kernprozess Leitung und Qualitätsentwicklung
B.1 LS *Fachlichkeit*
B.2 LS *Wirtschaftlichkeit*
B.3 LS *Externe Kooperation*
B.4 LS *Interne Kooperation*
B.5 LS *Personalentwicklung*
- C Kernprozess Mitarbeiterorientierung
C.1 LS *Ressourcenaktivierung und Ressourcennutzung*
C.2 LS *Personalplanung, Personalbeschaffung, Personalentwicklung*
C.3 LS *Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter*
C.4 LS *Kommunikationsprozesse*
- D Kernprozess Zielgruppenorientierte Dienstleistung
D.1 LS *Hilfeplanungsprozeß*
D.2 LS *Aufnahme*
D.3 LS *Einzelarbeit / Arbeit mit der Gruppe*
D.4 LS *Alltagsgestaltung und Alltagsstruktur*
D.5 LS *Umgang mit Krisen*
D.6 LS *Eltern und Familie*
D.7 LS *Therapie / Beratung*
D.8 LS *Schule u. Ausbildung*
D.9 LS *Verlegung innerhalb des Bereichs*
D.10 LS *Entlassung*
D.11 LS *Teamentwicklung*
- E Kernprozess Interne Kooperation
E.1 LS *Gremien*
E.2 LS *interne Verwaltung*

F	Kernprozess <u>Externe Kooperation</u>
F.1	LS Zusammenarbeit mit Senat und Landesjugendamt
F.2	LS Zusammenarbeit mit den Bezirksjugendämtern
F.3	LS Öffentlichkeitsarbeit
F.4	LS Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Fachdiensten (Schulpsychologischer Dienst, Drogenberatung usw.)
F.5	LS Verbände
F.6	LS Gremien (Jugendhilfeausschuss, AG Hilfen zur Erziehung, Stadtteilkonferenz usw.)
F.7	LS Eltern
F.8	LS Ausbildungsbetriebe
F.9	LS Schule
F.10	LS Andere Träger / Einrichtungen
F.11	LS Schriftverkehr / Telefon (gilt für alle Punkte)
F.12	LS Informationsmaterial

Tabelle 2

Die Kernprozesse / Leistungssegmente / Schlüsselprozesse

Bei der Beschreibung unserer pädagogischen Praxis orientieren wir uns heute vorrangig an den Schlüsselprozessen, um bei Verhandlungen mit den Kostenträgern eine einheitliche Sprache zu sprechen (**siehe Abbildung 5: Kernprozesse/Schlüsselprozesse**).

Kernprozesse / Schlüsselprozesse		 Planung u. Entwicklung
A	Qualitätsverständnis des Trägers	<u>Schlüsselprozesse</u> 1. Hilfeplanung 2. Erziehungsplanung 3. Aufnahmeverfahren 4. Entlassungsverfahren 5. Alltagsgestaltung 6. Interventionen bei Krisen 7. Einbeziehung der Eltern 8. (Mitwirkung bei Planungsverfahren)
B	Leitung und Qualitätsentwicklung	
C	Mitarbeiterorientierung	
D	<u>Zielgruppenorientierte Dienstleistung</u>	
E	Interne Kooperation	
F	Externe Kooperation	

Abbildung 5

2.3.3. Bezugssystem St. Galler Managementmodell

Als wesentlicher Bezugs- und Orientierungsrahmen dient uns eine modifizierte Form des St. Galler Managementmodells. Es hilft uns die jeweiligen Reflexionsebenen der Qualitätsentwicklung zu identifizieren und ermöglicht eine sinnvolle Verknüpfung der Ebenen. Die drei Bezugsebenen sind:

1. Die Normative Ebene
2. Strategische Ebene
3. Operative Ebene.

Daraus lassen sich folgende Zuordnungen bilden:



Abbildung 6

3. Unsere Ziele

- Differenzierte, bedarfsorientierte Jugendhilfeangebote
- Organisationsentwicklung
- Entgeltvereinbarung
- Leistungsvereinbarung
- Qualitätsentwicklungsvereinbarung
- Handbuch
- voraussichtlich: Auditierung; voraussichtlich nicht: Zertifizierung

4. Die Umsetzung - was bisher getan wurde

4.1. Leitbildentwicklung

Nach unserem Verständnis ist es notwendig, dass die Qualitätsentwicklung auf der Grundlage eines gemeinsamen Leitbildes erfolgt.

4.1.1. Leitbild des Trägers

Seit zwei Jahren gibt es ein Leitbild des Trägers. Es heißt: „*Typisch Johannesstift*“

4.1.2. Leitbild der Fachbereiche

Die einzelnen Fachbereiche der Hilfen zur Erziehung haben Leitbilder erstellt, die im Augenblick zusammengefasst werden.

4.2. Leistungsbeschreibungen

Für alle Leistungsangebote wurden Leistungsbeschreibungen erstellt.

4.3. Qualitätsentwicklung

4.3.1. Dokumentation wesentlicher Kernprozesse / Schlüsselprozesse

Die Bearbeitung der Kernprozesse A – C sowie E und F erfolgt durch zuständigen leitenden Mitarbeiter. Die Schlüsselprozesse bzw. der Kernprozess D werden von den MitarbeiterInnen der pädagogischen Praxis mit Hilfe von Dokumentationsbögen bearbeitet, wobei sie von den Mitgliedern der AG Qualitätsentwicklung unterstützt werden. Dieser Prozess läuft im Augenblick (**siehe Abbildung 7: Dokubogen**).

Dokumentation Hilfen zur Erziehung

Jugendhilfebereich:		Hilfen zur Erziehung		Gruppe:		Blatt: 1	
Fachbereich:		V					
Schlüsselprozess:		Vorbereitung Hilfeplan / Hilfekonferenz					
Schritt Nr.	Beschreibung	Teilnehmer/innen v= verantwortlich	Qualitätsmerkmal	Indikator	Dokumentation	verwendete Hilfsdokumente	
	Gespräch mit Kind / Jugendlichen	Erzieher, der an der Hilfekonferenz teilnimmt, (v.) Kind, wenn möglich 2. Erzieher	Das Kind/ Der Jugendliche kann seine eigenen Bedürfnisse äußern, Möglichkeit der Reflexion und eigenen Überprüfung, entspannte Gesprächsatmosphäre, keine Vorwürfe.	Das Kind/ Der Jugendliche tut es!	Dienstbuch, Aktenvermerk, PC	letzter Hilfeplan, Entwicklungsbericht, Erziehungsplan	
	Gespräch mit den Eltern / Personensorgeberechtigte (PSB)	Eltern / Personensorgeberechtigte (PSB), Erzieher, der an der Hilfekonferenz teilnimmt	Wir wissen, was die Eltern wollen, die Eltern wissen was wir wollen, Offenheit.	Eltern zeigen Vertrauen, Eltern akzeptieren Entscheidungen.	Dienstbuch, Kinderakte		
	Vorgespräch mit dem Jugendamt	Jugendamt, Erzieher, (v.) in Krisen: Pädagogische Leiter	Der Ablauf ist klar, die Inhalte sind klar, das Jugendamt weiß warum es geht.	Keine Überraschung in der Sitzung	Dienstbuch		
Erstellt von: LBR V		Erstellt am: 22.01.01					

Abbildung 7

4.3.2 Bestandsaufnahme und Entwicklung von:

- Vorgabedokumenten (Verfahrensanweisungen / Prozessbeschreibungen, Aufgabenbeschreibungen usw.),
- Kontrolldokumenten (Protokollformular, Checklisten, andere Formulare), die u.a. auf der Grundlage der Dokumentationsbögen erstellt werden, z. B. die Prozessbeschreibung Hilfeplanung (noch in der Bearbeitung) (**siehe Tabelle 3: Hilfeplanung**).

Evangelisches Johannesstift Berlin Jugendhilfe Qualitätshandbuch		PB
Prozessbeschreibung / Schlüsselprozesse - Hilfehandbuch		
1 Gespräch mit dem Kind / Jugendlichen		
Beteiligte:	Kind/Jugendlicher; Erzieher/in, der/die an der Hilfekonferenz teilnimmt (verantwortlich = v), eventuell ein/e zweite/r Erzieher/in	
Ziel:	Kind / Jugendlicher kann eigene Bedürfnisse äußern, Möglichkeit der Reflexion und eigenen Überprüfung,	
Methode:	Gespräch, entspannte Atmosphäre, keine Vorwürfe	
Dokumentation:	Aktenvermerk, Dienstbuch	
Hilfsdokumente:	letzter Hilfeplan, Erziehungsplan, Entwicklungsbericht,	
2 Gespräch mit den Eltern / Personensorgeberechtigten		
Beteiligte:	Erzieher/in, der/ die an der Hilfekonferenz teilnimmt (v) Eltern / Personensorgeberechtigte;	
Ziel:	Die Wünsche und Vorstellungen sind bekannt, Offenheit,	
Methode:	Gespräch (i.d.R. telefonisch)	
Dokumentation:	Aktenvermerk, Dienstbuch	
Hilfsdokumente:	Kinderakte, Dienstbuch	
3 Vorgespräch mit dem Jugendamt		
Beteiligte:	Mitarbeiter Jugendamt, Erzieher/in (v), bei Krise: PL	
Ziel:	Informationsaustausch, strategische Abklärung, Terminvereinbarung und Ort	
Methode:	Telefongespräch	
Dokumentation:	Gesprächsnotiz (Kinderakte), Hinweis im Dienstbuch	
Hilfsdokumente:	Kinderakte, Dienstbuch	
4 Vorgespräch mit anderen Beteiligten		
Beteiligte:	Erzieher/in, der/die an der Hilfekonferenz teilnimmt (v); andere Beteiligte z. B. Schule, Therapeut, Ausbilder	
Ziel:	Unterschiedliche Sichtweisen und Meinungen werden verdeutlicht, ergänzende Einschätzungen und Meinungen werden verfügbar	
Methode:	Gespräch (eventuell telefonisch)	
Dokumentation:	Gesprächsnotiz (Gruppenakte), Hinweis im Dienstbuch	
Hilfsdokumente:	Kinderakte, Dienstbuch	
5 Vorgespräch im Team		
Beteiligte:	Erzieher/in, der/die an der Hilfekonferenz teilnimmt (v); alle Teammitglieder, PL (und evtl. andere notwendige Beteiligte)	
Ziel:	Unterschiedliche Sichtweisen und Meinungen werden verdeutlicht, Informationsgewinn, Handlungsspielraum für den „Delegierten“, der von allen Teammitgliedern mit getragen werden kann	
Methode:	Gespräch	
Dokumentation:	Teamprotokoll	
Hilfsdokumente:	Protokollformular für Teamsitzungen (Formular Teamprotokoll)	
6 Nachbereitung I		
Beteiligte:	Erzieher/in, der/die an der Hilfekonferenz teilgenommen hat (v); Team, PL,	
Ziel:	Alle Teammitglieder kennen die neue Ziele, Abstimmung des Erziehungsplanes mit dem Hilfeplan	
Methode:	Gespräch, Bericht	
Dokumentation:	Teamprotokoll	
Hilfsdokumente:	Protokollformular für Teamsitzungen, Erziehungsplan	
7 Nachbereitung II (Information anderer Personen)		
Beteiligte:	Erzieher/in, der/die an der Hilfekonferenz teilgenommen hat (v); andere Personen	
Ziel:	Übrige Beteiligte kennen die neuen Ziele	
Methode:	Gespräch, Bericht, Telefongespräch	
Dokumentation:	Vermerk im Dienstbuch, Kinderakte	
Hilfsdokumente:	Dienstbuch, Kinderakte	

Tabelle 3

Koordination der Prozesse durch die AG Qualitätsentwicklung (Qualitätszirkel)
 Der Prozess wird unter Beteiligung der leitenden Mitarbeiter von der AG Qualitätsentwicklung koordiniert (siehe Abbildung 8: Zeitplan).

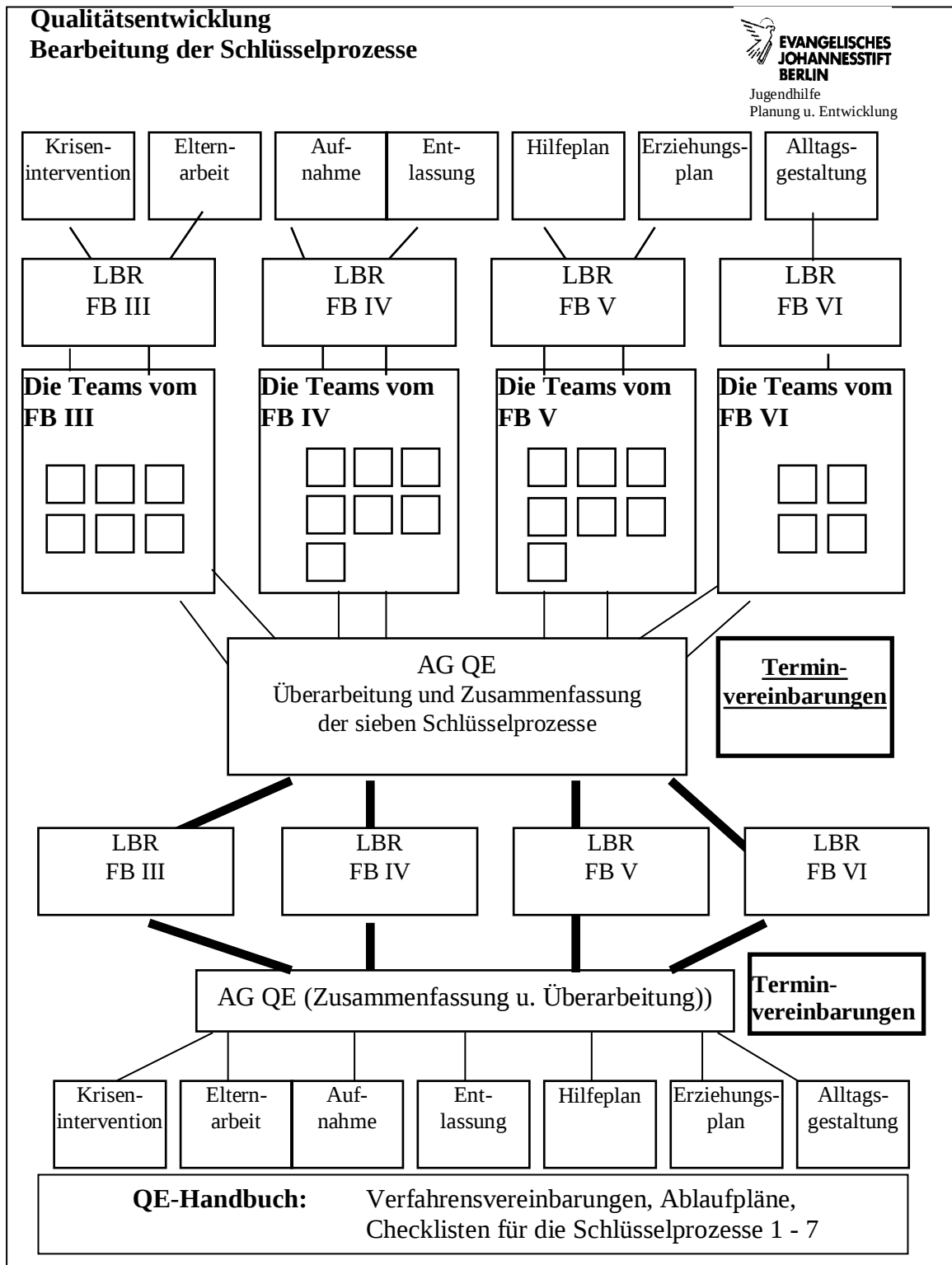


Abbildung 8

5. Achtung! - Mögliche Stolpersteine

5.1. QE - Verständnis der Leitung

Bezieht die Leitung sich in den QE – Prozess mit ein?

5.2. Der Auftrag

Wird Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung verstanden?

5.3. Rolle von QE Zirkeln und / oder QE Beauftragten

Gibt es ein gemeinsames Verständnis über die Rolle oder gibt es „geheime“ Aufträge
Wie erfolgt die operative Unterstützung bzw. strategische Lenkung durch die Leitung

5.4. Einbeziehung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Sind die MitarbeiterInnen auf breiter Ebene in den Prozess mit einbezogen. Stehen dafür materielle Ressourcen zur Verfügung (z. B. Finanzierung von Überstunden, Vertretungsmittel)?

5.5. Unvorhersehbare Ereignisse

(z. B. veränderte Vorgaben des Kostenträgers, Leitungswechsel beim Träger, Mitarbeiterwechsel)

5.6. Der Faktor „Zeit“

(z. B. bezogen auf vereinbarte Ziele, Überprüfungen, gemeinsamen Informationsstand der MitarbeiterInnen)

6. An Stelle eines Schlusswortes

Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe**EVANGELISCHES
JOHANNESSTIFT
BERLIN**
Jugendhilfe

- 1. Wir wissen, was wir wollen.**
- 2. Wir sagen, wie wir es machen.**
- 3. Wir machen es so, wie wir es sagen.**
- 4. Wir reflektieren systematisch, was wir machen.**
- 5. Wir weisen nach, dass wir es tun.**

Abbildung 9

Praxisbericht im Forum 3: Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe - Kooperation von freier und öffentlicher Jugendhilfe

DR. HUBERTUS SCHRÖER

Leiter des Jugendamtes der Stadt München

Ich stelle ein Modell der Kooperation zwischen freien und öffentlichen Jugendhilfeträgern zur Einführung von Qualitätsmanagement vor. Die Initiative dazu ist vom öffentlichen Träger Stadtjugendamt ausgegangen, insofern spiegelt sich dazu die Gesamtverantwortung des öffentlichen Trägers gemäß § 79 KJHG wider.

Zunächst habe ich mich mit dieser Initiative dem Generalverdacht ausgesetzt, eine neue und verfeinerte Form der Sparstrategie einbringen zu wollen. „Das Jugendamt überrollt uns mit dem Begriff „Qualität“ und will eigentlich nur sparen.“ Außerdem wurde die Diskussion als Kritik an der eigenen bisherigen Arbeit verstanden, auch und vor allem bei den eigenen Mitarbeitern.

1. Modernisierungsdefizite öffentlicher Verwaltung: Die Entdeckung der Neuen Steuerung

Die Krisen der Kommunen

Finanzkrise

- Konjunkturelle und strukturelle Probleme
- Begrenztheit der Ressourcen
- Kein sorgloses Wirtschaften mehr

Systemkrise

- Bürokratische, unflexible Struktur
- Keine Kenntnis der Kosten
- Unklare Kompetenz

Vertrauenskrise

- Sinkendes Vertrauen in Leistungsfähigkeit
- BürgerInnen wollen PartnerInnen sein
- Preis-/Leistungsverhältnis stimmt nicht

Attraktivitätskrise

- Funktionsfähigkeit durch Unattraktivität bedroht
- Kein Raum für Engagement und Kreativität
- Unterforderung von qualifiziertem Personal

Natürlich spielt die **Finanzkrise** eine Rolle bei all dem, was wir zur Zeit im Zusammenhang mit Neuer Steuerung diskutieren. Aber die Finanzkrise ist für mich nur der überfällige Anlass für **eine** Veränderung des öffentlichen Dienstes gewesen. Meine zugespitzte These ist: Wenn wir so weitergemacht hätten, wie wir bisher gearbeitet haben, würde es dem öffentlichen Dienst genauso gehen wie der DDR. Sie war plötzlich weg

und jeder wundert sich, warum sie so lange Bestand hatte. Wir arbeiteten in einer krisenhaften Situation, die nicht mehr gewährleisten konnte, dass wir unseren Dienstleistungsauftrag erfüllen.

Ein weiteres wichtiges Kriterium ist die **Systemkrise**. Die Steuerungsinstrumente, die die Verwaltung zur Verfügung hatte, entsprachen längst nicht mehr den modernen Herausforderungen. Mit der Unkenntnis der Verwaltung über die Kosten der Leistungen für Kinder, Jugendliche und Eltern hängt auch die **Vertrauenskrise** zusammen. Bürgerinnen und Bürger lassen es sich nicht länger so behandeln, wie es lange Zeit im öffentlichen Dienst in Deutschland üblich war. Sie wollen einerseits Partner bzw. Partnerinnen vom öffentlichen Dienst sein, sie schauen aber auch auf die Kosten unserer Handlungen. Sie achten viel stärker als in der Vergangenheit darauf, welche Kosten wir verursachen, sie fragen nach dem Preis-/Leistungsverhältnis und haben eigentlich immer weniger Vertrauen in die Dienstleistungen, die wir anbieten.

Der vierte Punkt wird meist nicht gesehen, ist aber für mich selbst - auch als Person - ganz wichtig. Ich stellte mir die Frage: „Wie halte ich es eigentlich in der Landeshauptstadt München aus, in einem derart bürokratisierten System, das Engagement und Kreativität schwer macht und sogar oft bestraft?“ Die **Attraktivität des öffentlichen Dienstes** hat ja zum Teil dramatisch abgenommen. Viele gute Mitarbeiter sind in die Industrie gegangen, wo sie oft nicht nur besser bezahlt wurden, sondern sich auch ganz anders entfalten konnten.

All dies wird allgemein bekannt sein. Es ist trotzdem noch einmal wichtig, sich das und die unterschiedlichen Steuerungsmechanismen nach der alten und der neuen Steuerung vor Augen zu führen, weil daraus deutlich wird, dass einfach gehandelt werden musste. Es war eben nicht nur ein Finanz- oder Sparproblem, sondern tatsächlich ein Steuerungsproblem, zunächst von der öffentlichen Verwaltung, speziell von den sozialen Diensten der öffentlichen Verwaltung. Nicht umsonst hat die KGSt bei ihren verschiedenen Veröffentlichungen immer am Jugendamt und damit auch bei den sozialen Diensten insgesamt angesetzt. Das Stichwort „Legitimationskrise“ ist ja heute bereits gefallen.

Die aktuellen **Steuerungsprobleme** sowie ihre Lösungsvorschläge sind hinreichend bekannt:

Alte Steuerung	Neue Steuerung
Keine klaren Verantwortungen	Klare Verantwortungsabgrenzung
Aufgabenorientierung	Zielorientierung
Inputorientierung	Outputorientierung
Getrennte Fach- und Ressourcenverantwortung	Fach und Ressourcen in einer Hand
Haushaltsorientierung	Budgetzuteilung
Hierarchie, zentralistische Organisation	Dezentrale Organisation
Kostenunkenntnis	Kostenbewusstsein
Naturwüchsige Entwicklung	Controlling des Verwaltungshandelns
Alters-/Aufstiegsprinzip	Personalentwicklung

Neben diesem Druck, der von innen und von außen entstanden ist, existiert außerdem ein gesetzlicher Auftrag. Wir haben im BSHG vor längerer Zeit den Einstieg in das Stichwort „Qualitätssicherung“ für den öffentlichen Träger im Rahmen der BSHG-Leistungen gehabt. Etwas Ähnliches haben wir jetzt auch im KJHG:

§ 93, Abs. 2 BSHG:

Wird die Leistung von einer Einrichtung erbracht, ist der Träger der Sozialhilfe zur Übernahme der Vergütung für die Leistung nur verpflichtet, wenn mit dem Träger der Einrichtung oder seinem Verband eine Vereinbarung über

1. Inhalt, Umfang und Qualität der Leistung (Leistungsvereinbarung),
 2. Vergütungsvereinbarung und
 3. die Prüfung der Wirtschaftlichkeit und Qualität der Leistungen (Prüfungsvereinbarung)
- besteht.

§ 93, Abs. 3 BSHG:

Die Träger der Sozialhilfe vereinbaren mit dem Träger der Einrichtung Grundsätze und Maßstäbe für die Wirtschaftlichkeit und Qualitätssicherung der Leistung sowie für das Verfahren zur Durchführung von Wirtschaftlichkeits- und Qualitätsprüfungen.

§ 78 b, Abs. 1 KJHG:

Wird die Leistung ganz oder teilweise in einer Einrichtung erbracht, so ist der Träger der öffentlichen Jugendhilfe zur Übernahme des Entgelts gegenüber dem Leistungsberechtigten verpflichtet, wenn mit dem Träger der Einrichtung oder seinem Verband über

1. Inhalt, Umfang und Qualität der Leistungsangebote (Leistungsvereinbarung),
2. Entgeltvereinbarung und
3. Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität der Leistungsangebote sowie über geeignete Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung (Qualitätsentwicklungsvereinbarung)

abgeschlossen worden sind.

Das KJHG wählt eine etwas modernere Formulierung, der Begriff der Qualitätsentwicklungsvereinbarung beinhaltet eine ganz andere Dynamik und eine Entwicklungsmöglichkeit, die in der alten Formulierung des BSHG nicht so deutlich geworden sind. Es ist wahrscheinlich auch eine Erkenntnis des Gesetzgebers, dass es nicht nur um Qualitätssicherung im Sinne eines statischen Festschreibens eines zu konservierenden Zustandes geht, sondern tatsächlich um einen dynamischen Prozess, der immer weiter entwickelt werden muss.

2. Sicher ergänzende Bausteine einer Gesamtsteuerung: Das Drei-Säulen-Modell

Eine „Neue Steuerung“ wurde den Kommunen mehr oder weniger vorgegeben durch einschlägige Gutachten der KGSt. 1998 hat sich auch die Stadt München dafür entschieden, eine umfassende Verwaltungsreform vorzunehmen. Von Anfang an ist in Praxis und Literatur die Kritik deutlich geworden, dass die Neue Steuerung gerade für die soziale Arbeit durchaus problematisch sei. Sie sei missbrauchbar, sei ein technokratisches Steuerungsinstrument. Aber sie ist natürlich auch ein notwendiges Steuerungsinstrument, eingedenk der eben beschriebenen kritischen Situation, dass wir vielfach gar nicht über Steuerungsmechanismen verfügt haben. Ich stehe dazu, dass das Neue Steue-

rungsmodell eine Entwicklung eingeleitet hat, die die sozialen Dienste weiterbringt. Das Neue Steuerungsmodell beantwortet die Frage:

Womit wird gesteuert?

Um überhaupt steuerungsfähig zu sein, werden die neuen Instrumente

- Produktplan
- Produktbeschreibungen
- Kosten- und Leistungsrechnung
und die Verfahrensweisen
- Kontraktmanagement
- Controlling

benötigt, wie sie das „Neue Steuerungsmodell“ liefert.

Das wäre aber zu wenig. Es ist in der Kritik zu Recht ausgeführt worden, dass die Jugendhilfe ein gesetzlich festgeschriebenes und über Jahre erprobtes Steuerungsinstrument hat, das uns inhaltlich qualifiziert für diese Form von Steuerung. Es geht nicht nur um die Frage, womit wird gesteuert, sondern ganz entscheidend darum:

Wohin wird gesteuert?

Um zu entscheiden, wohin mittels der neu geschaffenen Instrumente gesteuert werden soll, wird Planung - als partizipativer Prozess der Zielfindung - benötigt.

Dafür gibt es die **Kinder- und Jugendhilfeplanung** als Verfahren, zielorientiert zu steuern. Wir können es uns in der sozialen Arbeit nicht leisten, nur mit technischen Instrumenten zu arbeiten, sondern wir brauchen auch immer eine soziale und ethische Fundierung für das, was wir tun.

Selbst das reicht uns noch nicht aus. Hinzu kommt noch ein dritter Punkt, deshalb nennen wir unser Modell in München ein Drei-Säulen-Modell (**siehe Tabelle 1**): Weder die Klarheit über die Ziele noch bessere Instrumente als in der Vergangenheit garantieren uns, dass das, was wir erreichen wollen, auch in der notwendigen Qualität geschieht. Hier kommt **Qualitätsmanagement** in die Diskussion, das die Frage beantworten hilft:

Wie wird gesteuert?

Zwischen Leistungssteuerer und Leistungserbringer werden Ziele, Leistungen, Budgets und ein Controllingverfahren ausgehandelt. Um zu gewährleisten, dass ausgehandelte Ziele erreicht werden, müssen Dienste und Einrichtungen ihren konkreten Arbeitsalltag auf die jeweiligen Ziele hin evaluieren und kontinuierlich verbessern. Dieser Vorgang der Selbststeuerung von Diensten und Einrichtungen wird als Qualitätsmanagement (QM) gesehen.

Mit Hilfe von QM versuchen wir, im Rahmen des Prozesses der Leistungserbringung die Qualität zu erreichen, die notwendig ist, um Bürgerinnen und Bürger zufrieden zu stellen. QM kann man nicht von außen in die Einrichtung hinein kontrollieren. QM kann nur in der jeweiligen Einrichtung erarbeitet werden. QM ist insoweit eine Form der Eigensteuerung der Einrichtung. Es war für uns eine wichtige Erkenntnis, dass jede Säule für sich allein zu wenig ist für die Neue Steuerung in der Jugendhilfe.

Steuerung: 3 Bausteine Planung, NSM und QM sind sich ergänzende Bausteine einer Gesamtsteuerung		
Kinder- und Jugendhilfeplanung ▪ Zielebene	Neues Steuerungsmodell ▪ Instrumente und Verfahrensweisen	Qualitätsmanagement ▪ Prozessebene
Steuerung braucht Ziele: Planung liefert Ziele (jährlich, mittelfristig) Planung ist partizipativer Prozess	Liefert Rüstzeug für Steuerung: Produktplan Produktbeschreibungen Berichtswesen Controlling Kosten- und Leistungsrechnung	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess beim Leistungserbringer: Effektivität Effizienz Kundennähe

Tabelle 1

Auf diesen drei Säulen basierend macht Neue Steuerung in der Jugendhilfe wirklich Sinn, weil durch die Planung gewährleistet ist, dass wir wissen, welche Ziele wir warum anstreben, dass wir durch Qualitätsmanagement garantieren, dass der Prozess der Leistungserbringung im Sinne von QM organisiert wird. Das Neue Steuerungsmodell gibt uns Instrumente und Verfahrensweisen, mit deren Hilfe wir die Leistungserbringung steuern können, was wir bisher nicht ausreichend konnten.

3. Vom Korporatismus zur Geschäftspartnerschaft: Zum Verhältnis öffentlicher und freier Träger

Thesen zum Wandel des Verhältnisses von öffentlicher und freier Jugendhilfe:

1. Paradigmenwechsel

Von der Eingriffsverwaltung zur Dienstleistungsorganisation: NEUE STEUERUNG

2. Ende des Korporatismus

Vom planvollen Ineingreifen gesellschaftlicher Gruppen zur Marktorientierung: ANBIETERKONKURRENZ

3. Neues Subsidiaritätsverständnis

Vom Vorrang-/Nachrangverhältnis zur Gleichrangigkeit: GESCHÄFTSPARTNERSCHAFT

4. Kontraktmanagement

Vom Über-/Unterordnungsverhältnis zur Leistungsvereinbarung: AUSHANDLUNGSPROZESS

5. Verantwortungsgemeinschaft

Von der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zur gemeinsamen Interessenwahrnehmung: QUALITÄTSENTWICKLUNG

Dieser Wandel spielt auch eine Rolle dabei, dass der öffentliche Träger Verantwortung trägt und auf die freien Träger zugehen muss in der Form, wie wir es in München getan haben. Aber auch die freien Träger haben ein neues Verhältnis zu dem öffentlichen Träger zu entwickeln.

Gerade zu der 3. These, zum Subsidiaritätsverständnis, gibt es in München eine sehr schwierige Diskussion, weil die Münchener freien Träger noch sehr stark das traditionelle Subsidiaritätsverständnis mit seinem Vorrangverhältnis betonen. Ich halte dieses Vorrang-/Nachrangverhältnis für überholt. Wir müssen zu einer Art Geschäftspartnerchaftsverhältnis kommen, wobei für mich die Betonung auf *Partnerschaft* liegt. „Kontraktmanagement“ ist dabei ein entscheidendes Stichwort, das heißt, es gibt nicht mehr das alte Über-/Unterordnungsverhältnis, sondern es finden Aushandlungsprozesse wie zwischen Geschäftspartnern statt. Ich denke aber, dass wir künftig in stärkerem Maße zu einer Verantwortungsgemeinschaft kommen werden.

Das alles findet vor einem ganz klaren rechtlichen Veränderungsprozess statt: Das KJHG hat den Bürgerinnen und Bürgern subjektiv einklagbare Rechte gegeben. Damit haben sie eine andere Stellung gegenüber freien und öffentlichen Trägern als in der Vergangenheit. Mit der Entwicklung von privat-gewerblichen Anbietern hat sich eine deutlichere Markt- und Konkurrenzsituation ergeben.

Nicht zu vergessen ist die politisch und öffentlich gestellte Frage nach der Wirksamkeit von sozialer Arbeit, also unsere Legitimationsproblematik. Alles das ist meines Erachtens wichtig für die Diskussion um Qualitätsmanagement, weil sich für mich daraus die Notwendigkeit ergibt, QM zu betreiben. Vor diesem Hintergrund haben wir das Münchener Modell aufgelegt.

4. Das Münchener Modell zur Einführung von Qualitätsmanagement in Einrichtungen der Jugendhilfe

Initiator:	Stadtjugendamt München	
Beteiligte:	9 Erziehungsberatungsstellen 3 Familienbildungsstätten unterschiedlicher Träger	
Laufzeit	2,5 Jahre (Anfang 96 bis Mitte 98)	
Organisation	Externe Begleitung Partizipativer Lenkungskreis Qualitätskoordinatoren in den Einrichtungen	
Kosten	Projekt:	DM 250.000,-
	Transfer:	DM 300.000,-
Grundlage	Total Quality Management (TQM) und European Foundation for Quality Management (EFQM) Bobzien, M.; Stark, W.; Straus, F.: Qualitätsmanagement, Alling 1996	
Veröffentlichung	Schröer, H.; Schwazmann, B.; Stark, W.; Straus, F. (Hg.): Qualitätsmanagement in der Praxis, Freiburg 2000	

Das Stadtjugendamt hat im Rahmen seiner **Gesamtverantwortung für die Jugendhilfe** (§ 79 KJHG) ein **zweijähriges „Modellprojekt zur Einführung von Qualitätsmanagement“** durchgeführt (siehe Abbildung 1).

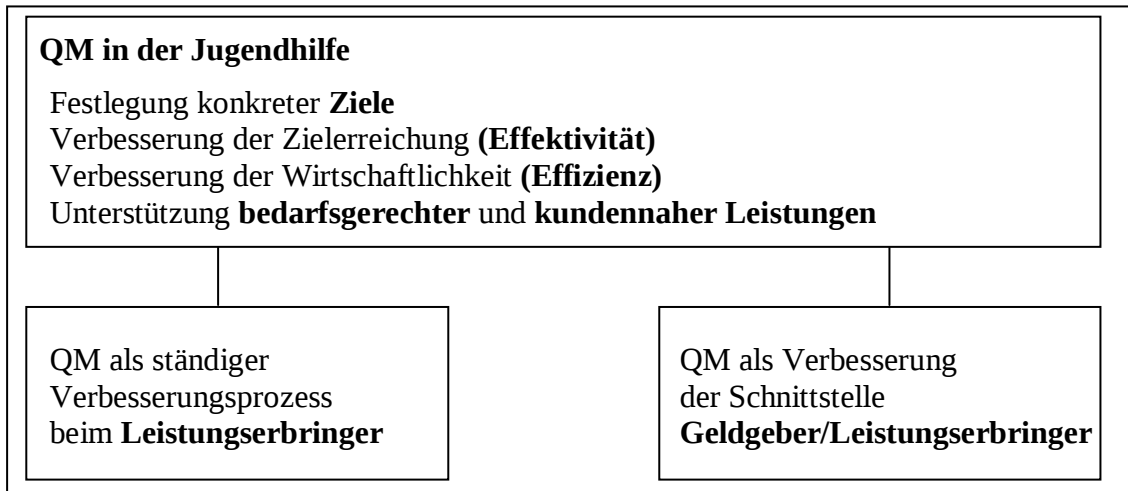


Abbildung 1

Beteiligte

Wir wollten in zwei Feldern dieses Projekt durchführen, die fachlich nicht so weit voneinander entfernt liegen, damit Kommunikation zwischen den Beteiligten stattfinden kann. Wir wollten einen Bereich haben, in dem der öffentliche Träger selbst aktiv ist, damit der öffentliche und die freien Träger gemeinsam Erfahrungen mit QM sammeln können. Wir haben fast alle Erziehungsberatungsstellen Münchens - ein Träger hat sich nicht beteiligt - und alle Familienbildungsstätten unterschiedlicher Träger in den Prozess einbezogen. Bei den Erziehungsberatungsstellen ist das Jugendamt selbst ein sehr starker Träger.

Projektorganisation

Wir hatten eine externe Begleitergruppe, in der sich drei Anbieter zu einer Anbietergemeinschaft zusammengeschlossen hatten. Das Projekt wurde partizipativ angelegt, es gab einen Lenkungskreis mit den Trägern, den Einrichtungen, dem Auftraggeber und der Begleitergruppe. In allen Einrichtungen gab es Qualitätsbeauftragte oder Qualitätskoordinatoren in ganz unterschiedlicher Zusammensetzung. Es war ein intensiver Fortbildungsprozess, der für die Beteiligten und die Einrichtungen mit diesem Projekt verbunden war. In Seminaren wurden die Grundlagen von QM erarbeitet. Mehrere Werkstätten wurden durchgeführt.

Kosten

Das Projekt hat 250.000 DM gekostet. Diese 250.000 DM sind überwiegend in die Honorarsätze der Beteiligten geflossen, wurden also für externe Unterstützungskosten benötigt. Es wurden immerhin 12 Einrichtungen massiv unterstützt. Im Moment sind wir in einer noch mal mit 300.000 DM finanzierten Transferphase, um möglichst viele Einrichtungen und Felder zu qualifizieren. Die Philosophie basiert auf dem Ansatz des Total Quality Management (TQM), das QM-System folgt dem EFQM-Konzept.

Die Ziele

Die **beteiligungsorientierte Etablierung von QM** in ausgewählten Einrichtungen freier und öffentlicher Träger und die **Kooperations- und Steuerungsprozesse zwischen Einrichtungen, Trägern, Verbänden und Auftraggeber** (Jugendamt) sollten entwickelt und qualifiziert werden, das ist im Prinzip gelungen. Insofern halten wir diesen Prozess für erfolgreich. Die Beteiligten sehen das zum Teil unterschiedlich. Keiner hat den Prozess jedoch als überflüssig angesehen.

Ich selbst habe aus diesem Prozess viel gelernt. Mit den Trägern haben wir Eckpunkte entwickelt, die ich als wesentliche Voraussetzungen eines QM-Prozesses ansehe.

Eckpunkte für die Umsetzung von QM

- Leitbild entwerfen
- Ziele entwickeln
- Schlüsselprozesse benennen
- Aufbau- und Ablauforganisation anpassen
- Qualitätshandbuch erstellen
- Auswertungsverfahren entwickeln
- Kontinuierliche Verbesserung garantieren

Es hat sich für viele Einrichtungen als wichtig herausgestellt, sich über ein **Leitbild** zu orientieren. Diese Leitbilddiskussion wird oftmals kritisiert, im Ergebnis dann aber doch als positiv erkannt, weil darüber ein starker Identifizierungsprozess stattgefunden hat. Die Leitbildentwicklung in den beteiligten Einrichtungen war notwendig. Zum Teil hatten die Träger beispielsweise ein Leitbild, das nicht das der Einrichtung war. Im Ergebnis hat sich eine neue Klarheit ergeben.

Ziele zu entwickeln ist ein Kernpunkt für Neue Steuerung und Qualitätsmanagement, weil sich darauf Kontrakte und damit die eigene Arbeit beziehen.

Sehr wichtig war für mich auch die Konzentration auf **Schlüsselprozesse der Leistungserbringung**: Wo geschieht was auf welche Weise und warum so und nicht anders? Darüber haben sich die meisten Veränderungen ergeben und das war zudem ein wichtiger Lernprozess. Wenn ich mir die Schlüsselprozesse im Prozess meiner Leistungserbringung kritisch anschau und daraus Konsequenzen ziehe, dann hat das Auswirkungen auf die **Ablauforganisation**, das heißt, es hat demnach organisationspolitische Konsequenzen.

Wir erwarten von jedem Träger ein **Qualitätshandbuch**. Das wollen viele verhindern, weil sie das als Kontrollmöglichkeit sehen. Das ist für mich jedoch die Voraussetzung, die für mich als Geldgeber und als Kontraktpartner die Sache überschaubar macht. Der QM-Prozess findet in der Einrichtung statt. *Wie* der läuft, *nach welcher Philosophie*, das ist Sache der Einrichtung oder des Trägers. Die Dokumentation dem Geldgeber gegenüber, *dass* QM in der Einrichtung stattfindet und *nach welchen Kriterien* es stattfindet, muss deutlich gemacht werden. Dafür ist das Qualitätshandbuch die entsprechende Grundlage. Selbstverständlich ist es wichtig, dass wir **Auswertungsverfahren** entwickeln und anwenden und dass das alles in einen **kontinuierlichen Verbesserungsprozess** einmündet und nicht einmalig bleibt und danach wieder in die Schublade wandert.

Ergebnisse

Beim öffentlichen Träger

- Zusammenhänge von Neuen Steuerungsmodellen - QM - Planung
- Schnittstelle öffentlicher / freier Träger bei Förderung
- Gemeinsame Verantwortung von freier und öffentlicher Jugendhilfe
- Notwendigkeit von QM in Verwaltung
- Organisationsveränderung durch Produktteams
- Prozessorientiertes Denken

Bei freien Trägern

- Leitbildentwicklung führt zur Reflexion über das eigene Selbstverständnis und unterstützt Identitätsfindung
- Verhältnis zwischen Träger und Einrichtung problematisiert und geklärt
- Integrationsprozesse im Team, z. T. tiefgreifende OE-Prozesse
- Stärkere Zielorientierung und Prioritätensetzung im Arbeitsalltag
- Durch Bearbeitung von Schlüsselprozessen lösungsorientierte Verfahren
- Qualitätszirkel und andere Methoden werden in Handlungsrepertoire übernommen

Zur Schnittstelle öffentlicher / freier Träger bei der Förderung: Im Prozess ist der Vorwurf aufgetaucht: „Wir als freie Träger entwickeln uns, aber der Bereich der Verwaltung des Jugendamtes, der uns das Geld gibt, der bleibt in den alten Strukturen gefangen.“ Wir haben deshalb einen eigenen kleinen QM-Prozess für die Zuschuss gebenden Dienststellen einschalten müssen und diese Schnittstelle bearbeitet, die wir zu Beginn des Prozesses nicht im Blick hatten.

Es wurde für den öffentlichen Träger deutlich, dass bei der Qualitätsentwicklung eine gemeinsame Verantwortung von freier und öffentlicher Jugendhilfe besteht. Man kann nicht bestreiten, dass das Stadtjugendamt diese Verantwortung finanziell beträchtlich wahrgenommen hat. Es wurde aber auch klar, dass wir erst einmal QM von den freien Trägern gefordert haben und wir selbst schauten mehr oder weniger zu. Die Träger waren partiell weiter als wir. Das müssen wir selbstkritisch einräumen. Die Erziehungsberatungsstellen und die Familienbildungsstätten, die sich an dem Prozess beteiligt haben, formulieren jetzt Qualitätsansprüche, denen das Jugendamt nicht immer entsprechen kann. Wir haben aber Konsequenzen für unseren Bereich gezogen. Wir sind in einem umfänglichen Reformprozess der gesamten Sozialverwaltung eingetreten und haben eine Organisationsform gefunden, die wir Produktteam nennen, wo alles konzentriert wird, was mit der Produktsteuerung zu tun hat. Das war auch ein Ergebnis dieses QM-Prozesses, dass eine organisatorische Zusammenfassung aller Steuerungsaufgaben beim öffentlichen Träger stattfinden muss, um überhaupt qualitativ steuern zu können.

Bei den freien Trägern gab es zum Teil sehr interessante Ergebnisse: Bei der Leitbildentwicklung war für einige Einrichtungen ganz entscheidend, dass sie sich zum ersten Mal klargemacht haben, wer sie eigentlich sind, was sie eigentlich machen und wie ihr Verhältnis zum Träger ist. Es gab zum Teil starke Kontroversen zwischen Träger und Einrichtung, weil die Einrichtung plötzlich eine Entwicklung eingeschlagen hatte, die der Träger nicht nachvollziehen konnte. Der Träger blieb hinter der Einrichtung zurück und der Träger musste das nacharbeiten, was in der Einrichtung schon lief. Das waren zum Teil schmerzhaft, aber auch sehr fruchtbare Prozesse. In den Teams haben Integrationsprozesse stattgefunden, in einzelnen Bereichen sehr tiefgreifende Organisati-

onsentwicklungsprozesse, die sich aus diesem QM-Anschub ergeben haben. Das Musterbeispiel ist die Paritätische Familienbildungsstätte München, die dem Bankrott näher war als dem weiteren Überleben und die es über diesen Prozess zu einer Spitzenstellung der Familienbildung gebracht hat. Die meisten Einrichtungen haben bestätigt, dass sie tatsächlich stärker zielorientiert arbeiten als vorher und Prioritäten setzen. Die Analyse von Schlüsselprozessen hat dazu geführt, dass Lösungen kundenorientierter als in der Vergangenheit erarbeitet werden.

Das folgende Resümee von Qualitätsmanagement hat im Wesentlichen die Leiterin der erwähnten Paritätischen Familienbildungsstätte gezogen. Das ist insofern interessant und erfreulich, als es von einer betroffenen Einrichtung stammt, und nicht von mir als Initiator und Geldgeber:

Qualitätsmanagement

- verankert die Sichtweise von Kundinnen / Kunden,
- schafft einen Orientierungsrahmen für Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter,
- steigert die Mitarbeiterinnenzufriedenheit / Mitarbeiterzufriedenheit,
- verbessert die Prozessqualität,
- unterstützt stärkere Zielorientierung
- und erhöht damit Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit

Wir sind jetzt in München in einem Transferprozess, der im nächsten Jahr abgeschlossen sein wird.

Transfermaßnahmen

- **QM wird zu einem Standard professioneller sozialer Arbeit** in der öffentlichen und freien Jugendhilfe (Wohlfahrtspflege). Wir schreiben seit Beginn dieses QM-Prozesses in alle Verträge, die wir abschließen, dass Qualitätsmanagement im Laufe dieses Vertragszyklus, der in der Regel drei Jahre dauert, in der Einrichtung eingeführt werden muss. Es wird der Zeitpunkt kommen, dass Einrichtungen oder Maßnahmen, die kein wie auch immer geartetes Qualitätsmanagement nachweisen, nicht mehr förderungswürdig sind.
- Gegenwärtig gilt für die Einführung von QM (außerhalb von teilstationären und stationären Erziehungshilfen) das Prinzip der Freiwilligkeit, der Druck nimmt jedoch zu.
- Die Vergabe von Förderverträgen wird an die Bereitschaft des Trägers geknüpft, in seiner Einrichtung QM-Maßnahmen zu entwickeln.
- Der Nachweis von QM geschieht formal durch die Vorlage eines QM-Handbuches, das vorgegebenen Elementen entsprechen muss.
- Die Einführung von QM in Einrichtungen der Jugendhilfe wird vom Stadtjugendamt im Rahmen finanzieller Möglichkeiten unterstützt.
- Das Stadtjugendamt fördert ein jährlich stattfindendes Qualitätsforum zum Austausch und zur Bewertung von Trends und Erfahrungen in München.

Wir werden diesen Prozess in der nächsten Zeit noch in verschiedenen Formen unterstützen: Wir unterstützen durch Einzelförderung z. B. Maßnahmen in Erziehungsberatungsstellen, die nicht bei dem Prozess dabei waren. Vor allem aber wollen wir eine Feldqualifizierung erreichen. Wir fördern beispielweise die gesamte berufsbezogene Jugendhilfe. Alle Einrichtungen nehmen daran teil. Das findet in Form von übergreifenden Foren statt und in Form von Förderung der einzelnen Einrichtungen. Oder alle Frei-

zeitstättenträger treffen sich in einem Workshop, um in dieses Qualitätsmanagement einzusteigen. Das machen wir jetzt nicht mehr nur für einzelne Träger, dadurch haben wir einen sehr viel höheren Wirksamkeitsgrad als in der ersten Stufe. Aber das basiert natürlich auf den Erfahrungen, die wir gemacht haben, auch auf den negativen Erfahrungen. Die Kosten sind sehr viel geringer. Ferner führen wir einmal im Jahr ein Qualitätsforum durch, um uns gegenseitig über die verschiedenen Ansätze - denn viele Träger machen das ganz unabhängig von uns, nach ganz eigenen Philosophien - zu informieren und in Arbeitsgruppen zu qualifizieren.

Eine wichtige Kritik an unserem Prozess lautete, dass das Ziel der **Kundenorientierung** eine zu geringe Rolle gespielt habe. Die starke Beschäftigung der Einrichtungen mit sich selbst habe dazu geführt, dass die Klientinnen und Klienten bei dem Veränderungsprozess zu wenig Berücksichtigung gefunden hätten. Die Begleitgruppe, mit der wir arbeiten, stammt aus einem Praxis- und Forschungszusammenhang, der stark der **Gemeindepsychologie** und dem **Empowermentansatz** verhaftet ist. Mit dieser neuen Zielorientierung verfolgen wir jetzt unsere Prozesse: QM nicht nur als Organisationsentwicklung und damit eher instrumentell zu verstehen, sondern sofort zu verbinden mit Empowermentstrategien.

5. Zur Verknüpfung von Qualitätsmanagement mit Empowermentkonzepten

- Empowerment und Qualität zusammen denken!
- QM als Eigensteuerung sozialer Dienste unterstützt Steuerung und hilft, vereinbarte Ziele zu erreichen.
- QM befähigt durch MitarbeiterInnenorientierung zur Eigenverantwortung und für unternehmerisches Denken im Sinne von Entrepreneurship, im positiven Sinne von Kreativität und Phantasie.
- QM zielt durch KundInnenorientierung auf Bedarfsbefriedigung und Ressourcenstärkung.
- Empowerment ergänzt Zielebene, Verfahrensebene und Prozessebene sozialen Handelns um die Beteiligtebenen.
- Empowerment kennzeichnet eine grundsätzliche sozialpolitische Haltung und liegt quer zu den oben skizzierten drei Säulen der Verwaltungsreform.
- Empowerment will Betroffene zu Beteiligten machen, setzt an Ressourcen statt an Defiziten an, unterstützt die Stärken und Fähigkeiten der NutzerInnen.
- Die strategische Verbindung von Qualitätsmanagement und Empowerment führt Managementverfahren mit sozialpolitischen Zielsetzungen in einer Weise zusammen, die die inhaltliche Orientierung sozialer Arbeit auf Beteiligung, Befähigung, Nutzen von Laienkompetenz und Solidarität ausrichtet.

Diesen Ansatz wollen wir stärker im Sozialreferat in ausgewählten Bereichen einführen.

Ein letzter Punkt, warum für mich der QM-Prozess zusätzlich sehr interessant und ergebnisreich war: Meine praktischen Erfahrungen in der sozialen Arbeit basieren auf Migrations-Sozialarbeit, das habe ich viele Jahre gemacht. Ich habe versucht, unsere Erfahrungen mit Qualitätsmanagement zu übertragen auf die interkulturelle Öffnung sozialer Dienste. QM ist als Strategie auch für diese fachliche Veränderung geeignet. Das war ja unser Ausgangspunkt: Die Verbindung von sozialpolitischem Diskurs mit den eher instrumentellen, technokratischen Ansätzen von neuer Steuerung herzustellen.

QM sollte dafür eine Brücke sein. Ich bin nach unseren Erfahrungen davon überzeugt: Wenn man QM so versteht und nutzt, wie ich es versucht habe darzustellen, dann ist das diese Brücke. Ich denke, es ist uns gelungen, die Übertragung auf die interkulturelle Öffnung und Orientierung sozialer Dienste mit Hilfe dieser fünf entscheidenden Schritte von QM zu vollziehen. In dieser Woche hat der Kinder- und Jugendhilfeausschuss in München beschlossen, modellhaft in zwei Sozialregionen über ein interkulturell orientiertes Qualitätsmanagement die sozialen Dienste in diesen Regionen interkulturell zu öffnen. Ich hoffe sehr, dass der Prozess gelingt. Dann habe ich zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen: QM zu verankern und gleichzeitig - was mir am Herzen liegt - die interkulturelle Öffnung von Einrichtungen zu erreichen¹.

Nachfragen der Teilnehmenden zum Praxisbericht:

Sind Produktplan und -beschreibung tatsächlich ein aktives Steuerungsinstrument?

Welche Daten werden im Qualitätshandbuch kommuniziert?

Wie ist die Vergleichbarkeit bei unterschiedlichen Arbeitsweisen im Qualitätsmanagement gegeben?

Erziehungsberatungsstellen arbeiten mit unterschiedlichen fachlichen Ansätzen. Wie kommt man bei dieser unterschiedlichen Fachlichkeit zu einem vergleichbaren QM-System?

Beabsichtigen Sie zukünftig, dass die Art der QM-Instrumente Auswirkung auf die Frage haben soll, mit welchem Zuschuss Sie die einzelnen Träger versehen? Ist Ihnen lediglich wichtig, dass die Träger so ein System einführen, weil eine gewisse Wahrscheinlichkeit besteht, dass sie sich qualifizieren, und der Zuschuss bleibt davon unberührt? Oder aber koppeln Sie den Nachweis von Effekten an die Finanzierung?

Wie erleben Sie den Haushalt als ein Steuerungsinstrument?

Dr. Hubertus Schröer: Wir haben keine produktorientierten Haushalte. Wir haben einen budgetierten Haushalt in bestimmten Feldern. Wir haben auch noch keine Kosten-Leistungs-Rechnung, das soll erst eingeführt werden.

Ich habe ein idealtypisches Modell vorgestellt. Ich bleibe dabei, dass die drei Säulen wichtig sind. Aber im Moment würde ich in München kritisch sehen, dass die Säule „Planung“ am schlechtesten funktioniert. Wir hatten über Jahre hinweg eine recht gute Planung gehabt, die ist aber durch die aktuellen Reformen unter die Räder gekommen. Vor dem Hintergrund dessen, was ich gerade geschildert habe, müssen wir wohl ganz neue Planungsmethoden und -mechanismen entwickeln. Ich habe schon eine gewisse Vorstellung von einer Matrixorganisation von Regional- und Fachplanung. Das muss sich erst entwickeln, das hängt auch mit der neuen Struktur zusammen.

¹ vgl. dazu Handschuck, S.; Schröer, H.: Interkulturelle Öffnung sozialer Dienste - ein Strategievorschlag, in: IZA Zeitschrift für Migration und soziale Arbeit 3+4/2000, S. 86-95

Der Haushalt als Steuerungsinstrument spielt natürlich eine große Rolle. Wir bewegen uns in einem Eckdaten-Haushalt, der bisher nicht produktorientiert ist, der aber durch die wirtschaftliche Prosperität Münchens relativ großzügig ist. Ich bekomme jedes Jahr ausreichend Geld und kann deswegen auch ganz gut auf Bedarfe reagieren. Er wirkt sich bei uns also nicht restriktiv aus, aber er ist für uns kein Steuerungsinstrument, was er idealtypisch dann ist, wenn es einen produktorientierten Haushalt gäbe. Ziel ist, dies bis zum Jahr 2002 schaffen, was ich allerdings nicht glaube, dass das zu schaffen ist.

Bei der Frage nach Finanzierung abhängig von erzielten Wirkungen sind wohl die Kollegen in Stuttgart am weitesten. Das, was ich hier geschildert habe, waren überwiegend Förderbereiche, die nach §74 finanziert werden und nicht nach §78. Wir haben unsere Erfahrungen mit den §74-Bereichen gemacht, weil es uns leichter erschien, damit anzufangen. Im Prinzip halte ich die Anregungen der KGSt-Veröffentlichung 12/1998 für wegweisend: Kontraktmanagement, Sozialraumbudgets, Grundaussstattungen mit einem gewissen Sockel, den man als öffentlicher Träger eventuell noch aufstocken kann, wenn ein Träger besonders gut gearbeitet hat. Die Entwicklung dahin halte ich für außerordentlich schwierig und ich bin immer sehr neugierig, was in Stuttgart gerade läuft. Viele der Bedenken dagegen sind nicht ganz von der Hand zu weisen. Entscheidend ist vor allem, wir haben gar keine Indikatoren für sozialräumliche Budgets. Wenn ich das in München tun würde, müsste ich den Haushalt durch 13 teilen, die Fallzahl nehmen, um dann zu sehen, dass das ungefähr gerecht aufgeteilt ist.

Zur unterschiedlichen Fachlichkeit von Erziehungsberatungsstellen und der Auswirkungen auf das QM-System:

Die Münchener Erziehungsberatungsstellen sind untereinander sehr gut verbunden und vernetzt. Die öffentlichen und freien Träger haben eine seltene, sogar seltsame Harmonie, sie tun sich nie weh und bilden immer eine Front. Sie haben bestimmte Schlüsselprozesse gemeinsam erarbeitet oder die eine Einrichtung hat den einen, eine andere Einrichtung einen anderen Schlüsselprozess bearbeitet und dann untereinander ausgetauscht - was auch sinnvoll ist. Natürlich gibt es auch sichtbare Qualitätsunterschiede zwischen den einzelnen Einrichtungen. Soweit ich das beurteilen kann, haben die nicht so massive Auswirkungen, wie Sie beschrieben haben.

Zur Vergleichbarkeit zentraler Festlegungen:

Bisher ist es uns gelungen, mit allen Trägern, die Qualitätsmanagement betreiben, Verfahrensweisen zu vereinbaren, die unserer Philosophie weitgehend entsprechen. Wir haben bisher niemanden, der sich nach ISO 9000 zertifizieren lassen will und darauf besteht, was mir auch völlig widersinnig erscheint. Alles ist im weitesten Sinne QM-orientiert. Bei allen Trägern sind Bausteine von QM, auch bei denen, die sich unabhängig von uns für eigene Prozesse entschieden haben. Wir haben das in den Foren verglichen und festgestellt, bisher gibt es keine so gravierenden Abweichungen, dass wir sagen könnten, wir kämen nicht mehr mit. Das wäre ein Problem. Wir fördern ausdrücklich mit unserem Geld nur Ansätze, die unseren entsprechen. Das müssen nicht dieselben Anbieter sein, die wir haben, meistens ist sogar derselbe Anbieter gewählt worden.

QM-Handbücher:

Im Detail kenne ich sie nicht. Ihre Frage lief nach meinem Verständnis eher auf eine Produktbeschreibung hinaus. Indikatoren und harte Fakten sind in den Produkt- und Leistungsbeschreibungen enthalten. Die Qualitätshandbücher beinhalten im Wesentlichen eine grobe Leistungsbeschreibung, in denen die harten Fakten weitgehend fehlen, Beschreibung von Schlüsselprozessen, Ablaufschemata, Evaluationskriterien und ähnliches. Wir haben dafür eine gewisse Gliederung vorgegeben.

Produktbeschreibung:

Ich habe in München bisher kaum eine vernünftige Produktbeschreibung gesehen, vor allem nicht im Jugendamt. Wir haben auch noch keine Produktbeschreibung, die irgendwelche Zahlen enthält, mit denen man wirklich arbeiten könnte. Ich bereue inzwischen so manche Arbeitsstunde, die in diese Produktbeschreibung eingegangen ist. Andererseits kann ich mir in unserer Trias kein anderes Steuerungsinstrument vorstellen. Die Frage ist, ob die ersten Ansätze nicht zu perfektionistisch waren oder wir in der Praxis etwas falsch gemacht haben. Aber ich denke schon, dass wir als Steuerungsgrundlage etwas ähnliches wie eine Produktbeschreibung brauchen, die angibt, welche Ziele angestrebt werden sollen, was die quantitativen und qualitativen Kriterien sind. Finanzdaten werden wir natürlich brauchen, vor allem, wenn tatsächlich ernst gemacht wird mit produktorientiertem Haushalt. Dann werden wir daran gar nicht vorbei kommen. Aber welchen Differenzierungsgrad sie haben, darüber wird man sich noch streiten müssen. Es gibt ja zum Teil abstruse Beschreibungen der ersten Generation als abschreckende Beispiele. Das ist dann auch kein Steuerungsinstrument mehr. Ich bin in diesem Punkt eher unsicherer geworden als ich schon einmal war.

Praxisbericht im Forum 4: Qualitätsmanagement in den Erziehungshilfen - Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsvereinbarungen

HANS LEITNER

Geschäftsführer, ISA - gemeinnützige Gesellschaft für soziale Arbeit mbH, Oranienburg

Der Ausgangspunkt

Das Jugendamt bzw. der Landkreis beabsichtigte, zukünftig alle Leistungen im Bereich der Hilfen zur Erziehung auszuschreiben. Der Träger nutzt diese Gelegenheit, um in diesem Zusammenhang sein Konzept der Sozialpädagogischen Familienhilfe in seiner Wirkung zu analysieren und weiterzuentwickeln.

Der Träger trifft die Entscheidung, diesen Entwicklungsprozess extern begleiten und beraten zu lassen, um darüber zu sichern, dass der Prozess der Begleitung und Beratung selbst als Modell für die weitere Arbeit qualitätssichernd „nachwirkt“ und auf andere eigene Arbeitsbereiche ausstrahlt.

Das Ziel / Der Auftrag

Zu Beginn des Prozesses erfolgte die Erarbeitung der zu erreichenden Zielen bzw. der Gestaltung des gesamten Prozesses. Im Wesentlichen wurden folgende Schwerpunkte verhandelt und vereinbart:

- A) Praxisanalyse anhand von Qualitätsbewertungskriterien, Standards und Strukturen in der Sozialpädagogischen Familienhilfe;
- B) Konzeptionsentwicklung im Leistungsbereich Sozialpädagogische Familienhilfe, ausgehend vom derzeitigen Konzeptstand und unter Berücksichtigung der neuen Rahmenbedingungen, in Vorbereitung der Beteiligung an einer Ausschreibung des Landkreises Havelland, Jugendamt, zu diesem Leistungsfeld;
- C) Unterstützung und Beratung bei der Entwicklung und beim Aufbau eines funktionierenden und ergebnisorientierten Qualitätssicherungs- und -entwicklungskonzeptes in diesem Bereich, mit Übertragungsmöglichkeiten auf andere (stationäre) Leistungsbereiche des Trägers.

Der Entwicklungsprozess sollte zudem dazu beitragen, die in diesem Bereich tätigen Fachkräfte im Berufsalltag begleitend zu qualifizieren. Es wurde vereinbart, die Fachkräfte (eigen-)verantwortlich in die Erarbeitung der beabsichtigten Leistungs- / Qualitätssicherungsvereinbarung und Leistungs-/Qualitätsentwicklungsvereinbarung einzubeziehen.

Der Träger stellte dabei in Rechnung, dass die zu erwartenden Ergebnisse durch die aktuellen Kompetenzen (Möglichkeiten und Grenzen) der Fachkräfte geprägt sein würden (suboptimales Ergebnis).

Die Umsetzung

Im Rahmen der Umsetzung des Beratungs- und Begleitungsprozesses wurde folgende **Vorgehensweise** mit dem Träger vereinbart.

Auf der Basis einer entsprechenden

- **Praxisanalyse**

sollte die

- **Konzeptentwicklung**

für den Bereich Sozialpädagogische Familienhilfe erfolgen. Im Ergebnis dieser beiden Handlungsschritte sollte dann ein ergebnisorientiertes

- **Qualitätssicherungs- und Qualitätsentwicklungskonzept**

entwickelt werden.

Die Bearbeitung der einzelnen Schritte erfolgt unter **Einbeziehung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** des Arbeitsbereiches der Sozialpädagogischen Familienhilfe. Gegebenenfalls sollten weitere ausgewählte MitarbeiterInnen anderer Bereiche einbezogen werden, um die Übertragung auf andere Leistungsbereiche des Trägers zu gewährleisten.

A) Die Praxisanalyse erfolgte anhand von zu erarbeitenden Qualitätsbewertungskriterien, aktuellen Standards und Strukturen in der Sozialpädagogischen Familienhilfe.

Grundlage (Basisdokumente) für die Praxisanalyse sollten mindestens sein:

1. das aktuelle Konzept des Trägers,
2. die Empfehlungen zur SPFH des Landes,
3. die Empfehlungen zur SPFH des Landkreises.

Die Leitung bereitete Fragestellungen als **Leitfragen** für diese Praxisanalyse vor.

Die Praxisanalyse selbst wurde im Rahmen einer halbtägigen Klausur mit allen MitarbeiterInnen und der Leitung erarbeitet. Dabei wurde orientierend Bezug genommen auf die Ebenen **Struktur, Konzept und Personal**.

Die Klausur endete im Ergebnis mit Notwendigkeiten, Ideen und **Empfehlungen** für die weitere Konzeptentwicklung, die im Wesentlichen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eigenständig auf der Grundlage der genannten Basisdokumente erarbeitet worden waren.

Kritisch ist zu bemerken, dass die Empfehlungen des örtlichen Trägers sich vorwiegend auf organisatorische und strukturelle Vorgaben beschränkte und sich so Impulse für eine inhaltliche Diskussion nicht ergaben.

B) Die Konzeptionsentwicklung (vgl. Anlage, Punkte 1. bis 8.) wurde ausgehend vom derzeitigen Arbeitsstand (Ergebnisse der Analyse) und unter Berücksichtigung der neuen Rahmenbedingungen (Beteiligung an einer Ausschreibung des Landkreises zu diesem Leistungsbereich) betrieben.

Auf der Grundlage der Ergebnisse und Empfehlungen der Praxisanalyse wurde das aktuelle Konzept überarbeitet. Dies erfolgte in mehreren Schritten unter konsequenter Einbeziehung der MitarbeiterInnen bei folgenden Arbeitsschritten:

1. Vorgabe der Ziele, der Gliederung und von wichtigen Rahmenbedingungen durch Leitung und Vergabe von Arbeitsaufträgen an die MitarbeiterInnen;
2. eigenständige Bearbeitung ausgewählter Gliederungspunkte durch einzelne MitarbeiterInnen oder Teams;
3. Zusammenfassung der einzelnen Zuarbeiten zu einem ersten Konzeptentwurf und abschließende Diskussion mit allen MitarbeiterInnen;
4. Anregung an den öffentlichen Träger, diesen Konzeptionsentwurf intern ebenfalls zu diskutieren;
5. Vorstellen des Konzeptionsentwurfes gegenüber dem Jugendamt (ASD und evtl. Jugendamtsleitung) sowie inhaltliche Diskussion;
6. Überarbeitung und Endfassung der Konzeption.

Die Erarbeitung des Teiles der Qualitätssicherung und -entwicklung wurde absichtlich abgetrennt, um auf der Grundlage eines mit dem öffentlichen Träger verlässlich abgestimmten Inhaltskonzeptes verbindlich Überlegungen zur Qualitätssicherung und -entwicklung anstellen zu können.

*C) Die Unterstützung und Beratung bei der Entwicklung und beim Aufbau eines funktionierenden und ergebnisorientierten **Qualitätssicherungs- und -entwicklungskonzeptes** (vgl. Anlage, Punkt 9. Qualitätssicherung- und -entwicklung), mit Übertragungsmöglichkeiten auf andere (stationäre) Leistungsbereiche des Trägers sollte den Prozess abrunden.*

Das Qualitätssicherungs- und -entwicklungskonzept sollte neben der **Sicherung** auch Aspekte der **Entwicklung** und **Evaluation / Kontrolle** umfassen und nach dem Maximalprinzip nicht alles enthalten, was vorstellbar war, sondern sich auf wesentliche und realisierbare Maßnahmen beschränken. Dabei wurde absichtlich zwischen internen und externen Qualitätssicherungs- und -entwicklungsmaßnahmen unterschieden.

Das Qualitätssicherungs- und -entwicklungskonzept wurde wie bereits genannt auf der Grundlage der fachlichen Aussagen der überarbeiteten Konzeption entwickelt und sollte im Wesentlichen einen **Bezug** auf drei Ebenen haben:

- (a) Leistungsberechtigte und Leistungsempfänger
 - Kinder, Jugendliche und deren Familien
- (b) Auftraggeber
 - Landkreis / Jugendamt
- (c) Auftragnehmer / Leistungserbringer
 - Träger: Kinder- u. Jugendwohnheime Rathenow - Gemeinnützige Gesellschaft mbH
 - MitarbeiterInnen

Als weitere Orientierung und in Ergänzung der drei o.g. Ebenen stand die Anforderung, dass der Träger / die Leitung Leitfragen vorgeben sollte. Als Leitfragen wurden in diesem Sinne vorgegeben:

- Welche Qualität soll insbesondere gesichert, evaluiert u. entwickelt werden?
- In welchen Formen und mit welchen Methoden soll dies geschehen?
- Wer ist im Einzelnen für die Durchsetzung verantwortlich?
- Wer ist im Einzelnen bei der Durchsetzung zu beteiligen?
- Wie wird mit den Ergebnissen umgegangen?
- Zu welchen Zeiten sind Termine zu vereinbaren?

Die im Rahmen einer MitarbeiterInnenklausur zusammengetragenen Gedanken, Ideen und erarbeiteten Vorschläge wurden unter maßgeblicher Orientierung durch die Leitung in eine Prioritätenliste überführt. Dabei sorgten sowohl die drei Bezugsebenen als auch die Leitfragen für eine hohe Transparenz.

Abschließend wurde ein Entwurf für Qualitätssicherungs- und -entwicklungskonzept erarbeitet, welches Bestandteil des Gesamtkonzeptes wurde.

- D) Die Ergebnisse des Konzeptionsentwicklungsprozesses sollte im Rahmen einer/eines **Abschlussveranstaltung/Fachtages** vorgestellt werden. Dieser könnte entweder:
- trägerintern mit allen MitarbeiterInnen zur Sicherung der Ergebnisübertragung auf die anderen Leistungsbereiche genutzt werden oder
 - als gemeinsame Veranstaltung mit den MitarbeiterInnen des Trägers und des Jugendamtes zur Bestätigung des Gesamtkonzeptes (Konzeption und Qualitätssicherung und -entwicklung) durchgeführt werden oder
 - als trägerübergreifende Veranstaltung einen Beitrag zur inhaltlichen Diskussion im Landkreis leisten.

Familienentlastende- und -begleitende Dienste

Teilkonzeption

Sozialpädagogische Familienhilfe

Kinder- und Jugendwohnheime
Rathenow gGmbH

Träger

Kinder- und Jugendwohnheime Rathenow gGmbH

Geschäftsstelle

 Horstenweg 32
14715 Steckelsdorf / Ausbau

Ansprechpartner

Geschäftsführer: Herr W. Kämpfe

Telefon & Fax & Internet

 3385 / 54870
 03385 / 548736
 info@kuj-wh-rathenow.de
 www.kuj-wh-rathenow.de

Bereich Sozialpädagogische Familienhilfe

AnsprechpartnerInnen

Koordinatorin SPFH: Frau B. Klopprogge
Verbundleiterin: Frau P. Kessel

Adresse & Telefon & Fax

 Kinder- und Jugendheime Rathenow gGmbH
Horstenweg 32
14715 Steckelsdorf / Ausbau
 3385 / 54870
 03385 / 548736
 info@kuj-wh-rathenow.de
 www.kuj-wh-rathenow.de

Inhalt

1.	Vorbemerkungen	4
2.	Ziele, Aufgaben und Methoden	5
	2.1. Ziele	5
	2.2. Aufgaben	5
	2.3. Methoden	6
3.	Zielgruppe, Indikation und Grenzen	7
	3.1. Zielgruppe	7
	3.3. Indikation	7
	3.3. Grenzen	7
4.	Hilfeplanprozess	8
5.	Phasen der Sozialpädagogischen Familienhilfe (SPFH)	11
	5.1. Vorphase	11
	5.2. Eingangsphase	11
	5.3. Verlaufsphase	11
	5.4. Abschlussphase	12
6.	Kooperation und ergänzende Hilfen	12
7.	Personelle Rahmenbedingungen	13
	7.1. Personelle Ausstattung	13
	7.2. Qualifikation	14
8.	Materielle Voraussetzungen und Finanzierung	15
	8.1. Materielle Voraussetzungen	15
	8.2. Finanzierung	15
9.	Qualitätssicherung und -entwicklung	15
	9.1. Qualitätssicherung	16
	9.1.1. Zur Strukturqualität	16
	9.1.2. Zur Prozessqualität	17
	9.1.3. Zur Ergebnisqualität	17
	9.2. Evaluation und Qualitätsentwicklung	18

1. Vorbemerkungen

Sozialpädagogische Familienhilfe ist ein ambulantes Leistungsangebot der Jugendhilfe für Familien mit Kindern, die Hilfe zur Erziehung in dieser Form in Anspruch nehmen wollen und können.

Sie ist im § 31 Kinder- und Jugendhilfegesetz definiert und wird im Rahmen der Hilfen zur Erziehung gemäß § 27 KJHG unter Beachtung des Verfahrens der Hilfeplanung (§ 36) gewährt und durchgeführt. Im Zusammenhang mit der Gewährung und Durchführung finden weiterhin insbesondere die gesetzlichen Regelungen zum Wunsch- und Wahlrecht (§ 5), zur Zusammenarbeit zwischen öffentlicher und freier Jugendhilfe (§ 3 Abs.1, 3 und § 4) sowie zum Datenschutz (§ 65 Abs.1) Anwendung.

Die Sozialpädagogische Familienhilfe ist ein familienorientiertes Leistungsangebot der Kinder- und Jugendwohnheime Rathenow Gemeinnützige GmbH und dort in den Erziehungshilfeverbund des Hauses Steckelsdorf eingebunden.

Der Träger arbeitet langjährig im Bereich der Jugendhilfe, auch mit differenzierten stationären Angeboten der Hilfe zur Erziehung. Kontinuität, Professionalität, Zielsicherheit und Aufgabenverständnis zeichnen die fachliche Kompetenz des Trägers aus. In gegenseitiger Wechselwirkung profitieren alle ambulanten und stationären Leistungsangebote des Trägers von den jeweiligen Erfahrungen und der Herangehensweise des Anderen.

2. Ziele, Aufgaben und Methoden

2.1. Ziele

Die Zielstellungen des Trägers für die Arbeit in und mit den Familien sind insbesondere auf den Erhalt, die Wiederherstellung und Entwicklung wesentlicher Betreuungs- und Erziehungsfunktionen der Familie ausgerichtet. Damit wird die Familie befähigt, ihre eigenen Ressourcen und die ihres unmittelbaren sozialen Umfeldes zu entdecken und zu nutzen.

Aus diesem Handlungsansatz heraus ergeben sich folgende grundsätzliche Ziele für die Arbeit in und mit den Familien, die im Rahmen der Hilfeplanung einzelfallbezogen zu präzisieren sind:

- Förderung der erzieherischen Kompetenzen der Eltern,
- Verbesserung des Zusammenlebens, insbesondere der Beziehungsfähigkeit in der Familie,
- Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten der Familie,
- Förderung der Kompetenzen in der Alltagsbewältigung und zur Sicherung der materiellen Existenz,
- Förderung der Integration ins soziale Umfeld und damit Aufbrechen von Tendenzen der Isolation und Stigmatisierung.

Dabei achten die MitarbeiterInnen insbesondere darauf, dass die Erziehungs- und Betreuungsverantwortung bei den Familien belassen wird. Sich daraus ergebende Konflikte und Schwierigkeiten werden akzeptiert und sind konzeptionell gewollt.

2.2. Aufgaben

Mit der Aushandlung und Vereinbarung konkreter Aufgaben bzw. Aufträge leisten wir einerseits Entlastung in schwierigen Lebenssituationen, fördern und entwickeln wir fa-

miliäre Ressourcen und Kompetenzen und leisten damit Hilfe zur Selbsthilfe. Solche konkret vereinbarten Aufträge können sein:

- Initiierung von Netzwerken im sozialen Umfeld,
- Beratung und Anleitung in Betreuungs- und Erziehungsfragen,
- Förderung einzelner Familienmitglieder zur Erweiterung ihrer Handlungskompetenzen,
- Unterstützung bei der Wiederherstellung von konstruktiven Kommunikationsstrukturen,
- Unterstützung und Förderung in schulischen und beruflichen Fragen,
- Hilfestellung und gegebenenfalls Begleitung bei Kontakten zu Beratungsstellen, Behörden und Ämtern,
- Zugänge zu Freizeitangeboten,
- Sensibilisierung für Konflikte und Krisensituationen,
- Aufzeigen und Vermitteln von Lösungswegen sowie Üben entsprechender Handlungsstrategien,
- Einbindung der Sozialpädagogischen Familienhilfe in ein Setting sich ergänzender Hilfen,
- Vorbereitung alternativer Hilfen (zur Erziehung),
- Unterstützung bei der Wiedereingliederung von Kindern und Jugendlichen nach Beendigung anderer Hilfen zur Erziehung.

2.3. Methoden

Mit dem Blick auf die Ressourcen und Möglichkeiten der Familie werden zu Beginn der Hilfe gemeinsam mit dieser Ziele ausgehandelt und mögliche Lösungswege vereinbart. Dabei wird insbesondere darauf geachtet, die Familien nicht aus ihrer Betreuungs- und Erziehungsverantwortung zu lassen.

Diese grundlegende Handlungsorientierung bestimmt das methodische Vorgehen und Handwerkszeug der FamilienhelferInnen. Die Entscheidung über den Methodeneinsatz liegt bei der Familienhelfer/in, kann durch diese aber begründet werden. Die Arbeitsansätze lassen sich folgendermaßen beschreiben:

- Arbeit mit systemischem Ansatz, insbesondere unter dem Aspekt der Betrachtung der Familie als Ganzheit in ihrer Vielfalt der einzelnen Familienmitglieder und deren Beziehungen zueinander, zum sozialen Umfeld und zur eigenen Lebensbiographie,
- (Mit-)Gestaltung der Beziehungsarbeit in der Familie u.a. mit Hilfe von Enneagrammarbeit¹ und der damit verbundenen Behandlung zirkulärer Fragen,
- Anamnese der Familiensituation mit Hilfe von Genogramm und Soziogramm zur Gewinnung wichtiger Informationen zur Familiengeschichte, zur Qualität der Familienbeziehungen und -dynamiken sowie zur Klärung und Förderung des Rollenverständnisses der einzelnen Familienmitglieder,
- alltagsorientiertes Agieren mit und in den Familien vermittelt über Beobachten, Zuhören, Beraten und gemeinsames Üben,
- Gesprächsführung in Form von:
 - Einzelgesprächen,
 - Familiengesprächen,
 - Spiegeln, Strukturieren, Vor- und Hinführen,

¹ Selbstreflektierendes Verfahren zur Charakterisierung der Persönlichkeitsstruktur

- Konfliktlösung nach Gordon,
- spielerisches Bearbeiten von Alltagssituationen in Form von:
 - Rollenspielen,
 - Spielen mit den Kindern,
 - Gemeinschaftsspielen mit Kindern und Eltern,
 - Wahrnehmungsspielen,
 - didaktischen Spielen,
- Familiengruppenarbeit in Form von :
 - thematischen Nachmittagen,
 - Mutter/ Kind- Angebote (speziell junge Mütter mit Säuglingen),
 - Kindergruppenarbeit,
 - Informationsveranstaltungen und Erfahrungsaustausch für Eltern,
 - Gemeinsame Vorbereitung und Gestaltung familiärer Höhepunkte,
- ggf. Arbeit im Zweierteam in Multiproblemfamilien, insbesondere um:
 - klar abgegrenzte Aufträge verschiedener Hilfeansätze bzw. Hilfesysteme bearbeiten zu können (familien- bzw. einzelfallorientierte Hilfen oder Jugend- bzw. Sozialhilfe),
 - personenbezogene Interessenvertretung wahrnehmen zu können (Eltern- bzw. Kindesinteressen).

3. Zielgruppe, Indikation und Grenzen

3.1. Zielgruppe

Zielgruppe für das Leistungsangebot der Sozialpädagogischen Familienhilfe ist die gesamte Familie, aber auch Teile der Familie sowie Einzelpersonen¹ unter Beachtung und Einbeziehung ihres sozialen Umfeldes.

3.2. Indikation

Sozialpädagogische Familienhilfe ist dann die geeignete Hilfeform, wenn die betreffenden Familien grundsätzlich zur Zusammenarbeit bereit sind, über eigene Ressourcen verfügen und Veränderung bzw. Entwicklungen wünschen. Diesbezüglich sollen grundlegende Kompetenzen vorhanden sein, die aktiviert und ausgebaut und auf deren Grundlage neue entwickelt werden können. In den Familien besteht ein Mindestmaß an emotionaler Bindung und Beziehung zueinander. Die Familien sind potentiell in der Lage und bereit, die „Belastungen“, die durch eine solche Form der intensiven, in das Familiensystem eingreifenden Hilfe entstehen, mitzutragen und sich eventuell auftretenden Überforderungssituationen zu stellen.

3.3. Grenzen

Sozialpädagogische Familienhilfe erreicht bezüglich ihrer Leistungsmöglichkeiten und -fähigkeit insbesondere dann Grenzen, wenn

- keine familiären Ressourcen erkennbar sind,
- die Hilfe nicht angenommen oder
- die Hilfe verweigert wird.

¹ Damit sind nicht Angebote gemäß § 35 der intensiven sozialpädagogischen Einzelhilfe gemeint.

Immer mit dem Blick auf den Einzelfall kann dies zutreffen, wenn folgende Erscheinungsbilder in den zu betreuenden Familien festzustellen sind:

- Sucht und Abhängigkeit (u.a. Alkohol und Drogen),
- Kindesmisshandlung,
- sexueller Missbrauch,
- überfällige Trennungen,
- Überschuldung,
- soziale, ökonomische und emotionale Dauerunterversorgung sowie
- Multiproblemfamilien.

Das Erreichen von Grenzen heißt immer, auch Schwierigkeiten bei der Gestaltung der Hilfe im Einzelfall zu akzeptieren. Das Erkennen bzw. Erreichen von Grenzen ist jedoch keinesfalls gleichbedeutend mit einem Abbruch der gewährten Hilfe, sondern kann auch als Signal verstanden werden zur Veränderung bzw. Anpassung des Hilfesettings durch:

- Variierung des Umfangs des aktuell gewährten Hilfsangebotes,
- ergänzende Hilfsangebote und/oder
- alternative Hilfsangebote.

Mögliche Grenzen Sozialpädagogischer Familienhilfe werden den Familien von Beginn an transparent gemacht und gegebenenfalls im Hilfe- und/oder Betreuungsplan vereinbart, so dass notwendige Auftragsänderungen und Veränderungen bezüglich der vereinbarten Perspektive erfolgen können. Der Träger wird eigenverantwortlich das Jugendamt frühzeitig über solche Entwicklungen und Erfordernisse informieren.

4. Hilfeplanprozess

Vermittelt über die **Hilfeplanung** wird der gesamte Prozess der Hilfestellung von der Antragstellung der Familien bis hin zur Beendigung der Hilfe gestaltet.

Nach der Antragstellung der Familie auf Hilfe zur Erziehung und der Entscheidung im Team des ASD des Jugendamtes für Familienhilfe nehmen die fallzuständigen SozialarbeiterInnen des Jugendamtes **Kontakt mit der Koordinatorin** für Familienhilfe des Trägers auf und geben anonyme Informationen zur Familiensituation und dem gewünschten Hilfebedarf weiter.

Mit diesem Wissen entscheidet die Koordinatorin nach Rücksprache mit dem eigenen Team über den **Einsatz eines/r Familienhelfers/in** in Person. Für die Entscheidung spielen neben der fachlichen und persönlichen Eignung für den Einzelfall auch die aktuellen Arbeitsbelastungen der einzelnen FamilienhelferInnen eine Rolle.

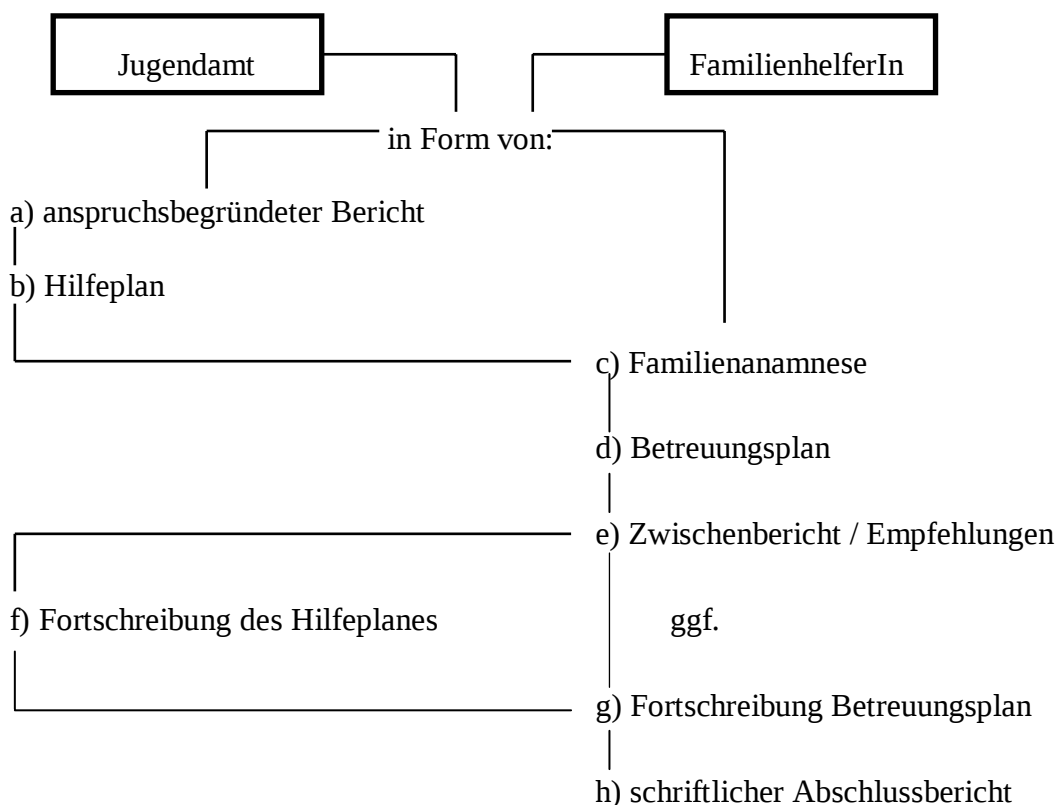
Die künftig fallzuständigen FamilienhelferInnen des Trägers erhalten erste Informationen über die betreffende Familie. Der Termin zum ersten Hilfeplangespräch wird mit allen Beteiligten verhandelt und vereinbart. Nach Möglichkeit und mit Einverständnis der Familie strebt der Träger an, sein **Erstgespräch** mit der Familie in ihrem familiären Umfeld zu führen. Dabei erhalten die FamilienhelferInnen die Gelegenheit, sich selbst der Familie vorzustellen. In diesem ersten Hilfeplangespräch werden neben der Verhandlung und Vereinbarung von Inhalten und Zielstellungen auch Erwartungen und Beziehungen definiert sowie Verantwortlichkeiten festgeschrieben.

Der **Hilfeplan** fasst die Problembeschreibungen, Arbeitsinhalte und Ziele sowie den erforderlichen Stundenumfang (Orientierung: 5 bis 20 Stunden pro Fall und Woche) einzelfallbezogen in einem **Arbeitsauftrag** zusammen, welcher verbindlich zwischen Jugendamt und Familie unter Einbeziehung der FamilienhelferInnen auszuhandeln und zu vereinbaren ist. Bei der Vereinbarung zum Stundenumfang wird ein angemessener Anteil für Vor- und Nachbereitung (ein Drittel) berücksichtigt. Schließt die Familie eine Vereinbarung über die Hilfe ab und erkennt den oder die Helfer/in an, ist die Grundlage für die weitere Zusammenarbeit mit der Familie gewährleistet. Die jeweils vereinbarte Stundenzahl wird in Eigenverantwortung der FamilienhelferInnen im Sinne eines **Stundenbudgets** flexibel und dem Bedarf angepasst eingesetzt und kann im Rahmen des gewährten Zeitraums als Wochenarbeitszeit bedarfsorientiert variieren. Sollte es erforderlich werden, die vereinbarte Wochenstundenzahl zu überschreiten oder ein Bedarf von mehr als 20 Wochenstunden erforderlich sein, so wird dies im Rahmen einer Einzelfallentscheidung durch den Träger begründet.

Innerhalb einer ersten Phase (ca. 6 Wochen) wird in Verantwortung der FamilienhelferInnen mit den Familien auf der Grundlage der Vereinbarungen des Hilfeplanes gemeinsam ein **Betreuungsplan** erarbeitet und vereinbart, der dann zum Bestandteil des Hilfeplanes wird.

In der Regel halbjährlich wird mit allen Beteiligten ein Hilfeplangespräch zur **Überprüfung und Fortschreibung** der Zielstellungen des Hilfeplanes durchgeführt sowie eine entsprechende Präzisierung des Betreuungsplanes vorgenommen. In Vorbereitung dazu analysieren FamilienhelferInnen und Familie gemeinsam den bisherigen Verlauf und aktuellen Stand der Erfüllung des vereinbarten Arbeitsauftrages.

Dieser Prozess wird in Absprache mit den Familien **dokumentiert** durch:



Dieses vereinfachte Ablaufschema geht davon aus, dass einzelne Formen der Dokumentation im Laufe der Hilfgewährung mehrfach eine Aktualisierung erfahren können (z. B. die Familienanamnese, der Hilfeplan, die Fortschreibung des Hilfeplans oder der Betreuungsplan).

Die **Transparenz des gesamten Hilfeplanprozesses** wird für die Familie gewährleistet, in dem Entscheidungen und Zielstellungen mit ihnen ausgehandelt und vereinbart werden. Zu beteiligen sind hier neben den Eltern auch die Kinder und Jugendlichen. Weitere Beteiligte können andere Fachkräfte, KooperationspartnerInnen oder Personen aus dem sozialen Umfeld der Familien sein.

Über die **Dauer der Hilfe** wird im Einzelfall entschieden. Diese ist abhängig von der aktuellen Lebenssituation der Familien und der Zielstellung im Hilfeplan. Der Zeitraum sollte jedoch in der Regel auf zwei Jahre begrenzt und damit für alle Beteiligten überschaubar sein. Ein flexibler Umgang mit der Gesamtdauer der Hilfgewährung sollte jedoch möglich sein.

Beendet wird die Familienhilfe, wenn die Zielstellung im Hilfeplan erreicht ist und alle Beteiligten einschätzen, dass die Situation in der Familie sich so stabilisiert hat, dass die Familie in der Lage ist, ihre eigenen Ressourcen zu nutzen und sich selbst zu helfen. In einem abschließenden Gespräch wird dies der Familie auch vermittelt.

Eine **vorzeitige Beendigung** der Familienhilfe kann eintreten, wenn die Familie grundsätzlich nicht mehr zur Mitarbeit bereit ist. Diese Entscheidung der Familie muss akzeptiert werden. Weiterführende Hilfen werden ggf. angeboten. Besonders bei **Abbruch** ist ein abschließendes Gespräch mit der Familie anzustreben. Zumindest ist aber zwischen Jugendamt und Träger ein auswertendes Gespräch zu führen.

Der Träger bietet in Kooperation mit anderen eigenen Leistungsangeboten in Notsituationen eine **Inobhutnahme** beziehungsweise **Krisenunterbringung** von Kindern und Jugendlichen an.

Der **Daten- und Vertrauensschutz** bei der Durchführung der Hilfen orientiert sich an den rechtlichen Vorgaben des § 65 SGB VIII, wonach Sozialdaten, die zum Zweck erzieherischer Hilfen anvertraut worden sind, nur mit Einwilligung dessen, der diese anvertraut hat, weitergegeben werden dürfen. Zudem lässt sich der Träger bei Entscheidungen zur Datenweitergabe von zwei Gesichtspunkten leiten: das sind drohende Kindeswohlgefährdungen und notwendige verwaltungsrechtliche Entscheidungen zur Veränderung des Hilfesettings (Hilfeform und -umfang). In beiden Fällen wird der Träger die betreffenden Familien jedoch informieren.

Der gesamte Hilfeplanprozess wird getragen von der **partnerschaftlichen Zusammenarbeit** zwischen Träger und Jugendamt. So beinhaltet dies in der Einzelfallbearbeitung das Angebot regelmäßiger Kontakte, Informationsaustausche und/oder gemeinsame Fallsupervisionen und Fortbildungen. Insbesondere Konfliktsituationen und Krisenintervention verlangen ein offensives und professionelles gemeinsames Handeln.

5. Phasen der Sozialpädagogischen Familienhilfe

Der Ablauf der Sozialpädagogischen Familienhilfe wird absichtsvoll in vier Phasen gegliedert, deren Arbeitsinhalte und Ziele sich klar voneinander abgrenzen lassen.

5.1. Vorphase

Zu Beginn der Hilfe erfolgt die Information und Vorbesprechung zwischen fallzuständigen SozialarbeiterInnen des Jugendamtes und der Koordinatorin des Trägers zur Fallkonstellation. In der folgenden trägerinternen Fallbesprechung werden Inhalte und Umfang der Hilfe zwischen Koordinatorin und infragekommenden FamilienhelferInnen erörtert und beraten. In dem ersten Hilfeplangespräch werden mit allen Beteiligten, vordergründig mit der Familie, Vereinbarungen zu den Zielstellungen des Hilfeplanes ausgehandelt und festgeschrieben. Dabei werden Zieltransparenz gewährleistet und Verbindlichkeiten für alle Beteiligten festgelegt.

5.2. Eingangsphase

Auf der Grundlage des anspruchsbegründenden Berichts und des Hilfeplanes, ggf. anderer Informationen (Bericht, Gutachten) erarbeiten die FamilienhelferInnen gemeinsam mit den Familien eine Anamnese (u.a. mit Hilfe von Enneagramm, Genogramm, Soziogramm) und einen Vorschlag zur Gestaltung der Hilfe. Dieser Vorschlag findet Eingang in die Hilfeplanung und wird in diesem Zusammenhang als „Zielvereinbarung“ mit den notwendigen Rahmendingungen (Leistungs- und Stundenumfang) festgeschrieben. Bezüglich der durch diese analytische Arbeit gewonnenen Ergebnisse zur Familiengeschichte und aktuellen Lebenssituation wird in Präzisierung des Hilfeplans zum Abschluss dieser Phase gemeinsam mit den Familien ein Betreuungsplan erarbeitet und vereinbart. Dieser Betreuungsplan wird verbindlicher Bestandteil des Hilfeplans.

Die Eingangsphase wird mit konkreten kurzfristigen Aufträgen im Hilfeplan vereinbart und dauert in der Regel 6 bis 8 Wochen.

5.3. Verlaufsphase

Im Verlauf der Hilfe werden alle Ziele und Methoden dem Handlungsgrundsatz Hilfe zur Selbsthilfe untergeordnet. Orientiert an den Ressourcen der Familien unterstützen die FamilienhelferInnen unter Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven einzelner Familienmitglieder die Findung und Umsetzung familiärer Lösungswege. Entsprechend dem familiensystemischen Ansatz richten die FamilienhelferInnen den Blick auf die Beziehungen der Familienmitglieder zueinander, zu deren sozialem Umfeld und zur eigenen Lebensgeschichte sowie auf kausale Zusammenhänge und Wirkungen.

Die Arbeit mit und in den Familien wird neben den Ressourcen (u.a. innerfamiliäre Beziehungsqualität und Kommunikation, an der materiellen Situation, den Bedürfnissen) ausgerichtet an der Bereitschaft der Familien.

Die Verlaufsphase sollte zeitlich befristet eine Dauer von zwei Jahren nicht überschreiten. Längere Hilfestellungen sind gemäß Punkt 4 (Dauer der Hilfe) möglich.

5.4. Abschlussphase

In dieser Phase der Hilfestellung erhält die Familie Gelegenheit, die Gestaltung des Alltags bzw. besonderer Lebenssituationen ohne unmittelbare Einflussnahme der FamilienhelferInnen zu erproben. Die FamilienhelferInnen ziehen sich beobachtend und beratend aus den Familien zurück. Geprägt ist diese Phase des Prozesses insbesondere durch Selbst- und Fremdeinschätzung.

Der Abschlussbericht wird mit der Familie besprochen, durch diese schriftlich zur Kenntnis genommen und dient u.a. als Grundlage für das abschließende Gespräch mit allen Beteiligten.

Die Unterlagen des Trägers zur Dokumentation der Einzelfälle (Handakten) werden entsprechend des Brandenburger Datenschutzgesetzes maximal 10 Jahre archiviert und abschließend vernichtet.

Der Abschluss der Hilfestellung kann sich mit einem geminderten Wochenstundenvolumen über einen Zeitraum von ca. 3 Monaten erstrecken.

6. Kooperation und ergänzende Hilfen

Kooperation und ein tragfähiges Netzwerk in der Region unterstützen den Träger wesentlich bei der Erfüllung seiner Aufgaben und Zielvorgaben in der Sozialpädagogischen Familienhilfe.

Die Arbeit der FamilienhelferInnen ist grundsätzlich durch deren Einzelfallbezug charakterisiert und wird durch die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen PartnernInnen ergänzt. Dadurch erschließen sich für die begleiteten Familien entsprechend des Wohnortes Zugänge zu:

- Ämter, Behörden, Verwaltungen,
- Kindertagesstätten und Schulen,
- Beratungsstellen (z. B. Schuldnerberatung, Erziehungsberatung),
- Vereinen, Freizeiteinrichtungen und Trägern sozialer Dienste,
- ÄrztInnen, PsychologInnen, TherapeutInnen

insbesondere in und um die Städte Rathenow und Premnitz sowie im Amt Rhinow. Der Träger erarbeitet gemeinsam mit dem Jugendamt eine Netzwerkkarte (ressourcenorientierte Angebotsübersicht) zur Orientierung.

Die FamilienhelferInnen gestalten die Kontakte selbständig und öffnen die Familien für neue Kontakte. **KooperationspartnerInnen** werden **im Einzelfall** als Beteiligte in den Hilfeplanprozess einbezogen (z. B. beratend im Hilfeplangespräch oder helfend und ergänzend bei der Umsetzung vereinbarter Ziele).

Neben den einzelfallbezogenen PartnerInnen der FamilienhelferInnen hat der Träger **ständige KooperationspartnerInnen** (z. B. Sozialämter und Wohnungsämter, Schulen und Kindereinrichtungen, Diakonie, AWO und Westhavelländischer Familienverband, Landesklinik Brandenburg). In diesem Sinne praktiziert der Träger Kooperation, in dem er u.a. gemeinsame Informationsveranstaltungen organisiert. Solche Veranstaltungen dienen dazu, Inhalte, Aufgaben und Möglichkeiten der Sozialpädagogischen Familienhilfe darzulegen, gemeinsame Handlungsbezüge zu bestimmen, aber auch Aufgaben und Verantwortungsbereiche zu anderen Leistungsträgern abgrenzend zu diskutieren.

Die **Zusammenarbeit mit dem Jugendamt** ist für den Träger durch ein partnerschaftliches Miteinander gekennzeichnet. Gemeinsame Themenbearbeitung und Fortbildung unterstützen die Gemeinsamkeit und die Klarheit bei notwendigen und sinnvollen Abgrenzungen in der Aufgabenbearbeitung. Gemeinsame, in der Regel halbjährliche Arbeitsberatungen auf Leitungsebene bieten eine solide Grundlage für ein zielorientiertes Zusammenwirken in der Einzelfallbearbeitung.

Ein tragfähiges **Netzwerk** um die zu begleitenden Familien zu initiieren und zu fördern, setzt ein eben solches um den Träger voraus. Dieses vorhandene Netzwerk bietet sowohl den FamilienhelferInnen als auch den Familien potentiell den **Zugang zu ergänzenden sowie weiterführenden Hilfen** und ermöglicht dadurch soziale Einbindung ins Lebensumfeld. Zu einem solchen Netzwerk ergänzender sowie weiterführender Hilfen zählen derzeit:

- andere Hilfen zur Erziehung sowie familienorientierte Angebote gemäß Kinder- und Jugendhilfegesetz,
- therapeutische und Förderangebote,
- andere kooperierende Fachkräfte (siehe KooperationspartnerInnen) und
- Hilfeangebote und -systeme aus dem sozialen Umfeld der Familien.

Die Kombination verschiedener, sich ergänzender Hilfeformen in einer Familie ist im Einzelfall notwendig sowie hilfreich und ist über ein solches mit der Familie gemeinsam erarbeitetes Netzwerk organisierbar.

7. Personelle Rahmenbedingungen

7.1. Personelle Ausstattung

Der Träger beschäftigt Familienhelfer und -helferinnen in Teil- und Vollzeit. Ergänzt werden diese Festanstellungen durch Honorarkräfte. Dadurch ist jederzeit ein unmittelbares Angebot auf ein durch das Jugendamt vermittelten Hilfebedarf von Familien möglich, was bedeutet, dass jeder Anfrage ohne Wartezeiten bzw. Wartelisten entsprochen werden kann.

Von einem/r Familienhelfer/in können maximal bis zu 5 Familien gleichzeitig unter Berücksichtigung der Stundenzahl, der Ziel- und Problemvielfalt begleitet werden. Diese Obergrenze wird gesetzt, um eine Überforderung des einzelnen Helfers oder der einzelnen Helferin zu vermeiden.

Die Sozialpädagogische Familienhilfe wird durch eine festangestellte und vollbeschäftigte Fachkraft koordiniert.

7.2. Qualifikation

Qualifizierte MitarbeiterInnen mit einer abgeschlossenen pädagogischen Grundausbildung in erzieherischen, sozialarbeiterischen und sozialpädagogischen Berufen sind Standard des Trägers. Weiterhin können die MitarbeiterInnen auf eine breite Palette von **Berufserfahrungen** in den unterschiedlichsten pädagogischen und sozialen Bereichen zurückgreifen.

Darüber hinaus verfügt der Träger im Rahmen von **Zusatzqualifizierungen** seiner MitarbeiterInnen über Kompetenzen in den Bereichen Fachpädagogik, Familienpflege, Heilerziehung, Medizin, Erwachsenenbildung und Sozialarbeit an Schulen. Mit Hilfe anerkannter Weiterbildungsträger werden zukünftig alle FamilienhelferInnen, die im Rahmen einer Festanstellung beschäftigt werden, mit der Absolvierung eines Grundkurses Familienhilfe für die Spezifik des Arbeitsbereiches Sozialpädagogische Familienhilfe qualifiziert. Zur Erhöhung der Fachlichkeit des Personals werden einzelne MitarbeiterInnen in der systemischen Arbeit mit Familien oder im Zertifikatskurs erzieherische Hilfen mit dem Schwerpunkt ambulanter Hilfen weitergebildet.

Für die Qualität der sozialpädagogischen Arbeit des Trägers spricht neben der Fachlichkeit der MitarbeiterInnen deren **persönliche Eignung**, welche gekennzeichnet ist durch:

- Lebens- und alltagspraktische Erfahrungen,
- Flexibilität und Offenheit,
- Team- und Reflektionsfähigkeit,
- Konflikt- und Problemlösungskompetenz.

Zur laufenden **berufsbegleitenden Fortbildung** der FamilienhelferInnen nutzt der Träger Angebote anerkannter Weiterbildungsträger. Vor Ort werden trägerinterne Fortbildungsmaßnahmen in Verbindung mit den anderen Leistungsangeboten organisiert, die gegebenenfalls auch vom Jugendamt und anderen KooperationspartnernInnen genutzt werden können. Zudem verfügt der Träger über eine eigene ständig aktualisierte **Fachbibliothek**.

Im Bereich der Familienhilfe spezialisieren sich einzelne MitarbeiterInnen und MitarbeiterInnengruppen zu bestimmten Thematiken (**Vertiefungsgebiete**). Diese MitarbeiterInnen werden mit diesen speziellen Kompetenzen entweder direkt in entsprechenden Familien zum Einsatz kommen oder stehen beratend als AnsprechpartnerInnen für andere FamilienhelferInnen bereit.

Der Träger bietet seinen MitarbeiterInnen alle 2 bis 3 Wochen **Supervision** an. Diese Supervisionen sind als Gruppensupervisionen organisiert und dienen in erster Linie der Reflektion und Qualifizierung der eigenen Arbeit. Die Inhalte werden nach dem Bedarf der TeilnehmerInnen fallbezogen oder themenzentriert bearbeitet.

Ob Festanstellung oder Honorarkraft; für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die **Teamarbeit** einer der wichtigsten Bezugspunkte. Hier erfahren sie Reflexion, holen sich Anregung, Unterstützung und Rückhalt; erhalten sie Handlungssicherheit. Der Träger gewährleistet neben der Teamarbeit regelmäßig die Möglichkeit zum kollegialen **Erfahrungsaustausch**.

8. Materielle Voraussetzungen und Finanzierung

8.1. Materielle Voraussetzungen

Durch den Träger werden folgende materielle Rahmenbedingungen gesichert:

- besucherfreundliche Arbeitsräume für Beratungs- und Familiengespräche, Teamberatungen, Supervision, Fortbildung und Koordination,
- Räumlichkeiten für familienorientierte Gruppenveranstaltungen,
- Freizeitangebote für Kinder und Jugendliche,
- Lern- und Spielmaterial,
- Arbeits- und Büromaterial,
- Büro- und Computertechnik,
- Mobilität durch die Nutzung der Betriebsfahrzeuge.

8.2. Finanzierung

Die Finanzierung der Sozialpädagogischen Familienhilfe erfolgt über die Fachleistungsstunde, zuzüglich einer Fahrkostenpauschale. Darüber hinaus wird für die Arbeit in den Familien eine Aufwendungspauschale pro Kind der Familie gewährt.

Der Träger finanziert seine trägerinternen Aufwendungen bzw. Regiekosten (Koordination) zur Absicherung der Sozialpädagogischen Familienhilfe mit 10 % aus der Fachleistungsstunde.

Die Höhe der Fachleistungsstunde sowie der Fahrkostenerstattung (nach Bundesreisekostenrecht) und Aufwendungspauschalen (10,- DM pro Monat pro Kind) wird im Rahmen einer Entgeltvereinbarung geregelt.

9. Qualitätssicherung und -entwicklung

Im Rahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung orientiert sich der Träger an drei Ebenen:

- Strukturqualität,
bezogen auf die organisatorischen Rahmenbedingungen und die Ausstattung,
- Prozessqualität,
bezogen auf geeignete und angemessene Gestaltung der Durchführung der Hilfe im Einzelfall,
- Ergebnisqualität,
bezogen auf sichtbare Ergebnisse (Erfolg bzw. Misserfolg) in erster Linie der erzieherischen und betreuerischen Arbeit im Einzelfall.

Um die drei Ebenen in ihrer Wirkung und Entwicklung bewerten zu können, ist es erforderlich, nachvollziehbare Indikatoren zu bestimmen. Hier setzt der Träger ausgewählte Schwerpunkte.

9.1. Qualitätssicherung

9.1.1. Zur Strukturqualität

Bezogen auf die Strukturqualität geht es dem Träger nicht darum ein Maximum an möglichen Standards aufzulisten. In diesem Zusammenhang soll auf die wesentlichsten Standards verwiesen werden, die aus Sicht des Trägers erforderlich sind, um eine qualifizierte fachliche Arbeit leisten zu können. In diesem Sinne sind die folgenden Ausführungen auch als Indikatoren zu verstehen, über die eingeschätzt werden kann, ob grundsätzlich die im Konzept angebotenen Leistungen qualifiziert erfüllt werden können.

- **Personalausstattung**
 - Kontinuität durch Festanstellungen,
 - Flexibilität durch ergänzende Honorarkräfte,
 - Fachliche (An-)Leitung und Organisation durch Koordinator/in.
- **Qualifiziertes Fachpersonal**
 - pädagogische Grundausbildung in den Bereichen Erziehung, Sozialarbeit, Sozialpädagogik,
 - Berufserfahrungen in pädagogischen und sozialen Bereichen,
 - persönliche Eignung,
 - Zusatzqualifizierungen,
 - berufsbegleitende Fortbildung (intern und extern),
 - Spezialisierung in Vertiefungsgebieten,
 - Supervision (monatlich).

- **Arbeit im Team**
 - kollegialer Erfahrungsaustausch in regelmäßigen Anleitungen und Teambesprechungen (monatlich),
 - Reflexion in Fallberatungen im Team oder Arbeitskreisen (nach Bedarf),
 - Teamsupervision (monatlich).
- **Kooperation**
 - regelmäßige Arbeitsberatungen mit den Kooperationspartnern, insbesondere mit Jugendamt (nach Bedarf des Einzelfalls),
 - einzelfall- und strukturbezogene Netzwerkarbeit.
- **Räumliche und sächliche Ausstattung**
 - Büroraum und -ausstattung für die Koordination,
 - Arbeitsräume für Beratungen, Familiengespräche, Besucher,
 - Räumlichkeiten für Familiengruppenarbeit,
 - Ausstattung mit Büro- und Arbeitsmaterial, Computer,
 - Lern-, Spiel-, Bastelmaterial,
 - Freizeitangebote für Kinder, Jugendliche,
 - Mobilität durch Bereitstellung privater Fahrzeuge.

Diese Standards sind faktisch jederzeit überprüfbar und werden mindestens alle zwei Jahre trägerintern bewertet und ggf. verändert. Das Jugendamt erhält hiervon Kenntnis.

9.1.2. Zur Prozessqualität

Die Gestaltung erzieherischer und betreuerischer Prozesse ist bekanntermaßen vielfältig. Der Träger wird aus diesem Grund absichtsvoll Schwerpunkte setzen, um einerseits bei der Entwicklung seiner Arbeit sichtbare Akzente zu setzen und zum anderen diese Entwicklungen nachvollziehbar kontrollieren und bewerten zu können.

Dabei konzentriert sich die Gestaltung der erzieherischen und betreuerischen Arbeit in der nächsten Zeit an folgenden Grundsätzen:

- klare Ziel- und Handlungstransparenz für Familie und Jugendamt mittels Qualifizierung der Hilfeplanung durch Betreuungspläne in jedem Einzelfall,
- Ableiten der Ziel- und Aufgabenstellungen an den Ressourcen der Familie,
- Ausrichtung der Hilfestellung an den innerfamiliären Beziehungen, den Möglichkeiten des familiären Umfeldes aber auch an der materiellen Situation,
- methodische Orientierung am Grundsatz Hilfe zur Selbsthilfe,
- Beachten eines angemessenen Verhältnisses von Begleitung und Hilfe, Selbsthilfe und Entlastung sowie Anleitung und Kontrolle,
- Gewährleistung von Vertraulichkeit und Datenschutz sowie fachlicher Kompetenz und Verantwortung,
- Wahrnehmung und Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven einzelner Familienmitglieder,
- befristete Dauer der Hilfe und damit klare Perspektive für die Familie,
- Akzeptanz und Aushandlung von Grenzen zwischen allen Beteiligten,
- Ablauf des Hilfeprozesses in abgegrenzten Phasen (vgl. Punkt 5),
- Erschließung, Nutzung und Förderung sozialer Netzwerke gemeinsam mit der Familie,

- nach Erfordernis des Einzelfalls Einbindung der Familienmitglieder in die Familiengruppenarbeit,
- gleichermaßen Integration und Nutzung sowie Abgrenzung zu anderen Hilfesystemen,
- regelmäßige Überprüfung und Fortschreibung der vorliegenden Leistungsbeschreibung (mindestens alle 2 Jahre).

Die in diesem Punkt aufgeführten Grundsätze werden mindestens einmal jährlich einer trägerinternen Bewertung und Fortschreibung unterzogen.

9.1.3. Zur Ergebnisqualität

Bei der Bewertung von Ergebnissen orientiert sich der Träger in erster Linie an der Erfüllung der Aufträge aus der Hilfeplanung und der Zufriedenheit der betreuten Familien. Dabei soll insbesondere zu erkennen sein, ob und wie es gelungen ist:

- die familiäre Situation zu entspannen und zu entlasten,
- mit der Familie eine Perspektive zu erarbeiten,
- die innerfamiliären Beziehungen zu verbessern,
- innerfamiliäre Isolation zu überwinden,
- familiäre Handlungs- und Problemlösungsstrategien zu entwickeln und umzusetzen,
- die Einbindung der Familie in ein soziales Netzwerk/Umfeld anzuregen,
- Selbständigkeit und Selbsttätigkeit der Familie bei der Alltagsbewältigung zu fördern,
- die Erziehungs- und Betreuungssituation zu verbessern,
- Verhaltensänderungen zu initiieren.

Die Überprüfung der Ergebnisqualitäten erfolgt laufend nach Beendigung der Hilfen und wird einmal im Jahr zusammenfassend bewertet. Die Ergebnisse fließen unmittelbar in die Konzeptentwicklung ein.

9.2. Evaluation und Qualitätsentwicklung

Die Evaluation der laufenden Arbeit dient sowohl der Sicherung der Qualität als auch deren Entwicklung. Einerseits ist es dem Träger möglich, die Wirkung des Angebotes unmittelbar mit seinen MitarbeiternInnen zu bewerten und kurzfristige Schlussfolgerungen für Veränderungen und Entwicklungen zu ziehen und umzusetzen und zum anderen wird es dem Träger über eine solche selbstkritische Herangehensweise möglich, mittel- und langfristige Angebotsqualifizierung und -entwicklung planvoller und bedarfsorientierter zu realisieren. Dabei ist es dem Träger künftig wichtig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Prozess der Qualitätssicherung und -entwicklung und damit bei der Konzeptentwicklung aktiv zu beteiligen.

In diesem Zusammenhang wird der Träger gewährleisten:

- regelmäßige Überprüfung und Konkretisierung des Hilfeplanes über die individuelle Betreuungsplanung und regelmäßige Teilnahme an Hilfeplangesprächen,
⇒ mindestens halbjährliche
- einzelfallbezogene Dokumentation des gesamten Betreuungs- und Erziehungsprozesses sowie des Arbeitsprozesses,

- ⇒ laufend in jedem Einzelfall
- absichtsvolle Gestaltung einer Beendigungs- bzw. Ablösungsphase,
 - ⇒ laufend in jedem Einzelfall
- verbindliche Durchführung eines Abschlussgesprächs insbesondere bei unplanmäßigen Beendigungen und Hilfeabbrüchen ggf. auch ohne die betreffenden Familien,
 - ⇒ laufend in jedem Einzelfall
- transparente Organisationsstrukturen des Trägers durch verbindliche Kompetenz- und Zuständigkeitsregelungen ggf. bezogen auf einzelnen Fälle im Rahmen der Hilfeplanung,
 - ⇒ strukturell und ggf. im Einzelfall
- regelmäßige trägerinterne statistische Erhebungen insbesondere als Indikator für die Konzeptionsentwicklungen,
 - ⇒ monatlich
- regelmäßige Befragungen aller betreuten Familien zu Fragen der Gestaltung des Hilfeverlaufes insbesondere zum Zweck der Anregung der Mitwirkung der Betroffenen (Identifikation), zur Verbesserung der Gestaltung eines fallangemessenen Hilfeverlaufes und zur kritischen Selbstreflexion und Konzeptentwicklung,
 - ⇒ jeweils bei Beendigung der Hilfe
 - ⇒ Auswertung 1x jährlich
- regelmäßige Arbeitsberatungen auf Leitungsebene zur Überprüfung des vorliegenden Konzeptes insbesondere zur Bewertung von Fragen der Qualitätssicherung (Punkte 9.1.1. bis 9.1.3.),
 - ⇒ halbjährlich
- regelmäßige Überprüfung und Fortschreibung der vorliegenden Leistungsbeschreibung bzw. der Leistungsstandards im Besonderen der unter Punkt 9.1. aufgeführten
 - ⇒ laufend, mindestens alle 2 Jahre
- gemeinsam mit dem Jugendamt eine Netzwerkkarte zu erarbeiten
 - ⇒ 2001.

Diskussionsergebnisse des Forums 4

HANS-RUDOLF SEGGER

Leiter des Stadtjugendamtes Braunschweig

Das Forum widmete sich dem Arbeitsgebiet der Hilfen zur Erziehung, wobei hier das Qualitätsmanagement bzw. die Qualitätsentwicklung betrachtet wurde, bezogen auf die spezifischen Regelungen, die durch die Erweiterung des SGB VIII im § 78 a-g zu Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen geschaffen wurden.

Schon in der Zusammensetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer kam ein Aspekt zum Ausdruck, in dem sich auch inhaltliche Entwicklungstendenzen widerspiegeln: eine deutliche Mehrzahl der Mitwirkenden kam aus dem Bereich der freien Träger, d. h. aus Einrichtungen der stationären Jugendhilfe und von Anbietern ambulanter Erziehungshilfen. Aus Jugendämtern kam die zweitstärkste Gruppe.

Gerade der Gesichtspunkt, ob es in analoger Weise Ungleichgewichte bezüglich der Intensität gibt, mit der sich einerseits die leistungserbringenden freien Träger und andererseits die öffentlichen Jugendhilfeträger bisher mit dem Thema der Qualitätsentwicklung befasst haben, wurde immer wieder in der Diskussion aufgegriffen. Deshalb soll bewusst schon hier ein Arbeitsgruppenergebnis vorweg benannt werden. Es herrschte Einigkeit, dass die Art der Aufgabenzuweisung zur Qualitätsentwicklung, wie sie in den o. g. neuen Passagen des Kinder- und Jugendhilfegesetzes dargestellt sind, bei verkürzter Sicht fast nur die freien Träger in die Pflicht nimmt. Ein gut gelingender Qualitätsentwicklungsprozess kann aber sicher nur zustande kommen, wenn beide Seiten hierzu ihren Part leisten.

Differenziert man bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der AG noch nach Tätigkeitsebenen, so ist festzustellen, dass sich diese gemäß dem in der Tagungsausschreibung angesprochenen Adressatenkreis überwiegend aus Personen in Leitungsfunktionen zusammensetzte.

Als eine Art Bestandsaufnahme wurde zunächst erfragt, welcher Erfahrungskorridor bisher mit den neuen Regularien zu dieser Thematik und dazu eingesetzten Instrumentarien vorliegt. Dass nach fast zweijährigem Bestehen der neuen gesetzlichen Bestimmungen praktisch alle damit befasst waren, ist ein selbstverständlicher Befund. Als gravierend stellten sich die Unterschiede dar, wie tiefgehend dies bisher geschehen ist. Nicht nur der unterschiedliche Umsetzungsstand von Rahmenvereinbarungen bzw. -verträgen auf der jeweiligen Landesebene spielt hier hinein. Für viele Träger war Neuland zu betreten und zunächst eine Art Experimentierphase damit verbunden.

Markante Unterschiede gibt es als Ergebnis davon im Hinblick auf das Maß der Differenzierung und Spezialisierung der jeweils angebotenen und beschriebenen Leistungen und Dienste. Noch markanter waren aber die Darstellungen zu den Erfahrungen in der Kooperation mit dem kommunalen Träger, also den Jugendämtern als Vereinbarungs-partner. Berichtet wurden Beispiele guter Kooperation und enger inhaltlicher Abstimmungen unter Einbeziehung der Zielperspektiven örtlicher Jugendhilfeplanung. Berichtet wurden aber auch Beispiele von völligem Desinteresse in manchen Jugendämtern an

Inhalten von Leistungsbeschreibungen und Qualitätsentwicklungskonzepten bzw. bezugloser Fokussierung allein auf Kostenfragen.

Die Arbeitsgruppe listete von der Bestandsaufnahme ausgehend dann tiefergehend einzelne Problemfelder und Problempunkte auf, wie sie konkret anhand der Praxiseindrücke gesehen werden.

Diese wurden in fünf Themenbereiche gegliedert und stellten die Grundlage für die spätere Arbeit an der Zielstellung dar, möglichst konkret und umfassend Anforderungen zu beschreiben, denen zukünftig die Kooperation zwischen den leistungs anbietenden Trägern und den kommunalen Jugendämtern gerecht werden sollten.

Auch wenn dieser Katalog in der Chronologie des Arbeitsgruppenverlaufs erst nach dem Praxisbericht von Hans Leitner vom ISA Oranienburg (s.u.) erstellt wurde, wird er hier im zusammenfassenden Bericht gleich an dieser Stelle angefügt.

Aufgeführt werden somit Problem- und Handlungsfelder zur Weiterentwicklung einer kooperativen Praxis bei Leistungs-, Entgelt-, und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen bzw. im Qualitätsmanagement der Erziehungshilfen, die zum überwiegenden Teil die konkrete Handlungsebene vor Ort mit ansprechen und aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch dort aufgegriffen werden sollten.

1. Punkte, die die Rolle(n) der Verhandlungspartner betreffen:

- Häufig entstehen Probleme, wenn beim öffentlichen Träger verschiedene Zuständigkeiten für Teilaspekte von Leistungs-, Entgelt-, und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen gegeben sind (z. B. Jugendamt „prüft“ Leistungsangebot - Finanzverwaltung verhandelt Entgelte). Die Zusammenschau ist sachlich/fachlich unerlässlich und sollte auch von der organisatorischen Anbindung her gewährleistet sein.
- Z. T. bestehen noch Unklarheiten über Funktionen der örtlichen und der überörtlichen Ebene. Hierüber muss bei allen Beteiligten Transparenz geschaffen werden. Dies gilt nicht zuletzt dort, wo Landschaftsverbände existieren.
- In den Jugendämtern muss Klarheit bestehen über die besondere Verantwortung, die aus der überregionalen Wirkung der vor Ort geschlossenen Vereinbarungen für den freien Träger und für andere Jugendämter erwächst.
- Auf beiden Seiten wird z. T. eine noch fehlende Bereitschaft gesehen, den Aspekt „Marktfähigkeit der Jugendhilfeleistungen“ zu akzeptieren (einerseits als Orientierung am nachgefragten Bedarf der Jugendhilfe, andererseits als Notwendigkeit zur wirtschaftlichen Bestandssicherung als Träger).
- Im „Aushandeln von Preisen“ wird zugleich von vielen ein fragwürdiges neues Rollenverständnis gesehen.
- Vielerorts besteht offenbar noch eine mangelnde Fähigkeit unterschiedliche Positionen und daraus entstehende Konflikte konstruktiv auszutragen. Insofern wird die Notwendigkeit gesehen, sich darin zu üben.
- Problematisch erscheint die schon eingangs dargestellte „Ungleichheit“ der Verpflichtungen, insbesondere zur Qualitätsentwicklung. Aus Sicht der freien Träger

stellt sich die Frage, wo hierbei auch der öffentliche Träger in die Pflicht genommen werden kann.

2. Punkte, die die vorausgehenden Abläufe/Prozesse im Jugendamt betreffen:

- Grundsätzlich bedarf es einer konsequenten Qualitätsentwicklung und Prozessoptimierung bezogen auf sämtliche Schritte der Hilfeplanerstellung.
- Es müssen Wege und Regelungen gefunden werden, in der Planungsphase einer Einzelfallhilfe eine frühzeitige und die Entscheidungsfindung qualifizierende Kommunikation des Jugendamtes mit den einzubeziehenden freien Trägern zu fördern.
- Insgesamt sollten zu dieser Beteiligung klare und verbindliche Ablaufmodelle konturiert werden.
- Wichtig ist Transparenz darüber herzustellen, welcher Weg im Jugendamt gegangen wird, um zu Zielklärungen und konkreten Zielformulierungen für Einzelfallhilfen zu kommen.
- Anzustreben ist zudem, Transparenz der Belegungsentscheidungen durch Jugendämter herzustellen.
- Über z.T. bestehende Zielkonflikte bei der Trägersauswahl zwischen einerseits qualitätsorientierter Maxime und andererseits regional bestimmter Einrichtungsbelegung sollte sich das Jugendamt mit Trägern austauschen.

3. Punkte, die die gesehene Gefahr eines „Finanzdiktats“ betreffen:

- Hier geht es u.a. um Schwierigkeiten der Träger in den Abstimmungen / Verhandlungen mit dem Jugendamt, wenn z. B. wesentliche Elemente der Qualitätsanforderungen sich nicht mit dem Entgeltrahmen decken.
- Grundsätzlich muss verhindert werden, dass der „Preisdruck“ alles andere bestimmt und somit die Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen in den Hintergrund treten.
- Die Ausgestaltung der Verhandlungen selbst sollte gewährleisten, dass sie nicht zur reinen „Pokerrunde um Geld“ verkommen.
- Es kann nicht plausibel sein, wenn Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen ohne Diskussion oder Kommentar akzeptiert werden und allein eine Auseinandersetzung über Entgelte entsteht.
- Insbesondere belastend wirkt, wenn jeweils aktuelle Finanzauswägungen bestimmend für Vereinbarungsverhandlungen werden.
- Zweigeteilte Verantwortlichkeiten beim Jugendamt bzw. allgemein beim öffentlichen Träger führen verstärkt zu dem Widerspruch, dass Leistungsbeschreibungen anerkannt werden, Entgelte aber nicht.

4. Punkte, die die Einlösung eines umfassenden Beteiligungsgebotes betreffen:
- Unverzichtbar ist, dass Eltern und betroffenen Kindern/Jugendlichen die spezifischen Handlungsziele, Leistungen und Qualitäten transparent sind.
 - Als besonderes Problem in der Realisierung stellen sich die vermeintlichen oder tatsächlichen Grenzen der Einlösung eines umfassenden Beteiligungsanspruchs etwa bei behinderten Kindern und Jugendlichen (aber auch Eltern) dar.
 - Noch immer wird von Einzelfällen einer nicht dem Fachlichkeitsgebot entsprechenden Praxis berichtet, wobei Eltern in der Hilfeplanung ganz außen vor bleiben.
 - In der einzelfallübergreifenden Sicht sollte eine kontinuierliche Planungseinbindung insofern bestehen, als grundsätzliche Ergebnisse und abgeleitete Ziele der kommunalen Jugendhilfeplanung in die Verhandlungen mit Trägern über Leistungen, Qualitätsentwicklung und Entgelte mit einfließen.
 - Es gibt noch kaum Orientierung dazu, inwieweit es zu Transfers und Beteiligungen von Jugendhilfeausschüssen im Rahmen der Aufgabenstellungen nach §78a-g kommen kann und soll.
5. Punkte, die die Inhalte und Methoden der Qualitätsentwicklung betreffen:
- Ein grundsätzlicher Mangel besteht häufig darin, dass lediglich Postulate in Qualitätsentwicklungsvereinbarungen geschrieben werden, aber konkrete Inhalte, Indikatoren und Verbindlichkeiten fehlen.
 - Als gutes Hilfsmittel für die Umsetzung von Qualitätsentwicklung hat sich vielerorts der EDV-Einsatz erwiesen.
 - Empfohlen wird aus der Praxis ein konstruktiver SOLL-IST-Vergleich (Wo liegen Abweichungen? Wie kann man diese abbauen?).
 - Sehr positive Erfahrungen werden vom Einsatz systematischer Selbstevaluierungsverfahren berichtet.
 - Aus dem Flexibilisierungsgebot für Erziehungshilfen folgt eigentlich sachlogisch, dass Vereinbarungen gemäß § 78 a-g auch auf andere Leistungsformen (z. B. Erziehungsberatung und ambulante Hilfen) ausgedehnt werden. Aus der bestehenden gesetzlichen Eingrenzung kann die Gefahr der Zementierung versäulter Hilfeangebote erwachsen.
 - Optimal erscheinen zweiseitige Vereinbarungen (wozu verpflichtet sich der freie Träger, wozu das Jugendamt, was folgt daraus?)
 - Fraglich erscheint, ob rein beschreibende Vereinbarungsinhalte ausreichen. Werden sie nur zur Kenntnis und entgegengenommen? Wie steht es mit Kontrolle (intern und/oder wechselseitig?)

Zwischen Selbstevaluation und Fremdevaluation - Methodische Ansätze des Qualitätsmanagements

PROF. DR. KARIN BÖLLERT

*Professorin für Sozialpädagogik, Institut für Allgemeine Pädagogik und
Sozialpädagogik der Universität Rostock*

Die Frage, die mit dem Thema „Zwischen Selbstevaluation und Fremdevaluation“ beantwortet werden soll, ist die Frage danach, **woran man Qualität erkennen kann** und **was man tun kann, um Qualität überhaupt zu entwickeln**. Der Evangelische Erziehungsverband (Qualitätsentwicklung und -bewertung in der Sozialen Arbeit 1998) hat in der hier präsentierten Tafel (**siehe Tafel 1**) versucht, unterschiedliche Anforderungen, Qualitätsinhalte oder Nachweisformen für Qualität zusammenzufassen und unterscheidet hier einmal zwischen **betriebsbezogenen Kriterien und Maßnahmen**, den **mitarbeiterbezogenen Kriterien und Maßnahmen** und den **kundenbezogenen Kriterien und Maßnahmen**. Auf allen diesen drei Ebenen wird wiederum zwischen **Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität** unterschieden. Die im Anschluss daran aufgeführte Liste zeigt jeweils nur ein Beispiel für unterschiedliche Formen, die auf diesen jeweiligen Ebenen als Qualität diskutiert worden sind. Das geht beispielsweise vom Gebäudezustand über die Leitbildentwicklung und Wirtschaftlichkeit hin zum Personalschlüssel, zu Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Reflexionsprozessen, Mitarbeiterzufriedenheit, Betriebstreue, Betriebsklima, Berufserfahrung. Auf der Ebene der Kunden werden unterschiedliche Ansatzpunkte thematisiert, wie die Verkehrsanbindung der Einrichtung, die Zugänglichkeit für die Adressaten und Adressatinnen, die Informationspolitik über die Einrichtung, Beteiligungsformen, Dokumentation der Beteiligung der Adressaten und Adressatinnen in den Verfahren, die Besuchsregelung in bestimmten Einrichtungen, der Erziehungsstil, die Frage, welche Effektivität im Hinblick auf die Hilfeplanverfahren und Hilfezielvorstellungen erreicht wird, die Akzeptanz der unterschiedlichen Angebote usw.

Wenn man auf allen diesen Ebenen unterschiedliche Erfassungsformen entwickeln würde, dann - so einige Fachvertreter - würde die Diskussion um Qualität und Qualitätsmanagement in eine Art Qualitätsterror ausarten, der die Gefahr beinhaltet, dass man mehr über Qualität reden und versuchen würde, sie zu erfassen, als man überhaupt noch in der Lage wäre, Qualität zu erbringen.

In den unterschiedlichen Einrichtungen wird nichts desto trotz versucht, durch verschiedene Verfahren und Ansätze Qualitätsmanagement zu betreiben. Und hier gibt es eine ebenso unübersichtliche Auflistung unterschiedlicher Ansatzformen, wobei auch vieles, was ansonsten auch in anderen Kontexten diskutiert wird, beispielsweise im Hilfeplanverfahren, als eine Form des Qualitätsmanagements auftaucht (**siehe Tafel 2**). Das heißt, wir haben auf der einen Seite den Versuch, Dinge neu zu institutionalisieren, auf der anderen Seite aber auch die Situation, dass bereits vorhandene Vorgehensweisen noch einmal neu unter dem besonderen Aspekt der Qualität betrachtet werden.

Woran kann man Qualität erkennen (Kriterien)?

Was kann man tun, um Qualität zu entwickeln (Maßnahmen)?

- **Betriebsbezogene Kriterien und Maßnahmen**

die Strukturqualität betreffend: Gebäudezustand, Ausstattung, Ressourcen, Leitbild, Konzeption, Leistungsbeschreibung, Aufbau- und Ablauforganisation, Führungssystem, EDV-Einsatz, Finanz-, Personal- und Klientenmarketing (Sponsoring, Imageentwicklung, Zielgruppenorientierung etc.), strategische Allianzen, ...

die Prozessqualität betreffend: Leitbildentwicklung, Umsetzung der Konzeption, Dienstleistungsorientierung, kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Informations- und Kommunikationskultur, Personalentwicklung, Führungsstil, Vorschlags- und Beschwerdemanagement, Professionalität, Dienst- und Fachaufsicht, Kooperation, ...

die Ergebnisqualität betreffend: Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiterzufriedenheit, Zielerreichungsgrad, Arbeitsmotivation, Image, Konkurrenzfähigkeit, Auslastung, Arbeitsplatzsicherheit, Marktposition, Geschäftsergebnisse, ...

- **Mitarbeiterbezogene Kriterien und Maßnahmen**

die Strukturqualität betreffend: Personalschlüssel, Mitbestimmung, Arbeitsplatzausstattung, Personalentwicklungskonzept, Betriebsvereinbarungen, Dienstanweisungen, Stellenbeschreibungen, Aufstiegschancen, Vergütungsstruktur, Beteiligungsformen, Bildungsbedarfsermittlung, Personalrekrutierung und -freisetzung, ...

die Prozessqualität betreffend: Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, Reflexionsprozesse, Beteiligung, Kommunikationswesen, Interaktions-Netzwerk, Teamoptimierung, Karriereplanung, Einarbeitung neuer Mitarbeiter/-innen, Coaching, Supervision, ...

die Ergebnisqualität betreffend: Mitarbeiterzufriedenheit, Betriebstreue, Fluktuationsniveau, Ausfallquote, Engagement, Belastbarkeit, Betriebsklima, Qualifikationsniveau, fachliches Selbstvertrauen, Kompetenz, Berufserfahrung, ...

- **Kundenbezogene Kriterien und Maßnahmen**

die Strukturqualität betreffend: Lebensweltorientierung, Verkehrsanbindung, Zugänglichkeit, Informationen über die Einrichtung, Beteiligungsformen, Gästeservice, Dokumentationsverfahren, Berichtswesen, ...

die Prozessqualität betreffend: Hilfeplanung und -fortschreibung, Erziehungsplanung, pädagogische Intervention, Alltagsgestaltung, Betriebsklima, Umgangsformen, Erziehungsstil, Kooperation, Besuchs-, Beurlaubungs- und Entlassungspraxis, ...

die Ergebnisqualität betreffend: Effektivität (Erreichung der Hilfeplanziele), Kundenzufriedenheit, Akzeptanz, Ansehen, Weiterempfehlungen, Kontakte zu Ehemaligen, ...

Überblick über bisherige Ansätze zur Qualitätsentwicklung und -sicherung (Qualitätsmanagement) in der Sozialen Arbeit

- **„QM Marke Eigenbau“**
Ohne Bezugnahme auf ein spezifisches Label (Management, Qualität etc.) durchgeführte Maßnahmen zur Sicherung und Verbesserung von Fachlichkeit (Besprechungs- und Berichtswesen, Dienstanweisungen, Supervision, Fallkonferenzen, Fortbildungen etc.)
- **„QM“ durch Evaluation, Selbstevaluation, Praxisforschung und Controlling**
Punktueller empirisch gestützte Maßnahmen zur Auswertung fachlicher Praxis (Betreuungsverläufe, Klientenmerkmale, Belegungsschwerpunkte etc.) und betrieblicher Daten (Krankenstand, Fluktuation, Qualifikationen etc.)
- **„QM“ durch Sozialmanagement, Organisations- und Personalentwicklung**
Maßnahmen zur Sicherung und Verbesserung von Fachlichkeit, Image etc. durch Bezugnahme auf Konzepte des Sozialmanagements, der Organisations- und Personalentwicklung
- **„QM“ in Anlehnung an die Normen der ISO 9000-Familie**
Analyse der „Geschäftsprozesse“, Erarbeitung eines QM-Handbuches und Strukturierung der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation nach den Maßgaben der Bezugsnorm (mit und ohne Zertifizierung)
- **„QM“ durch Orientierung an Zielen und Standards der Konzept-, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität**
Zielorientierte Entwicklung von Qualitätskriterien auf verschiedenen qualitativen Ebenen und Festlegung/Aushandlung von Standards, deren Einhaltung intern und/oder extern kontrolliert wird
- **„QM“ im Sinne umfassenden Qualitätsmanagements (Total Quality Management)**
Aufbau eines QM-Systems (z. B. nach EFQM) unter Beteiligung der Mitarbeiterschaft auf allen betrieblichen Ebenen und Einbeziehung der Kunden- und Außenperspektive
- **„QM“ durch einrichtungsindividuelle Mischformen verschiedener Ansätze**

Tafel 2

In: EREV Schriftenreihe 4/98, S. 15

Hier wird einmal unterschieden hinsichtlich eines Qualitätsmanagements **„Marke Eigenbau“**; das sind Vorgehensweisen, bei denen Träger, große Verbände, auch Teile der Wohlfahrtsverbände dazu übergegangen sind, **eigene Verfahren** zu entwickeln, wie sie Qualität feststellen, Qualität dokumentieren und nach außen hin vertreten wollen.

Zur nächsten großen Gruppe der Ansätze zählen unter anderem **Evaluation** - meist in Form von Selbstevaluation - und **Praxisforschung**. Diese sind zurzeit in der Praxis die beliebtesten Verfahren, da sie vermeintlich sehr kostengünstig sind. Man meint, auf diesem Weg sehr preiswert der Qualitätsdiskussion Genüge getan zu haben.

Bei der folgenden Gruppe wird über **Sozialmanagement, Organisations- und Personalentwicklung** versucht, Fachlichkeit zu verbessern, das Image der Einrichtung nach außen hin deutlicher und positiver zu präsentieren. Es werden Personalentwicklungskonzepte im Hinblick auf die Versetzung von Personal erarbeitet, aber auch im Hinblick auf Entlassung von Personal oder im Hinblick auf die Frage, welche fachlichen Qualifikationen in bestimmten Arbeitsbereichen gebraucht werden.

Eine sehr große Gruppe und in der Öffentlichkeit sicher die bekannteste ist die gesamte **ISO-Norm-Gruppe**. Darauf werde ich noch einmal ausführlicher eingehen.

Dem folgt der Versuch, sich durch diese Dreiteilung von **Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität** auf verschiedene **Standards** zu verständigen, deren Einhaltung dann entweder von der Einrichtung selbst oder von externen Experten **kontrolliert** wird.

Es gibt dann zwei weitere, sehr umfassende Qualitätsmanagementversuche: Das **Total Quality Management** und das **EFQM-System**, auch darauf werde ich später noch näher eingehen.

In der Praxis findet man kaum eine der genannten Managementformen in Reinkultur. Häufig werden **unterschiedliche Formen miteinander vermischt**. Gerade in Bezug auf die Frage Fremdevaluation/Selbstevaluation können wir feststellen, dass in einzelnen Verfahren Anteile von beidem enthalten sind. Einrichtungen versuchen, der Qualitätsmanagementdebatte entgegenzukommen, indem sie teilweise Verfahren der Selbstevaluation institutionalisieren, andere Teile der Verfahren dann aber an externe Experten abgeben.

DIN ISO 9000ff

Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften eines Produktes oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse beziehen.

Das ist eine sehr nüchterne Definition, die schon die Herkunft dieses Qualitätsmanagementverfahrens verrät. Die ISO-Normen kommen ausschließlich aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich. Sie sind von der **International Standard Organisation** entwickelt worden. Mittlerweile gibt es dazu **Leitfäden** von **9001-9004**. Zentrales Anliegen der DIN ISO-Norm ist der **Nachweis eines Qualitätsmanagementsystems**. Hier werden Richtlinien entwickelt, in denen eindeutig **Leitungsaufgaben definiert werden** und deren Ziel darin bestehen soll, dass die Erfüllung der Leitungsaufgaben zu einer **Zertifizierung** führt. Man kann dadurch nachweisen, dass man den entsprechenden Anforderungen Genüge getan hat. Die Träger, die dieses Zertifizierungsverfahren durchlaufen, versprechen sich in aller Regel einen Wettbewerbsvorteil bei der Vergabe öffentlicher Mittel.

Die **Leitungsverantwortung** besteht in:

- Entwurf einer umfassenden Qualitätspolitik,
- Definition von Qualitätszielen,
- Verpflichtung aller Mitarbeiter gegenüber der Qualität,
- Definition von Verantwortlichkeiten und Befugnissen,
- Bereitstellung organisatorischer Mittel,

- Ernennung eines Qualitätsbeauftragten,
- kontinuierliche Bewertung des Qualitätsmanagements.

Es geht hier somit ausschließlich um die **Gewährleistung von Prozessqualität**. Die Organisation kann also mit diesem Zertifizierungs- oder DIN ISO-Norm-Verfahren nachweisen, dass sie in der Lage ist, einen Leistungserstellungsprozess qualitativ abgesichert zu gewährleisten. Negativ ist dabei festzustellen, dass über das Produkt: die Hilfe oder das Angebot, keinerlei Aussagen getroffen werden. Zertifiziert wird ausschließlich der Herstellungsprozess. Das Ergebnis dieses Prozesses bleibt relativ unberücksichtigt. Es ist auch nicht vorgesehen, dass über das Produkt entsprechende Aussagen gemacht werden sollen. Dieses Verfahren ist außerdem sehr kostenintensiv. Daher wird eine Wiederholung des Verfahrens relativ selten angestrebt. Dies wirft allerdings die Frage auf, was so ein Zertifikat wert ist und für welchen Zeitraum es Gültigkeit beanspruchen kann. Welche Formen gibt es eigentlich, im Nachhinein diese Qualität immer wieder nachzuweisen? Reicht es, wenn ich mir einmal meine Prozessqualität habe zertifizieren lassen? Habe ich dann auf Dauer meinen Wettbewerbsvorteil erreicht?

Total Quality Management (TQM)

Dieser insgesamt sehr technokratischen Vorgehensweise, die durch die starke Betonung der Leitungsebene auch als eine hierarchische Debatte anzusehen ist, sind Verfahren gegenübergestellt worden, die stärker auf die **Einbindung aller am Qualitätsprozess Beteiligten** abzielen. Insbesondere bei den Total Quality Management-Verfahren (TQM) wird eindeutig Wert darauf gelegt, dass **alle Mitglieder einer Einrichtung beteiligt** werden sollen, dass die **Qualität im Mittelpunkt** steht und diese Qualität auch als eine **Zufriedenstellung der Kunden** begriffen wird, wogegen bei der ISO-Norm der Kunde, also der Adressat, im Prinzip gar nicht vorkommt. Eine Erweiterung dieses Total Quality Management besteht auch darin, dass der **Geschäftserfolg nicht nur als Kundenzufriedenheit** gemessen werden soll, sondern dass die **Qualität auch im Hinblick auf den Nutzen, den sie für die Mitarbeiter einer Einrichtung hat**, überprüft werden muss. **Der gesellschaftliche Kontext** soll ebenfalls in die entsprechenden Debatten einfließen: **Was leistet die Einrichtung in Bezug auf den gesellschaftlichen Auftrag, den sie erfüllen soll?**

Für die **sozialen Dienstleistungen** - auch dieses Verfahren stammt nicht aus dem Kontext der sozialen Arbeit - gelten folgende **Faktoren für die Qualitätsbestimmung**:

- das zugrunde gelegte Menschenbild (Wertekontexte),
- die Vermittlung von Lebensperspektiven an die Adressaten,
- die Zufriedenheit der Betroffenen,
- die Sozialverträglichkeit der Dienstleistung,
- die fachliche Qualität der Ausführung,
- der Grad der Zielerreichung (Effektivität),
- das Verhältnis von Aufwand und Ergebnis (Effizienz).

Wenn man sich dieses in einer Kreisform anschaut (**siehe Abbildung 1**), wird man die Erweiterungen dieses Modells erkennen, indem z. B. die Kundenorientierung als partnerschaftliche Kommunikation erfasst wird.

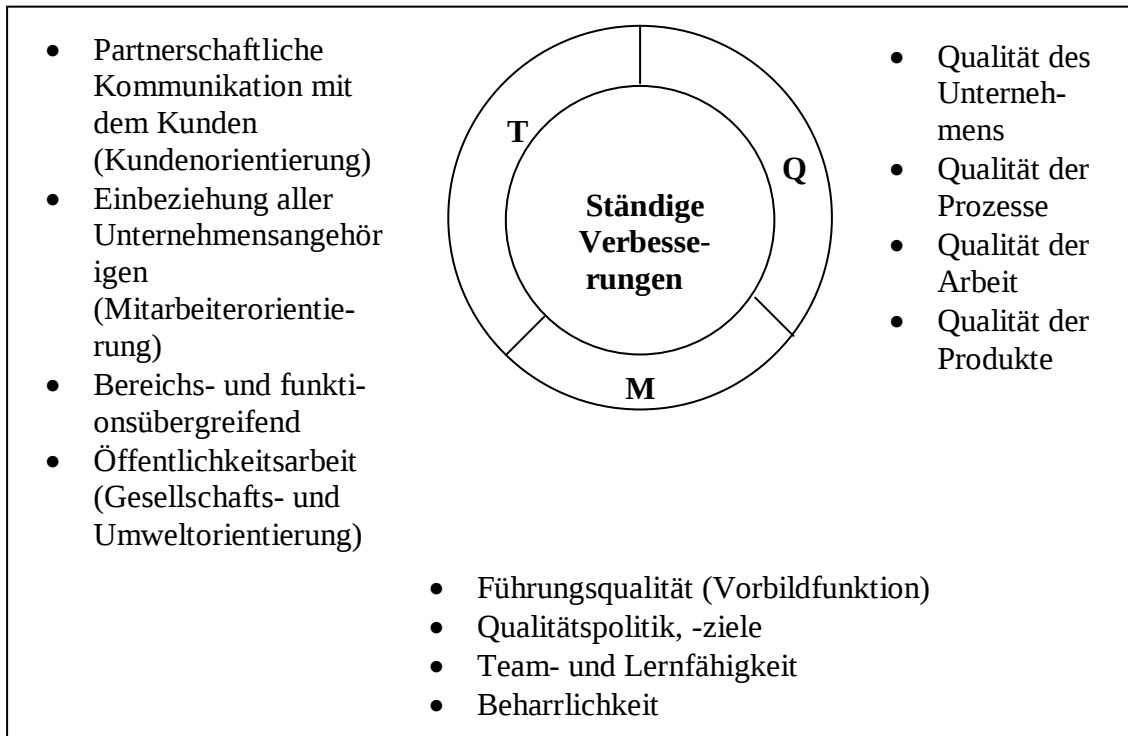


Abbildung 1

(Quelle: Kaminske/Brauer 1994, S. 245)

Es geht somit insgesamt um die Qualität der Einrichtung, aber auch um die Qualität der Prozesse, die innerhalb der Einrichtung stattfinden, die Qualität der einzelnen Arbeitsschritte, der Interventionen und um die Qualität des Endergebnisses. Führungsqualität bedeutet in diesem Zusammenhang nicht so sehr ein hierarchisches Weiterleiten von oben nach unten, sondern Führungsqualität heißt in diesem Kontext, dass die Führungsebene eine Vorbildfunktion im Zusammenhang mit der Qualitätsdebatte erfüllt. Qualitätspolitik und -ziele werden hier ebenfalls auf der Führungsebene diskutiert und festgelegt. Insgesamt hat die Führungsebene aber auch die Aufgabe, team- und lernfähig zu sein und Team- und Lernfähigkeit selber anzuleiten. „Beharrlichkeit“ hört sich in diesem Zusammenhang vielleicht etwas befremdlich an. Beharrlichkeit der Führungsebene heißt aber, die Qualitätsdebatte nicht allzu schnell aufzugeben, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen immer wieder aufs Neue zu motivieren, sich daran zu beteiligen, obwohl es genügend Gründe gäbe, sich aus der Qualitätsdebatte - zumindest in der Form, wie sie zurzeit läuft - wieder zu verabschieden.

Eine bildliche Darstellung von TQM verdeutlicht noch einmal das eben Gesagte (**siehe Abbildung 2**): Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Geschäftsergebnisse sind die Ergebnisqualität, die aufbaut auf den Potentialen einer Einrichtung: Qualitätspolitik, Qualitätsmanagementorganisation unter anderem in Bezug auf ein Qualitätshandbuch und einen Qualitätsbeauftragten, auf Führungsqualitäten; die Mitarbeiter als Potentiale mit ihren Fachlichkeiten, unterschiedlichen Wissensbeständen und Fähigkeiten; die Ressourcen, die die Einrichtung selber hat, die zur Verfügung stehenden Mittel,

Das ServAs-Haus

TQM

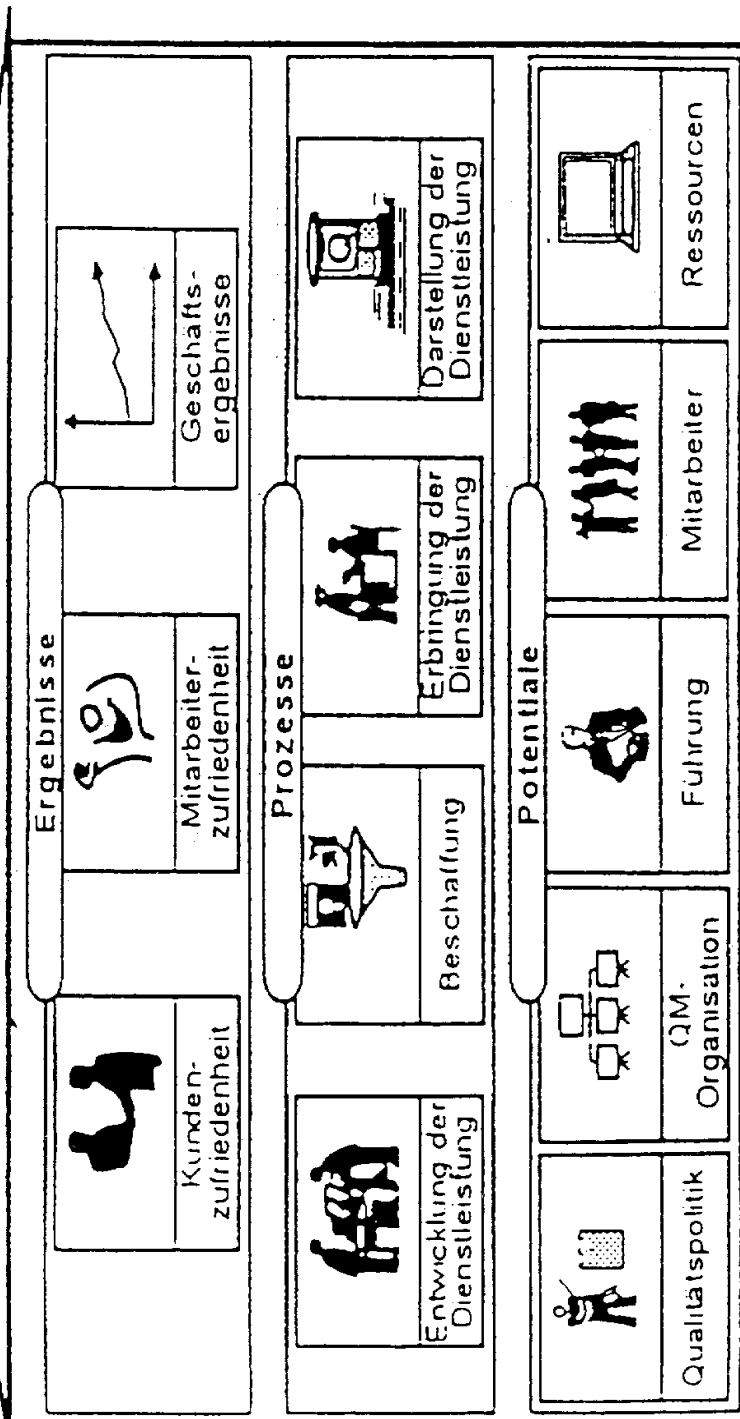


Abbildung 2

(aus der EREV-Schriftenreihe 4/98, S. 41: Das ServAs-Haus)

und zwar nicht nur Mittel für die Adressaten und Adressatinnen, für die Umsetzung unterschiedlicher Handlungsformen, sondern auch Mittel zur Verbesserung des Qualitätsmanagements.

Die Prozessqualität wird hier abgebildet durch die Entwicklung der Dienstleistungen - Partizipation, Betroffenenbeteiligung sind dabei zwei sehr bedeutende Merkmale. Wie gelingt es außerdem, die Angebote - vielleicht ein Angebot im Kontext der offenen Jugendarbeit - nach außen hin darzustellen? Wie dokumentiert man eigene Vorgehensweisen? Welche Kooperationsformen mit anderen Institutionen spielen eine Rolle, wenn man zu einem bestimmten Ergebnis kommen möchte? Das sind die Fragen, die unter der Entwicklung von Prozessqualität zu beantworten sind.

Der eindeutige Schwerpunkt bei diesem Verfahren TQM liegt somit nicht auf der Prozessqualität, sondern es geht generell darum, Qualität überhaupt erst einmal zu entwickeln. Das Modell hat eine sehr große Wirkung nach innen. Wenn man in einer Einrichtung versuchen würde, diese hier aufgeführten Felder zu füllen, setzt man sicherlich eine Debatte in Gang, die zu einem reflexiven, kritischen Umgang mit dem bisherigen Bestand der Einrichtung und ihren zukünftigen Qualitätsperspektiven führen kann. Der Kritikpunkt an diesem Verfahren ist die geringe Möglichkeit der Darstellung der Außenwirkung. Das heißt, **TQM ist zunächst ein Verfahren, das sich verstärkt an der Binnenstruktur von Einrichtungen orientiert**. Viele Einrichtungen geraten jedoch unter den Druck, gerade nach außen hin ihre Qualität darstellen zu müssen und sich auch durch die Beteiligung an solchen Verfahren Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Hierzu aber macht dieses Verfahren nur wenige Angaben. Wenn man die genannten Strukturen für die entsprechende Einrichtung abgebildet hat, kann man eine sehr große, auch qualitativ gut einzuschätzende Binnendifferenzierung im Kontext des Qualitätsmanagements erreichen. Die Außendarstellung und damit auch die Vergleichsmöglichkeit mit anderen Einrichtungen werden hier aber eher vernachlässigt. Machen wir uns aber nichts vor: Es geht nicht nur darum darzustellen, dass eine qualitativ hochwertige Arbeit geleistet wird, sondern man muss auch darstellen können, dass man besser ist als die anderen. Das kann man aber nur, wenn es auch Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Einrichtungen gibt.

European Foundation of Quality Management (EFQM)

Eine Weiterführung zu dem eben beschriebenen Modell ist die European Foundation of Quality Management. Hier wird ebenfalls **Organisationsentwicklung** in den Vordergrund gestellt, allerdings werden hier zwei neue Ebenen eingeführt: Innerhalb des EFQM wird nämlich unterschieden zwischen sogenannten **„Befähiger“-Kriterien** und **„Ergebnis“-Kriterien**.

„Befähiger“-Kriterien sind Faktoren, die als **qualitätsfördernd** eingeschätzt werden:

- Leitung/Führung: Verhalten der Leitungskräfte zur Erreichung des Ziels,
- Politik und Strategie: Unternehmenskultur, Ziele und strategische Ausrichtung,
- Mitarbeiterorientierung: Personalentwicklung, Schulung, Motivation,
- Verwendung der Ressourcen: Umgang mit Finanzen, Information, Technik,
- Prozesse/Betriebsabläufe: Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen.

„**Ergebnis**“-**Kriterien** (Ergebnisse der Qualitätsaktivitäten):

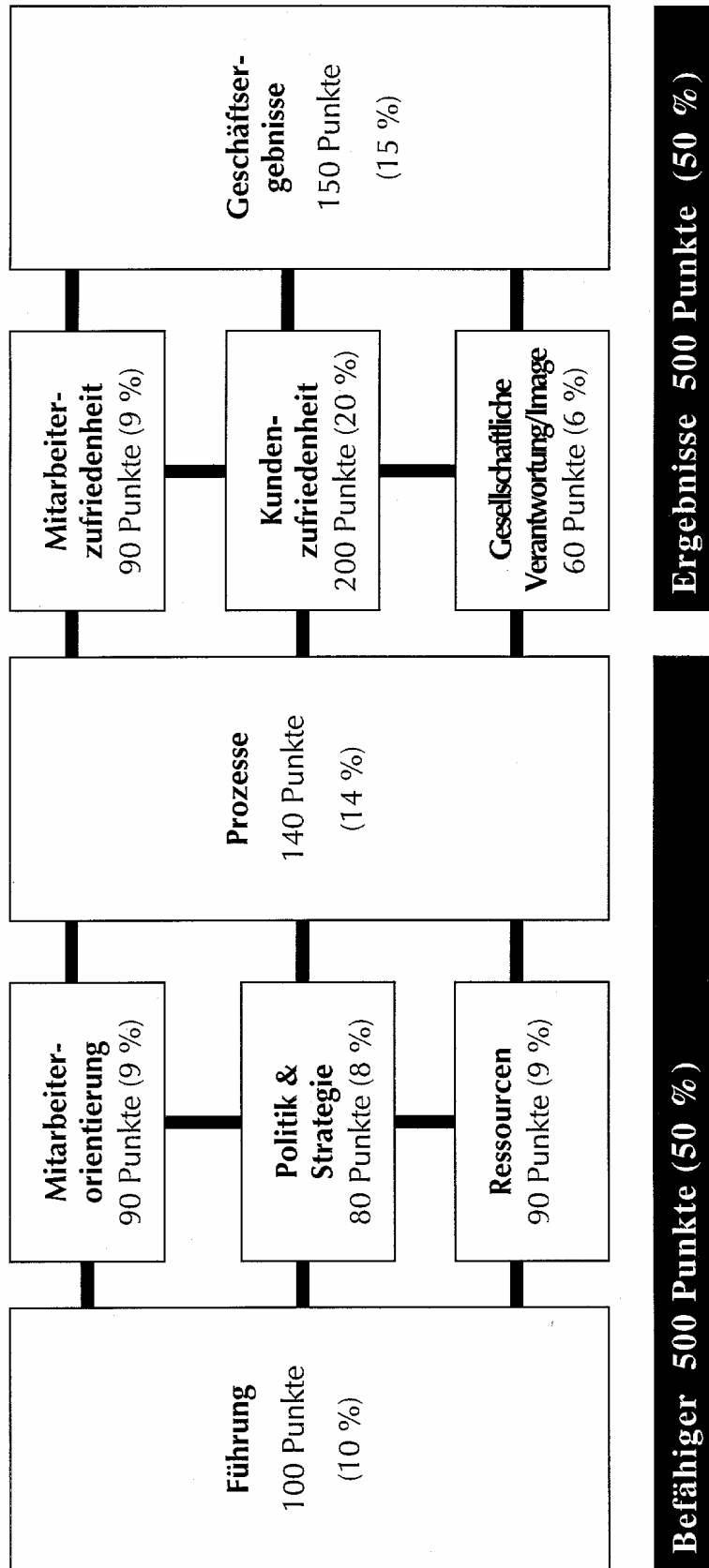
- Kundenzufriedenheit: Beurteilung der Dienstleistungen durch externe Kunden - das können die Adressaten selbst sein, aber auch die Geldgeber,
- Gesellschaftliche Verantwortung/Image: Öffentliche Meinung und Image des Unternehmens hinsichtlich Funktion, Qualität und Sozialverträglichkeit,
- Mitarbeiterzufriedenheit: Beurteilung des Unternehmens durch die Mitarbeiter,
- Geschäftsergebnisse: Ergebnisse im Vergleich zu gesteckten Zielen.

Das Neue an diesem Verfahren ist die Gleichwertigkeit dieser unterschiedlichen Ebenen - Befähiger- und Ergebnis-Ebene -, die einzelnen dazu gehörigen Punkte werden aber sehr unterschiedlich gewichtet (**siehe Abbildung 3**). Die Führungsebene wird hier beispielsweise mit 100 Punkten bedacht, macht also 10 % des gesamten Verfahrens aus. Die Prozessqualität macht 14 % aus. Am stärksten wird mit 200 Punkten bzw. 20 % die Kundenzufriedenheit bewertet.

Der Vorteil dieser Vorgehensweise besteht darin, dass die Einrichtung nicht als ein Ganzes bewertet wird, sondern man sehr **detaillierte Informationen** darüber bekommen kann, auf welchen Ebenen man schon so weit ist, wie man sein möchte, und auf welcher Ebene die Möglichkeit besteht, noch Verbesserungspotentiale auszuschöpfen. In letzter Zeit wird zusätzlich immer mehr versucht, diese unterschiedlichen Dimensionen beispielsweise über die Entwicklung von Fragebögen abzudecken. Deren Ergebnisse werden den einzelnen Einrichtungen zur Verfügung gestellt, so dass man weiß, wo die Einrichtung steht. Diese Verfahren werden vor allem im Zusammenhang mit **Benchmarking-Prozessen** durchgeführt, das heißt, mehrere vergleichbare Institutionen und Einrichtungen nehmen an diesem Verfahren teil. Man bekommt dann in der jeweiligen Einrichtung die Gesamtergebnisse aller Einrichtungen dieses Verfahrens präsentiert, allerdings anonymisiert. So kann genau verglichen werden, wie der Durchschnitt ist, ob die eigene Einrichtung besser oder schlechter ist als die anderen, wie man sich auf den verschiedenen Ebenen einordnen kann.

Kritisch anzumerken ist an dieser Stelle allerdings, dass das wiederum Verfahren sind, die überwiegend von den freien Trägern aufgegriffen werden. Wenn man aber tatsächlich diese Benchmarking-Verfahren einführen möchte, muss man die öffentlichen Träger mit in das Boot bekommen. Wenn man z. B. auf der kommunalen Ebene oder in einem Landkreis dieses Verfahren durchführen und wissen möchte, wie die Jugendarbeit in der Region eingeschätzt werden kann, was verbesserungswürdig ist, und wo es Dinge gibt, die schon den fachlichen Standards entsprechen, dann müssen alle Anbieter an diesem Verfahren teilnehmen. Es kann nicht sein, dass die freien Träger das untereinander ausmachen und der öffentliche Träger sich daran nicht beteiligt.

Auch dieses Verfahren ist natürlich sehr **kostspielig**, weil es **hohe Anteile der Fremdevaluation** hat. Das heißt, auch hier ist es zumindest in der Anfangsphase nicht möglich, dass eine Einrichtung dies alles allein durchführt, sondern sie braucht Beratung, sie braucht externe Experten, die ihr zur Seite gestellt werden und die müssen selbstverständlich bezahlt werden. Das sind wiederum Mittel, die vielen Einrichtungen gar nicht zur Verfügung stehen. Daher gehen immer mehr Einrichtungen dazu über, die Vorteile der Selbstevaluation zu nutzen.



Das EFQM-Modell für Business Excellence

Abbildung 3

Selbstevaluation

Selbstevaluation stützt die Autonomie der Fachkräfte. Die Mitarbeiter selbst erheben die Qualität und sollen die Prozessqualität und Ergebnisqualität beeinflussen. Es geht dabei also um **Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen**, indem ihre **Eigenverantwortlichkeit** gefördert wird. Für ein solches Verfahren spricht, dass eine **größere Offenheit** angenommen wird. Man geht davon aus, dass Schwachstellen einer Einrichtung eher untereinander ausgetauscht und mitgeteilt werden, als dass man sie einem externen Berater offen legt, von dem man nicht weiß, welche Einrichtungen er vielleicht gleichzeitig berät.

Der zweite Vorteil ist eine **größere Genauigkeit**, weil die Mitarbeiter ihre Einrichtung besser kennen als jemand von außen, auch wenn der externe Beobachter Spezialist auf diesem Handlungsfeld sein sollte. Vor diesem Hintergrund wird vermutet, dass die Verbesserungsvorschläge, wie Maja Heiner es nennt, „eine größere **Passgerechtigkeit**“ haben¹. Dadurch, dass die Mitarbeiter auf der Basis ihrer Kenntnisse über die Einrichtung selbst Verbesserungsvorschläge entwickeln, sollen diese eine höhere Zielgenauigkeit haben und eine **höhere Akzeptanz** erfahren. Wenn die Notwendigkeit, bestimmte Dinge zu verändern, durch Verfahren der Selbstevaluation dokumentiert werden kann, wird davon ausgegangen, dass die Bereitschaft der Mitarbeiter, diese Verbesserungsvorschläge umzusetzen, größer ist, weil sie sie selber entwickelt haben, als wenn sie diese, wie in eher sozialtechnokratischen Verfahren, entweder von der Leitungsebene vorgeschrieben bekommen oder wenn externe Experten diese für sie erarbeitet haben.

Auch Verfahren der Selbstevaluation haben allerdings ihre Nachteile. Bei der Außendarstellung und der Außenwirkung von Evaluationsverfahren wird den Ergebnissen externer Experten eventuell eine größere Objektivität unterstellt und die Abnehmer dieser Qualitätsmanagementverfahren vertrauen oft eher den Ergebnissen von Experten als den Ergebnissen der Fachkräfte in der Einrichtung.

Ein anderer, sehr gewichtiger Punkt ist die in bestimmten Einrichtungen vorherrschende Routine. Man arbeitet mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zusammen, die vielleicht schon viele Jahre in diesen Einrichtungen sind und die gar nicht mehr die Fähigkeit haben, die Defizite oder die sich in den Routinen eingeschlichenen Verfahrensweisen, die nicht qualitätsförderlich sind, festzustellen. Die notwendige Distanz zu den eigenen Handlungsformen kann ein externer Experte sehr viel leichter herstellen.

Selbstevaluation als eine Form des Qualitätsmanagements, die auf Vertrauen aufbaut, die Offenheit erfordert, die Diskussionsbereitschaft erforderlich macht, kann außerdem nur gelingen, wenn eine Organisationskultur in den Institutionen und Einrichtungen existiert, die genau dieses befördert. Es ist zu bezweifeln, ob das in der Mehrzahl der Einrichtungen der Fall ist.

Die Verfahren, die aufbauend auf einer solchen Organisationskultur entwickelt werden, können in den meisten Fällen von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen selbst gesteuert werden. Drei Praxismodelle sollen entsprechende Vorgehensweisen veranschaulichen (**siehe Abbildung 4**). Der **Dokumentationsbogen** ist in einer Beratungsstelle erarbeitet worden und sollte auf der Mitarbeiterebene die Art und Weise der Arbeitsinhal-

¹ Heiner, Maja: Lernende Organisation und experimentelle Evaluation, in: Heiner, Maja (Hrsg.): Experimentelle Evaluation, Weinheim und München, 1998

te im Rahmen einer Zeitbudgetstudie dokumentieren.¹ Ausgangspunkt war die häufige Klage der Fachkräfte darüber, dass sie durch ständiges Telefonieren, Verwaltungsaufwand und Dokumentationen nicht mehr dazu kämen, mit ihren AdressatInnen zu arbeiten. Sie empfänden sich kaum noch als sozialpädagogische, sondern eher als Verwaltungsfachkräfte.

Bei diesem Verfahren wird über einen durch die Mitarbeiter vereinbarten Zeitraum der Arbeitstag in 15-Minuten-Schritten im Hinblick auf verschiedene Arbeitszusammenhänge dokumentiert: Einzelfallarbeit, Gruppenarbeit, Netzwerkarbeit, Supervision, Evaluation, Teamberatung, Teilnahme an Sitzungen, Öffentlichkeitsarbeit. Die Mitarbeiter erstellen damit eine Sammlung des gesamten Tätigkeitsspektrums und verpflichten sich gegenseitig, in dem bestimmten Zeitraum in 15-Minuten-Schritten den Arbeitsalltag zu dokumentieren. Das Ergebnis dieser Studie ist ausgesprochen erstaunlich. Erstens wird man in dem Team - und da fängt die Frage der Offenheit schon an - feststellen, dass die Mitarbeiter sehr unterschiedlich arbeiten: Der eine macht überwiegend das, der andere überwiegend etwas ganz anderes. Auch in anderen Zeitbudgetstudien ist deutlich worden, dass die Klagen über die Menge der Verwaltungsarbeit und die fehlende Zeit für den Adressaten im Kontext eines ASD lediglich eine Selbstwahrnehmung derjenigen Mitarbeiter war, die diese Tätigkeitsbereiche am wenigsten mochten. Den größten zeitlichen Umfang nahm nach wie vor der Klientenkontakt ein. Durch solche Verfahren werden aber auch Unterschiede begründbar. Man kann z. B. selber feststellen, wie man seinen Arbeitsalltag organisiert. In aller Regel hinterfragt man das gar nicht oder nur sehr selten, weil man das Gefühl hat, man macht das schon so lange und richtig. Man kann auch vergleichen, wie die anderen ihre Arbeit organisieren und welche Vor- und Nachteile das mit sich bringt. Es gibt innerhalb des Teams vielleicht auch Spezialisten für bestimmte Bereiche. Warum sollte man nicht auch öffentlich machen, wer der Ansprechpartner oder die Ansprechpartnerin für die eine oder andere Vorgehensweise ist?

Ein weiteres Verfahren ist der Versuch, ein **Kooperationsgespräch** zu **dokumentieren**² (siehe **Abbildung 5**). Der Erfassungsbogen ist im Rahmen eines Selbstevaluationsverfahrens entwickelt worden, in dem Gespräche, Kontaktaufnahmen mit den Adressaten dokumentiert werden. Auch hier kann man im Team die Dauer und Häufigkeit des Verfahrens vereinbaren. Man würde für sich selbst eine Einzelauswertung machen, dieser aber eine Teamauswertung anschließen. Dabei geht es zum Beispiel um ganz profane Dinge: Wie kam es zu dem Kontakt? Was war der Anlass der Kontaktaufnahme? Sollte eine neue Kooperation gefunden werden? War es eine fallübergreifende Kontaktaufnahme? Welche Ziele verbinde ich mit der Kontaktaufnahme und welche Ziele verbindet mein Adressat? Welche Vereinbarungen sind während des Gesprächs zwischen mir und dem Adressaten getroffen worden? In welchem Zeitraum überprüfe ich, ob diese Vereinbarungen eingehalten worden sind? Wenn sie nicht eingehalten worden sind, woran lag das? Habe ich meine Erwartungen dem Adressaten gegenüber deutlich formuliert? Habe ich meine Ziele erreicht? Bin ich selbst als Fachkraft mit diesem Gespräch zufrieden? Wie lange hat die Kontaktaufnahme gedauert? Ist ein neuer Termin vereinbart worden? Habe ich die getroffenen Vereinbarungen vorgeschlagen oder hat der Adressat auf bestimmte Vereinbarungen gedrängt?

¹ Landgrebe, G.: Kombination von Verfahren der Fremd- und Selbstevaluation in der Familienberatung und der Gruppenarbeit mit Frauen, in: Heiner, M. (Hrsg.): Selbstevaluation als Qualifizierung in der Sozialen Arbeit, Freiburg 1994

² Eisenlohr, K.: Angeleitete Selbstevaluation im Team am Beispiel eines Allgemeinen Sozialen Dienstes, in: Heiner, M. (Hrsg.): Experimentelle Evaluation, Weinheim und München 1998

Zeit-Dokumentationsbogen

Abbildung 1: Monatliche Zeiterfassung (Endfassung)

Bitte täglich die geleistete Arbeit in den einzelnen Bereichen eintragen. Kleinste Zeiteinheit: 15 Minuten.

Tag	Einzelfall- arbeit	Gruppen- arbeit	Primäre Netzwerk- arbeit	Sekund. Netzwerk- arbeit	Kurzbera- tung/ Kontaktar- beit	Admini- stration/ Büro- arbeiten	Super- vision	Evaluation	Team/ Projektpla- nung	Teilnahme an Sitzun- gen, AG's usw.	Öffentlich- keitsarbeit	Sonstiges	Gesamt
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													
30													
31													
Gesamt													
Monat: _____ Name: _____													

Abbildung 4

Kooperationsgespräch

Datum	
KlientIn	
BeraterIn	
Institutionelle Funktion	

1. Kontaktaufnahme: selbst	Koop-PartnerIn	selbstgesteuerter Rückruf
2. Ort:	telefonisch	persönlich
3. Institution:	Telefon:	
4. PartnerIn:	neu	

5. Anlaß: Fallübernahme	Koop im Fallverlauf	Fallübergabe	Fallübergreifend
-------------------------	---------------------	--------------	------------------

6. Erwartungen und Ziele der Beteiligten:	
selbst:	
Koop-PartnerIn:	erfragt: ja nein
gemeinsame:	erfragt: ja nein

7. Inhalte:	
-------------	--

8. Ergebnisse:	
----------------	--

9. Vereinbarungen	
wer	macht was
	bis wann?

Nächster Termin am:	
Thema:	

Abbildung 5

10. Überprüfung:

Habe ich meine Erwartungen deutlich formuliert?	ja	teilweise	nein
Habe ich meine Ziele erreicht?	ja	teilweise	nein
Bin ich zufrieden mit dem Gespräch?	ja	teilweise	nein

11. Konsequenzen:

--

12. Erwartungen und Ziele:	vor	während	nach dem Gespräch
wurden ausgefüllt:			
Falls vermutete Erwartungen und Ziele des Koop-Partners vor dem Gespräch formuliert wurden, haben sich diese bestätigt?			
			Ja nein

13. Dauer:	geplant:	tatsächliche:
------------	----------	---------------

14. Kein Termin, weil:
Termin erst wenn:

Wenn Vereinbarungen getroffen wurden, am entsprechenden Termin überprüfen:

15. Vereinbarungen	von mir	vom Kooperationspartner	
wurden sie eingehalten?	ja	nein	ja nein
warum nicht?			

Im letzten Beispiel geht es nicht um die Kontaktaufnahme zu Adressaten, sondern um den Versuch der **Dokumentation einer kollegialen Beratung**¹ (siehe Abbildung 6).

Dokumentation kollegialer Beratung		
Kollegiale Beratung	KollegIn:	Datum:
		Familie:
	nach Gespräch Nr.:	BeraterIn:
1. Anlaß		
2. Mein Anliegen/Bedarf		
3. Aktuelle Hypothese		
4. Sichtweise der KollegIn		
5. gemeinsame Weiterentwicklung/neue Sichtweisen		
6. Ziele/Perspektiven		
7. Konkrete Planungsschritte („smart“) was wird gemacht? bis wann?		
weitere kollegiale Beratung nötig ja am..... nein		
Neue Hypothesen:		

Abbildung 6

Dieser Bogen beantwortet unter anderem Fragen wie: Was war der Anlass für ein Gespräch zwischen Fachkräften? Was ist das Anliegen, was ist der Bedarf meinerseits an einer kollegialen Beratung? Welche aktuelle Hypothese liegt diesem Beratungsgespräch zugrunde? Wie sieht beispielsweise die Ausgangshypothese, die Situationsdefinition aus, mit der ich in ein solches Beratungsgespräch hineingehe? Wie sind die Sichtweisen meiner Kolleginnen und Kollegen bezogen auf diese Hypothese? Gibt es innerhalb dieses Gesprächs so etwas wie eine gemeinsame Weiterentwicklung, entwickeln wir neue Sichtweisen und Perspektiven, also eine veränderte Hypothese? Wie werden welche Planungsschritte mit welchen Verantwortlichkeiten festgelegt?

Bei diesem Verfahren werden ebenfalls innerhalb eines Teams Schritte der Auswertung vereinbart und es wird festgehalten, in welchem Umfang, in welcher Dauer man dieses Dokumentationsverfahren wählt.

¹ Eisenlohr 1998

Voraussetzung für das Funktionieren solcher **Verfahren der Selbstevaluation** ist eine **Anleitung** für die Fachkräfte, die daran beteiligt sind. Man kann sich als Leitungskraft einer Einrichtung nicht darauf beschränken zu sagen: „Macht ihr das jetzt mal. Jetzt habt ihr eure Autonomie, ich mische mich da nicht ein, ihr dürft das selber mal ein bisschen ausprobieren.“ Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen brauchen stattdessen eine Anleitung, entweder durch die Leitungskraft selbst, wenn diese die Fähigkeiten und Kompetenzen dazu besitzt, oder - zumindest in der Anfangsphase - durch einen externen Experten, das heißt, auch beim Verfahren der Selbstevaluation sind durchaus Verknüpfungen mit Fremdevaluation möglich.

Vorgeschlagen wird des Weiteren der **Abschluss eines Selbstevaluationskontraktes**. Dem liegt die Idee zugrunde, dass Selbstevaluation nicht beliebig ist und auch nicht in Beliebigkeit ausarten kann. In so einem Selbstevaluationskontrakt muss zum Beispiel zwischen der Leitungsebene und den Mitarbeitern abgestimmt werden, was die Zielsetzung des Kontraktes ist. In so einem Kontrakt sollte ebenso die Veröffentlichung der Ergebnisse geregelt werden. Die Leitungsebene wird natürlich ein berechtigtes Interesse an den Ergebnissen der Evaluation haben. Und von daher sollte in so einem Kontrakt geregelt werden, wie die Ergebnisse der Selbstevaluation dokumentiert und anderen zugänglich gemacht werden können.

Die Beliebtheit dieser Verfahren ist allerdings nicht immer dadurch begründet, ein besonders geeignetes Verfahren gefunden zu haben, das die Schwächen der anderen Verfahren aufhebt. Die Beliebtheit dieser Verfahren besteht - wie bereits angemerkt - vor allem in der Annahme, dass es preiswerter als die anderen Verfahren ist. Was dabei allzu häufig übersehen wird, ist: auch Selbstevaluation braucht Ressourcen. In einem Selbstevaluationskontrakt muss von daher auch geregelt werden, in welchem zeitlichen Umfang Selbstevaluation in den Arbeitsprozess integriert werden kann, auf welche Ressourcen (materielle Mittel, PC-Ausstattung, eventuell Honorarverträge für die Auswertung und ähnliches) die Gruppe, die dieses Verfahren durchführt, innerhalb ihrer Organisation zurückgreifen kann.

Immer wieder sollte die Frage der Ressourcen deutlich in den Vordergrund gestellt werden, unabhängig davon, welches dieser Verfahren zum Tragen kommt. Es steht fest, Qualitätsmanagement ist umsonst nicht zu haben. Ziel und Anlass von Qualitätsmanagement ist nun aber häufig, etwas einsparen zu wollen oder auch einsparen zu müssen. **Qualitätsmanagement selbst verbraucht aber zunächst einmal zusätzliche Ressourcen** und Einsparungseffekte sind erst mittelfristig und nicht kurzfristig zu erwarten.

Bei allen genannten Ansätzen wird zudem typischerweise gar nicht erst thematisiert, **in welchem Verhältnis sich freie und öffentliche Träger der Jugendhilfe an solchen Verfahren des Qualitätsmanagements beteiligen**. Es scheint zurzeit eine Entwicklung zu geben, dass insbesondere die freien Träger unterschiedliche Verfahren anwenden, um bei dem Ringen um öffentliche Gelder einen Vorteil gegenüber anderen freien Trägern geltend machen zu können. Qualitätsmanagement wird auf die Dauer aber nicht die Qualität der Jugendhilfe verbessern, wenn es beispielsweise nur vom öffentlichen Träger veranlasst wird und wenn es nicht zum Maßstab für alle Einrichtungen gemacht wird, wenn also der freie Träger derjenige ist, der seine Qualität nachweisen muss, um die Leistungserbringung beim öffentlichen Träger zu legitimieren, der öffentliche Träger selbst aber die Qualität seiner Angebote nicht nachweist.

Der Stellenwert von Qualität in den fachlichen Diskussionen wird immer größer; in der Praxis selbst dokumentiert sich dieser Stellenwert immer weniger. Das heißt, in der Praxis der Jugendhilfe versuchen zwar Einrichtungen, ihre Qualität durch die Teilnahme an unterschiedlichen Verfahren nachzuweisen. Letztendlich geht es aber immer weniger um die Frage, wer ist der qualitativ bessere Anbieter, sondern Qualität wird auf die Beantwortung der Frage reduziert: „Wer ist der Billigste?“ Falls sich diese Tendenz so fortsetzt, wird die Debatte über Qualität insofern überflüssig, als man sich nur noch überlegen muss, wie das Leistungsangebot als das günstigste dargestellt werden kann. Ob dabei dann nicht Qualitätsfragen wie Kundenorientierung, Fachlichkeit, Effizienz gänzlich aus dem Auge verschwinden, kann zumindest befürchtet werden. **Die Frage „Wer ist billiger?“ statt der Frage „Wer ist besser?“ würde das Ende der Qualitätsdebatte bedeuten**, eine Frage allerdings, die insbesondere bei der finanziellen Situation der Kommunen immer stärker in den Vordergrund gerät und die eigentliche Qualitätsdebatte zu überholen droht.

Diskussion und Nachfragen

Dr. Rolf-Peter Löhr, *Geschäftsführer des Vereins für Kommunalwissenschaften e.V., Berlin*: Danke sehr, Frau Böllert. Ich möchte zunächst etwas ganz persönliches sagen als stellvertretender Leiter des Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu). Ich stelle zwei verschiedene Dinge fest. Der öffentliche Träger hat zwei Aufgaben: Zum einen ist er Einrichtungsträger und muss mit den freien Trägern konkurrieren, zum anderen ist er aber Auftraggeber und dazu braucht er eine ganz andere Qualität. Er muss Angebote wirklich beurteilen können, und ich habe große Zweifel, ob das formale Erstellen von Qualitätszeugnissen wirklich ausreicht. Ich denke aber, dass die Orientierung an Leistungen und an Preisen überhaupt nicht zwingend zugleich Qualität in Abrede stellt. Denn jemand, der nur billig ist, aber keine Qualität liefert, der sollte auch keine Aufträge bekommen. Das muss die öffentliche Hand eben auch wissen und beachten. Auch die VOL schreibt nicht vor, dass es der Billigste sein muss, sondern es kann und soll der Preiswerteste sein. Das muss man jedoch beurteilen können.

Professor Dr. Karin Böllert: Ich habe natürlich nichts gegen Ihre Aussage, dass es nicht um „billig“ sondern „preiswert“ geht. Trotzdem muss ich meine These für Teile der Jugendhilfe aufrecht erhalten. Wenn immer mehr dazu übergegangen wird, Leistungen auszuschreiben - wir haben Landkreise und Kommunen, die schreiben auch Hilfen zur Erziehung aus - und wenn man sich dann ansieht, nach welchen Kriterien die Vergabe geregelt wird, dann ist bei immer mehr Kommunen und Landkreisen die Höhe der eingereichten Fachleistungsstunde ausschlaggebend. Es wird nicht mehr danach geguckt, wie sich die Fachleistungsstunde zusammensetzt, sondern wenn der eine es für 48,50 DM macht und der nächste macht es für 32,40 DM, dann kriegt Letzterer das Angebot und es wird nicht mehr danach gefragt, wie der eigentlich in der Lage ist, von 48,50 auf 32,40 DM herunter zu rechnen. Es wird nicht nach den Arbeitsplatzbedingungen, nach den Qualifikationen der Mitarbeiter geguckt, das fällt dabei auf die Dauer einfach weg. Außerdem ist es problematisch, wenn der öffentliche Träger selber ausschreibt, gleichzeitig aber auch Anbieter von Leistungen ist. Wie kann einer über eine Leistungsvergabe entscheiden, wenn er sich selbst teilweise um diese Leistungen im Rahmen des Wettbewerbs mitbewirbt. Auch da müssen wir zukünftig über neue Verfahren nachdenken, die diese doppelte Funktion des öffentlichen Trägers entweder auflöst oder sie einer anderen Organisation zuordnet.

Dr. Rolf-Peter Löhr: Das meine ich mit der Qualifizierung des Auftraggebers der öffentlichen Hand, die müssen lernen, dass „preiswert“ nicht heißt, wer die billigste Stunde macht, sondern wer den besten Effekt erzielt. Die Probleme, die über die billige Stunde nicht gelöst werden, kommen in anderen Zusammenhängen später auf viel teurere Weise wieder hoch. Solche Zusammenhänge müssen aufgezeigt werden und müssen eine Relevanz haben. Das ist ein dauernder Prozess. Man kann jedoch die Frage nach dem Preis nicht völlig außer Acht lassen. Ich glaube, das ist ein ganz wichtiges Indiz, um einschätzen zu können, wie etwas denn wirklich bei uns ist und wie preisgünstig wir etwas bringen. Im Rahmen Ihrer Beschreibung von EFQM wurde festgestellt, dass das Geschäftsergebnis eine Rolle spielt. Es kann ja nur wirklich eine Rolle spielen, wenn es über Geld abgebildet wird. Ansonsten wird es schwierig, und es ist die Frage, ob Geld zur Beurteilung nicht durchaus hilfreich ist.

Richard Isselhorst, *Leiter des Stadtjugendamtes Düsseldorf*: Ich denke, der Vortrag von Frau Böllert hat sehr gut die Stärken und Schwachpunkte der verschiedenen Systeme nebeneinander gestellt und bildet daher eine gute Basis für weitere Diskussionen. Das Beispiel der Ausschreibung zeigt, wie problematisch die Rolle des Jugendamtes ist, wenn die öffentliche Jugendhilfe nicht selbst auch Leistungserbringer ist. Zu oft sind wir darauf angewiesen, Qualitätsbehauptungen von Leistungsträgern als vorhanden anzunehmen - oder als reine Kontrollinstanz ohne eigene Erfahrungen unbegründet in Frage zu stellen. Wir verfügen nicht über ein ausreichendes System von Indikatoren, welches das Eine wie das Andere beweist. Außerdem: Wie oft erfolgen Ausschreibungen, ohne dass diskutiert wird, ob überhaupt ausgeschrieben werden muss, und wenn, ob man dann auf die VOL-Bedingungen zurückgreifen darf und welche Folgen das hat, wenn ich VOL zugrunde lege. Wenn darüber gar keine Parameter erhoben werden, dann zeigt das, dass es an der Stelle wenig Qualität gibt. Es gibt keine Rechtspflicht der Ausschreibung in der Jugendhilfe und es gibt überhaupt keinen Grund, sich im Falle einer Ausschreibung auf die VOL zu beziehen, denn die schafft uns einen Bezug in ein Rechtssystem hinein, das dem Rechtssystem der Jugendhilfe gar nicht entspricht. An der Stelle zeigen sich die Schwächen, die die öffentliche Jugendhilfe hat.

Irmgard Fischer-Orthwein, *Qualitätsbeauftragte im Landesjugendamt, Landeswohlfahrtsverband Württemberg-Hohenzollern, Stuttgart*: Ich möchte Ihre Darstellung zu den ISO-Normen 9000 f. ergänzen. Die ISO wird derzeit einer Revision unterzogen und wird im nächsten Jahr umfassend überarbeitet als ISO 9000:2000 in Kraft treten. Im Zuge der Revision wird die zum Teil berechtigte Kritik aufgegriffen. Bislang war die ISO stärker an Verfahrensabläufen orientiert. In den überarbeiteten Normen wird die Kundenorientierung und die Prozessorientierung wesentlich stärker im Mittelpunkt stehen. Außerdem wird die neue ISO neben der Zertifizierung auch die Möglichkeit der Selbstbewertung des Qualitätsmanagements aufnehmen. Durch die Überarbeitung wird es inhaltlich keine großen Unterschiede mehr zwischen dem Qualitätsmanagement der ISO und dem EFQM geben. Vor dem Hintergrund der in Kürze anstehenden Revision der ISO ist die in der Vergangenheit zum Teil berechtigt geäußerte Kritik also nur noch für eine kurze Dauer gültig.

Dr. Rolf-Peter Löhr: Herzlichen Dank noch einmal an Frau Böllert. Die hier begonnene Diskussion zu den verschiedenen Methoden des Qualitätsmanagements wird nun umfassend in den Arbeitsgruppen fortgesetzt.

Inputreferat in der Arbeitsgruppe 1: Selbstevaluation am Beispiel der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe Rischborn

ULF-RÜDIGER SCHWARZ

Bereichsleiter Rischborn, Kinder-, Jugend- und Familienhilfe

Struktur des pädagogischen Controllings

Rischborn - Kinder-, Jugend- und Familienhilfe ist eine Strategische Geschäftseinheit der Diakonischen Heime in Kästorf e.V.

In Rischborn haben wir schon vor sechs Jahren den Mut gefunden, eine Priorisierung, Operationalisierung und Überprüfung der Erreichung von Erziehungszielen (im Sprachgebrauch der neuen Steuerung „Leistungszielen“) vorzunehmen. Wir vertreten nicht den Standpunkt, dass es in der Sozialpädagogik kaum eine Frage gibt, die schwieriger zu beantworten sei als die nach ihrem Erfolg.

Ausgehend von den Forderungen des § 1 KJHG wurden die Leitziele Selbständigkeit, Identität, Soziale Kompetenz, Leistungsfähigkeit und Wertorientierung in einem diskursiven Aushandlungsprozess der Fachkräfte festgelegt.

Von diesen wurden Teilzeile abgeleitet, denen im Rahmen eines Brainstormings polarisierte Items zugeordnet wurden:

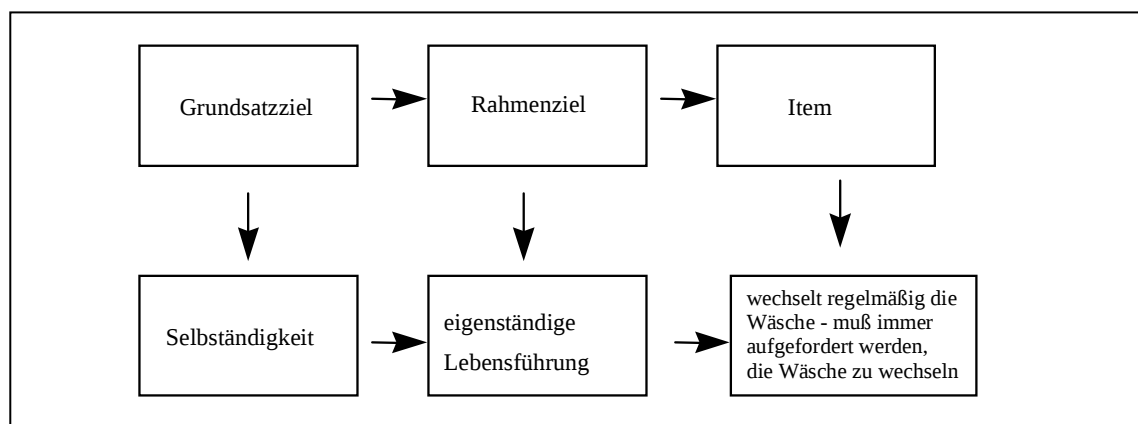


Abbildung 1

Entscheidungsprozesse durchlaufen verschiedene Phasen, die nachfolgend modellhaft dargestellt sind:

Phasentheorien als Erklärungsmodell von Entscheidungsprozessen

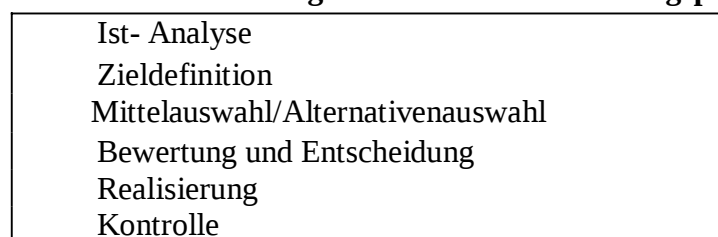


Abbildung 2

Controlling leitet sich von dem englischen Verb „to controll“ ab und bedeutet regeln, beherrschen, steuern - aber nicht kontrollieren! Controlling ist ein Konzept der Steuerungs- und Informationsversorgung im Rahmen von Planungs- und Entscheidungsprozessen mit den Funktionen

- Planung,
- Informationen,
- Analyse/Kontrolle und
- Steuerung.

Eine Steuerung ist allerdings nur dort möglich, wo es ein Ziel oder mehrere Ziele gibt. Vor diesem Hintergrund hat Controlling die Aufgabe sicherzustellen, dass durch die geeignete Steuerung der Planung sowie die Realisierung der dafür erforderlichen Maßnahmen die Ziele z. B. von Jugendhilfe erreicht werden. Nur aus der gleichzeitigen Erfüllung der Funktionen Planung, Information, Analyse/Kontrolle und Steuerung ergibt sich professionelle Jugendhilfe!

Gleichzeitige Erfüllung der Funktionen

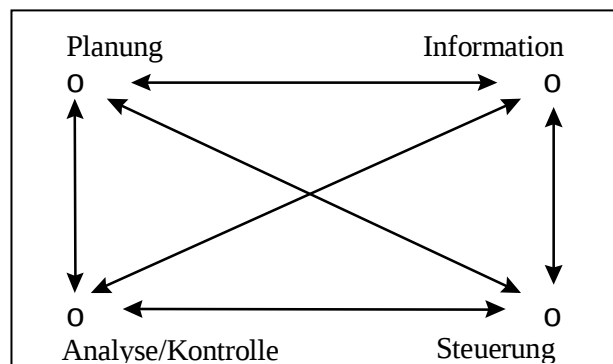


Abbildung 3

Kernstück jeden Controllings ist das **Informationssystem**.

- Es zeigt Soll-Ist-Abweichungen mit dem Ziel der Nachsteuerung auf.
- Es stellt Informationen **rechtzeitig, problemadäquat** in der notwendigen **Verdichtung** zur Verfügung
- Es liefert dem einzelnen Entscheidungsträger nur solche Informationen, auf deren Auswirkungen er Einfluss hat.
- Es enthält Informationen hinsichtlich aller mit dem Entscheidungsträger vereinbarten Ziele.

Im Rahmen der Analyse/Kontrolle hat der Controller sicherzustellen, dass bestimmte Informationen zu bestimmten Zeiten übermittelt werden (Datenübermittlungs- und Datenflusssystem). Plan-Ist-Vergleiche (Kontrolle) sind durch feed-forward-Analysen zu ergänzen: Während die Kontrolle immer feed-back-orientiert ist, ermöglicht erst die Analyse ein feed-forward-Denken!

Bei der Entwicklung von Steuerungsinstrumentarien besteht ein Defizit. Dies gilt für die gesamte Kinder- und Jugendhilfe. Insbesondere der im KJHG geforderte Nachweis von geeigneten Qualitätssicherungsverfahren bedingt die weitere Forderung nach entspre-

chenden Controllingverfahren, die erst dazu führen können, dass die Vereinbarungen zu Inhalt, Umfang und Qualität der Leistungen bedarfsgerecht und realistisch bzw. realisierbar werden. In Rischborn - Kinder-, Jugend und Familienhilfe wurde eine Projektgruppe eingesetzt (aus Bereichsleitung, Fachbereichsleitung, Psychologen und Pädagogen aus den Wohngruppen), die ein **pädagogisches Zielsystem** entwickelte. Wichtig war der Gruppe, „weg von der Defizitorientierung und hin zu einer Beschreibung von Fähigkeiten und Interessen zu kommen“.

Das Zielsystem der Jugendhilfe Rischborn umfasst fünf **Grundsatz- und Leitziele** bzw. **Leitkategorien**, die wechselseitig miteinander korrespondieren (siehe **Abbildung 4**):

- Soziale Kompetenz
- Wertorientierung
- Identität
- Selbständigkeit
- Leistungsfähigkeit

Leitkategorien des Pädagogischen Controllings der Jugendhilfe Rischborn

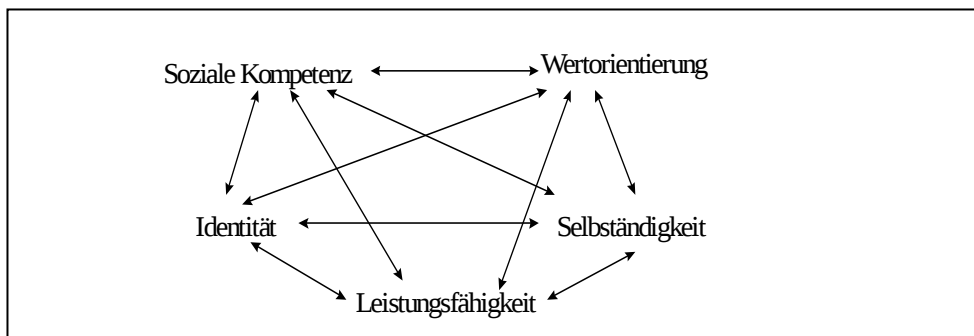


Abbildung 4

Von diesen wurden dann **Teilziele** abgeleitet, die operationalisiert wurden. Hierzu ein Beispiel zum **Leitziel „Identität“**, das folgendermaßen zerlegt wird: Ziel ist das Erkennen und Annehmen des Ichs mit den **Teilzielen**

- Entfaltung der geistigen, seelischen und körperlichen Anlagen,
- Verantwortung für eigenes Handeln,
- Auseinandersetzung mit und Bewältigung der eigenen Biographie.

Für die Evaluation der Zielerreichung hat die Gruppe dann mittels Brainstorming Items (oder Indikatoren) entworfen, die anzeigen können, ob die Kinder und Jugendlichen den angegebenen Zielen nähergekommen sind. Diese Items wurde polarisiert. Ein Beispiel zum Leitbild „Selbständigkeit“ ist: „Geht mit Geld planvoll um/kann mit Geld überhaupt nicht umgehen“ (**siehe Tafel 1**). Die Fachkräfte können dann mit Hilfe einer Skala einschätzen, wo das betreffende Mädchen oder der Junge mit seinen Fähigkeiten anzusiedeln ist. Ergänzend ist auch möglich, dass sich die Kinder und Jugendlichen selbst einschätzen.

Auszug aus einem Bewertungsbogen

Selbständigkeit (22 Items)

- | | |
|---|--|
| 4) geht mit Geld planvoll um | kann mit Geld überhaupt nicht umgehen |
| 8) knüpft Kontakte auch außerhalb des aktuellen Bezugssystems | vermeidet Kontakte außerhalb des aktuellen Bezugssystems |
| 9) übernimmt Verantwortung für eigenes Handeln | übernimmt keine Verantwortung für eigenes Handeln |

Identität (20 Items)

- | | |
|---|---|
| 2) versucht, Konflikte konstruktiv zu lösen | reagiert bei Konflikten aggressiv |
| 10) ist fähig zur Selbstkritik | ist unfähig zur Selbstkritik |
| 18) ist in der Lage, sich mit erlittener Gewalt auseinanderzusetzen | ist nicht in der Lage, sich mit erlittener Gewalt auseinanderzusetzen |

Soziale Kompetenz (17 Items)

- | | |
|---|--|
| 1) hält (Gruppen-)regeln und Absprachen vorbildlich ein | setzt (Gruppen)regeln und Absprachen permanent außer Kraft |
| 10) kann ein Anliegen anderen verständlich machen | fühlt sich von anderen mißverstanden |
| 17) nimmt aktiv am öffentlichen Leben teil | nimmt am öffentlichen Leben nicht teil |

Leistungsfähigkeit (12 Items)

- | | |
|--|---|
| 3) ist pünktlich | ist immer unpünktlich |
| 6) lernt freiwillig | lernt nur unter Druck |
| 8) kann seine/ihre Freizeit durch aktive und produktive Interessen gestalten | hat keine Interessen, gestaltet seine/ihre Freizeit passiv konsumierend |

Wertorientierung (12 Items)

- | | |
|---|--|
| 4) kann Mehrheitsbeschlüsse akzeptieren | kann Mehrheitsbeschlüsse nicht akzeptieren |
| 6) erkennt den anderen an | unterdrückt den anderen |
| 12) toleriert andere Verhaltensweisen | toleriert andere Verhaltensweisen nicht |

Tafel 1

Eine nachfolgende Steuerung dient dann der neuen Kursausrichtung bei der Realisierung, aufgrund der aus Planung, Information und Analyse gewonnenen Erkenntnisse. Abschließend bleibt an dieser Stelle zu prüfen, welche Unterschiede zwischen bereits existierenden Planungs- und Kontrollmechanismen zu dem oben genannten definierten Controllingsystem bestehen: Beispielsweise werden in der Jugendhilfe zu Beginn der Maßnahme individuelle pädagogische Ziele in Erziehungsplänen definiert. Um diese Ziele zu erreichen, wird von den Mitarbeitern eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen - z. T. nach sehr engagierten Diskussionen - geplant und realisiert. Die hierbei gemachten Erfahrungen führen dann zu unregelmäßigen und häufig auch mehr zufälligen Zeitpunkten zu Anpassungsprozessen im Hinblick auf Ziele und/oder Maßnahmen. Diese Vorgehensweise könnte mit „individueller Erfolgskontrolle“ bezeichnet werden, und zwar in doppelter Bedeutung (doppeltes Individualprinzip): Zum einen ist es nur eine von einzelnen Mitarbeitern und deren subjektiver Einschätzung ausgehende Zielerreichungskontrolle, zum anderen ist es eine individuelle Kontrolle im Hinblick auf die einzelne Person des Klienten, also z. B. des Jugendlichen (**siehe Tafel 2**).

Wesentliche Ziele des Controllings sind die Informationsbereitstellung für geplantes und koordiniertes Handeln, die Feststellung von Planabweichungen und die Initiierung von Anpassungsentscheidungen.

Systematisches (Fach)Controlling, wie hier vorgestellt, ermöglicht die ständige Überprüfung von Zielen, Zielvereinbarungen und die entsprechende Modifikation der anzuwendenden Methoden sowie die Entwicklung eines entsprechenden Methodensettings. Controlling sollte auch zur „Machtreduktion“ genutzt werden; d. h., die Rekonstruktion und Bewertung des pädagogischen Prozesses kann korrigierende Erkenntnisse bringen. Dazu ist eine Vielzahl von Fragen zu beantworten:

- Was ist geplant?
- Wie wird geplant?
- Wer plant?

Ein Instrument wie das hier dargestellte Controlling kann nur dann seine Wirkung entfalten,

- wenn es auf Resonanz trifft,
- wenn es bei den Sozialarbeitern auf Aufnahmebereitschaft trifft,
- wenn die Mitarbeiter den Zieldefinierungsprozess mitgestalten.

Ziele werden unter vielfältiger Beteiligung ausgehandelt und damit neu definiert. Ziele müssen die Selbsthilfepotentiale fördern! Sozialarbeit hat mit Menschen und ihrer Würde zu tun.

„Qualität in diesem Sinne ist ein Konstrukt, das entsteht, wenn die Erwartungen aller Beteiligten mit dem, was tatsächlich geleistet wird, übereinstimmen.“
(H. von Spiegel, 1995, S. 2)

Durch die Einbindung aller Mitarbeiter in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess können bessere Ergebnisse und damit Qualität erzielt werden.

Instrument zur Leistungsüberprüfung

Hilfe-/Zielvereinbarungen:

Name:

Datum

+ 3 Monate Wv:

+ 6 Monate Wv:

Beteiligte	Erwartungen	Veränderungen
Jugendliche/r:		
Eltern/-teil:		
JA		
Wohngruppe		
vereinbarte Ziele		

Tafel 2

Dieses Zielsystem bildet die Grundlage für ein Controllingverfahren. Die einzelnen Items werden in einem Beurteilungsbogen (Tafel 1) zusammengefasst, der von den Pädagogen in regelmäßigen Abständen auszufüllen ist. Dieser Beurteilungsbogen ist das zentrale Instrument für die Planung, Steuerung der Hilfen sowie die Überprüfung der Zielerreichung (Kontrolle). Die statistischen Auswertungen der Bögen machen Verhaltensänderungen der jungen Menschen und ihre Position im Verhältnis zu den anderen Mitgliedern der Gruppe im Zeitablauf sichtbar und die Zielerreichung damit messbar. Aufgrund der Ergebnisse können ggf. Zieländerungen vorgenommen werden.

Das Zielsystem hat nach der Einschätzung der Rischborner Projektgruppe viele Vorteile: Erkenntnisse eines Fachcontrollings in Einrichtungen der Erziehungshilfe fließen notwendigerweise in die Hilfeplanung mit ein. Somit bietet Fachcontrolling auch einen Beitrag zur Qualifizierung der Hilfeplanung. Die Fachkräfte haben nun Anhaltspunkte dazu, was sie beobachten und einschätzen sollen. Sie sind weniger verführt, momentane Einsichten und Erkenntnisse zu generalisieren. Sie werden durch die Vorgaben auch immer daran erinnert, nach den positiven Fähigkeiten der Kinder und Jugendlichen zu suchen. Die Fachkräfte sind aufgefordert, ihre Einschätzungen zu vergleichen und über deren Hintergründe nachzudenken. Außerdem hilft der häufige Umgang mit dem Zielsystem den MitarbeiterInnen, mehr ziel- und damit zukunftsorientiert zu denken und sich nicht mehr so stark auf die momentane Situation zu beziehen.

Frau von Spiegel nennt solche Methoden qualifizierte Reflexion und Qualifizierung des beruflichen Handelns. Unsere Qualitätsziele decken sich mit den Zielen der Stadt Stuttgart (siehe Forum 1, S. 33). Die konkrete Präzisierung von Zielen, Maßnahmen und Indikatoren für die Zielerreichung und die von uns verwendete Sprache in der Dokumentation genügt fachlicher Anforderung und ist für den Nutzer verständlich. Eine prozessorientierte Evaluation und permanente Optimierung der Arbeit in den Wohngruppen wird dadurch gesichert.

Interessant ist, dass Zielfindung und -vereinbarung aufgrund der Ergebnisse der Bögen ausdrücklich gemeinsam mit den Kindern und Jugendlichen im Rahmen der Hilfeplangespräche vorgenommen werden. Die Jugendlichen müssen selber Beurteilungsbögen ausfüllen, die dann mit denen der Pädagogen verglichen und diskutiert werden. Dieses Verfahren führt dazu, dass der Pädagoge Macht abgibt, weil für den jungen Menschen die Ziele transparent sind, die Methoden, mit denen die Ziele erreicht werden sollen, eindeutig beschrieben werden und so Manipulation nicht möglich ist. Dies wiederum bewirkt nach den Erfahrungen von Rischborn - Kinder-, Jugend- und Familienhilfe ein spannungsfreieres Verhältnis zwischen den jungen Menschen und den Pädagogen. Durch die Vereinbarung identifiziert sich der junge Mensch mit den Zielen und arbeitet intensiv an ihrem Erreichen mit.

Die von den Pädagogen bearbeiteten Bögen (in der Regel werden pro Kind von mehreren Fachkräften unabhängig voneinander Bögen ausgefüllt) werden auch im Rahmen einer kollegialen Beratung besprochen und ausgewertet. Dies führe zu einer erhöhten Selbstreflexion im Blick auf Globalurteile und Verhaltensfestschreibungen sowie eine deutliche Zunahme konstruktiver Diskussionsbeiträge aller Beteiligten, denn unterschiedliche Einschätzungen und Sichtweisen werden auf ihren jeweils objektiven Gehalt hin überprüft, nötigenfalls korrigiert und somit einer gemeinsam getragenen Grundauffassung zugeführt. Darüber hinaus wird im Team eine deutliche Zunahme an Kooperation und Konfliktbereitschaft im pädagogischen Miteinander festgestellt.

Die Einführung von Controllingsystemen soll letztlich der Zielgruppe, den Kindern, Jugendlichen und Familien dienen. Erfahrungsgemäß stößt die Einführung neuer Systeme oft auf eine geringe Akzeptanz, besonders auf der Mitarbeiterebene. Hier ist Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit zu leisten.

Ein Vergleich der Durchschnittsprofile der Kinder und Jugendlichen aus den Jahren 1992 und 1993 zeigte bei der Evaluation des Verfahrens eine signifikante Verschiebung der Profilkurven in allen Zieldimensionen (**siehe Abbildungen 5-6**). Die vereinbarten Ziele wurden deutlich besser erreicht als zu Beginn des Projektes. Die Bewertung dieser Ergebnisse durch die Einrichtung lautet: „Von daher ist es eindeutig, dass die steigende Effizienz der pädagogischen Arbeit diese Niveauverschiebung bewirkt hat. Die Auswertungen belegen, dass Qualitätskontrolle in der Jugendhilfe möglich ist“. Und es wird abschließend das Fazit gezogen: „Damit wird das Risiko, dass ein junger Mensch durch falsche Zielsetzung in der Jugendhilfe scheitert, erheblich vermindert“.

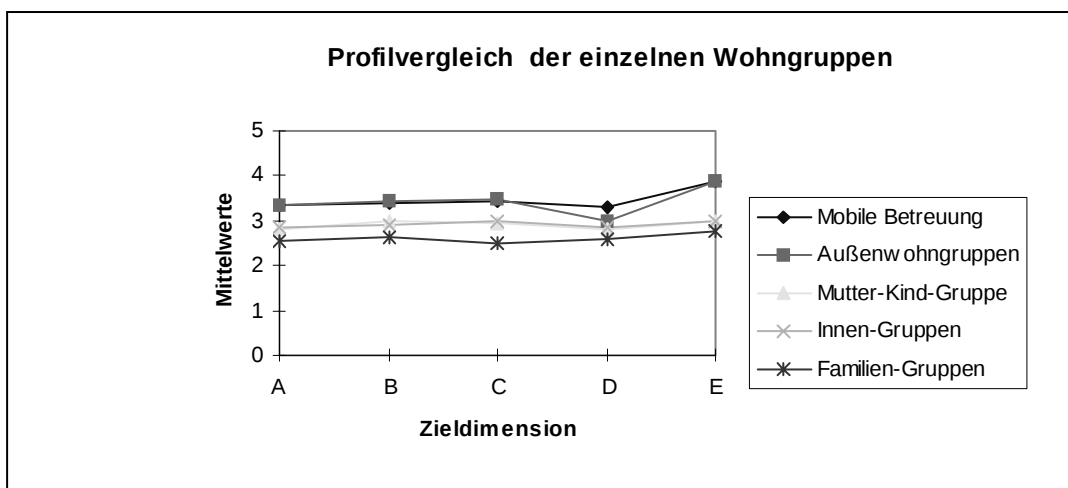


Abbildung 5

A = Selbständigkeit
 B = Identität
 C = Soziale Kompetenz
 D = Leistungsfähigkeit
 E = Wertorientierung

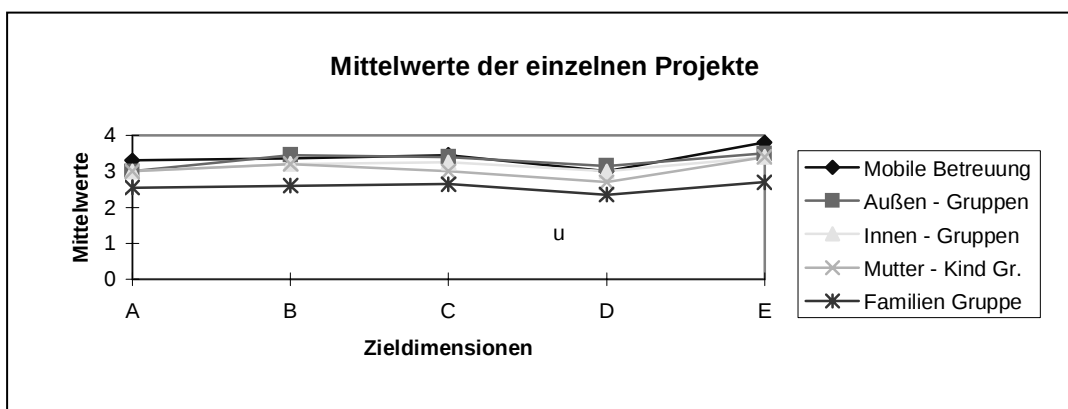


Abbildung 6

Um die Qualität der Arbeit zu dokumentieren, führt Rischborn - Kinder-, Jugend- und Familienhilfe halbjährlich Kundenbefragungen durch (**siehe Tafeln 3-4**). Diese Befragung der Kinder, Jugendlichen und deren Familien dokumentieren den Hilfestandard und machen in hervorragender Weise auf Veränderungswünsche aufmerksam. Dieses Instrument hilft den Pädagogen ebenfalls die Qualität ihrer Arbeit zu dokumentieren, gerade deshalb, weil sie von den Kunden beurteilt wird.

Diese in Rischborn praktizierte Systematisierung des Prozesses der Hilfegewährung scheint in hervorragender Weise den Anforderungen an eine output- oder besser outcomeorientierte Jugendhilfe zu genügen. Bemerkenswert ist insbesondere die pragmatische Verknüpfung mit der Hilfeplanung und hierbei die intensive Beteiligung der Kinder und Jugendlichen sowie die Qualifizierung der kollegialen Beratung.

Der Einsatz von Controllingsystemen ist somit eine Leitungs- und Führungsaufgabe. Controlling muss letztlich in der Einrichtung ‚gelebt‘ werden. Erfahrungen hiermit zeigen, dass auf diese Weise eine hohe Identifikation mit der Arbeit und der Einrichtung als eine ‚lernende Organisation‘ entsteht.

Das Zielsystem von Rischborn - Kinder-, Jugend- und Familienhilfe stellt eine immaterielle Investition dar. Es legt Qualitätsmerkmale fest und ist eine Methode der Standardisierung. Die Einrichtung wird durch das Offenlegen ihrer Standards überprüfbar, Qualitäts- und Erfolgskontrollen werden möglich und dokumentieren ihre Effizienz.

Letztendlich erfordert Controlling einen gesicherten und reibungslosen sowie je nach Datenbedarf spezifischen Datenfluss. Eine entsprechende Technikunterstützung (EDV-Applikationen und Vernetzung) ist daher unabdingbar.

Befragung von Kindern und Jugendlichen

Jahr	Rischborn, Kinder- Jugend- und Familienhilfe gesamt	Rücklauf
Jan 98		68%
Okt 98		81%
Okt 99		69 v. 118 = 72%
Apr 00	118	

Wie gefällt Dir Deine Gruppe?

	sehr gut (1)	1 + 2	gut (2)	zufriedenstellend (3)	3 + 4	schlecht (4)
Jan 98	16,7%	69,7%	53,0%	24,2%	30,3%	6,1%
Okt 98	17,3%	72,9%	55,6%	25,9%	27,1%	1,2%
Okt 99	11	47	36	18	22	4

Bist Du mit Deinem Zimmer zufrieden?

	sehr gut (1)	1 + 2	gut (2)	zufriedenstellend (3)	3 + 4	schlecht (4)
Jan 98	30,8%	67,7%	36,9%	27,7%	32,3%	4,6%
Okt 98	28,4%	75,3%	46,9%	17,3%	24,7%	7,4%
Okt 99	19	50	31	15	19	4

Wie gut schmeckt Dir das Essen?

	sehr gut (1)	1 + 2	gut (2)	zufriedenstellend (3)	3 + 4	schlecht (4)
Jan 98	24,6%	69,2%	44,6%	23,1%	30,8%	7,7%
Okt 98	17,8%	74,0%	56,2%	19,2%	26,0%	6,8%
Okt 99	11	49	38	11	17	6

Wie findest Du die Regeln im Haus?

	sehr gut (1)	1 + 2	gut (2)	zufriedenstellend (3)	3 + 4	schlecht (4)
Jan 98	6,3%	48,5%	42,2%	40,6%	51,5%	10,9%
Okt 98	3,8%	36,7%	32,9%	39,2%	63,3%	24,1%
Okt 99	5	33	28	26	35	9

Reicht Dir die Zeit, die die Erzieher für Dich haben?

	sehr gut (1)	1 + 2	gut (2)	zufriedenstellend (3)	3 + 4	schlecht (4)
Jan 98	13,8%	67,6%	53,8%	21,5%	32,3%	10,8%
Okt 98	11,1%	60,5%	49,4%	32,1%	39,5%	7,4%
Okt 99	12	42	30	23	25	2

Wie wirst Du bei Entscheidungen beteiligt, die Dich betreffen?

	sehr gut (1)	1 + 2	gut (2)	zufriedenstellend (3)	3 + 4	schlecht (4)
Jan 98	14,1%	68,8%	54,7%	23,4%	31,2%	7,8%
Okt 98	15,2%	63,3%	48,1%	30,4%	36,7%	6,3%
Okt 99	11	47	36	18	21	3

Wie werden Deine Interessen und Neigungen berücksichtigt?

	sehr gut (1)	1 + 2	gut (2)	zufriedenstellend (3)	3 + 4	schlecht (4)
Jan 98	14,1%	65,7%	51,6%	26,6%	34,4%	7,8%
Okt 98	9,9%	63,0%	53,1%	33,3%	37,0%	3,7%
Okt 99	13	48	35	18	21	3

Wie wirst Du in schulischen/ beruflichen Dingen unterstützt?

	sehr gut (1)	1 + 2	gut (2)	zufriedenstellend (3)	3 + 4	schlecht (4)
Jan 98	25,8%	77,4%	51,6%	19,7%	22,7%	3,0%
Okt 98	30,0%	78,8%	48,8%	16,3%	21,3%	5,0%
Okt 99	20	54	34	12	14	2

Wie findest Du das Freizeitangebot?

	sehr gut (1)	1 + 2	gut (2)	zufriedenstellend (3)	3 + 4	schlecht (4)
Jan 98	19,7%	56,1%	36,4%	28,8%	44,0%	15,2%
Okt 98	21,5%	62,0%	40,5%	26,6%	38,0%	11,4%
Okt 99	12	48	36	10	19	9

Kommst Du mit Deiner Freizeit aus?

	sehr gut (1)	1 + 2	gut (2)	zufriedenstellend (3)	3 + 4	schlecht (4)
Jan 98	22,7%	72,7%	50,0%	22,7%	27,2%	4,5%
Okt 98	30,9%	74,1%	43,2%	16,0%	25,9%	9,9%
Okt 99	20	52	32	11	17	6

Tafel 3

Auswertung der Elternfragebögen '99

	Rischborn, Kinder Jugend- und Familienhilfe Elternfragebogen				Rücklauf
					50%
Wie gefällt Ihnen die Gruppe, in der Ihre Tochter/Ihr Sohn zur Zeit lebt?					
sehr gut (1)	1 + 2	gut (2)	zufriedenstellend (3)	3 + 4	schlecht (4)
12,80%	72,40%	59,60%	25,50%	27,60%	2,10%
Sind Sie mit dem Zimmer Ihrer Tochter/Ihres Sohnes zufrieden?					
sehr gut (1)	1 + 2	gut (2)	zufriedenstellend (3)	3 + 4	schlecht (4)
19,10%	78,70%	59,60%	19,10%	27,60%	8,50%
Welchen Eindruck haben Sie von der Ernährung?					
sehr gut (1)	1 + 2	gut (2)	zufriedenstellend (3)	3 + 4	schlecht (4)
6,38%	53,18%	46,80%	27,66%	38,30%	10,64%
Wie finden Sie die Regeln im Haus?					
sehr gut (1)	1 + 2	gut (2)	zufriedenstellend (3)	3 + 4	schlecht (4)
12,02%	67,34%	55,32%	23,40%	23,40%	0%
Haben die Erzieher Zeit für Ihre Tochter/Ihren Sohn?					
sehr gut (1)	1 + 2	gut (2)	zufriedenstellend (3)	3 + 4	schlecht (4)
23,40%	65,95%	42,55%	23,40%	25,53%	2,13%
Werden Sie bei Entscheidungen beteiligt, die Ihre Tochter/Ihren Sohn betreffen?					
sehr gut (1)	1 + 2	gut (2)	zufriedenstellend (3)	3 + 4	schlecht (4)
21,28%	48,94%	27,66%	29,79%	38,30%	8,51%
Wie werden die Neigungen Ihrer Tochter/Ihres Sohnes berücksichtigt?					
sehr gut (1)	1 + 2	gut (2)	zufriedenstellend (3)	3 + 4	schlecht (4)
10,64%	65,96%	55,32%	19,15%	23,40%	4,26%
Wie wird Ihre Tochter/Ihr Sohn in schulischen/beruflichen Dingen unterstützt?					
sehr gut (1)	1 + 2	gut (2)	zufriedenstellend (3)	3 + 4	schlecht (4)
21,28%	72,34%	51,06%	17,02%	17,02%	0%
Wie beurteilen Sie das Freizeitangebot in der Jugendhilfe Rischborn?					
sehr gut (1)	1 + 2	gut (2)	zufriedenstellend (3)	3 + 4	schlecht (4)
12,77%	61,70%	48,94%	34,04%	38,30%	4,26%
Hat Ihre Tochter/Ihr Sohn genügend Freizeit?					
sehr gut (1)	1 + 2	gut (2)	zufriedenstellend (3)	3 + 4	schlecht (4)
31,91%	87,23%	55,32%	8,51%	8,51%	0%
Reicht Ihnen die Zeit, die die Pädagogen für Sie als Eltern haben?					
sehr gut (1)	1 + 2	gut (2)	zufriedenstellend (3)	3 + 4	schlecht (4)
23,40%	72,34%	48,94%	19,15%	21,28%	2,13%

Tafel 4

Bericht der Arbeitsgruppe 1

HANS-RUDOLF SEGGER

Leiter des Stadtjugendamtes Braunschweig

Ausgehend von den grundlegenden Einführungen zur Qualitätsdebatte und von dem vorausgegangenen Überblicksreferat zu den generellen methodischen Ansätzen von Evaluierungsverfahren wurde in dieser Arbeitsgruppe das Verfahren der Selbstevaluation in der Jugendhilfeeinrichtung Rischborn zunächst von Herrn Schwarz vorgestellt und dann im Hinblick auf verschiedene Facetten in der Arbeitsgruppe diskutiert.

Vom erklärten Selbstverständnis eines „pädagogischen Controllings“ her wurde dargestellt, dass am Ausgangspunkt konkrete Ziele des pädagogischen Tuns stehen, die in dem Verfahren zu einem systematischen SOLL-IST-Vergleich führen sollen. Als methodische Instrumente werden Persönlichkeitsfragebögen, Verhaltensskalierungen und Eigenschaftsratings eingesetzt.

Die Diskussion über diesen Ansatz konzentrierte sich auf folgende Punkte und Fragestellungen:

- Inwieweit lassen sich mit den formalisierten Instrumenten (z. B. Persönlichkeitsfragebogen, Ratings) angesichts der interindividuellen Unterschiede von pädagogischen Zielsetzungen und persönlichen Biografien die Ziele der Qualitätsentwicklung adäquat erreichen?
- Kritisch aufgeworfen und kontrovers diskutiert wurden Fragen zum Datenschutz der Betroffenen, insbesondere im Hinblick auf eine sehr umfangreiche und mit vielen EDV-gestützten Speicherungen und Verknüpfungen verbundene Erfassung individuellenbezogener Daten.
- Wie lässt sich verhindern, dass Kinder und Jugendliche weitgehend zum Beurteilungs- und Bewertungsobjekt werden? Als wesentlich wurde hier herausgestellt, dass ihre eigene Sicht der Hilfeentwicklung und der Zielstellungen für die weitere Hilfeplanfortschreibung mit einbezogen wird.
- In gleicher Weise wurden die Bedeutung der Sichtweisen von Eltern eingebracht, in dem Sinne, dass auch sie Evaluierungsbeteiligte sein sollten.

Inputreferat in der Arbeitsgruppe 2: Fremdevaluation am Beispiel des Jugendamtes Stuttgart¹

OLIVER HERWEG

Mitarbeiter des Jugendamtes der Stadt Stuttgart

1. Funktionen der Evaluation

1.1. „Der Aufwand lohnt sich (nicht)“ - die Gesamtbewertung eines Projektes

- Hier erfolgt die Evaluation als Bilanzierung am Ende einer Probe- oder Bewährungsphase in einem Gesamtbericht.
- Evaluation bietet eine Entscheidungsgrundlage, ob ein Projekt so eingeführt oder fortgeführt werden soll.
- Als Bilanz formuliert sie womöglich einen Nachbesserungsbedarf bei dem Konzept, der Ausstattung oder dem Personal.

Voraussetzung für eine Bilanz sind klare Erfolgskriterien, die bei Unterschreitung das Projekt-AUS rechtfertigen. Hier werden Effizienz- und Wirkungsanalysen angestellt, wie sie u.a. quantitative Erfassungen liefern können. Hierfür muss aber klar sein, was vor Ort passiert, mit welchen Kategorien sich diese Praxis ordentlich abbilden lässt und was Zahlen aussagen (und was nicht).

1.2. „Ach so machen die das“ - die Schaffung einer internen Fachöffentlichkeit

- Evaluation macht die „verborgene“ und lokale Praxis in der Organisation transparent (informativ).
- Sie berichtet über gelungene, beispielhafte Vorgehensweisen beziehungsweise Lösungsstrategien (die Phantasie anregend).
- Sie zeigt Probleme auf, die mit dem üblichen Vorgehen verbunden sind (kritisch-reflexiv).
- Sie illustriert, worum es beim „eigentlichen“ Projekt geht (sinnstiftend-klärend).

Voraussetzung ist die Bereitschaft des Profis, sich der (anonymen) Kritik auszusetzen; praktisch also: Fallmaterial, Tagesberichte oder Protokolle zu liefern. Hierzu muss ein Vertrauen aufgebaut werden und klar sein: Evaluation ist nicht individuelle Leistungskontrolle. Evaluation zielt auf die systematischen Aspekte einer Praxis (und deren Weiterentwicklung).

¹ Nachfolgend werden die in der Arbeitsgruppe verwendeten Texte der Folien wiedergegeben. Diese sind maßgeblich von Herrn Dr. Scheffer, Evaluator bei der Jugendhilfeplanung in Stuttgart, erarbeitet worden.

1.3. „Ich sehe was, was man (sonst) nicht sieht!“ - Evaluation liefert eine neue Sicht auf Altbekanntes

- Evaluation nimmt einen anderen Blick, eine andere Perspektive ein, um so **neue Fragen** stellen zu können.
- Sie erzeugt zum Teil Fremdheiten und Distanz gegenüber der sich selbst erklärenden, gewohnten, eingespielten Praxis.
- Mit dem anderen Blick und vielleicht auch mit anderen Repräsentationen werden die Praktiker oder die Projektleitungen verstört und zum Nachdenken angeregt.
- Evaluation entdeckt Themen, Probleme, Knackpunkte, Widersprüche und versucht, diese in der Organisation zum Thema zu machen.

Voraussetzung ist eine Distanz zur Praxis und zur Leitung, gewonnen in einer strikten Analyse, einer anderen Optik, strikter Standardisierung oder durch eine „Dummheit als Methode“. Als Evaluator muss ich Fremdkörper bleiben und verfremden. Oder anders gesagt: Ein Evaluator verbraucht sich!

1.4. „Diese Regelung dient nicht der Projektidee!“ - Evaluation als Beitrag zur Organisations- und Konzeptentwicklung

- Evaluation diskutiert die Erreichbarkeit und Tauglichkeit einer Konzeption (Widersprüche auf der Strukturebene herausarbeiten).
- Sie macht Vorschläge zur Nachbesserung von Vorgaben beziehungsweise zur Qualitätsentwicklung (Nachsteuerung der Aufgabenprofile und Lösungsinstrumente).
- Sie erarbeitet Mittel und Orientierungen für eine Qualitätssicherung (Controllingkonzepte, Berichtswesen, Erfolgskriterien).
- Sie fragt nach der weiteren Unterstützung, der die MitarbeiterInnen vor Ort bedürfen (Regelungen, Formulare, Schulungen, Coaching etc.).

Voraussetzung ist eine Praxisbegleitung der Evaluation, die aufgrund ihrer Nähe fragen kann, wie die (ernüchternde oder ermutigende) Realität eines Projektes / Arbeitszusammenhangs tatsächlich aussieht. Die Grundlage hierfür bildet das Vertrauen derer, die den Zugang kontrollieren und zuzulassen haben: die Sozialarbeiter.

2. Methoden der Evaluation

2.1. Entdeckende Methoden

Diese Methoden sind wichtig, um die Ordnung, Regelhaftigkeit und Systematik einer Praxis herauszuarbeiten. Es wird grundsätzlich in Frage gestellt, was wie DORT passiert. Die Ethnographie dient dazu, die Eröffnung, Entdeckung, Auskundschaftung eines Praxiszusammenhangs zu betreiben, ihn als fremd und unbekannt anzusehen.

Der ethnographische Prozess ist durch folgende Phasen gekennzeichnet:

- Das **Eintauchen** in einen Praxis- bzw. Sinnzusammenhang. Die gebräuchlichen Codes verstehen und selbst gebrauchen lernen. Sich in einem Feld bewegen. Methode/Mittel: Dasein, Dabeisein, Miterleben, Mitfühlen, Gespräche, Zuhören, Aus-

probieren, Dokumente studieren, alles aufsaugen. (Hospitieren, ordentliches Mitglied, Teilnehmer werden, eigene Dokumente produzieren.)

- Das **Ordnen** der niedergelegten, protokollierten, gesammelten, erinnerten Eindrücke. Einen **Gesamtüberblick** von der Praxis und ihren Facetten bekommen. Oberbegriffe, Unterbegriffe und Relationen bilden: „Welche Arten von ..., Formen von ..., Gruppen von ..., Realtypen von ... gibt es?“ (Beispiel: Aktivitäten einer ASD-Sachbearbeiterin auflisten und systematisieren, z. B. nach: intern, extern ...)
- Eine **Fokussierung** aufgrund der Überblicksanalyse vornehmen. Es gibt Situationen, Aktivitäten, Personen, Objekte, Konstellationen oder Gruppen, die im Zentrum stehen. Um sie herum gruppiert sich die Praxis, auf sie ist sie gerichtet und konzentriert. (Beispiel: Das HzE-Projekt konzentriert sich auf die Bildung und Arbeit der Stadtteilteams. Hierauf richten sich die Hoffnungen, Regelungen, Pflichten, Aufmerksamkeiten.)
- Eine **dichte Beschreibung** fertigen heißt, den **Kristallisationspunkt** einer Praxis analytisch zu erfassen; das Charakteristische, Prägende, Perspektivische und die vielfältigen Bezüge der weiteren, nachgeordneten Aspekte zu erfassen. (Beispiel: Aufzeigen, welche unterschiedlichen Funktionen das Stadtteilteam zur Bewältigung der neuen Aufgaben im HzE-Projekt von Seiten der Leitung wie des Bodenpersonals erhält.)

Zusammenfassung:

Die entdeckende Methodik entwickelt eine Ordnung und ihre Relevanz aus der Ordnung selbst. Sie geht induktiv vor: Alles erhält seine Bedeutung nur im Kontext - und nicht per se, durch einen vorgefertigten Begriffs- oder Theorieapparat.

Für die Evaluation kann dies zeigen: Die Stadtteilteams als neue Instanz im Hilfeplanprozess werden mit den alten Inhalten gefüllt oder sie werden zu Widerstandszellen der „abgewerteten“ Fachkräfte oder zu Schicksalsgemeinschaften der „verunsicherten“ Profis etc. Womöglich sind die Teams mit zu vielen (formalen) Aufgaben betraut und verlieren unter der Überlastung ihre (fachliche) Effektivität.

2.2. Überprüfende Methoden

Hier wird ein Wissen darüber, was wie HIER passiert, unterstellt. Es gibt mehr oder weniger konkrete Vorstellungen darüber, was und wie passieren sollte, damit die gewünschten Effekte eintreten.

- Es werden Hypothesen gebildet, die etwas über die Wirkungsweise einer Praxis aussagen bzw. Zusammenhänge erklären. (Z. B. lassen sich Hypothesen über das Entstehen von Langzeitfällen bilden: Der Sozialarbeiter bleibt beim Familiensystem außen vor - oder das Gegenstück: Sozialarbeiter wird zum Teil des Familiensystems.)
- Es wird festgelegt, wann eine Hypothese als bestätigt und wann sie als widerlegt betrachtet werden kann. Analog dazu funktionieren Leistungsbewertungen. Es werden Ziffern festgelegt, die eine Tätigkeit als effektiv oder zielkonform bestimmen, und solche, die eine Unterschreitung des Zielhorizontes anzeigen. Voraussetzung sind definierte Tätigkeiten, Ziele und Maßstäbe. (Z. B.: Wenn Hilfefkonferen-

zen regelmäßig mit einem Profianteil von 2:1 stattfinden, ist das Ziel „Partizipation“ gefährdet. Wenn diese zumeist im Amt stattfinden, haben die Familien „Auswärtsspiele“, bei denen sie aus atmosphärischen Gründen ihre Anliegen schlechter vorbringen können.)

- Es werden die Hypothesen anhand von standardisierten Fragen getestet, die in Interviews, mit Hilfe von Fragebögen oder auch mittels standardisierter (zählender) Beobachtungen erhoben werden. (Z. B.: Die Teilnehmer werden in den Kontraktgesprächs-Protokollen aufgeführt und per Dateneingabe verfügbar gemacht. Zum Jahresende erfolgt eine statistische Auswertung.)

3. Grundsätze der Evaluation

Für die Evaluation gelten folgende Grundsätze:

1. **Vertrauensschutz:** Personalien tauchen in Evaluationsberichten nicht auf. Die Materialien werden anonymisiert. Die präsentierten Fälle sind aus „realistischen“ Episoden komponiert - und auf diese Weise *nicht mehr zurechenbar*. Die Veranschaulichungen lassen keine Rückschlüsse auf Fälle, Mitarbeiter oder das jeweilige Stadtteilteam zu. Dem Datenschutz wird im technischen Sinne durch Verschlüsselung Rechnung getragen.
2. **Die Stellung des Evaluators:** In seinen Analysen ist der Evaluator nicht weisungsabhängig. Er führt das Evaluationsprojekt *eigenständig* durch. Analysen und Anregungen werden jeweils in das betroffene Gremium eingebracht. Der Austausch in der Jugendhilfeplanung darf nicht dem Vertrauensschutz zuwiderlaufen. Er ist deshalb auf Methodenfragen, auf die Behandlung der planerischen Vorgaben sowie auf die Übertragungsmodalitäten beschränkt.
3. **Die Inanspruchnahme von Arbeitskapazitäten durch die Evaluation:** Die Begleitung der Fallarbeit und die Sichtung des vorhandenen statistischen Materials bilden den Kern des Evaluationsprojektes. Die Datenerhebung nimmt auf die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter Rücksicht. Sie ist praxisbegleitend und basiert auf „natürlichen Daten“. Aufwand und möglicher Ertrag sollen *verhältnismäßig* sein. Außerdem darf die Evaluation nicht die Klienten-Helfer-Beziehungen beeinträchtigen. Ist dies der Fall, werden alternative Beteiligungen vereinbart.
4. **Das Feedback:** Eindrücke und Ergebnisse werden, auch um diese weiter zu fundieren, den Projektmitarbeitern *laufend* in Veranstaltungen präsentiert. Die in der Veranstaltungsreihe erarbeiteten Anregungen werden in den zuständigen Gremien vorgebracht. Begleitend zur Veranstaltungsreihe erscheint ein Evaluationsrundbrief. Außerdem besteht die Verpflichtung, der Trägerkonferenz allgemein über den Fortgang des Projektes Bericht zu erstatten. Für das 2. Experiment werden Arbeitshilfen (für ein Übertragungshandbuch) gesammelt.
5. **Die AG Evaluation:** Die AG *unterstützt* den Evaluator als Beratungsgremium. Von Seiten des Evaluators werden insbesondere Probleme bei der Datensammlung, weitere Erhebungsbedarfe, die Vorbereitung der Veranstaltungsreihe und die Erstellung der Evaluationsrundbriefe eingebracht. ASD und Erziehungshilfeträger entsenden Mitarbeiter-Vertreter in Rücksprache mit dem Evaluator. Die AG tagt ca. alle sechs Wochen.

Bericht der Arbeitsgruppe 2

JOACHIM KAAP

Jugendhilfeplaner, Jugendamt der Stadt Dresden

1. Maßgeblich für das Gelingen von Vorhaben ist die Beachtung der jeweiligen örtlichen Verhältnisse. Insofern erscheinen Versuche, andernorts als Modell bezeichnete Vorhaben linear zu übertragen, wenig praxisgerecht. Eine veränderte Praxis anregen und dazu ermutigen können gute Modelle allemal.
2. Die Erfahrung zeigt, dass Ziele, die erreichbar sein sollen, an die Verfügbarkeit der erforderlichen Ressourcen gebunden sind. Voraussetzungen für Vorhaben des Qualitätsmanagements sollten besonders in den Bereichen Personalkapazität, Zeitmenge, Qualifikation und finanzielle Mittel vorliegen oder geschaffen werden.
3. Generell kann bei der Qualitätsentwicklung zunächst von einem erhöhten Verbrauch an Ressourcen ausgegangen werden. Eine Steigerung der Effizienz und Einsparungen werden eher mittelfristig wirksam.
4. Als Grundlage für ein Qualitätsmanagement erscheint hinsichtlich der Ziele, Standards und Kosten eine örtliche Übereinkunft unter Einbeziehung der prinzipiell Handlungsbeteiligten - freie und öffentliche Trägerschaft, Adressaten und Politik - als ebenso sinnvoll wie aufwendig.
5. Bei der Einführung eines Qualitätsmanagements gerade in größeren Städten kann ein zweiphasiges Vorgehen vorteilhaft sein: Phase 1 umfasst zunächst einen Teilraum und einen Ausschnitt der Trägerschaft, in Phase 2 werden die übrigen Teilgebiete und Träger einbezogen.
6. Für eine Steuerung der Qualitätsentwicklung bietet sich ein Vorgehen, das sich gesondert auf jeden einzelnen Träger bezieht, weniger an. Sinnvoller erscheinen Konventionen über Entwicklungsschwerpunkte und Zeiträume, die zwischen den erforderlichen Beteiligten insgesamt vereinbart werden.

Inputreferat in der Arbeitsgruppe 3: EFQM (European Foundation of Quality Management) am Beispiel des Kreisjugendamtes Unna

FRIEDRICH-WILHELM REBBE

stellvertretender Leiter des Fachbereiches Familie und Jugend, Kreisverwaltung Unna

Vorbemerkungen

Erste Berührung mit dem EFQM-Modell hatte ich im Jahr 1997, als ich im Rahmen eines Projektes mit Einrichtungen der Familienbildung des Bistums Aachen die Gelegenheit erhielt, mich als EFQM-Berater zu qualifizieren. Mit Unterstützung des Landesinstitutes für Schule und Weiterbildung in Soest und eines Berufsforschungsinstituts in Bochum sollte in neun Einrichtungen der Familienbildung ein Qualitätsmanagement eingeführt werden. Ziel der Familienbildungsstätten war es, ein Verfahren auszuwählen, für das keine teure Zertifizierung erforderlich war, das dem ganzheitlichen Ansatz der Arbeit in Familienbildungsstätten entsprach, eine breite Mitarbeiterbeteiligung ermöglichte und nach Abschluss der Projektphase auch ohne externe Moderation weitergeführt werden konnte. Aus diesen Erwägungen heraus entschieden sich die Projektverantwortlichen für das EFQM-Modell.

Zugleich sollten im Rahmen des Projektes Beraterinnen und Berater qualifiziert werden, damit diese den Familienbildungsstätten weiterhin zur Beratung zur Verfügung stehen und auch andere Weiterbildungseinrichtungen beraten können, die Qualitätsentwicklung nach dem EFQM-Modell anwenden wollen. Es wurden Teams gebildet, jeweils eine „Seniorberaterin“ oder einen „Seniorberater“, die bereits ausgebildete EFQM-Assessoren waren und solche Prozesse kannten, und „Juniorberater“, die zugeschaut und einige Teilprozesse mitmoderiert haben und so das EFQM-Verfahren in der Theorie beim Landesinstitut für Schule und Weiterbildung in Soest und in der Praxis in der jeweiligen Einrichtung kennen gelernt haben.

Für dieses Projekt und meine eigene Qualifikation war für mich von Anfang an die Frage wichtig: Welche Möglichkeiten bietet ein Qualitätsmanagement nach dem EFQM-Modell für Qualitätsentwicklungsprozesse in Einrichtungen und Diensten der öffentlichen und freien Jugendhilfe? Ist das ein für uns in der Jugendhilfe sinnvolles Modell, das wir auch installieren können? Es war für mich eine spannende Herausforderung, etwa eineinhalb Jahre später an einer Branchenversion für die Sozialpädagogische Familienhilfe mitzuarbeiten und sie gleichzeitig in einem Projekt mit vier Jugendämtern und großzügiger Unterstützung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zu erproben. Die Ergebnisse dieses Projekts liegen im Qs-Heft 30 „Qualitätsentwicklung in der ambulanten Kinder- und Jugendhilfe“, herausgegeben vom BMFSFJ, vor.

EFQM ist ein Konzept, das eine ganze Einrichtung einbezieht und an dem alle Bereiche beteiligt sind. Wir haben uns für den Bereich der ambulanten Hilfen zur Erziehung als Pilotprojekt entschieden, um anschließend innerhalb unseres Fachbereiches zu reflektieren, ob das auch auf andere Bereiche übertragbar ist. Wir haben drei weitere Jugendämter gefunden, die sich daran beteiligt haben, so dass wir in einem Benchmarking weitemachen und einen kommunalen Vergleich anstellen konnten.

Ziele des Projektes auf der strategischen Ebene:

- Strategische Vorwegnahme der Anforderungen an die Praxis der stationären Einrichtungen (gem. § 78 a-h) und eine eventuelle Übertragung auch auf ambulante Hilfen
- Qualitätsanforderungen nach dem KJHG erfüllen (Partizipation, Lebensweltorientierung, Regionalisierung...)
- Leistungen des Dienstes kontinuierlich verbessern
- Konzeptionelle Orientierung am tatsächlichen Bedarf
- Effektiver und effizienter Einsatz des Dienstes
- Aktive Kommunikation unserer „Qualität“ als Stück offensiver Öffentlichkeitsarbeit

auf der Basis des „Europäischen Modells für umfassendes Qualitätsmanagement“ in der Philosophie von „Total Quality Management“.

Ziele des Projektes der Sozialpädagogischen Familienhilfe im Fachbereich Familie und Jugend:

- Höhere Transparenz der Arbeit der SPFH bei Fachkräften, Politikern und Bürgern
- Größere am Bedarf orientierte Flexibilität
- Als „Pilotprojekt“ auf andere „Hilfen zur Erziehung“ übertragbare Ergebnisse
- Image-Verbesserung
- Langfristig angelegte kontinuierliche Qualitätssteigerung durch Entwicklung vorhandenen Potenzials
- Kommunale Vergleichbarkeit
- Umsetzung des gesetzlichen Auftrages zur Qualitätsentwicklung in den „Hilfen zur Erziehung“ (§ 78 a-g KJHG).

Die wesentlichen Instrumente des EFQM-Basismodells

Das Europäische Modell für umfassendes Qualitätsmanagement (EFQM) ist die europäische Adaption des amerikanischen Baldrige-Systems. Das EFQM-Modell beschreibt ein Führungsinstrument und bezieht alle Ebenen einer Institution bei der Einführung eines Qualitätsmanagements vollständig mit ein.

Im EFQM-Basismodell wird mit Hilfe von neun Kriterien ein Einrichtungsprofil erstellt. Sie bezeichnen die für einen Qualitätsentwicklungsprozess wichtigsten Faktoren einer Organisation. Dabei stellt das EFQM-Basismodell zunächst fünf **Input-Kriterien (Befähigerkriterien)** voran:

Führung: Mit diesem Kriterium wird bewertet, wie engagiert Leitungskräfte an der Verbesserung ihrer Organisation aktiv mitbeteiligt sind.

Politik und Strategie: Qualitätsentwicklung ist ein langfristiger Prozess und benötigt eine Verankerung in der Unternehmensphilosophie und -strategie.

Mitarbeiterorientierung: Es geht darum, Mitarbeiterpotentiale freizusetzen und MitarbeiterInnen zu motivieren, unter Wahrung ihrer eigenen Interessen am kontinuierlichen Verbesserungsprozess beteiligt zu sein (**siehe auch Tabelle 1**).

**Beispiel: Kriterium 3 „MitarbeiterInnen-Orientierung“
(haupt- und nebenamtliche MitarbeiterInnen)**

Kernfrage: „Wie nutzt die SPFH das vorhandene Potenzial der MitarbeiterInnen?“

3.1 Personalplanung /-entwicklung			
3.1.1 Entspricht die Personalplanung und -entwicklung den Anforderungen der SPFH? <i>(Werden Personalpolitik, -planung und der Umgang mit den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen aus dem Leitbild/den Zielen der SPFH abgeleitet? Welche Mitarbeiter braucht die SPFH?)</i>	☐ Stärken ☐ Verbesserungen	4 3 2 1 0	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3.1.2 Wie stimmt der Dienst individuelle Ziele der MitarbeiterInnen mit den Anforderungen der SPFH/des Jugendamtes ab? <i>(Wie wird die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen ermittelt? Zum Beispiel MitarbeiterInnen-Befragung ...)</i>	☐ Stärken ☐ Verbesserungen	4 3 2 1 0	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3.1.3 Wie schätzt die Leitung die Leistungen der MitarbeiterInnen ein und wie werden Weiterentwicklungsmöglichkeiten geplant? <i>(Wie erhalten die MitarbeiterInnen Rückmeldung über ihre Leistung und Unterstützung zur Leistungsverbesserung? Beispiel kollegiale Beratung: Wie wird mit Konflikten zwischen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen und Familienzufriedenheit umgegangen?)</i>	☐ Stärken ☐ Verbesserungen	4 3 2 1 0	☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3.1.4 Wie nimmt die Leitung Einfluss auf die Personalplanung und -entwicklung im Jugendamt? <i>(z. B. berufliche Perspektiven der MitarbeiterInnen, ...)</i>	☐ Stärken ☐ Verbesserungen	4 3 2 1 0	☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Tabelle 1

Ressourcen: Vorhandene Ressourcen müssen im Kontext zur Qualitätsverbesserung optimal, effektiv und effizient genutzt werden.

Prozesse: Die gesamten Geschäftsprozesse werden zur Erreichung einer kontinuierlichen Verbesserung optimiert.

Den Input-Kriterien folgen vier **Output-Kriterien (Ergebniskriterien)**:

Kundenzufriedenheit: Die vollständige Erfüllung der Kundenanforderungen ist Zielsetzung der Leistungssteigerung.

Mitarbeiterzufriedenheit: Mitarbeiterbefragungen, Fluktuation, Abwesenheitsanalyse ermöglichen eine Bewertung der Motivation und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen in ihrem Tätigkeitsfeld.

Auswirkungen auf die Gesellschaft: Die Leistungen einer Organisation werden in der Öffentlichkeit kommuniziert. Das wirft die Fragestellung auf, ob die Erwartungen der Gesellschaft messbar erfüllt sind.

Geschäftsergebnisse: Das Produktionsergebnis tritt stärker in den Vordergrund, wobei der Nachweis wichtig ist, welchen messbaren Einfluss Qualitätsverbesserung auf die Geschäftsergebnisse hat.

Ausgangspunkt für die Arbeit mit dem EFQM-Modell sind die neun Kriterien, die Unterpunkte zu den einzelnen Kriterien und Ansatzpunkte mit Erläuterungen. Um jedoch realisierbare Maßnahmen für Verbesserungen innerhalb einer Institution identifizieren zu können, ist zunächst die Übertragung in eine Branchenversion erforderlich.

Gewichtung der Kriterien

Im vorliegenden Projekt haben wir in Abweichung vom EFQM-Basismodell auf eine prozentuale Gewichtung (**siehe auch Abbildung 3 im Vortrag von Frau Prof. Böllert**) der Beurteilungskriterien verzichtet. Da es uns nicht auf das Erreichen einer bestimmten Punktzahl ankommt, sondern auf ein Qualitätsprofil des jeweiligen Dienstes / der jeweiligen Einrichtung, haben wir das Bewertungssystem unseren Bedürfnissen angepasst (siehe „Selbstbewertung“). Die Gewichtung der Kriterien liegt in der unterschiedlichen Anzahl der Ansatzpunkte. Natürlich kann nach unserem System bewertet werden und anschließend die EFQM-Maske aufgelegt werden.

Der Leitfaden

Der Leitfaden ist für die Einführung eines Qualitätsmanagements in Anlehnung an das EFQM-Modell in der Praxis der Jugendhilfe ein Schlüsselinstrument. Eng verknüpft damit ist die Befähigung einer/eines jeden Mitarbeiterin/Mitarbeiters zum Selbst-Assessment und zur Selbstevaluation vor Ort in der jeweiligen Einrichtung. Dieser Prozess ermöglicht die Beantwortung der Frage: „*Wo stehen wir in unserer Einrichtung im Hinblick auf die Qualität unserer Leistungen?*“ und ist Voraussetzung für das Erkennen der Baseline als Ausgangsposition für den beabsichtigten Qualitätsentwicklungsprozess. Mit Hilfe der neun Kriterien wird ein Einrichtungsprofil erstellt. Der Leitfaden wurde von der Leitung eingebracht und mit den Mitarbeitern erarbeitet.

Selbstbewertung

Mit Methoden der kontinuierlichen Selbstbewertung wird der Qualitätsentwicklungsbedarf ermittelt und auf die Besonderheiten der jeweiligen Einrichtung übertragen. Das Bewertungssystem wurde von uns wie folgt modifiziert:

- 4 = Ergebnis vollständig erreicht (systematisches Umsetzen des Qualitätsentwicklungsverfahrens)
- 3 = Beachtliche Fortschritte (Ansätze von systematischem, wirkungsorientiertem Vorgehen)
- 2 = Erste Anzeichen von Fortschritt (Vorliegen eines Qualitätsentwicklungssystems)
- 1 = Kein Fortschritt, keine Bewegung (Dominanz administrativen Denkens und Handelns)
- 0 = Kein Qualitätsbewusstsein.

Mit diesen fünf Stufen wird jeder einzelne Ansatzpunkt in den Kriterien durch die MitarbeiterInnen bewertet und anschließend in eine Ratingskala eingetragen. Zu jedem Kriterium wird ein Durchschnittswert ermittelt (**siehe Abbildung 1**). Auf diese Weise kommt man zu einer Stufe, auf der man sich einpendelt. Natürlich wird es nie eine glatte Zahl ergeben, man kann dann vielleicht eventuell formulieren: zwischen 1 und 2 oder zwischen 0 und 1 liegt unsere Baseline. Nach dieser Bewertungsskala kann man erkennen, auf welcher Stufe sich das Qualitätsprofil der Einrichtung befindet. Aus den Werten für jedes Kriterium kann der durchschnittliche Gesamtwert der Einrichtung errechnet werden. Wenn man nach der Bewertung in einen Qualitätsmanagementprozess einsteigt und nach einem Jahr eine Bilanzierung vornimmt, kann man anhand der Bewertungsunterschiede feststellen, inwieweit sich dieser Prozess auf die Qualität der Einrichtung ausgewirkt hat.

Evaluation

Ziel dieser Vorgehensweise ist es, die Stärken, Verbesserungspotenziale und Maßnahmevorschläge zu ermitteln und zu bewerten, um im weiteren Prozess auf diesen Erkenntnisse aufzubauen und den Erfolg über einen zu bestimmenden Zeitraum zu evaluieren. Mit dem Einstieg in einen solchen Prozess erreicht der Dienst bzw. die Einrichtung eine erstaunliche Prozesseffizienz bei hoher Ergebnisorientierung mit relativ geringem Aufwand.

Das regelmäßige Evaluieren der Stärken und der Verbesserungspotenziale macht die Bereitstellung verbindlicher Rahmenbedingungen erforderlich. Günstig sind die Aussichten für die erfolgreiche Einführung eines Qualitätsmanagements, wenn dieser Prozess intern gewünscht, zunächst extern moderiert und später intern (z. B. in Qualitätszirkeln oder an Qualitätstagen, verantwortet z. B. durch einen Qualitätsbeauftragten) verstetigt wird.

Selbstbewertung - Gesamtübersicht

1. Leitung

- Gesamtzahl der Ansatzpunkte: 12

- erreichte Punktzahl:

- Mittelwert¹:, d.h. ca.

2. Strategie und Planung

- Gesamtzahl der Ansatzpunkte: 6

- erreichte Punktzahl:

- Mittelwert:, d.h. ca.

3. MitarbeiterInnen-Orientierung

- Gesamtzahl der Ansatzpunkte: 8

- erreichte Punktzahl:

- Mittelwert:, d.h. ca.

4. Ressourcen

- Gesamtzahl der Ansatzpunkte: 8

- erreichte Punktzahl:

- Mittelwert:, d.h. ca.

5. Qualitätssystem und Prozesse

- Gesamtzahl der Ansatzpunkte: 12

- erreichte Punktzahl:

- Mittelwert:, d.h. ca.

6. Zufriedenheit der betreuten Familien

- Gesamtzahl der Ansatzpunkte: 6

- erreichte Punktzahl:

- Mittelwert:, d.h. ca.

7. MitarbeiterInnen-Zufriedenheit

- Gesamtzahl der Ansatzpunkte: 4

- erreichte Punktzahl:

- Mittelwert:, d.h. ca.

8. SPFH und gesellschaftliche Verantwortung

- Gesamtzahl der Ansatzpunkte: 2

- erreichte Punktzahl:

- Mittelwert:, d.h. ca.

9. Geschäftsergebnisse

- Gesamtzahl der Ansatzpunkte: 5

- erreichte Punktzahl:

- Mittelwert:, d.h. ca.

¹ bis 0,5 abrunden, ab 06 aufrunden

Abbildung 1

10 Thesen für die Anwendung des EFQM-Modells in der Jugendhilfe

1. EFQM ist ein langfristiges Konzept zur Entwicklung und Steigerung der Qualität unter Beteiligung (Partizipation) aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
2. EFQM verfolgt eine ganzheitliche (systemische) Sichtweise, die alle Ebenen einer Einrichtung berührt.
3. EFQM wird konsequenterweise in Verbindung mit oder als kontinuierlicher Verbesserungsprozess eingeführt.
4. EFQM geht von der Annahme aus, dass Qualität (Ergebnisqualität) messbar ist und deshalb Parameter entwickelt werden müssen.
5. EFQM bezieht sich nicht ausschließlich auf das Endprodukt einer Dienstleistung, sondern berücksichtigt ganzheitlich Menschen, Prozesse und Ergebnisse.
6. EFQM ist kein Zufallsprodukt, sondern ein auf der Führungsebene als Managementaufgabe verstandener systematischer Prozess.
7. EFQM orientiert sich als Qualitätsmaßstab an den Bedürfnissen der Kunden (muss definiert werden).
8. EFQM benötigt für kontinuierliche Qualitätsverbesserungen den Einsatz aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und nicht nur den alleinigen Einsatz einiger weniger Spezialisten.
9. EFQM ermöglicht die Beurteilung einer Einrichtung mit Stärken und Schwächen und initiiert Strategien für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess mit dem Ziel eines aktuell entwickelten Qualitätsprofils.
10. EFQM benötigt als Rahmenbedingung für ein Qualitätsdenken und eine Qualitätsphilosophie eine gelebte und aufrechterhaltende Unternehmensphilosophie.

Zur praktischen Durchführung des Projektes

Die Projektdurchführung erfolgt gemäß dem Grundgedanken des EFQM stark beteiligungsorientiert. Die Leitungskräfte und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind konkret beteiligt, die Dezernenten und Fachbereichsleiter unterstützen den Prozess aktiv, der Jugendhilfeausschuss ist informiert und wird auch weiterhin informiert. Dadurch erhalten die Dienste hohe Mitwirkungsmöglichkeiten. Andererseits wird erwartet, dass sie diese auch wahrnehmen.

Vorphase

In der Vorphase werden insbesondere die Ziele, die mit dem Qualitätsentwicklungsprojekt erreicht werden sollen, definiert und konkret beschrieben, so dass ihre Erreichung im Rahmen einer Evaluation überprüft werden kann. Des Weiteren werden die für die Projektdurchführung notwendigen zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen sowie die Projektorganisation ermittelt. Außerdem wird der Leitfaden erarbeitet. In unserem Projekt dauerte diese Phase drei Monate.

Start-Workshop

Der Start-Workshop dient als offizieller Startpunkt des Projekts. Auf dieser Veranstaltung, an der die Leitungskräfte und die Fachkräfte der am Projekt beteiligten Dienste sowie VertreterInnen angrenzender Dienste und weitere Leitungskräfte teilnehmen, werden die Projektziele, das Projektdesign (Projektstruktur, -ablauf und -beteiligte), das

EFQM-Qualitätsmanagementmodell, insbesondere die einzelnen Kriterien und der Leitfaden vorgestellt. Erste Maßnahmen sowie Arbeitsabsprachen zur konkreten Projektdurchführung werden getroffen.

Bewertungsphase

In der Bewertungsphase wird anhand des Leitfadens mit seinen neun Kriterien und mehreren Anhaltspunkten die gegenwärtige Situation erfasst und eingeschätzt (IST-Analyse und Bewertung durch die MitarbeiterInnen). Die Einschätzung erfolgt zu den Einzelaspekten in einer Ratingskala.

Dauer: vier bis acht Wochen.

Konsens-Workshop

Aufgabe des Konsens-Workshops ist es, erst einmal die individuellen Einschätzungen über die Qualitätssituation innerhalb des Dienstes/der Einrichtung zu dokumentieren. Dabei wird zwischen „Stärken“ und „Verbesserungsbereichen“ unterschieden. Aus der Gegenüberstellung von Stärken und Verbesserungsbereichen wird mittels eines konsensualen Verfahrens eine Einstufung des aktuellen Qualitätsstandards von den Beteiligten getroffen. Damit wird eine „Null-Linie“ definiert, an der die zukünftigen Verbesserungen gemessen werden können und bestimmt wird, welche Aspekte in der Organisation zuerst optimiert werden sollen. Nach dem Workshop wird eine Rangliste ermittelt, an welchen Verbesserungsbereichen zunächst gearbeitet werden soll.

Qualitätsentwicklungsphase

Diese Phase ist das eigentliche Herzstück des Prozesses. Die gekennzeichneten und nach Dringlichkeit gewichteten Verbesserungsbereiche werden systematisch und ergebnisorientiert zur Erzielung besserer Ergebnisse weiterentwickelt und perfektioniert. Der Prozess wurde durch einen externen Berater begleitet. Es gab regelmäßig Beratungstage. Die Phase vom Konsens- zum Bilanzworkshop dauerte ein dreiviertel Jahr.

Bilanz-Workshop

Der „Bilanz-Workshop“ misst die eingetretenen Verbesserungen und erreichten Qualitätsniveaus nach Beendigung der Phase der Verbesserungen und Qualitätsentwicklung. Dabei werden die Veränderungen unter Rückbezug auf die im Konsens-Workshop festgelegte „Null-Linie“ verglichen und gemessen. Diese Feststellung von offensichtlichen Verbesserungen wirkt motivierend auf die MitarbeiterInnen.

Integration in den Arbeitsalltag

Die Veränderungen werden als ein systematischer und wiederkehrender Bestandteil in den Arbeitsalltag verankert. Letztendlich ist hier der Ausgangspunkt für einen fortgesetzten Verbesserungskreislauf. Dieser erhöht durch regelmäßig wiederkehrende Qualitätstage und die sich daran anschließenden Verbesserungsmaßnahmen und Qualitätsentwicklungsschritte kontinuierlich das Qualitätsniveau.

Zwischenergebnis nach dem Bilanz-Workshop aus der Sozialpädagogischen Familienhilfe im Fachbereich Familie und Jugend der Kreisverwaltung Unna

- Besprechungskultur systematisch in Angriff genommen und verbessert
- Konzeption überprüft, aktualisiert und fortgeschrieben
- Evaluationsbögen für Familien entwickelt
- Kollegiale Beratung institutionalisiert

- Wartebereich/Flurbereich kinderfreundlich gestaltet
- „Teambuch“ als Instrument des Informationsaustausches eingeführt.

Bei allen genannten Verbesserungsbereichen findet eine systematische Verankerung in den Arbeitsablauf statt. Erste Erfahrungen mit den Ergebnissen sind bereits vorhanden. Die Erwartungen der Qualitätsgruppe sind übertroffen worden.

Literatur:

Qualitätsentwicklung in der ambulanten Kinder- und Jugendhilfe - Ein Leitfaden zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in der kommunalen Jugendhilfe nach dem Modell des EFQM, in: BMFSFJ (Hrsg.): Qs, Heft 30, November 2000

Gerull, P.: Hand- und Werkbuch Soziales Qualitätsmanagement - Konzepte und Erfahrungen, in: EREV-Schriftenreihe, Sonderausgabe März 2000

Kröger, R. (Hrsg.): Leistung, Entgelt und Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe. Arbeitshilfen mit Musterbeispielen zur Umsetzung der §§ 78 a-g SGB VIII, Neuwied: Krißtel, 1999

Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in der Familienbildung - Das EFQM-Modell in der Praxis, Soest 1999

Merchel, Joachim: Qualitätskriterien und Qualitätsentwicklung in der Sozialpädagogischen Familienhilfe, in: Jugendhilfe 36(1998)1, S. 16-31

Rebbe, F.-W.: Qualitätsentwicklung nach dem European Foundation for Quality Management (EFQM) - Ein Modell für die Jugendhilfe? In: AFET-Mitglieder-Rundbrief 1/2000, S. 4-9

Wiesner, R.: Die Neuregelungen der Entgeltfinanzierung in der Kinder- und Jugendhilfe. In: Zentralblatt für Jugendrecht 3/1999, S. 79-85

Zink, Klaus J.: TQM als integratives Managementkonzept, München/Wien 1995

Inputreferat in der Arbeitsgruppe 4: Zertifizierung am Beispiel eines freien Trägers

RALF BEECK

*Bereichsleiter Internate, Qualitätsmanagementbeauftragter,
Theodor-Schäfer-Berufsbildungswerk Husum*

Theodor-Schäfer-Berufsbildungswerk Husum (TSBW)

Träger: Diakonie-Hilfswerk Schleswig-Holstein
Auftrag: Berufliche Erstausbildung von jungen Menschen mit Behinderungen,
Förderlehrgänge und Diagnostische Maßnahmen,
Facheinrichtung für Körper- und Sinnesbehinderte (in erster Linie junge
Menschen mit Hörschädigungen)

Das TSBW ist eines von 49 Berufsbildungswerken in der Bundesrepublik. Insgesamt stehen in Berufsbildungswerken 13.700 Maßnahmeplätze zur Verfügung. Die Anzahl der Plätze ist im Verhältnis zur Jugendhilfe verschwindend gering. Das TSBW agiert in einem gedeckelten Markt. Kostenträger ist die Arbeitsverwaltung und wir teilen uns mit den übrigen Berufsbildungswerken den Etat, der für alle zur Verfügung steht. Unser Einzugsgebiet ist bundesweit, Schwerpunkt sind aber die norddeutschen Bundesländer.

Der Kernprozess wird durch die Abteilungen Ausbildung, Sozialpädagogik/Internate, Ärztlicher Dienst und Reha-Fachdienst wahrgenommen (**siehe Abbildung 1: Organisationsstruktur**). Im Bereich **Berufsbildung** des Diakonie-Hilfswerks sind drei große berufliche Reha-Einrichtungen eingegliedert, nämlich das TSBW, das Bugenhagen-Berufsbildungswerk Timmendorfer Strand und die Einrichtung zur beruflichen Rehabilitation in Neumünster. Das BBW in Timmendorfer Strand ist im Wesentlichen für lernbehinderte junge Menschen da und die Einrichtung in Neumünster widmet sich psychisch beeinträchtigten Menschen.

Theodor-Schäfer-Berufsbildungswerk in Zahlen:

- 1948 „Versehrtenwerk“ des Kirchenkreises
- 1952 Schulungsstätten und Lehrlingswohnheim
- 1965 Theodor-Schäfer-Berufsbildungswerk. Es war Wille der damaligen Bundesregierung, im Rahmen einer Netzplanung über die ganze Bundesrepublik Berufsbildungseinrichtungen für junge behinderte Menschen einzurichten. Die Philosophie war und ist, sich über berufliche Arbeit in das gesellschaftliche Leben zu integrieren.
- 1995 Einführung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagementsystems im TSBW
- 1998 Zertifizierung anlässlich des 50. Geburtstages des TSBW
- 2000 „Öko-Audit“

Organisationsstruktur

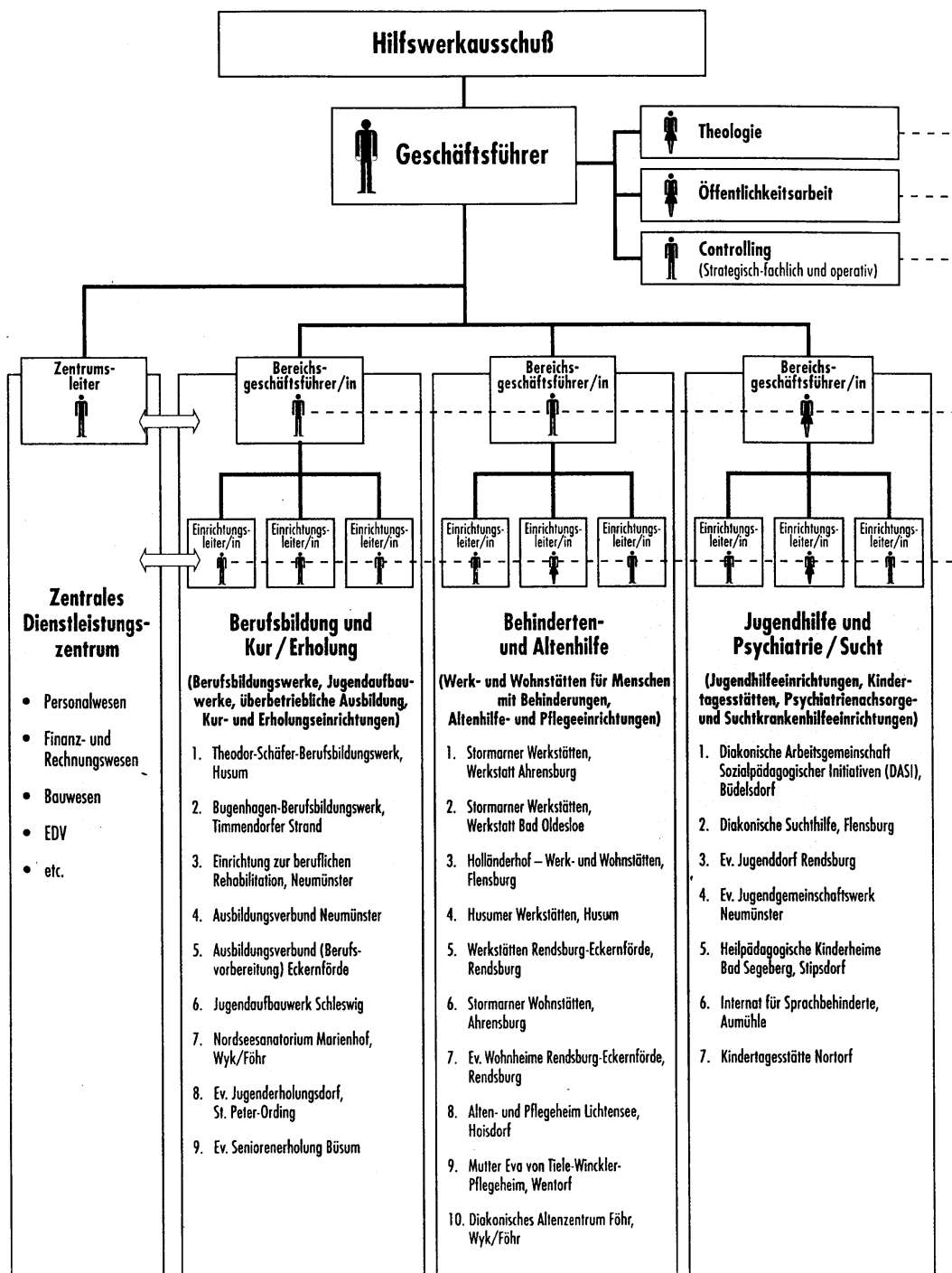


Abbildung 1

Wirtschaftsdaten:

31.500.000,- DM	Wirtschaftsplan 2000 Gesamtetat
21.600.000,- DM	Personalkosten
9.900.000,- DM	Sachkosten
242,5	MitarbeiterInnen laut Stellenplan (Vollzeitstellen)
163.000	Belegtage in 1999 (Nutzungsgrad 101,6 %)
438	Ausbildungsplätze laut Bildungsplan 2000
431	Internatsplätze
54	Ausbildungsberufe nach Bildungsplan im Wesentlichen in den Sparten: Wirtschaft , kaufmännische sowie hauswirtschaftliche Ausbildung; Technik : Technisches Zeichnen, Metalltechnik, Elektrotechnik; Gestaltung : Raumausstatter, Maler, Bauzeichner. Alle Ausbildungen enden mit einer Prüfung vor der Handwerkskammer oder der Industrie- und Handelskammer

Das Qualitätssystem des TSBW

Das ganzheitliche Qualitätsmanagement ist unter dem Dach des EFQM Modell angesiedelt. Wir haben die Zertifikate DIN EN ISO 9001, DIN EN ISO 14001, Öko-Audit-VO, SCC/SGU, HACCP integriert (siehe Abbildung 2).

Qualitätsmanagement im TSBW

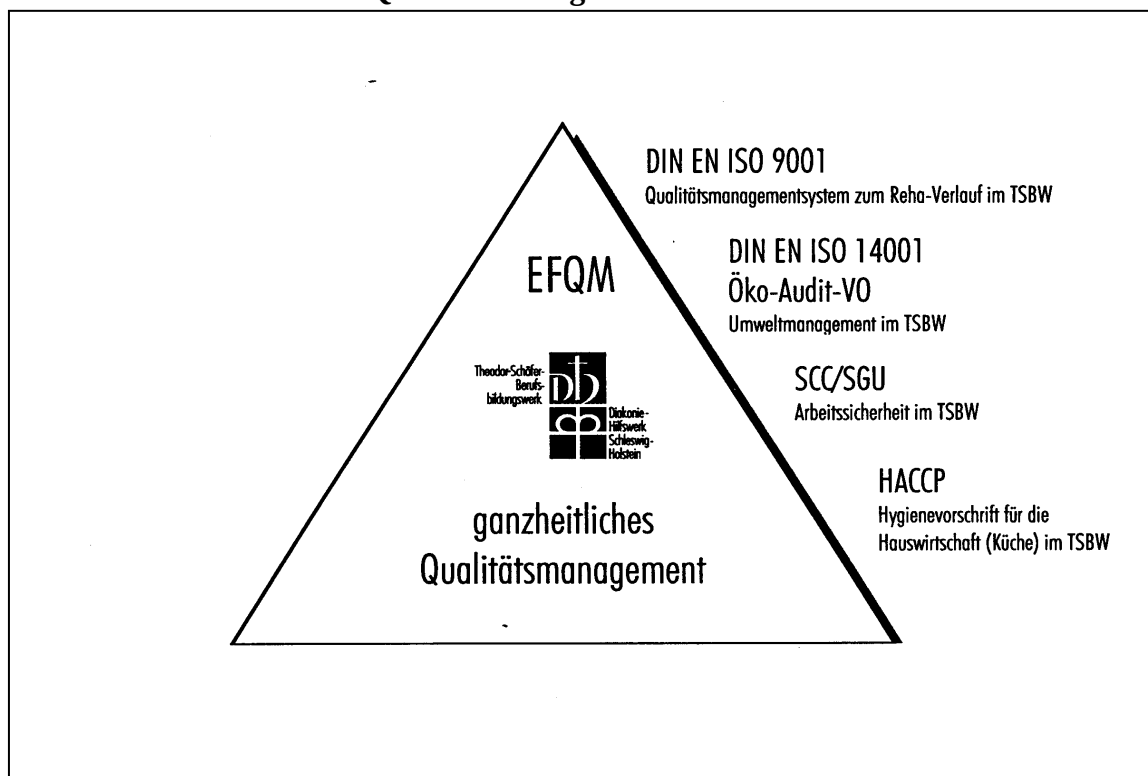


Abbildung 2

Das Zertifikat SCC/SGU ist eine Besonderheit im sozialen Bereich. Es ist eine Vorschrift, die im Grunde für Subunternehmen gilt, die für die Petrochemie arbeiten. Hierin werden hohe Anforderungen an die Arbeitssicherheit gestellt und diese versuchen wir zu erfüllen. Auch die Hygienevorschriften haben wir als Konzept vorliegen und im Rahmen von ISO 9001 mit zertifizieren lassen.

Das alles machen wir natürlich nicht zum Selbstzweck. All diese Inhalte geben wir in den unterschiedlichen Ausbildungen auch an unsere Rehabilitanden weiter, weil wir davon ausgehen, dass junge Menschen, die heutzutage zum Beispiel einen technischen Beruf erlernen, auch in Unternehmen arbeiten, die ein Qualitätsmanagementsystem haben und es von Vorteil bei der Vermittlung ist, wenn Grundkenntnisse vorhanden sind. Zurzeit biete ich einen 10-blöckigen Lehrgang für Rehabilitanden aus Juniorenfirmen, das sind selbstverwaltete Firmen innerhalb der Einrichtung, an.

Aufbau der QM-Dokumentation

Dokumentationspyramide des TSBW

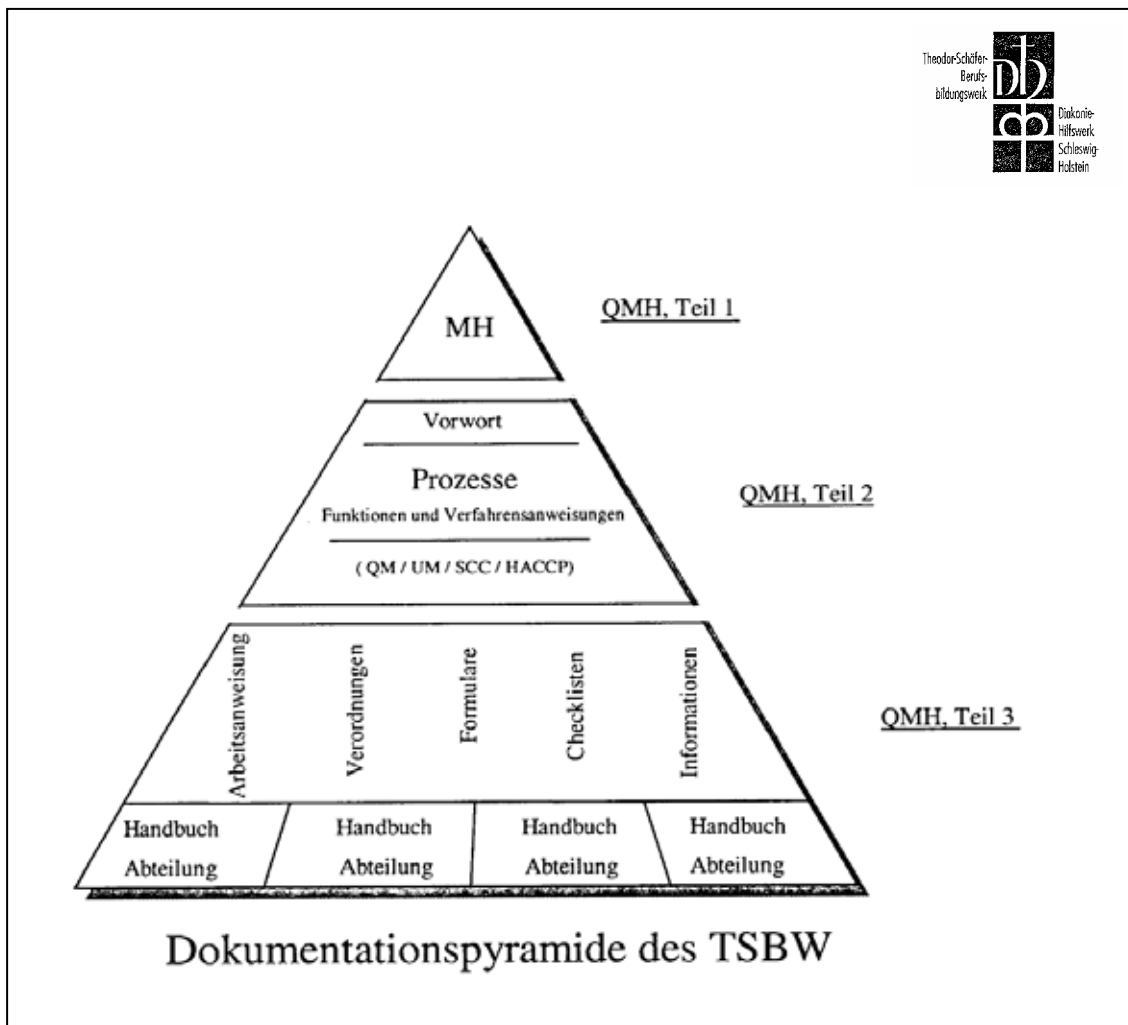


Abbildung 3

Das Managementhandbuch, das QMH 1 („Politik und Strategie des ganzheitlichen Managementsystems“) beschreibt, was wir ideologisch, aber auch praktisch machen wollen, das ist unsere Selbstverpflichtung. Jedoch ist nicht alles, was dort beschrieben ist, im vollen Umfang umgesetzt. Insofern ist es auch eine Zielformulierung.

Auf der zweiten Ebene sind die Prozesse, nämlich wie wir die verschiedenen Teile unseres QM-Systems handhaben. Wir haben es in Funktionsbeschreibungen und Verfahrensanweisungen aufgegliedert. Wir wollten von vornherein keine 20 Verfahrensanweisungen, wie in der ISO 9001 dargestellt, formulieren. Es war 1998 bereits abzusehen, dass es eine Revision der ISO 9001 geben wird. EFQM sowie die neue ISO-Norm sind ohnehin am Prozess orientiert, so dass wir sechs zentrale Verfahrensanweisungen ermittelt und beschrieben haben.

Eine Verfahrensanweisung beschreibt den Gesamtprozess von der Akquisition bis zur Wiedereingliederung, eine andere, wie mit Qualitätsaufzeichnungen zu verfahren ist, eine dritte weist das Verfahren „Dokumentation“ an. Alle anderen Elemente sind zwar vorhanden, aber auf dieser Ebene nicht beschrieben. Es war zunächst schwierig, dies mit dem Zertifizierer auszuhandeln. Letztendlich wurde es akzeptiert, weil die einzelnen Verantwortungen und Aufgaben im Sinne von Verantwortungs- oder Funktionsbeschreibungen dargestellt worden sind. Jedes Team hat eine Funktionsbeschreibung, in der beschrieben ist, welche Verantwortung es auf dieser Ebene auszufüllen hat. Es ist keine Arbeitsplatzbeschreibung oder Stellenbeschreibung. Es geht weit darüber hinaus.

Anfang der siebziger Jahre war man daran gegangen, ein Handbuch zu erstellen, indem jeder Mitarbeiter nachlesen konnte, wie das Werk überhaupt in seiner Gesamtheit funktioniert. 1996 wurde es umgestellt und 1997 als QMH 3 in die Abteilungen gegeben. Es wird dort zum Beispiel detailliert beschrieben, wie eine Schulung abläuft, wie ein Dienstreiseantrag zu stellen ist, wie die Zeiten im Speisesaal sind, und weitere praktische Fragen des Arbeitsalltags und der Organisation mehr. Das Ganze werden wir demnächst in unserem internen Netz bereitstellen, so dass Änderungen und Aktualisierungen wesentlich einfacher durchgeführt werden können. Im Augenblick erledigen unsere Auszubildenden den Austausch der aktualisierten Blätter.

In der vierten Ebene - im Handbuch der Abteilungen, sind die Dinge enthalten, die jede Abteilung selbst verantwortet. Auch den Änderungsdienst nimmt die Abteilung selbst in die Hand. Der QMB bekommt lediglich eine Mitteilung über den Inhalt.

Die Verantwortlichkeiten sind auf die Ebenen verteilt: QMH 1 ist Sache der Einrichtungsleitung, QMH 2 auf der Ebene des Einrichtungsleiters und der Abteilungsleiter, für das QMH 3 sind alle Abteilungen, Bereiche und Stabstellen und für die 4. Ebene sind die Abteilungen zuständig.

Zur Organisationsstruktur des TSBW

Im Einrichtungsleitung-Management-Team sind die vier Abteilungsleitungen mit der Einrichtungsleitung zusammengeschlossen (**siehe Abbildung 4**). Der Kernprozess ist im Grunde die aufgezeichnete Strecke von der Akquisition über die Aufnahme, die Ausbildung bis zur Entlassung und Nachbetreuung.



Unten in der Abbildung sind die verschiedenen Arbeitskreise bzw. Arbeitsgruppen im Sinne von themenspezifischen Qualitätszirkeln aufgeführt. Sie beraten die Geschäfts- und Einrichtungsleitung. Der Qualitätszirkel repräsentiert das ganzheitliche Q-System im TSBW sowie den Qualitätsmanagementbeauftragten. Der oberste Qualitätsmanager kann notwendigerweise nur der Einrichtungsleiter sein. Er hat mich als Koordinator für den Qualitätsmanagementzirkel bestimmt. Wir sind ein interdisziplinär besetztes Team von acht Mitgliedern, die Vorschläge zum Qualitätsmanagementsystem machen und direkte Ablaufpläne erstellen. Dieser Kreis wird durch 20 EFQM-Assessoren erweitert, die im Laufe der Jahre innerhalb der Einrichtung ausgebildet wurden. Der QMZ führt gemeinsam mit den EFQM-Assessoren die regelmäßigen internen Audits und Selbstbewertungen durch.

Entwicklung des Qualitätsmanagementsystems im TSBW Husum

1995:

- *Grundsätzliche Beratung in der Geschäftsleitung TSBW über DIN EN ISO 9000 ff*
- *Umfassende Information der Gesamtleitung der BBW-Leitungen Greifswald, Timmendorf, Neumünster und Husum, Diskussion darüber, dass keine Übernahme von betriebswirtschaftlichen Begriffen („Kunde“) erfolgt.*
- *Im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung informiert der Geschäftsführer Rolf Brendler die Mitarbeiter (Abklärung von Befürchtungen über Entlassungen in Folge der Einführung von QM)*
- *Vertiefende Informationen bezüglich DIN EN ISO 9001 mit dem Berater*
- *TSBW-interne Begriffsdefinitionen*

1996:

- *12 Treffen der Arbeitsgruppe*
- *Die Arbeitsgruppe repräsentiert den QMB*
 Schwerpunkte: Reha-Gesundheitsakte
 Reha-Personalakte
 Systematik von Verfahrensanweisungen und Arbeitsanweisungen
 Organigramm im Sinn von TQM
 Funktionsbeschreibungen für die Abteilungen und Dienstleister
 Systematik Schulungsplanung und Schulungsnachweis
- *Ausbildung des Koordinatoren zum Qualitätsmanager DGQ im BBW Dortmund*

1997:

- *Fertigstellung QMH III - Verteilung der Ordner und Schulung der Mitarbeiter*
- *Entwicklung Leitbild*
- *Fertigstellung Müllatlas*
- *Ausbildung des Koordinatoren zum Fachauditor DGQ im BBW Dortmund*
- *Erstellung des QMH I „Politik und Strategie des ganzheitlichen Managementsystems“*
- *Erstellung QMH II - Verfahrensanweisungen und Funktionsbeschreibungen*

1998:

- *Vorbereitung des 50. TSBW-Geburtstages*
- *Entscheidung der Geschäftsleitung, anlässlich des TSBW-Geburtstages das Ganzheitliche Management des TSBW zu zertifizieren (13. April), innerhalb eines halben Jahres wurde dieses Ziel - unter hohem Zeitdruck und mit externer Beratung - erreicht.*
- *Erstellung eines Maßnahmeplanes zur Zertifizierung*
- *EFQM-Basiserschulung für leitende Mitarbeiter*
- *EFQM-Assessorenausbildung in der Einrichtung mit einem externen Ausbilder*
- *Einführung Mitarbeiter-Informationsbörse*
- *Arbeitsgruppe HACCP-Konzept*
- *TÜV Nord ZUG Hannover wird Zertifizierer - Es war nicht einfach, einen geeigneten Zertifizierer zu finden. Er sollte uns im Oktober zertifizieren, uns ein bezahlbares Angebot machen und uns auch verstehen. Mit dem TÜV haben wir sehr gut zusammengearbeitet.*
- *Pre-Audit durch QMS-AG*
- *Zertifizierungsaudit am 12. und 13. Oktober 1998*

1999:

- *Einführung Managementreview (Soll-Ist-Vergleich)*
- *Planung der Selbstbewertung nach EFQM im TSBW*
- *Auditplan - Bildung von Auditorenteams*
- *Leitbildworkshop - Planung*
- *Überwachungsaudit*
- *Zusammenarbeit mit den BBWs Brakel und Stendal (kollegiale Beratung)*
- *Durchführung der Selbstbewertung*
- *Informationsbörse zum Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Der KVP ist ein schwieriges Thema. Sie kennen alle den Vorgang der Verbesserungsvorschläge in Wirtschaftsunternehmen. Das will bei uns nicht so recht klappen, weil jeder meint, erst einmal in den Bereich des anderen nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen zu müssen. Wir haben festgelegt, dass wir zunächst für den jeweils eigenen Organisationsstrang Verbesserungen aufnehmen und daraus ableiten, welche Aktionen auf anderen Ebenen davon übernommen werden können.*

2000:

- *Planung Öko-Audit*
- *Schulung der Mitarbeiter (Umweltschulungen)*
- *Schulung von Mitarbeitern zu Umweltmanagementbeauftragten (interne Schulung)*
- *Mitarbeitertag zum Leitbild*
- *Teilnahme am Qualitätspreis Schleswig-Holstein: TSBW mit 5 weiteren Unternehmen im Finale. Von diesen sechs Finalisten waren drei soziale Anbieter.*
- *internes Audit*
- *Überwachungsaudit*
- *Validierung Öko-Audit. Das Öko-Audit ist im Gegensatz zu unserem übrigen QM-System in vollem Umfang mit 75 % Beteiligung durch das Umweltministerium und die Investitionsbank des Landes Schleswig-Holstein gefördert worden. Auch für QM-Systeme gibt es Förderung, Bedingung ist, man muss eine selbständige Einrichtung sein, also mindestens eine gGmbH. In den Bundesländern ist das unterschied-*

lich, Ansprechpartner ist das Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW). Dort wird Geld nach dem Prinzip „Wer zuerst kommt, mahlt zuerst“ bereitgestellt. Besonders in den Neuen Bundesländern wird die Einführung von QM-Systemen stark gefördert. Das TSBW hat die Kosten der Einführung aus eigenen Einnahmen bestritten.

- *Qualitätsmanagement in Juniorenfirmen.* Inzwischen haben wir vier Juniorenfirmen im Bereich Kaufmännische Ausbildung, Technisches Zeichnen, Zweiradmechanik und Bauzeichnen. Dieses sind selbstverwaltete Firmen mit Auszubildenden, sie haben einen Chef selbst gewählt, der sich Koordinator nennt. Sie regeln ihre Aufträge von der Akquisition bis zur Auslieferung und Abrechnung selbst und werden von Fachberatern lediglich bei Bedarf unterstützt.
- *erneute Teilnahme am Qualitätspreis Schleswig-Holstein 2001.* Wir wollen zeigen, dass wir als sozialer Dienstleister mit Wirtschaftsunternehmen mithalten können, wenn nicht gar etwas besser sind.

EFQM-Modell für Excellence

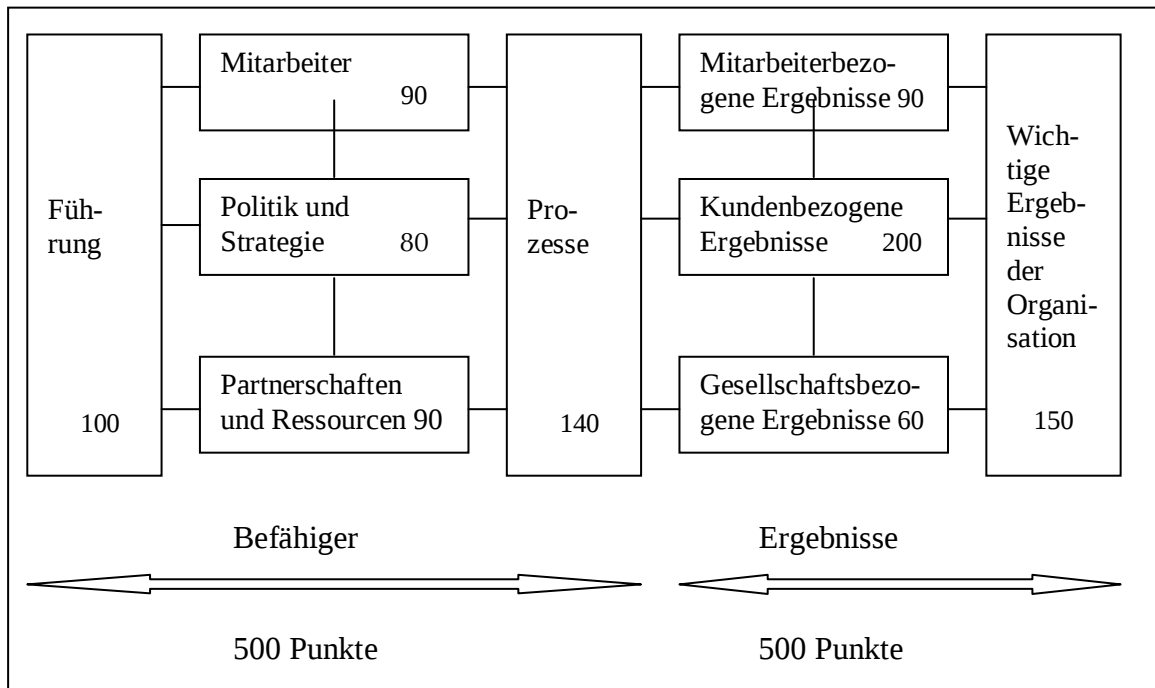


Abbildung 5

Das EFQM-Modell ist der Spiegel zu unserer eigenen Beurteilung. Wenn wir die Ansatzpunkte und Fragen des Modells ehrlich beantworten, bekommen wir eine recht genaue Vorstellung davon, wie es in unserer Einrichtung läuft. Diese Einschätzung nimmt jeder erst einmal für sich selber vor. Jeder von uns kennt die Probleme und anhand der Fragestellung wird man aufgefordert, diese genauer zu beleuchten und zu benennen. Man sollte auf der Ergebnisseite beginnen, denn wenn dort keine positiven Ergebnisse erkennbar sind, weiß man sofort, was man auf der Befähigerseite ändern muss.

Der Weg zum Zertifikat

1. Phase

- grundsätzliche Entscheidung der Geschäftsleitung
- Zielbeschreibung
 - inhaltlich
 - zeitlich
 - finanziell
- Benennung des Verantwortlichen für das Qualitätsmanagementsystem bzw. des verantwortlichen Teams - diese müssen sich zwar mit der Geschäftsleitung abstimmen, sind jedoch vorerst nicht beschränkt im Handeln und im Denken.
- grundsätzliche Information aller Mitarbeiter

2. Phase

- Beteiligung der Mitarbeiter an der Umsetzung
 - regelmäßige Information über den Stand der QMS-Entwicklung (Transparenz)
- Schulungen
 - QM-Ausbildung für Qualitätsmanagementbeauftragten ggf. für das Q-Team
 - Schulung der leitenden Mitarbeiter
 - Basisschulung für alle Mitarbeiter
- Erfahrungsaustausch mit bereits zertifizierten Unternehmen der gleichen Branche, alternativ mit branchenfremden Unternehmen

3. Phase: Vorbereitung der Zertifizierung

- Beratung durch Externe
 - Auswahl der Person(en)
 - Auftragsumfang
 - Kostenrahmen
 - persönliche Beratungskompetenz (Referenzen): Berater und Unternehmen müssen inhaltlich und von der Kommunikation her zusammen passen.
- Auswahl des Zertifizierers
 - Angebote von verschiedenen akkreditierten Zertifizierern (Berater befragen)
 - Erstkontakt mit den Zertifizierungsauditoren → inhaltliche Kompetenz ermitteln
- Termin der Zertifizierung festlegen
- Pre-Audit durch unbeteiligten Auditor (in unserer Einrichtung 6 Wochen vorher)
- Mitarbeiter über Zertifizierungsablauf informieren (Auditplan)

Nutzen

Die konsequente Umsetzung eines integrierten Qualitätsmanagements erschließt verschiedene Erfolgsebenen:

- ständige, konsequente Erneuerung der Organisation und Erweiterung der Leistungen (Produkte),
- vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer verstärkte Beteiligung, verstärkte Beteiligung der MitarbeiterInnen,

- transparente Darstellung der Organisation und der Prozesse für MitarbeiterInnen und Kunden,
- einheitliches Regelwerk,
- regelmäßiges internes Review/Audit,
- Vertrauensbildung gegenüber den Investoren und Kunden,
- finanzielle Potentiale werden erschlossen,
- Imagezugewinn für die Organisation,
- für TSBW-Rehabilitanden:
 - Grundkenntnisse über QM,
 - Zugewinn an beruflicher Qualifikation und sozialer Kompetenz,
 - Beteiligung der Rehabilitanden am Kernprozess, erfolgt über den individuellen Förderplan. Es beraten als nahezu Gleichberechtigte: der Rehabilitand, der Ausbilder und der pädagogische Mitarbeiter über die Fortschreibung des individuellen Förderplans anhand einer Checkliste und dokumentieren gemeinsam das Gesprächsergebnis. Der Rehabilitand darf den Inhalt auch ablehnen.
- Verbesserung der Vermittlungschancen.

Abschlussreferat: Qualität als Resultante aus „Haltung“ und „Umfeld“

DR. DETLEF HORN-WAGNER

Supervisor und Organisationsberater, Berlin

Vorwort

Ich habe im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung, um die man mich gebeten hatte, die Vorbereitungsgruppe, die diese Tagung organisiert hat, gefragt, wie sie es habe schaffen können, eine so exzellente Tagung so geräuschlos auf die Beine zu stellen. Die MitarbeiterInnen haben mir dazu einige Antworten gegeben, die ich Ihnen sehr gerne näher bringen möchte, weil sie direkt auf das Thema meines Beitrages im Anschluss hinführen:

- **Erfahrung.** Qualität ist möglicherweise keine Momentaufnahme und auch kein Zufall, sondern sie ist das Ergebnis eines Prozesses, der sehr viel mit Erfahrung und dem Mut zu tun hat, gute, aber auch schlechte Erfahrungen zu machen und sie machen zu dürfen.
- **Regelmäßige Reflexion** über das, was getan wird. Das heißt, Gruppen wie diese, also Gruppen, die etwas auf sich halten (wollen), setzen sich zusammen und tauschen sich darüber aus, *was* sie gemacht haben, *wie* sie es gemacht haben und *wie* sie es *besser* tun könnten. Ich glaube, dies ist eine der wesentlichen Vorbedingungen für Qualität insbesondere in den Feldern personenbezogener sozialer Dienstleistungen: Sich nämlich immer wieder die Frage zu stellen: „Was tun wir, wie tun wir es und wie können wir etwas anders machen?“ Das ist gemeint, wenn in der Literatur davon gesprochen wird, dass die Reflexionsbereitschaft und die Reflexionsfähigkeit der professionell Handelnden eine der tragenden Säulen eines jeden Qualitätsmanagement sei.
- **Durchspielen, Üben im Vorfeld.** Die Tagung ist vorher, aktuell würde man sagen „virtuell“, durchgespielt worden. Es wurden offenbar sogar Szenarien entwickelt, wie diese Tagung ablaufen, was möglicherweise passieren und wie man dem begegnen könnte. Damit hat die Arbeitsgruppe eine weitere Säule der Qualitätsentwicklung aufgestellt: Prävention als System, denn Fehler, die nicht auftreten, weil man sie hat vorhersehen können, sind nicht gemacht worden – und so muss sie auch niemand ausbügeln.
- **Konsenskultur in der Gruppe.** In der Gruppe findet, ließ ich mich gerne überzeugen, ein gemeinsamer Austausch statt und es werden gemeinsam Entscheidungen im Konsens getroffen. Dabei gibt es möglicherweise Konflikte, aber diese Konflikte werden gemeinsam ausgeräumt. In keiner Organisation auf dieser Welt wird ein noch so ausgeklügeltes Qualitätsmanagement (-System) funktionieren, wenn die Betroffenen und Beteiligten sich nicht gemeinsam auf für alle geltende Standards einigen - und dazu gehören gerade und besonders die Verabredungen, wie mit den Störungen auf der Beziehungsebene umgegangen werden soll, ohne dass damit die Regel „Störungen haben Vorrang“ zur eigentlichen Störung wird, weil sie das Arbeiten verhindert.

- **Motivation** und Motiv: Spaß an der Arbeit und mit den KollegInnen, so schien mir, war eine der Hauptquellen für die von uns allen empfundene Qualität, sowohl auf der Struktur- als auch auf der Prozessebene. Qualität muss also Freude machen, wenn sie lebendig und authentisch bleiben will.
- **Teamgeist.** Ein Team, als funktionaler Begriff, ist eine Gruppe von Menschen, die gemeinsam an der Erstellung einer Dienstleistung beteiligt sind, zu der der oder die Einzelne(n) alleine nicht in der Lage wäre(n). Eine(r) war also auf den/die andere(n) angewiesen. Voraussetzung offenbar auch für ein gemeinsames Gelingen.
- **„Materialfeedback“, Rücklauf und Feedback.** Das bedeutet in diesem Fall: fortlaufend zufriedene Gesichter. Ich glaube, viele Menschen in der sozialen Arbeit verlieren ihre Motivation und ihr Motiv, weil sie relativ wenig Materialfeedback im Sinne eines Rücklaufs haben von zufriedenen Gesichtern.
- **Hilfsmittel,** wie z. B. Checklisten, wurden immer wieder eingesetzt, auch, um sich das Leben auf sinnvolle und effiziente Art zu erleichtern. Ich bin immer wieder erstaunt, wie häufig in der Sozialen Arbeit das Rad neu erfunden werden soll und wie selten Rückgriff genommen wird auf schon Vorhandenes, auf Hilfsmittel und Instrumente. Hängt es damit zusammen, dass Sozialpädagogen prozessorientiert sind und ließe sich u.a. der Erfolg dieser Tagungsorganisation damit erklären, dass die handelnden Personen ergebnisorientiert waren, weil sie es sein mussten?
- **Rückendeckung durch die Leitung** des Hauses. Ich finde es bedeutsam, dass der Geschäftsführer, Herr Dr. Löhr, sich die Zeit nimmt, zwei Tage hier zu sein und so auch symbolisch deutlich macht, wie wichtig ihm diese Tagung und damit auch die Arbeit der Vorbereitungsgruppe ist.

Qualität ist eine Frage der Haltung

Reduzieren wir das im Vorwort Beschriebene auf den wesentlichen Kern, ist möglicherweise deutlich geworden, dass die Organisationsgruppe über einige ganz wesentliche, und im Grunde sehr einfache, Prinzipien Bescheid wusste, die Qualität letztendlich bestimmen: Sie war motiviert, sie hatte ein Motiv, sie hatte einen Plan und sie bewegte sich innerhalb eines gesicherten Rahmens.

Grund genug also, auf diese Zusammenhänge etwas näher einzugehen:

Der „Kern“

Qualität als Resultante aus „Haltung“ und „Umfeld“

„Man sollte alles so einfach wie möglich machen, aber nicht einfacher.“
Albert Einstein

„Die für uns wichtigsten Dinge sind durch ihre Einfachheit und Alltäglichkeit verborgen. (Man kann es nicht bemerken, weil man es immer vor Augen hat.) Die eigentlichen Grundlagen seiner Forschung fallen dem Menschen gar nicht auf.“
Ludwig Wittgenstein

„Meiner Meinung nach muss allem (...) eine ausgesprochen einfache Idee zugrunde liegen. Und meiner Meinung nach wird diese Idee, wenn wir sie schließlich entdeckt haben, so zwingend, so schön sein, dass wir zueinander sagen werden: Ja, wie hätte es anders sein können!“

Der Astro-Physiker und Nobelpreisträger John Wheeler

„Das Einfachste ist nicht immer das Beste, aber das Beste ist immer einfach.“

Tessenow

Große Worte berühmter Männer zur „Macht des Einfachen“.

Was aber haben diese einprägsamen Sätze mit Qualitätsmanagement zu tun?

Ganz einfach: Ein gelungenes Qualitätsmanagement ist - wie so vieles im Leben - auf einige wenige und sehr einfache Grundregeln zu reduzieren:

- Qualität ist die Übereinstimmung von Ist und Soll.
- Qualität wird als besonders empfunden, wenn die Erwartungen der Kunden übererfüllt werden; die Erwartungen der Kunden allerdings steigen ständig.
Wer entsprechend Qualität erzeugen will, muss sich auch darauf einstellen können, die bestehende Qualität fortlaufend selbst zu evaluieren und durch andere, im besten Falle im Wortsinne „Kundige“¹, evaluieren zu lassen, um damit die Qualität seiner Erzeugnisse gegebenenfalls verbessern zu können.
- Qualität ist das Ergebnis eines Prozesses, dessen Ende besser als sein Anfang ist, denn wer etwas nur anders, aber nicht besser machen will, sollte besser etwas anderes machen.
- Der Kunde *macht* uns keine Arbeit - er *ist* unsere Arbeit!
- Wer den Kunden in den Mittelpunkt stellt, wird für den Kunden zum Mittelpunkt.
- Qualität ist in der Regel das Ergebnis systematisch betriebener Prophylaxe, denn Qualität ist immer nur dann gegeben, wenn der Kunde zurückkommt und nicht das Produkt.
- Qualität ist auch ein Risiko, denn über die Qualität bestimmt immer der Kunde; Qualität misst sich überdies am Ergebnis und nicht an den möglicherweise rührenden Bemühungen, zu einem Ergebnis zu kommen.
- Qualität ist immer real und - wenngleich subjektiv - sinnlich wahrnehmbar, denn gegessen wird das Essen, nicht die Speisekarte.
- Qualität, die nicht gemessen werden kann, ist nicht erzeugt.
- Die Entscheidung zur Qualität ist eine Entscheidung, die „ganz oben“ - durchaus im doppelten Wortsinn - getroffen wird: Bisweilen wird mehr gewonnen, wenn die Qualitäten des Managements gesteigert werden und nicht die Ausgaben für das Qualitätsmanagement.

¹ So ist sich z. B. einer der wenigen wirklich herausragenden deutschen Winzer, HEGER in Baden, nicht zu schade, seine Winzerkollegen, die auch seine Konkurrenten auf einem sich deutlich verschärfenden Markt sind, regelmäßig zur Verkostung seiner Weine einzuladen.

Kritik ist nur dann wirklich hilfreich, wenn der Kritiker die Dinge auch beurteilen kann und Kritik wird dann zu einer besonderen Chance, wenn der Kritiker auf seinem Gebiet ein anerkannter und geachteter Experte, die Kritik also plausibel, konkret, wahrhaftig, herausfordernd und frei von verdeckten oder offenkundigen Interessen ist und der Kritiker im übrigen keinen Grund darin sieht, den Kritisierten übermäßig zu schonen oder die Dinge schön zu reden.

- Qualität heißt Transparenz um (fast) jeden Preis. Vorzeigbare Unternehmen reden aus einem guten Grund über ihre Leistungen: Damit *wir* wissen, was *die* tun.
- Qualität ist so einfach wie der offenbar doch diskussionsfähige „Gute Geschmack“ (in diesem Fall von OSKAR WILDE): Nur das Beste - oder gar nichts.
- Qualität ist die Folge von Großzügigkeit, denn mäßige Mittel führen auch nur zur Mittelmäßigkeit und wer nicht begriffen hat, dass Ausgaben auch Gaben sind, die zu Einnahmen führen, hat den (Wort-) Sinn eines Geschäftes nicht verstanden.
- Die Suche nach Qualität ist eine Chance: Reklamationen sind kein Beinbruch; gut bearbeitet vertiefen sie die Beziehung zum Kunden.
- Qualität bezieht sich auf das „Eigentliche“: Wenn die Substanz verloren gegangen ist, wird die Form überbetont.

Gerade der letzte Satz sei denen ins Stammbuch geschrieben, die „Speisekartenwirtschaft“ betreiben, indem sie sich ausufernd mit der Gestaltung eines Qualitätsmanagement-Handbuches beschäftigen, also die „Speisekarte“ gestalten und dabei vergessen, die Qualität der Leistungen und Produkte zu verbessern, um ein anständiges „Essen“ auf den Tisch bringen zu können.

Es geht also, zusammenfassend gesagt, um den „**Kern**“ eines jeden guten Qualitätsmanagements:

Von entscheidender und ausschlaggebender Bedeutung ist dabei die individuelle und sehr persönliche **Haltung** der Beschäftigten einerseits und die kollektive Haltung im Sinne der *gelebten* Unternehmens-Kultur andererseits, pathetisch ausgedrückt, also die „**Liebe**“ (fast) aller Beschäftigten

- zu sich selbst,
- zu ihren Mitmenschen (und Kollegen),
- zu ihren Kunden,
- zum Produkt oder zur Dienstleistung und
- zur Firma, zum Unternehmen, zur Organisation -
- und eben nicht in erster Linie zur (eigenen) Brieftasche!

Diese „Liebe“ speist sich im Wesentlichen aus vier Grundfaktoren:

- Der allgemeinen und spezifischen (intrinsischen) **Motivation** (1) und
- der Befriedigung der **Grundbedürfnisse**. Neben den z. B. von MASLOW beschriebenen Grundbedürfnissen des Menschen an sich (Sicherheit, Reproduktion, soziale Bindungen, Chance zur Selbstverwirklichung etc.) geht es hier in erster Linie um die Bedürfnisse, die mit der Berufsrolle in Verbindung gebracht werden (2).
- Dem Vorhandensein einer institutionellen Form von **Wertschätzung**, wie sie sich in einem gut funktionierenden Personalmanagement-System ausdrücken *kann* - aber nicht *muss* und sich in jedem Fall in den bestehenden Rahmenbedingungen ausdrücken wird (3) und
- einer gelungenen **Bindung** an die Aufgabe, an die Menschen, an die Werte oder auch („nur“) an die Orte und Räume (4).

Darüber hinaus muss diese „Liebe“ echt sein und als „von Herzen kommend“ erlebt werden. Entscheidend sind also auch **Kongruenz** und **Konsistenz** der Mitarbeiter (5).

Zu 1: Motivation

Die Versuche einer eindeutigen Definition sind so zahlreich wie die Bücher und Theorien, die zum Wesen von Motivation erschienen und verbreitet worden sind. Etwas Praktisches ist dabei leider nicht herausgekommen. Bringen wir es mit Deutschlands wohl bekanntestem Motivations-Forscher, REINHARD K. SPRENGER, entschlossen auf den Punkt, dann heißt „Motivation“: „Ich will!“ Die Frage ist nur: „Was?“ (**siehe Abbildung 1**). Dies mag jeder für sich selbst beantworten und dabei die Erkenntnis gewinnen, dass offensichtlich zwei Arten von „Motivation“ gibt:

- eine *allgemeine*, die von der Anthropologie erklärt wird und die „Kraft, etwas zu wollen“ beschreibt, und
- eine *spezifische* Motivation, die sich genau auf dieses individuell sehr unterschiedliche „etwas“ in der Motivation eines Menschen bezieht.

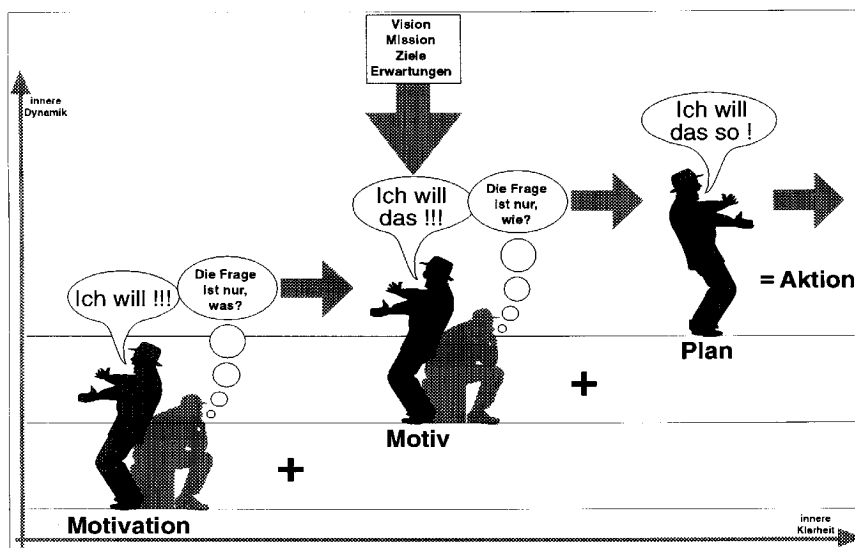


Abbildung 1

Die Verhaltensforschung beweist seit Jahrzehnten (auch durch Untersuchungen in neuerer Zeit, insbesondere zur Gewaltprävention, dass jeder Mensch über ein beträchtliches Maß an allgemeiner Motivation verfügt und ein bedeutendes Aktionspotential sein eigen nennt, das nach Entfaltung drängt. Eine kreative Energie also, die abgebaut werden will, soll sie nicht in aggressive Langeweile umschlagen. Die Zeitungsberichte über so genannte rechtsradikale Jugendliche sprechen seit einiger Zeit Bände über den Zusammenhang zwischen ungenutzter Kraft, Langeweile, fehlenden Möglichkeiten der Verwirklichung und die altersentsprechende Suche und Sucht nach Aufmerksamkeit - jenseits aller politischen Zusammenhänge.

Menschen wollen von sich aus etwas gestalten, sich erproben, etwas leisten - immer wieder und immer wieder neu, auch gegen mögliche Widerstände.

Es ist das Verdienst von Sprenger, mit seinen Büchern („Mythos Motivation“, „Das Prinzip Selbstverantwortung“, „Die Entscheidung liegt bei Dir“ und - ganz aktuell: „Aufstand des Individuums“) die Veröffentlichungsmanie zum Thema „Mitarbeitermotivation“ eingedämmt zu haben. „Alles Motivieren ist demotivieren“, so lautet seine zentrale These, denn alle Motivierungssysteme basieren auf einem versteckten Miss-

trauensverdacht, der in vielen Führungsetagen an der Tagesordnung ist: Die Mitarbeiter werden tendenziell als faul, dumm ausgestattet mit einer gewissen kriminellen Energie und widerständig eingeschätzt und ihnen wird zumindest unterstellt, nicht wirklich alles für das Unternehmen hergeben zu wollen.

„Motivationsprogramme zielen auf die Erhöhung der Leistungsbereitschaft ab und wechseln so das Wollen mit dem Können und dem Dürfen. (...) Motive sind Wünsche, und Wünsche sind nur so lange Wünsche, bis sie erfüllt sind. Das erklärt die kurze Halbwertszeit von klassischen Motivatoren wie Höhergruppierungen oder ähnlichen finanziellen und materiellen, äußeren Anreizen. Diese sogenannten extrinsischen, fremdgesteuerten Anreize verblassen schnell und ziehen deswegen den Wunsch nach mehr des Gleichen nach sich. Dauerhafte Leistungsbereitschaft erfordert primär intrinsische, von innen heraus kommende, eigengesteuerte Motive.“¹

Grundsätzlich gilt also: Jeder Mensch ist erst einmal motiviert! SPRENGER (1999) meint dazu: *„Diese Kraft, etwas zu wollen, variiert zwar von Mensch zu Mensch, ist unterschiedlich stark ausgeprägt: Nicht jeder will viel erreichen und stellt sich gerne dem Leistungsvergleich. Aber die Schaffenskraft ist vorhanden und sucht sich einen Gegenstand, ein Thema, ein Ziel, an dem sie sich entfalten kann.“*

Dies führt zur nächsten Frage: Warum wollen Menschen etwas? Weil sie offenbar ein Bedürfnis (anders und anthropologisch ausgedrückt: einen „Trieb“) haben, das sich mit einer Erwartung oder auch einem Wunsch zu einem persönlichen „Motiv“ verbindet, das wiederum - in Verbindung mit einem Plan - allgemein ein *Handeln* und *konkrete Handlungen* immer dann auslöst, wenn das dadurch erzeugte Resultat als wichtig, bedeutend und gewinnbringend empfunden wird - die Erwartungen und Wünsche oder Bedürfnisse also erfüllbar oder sogar als übererfüllbar erscheinen. In allen anderen Fällen bleibt der Mensch im Kern untätig, auch wenn er sich be-, besser ge-schäftigt gibt.

Damit wären wir bei der „Spezifischen Motivation“. Sie beinhaltet schon dem Wort nach das „Motiv“ (beides abgeleitet aus dem lat. „movere“: bewegen), also die persönlichen „Beweg“-Gründe eines Menschen, seinen allgemeinen Drang, etwas tun zu wollen und zu müssen (s. „Trieb“), in eine spezifische Richtung zu kanalisieren. Diese Form der Motivation eines Menschen bezieht sich allerdings in der Regel auf ein ganz bestimmtes Gebiet, eine konkrete Aufgabe und stellt sich nur dort der Mess- und Vergleichbarkeit.

Bezogen auf die wünschenswerte Qualität von Arbeitsergebnissen wäre es dabei von Vorteil, wenn sich bei der Mehrheit der Mitarbeiterschaft dieser spezifische Teil der „Intrinsischen Motivation“ auf die Qualität der Arbeit und nicht auf die Aktivitäten nach Feierabend oder auf die neuesten Mobbing-Strategien während der Arbeitszeit beziehen würde. Es ist ja leider nicht von der Hand zu weisen, dass sich der oben geschilderte Verdacht in den Führungsetagen immer wieder auch zu bestätigen scheint. Das ist in der Mehrzahl der Fälle einer Reihe von persönlichen (Lebens-)Umständen der Betroffenen oder einer Unternehmens- oder Organisationskultur, die diesen Namen nicht verdient, zuzuschreiben und trotzdem nicht selten der schlichten Tatsache geschuldet, dass Wasser nach unten fließt und der Mensch der Vermeidung und Bequemlichkeit etwas näher steht als der Anstrengung.

¹ Hammer, Eckart: Qualitätsmanagement in der Altenhilfe erfolgreich umsetzen. Band 1, 6/3.1, 1999

Die Motivation bestimmt also die Stärke (Kraft) und die (Aus-)Dauer des Leistungsverhaltens eines Menschen („Motor“), das Motiv bestimmt die Richtung („Steuer“) und der spontan oder systematisch erstellte Plan sorgt dafür, dass die Absicht auch in die Tat umgesetzt wird („Getriebe/Kupplung“). Dieser Zusammenhang besteht grundsätzlich bei allen Menschen - wenngleich in unterschiedlicher Intensität. Die oben eingefügte Grafik (**Abbildung 1**) will diesen Sachverhalt bildhaft verdeutlichen, wobei zusätzlich während der „Verdichtung“ eines allgemeinen Gefühls unbändiger Schaffenskraft und Lebensfreude in einen konkreten Plan sowohl die innere, in der Regel von den Betroffenen als positiv und glücklich erlebte Dynamik als auch deren innere Klarheit ständig wachsen - im Prinzip. Denn es entspricht gerade im beruflichen Alltag der Erfahrung vieler Menschen bei sich selbst und bei anderen, dass diese hier beschriebene Schaffenskraft verloren gehen kann. Zum Teil, weil in den Organisationen ein ganzes Arsenal an Möglichkeiten besteht, die Beschäftigten systematisch zu *de*-motivieren und ihnen auch noch die letzte Freude an der Arbeit zu rauben, zum Teil aber auch, weil den Betroffenen durch verschiedene Lebens- und Identitätskrisen (Krankheiten, Verluste, Altersprozesse, Ermüdungserscheinungen, Burn-Out-Syndrom, Konflikte, Frustrationen etc.) diese Freude selbst verloren gegangen ist.

Ist die „Intrinsische Motivation“ also geglückt, bedarf es keinerlei weiterer „Verführungen“ von außen: Der Mensch wird auf Freude an der Arbeit und Liebe zur Arbeit in einer besonderen und besonders auffälligen Art und Weise arbeiten und Qualität erzeugen und nicht, weil ihm z. B. etwas versprochen wird.

Ist die „Intrinsische Motivation“ nicht geglückt oder glückt sie nicht mehr, helfen auch keine noch so gut gemeinten Anreizsysteme („Extrinsische Motivation“; Sprenger spricht hier auch zu recht von dem - zum Scheitern verurteilten Versuch der - „Motivierung“ statt von „Motivation“): Arbeit wird in solcherart gestalteten Kontexten immer als Last und Pflicht empfunden werden.

Zu 2: Befriedigung der Grundbedürfnisse

Das auch in der Fußnote angesprochene Modell des „Bermuda-Sechsecks der Beruflichen Verführbarkeit“¹ geht von sechs Hauptbereichen aus, die Menschen zumal im Arbeitsleben als Gegenwert besonders wichtig sind:

- Macht, auch im Sinne von Einfluss, Gestaltung, Autonomie, Mitwirkung - aber auch Geltungssucht und Geltungsdrang, Allüren und Machtmissbrauch;
- Geld, auch im Sinne von Existenzsicherung, Reproduktion, Status;
- Liebe, auch im Sinne von Anerkennung, Wertschätzung, Applaus, Erotik;
- Genuss, auch im Sinne von Freude/Spaß, Hedonismus;
- Reifung, auch im Sinne von Qualifizierung, Lernen, Entwicklung, und
- Pflicht, auch im Sinne von Disziplin sowie Erfüllung der Erwartungen anderer (Delegation).

Immer dann, wenn der individuell wichtigste oder mehrere dieser Aspekte in hohem Maße durch die institutionelle Wirklichkeit erfüllt werden, ist die Wahrscheinlichkeit zumindest gegeben, dass sich eine gewisse Freude an der Arbeit und damit auch die

¹ Die darin enthaltene Metapher des Bermuda-Dreiecks soll auf das sozialpsychologische Phänomen hinweisen, dass Menschen, die an der für sie richtigen Stelle gekonnt verführt werden, diesen Verlockungen häufig gegen jede Vernunft erliegen und darin auf „Nimmerwiedersehen“ verschwinden.

Tendenz, diese Arbeit besonders gut machen zu wollen, einstellen wird. Die Verteilung der Bedürfnisse ist dabei individuell sehr unterschiedlich und variiert z. B. auch von Berufsgruppe zu Berufsgruppe: Banker werden eher das Geld in den Vordergrund ihrer Bemühungen stellen, psychosoziale Helfer eher die Anerkennung. Wir sollten uns endgültig von der Vorstellung verabschieden, die Quelle für erfolgreiches und lustbetontes Arbeiten sei der reine Altruismus. Menschen wollen für ihren Wert „Arbeitskraft“ einen Gegenwert erhalten, der sich in Geld ausdrücken kann (und sich in der Regel auch ausdrückt), aber nicht muss, sondern sehr viel subtilere Formen annimmt. Arbeit ist immer auch ein „Geschäft“ - auf Gegenseitigkeit.

Zu 3: Institutionelle Form der Wertschätzung

Die „Kultur“ eines Unternehmens bestimmt letztlich, ob die allseits propagierte Wertschätzung der Mitarbeiter sich als billige und plumpe Motivierungsversuche (s.o.) oder als ernstgemeinter Versuch herausstellen, das eigentliche „Vermögen“ eines (Dienstleistungs-) Unternehmens zu hegen und zu pflegen: das nämlich, was die MitarbeiterInnen „vermögen“. Die unterschiedlichen Instrumente des Personalmanagements können dabei hilfreich sein - sie müssen es nicht. Es kommt immer darauf an, wie sie eingesetzt werden und wie sie gemeint sind.

Zu 4: Die gelungene Bindung

Eine gelungene Bindung der Mitarbeiter

- an die Aufgabe,
- an die Mitarbeitenden (Kollegenschaft),
- an allgemein und speziell im Unternehmen geltende Werte und Normen und
- an die Örtlichkeiten (Büro, Gebäude, Ort)

wird als eine der wesentlichen Voraussetzungen angesehen, dass Arbeitszufriedenheit eintritt und sich hält. Es würde hier zu weit gehen, auf diesen Umstand näher einzugehen, dafür ist das Feld viel zu weit gesteckt, denn gerade die neuere Literatur beschäftigt sich aus guten Gründen ausführlich mit dieser Thematik, hat sich doch inzwischen herumgesprochen, dass eine überhöhte Fluktuation innerhalb der Mitarbeiterschaft ein Unternehmen außerordentlich teuer zu stehen kommen kann.

Nur so viel: „Idealtypisch“ verteilt sich die Bindungskraft eines Mitarbeiters auf die beiden Einflussfaktoren „Aufgabe“ und die allgemein in der Gesellschaft (z. B. Pflichtbewusstsein und Disziplin, Ehrlichkeit und Strebsamkeit) und speziell (z. B. Einsatzbereitschaft, Gehorsam etc.) im Unternehmen geltenden und internalisierten „Werte und Tugenden“. Doch das ist in der Regel eine Utopie und nur in einigen guten Ansätzen erkennbar in Unternehmen, die überdurchschnittlich große Anstrengungen unternehmen, den Mitarbeitern optimale Arbeitsbedingungen zu bieten. Die graue Realität sieht nämlich häufig ganz anders aus: Die Bindung findet, wenn überhaupt, nur noch an einzelne Kollegen oder an ein Arbeitsteam statt, klammert sich an materiell-örtliche Äußerlichkeiten, auf die zu verzichten die Arbeitnehmer nicht bereit sind oder - seltener - an die in erster Linie individuell, weniger kollektiv geschätzte Aufgabe, deren Erledigung überdies auffällig vereinzelt, ohne tieferen Kontakt zum und ohne differenzierten Abgleich mit dem Ganzen, vollzogen wird.

Zu 5: Kongruenz (Übereinstimmung) und Konsistenz (Widerspruchsfreiheit)

„Wir lügen mit dem Munde - und mit dem Maule sagen wir doch die Wahrheit.“
(FRIEDRICH NIETZSCHE)

Die drei wesentlichen Grundparameter des Menschen bestimmen letzten Endes, ob sein Verhalten, seine Selbstdarstellung als kongruent und konsistent erlebt wird: Das „Sein“, das „Tun“ und das „Wissen“, also sein „Wesen“, sein „Verhalten“ und sein „Können“.

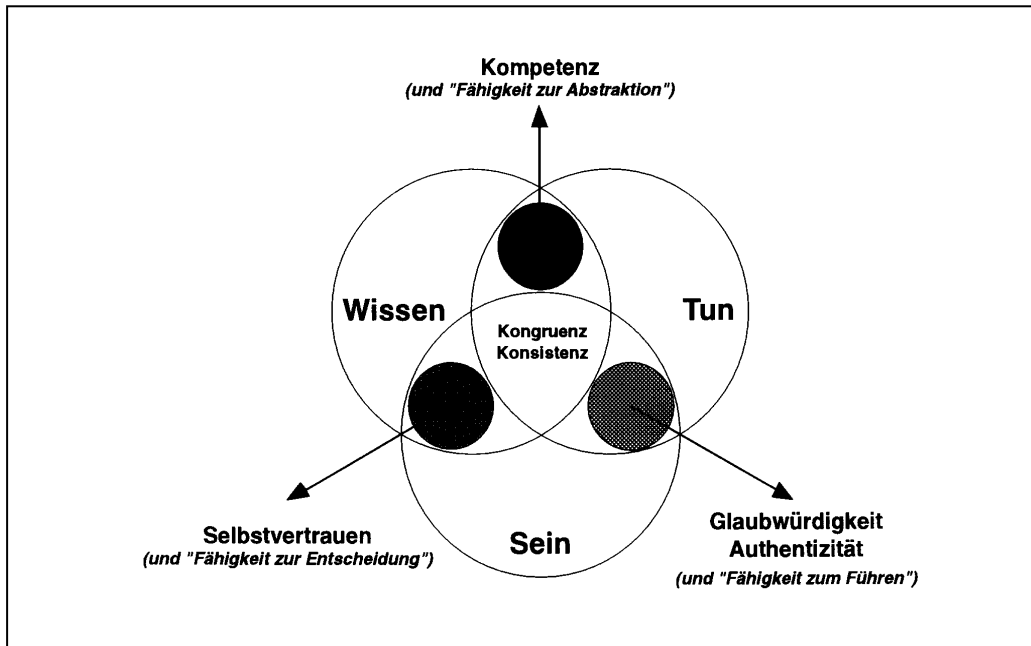


Abbildung 2

Die Schnittmenge zwischen „Wissen“ und „Tun“ erleben wir als „Kompetenz“ in seiner grundsätzlichen Bedeutung, die Schnittmenge zwischen „Wissen“ und „Sein“ als „Selbstvertrauen“ und die Schnittmenge zwischen „Tun“ und „Sein“ als „Authentizität“ bzw. „Glaubwürdigkeit“ (siehe Abbildung 2), denn:

- Kompetente Menschen, mit der *Fähigkeit zur Abstraktion*, wissen, was sie tun; tun, was sie wissen; tun nur das, von dem sie etwas wissen; tun etwas, weil sie etwas wissen und wissen, wie sie es tun.
- Menschen mit Selbstvertrauen und *Fähigkeit zur Entscheidung* wissen, was sie wissen; wissen, wer sie sind; wissen, was sie können; wissen, was sie *nicht* sind, wissen, was sie *nicht* können und ahnen, was sie (noch) *nicht* wissen oder können.
- Glaubwürdige Menschen, mit der *Fähigkeit zu führen*, denken, was sie sagen; sagen, was sie denken; sagen was sie tun und tun, was sie sagen.

Sind alle drei Bedingungen erfüllt, sprechen wir von einer „stimmigen Persönlichkeit“.

Dieser Kern also aus „Liebe“, „Motivation“, einem geeigneten und angemessenen „Motiv“ und „Echtheit“ als eine Form der Potentialqualität in einer Organisation ist die Voraussetzung für eine gelungene Prozess- und Ergebnisqualität. Ohne diesen Kern wird sich Qualität nicht erzeugen lassen. Es bedarf immer dieses gewissen „Funkens“, der überspringen muss, damit die Erwartungen des Kunden übererfüllt werden und sich das

(subjektive) Gefühl von besonderer Qualität einstellen kann. Denn, so einer der vielen guten Merksätze in der Pädagogik:

„Nur wer selber brennt, kann andere entzünden.“

Aber - auch dies entspricht der Alltagserfahrung der meisten Menschen - gerade ein Funke braucht Nahrung und irgendwann bedarf es zur Festigung der Liebe einer Wohnung. Ohne ein geeignetes Umfeld also wird die beste Haltung zur Fehlhaltung und wird Qualität sich nicht halten lassen.

In der Diskussion um die (Weiter-) Entwicklung von Qualität wird häufig vergessen, dass Qualitätsentwicklung als System nicht zu trennen ist von der Organisationsentwicklung in einem Unternehmen und auch ganz sicher nicht zu trennen ist von dessen Personalentwicklungskonzept.

- Wer also Qualitätsentwicklung (QE/QM) betreiben will, betreibt damit Organisationsentwicklung (OE) und Personalentwicklung (PE) in einem und muss diese betreiben.
- Wer seine Organisation entwickeln will, betreibt damit, ob er will oder nicht, Qualitätsentwicklung und wäre gut beraten, diese systematisiert zu betreiben.
- Wer Personalentwicklung betreibt, hat einen guten, sehr guten Ansatz gefunden, seine Qualität zu steigern und wird natürlich damit auch seine Organisation weiterentwickeln.
- Und wer gar die Personalentwicklung als Führungskräfteentwicklung (FKE) versteht, hat damit auch die Qualitätsentwicklung völlig richtig verstanden.

Dieses „Dynamische Dreieck“ aus diesen drei voneinander wechselseitig abhängigen (interdependenten) und sich gegenseitig bedingenden Einzelfaktoren:

- Qualitätsentwicklung (*Prozessqualität*) auch im Sinne der Installation und Pflege eines Qualitätsmanagementsystems (QMS),
- Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung (*Potentialqualität*), auch als Teil des bestehenden Personalmanagement-Konzeptes in einem Unternehmen und
- Organisationsentwicklung, auch verstanden als (Weiter-) Entwicklung der *Strukturqualität* der vorhandenen Aufbau- und Ablaufstrukturen in einem Unternehmen, der Zentralisierung und Dezentralisierung der Verantwortlichkeiten u.a.m.

umfasst schlussendlich die in erster Linie in der Verantwortung der obersten Leitung liegende **Qualitätspolitik** eines Unternehmens, ohne die eine vernünftige und erfolgversprechende Qualitätsweiterentwicklung und Qualitätssicherung nicht zu bewerkstelligen ist.

Wer als Unternehmen „seine“ Qualitätspolitik z. B. als „Aktualisierung in Permanenz“, „tägliche Verbesserung“ oder „Null-Fehler-Mentalität“ durchaus griffig formuliert, wird mit der Umsetzung kläglich scheitern, wenn er es nicht so meint und unter Qualitätsmanagement lediglich die Erstellung eines Qualitätsmanagement-Handbuches versteht.

Qualitätsmanagement ist vielmehr als programmatische Aufforderung zu verstehen, das Qualitätsbewusstsein auch zu leben und als Haltung zu bewahren.

Literaturhinweise

Ackermann, Stefan

Das GAB-Verfahren - ein konkreter Weg der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe.

In: AFET Mitglieder-Rundbrief, Hannover: Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe e.V. -AFET- (2001); Nr. 2

Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe -AFET-, Hannover (Hrsg.)

Dedekind, Marion; Muhs, Anja

Qualität hat ihren Preis. Bericht über die Fachtagung der Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe (AFET) e.V. am 27./28. September 2000 in Erfurt.

Hannover (2001); 136 S.

Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe e.V. Bundesvereinigung -AFET- (Hrsg.)

Organisations- und Personalentwicklung für Träger der öffentlichen und freien Jugendhilfe.

Hannover (1996); 96 S.

Bartel, Christian / Neidel, Hans-Günter

Qualitätsmanagement in der Verwaltung - dargestellt am Beispiel des Sozialamtes der Stadtverwaltung Offenbach.

In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, Frankfurt/Main: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge; 29 (1998); Doppelheft 1998/ Nr. 4 und 1999/ Nr. 1

Bauer, Rudolph

Vom Wiegen wird das Schwein nicht fetter. Zur Kritik einer betriebswirtschaftlichen Verrechnung der Qualität von Sozialer Arbeit.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 25 (2000); Nr. 10

Bayerisches Landesjugendamt, München (Hrsg.)

Sauter, Robert (Bearb.)

Das Jugendamt als Dienstleistungsunternehmen. Von der outputorientierten Steuerung zum Total Quality Management.

München (1996); 107 S.

Belardi, Nando

Praxisbericht: Selbstevaluation als Lernprozess.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 25 (2000); Nr. 6

Berlin, Senatsverwaltung für Schule, Jugend und Sport (Hrsg.)

Denzin-v. Broich-Oppert, Uta / Biamino, Hanna / Hautumm, Annette / Lang, Reinhard

Qualität: Standards, Messung, Überprüfung, Sicherung. Dokumentation einer Vortragsreihe der Sozialpädagogischen Fortbildungsstätte Haus am Rupenhorn (März 1996 bis September 1997).

Berlin (1998); 113 S.

Beywl, Wolfgang / Faust, Angela
Zielgerichtetes Schreiben von Berichten. Vermittlung von Evaluationsergebnissen.
In: Jugendpolitik, Neuwied: Luchterhand; 25 (1999); Nr. 2

Beywl, Wolfgang / Henze, Bettina / Albrecht-Liermann, Peter
Evaluation in der Jugendhilfe.
In: Neue Praxis, Neuwied: Luchterhand; 30 (2000); Nr. 2

Beywl, Wolfgang / Kammerichs, Bettina
Potentiale praxisorientierter Evaluation in der Sozialen Arbeit.
Werkstattbericht einer Untersuchung zur Sozialpädagogischen Familienhilfe.
In: Forum Erziehungshilfen, Münster: Votum; 2 (1996); Nr. 3

Biebricher, Martin / Boeßenecker, Karl-Heinz / Weigel-Stollenwerk, Nicole
Qualitätsmerkmale und Qualitätsentwicklung in der Sozialen Arbeit.
In: Neue Praxis, Neuwied: Luchterhand; 29 (1999); Nr. 6

Blindenbacher, Raoul Joseph
Organisationsstrukturen sozialer Einrichtungen. Ein Strukturierungsprogramm zur Steigerung der Wirksamkeit Sozialer Arbeit.
Bern: Haupt (1997); 252 S.; ISBN 3-258-05618-8
(phil. Diss.; Univ. Zürich 1997)

Bostelmann, Antje / Metze, Thomas (Hrsg.)
Der sichere Weg zur Qualität. Kindertagesstätten als lernende Unternehmen.
Neuwied: Luchterhand (2000); 168 S.; ISBN 3-472-03876-4

Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter -BAGLJÄ-
Qualität in Kindertageseinrichtungen. (Stellungnahme - beschlossen in der 88. Arbeitstagung der Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter vom 03.-05. 05. 2000 in Halle/Saale)
Köln (2000); 14 S.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.)
JSB Dr. Jan Schröder Beratungsgesellschaft mbH, Bonn (Bearb.)
Handbuch zur Neuen Steuerung in der Kinder- und Jugendhilfe.
Eine Arbeitshilfe für öffentliche und freie Träger.
Stuttgart: Kohlhammer (2000); 223 S.; ISBN 3-17-016542-9

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.)
Kneffel, Michael / Reinbold, Brigitte
Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung in der Jugendverbandsarbeit: Bedarf und Anforderungen an Konzepte des Controlling und der Selbstevaluation.
Bonn (1996); 68 S.

Burghoff, Lothar / Sommer, Martin / Sträter, Peter
Vereinbarung über Leistungsangebote, Entgelte und Qualitätsentwicklung.
§§ 77, 78 a bis 78 g SGB VIII (KJHG). Fachliche und finanzielle Gestaltungs- und Steuerungsmöglichkeiten der (teil-)stationären Hilfen.
Stuttgart: Boorberg (1999); 128 S.; ISBN 3-415-02597-7

Burmeister, Jürgen

Qualitätsmanagement für soziale Dienste konkret.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 23 (1998); Nr. 2

Burmeister, Jürgen

Qualitätsmanagement in der Heimerziehung durch den Vergleich mit anderen - ein Plädoyer für ein pragmatisches Verfahren.

In: Forum Erziehungshilfen, Münster: Votum; 5 (1999); Nr. 1

Busch, Manfred

Qualitätsentwicklung im Sozialen. Nichts leichter als das in der Jugendhilfe?

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 37 (1999); Nr. 5

Cammenga, Tido

Qualitätsbestimmung in der stationären Jugendhilfe. Ein Plädoyer für eine prozessorientierte Qualitätssicherung.

In: AFET Mitglieder-Rundbrief, Hannover: Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe e.V. -AFET- (1998); Nr. 2

Deinet, Ulrich

Was ist gelungene Jugendarbeit? Schritte und Ebenen eines Qualitätsdialogs am Beispiel der mobilen Jugendarbeit.

In: Deutsche Jugend, Weinheim: Juventa; 47 (1999); Nr. 9

Drabner, Claudia / Pawelleck, Thomas

Qualitätsmanagement in Sozialen Einrichtungen am Beispiel der Jugendhilfe. Ein Leitfaden für die Praxis.

Freiburg i. Br.: Lambertus (1997); 69 S.; ISBN 3-7841-0982-9

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.)

Irskens, Beate; Vogt, Herbert (Hrsg.)

Qualität und Evaluation. Eine Orientierung - nicht nur für Kindertageseinrichtungen.

Frankfurt/Main: Selbstverlag (2000); 190 S.

Emanuel, Markus

Von den Schwierigkeiten einer Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe.

In: Zentralblatt für Jugendrecht, Köln: Heymanns; 88 (2001); Nr. 4

Empfehlungen zur Organisationsentwicklung und Personalentwicklung in der sozialen Arbeit.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main; 80 (2000); Nr. 1

Esser, Klaus

Qualitätssicherung - eine schöne neue Welt? Gedanken zur Sicherung von Qualität(en) in stationären Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe.

In: Jugendwohl, Freiburg i. Br.: Lambertus; 78 (1997); Nr. 8/9

Evangelischer Erziehungsverband -EREV-, Hannover (Hrsg.)
Gerull, Peter

**Hand- und Werkbuch Soziales Qualitätsmanagement -
Konzepte und Erfahrungen.**

Hannover (2000) - (EREV-Schriftenreihe; Sonderausgabe)

Evangelischer Erziehungsverband e.V. -EREV-, (Hrsg.)
**Qualitätsentwicklungsvereinbarung nach § 78 b KJHG.
Begründung - Umsetzung - Fortschreibung.**
Hannover (1999); 140 S.

Evangelischer Erziehungsverband e.V. -EREV- (Hrsg.)
Link, Jürgen / Schöpflin, Erich / Gruhler, Siegfried
**Kooperative Qualitätsentwicklung öffentlicher und freier Träger der Jugendhilfe.
Das Qualitätsmanagement-Modell der Region Heilbronn-Franken.**
Hannover (1999); 98 S.

Evangelischer Erziehungsverband e.V. -EREV- (Hrsg.)
**Leistung und Qualität von stationären und teilstationären Hilfen zur Erziehung im
Spiegel einer wissenschaftlichen Untersuchung.**
Hannover (1998); 112 S.

Evangelischer Erziehungsverband e.V. -EREV- (Hrsg.)
**Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Sozialen Arbeit. Systematische
Ansätze und Verfahren unter besonderer Berücksichtigung erzieherischer Hilfen
nach KJHG.**
Hannover (1998); 173 S.

Evangelischer Erziehungsverband e.V. -EREV- (Hrsg.)
Gerull, Peter
**Qualitätsmanagement in Einrichtungen der Erziehungshilfe. Einführung und
praktische Anregungen für Fach- und Führungskräfte der Kinder- und
Jugendhilfe.**
Hannover (1997); 120 S.

Evangelischer Erziehungsverband e.V. -EREV- (Hrsg.)
**Dienstleistung Jugendhilfe?! Anregungen zu Unternehmenskultur,
Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement.**
Hannover (1996); 79 S.

Fachhochschule Münster/Fachbereich Sozialwesen (Hrsg.)
Merchel, Joachim (Projektleiter)
**Projekt "Qualitätsentwicklungsvereinbarungen in der Erziehungshilfe:
Umsetzung bei Jugendämtern und Heimen im Münsterland". Projektbericht.**
Münster (2000); 41 S.

Figiel, Hermann
Qualitätskriterien in der Jugendhilfe.
In: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit,
Bonn: Arbeiterwohlfahrt; 48 (1997); Nr. 11

Filthuth, Karl Heinz

Zum Stand der Umsetzung des § 78 b KJHG

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband e.V. - EREV -; 77 (2000); Nr. 3

Fitz-Winter, Kim / Lachnit, Günther

Leistungsbeschreibung und Selbstevaluation in Tagesgruppen. Ein Beispiel zur Entwicklung eines Konzeptes zur Qualitätssicherung.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: Selbstverlag; 77 (1997); Nr. 4

Flösser, Gaby

Kompetenzmodell für die Jugendhilfepolitik.

In: Neue Praxis, Neuwied: Luchterhand; 26 (1996); Nr. 6

Flösser, Gaby

Qualitätsentwicklung im Spiegel von Trägern und Einrichtungen der Erziehungshilfe. Ergebnisse einer AFET-Umfrage.

In: AFET Mitglieder-Rundbrief, Hannover: Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe e.V. -AFET- (1998); Nr. 2

Flösser, Gaby

Soziale Arbeit jenseits der Bürokratie. Über das Management des Sozialen.

Neuwied: Luchterhand (1994); 221 S.; ISBN 3-472-01894-1

Flösser, Gaby

Von der Subsidiarität zur Vertragspartnerschaft.

In: Jugendpolitik, Neuwied: Luchterhand; 22 (1996); Nr. 4

Flösser, Gaby / Otto, Hans-Uwe (Hrsg.)

Neue Steuerungsmodelle für die Jugendhilfe.

Neuwied: Luchterhand (1996); 140 S.; ISBN 3-472-02645-6

Freier, Dietmar

Bestimmung sozialer Dienstleistungen über den Markt.

In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit,
Bonn: Arbeiterwohlfahrt; 51 (2000); Nr. 8

Frenzke-Kulbach, Annette / Kulbach, Roderich

Qualitätssicherung in der Beratungsarbeit.

In: Soziale Arbeit, Berlin: Senatsverwaltung für Gesundheit und Soziales;
47 (1998); Nr. 6

Friedrich, Ernst

EVAS - Evaluationsstudie erzieherischer Hilfen.

In: Jugendwohl, Freiburg i.Br.: Lambertus; 80 (1999); Nr. 10

Gabriel, Thomas

Qualitätssicherung in der britischen Jugendhilfe - die "Looking after Children" - Initiative (LaC).

In: Zentralblatt für Jugendrecht, Köln: Heymanns; 87 (2000); Nr. 9

Gehres, Walter

Wirkungen von Heimunterbringung. Klientenorientierte Evaluationsforschung als ein wesentlicher Beitrag zur Qualitätssicherung der Sozialen Dienste.

In: Neue Praxis, Neuwied: Luchterhand; 27 (1997); Nr. 2

Gerull, Peter

Prüf deine Qualität doch alleine. Ein Verfahren zum Qualitätsmanagement in der Kinder- und Jugendhilfe (SQ-J), mit dem Einrichtungen ihre Qualität selbständig bewerten können.

In: Neue Caritas, Freiburg i.Br.: Deutscher Caritasverband; 101 (2000); Nr. 14-15

Gerull, Peter

Zum praktischen Stellenwert von Managementkonzepten und -instrumenten im Allgemeinen und Qualitätsbewertungsverfahren im Besonderen.

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband e.V. - EREV -; 77 (2000); Nr. 5

Gerull, Peter

Ansätze interner und externer Qualitätsbewertung. Zur Diskussion um Zertifizierung, Evaluation, Benchmarking und Gütesiegel.

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband e.V. - EREV -; 76 (1999); Nr. 4

Gerull, Peter

Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen in der Kinder- und Jugendhilfe - immer noch nicht vom Tisch?!

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband e.V. - EREV -; 76 (1999); Nr. 2

Gerull, Peter / Post, Eckehart

Qualitätssicherung durch Kunden- und Mitarbeiterbefragungen.

In: Unsere Jugend, München: Reinhardt; 51 (1999); Nr. 1

Gerull, Peter

Qualitätsmanagement in der Praxis der Erziehungshilfe. Auswertungsbericht über die Fragebogenaktion zur Qualitätsentwicklung in den EREV-Mitgliedseinrichtungen (August 1998).

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband e.V. - EREV -; 75 (1998); Nr. 5

Gerull, Peter

Qualitätsmanagement in der Kinder- und Jugendhilfe.

In: Unsere Jugend, München: Reinhardt; 49 (1997); Nr. 11

Gerull, Peter

Leistungsorientierung, Leistungsbeschreibung und Leistungserfassung. Ansätze für eine Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe.

In: Unsere Jugend, München: Reinhardt; 49 (1997); Nr. 9

Giercke, Klaus Ingo

Fortschritte in der Arbeit an einem Qualitätsmanagement-System - Ein Praxisbericht.

In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit,
Bonn: Arbeiterwohlfahrt; 51 (2000); Nr. 9

Giercke, Klaus Ingo

Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit. Qualität und soziale Arbeit - eine Herausforderung für das Management der freien Wohlfahrtspflege.

In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit,
Bonn: Arbeiterwohlfahrt; 49 (1998); Nr. 12

Gissel-Palkovich, Ingrid

... nicht hineinkontrollieren, sondern hineinproduzieren. Überlegungen zu einem umfassenden Qualitätsmanagementansatz, dem Total Quality Management (TQM), im Bereich der öffentlichen Jugendhilfe.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 22 (1997); Nr. 5

Greese, Dieter

Strukturpolitisches Ungleichgewicht zwischen freier und öffentlicher Jugendhilfe bei Jugendhilfeleistungen nach § 27 SGB VIII.

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband e.V. - EREV -, 77 (2000); Nr. 1

Grohmann, Romano

Das Problem der Evaluation in der Sozialpädagogik. Bezugspunkte zur Weiterentwicklung der evaluationstheoretischen Reflexion.

Frankfurt/Main: Lang (1997); 323 S.; ISBN 3-631-31623-2
(päd. Diss.; Univ. der Bundeswehr München 1996)

Haid, Margot

Kundinnenorientierung und Kundinnenpfad in der Offenen Jugendarbeit.

In: Deutsche Jugend, Weinheim: Juventa; 47 (1999); Nr. 9

Hansbauer, Peter

Vom Qualitäts- zum Partizipationsdiskurs? Überlegungen zur Qualitätsentwicklung in stationären Hilfen (§ 78 b SGB VIII).

In: Zentralblatt für Jugendrecht, Köln: Heymanns; 87 (2000); Nr. 2

Hausmann, Willi

Die Initiative Qualitätssicherung des BMFSFJ.

In: Forum Erziehungshilfen, Münster: Votum; 2 (1996); Nr. 3

Heiner, Maja (Hrsg.)

Qualitätsentwicklung durch Evaluation.

Freiburg i. Br.: Lambertus (1996); 359 S.; ISBN 3-7841-0892-X

Helling, Günter / Köllner, Manfred / Heldt, Christoph

Operationalisiertes Qualitätsmanagement. Bericht über einen Paradigmenwechsel im KIM-Jugendcenter e.V., Paderborn.

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 37 (1999); Nr. 5

Hengge, M. / Langbein, R. / Laukat, C.

Einrichtungsübergreifende Standards im Aufnahmeverfahren. Vorschläge zur Qualitätssicherung und -entwicklung im Jugendwohnen.

In: Unsere Jugend, München: Reinhardt; 51 (1999); Nr. 7+8

Hermesen, Thomas

Wohlfahrtsverbände und Sozialmanagement. Differenzierung und Verselbständigung in der sozialen Hilfe.

Frankfurt/Main: Lang (2000); 271 S.; ISBN 3-631-35857-1

(soz. Diss.; Bielefeld 1999)

Herwig-Lempp, Johannes

Die Zufriedenheit der Kundschaft. Eine Untersuchung zur Sozialpädagogischen Familienhilfe.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 22 (1997); Nr. 11

Hintzsche, Burkhard

Qualitätsentwicklung zwischen Anspruch und Leistbarkeit aus der Sicht der Kostenträger.

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband e.V. - EREV -; 77 (2000); Nr. 3

Hollstein-Brinkmann, Heino

Selbstevaluation in der ambulanten Jugendhilfe. Ein Praxisforschungsbericht.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 25 (2000); Nr. 6

Hütte, Michael

Qualitätssicherung in der Jugendhilfe. Chance zur verbesserten Legitimation vergesellschafteter Kosten oder der Weg in eine technokratisierte Pädagogik!

In: Forum Erziehungshilfen, Münster: Votum; 4 (1998); Nr. 2

Institut für soziale Arbeit e.V. -ISA- (Hrsg.)

Reismann, Hendrik (Bearb.)

Prädikat wertvoll - Qualität sozialer Arbeit. Jugendhilfe im Kontext sozialer Konflikte und individueller Krisen. Materialien und Beiträge zum ISA-Kongress 27. - 29.9.1999 in Dortmund.

Münster (2000); 264 S.

Institut für soziale Arbeit e.V. -ISA- (Hrsg.)

Jordan, Erwin / Reismann, Hendrik

Qualitätssicherung und Verwaltungsmodernisierung in der Jugendhilfe.

Münster: Votum (1998); 171 S.; ISBN 3-930405-94-6

Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen -IGFH- (Hrsg.)

Merchel, Joachim (Hrsg.)

Qualitätsentwicklung in Einrichtungen und Diensten der Erziehungshilfe.

Frankfurt/Main (2000); 280 S.; ISBN 3-925146-48-2

Jansen, Sandra

Pädagogische Wirkung in der Offenen Jugendarbeit.

In: Jugendwohl, Freiburg i.Br.: Lambertus; 80 (1999); Nr. 4

Jermann, Christoph

Entwicklung von Evaluationskriterien bei Jugendhilfemaßnahmen. Ein Beispiel zur Wirksamkeitsanalyse von Prävention aus dem Jugendamt der Stadt Hanau.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main; 79 (1999); Nr. 4

Kammerer, Bernd

Controlling in der Kinder- und Jugendarbeit.

In: Deutsche Jugend, Weinheim: Juventa; 48 (2000); Nr. 10

Kinder- und Jugendhilfe-Verbund e.V., Kiel

Flexible Hilfen in der Kinder- und Jugendhilfe.

Eine kritische Bestandsaufnahme nach fünf Jahren.

In: AFET Mitglieder-Rundbrief, Hannover: Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe e.V. -AFET- (2000); Nr. 2-3

Klug, Wolfgang

Trägerqualität in Kindertagesstätten. Eine vernachlässigte Dimension der Qualitätssicherung.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 25 (2000); Nr. 3

Knab, Eckhart / Macsenaere, Michael

Evaluation verschiedener erzieherischer Hilfe. Jugendhilfe-Effekte-Studie (JES).

In: Forum Erziehungshilfen, Münster: Votum; 4 (1998); Nr. 1

Kneffel, Michael

Benchmarking im Jugendverband. Interne Vergleiche als Mittel der Qualitätsentwicklung.

In: Jugendpolitik, Neuwied: Luchterhand; 25 (1999); Nr. 2

Knorr, Friedhelm

Benchmarking für soziale Dienstleister.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 25 (2000); Nr. 3

Knorr, Friedhelm / Scheppach, Maria

Leistungsbezogene Entgeltsysteme. Für Wohlfahrtsverbände und Non-Profit-Organisationen.

Regensburg: Walhalla u. Praetoria (1998); 288 S.; ISBN 3-8029-7426-3

Knorr, Wilfried

Qualitätsmanagement und Leistungsbeschreibung. Erfahrungen zur Einführung und Umsetzung aus der Praxis einer stationären Jugendhilfeeinrichtung.

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband e.V. - EREV -; 77 (2000); Nr. 2

König, Joachim

Einführung in die Selbstevaluation. Ein Leitfaden zur Bewertung der Praxis Sozialer Arbeit.

Freiburg i.Br.: Lambertus (2001); 172 S.; ISBN 3-7841-1285-4

Kommunale Gemeinschaftsstelle -KGSt- (Hrsg.)

Qualitätsmanagement.

Köln (1995); 66 S.

Kröger, Rainer (Hrsg.)

Leistung, Entgelt und Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe. Arbeitshilfen mit Musterbeispielen zur praktischen Umsetzung der §§ 78 a-g SGB VIII.

Neuwied: Luchterhand (1999); 292 S. (inklusive CD-ROM); ISBN 3-472-03755-5

Kröger, Rainer

Umsetzung der §§ 78 a-g SGB VIII. Aktueller Stand in den einzelnen Bundesländern.

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 37 (1999); Nr. 3

Kühl, Wolfgang

Selbstevaluation durch Supervision. Ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 25 (2000); Nr. 6

Kühl, Wolfgang / Pastäniger-Behnken, Claudia

Qualitätsentwicklung durch Supervision. Erste Ergebnisse der Befragung zur Implementierung von Supervision in der Sozialen Arbeit in Thüringen.

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 36 (1998); Nr. 6

Kulbach, Roderich

Der Qualitätssicherungsprozeß in Einrichtungen der Jugendhilfe.

In: Sozialpädagogik, Gütersloh: Verlagshaus Gerd Mohn; 39 (1997); Nr. 2

Kulbach, Roderich

Strategien für eine adressatenbezogene Qualitätspolitik. Zum Stand der fachtheoretischen Diskussion.

In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit,
Bonn: Arbeiterwohlfahrt; 49 (1998); Nr. 12

Kupffer, Heinrich

Quantität und Qualität. Chancen und Grenzen der „Zertifizierung“.

In: Unsere Jugend, München: Reinhardt; 50 (1998); Nr. 8

Landschaftsverband Westfalen-Lippe, Landesjugendamt und Westfälische Schulen,
(Hrsg.)

Qualitätsentwicklung. Dokumentation der Arbeitstagung für LeiterInnen und leitende MitarbeiterInnen in Westfalen-Lippe am 08. und 09. Juni 1999 in Kaiserau-Kamen.

Münster (1999); 68 S.

Lang, Jörg

Rechtliche Grundlagen der Qualitätssicherung in der Jugendhilfe?

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer
Erziehungsverband e.V. - EREV -; 73 (1996); Nr. 5

Langnickel, Hans

Die Aufgaben des ehrenamtlichen Vorstands im Rahmen des Qualitätsmanagements.

In: Deutsche Jugend, Weinheim: Juventa; 48 (2000); Nr. 3

Larrá, Franziska

Aspekte der Qualitätssicherung im Kindergarten.

In: Jugendwohl, Freiburg i.Br.: Lambertus; 79 (1998); Nr. 1

Leistungsbeschreibung. Eine Orientierungshilfe.

In: AFET Mitglieder-Rundbrief, Hannover: Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe e.V. -AFET- (1997); Nr. 4

Liebold, Christiane

Wirkungen der Kinder- und Jugendarbeit. Rahmenbedingungen für eine Evaluation in der kulturellen Kinder- und Jugendarbeit.

Remscheid (1996); 159 S.

Lotz, Karl-Erich

Einige Anmerkungen zum Thema Qualitätssicherung/Qualitätsmanagement.

In: AFET Mitglieder-Rundbrief, Hannover: Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe e.V. -AFET- (1998); Nr. 1

Löwenhaupt, Stefan

Benchmarking: Ein Verfahren zur Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe.

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 37 (1999); Nr. 5

Maaß, Volker

Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe.

In: AFET Mitglieder-Rundbrief, Hannover: Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe e.V. -AFET- (1999); Nr. 3

Maelicke, Bernd (Hrsg.)

Freie Wohlfahrtspflege im Übergang zum 21. Jahrhundert.

Baden-Baden: Nomos (1998); 120 S.; ISBN 3-7890-5449-6

Maelicke, Bernd (Hrsg.)

Handbuch Sozialmanagement 2000. Grundwerk auf dem neuesten Stand. Loseblattsammlung.

Baden-Baden: Nomos (1999); ca. 700 S.; ISBN 3-7890-5024-5

Mangliers, Marion

Qualifizierung durch Selbstevaluation. Erfahrungen des AWO Kreisverbandes Uckermark am Beispiel der SPFH.

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 36 (1998); Nr. 1

Meinhold, Marianne

Qualitätssicherung als soziales Steuerungsmodell. Soziale Arbeit zwischen Professionalisierung und voraussetzendem Gehorsam.

In: Blätter der Wohlfahrtspflege, Stuttgart: Wohlfahrtswerk für Baden-Württemberg; 145 (1998); Nr. 11+12

Meinhold, Marianne

**Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit.
Einführung und Arbeitshilfen. 2. Aufl.**

Freiburg i. Br.: Lambertus (1997); 124 S.; ISBN 3-7841-0872-5

Menne, Klaus (Hrsg.)

**Qualität in Beratung und Therapie. Evaluation und Qualitätssicherung für die
Erziehungs- und Familienberatung.**

Weinheim: Juventa (1998); 176 S.; ISBN 3-7799-0764-X

Merchel, Joachim

**Qualitätsentwicklung statt Zertifizierung: Zur Problematik der
Zertifizierung von Einrichtungen und Diensten der Sozialen Arbeit.**

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private
Fürsorge, Frankfurt/Main; 81 (2001); Nr. 3

Merchel, Joachim (Hrsg.)

Qualität in der Jugendhilfe. Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten.

Münster: Votum (1998); 434 S.; ISBN 3-930405-81-4

Merchel, Joachim

**Qualitätsentwicklung als gesetzlicher Auftrag: Überlegungen zu Bedeutung und
Umsetzung des neuen § 78 SGB VIII.**

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private
Fürsorge, Frankfurt/Main; 78 (1998); Nr. 12

Merchel, Joachim

**Qualitätssicherung bei den Erziehungshilfen: Ein neues Thema mit neuen
Perspektiven?**

In: Forum Erziehungshilfen, Münster: Votum; 2 (1996); Nr. 3

Merchel, Joachim ; Schrapper, Christian (Hrsg.)

**„Neue Steuerung“: Tendenzen der Organisationsentwicklung in der
Sozialverwaltung.**

Münster: Votum (1996); 311 S.; ISBN 3-930405-26-1

Mosebach, Ursula

Die Qualität sozialer Dienstleistungen.

In: Jugendwohl, Freiburg i.Br.: Lambertus; 78 (1997); Nr. 5

Müller, Burkhard K.

**Welche Unternehmensphilosophie braucht die Jugendhilfe? Normative Aspekte
der Qualitätsdiskussion und Folgerungen für die Praxis**

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer
Erziehungsverband e.V. - EREV -; 77 (2000); Nr. 3

Müller, Burkhard K.

**Industrielle Formen der Qualitätssicherung und lernende Organisationen in
der sozialen Arbeit.**

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband e.V. -
EREV -; 74 (1997); Nr. 3

München, Schulreferat (Hrsg.)
**„Qualität für Kinder“. Fachtagung für Erziehungskräfte und Eltern
am 26. und 27. Juni 1997 im Prinzregententheater. Tagungsbericht.**
München (1997); 183 S.

Oppen, Maria
**Qualitätsmanagement in sozialen Dienstleistungsorganisationen.
Konzepte, Instrumente und Umsetzung.**
In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, Frankfurt/Main:
Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge; 29 (1998); Doppelheft
1998/ Nr. 4 und 1999/ Nr. 1

Peterander, Franz ; Speck, Otto (Hrsg.)
Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen.
München: Reinhardt (1999); 303 S.; ISBN 3-497-01503-2

Petermann, Franz
**Qualitätssicherung in der Jugendhilfe: Zur Verbesserung von
Platzierungsentscheidungen.**
In: Jugendwohl, Freiburg i.Br.: Lambertus; 79 (1998); Nr. 6

Pfeifer-Schaup, Hans-Ulrich
**Vom Einfachen, das schwierig zu machen ist. Leitfragen und Basisstandards für
Qualität in der Sozialen Arbeit.**
In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 26 (2001); Nr. 1

Pfeifer-Schaup, Hans-Ulrich
**Qualitätsgedusel als Begleitmusik zum Stellenabbau. Kritische Aspekte der
Qualitätssicherung.**
In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 25 (2000); Nr. 5

Praktische Qualitätskompetenz in der Jugendarbeit.
In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 22 (1997); Nr. 7-8

Projektgruppe WANJA (Hrsg.)
Schumann, Michael ; Stötzel, Angelika ; Appel, Michael ; Dittmann, Iris ;
Kühn, Heike
**Handbuch zum Wirksamkeitsdialog in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit.
Qualität sichern, entwickeln und verhandeln.**
Münster: Votum (2000); 488 S.; ISBN 3-933158-33-8

**Qualitätsentwicklung und -sicherung in der Jugend- und Erziehungshilfe.
AFET-Fachgespräch am 14.7.1997.**
In: AFET Mitglieder-Rundbrief, Hannover: Arbeitsgemeinschaft für
Erziehungshilfe e.V. -AFET- (1997); Nr. 4

**Qualitätsmanagement in Einrichtungen und Diensten der freien Jugendhilfe.
Trends und Perspektiven aus den Wohlfahrtsverbänden (AWO, Caritas, EKD,
DRK, PARITÄTISCHER Gesamtverband).**
In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 37 (1999); Nr. 5

Rebbe, Friedrich-Wilhelm

Qualitätsentwicklung nach dem EFQM (European Foundation for Quality Management). Ein Modell für die Jugendhilfe?

In: AFET Mitglieder-Rundbrief, Hannover: Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe e.V. -AFET- (2000); Nr. 1

Rheinland-Pfalz, Ministerium für Kultur, Jugend, Familie und Frauen, Mainz (Hrsg.)
Hamburger, Franz / Müller, Heinz / Porr, Claudia

Innovation und Steuerung aus der Praxis. Bericht über ein Modellprojekt zur Weiterentwicklung der Hilfen zur Erziehung in Rheinland-Pfalz.

Mainz (1998); 245 S.; ISBN 3-932612-02-7

Rose, Barbara

Qualität muss unterschieden werden! Anmerkungen zur derzeitigen Qualitätsdebatte in der Sozialen Arbeit aus der Sicht der Jugendhilfe.

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband e.V. - EREV -; 73 (1996); Nr. 5

Rosendahl, Bernhard

Sozialarbeit und Sozialpolitik. Über die Veränderung der Verflechtung von Politikformulierung und Implementation.

In: Neue Praxis, Neuwied: Luchterhand; 29 (1999); Nr. 5

Sachse, Dagmar

Balanced Scorecard. Erprobung der Methode im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main; 81 (2001); Nr. 2

Schröer, Hubertus ; Schwarzmann, Birgit ; Stark, Wolfgang ; Straus, Florian (Hrsg.)

Qualitätsmanagement in der Praxis.

Freiburg/Breisgau: Lambertus (1999); 284 S.; ISBN 3-7841-1217-X

Schultz, Andreas

Normierte Beziehungsarbeit? ISO 9000 und die Folgen für die Sozialarbeit.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 21 (1996); Nr. 4

Schumann, Michael

Wirksamkeitsdialog und Qualitätsentwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit (Projekt WANJA).

In: Deutsche Jugend, Weinheim: Juventa; 46 (1998); Nr. 7-8

Schwerpunktthema: Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement in der Sozialverwaltung.

In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, Frankfurt/Main: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge; 29 (1998); Doppelheft 1998/ Nr. 4 und 1999/ Nr. 1; Abb., Tab., Lit.

Schwerpunktthema: Qualitätsmanagement in der Kinder- und Jugendhilfe.

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband e.V. - EREV -; 73 (1996); Nr. 4

Slüter, Uwe

Eigenkontrolle statt Fremdkontrolle. Selbstevaluation als Instrument in der Qualitätsentwicklung.

In: Jugendpolitik, Neuwied: Luchterhand; 25 (1999); Nr. 2

Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V. (Hrsg.)

Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe. Erfahrungen und Positionen zur Qualitätsdebatte.

München (1999); 52 S.

Späth, Karl

Erwartungen an die neuen Regelungen der §§ 78 a-g KJHG.

In: Jugendwohl, Freiburg i.Br.: Lambertus; 80 (1999); Nr. 2

Späth, Karl

Qualität im Alltag der Erziehungshilfe.

In: Sozialpädagogik, Gütersloh: Verlagshaus Gerd Mohn; 39 (1997); Nr.2

Späth, Karl

Wirtschaftlichkeit und Ethik in einer dienstleistungsorientierten Erziehungshilfe.

In: AFET Mitglieder-Rundbrief, Hannover: Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe e.V. -AFET- (1998); Nr. 1

Spiegel, Hiltrud von

Wie muss Qualitätsentwicklung/Qualitätsmanagement praktisch gestaltet werden, um für AdressatInnen und MitarbeiterInnen einen erkennbaren Nutzen zu stiften

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband e.V. - EREV -; 77 (2000); Nr. 3

Spiegel, Hiltrud von (Hrsg.)

Jugendarbeit mit Erfolg. Arbeitshilfen und Erfahrungsberichte zur Qualitätsentwicklung und Selbstevaluation. Ein Modellprojekt des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe - Landesjugendamt/Westfälische Schulen.

Münster: Votum (2000); 254 S.; ISBN 3-933158-35-4

Stähr, Axel / Hilke, Andreas

Die Leistungs- und Finanzierungsbeziehungen im Kinder- und Jugendhilferecht vor dem Hintergrund der neuen §§ 78 a bis 78 g SGB VIII.

In: Zentralblatt für Jugendrecht, Köln: Heymanns; 86 (1999); Nr. 5

Stiefel, Marie-Luise / Stürmer, Günter

Entwicklung eines Qualitätssicherungskonzeptes im Jugendamt Stuttgart.

In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, Frankfurt/Main: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge; 29 (1998); Doppelheft 1998/ Nr. 4 und 1999/ Nr. 1

Strauch, Theo

Organisationssicherung und Organisationshaftung als Managementverantwortung.

In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, Bonn: Arbeiterwohlfahrt; 51 (2000); Nr. 8

Struck, Norbert

Qualität und Qualitätssicherung.

In: Blätter der Wohlfahrtspflege, Stuttgart: Wohlfahrtswerk für Baden-Württemberg; 145 (1998); Nr. 11+12

Struck, Norbert

Sozialrechtliche Qualitätsbestimmungen und die Diskussion des Qualitätsthemas in der Jugendhilfe.

In: Zentralblatt für Jugendrecht, Köln: Carl Heymanns; 84 (1997); Nr. 5

Themenheft: Leistungsvereinbarungen.

In: Blätter der Wohlfahrtspflege, Stuttgart: Wohlfahrtswerk für Baden-Württemberg; 145 (1998); Nr. 1+2

Titelthema: Die Qualitätsdiskussion. Qualitätssicherung - (Selbst)Evaluation - Controlling.

In: Jugendpolitik, Neuwied: Luchterhand; 25 (1999); Nr. 2

Tornow, Harald

Heimlich belauern und konkurrieren - oder offen vergleichen und voneinander lernen? Benchmarking als Instrument der Qualitätsentwicklung.

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband e.V. - EREV -; 77 (2000); Nr. 5

**Überregionales Beratungs- und Behandlungszentrum Sankt Joseph (Hrsg.)
Würzburger Jugendhilfe-Evaluationsstudie (WJE). Die Wirksamkeit von heilpädagogisch-therapeutischen Hilfen. Selbstevaluation als Grundlage zu empirischen Fragestellungen in der Jugendhilfe. Ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung stationärer Erziehungshilfe.**

Würzburg (2000); 132 S.

Verband katholischer Einrichtungen der Heim- und Heilpädagogik e. V. (Hrsg.)
Esser, Klaus (Hrsg.)

Jugendhilfe morgen. Qualitätsmanagement in der Heimerziehung.

Freiburg i.Br.: Lambertus (1998); 220 S.; ISBN 3-7841-1089-4

Wabnitz, Reinhard Joachim

Qualitätsentwicklung als gesetzliche Aufgabe.

In: Zentralblatt für Jugendrecht, Köln: Heymanns; 86 (1999); Nr. 4

Wabnitz, Reinhard Joachim

Neue Steuerungsmodelle und Qualitätssicherung. Zur Frage ihrer Vereinbarkeit mit den Rahmenbedingungen und Strukturprinzipien der Kinder- und Jugendhilfe, insbesondere der Jugendverbandsarbeit.

In: Deutsche Jugend, Weinheim: Juventa; 46 (1998); Nr. 2

Weyel, Frank Heiner

Qualität in der Jugendgerichtshilfe und die Möglichkeiten der Selbstevaluation.

In: Zentralblatt für Jugendrecht, Köln: Heymanns; 87 (2000); Nr. 12

Wiesner, Reinhard

Die Neuregelung der Entgeltfinanzierung in der Kinder- und Jugendhilfe.

In: Zentralblatt für Jugendrecht, Köln: Heymanns; 86 (1999); Nr. 3

Wohlfahrt, Norbert

Entwicklungstendenzen sozialer Arbeit und die Modernisierung der Freien Wohlfahrtspflege in einem wettbewerblichen Sozialsystem.

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband e.V. - EREV -; 76 (1999); Nr. 2

Wunderlich, Theresia / Jansen, Frank

Kindern und Eltern ein verlässlicher Partner sein. Qualitätsmanagement in Kindertageseinrichtungen.

In: Neue Caritas, Freiburg i.Br.: Deutscher Caritasverband; 100 (1999); Nr. 4

Verband katholischer Einrichtungen der Heim- und Heilpädagogik e. V. (Hrsg.)

Esser, Klaus (Hrsg.)

Jugendhilfe morgen. Qualitätsmanagement in der Heimerziehung.

Freiburg i.Br.: Lambertus (1998); 220 S.; ISBN 3-7841-1089-4

In der Reihe „Aktuelle Beiträge zur Kinder- und Jugendhilfe“ bisher erschienene Titel:

1. **„Eingliederung seelisch behinderter Kinder und Jugendlicher in die Jugendhilfe“**
(Dokumentation der Fachtagung am 30./31.3.1995)
Berlin 1995, 203 S., DIN A5, ab 1.11.2001 kostenlos im Internet verfügbar
2. **„Jugendhilfeplanung - ein wirksames Steuerungsinstrument der Jugendhilfe“**
(Dokumentation der Fachtagung am 18./19.5.1995)
Berlin 1995, 113 S., DIN A5, ab 1.11.2001 kostenlos im Internet verfügbar
3. **„Anforderungen der Jugendhilfe an neue Steuerungsmodelle“**
(Dokumentation der Fachtagung am 28./29.8.1995)
Berlin 1996, 160 S., DIN A5, ab 1.11.2001 kostenlos im Internet verfügbar
4. **„Aufgaben, Kompetenzen, Strukturen und Arbeitsweisen von Jugendhilfeausschüssen“**
(Dokumentation der Fachtagung am 24./25.11.1995)
Berlin 1996, 122 S., DIN A5, ab 1.11.2001 kostenlos im Internet verfügbar
5. **„Lebenslagen von Kindern und Jugendlichen im Wandel:
Neue Anforderungen an Jugendhilfe und Schule“**
Dokumentation der Fachtagung am 26./27.1.1996
Berlin 1996, 230 S., DIN A5, ab 1.11.2001 kostenlos im Internet verfügbar
6. **„Jugendhilfe und Familiengericht - Das Selbstverständnis der
Jugendhilfe im gerichtlichen Verfahren“**
(Dokumentation der Fachtagung am 26./27.10.1995.
Berlin 1996, 119 S., DIN A5, ISBN 3-931418-07-3 nicht mehr im Angebot
7. **„Jugendarbeitslosigkeit - was tun?! Jugendhilfe und Sozialamt, Arbeitsverwaltung und Wirtschaft als Partner bei der Sicherung
beruflicher Perspektiven junger Menschen“**
Dokumentation der Fachtagung am 21./22.5.1996)
Berlin 1997, 264 S., DIN A5, ab 1.11.2001 kostenlos im Internet verfügbar
8. **„Verwaltungsmodernisierung - Standpunkte und Entwicklungen
in der Jugendhilfe“**
(Dokumentation der Fachtagung am 25./26.11.1996)
Berlin 1997, 130 S., DIN A4, ab 1.11.2001 kostenlos im Internet verfügbar

9. **„Eingliederung seelisch behinderter Kinder und Jugendlicher in die Jugendhilfe. Erfahrungen - Probleme – Entwicklungen“**
(Dokumentation des Workshops vom 2.-4.9.1996)
Berlin 1997, 94 S., DIN A4, ISBN 3-931418-10-3 Preis: 10,- DM/5,50 Euro
10. **„Kinder-Leben in der Stadt: Herausforderung an Jugendhilfe und Stadtplanung“**
(Dokumentation der Fachtagung am 22./23.1.1997)
Berlin 1997, 151 S., DIN A4, ISBN 3-931418-12-X Preis: 10,- DM/5,50 Euro
11. **„Flexibilisierung und Steuerung im Bereich der Hilfen zur Erziehung“**
(Dokumentation der Fachtagung am 18./19.10.1996)
Berlin 1997, 152 S., DIN A4, ISBN 3-931418-13-8 Preis: 10,- DM/5,50 Euro
12. **„Aufgaben und Möglichkeiten der Jugendhilfe bei der Auseinandersetzung mit sexueller Gewalt gegen Kinder“**
(Dokumentation der Fachtagung am 6./7.6.1997)
Berlin 1998, 141 S., DIN A4, ISBN 3-931418-14-6 Preis: 15,- DM/8,- Euro
13. **„Jugendhilfeausschuss und kommunale Jugendpolitik“**
(Dokumentation der Fachtagung am 28.2./1.3.1997)
Berlin 1998, 105 S., DIN A4, ISBN 3-931418-16-2 Preis: 15,- DM/8,- Euro
14. **„Die Reform des Kindschaftsrechts - Auswirkungen auf die Praxis der Kinder- und Jugendhilfe“**
(Beiträge der Fachtagung am 12./13.12.1997)
Berlin 1998, 84 S., DIN A4, ISBN 3-931418-17-0 Preis: 15,- DM/8,- Euro
15. **„Netzwerk Kriminalprävention - Was kann Jugendhilfe leisten?“**
(Dokumentation der Fachtagung am 19./20.9.1997)
Berlin 1998, 158 S., DIN A4, ISBN 3-931418-18-9 Preis: 15,- DM/8,- Euro
16. **„Die Beratung im Kontext von Scheidungs-, Sorgerechts- und Umgangsrechtsverfahren - Anforderungen an Strukturen und Formen der Kooperation von Familiengericht, Jugendhilfe und Anwaltschaft“**
(Dokumentation der Fachtagung am 24./25.9.1998)
Berlin 1999, 163 S., DIN A4, ISBN 3-931418-19-7 Preis: 28,- DM/14,- Euro
17. **„... und schuld ist im Ernstfall das Jugendamt. Probleme und Risiken sozialpädagogischer Entscheidungen bei Kindeswohlgefährdung zwischen fachlicher Notwendigkeit und strafrechtlicher Ahndung“**
(Dokumentation der Fachtagung am 16./17.11.1998)
Berlin 1999, 110 S., DIN A4, ISBN 3-931418-21-9 Preis: 25,- DM/13,- Euro
18. **„Partnerschaftliche Kooperation oder marktwirtschaftlicher Wettbewerb? - Zur Zukunft des Zusammenwirkens von öffentlicher und freier Jugendhilfe“**
(Dokumentation des 1. Berliner Diskurses zur Jugendhilfe 11./12.12.1998)
Berlin 1999, 109 S., DIN A4, ISBN 3-931418-20-0 Preis: 25,- DM/13,- Euro

19. **„Hilfen von Anfang an. Unterstützung von Familien als interdisziplinäre Aufgabe“**
(Dokumentation der Fachtagung am 23./24.4.1999)
Berlin 1999, 163 S., DIN A4, ISBN 3-931418-22-7 Preis: 28,- DM/14,- Euro

20. **„Was tun mit den Schwierig(st)en?“**
(Dokumentation der Fachtagung am 21./22.6.1999)
Berlin 1999, 205 S., DIN A4, ISBN 3-931418-23-5 Preis: 28,- DM/14,- Euro

21. **„Lokale Agenda – Gestaltungsmöglichkeiten für Jugendhilfe und Schule – Herausforderung für die Kommunalpolitik?“**
(Dokumentation der Fachtagung am 1./2.10.1999)
Berlin 2000, 182 Seiten, DIN A4, ISBN 3-931418-24-3 Preis: 25,- DM/13,- Euro

22. **„Braucht flexible Jugendpolitik ein neues Jugendamt?“**
(Dokumentation des 2. Berliner Diskurses zur Jugendhilfe am 15.11.1999)
Berlin 2000, 101 Seiten, DIN A4, ISBN 3-931418-25-1 Preis: 25,- DM/13,- Euro

23. **„Verantwortung, aufgaben und Möglichkeiten der Jugendhilfe zur Sicherung der Chancen junger Menschen auf Ausbildung und Arbeit“**
(Dokumentation des Workshops am 29./30.11.1999)
Berlin 2000, 168 S., DIN A4, ISBN 3-931418-26-X Preis: 25,- DM/13,- Euro

24. **„Mitwirkung und Beteiligung von Kindern und Jugendlichen: Hindernisse, Probleme, Erfolge“**
(Dokumentation des Seminars des Deutschen Instituts für Urbanistik in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe des VfK vom 20.-22.03.2000)
Berlin 2000, 127 S., DIN A4, ISBN 3-931418-28-6 Preis: 25,- DM/13,- Euro

25. **„Die Reform des Kindschaftsrechts – eine Reform für Kinder?“**
(Dokumentation der Fachtagung am 12./13.5.2000)
Berlin 2000, 208 S., DIN A4, ISBN 3-931418-29-4 Preis: 28,- DM/14,- Euro

26. **„Rechtzeitiges Erkennen von Fehlentwicklungen im frühen Kindesalter und das angemessene Reagieren von Jugendhilfe und Medizin unter besonderer Berücksichtigung von Datenschutz und Schweigepflicht“**
(Dokumentation des Workshops am 30./31.3.2000)
Berlin 2000, 125 S., DIN A4, ISBN 3-931418-27-8 Preis: 25,- DM/13,- Euro

27. **„Sozialarbeit im sozialen Raum“**
(Dokumentation der Fachtagung am 21./22.9.2000)
Berlin 2001, 198 S., DIN A4, ISBN 3-931418-30-8 Preis: 28,- DM/14,- Euro

28. **„Kindertagesbetreuung - eine Investition, die sich lohnt!“**
(Dokumentation des 3. Berliner Diskurses zur Jugendhilfe am 20.11.2000)
Berlin 2001, 107 S., DIN A4, ISBN 3-931418-31-6 Preis: 23,- DM/12,- Euro

29. **„Pädagogische Konzepte in der Jugendsozialarbeit mit rechten Jugendlichen“**
(Dokumentation des Workshops am 8./9.3.2001)
Berlin 2001, 100 S., DIN A4, ISBN 3-931418-32-4 Preis: 23,- DM/12,- Euro

31. „Auf dem Weg zur solidarischen Stadt - Kooperation von Stadtentwicklung und Jugendhilfe“

(Dokumentation der Fachtagung am 10./11.5.2001)

Berlin 2001, 228 Seiten, ISBN 3-931418-34-0

Preis: 28,- DM/14,- Euro

Weitere Veröffentlichungen des Vereins für Kommunalwissenschaften e.V.:

„Soziale Arbeit in der Schule (Schulsozialarbeit) - konzeptionelle Grundbedingungen“

(Positionspapier eines Workshops von Leitungskräften aus Jugendhilfe und Kultus sowie Wissenschaftlern am 13./14.12.1996)

Berlin 1997, 18 S., DIN A4

Schutzgebühr: 4,40 DM/2,50 Euro

„Die Verantwortung der Jugendhilfe für den Schutz der Kinder vor sexueller Gewalt - Was muß Jugendhilfe leisten, wie kann sie helfen? Mit wem soll sie wie kooperieren?“

(Thesen und Leitlinien des Workshops am 15./16.6.1998)

Berlin 1999, 32 S., DIN A4

Schutzgebühr: 4,50 DM / 2,50 Euro

Demnächst werden folgende Titel erscheinen:

„Mit Kindern und Jugendlichen verhandeln?! Partizipation im Jugendhilfekontext“

(Dokumentation der Fachtagung am 20./21.9.2001)

„Das Verhältnis von Sozialen Diensten und Amtsvormundschaft/Amtspflegschaft im Jugendamt „

(Dokumentation der Fachtagung des Deutschen Instituts für Jugendhilfe und Familienrecht e.V., Heidelberg in Kooperation mit dem Verein für Kommunalwissenschaften e.V., Berlin am 11./12.10.2001)

Bezugsadresse:

Verein für Kommunalwissenschaften e.V.

Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe, Postfach 12 03 21, 10593 Berlin

Telefon: 030-39 00 11 36

Telefax: 030-39 00 11 46

e-mail: agfj@vfk.de

internet: www.vfk.de