

A

Autorenband 1 Qualitätssicherung birgt in ihrem Anspruch, total zu sein, alles flächendeckend-gleichgültig zu erfassen, den Keim zur Bürokratisierung. Pädagogische Arbeitsprozesse aber sind sensibel und stör anfällig; durch unsensible Formen äußerer Kontrolle werden sie eher behindert als befördert.

Onlineausgabe

Qualitäts- management in der Jugendhilfe

Mit Beiträgen von
Norbert Struck
Klaus Münstermann
Elfriede Seus-Seberich



**SOS
KINDERDORF**

Sozialpädagogisches
Institut

Autorenband 1

Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe

Erfahrungen und Positionen zur Qualitätsdebatte

Mit Beiträgen von
Norbert Struck
Klaus Münstermann
Elfriede Seus-Seberich



**SOS
KINDERDORF**

Sozialpädagogisches
Institut

Autorenband 1 der SPI-Schriftenreihe

Sozialpädagogisches Institut des SOS-Kinderdorf e.V. (Hrsg.) (1999).
Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe. Erfahrungen und Positionen
zur Qualitätsdebatte.

Mit Beiträgen von Norbert Struck; Klaus Münstermann; Elfriede
Seus-Seberich.

München: Eigenverlag

ISSN 1435-3016

Onlineausgabe 2010

urn:nbn:de:sos-101-9

Redaktion: Dr. Gabriele Vierzigmann, Marga Raithel, SPI

© 1999 SOS-Kinderdorf e.V. Alle Rechte vorbehalten.

SOS-Kinderdorf e.V.
Sozialpädagogisches Institut (SPI)
Renatastraße 77
80639 München
Tel. 0 89/1 26 06-4 32
Fax 0 89/1 26 06-4 17
info.spi@sos-kinderdorf.de
www.sos-kinderdorf.de/spi

Titeltext entnommen aus dem Beitrag von Norbert Struck.

Inhalt

- 4 Vorwort
- 6 **Norbert Struck**
Die Qualitätsdiskussion in der Jugendhilfe in Deutschland
- 22 **Klaus Münstermann**
Qualität in der Jugendhilfe
Die zentrale Herausforderung – besonders für die Leitungskräfte
- 34 **Elfriede Seus-Seberich**
Erfahrungen mit einem Pilotprojekt zur Qualitätssicherung
in der Jugendhilfe in München
- 48 Die Autorinnen und Autoren
- 50 Der Herausgeber

Sollen flächendeckend Flure bereinigt, Dämme gebaut, Äcker im Quadrat angelegt werden, mag das ökonomisch und effizient die Handhabung großer Felder vereinfachen – auf der Strecke bleiben wird die Artenvielfalt an Lebewesen, die sich im Gestrüpp der Hecken, in Nischen und Winkeln und unter den Uferböschungen eingerichtet haben, und deren Lebensräume den Planierarbeiten im Wege stehen.

Vieles war in jüngster Zeit zu lesen über die Optimierung von Organisationsstrukturen und Verwaltungsabläufen in Einrichtungen der Jugendhilfe. Bedenklich stimmt hier vor allem die mit der Ökonomisierung einhergehende „Entmenschlichung“ des Sozialen. Leitidee scheint nicht mehr zu sein, daß Menschen sich entwickeln und befähigen, sondern daß Organisationen sich perfekt durchrationalisieren. Da verwundert es nicht, daß auch die Möglichkeiten zur Teilhabe und Einflußnahme auf der Strecke bleiben und die Menschen zunehmend der Logik von Organisationen untergeordnet werden.

Nun scheint langsam die Aufbruchstimmung der Anfangszeiten zu schwinden, Zweifel mischen sich in die einstige Euphorie, Fragen nach Sinn und Zweck des ganzen Unternehmens werden unverhohlener gestellt. Wird die Qualität, die durch die neuen Sicherungsverfahren hergestellt werden soll, die im sozialen Sektor engagierten und tätigen Menschen wirklich dazu in die Lage versetzen, die drängenden Aufgaben psychosozialer Versorgung zu bearbeiten?

Der im Rahmen von Qualitätssicherung betriebene Aufwand kann sich dann legitimieren, wenn er zu sozialer Gerechtigkeit führt, zur Verwirklichung materieller und immaterieller Basis-

rechte, wenn er ein Leben in physischer und psychischer Gesundheit ermöglicht und Lebensbedingungen sichert, die Selbstbestimmung und Solidarität mit anderen fördern. Er wird sich nicht legitimieren können durch eine immer kleinteiliger und zeitraubender werdende Beschäftigung mit Methoden und Strategien, die letztlich der irrigen Auffassung Vorschub leisten, daß durch die Anwendung allseits perfekter Verfahren sich soziale und gesellschaftliche Problemlagen in Wohlgefallen auflösen würden. Es kann nicht unser Ziel sein, uns von politischer Verantwortung zu entlasten und gesellschaftspolitische Anliegen künftig der Steuerung durch Organisationsberater zu überlassen.

Komplexe Problemlagen brauchen komplexe Lösungsansätze. Lassen sich die Fachkräfte Sozialer Arbeit darauf ein, daß mechanistische Bilder und Konzepte ihr Denken und Handeln dominieren, werden Probleme und Lösungen aus dem Blickfeld geraten, die sich einer entsprechenden Verortung entziehen. Mit anderen Worten, bearbeitet würde künftig nicht das, was drängt und schmerzt, sondern das, was sich standardisieren und grobrastrig erfassen läßt. Somit wären wir immer weniger in der Lage, vielschichtigen und sich ständig wandelnden Verhältnissen mit fortlaufend neu auszuhandelnden und zu erprobenden Ansätzen zu begegnen. In den Qualitätsdiskussionen schimmert manchmal ein Gedanke auf, der es wert ist, weitergedacht zu werden: Vielleicht sind wir ja gerade dabei, einen bislang noch durch Qualitätssicherungsthemen verschatteten Diskurs zur Selbstvergewisserung zu führen und uns zu fragen, auf der Basis welchen Menschenbildes, mit welcher Arbeitsethik und mit welcher Werthaltung wir künftig unsere Felder beackern wollen.

Was also braucht die Qualitätsdebatte? Soll sie wirklich frei und aus sich heraus geführt werden, darf nicht länger das Motiv im Vordergrund stehen, mit ihrer Hilfe Kosten zu regulieren und zu senken. Gebraucht werden Menschen, die sich ihr mit Eigensinn, Courage und dem Selbstbewußtsein einer Profession stellen, die mehr als andere darin geübt ist, qualitätsbewußt die Bedingungen und Beschränkungen der eigenen Arbeit zu reflektieren, eigenes Handeln zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Unser Autorenband soll dazu beitragen, die Debatte in dieser Hinsicht zu fördern.

Die Qualitätsdiskussion in der Jugendhilfe in Deutschland*

Kontexte der Qualitätsdiskussion in der Jugendhilfe

Die Jugendhilfe in Deutschland muß sich seit einigen Jahren mit einer rasch intensivierten Diskussion über ihre Qualität und über Verfahren der Qualitätssicherung auseinandersetzen. Die Anfänge dieser Diskussion liegen nicht früher als etwa 1994. Im Januar 1996 begann das Bundesjugendministerium mit der Herausgabe einer Publikationsreihe „QS“ – für „Qualitätssicherung“ –, in der bisher 16 Hefte erschienen sind: Studien, Fallbeschreibungen und Tagungsdokumentationen rund um das Thema Qualität in der Jugendhilfe. Das Bundesjugendministerium traf relativ früh in dieser Debatte zwei fachliche Aussagen, die zwar für die Länder- und Kommunalebene keinerlei formale Verbindlichkeit haben, die aber auf die Entwicklungsrichtung der Diskussionen Einfluß nahmen:

- Mit der Qualitätsdebatte ist *nicht* beabsichtigt, die Einrichtungen der Jugendhilfe Zertifizierungsverfahren nach der DIN-ISO-9004-Norm zu unterwerfen.
- Die der Jugendhilfe angemessenen und wahrscheinlich fruchtbaren Verfahren der Qualitätsentwicklung sind Verfahren der Selbstevaluation.

Die Anstöße zur Verankerung des Qualitätsthemas in der Jugendhilfe, die vom Bundesjugendministerium ausgingen, waren jedoch nicht Ursache dieser Diskussion, sondern sie folgten ihrerseits verschiedenen Anforderungen, die an die Jugendhilfe herangetragen wurden. Die wichtigsten Ausgangspunkte möchte ich im folgenden kurz darstellen.

* Überarbeitete Fassung eines Referats bei der Tagung der Fédération Internationale des Communautés Éducatives (FICE) Ungarn am 19. Juni 1998 in Miskolc.

Konzepte des Qualitätsmanagements in der Industrie

Die steile Karriere des Qualitätsthemas in der Industrie, die vor allem durch die internationalen Debatten über das Total-Quality-Management (TQM) gekennzeichnet wird, war zunächst einer der Ausgangspunkte für die Diskussionen im Bereich der Sozialen Arbeit. 1994 fanden diese Diskussionen ihren Niederschlag in der DIN-ISO-9004-Norm, die als internationale Norm für Qualitätssicherungssysteme in den Dienstleistungsbranchen fungiert.

Diese aus den Bedürfnissen der Industrie entwickelten Qualitätsmanagementsysteme beeinflussen auch heute noch die Diskussionen in der Sozialen Arbeit nachhaltig. Sie sind aber auch eine Quelle des Widerstandes gegen das Qualitätsthema. Ihren Schemata wird vorgeworfen, die Spezifik sozialpädagogischer Institutionen und Prozesse zu verfehlen. Bei ihrer Übertragung auf sozialpädagogische Arbeitsfelder wird oft nicht beachtet, daß die Qualitätsdiskussionen in der Industrie und die in der Sozialen Arbeit von ganz unterschiedlichen Voraussetzungen ausgehen. In der deutschen Diskussion hat Burkhard Müller dies am nachhaltigsten beschrieben: „Zugespitzt formuliert ist der Unterschied: In der Industrie setzen jedenfalls die fortgeschrittenen Formen des Qualitätsmanagements bei dem Problem an, wie rational durchkonstruierte, klug geplante Organisationsformen sich durch Elemente der Eigenverantwortung der Mitarbeiter weiter steigern lassen – statt in Kauf zu nehmen, daß die Mitarbeiter wegen der perfekt rationalisierten Organisation verblöden. In den sozialen Diensten besteht das umgekehrte Problem, wie für immer schon ihrer Eigenverantwortung überlassene MitarbeiterInnen Organisationsformen gefunden werden können, die halbwegs rational sind, das heißt diese Eigenverantwortung an die Organisationsverantwortung anzukoppeln, statt die Arbeit der einzelnen im Ergebnis schlechter aussehen zu lassen, als sie eigentlich ist, weil sie in einer ‘dummen Organisation’ stattfindet“ (Müller 1998, S. 49).

Die „Neuen Steuerungsmodelle“ in den Kommunalverwaltungen

Seit Anfang der 90er Jahre befaßt sich in Deutschland die „Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsverein-

fachung“ (KGSt), ein Verein in der Trägerschaft von Städten und Landkreisen, mit der Entwicklung eines „Neuen Steuerungsmodells“ der kommunalen Verwaltungen. Ausgehend von der internationalen Diskussion über ein „New Public Management“ – und orientiert an Modellkommunen wie insbesondere Tilburg in den Niederlanden, aber auch Christchurch in Neuseeland, Phoenix in den USA oder Hämeenlinna in Finnland – sollte ein umsetzungsorientiertes Modell für die deutschen Kommunen entwickelt werden, das diese zu modernen Dienstleistungseinheiten umbildet, die nicht mehr durch den Einsatz von Ressourcen, den „Input“, gesteuert werden, sondern ihre Organisation von den beabsichtigten Resultaten, dem „Output“, her steuern. Ein zentrales Moment dieses neuen Steuerungsmodells ist die Aufhebung der traditionellen Trennung von Fach- und Ressourcenverantwortung in der Verwaltung: Die Fachbereiche sollen selbstverantwortlich mit den ihnen zur Verfügung gestellten Budgets arbeiten und innerhalb dieser Budgets ihren „Output“ optimieren, indem sie sich stärker betriebswirtschaftlicher Instrumente bedienen.

Innerhalb dieser Diskussionen wurde auch die Frage nach der Qualität des zu erbringenden „Outputs“ gestellt, insbesondere im Zusammenhang mit der – zumindest theoretisch – in den Mittelpunkt gerückten „Kundenorientierung“ der reformierten Verwaltung.

Spätestens seit dem 1994 erschienenen Bericht der KGSt „Outputorientierte Steuerung der Jugendhilfe“ war auch für die Jugendhilfe in Deutschland klar, daß sie sich mit den aus der Reform der kommunalen Verwaltungen erwachsenden Anforderungen auseinandersetzen muß und daß sie in diesem Zusammenhang zur Frage der Qualität ihrer Dienstleistungen Position beziehen muß.

Die Intensivierung des Qualitätsthemas im Sozialrecht

Im Sozialrecht haben die Diskussionen um Qualität und Qualitätssicherung ihren Ursprung im Gesundheitssektor, den diese Diskussion schon seit den 80er Jahren beschäftigte. 1989 fanden entsprechende Regelungen Eingang in das Sozialgesetzbuch V, das das Sozialrecht des Gesundheitssektors umfaßt. Ein

wichtiger Ausgangspunkt für diese Entwicklung waren Umstellungen der Finanzierungsinstrumente auf Pauschalen und Budgets. Die Qualitätsbestimmungen sollten verhindern, daß die Leistungserbringer auf die festgelegten Preise mit Verschlechterungen ihrer Leistungen reagieren; deshalb mußte die zu erbringende Qualität genau beschrieben und bestimmt werden.

Vom Gesundheitssektor ausgehend fanden Bestimmungen zur Qualität Eingang in das neue Recht der Pflegeversicherung (1994), die das Pflegerisiko insbesondere im Alter absichern soll, in das Bundessozialhilfegesetz (1994), das Arbeitsförderungsgesetz (1996) und seit dem 1.1.1999 auch in die Kinder- und Jugendhilfe.

Ich werde gleich darauf zu sprechen kommen, daß wir dem Thema Qualität in der Jugendhilfe eine etwas andere sozialrechtliche Gestalt gegeben haben als in den anderen Sozialrechtsbereichen, und daß wir der Meinung sind, dafür gute Gründe zu haben.

Legitimationsdruck im Kontext knapper öffentlicher Mittel

Den Hintergrund für die kommunale Verwaltungsreform wie für die neuen Regelungen im Sozialrecht bildet die Krise der öffentlichen Finanzen in Deutschland. Ich möchte hier nicht auf die Gesamtprozesse der Globalisierung und ihre Folgen für nationalstaatlich verfaßte Wirtschaften eingehen, ebenso nicht auf die großen Finanzierungsprobleme, die im Gefolge des Beitritts der DDR zur Bundesrepublik Deutschland entstanden; natürlich stellten sie den grundlegenden Rahmen für die Krise der öffentlichen Finanzen dar. Vielmehr möchte ich kurz einige Anmerkungen zur Krise der kommunalen Finanzen in Deutschland machen, denn es ist die kommunale Ebene, die zu 65 Prozent die öffentlichen Mittel für die Jugendhilfe aufbringt.

Die deutschen Kommunen geben jährlich mehr Geld aus als sie einnehmen, und zwar 1994 rund 5 Milliarden DM, 1995 rund 10 Milliarden DM und 1996 circa 7,5 Milliarden DM (Articus 1996, S. 32 ff.). Zwischen 1992 und 1995 stiegen die Gesamtausgaben der Kommunen um 8,2 Prozent, die Sozialausgaben jedoch um 36 Prozent; die Ausgaben für die Jugendhilfe stie-

gen zwischen 1991 und 1994 um insgesamt 64,8 Prozent. Die Ursachen des Anstiegs der Sozialausgaben liegen vor allem in der Abdrängung von immer mehr Arbeitslosen in die kommunal finanzierte Sozialhilfe als dem untersten Netz sozialer Sicherung. Die Ursachen des Anstiegs der Jugendhilfeleistungen dagegen liegen vor allem in neuen Leistungsansprüchen, die das 1991 in Kraft getretene neue Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) einräumt, und in dem 1996 in Kraft getretenen Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz.

Hinter diesen Erhöhungen stehen auch strukturelle Verschiebungen der Belastungen von Bund, Ländern und Kommunen bei der Aufbringung der Finanzmittel für Sozialleistungen zuungunsten der Kommunen.

Dies ist der Hintergrund für drastische Einsparungsprogramme der Kommunen, die unter anderem auch mit den Mitteln der Verwaltungsreform erfüllt werden sollen. In diesem Zusammenhang steht auch das Projekt „Mehr Qualität mit weniger Mitteln“, das die kommunale Qualitätsdiskussion bestimmt. Dieser Hintergrund ist aber ebenfalls verantwortlich dafür, daß nicht wenige befürchten, auch die Qualitätsdiskussion sei eines der neuen betriebswirtschaftlichen Elemente, die letztlich zum Abbau von Qualitätsstandards beitragen: Kostensenkung durch Qualitätsabbau – allen programmatischen Beteuerungen zum Trotz!

Aspekte der Qualitätsdiskussion in der Kinder- und Jugendhilfe

Pädagogische Arbeitsprozesse halte ich für sensibel und stör anfällig; sie werden durch unsensible Formen äußerer Kontrolle eher behindert als befördert. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen.

In Deutschland haben die Landesjugendämter die „Heimaufsicht“, die den Zweck hat, das Wohl der Kinder und Jugendlichen sicherzustellen. Diese „Heimaufsicht“ ist früher durchaus als unmittelbar kontrollierende Aufsicht verstanden worden: Die Gruppen wurden besucht und man schaute sich um; man sah dabei aber in der Regel auf Äußerlichkeiten, auf Dinge, die leicht zu kontrollieren und etwa in Hygienevorschriften niedergelegt waren. Die wesentlichen Faktoren dafür, ob ein

Kind sich in dieser Umgebung, mit diesen Menschen wohl fühlen und entwickeln kann, und dafür, ob sein Selbstbewußtsein und seine Selbständigkeit hier befördert oder behindert werden, bekam man bei diesen Besuchen nicht in den Blick. Die Landesjugendämter haben sich daher seit etlichen Jahren umgestellt. Die Heimaufsicht ist heute zu einem Instrument der Beratung geworden; sie verzichtet weitgehend auf die Fiktion einer flächendeckenden Kontrolle. Bei bekannt werden den Mißständen haben die Landesjugendämter zwar immer noch die Möglichkeit des direkten Zugangs, aber für den „Normalfall“ nehmen sie an, daß sie mit fachlich fundierter Beratung besser zum Wohl der Kinder beitragen können als durch Kontrolle. Und diesen fachlichen Blick gilt es sich in der Qualitätsdiskussion zu bewahren.

Qualität sichern oder entwickeln?

Das neue Entgeltrecht in der Kinder- und Jugendhilfe

Seit dem 1.1.1999 gibt es in Deutschland eine neue Rechtsgrundlage für die Entgelte in der teilstationären und stationären Jugendhilfe, also insbesondere für die Heimerziehung. Danach hat ein Träger, der eine Leistung erbringt, Anspruch auf das Entgelt, wenn er zuvor mit dem öffentlichen Träger – in der Regel dem Jugendamt – drei Vereinbarungen abgeschlossen hat: eine *Leistungsvereinbarung*, in der auch die Qualität der Leistung vereinbart wird, eine *Entgeltvereinbarung* und eine *Qualitätsentwicklungsvereinbarung*. Die Qualitätsentwicklungsvereinbarung wird abgeschlossen über die „Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität der Leistungsangebote sowie über geeignete Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung“ (§ 78 b KJHG).

Mehr als die zitierte Bestimmung ist allerdings in der Kinder- und Jugendhilfe auf der Bundesebene nicht zum Qualitätsthema bestimmt. Auf der Landesebene müssen Rahmenverträge abgeschlossen werden, die dann weitergehende Regelungen zu diesem Thema treffen sollen. Der Bund aber beläßt es bei den allgemeinen Bestimmungen. Dies wurde bewußt so gestaltet, bewußt auch in Abgrenzung zu den anderen Sozialrechtsbereichen, bei denen sich im Bundesrecht eine größere Regelungsbreite und Regelungstiefe findet.

In der Pflegeversicherung etwa fordert der Bundesgesetzgeber, daß gemeinsame und einheitliche Grundsätze für die Qualität, die Qualitätssicherung und die Qualitätsprüfung festgelegt werden müssen. Und diese Anforderungen werden in einer bundesweiten Rahmenvereinbarung weiter präzisiert.

Schaut man jetzt noch einmal auf die Bestimmungen in der Kinder- und Jugendhilfe, so fällt auf, daß hier weder von Qualitätsprüfungen noch von Qualitätssicherung die Rede ist, sondern lediglich von Qualitätsentwicklungsvereinbarungen – ein neu erfundener Begriff, der verhindern soll, daß der Jugendhilfe einfach Modelle und Maßstäbe anderer Bereiche übergestülpt werden, und der sich insbesondere von dem aus der Wirtschaftsdiskussion stammenden Begriff der Qualitätssicherung abheben soll. Ich habe in der Arbeitsgruppe mitgearbeitet, die den ersten Entwurf dieser Neuregelungen formuliert hat, und eines meiner Anliegen, das ich erfolgreich umsetzen konnte, war, zu verhindern, daß der Bundesgesetzgeber das Qualitätsthema mit Prüfungsermächtigungen der öffentlichen Träger in die Jugendhilfe einführt. Jetzt könnte man sich vielleicht fragen, was denn das Ganze soll, wenn die Qualität nicht auch geprüft werden kann. Nun, ich denke, daß es einen Unterschied macht, ob man vereinbart, bei welchen Hinweisen auf Qualitätsmängel im einzelnen Verfahren Überprüfungen verabredet werden, oder ob es eine bundesrechtliche Ermächtigung der öffentlichen Träger gibt, flächendeckend „Qualität“ zu prüfen. Verfahren zur Überprüfung in Einzelfällen, bei Beschwerden oder bei anderen Hinweisen auf Qualitätsmängel halte ich für durchaus sinnvoll, Verfahren, die generell Kontrollrechte einräumen, jedoch für überaus problematisch.

Die eingangs geschilderte und – meines Erachtens – fachlich sinnvolle Fortentwicklung war durch die Qualitätsdiskussion bedroht. Wieder drohte den Einrichtungen eine Außeninstanz, die in die Einrichtungen kommt, um zu kontrollieren – diesmal eben die „Qualität“. Und wieder drohte damit ein unproduktiver Modus von flächendeckender Kontrolle. Eine solche Entwicklungsrichtung sollte abgewendet werden. Deshalb finden sich im neuen Gesetzestext keine Bestimmungen zur Qualitätsprüfung.

Der Begriff „Qualitätsentwicklung“ wurde erfunden in Abgrenzung zur „Qualitätssicherung“. Es sollte vermieden werden, daß das ganze Thema methoden- bzw. instrumentenfixiert aufgegriffen wird. Und diese Gefahr war mit dem Begriff der „Qualitätssicherung“ deshalb stärker gegeben, weil er durch den Gebrauch in der Wirtschaft und auch durch seinen bisherigen Gebrauch in den anderen Sozialrechtsbereichen eine deutliche Vorprägung im Sinne einer Methoden- und Instrumentenfixierung erfahren hat. Der Begriff der „Qualitätsentwicklung“ soll den Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe verstärkt die Möglichkeit eröffnen, auch ihre bisher bewährten Verfahren der Qualitätsentwicklung – wie zum Beispiel ihre Kommunikations- und Entscheidungsstruktur, die Supervision, die Fort- und Weiterbildung, die Hilfeplanung im Einzelfall und die Jugendhilfeplanung bezogen auf die Infrastruktur – zur Geltung zu bringen und das Qualitätsthema inhaltlich-fachlich und nicht formal-instrumentenbezogen zu verhandeln. Ob das allerdings mit diesem Kunstgriff gelungen ist, darüber werden uns erst die nächsten Jahre Aufschluß geben – aber zumindest sind diese Möglichkeiten nicht schon durch falsche Weichenstellungen auf Bundesebene verbaut worden.

Fachlichkeit hat Vorrang!

Fachliche, sozialrechtliche und legitimatorische Aspekte

In der Qualitätsdiskussion sollten grundsätzlich drei Aspekte unterschieden werden:

- der fachliche Aspekt,
- der sozialrechtliche Aspekt und
- der legitimatorische Aspekt.

Diese drei Aspekte überlagern sich zwar, sind aber nicht identisch.

Es scheint mir sinnvoll, die *fachliche Dimension* unter diesen drei Aspekten herauszuheben, sie an die Spitze zu stellen oder zur Basis zu machen, jedenfalls zu einem Ausgangspunkt unserer Überlegungen. Die fachliche Dimension muß in der sozialen Arbeit zentral mit den Perspektiven der Nutzerinnen und Nutzer verknüpft werden. In dieser Dimension muß es eben we-

niger um Qualitätssicherung, sondern vielmehr um Qualitätsentwicklung gehen, darum, die Institution, ihre Strukturen, Regeln und Wirkungen immer wieder aus der Perspektive der Nutzer und Betroffenen zu „lesen“ und entsprechend diesen Erkenntnissen zu verändern.

Die fachliche Dimension des Qualitätsthemas muß meines Erachtens auch den starren Blick auf die Einrichtung erweitern und die Geflechte von Sozialpolitik und sozialer Infrastruktur, die Bezüge auf Sozialräume mit zum Gegenstand der Qualitätsdiskussion machen. Es besteht zur Zeit die Gefahr, daß die Fragen der Qualität sozialer Dienstleistungen äußerst einseitig nur im Hinblick auf die Einrichtungen und Dienste hin diskutiert werden. Über die Qualität sozialer Dienstleistungen ist aber aus der Sicht der Nutzerinnen und Nutzer schon vieles vorentschieden, wenn sie in eine Einrichtung kommen. Wie finden Entscheidungsprozesse statt? Wie durchsetzungsfähig sind die Selbstwahrnehmungen von Problemen und möglichen Problemlösungsstrategien der Betroffenen in diesen Entscheidungsprozessen? Welche akzeptierbaren Alternativen stellt die soziale Infrastruktur zur Verfügung? Welche sozialstrukturellen Ansätze zur Vermeidung sozialer Problemlagen gibt es?

All diese Fragen müssen in einem fachlich angelegten Qualitätsdiskurs zur Sprache gebracht werden. Die gegenwärtige Qualitätsdiskussion klammert sie nur zu oft aus.

Im Unterschied zur sozialrechtlichen und legitimatorischen Funktion sollte die Qualitätsentwicklung in der fachlichen Dimension meiner Meinung nach von Qualitätsproblemen ausgehen, von Problemen, die die Leitung sieht, von Problemen, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen, und von Problemen, die sich aus der Sicht der Nutzerinnen und Nutzer ergeben. Bei den sozialrechtlichen und legitimatorischen Funktionen hingegen wird es stärker auch darauf ankommen, die gegebenen Qualitätsmerkmale explizit zu machen, die oft im Alltag verborgenen Qualitäten und die ohnehin gegebenen Verfahren ihrer Sicherung sich und anderen verständlich zu machen.

Bei der *sozialrechtlichen Dimension* des Qualitätsthemas steht die Befriedigung der Anforderungen von Gesetzgeber und Kostenträger im Vordergrund. Diese Anforderungen sind durchaus nicht einheitlich. Sie unterscheiden sich je nach Handlungsfeld, zum Teil gravierend. Aber dennoch: Hier werden Anforderungen formuliert, denen sich die Träger stellen müssen, wenn sie Bestand haben wollen, und denen sich die Spitzenverbände der Träger stellen müssen, wenn die – unterschiedlichen – Definitionsspielräume, die das Sozialrecht läßt, nicht einseitig von der Kostenträgerseite besetzt werden sollen.

Bei der *legitimatorischen Dimension* geht es um den Bezug des Qualitätsthemas zur allgemeinen Öffentlichkeit und zur Politik als den Instanzen, die über die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen für Soziale Arbeit grundlegende Entscheidungen beeinflussen und treffen. Ihnen muß die Qualität Sozialer Arbeit ebenso verdeutlicht werden wie ihre Wirkungen – und der Preis, den diese Qualität dann kostet, muß ihnen plausibel gemacht werden.

„Qualitätsautismus“: Zur Problematik der Trias von Struktur-, Prozeß- und Ergebnisqualität

Auch in der deutschen Qualitätsdiskussion hat es sich eingebürgert, das Qualitätsthema in drei Komplexe aufzugliedern:

- die Strukturqualität,
- die Prozeßqualität und
- die Ergebnisqualität.

Diese Dreiteilung wird zumeist zurückgeführt auf die Arbeiten von Avedis Donabedian, einem US-amerikanischen Forscher, der sich mit den Wesensmerkmalen einer Dienstleistung und darauf bezogenen Qualitätsdimensionen in seinen Studien „Explorations in Quality Assessment and Monitoring“ (1980 – 1985) befaßt hat. Nun haben sich neulich Rudolph Bauer und Eckhard Hansen (1998) in Deutschland zu Wort gemeldet und – wohl zu Recht – darauf hingewiesen, daß Donabedian zwar häufig zitiert, aber kaum gelesen werde. Als Ergebnis ihrer Lektüre halten sie fest, daß Donabedian bei den sozialen Dienstleistungen sehr genau unterscheidet zwischen ihrer technischen

Dimension, in der Probleme durch die Anwendung von Technologien gelöst werden, und ihrer nicht-technischen Dimension, die er auf die soziale Interaktion von Personal und Klienten bezieht. Seine Trias von Struktur-, Prozeß- und Ergebnisqualität gewann Donabedian bei der Analyse technisch charakterisierter Dienstleistungen in Krankenhäusern, und nur in dieser Dimension macht sie Sinn. In der Jugendhilfe aber besteht die Kernleistung in der Koproduktion von Kommunikation und Interaktion; technisch ausgerichtete Segmente haben lediglich eine unterstützende Funktion für den sozialpädagogischen Prozeß. Um Aussagen über die Qualität dieser Koproduktion zu gewinnen und sie zu verbessern, müssen vor allem die Nutzerinnen und Nutzer der Dienstleistungen Definitionsmacht und Einfluß gewinnen: „Es müssen neue Rahmenbedingungen gefunden und geschaffen werden, welche Partizipations- und Feedbackverfahren fördern und insgesamt darauf abzielen, die Rolle der Nutzer/innen im Dienstleistungsprozeß zu stärken, um diesen effektiver zu gestalten“ (ebd. S. 3).

Von der Anwendung der Trias Struktur-, Prozeß- und Ergebnisqualität befürchten die Autoren hingegen eine massive Gefahr der Klinifizierung personenbezogener sozialer Dienstleistungen, einer „absolutistischen Qualitätsdefinition“ und eines „rein formalistischen Abrechnungs- und Legitimationssystems“. „Technisch orientierte Zugänge zum Thema“, so die beiden Autoren, „sind hervorragend geeignet, sich in der neuen Branche unersetzlich zu machen bei der Implementation eines Qualitätsverschnitts, die über die Köpfe der Nutzer/innen hinweg erfolgt“ (ebd. S. 4).

Dabei kann man durchaus offen lassen, ob das technologische Selbstmißverständnis der Qualitätsdiskussion, das in der Tat vielerorts zu beobachten ist, tatsächlich auf den Sündenfall der Anwendung der Trias von Struktur-, Prozeß- und Ergebnisqualität zurückzuführen ist und ob sie nicht dennoch einen gewissen heuristischen Wert haben kann. Auf jeden Fall aber besteht die Gefahr, daß Qualität zu einem Spezialthema von Expertinnen und Experten verkommt – „Qualitätsautimus“ habe ich das kürzlich genannt –, bei dem die Frage verloren geht: Was ist gute und was ist schlechte Arbeit aus der Sicht der Nutzerinnen und Nutzer unserer Dienste und Einrichtungen?

Wider den Totalitätsanspruch – oder: Wie Einrichtungen der Jugendhilfe mit den Anforderungen der Qualitätsdiskussion umgehen können

Zum Schluß möchte ich noch auf die Frage eingehen, wie denn Einrichtungen der Hilfen zur Erziehung sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den an sie durch die Qualitätsdiskussion gestellten Anforderungen produktiv umgehen können.

Zunächst einmal denke ich, daß sie die folgenden zwei grundlegenden Fragen an den Anfang und an das Ende ihrer Überlegungen stellen sollten:

- Was ist gute und was ist schlechte Arbeit aus der Sicht der Nutzerinnen und Nutzer und wie erfahren wir etwas darüber, um die Arbeit zu verbessern?
- Welche Verfahren praktizieren wir, um unsere Arbeit reflektierbar und gut zu machen und welche Modifikationen oder Erweiterungen dieser Verfahren brauchen wir?

Um das Qualitätsthema in diese Richtung entwickeln zu können, muß die Jugendhilfe sich zunächst einmal die Spielräume erhalten, die das KJHG ihr läßt. Es besteht zur Zeit die massive Gefahr, daß die Einrichtungen sich unter Druck setzen lassen, die Irrwege aus Wirtschaft und aus anderen Sozialrechtsbereichen zu adaptieren. Im KJHG steht nichts von Qualitätshandbüchern, Qualitätsprüfungen und von Zertifizierungen! Es ist deshalb nicht einzusehen, warum sich die Einrichtungen auf diese Schmalspurrezeption der Qualitätsdiskussion abdrängen lassen sollten.

Zum Glück gibt es mittlerweile einige Einrichtungen, die sich zwar auf die – expertenbegleitete – Entwicklung von Qualitätshandbüchern eingelassen hatten, diese aber selbstbewußt wieder im Regal haben verschwinden lassen. „Zu trivial, zu umständlich, zu wenig nützlich“ war der Kommentar dazu. Andere Einrichtungen machen Lernprozesse durch, weil erste Mitarbeiter mit der Kündigung drohen, wenn sie weiterhin mit den Dokumentationsschikanen des von der Leitung exekutierten Qualitätssicherungssystems traktiert werden. Bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die eine allseits geschätzte qualitativ gute Arbeit machen, vermag dies offenbar auch bei man-

chen Leitungen den Keim des Zweifels zu säen. Es gilt jetzt zunächst einmal zu verhindern, daß durch Rahmenverträge auf der Landesebene diese Um- und Irrwege für Einrichtungen verpflichtend gemacht werden.

Die Einrichtungen sollten unterdessen die Qualitätsdiskussion in ihrem basalen Sinn aufgreifen und eigene Fragestellungen an die Qualität ihrer Arbeit herausarbeiten, sie sollten Wege suchen und beschreiten, auf denen sie auf die selbstgestellten Fragen Antworten erhalten können.

Um die Sicht der Nutzerinnen und Nutzer – der Mädchen und Jungen, jungen Frauen und Männer und ihrer Erziehungsberechtigten – in unseren Angeboten in die Qualitätsdiskussion einzubeziehen, sind eine Reihe von Ansätzen entwickelt worden: Es gibt „Heimräte“ – Mitwirkungsgruppen für die Jugendlichen in den Heimen –, es gibt Formen intensiver Beteiligung der jungen Menschen an der Hilfeplanung, bei denen ihre Wahrnehmungen und Wünsche nicht verschüttet, sondern als pädagogische Schätze zu bergen versucht werden, es gibt Vereine „Kinder haben Rechte“, die die jungen Menschen über ihre Rechte in den Hilfen zur Erziehung aufklären und sie bei deren Wahrnehmung zu unterstützen versuchen, es gibt Befragungen... Aber all diese Elemente sind bisher noch nicht systematisch und verbindlich auf die Frage der Qualitätsentwicklung bezogen worden – diese Schritte stehen noch aus.

Allerdings sind zur Zeit erfreuliche Fortschritte in der qualitativen Erforschung der Alltags- und Wirkungsdimensionen von Heimerziehung zu verzeichnen, die eine Fülle von Anregungen für eine solche Reflexion liefern. Ein herausragendes Beispiel hierfür ist die Dissertation von Klaus Wolf „Prozesse der Machtbalance in der Heimgruppe – Eine qualitative Studie über ein Setting klassischer Heimerziehung“ (TU Dresden 1997), die bald auch als Buchpublikation zur Verfügung stehen wird.* Wer theoretisch und praktisch ambitioniert die Qualitätsdiskussion im Bereich der Hilfen zur Erziehung weiterführen will, findet hier eine Fülle von Anregungen, die er auf seine Fragestellungen und Alltagsroutinen hin weiterentwickeln kann. Und nie-

* Das Buch von Klaus Wolf erscheint im Frühjahr 1999 unter dem Titel „Machtprozesse in der Heimerziehung“ als Band 2 der neuen Reihe „Forschung & Praxis in der Sozialen Arbeit“ im Votum Verlag Münster.

mand sollte sich scheuen, dabei pragmatisch und eklektizistisch vorzugehen. Schließlich liegt der Bürokratisierungskeim der Qualitätssicherung eben in ihrem Anspruch, total zu sein, alles flächendeckend-gleichgültig zu erfassen: Total Quality Management.

Diese selbstentwickelten Konzepte von Qualitätsentwicklung können dann Gegenstand von Vereinbarungen mit den Kostenträgern sein. Vielleicht kann man ein solches Konzept zunächst nur abstrakt beschreiben, vielleicht braucht man zunächst einige Platzhalter für ungeklärte Verfahren, aber warum sollte es nicht möglich sein, auch dieses in einer Qualitätsentwicklungsvereinbarung niederzulegen, wie sie seit dem 1.1.1999 von den Einrichtungen verlangt wird?

Es gilt also, die produktiven Impulse der Qualitätsdiskussion aufzugreifen und weiterzuentwickeln. Aber andererseits muß man auch in die Qualitätsdiskussion einbringen, daß es ja in den Einrichtungen und Diensten vielfach angemessene Formen der Hilfeplanung, fachlicher Autonomie, fachlicher Kommunikation und Reflexion, der Fortbildung und Supervision gibt, an die Qualitätsentwicklung problemlos anknüpfen kann. Sicherlich ist im Zuge der Anforderungen aus der Qualitätsdiskussion verstärkt zu fragen, welche alltagsnahen Formen systematisierter Dokumentation diese Reflexionsprozesse unterstützen können.

Einrichtungen sollten in die Verhandlungen um Qualitätsentwicklungsvereinbarungen auch einbringen, daß es im Grunde genommen jeweils nur um Formen der Schaffung von Transparenz gehen kann, nicht um Formen der Messung von Qualität. Mir scheint, daß gerade die Erwartungen, die sowohl bei der Diskussion um die Neue Steuerung und das Controlling wie auch in der Qualitätssicherungsdebatte an die Möglichkeiten der Quantifizierung gerichtet werden, streng genommen unreal und blockierend sind. Blockierend wirken sie vor allem dann, wenn die empirisch erzeugten Daten nicht mehr Reflexionsanlässe sind, sondern unvermittelt zu Steuerungsgrößen werden und wenn nur noch das für wirklich gehalten wird, was auch meßbar ist. Weitaus produktiver erscheint mir da eine Orientierung an Transparenz und Plausibilisierungen, innerhalb derer dann ja durchaus auch Empirie ihren Stellen-

wert haben kann. Was unbedingt vermieden werden sollte, ist eine „statistikfreundliche Sozialarbeit“ anstelle einer „adressatenorientierten“. Einige Beobachtungen der gegenwärtigen Entwicklungen geben Anlaß zu der Sorge, daß damit keine bloß abstrakte Gefahr beschworen wird. Es besteht durchaus die reale Gefahr, daß unter dem Druck, „Ergebnisqualität“ meßbar zu produzieren, Selektionsprozesse im Vorfeld verschärft werden. Aus einer fachlichen Qualitätsperspektive muß meines Erachtens aber auf die so gewonnene „Ergebnisqualität“ zugunsten von Qualitäten einer nicht ausgrenzenden Jugendhilfe verzichtet werden. Wenn zum Beispiel Berufsbildungsmaßnahmen am Maßstab der Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt gemessen werden, liegt die Gefahr auf der Hand und in der Logik des Systems, gerade die abzuweisen, die der Hilfe am dringendsten bedürfen. Und wenn der Maßstab umstandslos die Legalbewährung ist, dann wird das den Druck auf die Einrichtung erhöhen, Jugendliche, die häufiger bei Straftaten gestellt wurden, möglichst nicht aufzunehmen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Einrichtungen sollten also darauf achten, daß das wichtige Ziel – gute Erziehung und gute Erziehungsbedingungen – im Auge bleibt und daß Methoden, die dabei zur Anwendung kommen, sich an diesem Ziel legitimieren können, damit es nicht unter der Hand verkehrt wird und statt guter Erziehung nur dicke und detaillierte Qualitätshandbücher herauskommen. Das Ziel ist sicherlich dann verfehlt, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Qualitätsbürokratie unterworfen werden und stöhnen: „Auch ohne Kinder sind wir sehr beschäftigt.“

Literatur

- Articus, Stefan (1996).
Öffentliche und Freie Wohlfahrtspflege auf kommunaler Ebene.
In Jugendwohl 10, 432-438.
- Bauer, Rudolph & Hansen, Eckhard (1998).
Deutscher Qualitätsverschnitt.
In sozial extra 3, 2-4.
- Müller, Burkhard K. (1998).
Probleme der Qualitätsdiskussion in sozialpädagogischen Handlungsfeldern.
In Jochen Merchel (Hrsg.), Qualität in der Jugendhilfe (S. 43-60).
Münster: Votum.
- Wolf, Klaus (1999).
Machtprozesse in der Heimerziehung.
Münster: Votum.

Qualität in der Jugendhilfe

Die zentrale Herausforderung –
besonders für die Führungskräfte

Der Qualitätsbegriff – höchst komplex

„Qualität“ wird zum epochalen Leitbegriff in der Sozialen Arbeit, ähnlich wie es in den 70er Jahren der Begriff der „Professionalisierung“ war. In ihm verbindet sich einerseits der politische und ökonomische Zwang zur Modernisierung (Transparenz, Leistungsorientierung, Delegation von finanzieller Verantwortung) und andererseits ein stärkeres Dienstleistungsbewußtsein (vgl. Neunter Jugendbericht).

In der vorliegenden Fachliteratur (vgl. Merchel 1998) wird in einem ersten Zugang versucht, die bisherige Entwicklung in den Arbeitsfeldern der Jugendhilfe mit den neuen Anforderungen von außen miteinander in Beziehung zu setzen, um daraus ein Umsetzungskonzept zur Qualitätsentwicklung und -sicherung zu generieren. Das erweist sich als ein schwieriges Unterfangen, weil der Begriff der Qualität, so eingängig und allgemeinverständlich er erscheint, höchst komplex ist. „Qualität ist ein Konstrukt, das außerhalb gesellschaftlicher und persönlicher Normen, Werte, Ziele und Erwartungen nicht denkbar ist. Grundlage jeder Qualitätsdefinition in der Sozialen Arbeit ist deren ethische und normative Ausrichtung“ (Merkel 1998, S. 27). Qualität ist das Ergebnis eines Prozesses, nämlich der Übereinstimmung zwischen Erwartungen hinsichtlich der Leistungen und der tatsächlich erbrachten Dienstleistung (vgl. Meinhold 1994, S. 42).

Zugänge zur Qualitätsentwicklung

Da der Druck durch gesetzliche Vorgaben (§ 77 ff. KJHG) sehr groß geworden ist, ist kein Raum vorhanden, zunächst grundlegende Fragen zu klären, wie zum Beispiel

- Was macht die Qualität einer Leistung in der Jugendhilfe aus?
- Läßt sich Qualität nicht nur theoretisch-konzeptionell beschreiben, sondern auch durch qualitative Methoden der Sozialforschung im Alltag der Jugendhilfe verifizieren?
- Läßt sich die Leistung der einzelnen Fachkräfte im Verhältnis zu den Rahmenbedingungen (Setting) messen?
- Wie läßt sich Qualität in der Jugendhilfe aus der Sicht der Nutzerinnen und Nutzer bewerten?
- Wie könnte ein normatives Controlling in der Praxis aussehen?
- Gibt es ein spezifisches Verständnis von Qualität einer sozialen Dienstleistung im Rahmen des jeweiligen freien Trägers?

Eine solche Grundlagenforschung wäre eine bedeutsame Befruchtung der derzeitigen fachpolitisch bestimmten Diskussion und würde die Erfahrungen und Ergebnisse im Bereich der (Selbst-)Evaluation und des Qualitätsmanagements einbeziehen.

Die Einrichtungen und Dienste der Jugendhilfe können darauf nicht warten, sondern müssen agieren. Da ist die Gefahr groß, den falschen Weg einzuschlagen und sich vorschnell auf industriell geprägte Konzepte – ohne die spezifische Situation der Jugendhilfe zu berücksichtigen – einzulassen. Thomas Klatetzki behauptet, daß in der Jugendhilfe ein Organisationsverständnis dominiert, das sich von dem Bild der Fabrik ableitet. „Dieses begrenzte Organisationsverständnis ist dabei selbst Ausdruck eines mangelnden Professionswissens. So zeigt sich dann zum Beispiel in der Qualitätsdebatte in der mittlerweile gängigen Unterscheidung von Ergebnis-, Prozeß- und Strukturqualität der Geist der Maschine und ebenso läuft die immer wieder erhobene Forderung nach einer Festlegung von Standards auf die Einführung mechanistischer Kriterien hinaus.“ Zum Schluß wird die Praxis mit der zynischen Prognose konfrontiert: „Angesichts mangelnder Professionalität und mechanistischer

Organisationsvorstellungen in der Jugendhilfe sollte man also keine allzu große Erwartungen hinsichtlich der Qualität von Jugendhilfeeinrichtungen haben. Eher ist anzunehmen, daß neben dem pädagogischen Technologiedefizit auch ein Organisationsdefizit in der Jugendhilfe besteht“ (Klatetzki 1998, S. 72 f.).

Diese abgehobene Kritik, so sehr sie auch in Teilen zutreffen mag, führt nicht zu einem konstruktiven Zugang einer Organisationsentwicklung, die mit der gesetzlichen Verpflichtung zu einer Qualitätsentwicklung verbunden ist. Ein möglicher Zugang könnte darin bestehen, sich zunächst zu vergewissern, warum es die jeweilige Einrichtung überhaupt gibt:

- Was waren die Motive der Gründermütter und -väter?
- Auf welche soziale Situation hat der Träger damals reagiert?
- Wo gibt es Parallelen und wo Unterschiede zur heutigen Situation?
- Würden wir heute noch einmal die gleiche Einrichtung gründen, was würden wir anders machen?

Meine Vermutung ist, daß sich, selbst wenn die Einrichtung erst nach 1945 aufgebaut worden ist, keine durchgehende Entwicklungslinie vom Anfang bis heute quasi durchziehen läßt. In der Regel haben sich verschiedene Faktoren grundsätzlich verändert:

- der Standort ist mehr oder minder funktional für die heutige Aufgabenstellung;
- die Größe und Differenzierung der Arbeitsfelder hat sich einschneidend gewandelt;
- das Selbstverständnis der handelnden Personen ist heute in der Regel grundlegend anders (vom Dienen zur fachlichen Dienstleistung – wobei beide Begriffe den Inhalt des Dienens beinhalten!);
- die Nutzerinnen und Nutzer haben heute andere Erwartungen an die Einrichtung;
- das Verhältnis der Öffentlichkeit zu der Arbeit der Jugendhilfe ist heute distanzierter.

Wenn ein aktuelles Leitbild nicht am Schreibtisch, sondern aus einem lebendigen Diskussionsprozeß entstehen soll, so muß zunächst vom Träger in Zusammenarbeit mit den leitenden

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Grundsatzentscheidung getroffen werden, ob die Organisation in der derzeitigen Form sich weiterentwickeln soll, oder ob ein Abbau von Planstellen bereits vor Einleitung des Organisationsentwicklungsprozesses unumgänglich ist. Von dieser Entscheidung hängt ab, wie kreativ bzw. politisch die Qualitätsentwicklung gestaltet werden kann oder muß.

Optimal ist, wenn Methoden wie die Zukunftswerkstatt (Kuhnt und Müllert 1996) in externen Workshops unter Beteiligung möglichst aller Hierarchieebenen eingesetzt werden können, um sich eine „Institutionsdiagnose zu gönnen“ und auch, um bestimmte Aufgabenfelder besser „fallenzulassen“ und andere neu zu entdecken. Nur wenn die innere Bereitschaft besteht, auch unter Umständen liebgewordene Arbeitsfelder in Frage zu stellen, kann die Einrichtung bzw. der Dienst „neu gedacht“ werden. Der Qualitätsentwicklungsprozeß fängt also im Kopf, besser: im Herzen an. Gelingt es der Leitung zusammen mit dem Träger, in einem ersten Schritt sich von der eigenen Arbeit zu distanzieren, und dann in einem zweiten Schritt die Mitarbeiter für diese intensiven Prozeß zu gewinnen? Dies gelingt nur sehr selten aus der eigenen Kraft, es bedarf dazu einer externen Beratung bzw. Moderation. Eine Kombination von Fachleuten der Organisationsberatung und der Supervision sichert, daß die institutionellen Interessen wie auch die persönlichen Interessen der Mitarbeiterschaft berücksichtigt werden.

Zurück zur Pädagogik

Die Irrwege der Zukunft liegen

- in einer weiteren Optimierung von Organisationsformen, weil dies zwangsläufig zu einer Atomisierung führt. Die Vernetzung unter regionalen Gesichtspunkten ist das Gegenkonzept (dazu gehört der Leitgedanke von Jugendhilfeeinheiten bzw. -stationen);
- in einer weiteren ausschließlich individuellen Fort- und Weiterbildung, weil die Qualifizierungseffekte in der Regel in der Praxis „versanden“;
- in einer weiteren Ökonomisierung des Alltagslebens, weil es zu einer Sinnentleerung kommt.

Qualitätsentwicklung kann uns, so widersprüchlich das zunächst erscheint, zu unserer eigentlichen Profession zurückführen: zur Pädagogik. Wir müssen nach außen legitimieren, was wir tun, und nach innen uns vergewissern. Das sind die zwei wichtigen Gründe, die sich aus der zentralen Leitidee, daß trotz des Finanzdrucks die Qualität der Leistungen gesichert bleiben soll, ableiten.

Aber es wird erst ein progressives Konzept daraus, wenn wir die alten Bestrebungen der Optimierung unseres Tuns darin integrieren und das „alte“ funktionale Denken überwinden.

Doch die Qualitätsdiskussion ist auch jugendhilfepolitisch interessant: Wir erhalten eine neue Chance, uns mit einem eigenen Qualitätsansatz in die öffentliche Debatte um die Nutzung öffentlicher Gelder für die Jugendhilfe einzubringen.

Dieser Rückbezug auf die fachlichen und institutionellen Wurzeln läßt sich mit einem Leitbegriff aus den 70er Jahren zusammenfassen: dem der „Lebensqualität“. Mit dem Begriff der Lebensqualität werden zwei Interessensfelder verknüpft – der Wunsch des jungen Menschen nach erfülltem Leben, und der Anspruch der Organisation, dies auf einem gesellschaftlichen, in die Zukunft gerichteten Niveau zu fördern und abzusichern. Mir ist bewußt, daß in diesem Begriff Sprengkraft enthalten ist. Jugendhilfeleistungen werden heute vielfach als Luxus diskreditiert. „Wir können uns doch nicht mehr Lebensqualität leisten, den Gürtel enger schnallen, das ist angesagt...“, so höre ich die sogenannten Realisten einwenden. Aber genau an dieser Stelle beweist sich, ob ein Fortschritt oder eine Täuschung intendiert ist. Ich kann mir auch eine geschlossene Heimeinrichtung denken, die für die gute Qualität ihrer Arbeit zertifiziert wird, weil sie das, was sie tut, perfekt organisiert hat.

Neue Partnerschaft zwischen öffentlicher und freier Jugendhilfe

Welche Anforderungen hinsichtlich Qualitätssicherung sind von Seiten der Kostenträger zukünftig im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe an freie Träger bzw. die einzelnen Einrichtungen zu erwarten?

Es ist damit zu rechnen, daß übergeordnete Fachorganisationen und Arbeitsgemeinschaften dazu Empfehlungen erarbeiten werden, die jedoch nicht allzu aussagekräftig sein werden, weil sie allgemein formuliert sein müssen.

Entscheidender halte ich die Leistungsvereinbarung und deren Konkretisierung und die Konsequenzen, die eine Nichteinhaltung hat. Aber warum warten, was die öffentliche Jugendhilfe erarbeiten wird? Hier könnte die freie Jugendhilfe das Feld besetzen und Verfahren entwickeln, die weit über das enge Verständnis der Kostenträger hinausgehen. Ein Beispiel: Das Hilfeplanverfahren könnte so differenziert entwickelt werden, daß es einem hohen Qualitätsstandard entspricht. Jetzt könnte das Jugendamt sagen: So aufwendig wollen wir es gar nicht! Gut, sagen sich die Einrichtungen, dann senken wir den Qualitätsstandard ab, aber sichern auch nur das und das zu. Auf diese Weise gerät die Einrichtung nicht unter Legitimationsdruck, sondern umgekehrt das Jugendamt. Dadurch kommt es nicht zu einer einseitigen Entlastung.

Ein weiteres Beispiel:

Einrichtungen bieten als Leistungsvereinbarung regelmäßige Gespräche mit dem Jugendamt im Rahmen der Hilfeplanung bzw. der Familienarbeit an. Jetzt wird das Jugendamt Farbe bekennen müssen, ob die eigenen Ressourcen ausreichen.

Ich sehe die große Gefahr, daß die Träger unter Legitimationsdruck geraten: Wir sind preiswerter als andere, aber sogar qualitativ besser als die Konkurrenz! Damit bringt man sich selbst in eine Ecke, aus der man unbeschadet nicht wieder herauskommt. Ich plädiere für die selbstbewußte Formulierung dessen, was man auch bei engen Ressourcen mit gutem Gewissen leisten kann (also: Puffer einkalkulieren, dann könnte eine individuelle Standardverbesserung angeboten werden).

Ich warne also vor der Qualitätsfalle: Um belegt zu werden, verspricht man optimale Bedingungen, die sich aber im Alltag nicht alle hundertprozentig realisieren lassen.

Aber um nicht mißverstanden zu werden: Ich sehe die Jugendämter nicht als Feinde, sondern als Vertragspartner. Die freien

Träger haben ein fundamentales Interesse an vertrauensbildenden Maßnahmen, aber sie dürfen ihre Gestaltungsfreiheit mit dem Abschluß von Vereinbarungen nicht aufgeben; vielmehr werden sie sie erst dadurch richtig ausfüllen. Das vorgesehene Qualitätssicherungsverfahren bietet die Chance, eine neue Partnerschaft zwischen öffentlicher und freier Jugendhilfe zu begründen.

Die bisherige Praxis kommt auf den Prüfstand

Wie ist nun der innerorganisatorische Prozeß der Qualitätsentwicklung zu steuern?

Die bisherigen Erfahrungen zeigen gute Erfolge in der Einführung von Qualitätssicherungsverfahren (Qualitätszirkel, Qualitätshandbücher usw.), aber es bleibt unsicher, ob es sich letztlich nur um einen äußeren Anpassungsprozeß handelt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Jugendhilfe sind spätestens dann, wenn sie sich sozial an die Region der Einrichtung bzw. des Dienstes gebunden haben, in erster Linie an der Sicherung ihres Arbeitsplatzes interessiert, weil ihre Mobilität eingeschränkt ist und der Arbeitsmarkt sich stark verengt. Früher, in Zeiten des Mangels an qualifizierten Mitarbeitern, hatten die Träger ein Interesse daran, daß die Mitarbeiter sich möglichst langfristig binden; heute besteht eher ein sogenannter Überschuß an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wenn Einrichtungen sich vor der inneren Erstarrung schützen wollen, müssen sie ihre Arbeit stärker zeitlich strukturieren. Die Wiederwahl von Mitgliedern der Aufsichtsgremien sollte stark eingeschränkt und die Amtszeit von Führungskräften und anderen Funktionsstellen zeitlich befristet werden. Alle Projekte könnten zeitlich befristet besetzt und laufend evaluiert werden. Es müßte bereits mittelfristig eine Entkoppelung von Arbeitsplatz- und Funktionssicherheit erreicht werden, damit eine Konzentration auf die inhaltliche Dimension von Qualität möglich ist.

Verhängnisvoll sind die Ausgrenzungprozesse – parallel zu den Sündenbockprozessen in den Gruppen – von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die „es nicht mehr bringen“, die unbehindert sind oder die gehandikapt sind. Wenn unter der Qualitätsvorgabe an der Spirale der Exklusion gedreht wird, entsteht das

Gegenteil einer Qualitätssteigerung: die Institution wird zum „Wilden Westen“.

Folgende Fragen sind in diesem Zusammenhang vielleicht hilfreich:

- Wie gehen wir in der Einrichtung mit Ausgrenzungen und Entwertungen um? Gibt es eine Kultur der Integration und des Aushaltens von Spannungen?
- Besteht ein professionelles Konfliktmanagement, kann deshalb auf arbeitsgerichtliche Auseinandersetzungen verzichtet werden?
- Sollen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Entwicklungsprozeß einbezogen werden oder werden bereits von Anfang an bestimmte Mitarbeiter stillschweigend ausgegrenzt?
- Wie ist der Umgang mit unbequemen Meinungen?

Mit diesen Fragen wird deutlich, daß bei einem Qualitätsentwicklungsprozeß die gesamte bisherige Praxis auf den Prüfstand kommt – wenn nicht bestimmte Tabus und dunkle Seiten der Organisation ausgeblendet werden (sollen).

Das Dilemma der Diskussion um die Qualitätsentwicklung – und die Schritte zu neuer Lernerfahrung

Die Steuerungsmöglichkeiten der Leitung sind aus meiner Erfahrung geringer, als sie landläufig vermutet werden. Der Erfolg einer Einrichtung hängt von wenigen Entscheidungen ab. Ein Leiter oder eine Leiterin hat Einfluß auf die Personaleinstellung, auf Organisationsabläufe, aber in der Regel nicht auf den pädagogischen Prozeß. In der Wahrnehmung der Kinder und Jugendlichen mag es wichtig sein, wie die Rahmenbedingungen einer Jugendhilfeeinrichtung gestaltet sind, aber im Alltag ist ihre Wahrnehmung wesentlich von dem Handeln der Erzieherinnen bzw. Erzieher und ihrer Peergroup abhängig. Hier deutet sich bereits das größte Dilemma der aktuellen Qualitätsentwicklungsdiskussion an:

- Werden alle Ebenen des Alltags angemessen wahrgenommen?

- Was ist für die Wahrnehmung der Nutzerinnen und Nutzer von Bedeutung, was ist eher für die Erwachsenen wichtig?
- Geht es vorrangig um eine Optimierung der Organisationsabläufe oder um die Lebens- und Arbeitsqualität der jungen Menschen und Mitarbeiter?
- Spiegeln sich in den Schwerpunktsetzungen des Organisationsentwicklungsprozesses die Machtverhältnisse der Organisation wider?

Die „extrinsische Motivation“ (der Druck von außen) hat in den vergangenen Reformprozessen der Heimerziehung gegenüber der „intrinsischen Motivation“ überwogen, wobei sich der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie Führungskräfte, die sich persönlich mit den Reformzielen (Heimdifferenzierung, Lebensweltorientierung usw.) identifizieren, zugenommen hat. Doch bleibt in der Regel das Trägerhandeln auf der Stufe des Reagierens auf Außenanforderungen stehen.

Deshalb besteht die zentrale Aufgabe für die Führungskräfte darin, das eigene Aufsichtsgremium zu qualifizieren, zum Beispiel durch

- Studienfahrten zu anderen Einrichtungen, zu Tagungen usw.,
- Sitzungen vor Ort,
- Vermittlung der Anforderungen der Praxis,
- Klausurtagungen mit externen Beratern und Moderatoren,
- Einzelgespräche.

In der Literatur werden die Ideal-Zugänge zu den Qualitätsentwicklungsprozessen beschrieben, aber die institutionelle Realität ist gekennzeichnet von Widersprüchlichkeiten, Kommunikationsstörungen, Improvisationen. Manche Leitungskraft mag sich sagen: Gut, das machen wir mal schnell, ein paar Qualitätsentwicklungs-Sitzungen, Aufträge verteilen, gut, holen wir uns noch einen Berater von außen und dann sind wir damit durch...

Es ist wie bei einer Krankheit. Die Irritation wird nicht produktiv genutzt, sondern technisch gewendet: „Pille rein“ und dann weiter!

Die Umdeutung der scheinbar lästigen Anforderung von außen, sich einem Qualitätsentwicklungsprozeß zu stellen, kann jedoch zu einer neuen Lernerfahrung führen, wenn man sich auf folgende Punkte konzentriert:

1. Blick auf die ungenutzten Potentiale, auf die, die schweigen;
2. Blick auf das, was Spaß macht, was zusammenhält, was auch ohne Geld motiviert;
3. Blick auf den körperlichen Ausdruck, das Nonverbale, das Klima;
4. „Lockerungsübungen“ wie zum Beispiel Zukunftswerkstätten, gemeinsam in ein neutrales Feld (attraktive Tagungsstätte) mit externer Moderation;
5. Verlangsamung des Prozesses, um genauer evaluieren zu können – danach das Tempo neu bestimmen;
6. Blick auf die Nutzerinnen und Nutzer, auf den pädagogischen Auftrag;
7. In einem ersten Schritt alle mit einbeziehen und das Bewußtsein des Gelingens etablieren.

Warum ein Umweg? Er ist eine rekursive Schleife, eine Vergewisserung, und er wirbt dafür, sich auf einen längeren Prozeß einzustellen. Der Umweg führt zu Teilerfolgen, auch wenn der Qualitätsentwicklungsprozeß nach den ersten Schritten abgebrochen werden sollte.

Zusammenfassend ist die Verantwortung der Führungskräfte für den Qualitätsentwicklungsprozeß so zu beschreiben:

- nicht zum Getriebenen zu werden;
- sich vom Konkurrenzdruck nicht zu voreiligen Schritten verleiten zu lassen;
- den eigenen Weg mit dem Aufsichtsorgan und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu suchen;

- Skepsis und Widerstand nicht zu entwerten oder gar zu diffamieren, sondern das darin enthaltene Interesse zu nutzen;
- dem Aufsichtsorgan ein angemessenes Risikobewußtsein zu vermitteln.

Der gesetzlich verordnete Qualitätsentwicklungsprozeß ist der Testfall für das Leitungsverständnis und den inneren Zustand der Einrichtung bzw. des Dienstes.

Literatur

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (1994).
Neunter Jugendbericht. Bonn: Eigenverlag.

Klatetzki, Thomas (1998).
Qualitäten der Organisation.
In Joachim Merchel (Hrsg.), Qualität in der Jugendhilfe (S. 61-75).
Münster: Votum.

Kuhnt, Beate & Müllert, Norbert R. (1996).
Moderationsfibel Zukunftswerkstätten.
Münster: Votum.

Meinhold, Marianne (1994).
Was heißt „Qualitätssicherung“ bei sozialen Dienstleistungen?
Widersprüche, 53, 41-49.

Merchel, Joachim (Hrsg.) (1998).
Qualität in der Jugendhilfe.
Münster: Votum

Erfahrungen mit einem Pilotprojekt zur Qualitätssicherung in der Jugendhilfe in München*

Wie es dazu kam

Im November 1994 wurden wir vom Jugendamt München zu einer Fachtagung zur Qualitätssicherung im sozialen Bereich in München eingeladen. Im Anschluß daran machte uns das Jugendamt das Angebot, zusammen mit den von der Landeshauptstadt München geförderten Familienbildungsstätten und Erziehungsberatungsstellen an einem Pilotprojekt zur Qualitätssicherung in der Jugendhilfe teilzunehmen. Wir und fünf weitere Münchner Erziehungsberatungsstellen unterschiedlicher Träger haben uns zur Teilnahme an diesem Projekt entschlossen; wir hofften, die gute Vernetzung und arbeitsteilige Formen der Zusammenarbeit in dieses Projekt einzubringen.

Rahmenbedingungen und Ablauf des Projektes

Nach längeren Vorverhandlungen kam es im Februar 1996 zu einem Vertrag zwischen der Landeshauptstadt München, der Anbietergruppe dieses Projektes** und den teilnehmenden sozialen Einrichtungen.

Im März 1996 wurde der Lenkungskreis institutionalisiert, dem die Anbietergruppe, Trägervertreter, Leiter der betroffenen

* Bei diesem Beitrag handelt es sich um die leicht veränderte Fassung eines Referates, das von der Autorin beim 2. Qualitätstag des Projektes am 2. Juli 1998 in München gehalten wurde.

**Die Anbietergruppe bestand aus der Projektgruppe Qualitätsmanagement, Bayerstraße 77a in München, dem Institut für Praxisforschung und Projektberatung, Sendlinger Straße 50 in München und dem TQU Steinbeiß-Transfer-Zentrum Qualität und Umwelt, Riedwiesenweg in Ulm.

Einrichtungen und Vertreter des Jugendamtes angehörten. Das Projekt selbst begann am 22. und 23. April 1996 mit einem zweitägigen Grundlagenseminar für alle Mitarbeiter der teilnehmenden Einrichtungen. Jede Einrichtung erhielt einen Prozeßbegleiter aus der Anbietergruppe zugeordnet mit einem bestimmten Stundenkontingent in den Einrichtungen, und es wurde jeweils ein Qualitätsbeauftragter bestimmt, der an vier Fortbildungen und mehreren Treffen teilnehmen konnte. In den Einrichtungen begann das Projekt mit einer zweitägigen Innovationswerkstatt zur Leitbildentwicklung. Die Fortbildungen für die Qualitätsbeauftragten waren: „ModeratorInnen-Training und Qualitätszirkel“; „Schlüsselprozesse und Schnittstellen“; „Qualitätsmanagementmethoden“ sowie „Qualitäts-handbuch und Dokumentation“.

Im April 1997 wurde der erste Qualitätstag zur Präsentation der Zwischenergebnisse und im Juli 1998 der zweite Qualitätstag zum Abschluß des Projektes durchgeführt. Zu diesen von Anfang an geplanten Veranstaltungen kamen im Laufe des Projektes zusätzliche Arbeitsgruppen und Treffen hinzu, deren Notwendigkeit sich während des Prozesses entwickelt hatte.

Die folgenden Ausführungen beziehen auch Erfahrungen aller an diesem Projekt beteiligten Erziehungsberatungsstellen mit ein.

Ausgangslage

Wir als Erziehungsberatungsstelle liegen vom Arbeitsansatz her der Logik von Markt, outputorientierter Steuerung und Produktbeschreibung quer: Wir sind traditionell stark den Ratsuchenden und vor allem den Kindern verpflichtet, die wir kaum als „Kunden“ im engeren Sinne sehen können; die Schweigepflicht unserer Fachkräfte zum Schutz der Intimsphäre ist sogar im Strafgesetzbuch verankert, und wir handeln als Erstansprechstelle unsere Leistungen jeweils individuell mit den Ratsuchenden aus. Dies bedeutet eine hohe Flexibilität und Unvorhersehbarkeit unserer Arbeit im Einzelfall. Unser Handwerkszeug ist unsere eigene Person; unsere Tätigkeit ist Beziehungsarbeit und hat mit Phänomenen wie Verantwortung, Vertrauen, Scham, Schuld, Enttäuschung, Schmerz oder

Liebe zu tun. Seit Jahren gehören die fachliche Weiterentwicklung, also die Konzentration auf die Qualität unserer fachlichen Ansätze etwa durch Fort- und Weiterbildungen, Tagungen und die Beschäftigung mit neuen beraterischen Ansätzen und/oder gesellschaftlichen Problemen, die Intervention und Supervision sowie die genaue Berichterstattung zu unseren Standards. Dagegen war es uns zunächst eher fremd, uns mit den Gesetzmäßigkeiten und Erfordernissen der Finanzierung oder der Organisation der Abläufe zu beschäftigen; dies wurde uns jedoch durch Fortbildungen und eine Organisationsberatung der Leiterin näher ins Bewußtsein gerückt.

Das Angebot des Münchner Jugendamtes, uns an diesem Projekt zu beteiligen, wurde von uns zunächst positiv aufgenommen: Wir waren neugierig und hatten den Wunsch, an diesen neuen Möglichkeiten zu partizipieren und auch gestaltend mitzuwirken und unsere eigene Sprache, unser eigenes Verständnis der Arbeit mit einzubringen; es versprach schließlich die Möglichkeit, von außen kommende Ansprüche frühzeitig zu integrieren und damit vielleicht auch langfristig die Finanzierung zu sichern.

Allerdings gab es auch Widerstände, denn dieses Projekt war nicht von, mit oder für uns konzipiert worden und wir hatten nicht die Freiheit, uns im Rahmen der Teilnahme für eine von mehreren Möglichkeiten zu entscheiden. Der Grund, warum gerade die Erziehungsberatungsstellen für dieses Projekt ausgewählt wurden, ließ Spielraum für viele Phantasien. Die Teilnahme von sechs Beratungsstellen ergab sich als Kompromiß zwischen der Teilnahme aller Münchner Beratungsstellen und den ursprünglich vorgeschlagenen dreien und bedeutete für die Anbieter, die sich kurzfristig darauf einließen, wohl stellenweise eine Überforderung. Hinzu kam, daß es zwischen Erziehungsberatern und der Anbietergruppe alte, nicht immer spannungsfreie Beziehungen gab. Diese Anfangssituation war mancherorts eine Hypothek während des gesamten Pilotprojektes, die unterschätzt worden war.

Pilotprojekt bedeutete, daß hier für spätere Übertragbarkeit etwas erprobt werden sollte, was so noch nicht erprobt worden war und implizierte also die Möglichkeit von Gelungenem, aber auch aus Fehlern oder Umwegen zu lernen. Damit kamen

zusätzliche Ziele hinzu, die nicht unsere Ziele waren und auch nicht immer unseren eigenen Bedürfnissen entsprachen: Es sollten vorzeigbare Ergebnisse in einem umrissenen Zeitraum vorliegen; diese sollten publik gemacht werden, und unsere Erfahrungen, unser Prozeß sollte publizistisch verarbeitet werden. Das Projekt stand damit unter einem starken Erfolgs- und Öffentlichkeitsdruck.

Das Jugendamt war als Auftraggeber beteiligt und im Lenkungsreis mit Vertretern der Einrichtungen, der Träger, des Jugendamtes und der Anbietergruppe wurden wichtige Entscheidungen getroffen.

Insgesamt wurde das Projekt von uns als mit allgemeinen Zielen und damit von Fremdbestimmung überfrachtet wahrgenommen.

Die komplexe Dynamik dieser Ausgangssituation war ebenfalls zu Beginn unterschätzt worden. Doch gerade dieses komplizierte Beziehungsgeflecht bot eine Reihe von Möglichkeiten, Erfahrungen mit Kontextvariablen zu sammeln, die förderlich oder hinderlich für die Einführung von Qualitätsmanagement (QM) in Einrichtungen der Jugendhilfe sind. Wir erlebten sehr unterschiedliche „Prozesse“, Hochs und Tiefs an unterschiedlichen Punkten und können daher – vor allem auch in der Zusammenschau der Prozesse aller Erziehungsberatungsstellen – zur Wirkung verschiedener Variablen Aussagen machen.

Form der Einführung

Es gab Einrichtungen, die sich freiwillig und gerne für die Teilnahme entschieden wie wir, und andere, die eher skeptisch, zurückhaltend und pragmatisch reagierten.

Motivationen im einzelnen waren beispielsweise folgende Fragen: Wie ist die Zuordnung der Beratungsstelle zum übergeordneten Zentrum und zur Geschäftsführung des Trägers? Wie sind Haupt- und Nebenstelle zu organisieren? Sind die vorhandenen Organisationsstrukturen inklusive der Leitung effektiv? Andere Einrichtungen hatten im Zuge der Regionalisierung große Veränderungsprozesse, sogar Umzüge vor sich, bei de-

nen sie sich durch die QM-Maßnahme Hilfestellungen erwarteten. Wieder andere Einrichtungen waren vom Träger bzw. Vorgesetzten zur Teilnahme aufgefordert. Schließlich wurde die Teilnahme am Pilotprojekt durch das Jugendamt zu einem sehr günstigen Preis angeboten, der gerade kleinen Trägern die Durchführung eines aufwendigen Qualitätssicherungsverfahrens überhaupt erst ermöglichte.

Die Motivationslage zu Beginn korrelierte nicht mit der Zufriedenheit zum Schluß. So konnte eine geringe Ausgangsmotivation mit positiven Erfahrungen und hoher Zufriedenheit gekoppelt sein, während zu hohe oder falsche Erwartungen auch zu Enttäuschungen führen konnten. Die Zufriedenheit am Ende hängt vielmehr mit dem Verlauf des Prozesses zusammen.

Folgerungen für die Bewertung von Kontextvariablen

Bei der Einführung von QM sind folgende Faktoren wichtig:

- die Motivationslage und die zugrunde liegenden Interessen der Anbieter und der Nutzer zu klären und aufeinander abzustimmen;
- die „Kunden“ und deren Erwartungen an die Qualitätsprozesse transparent zu machen und abzuklären;
- soweit als möglich Rollenvermischungen zu vermeiden oder zumindest offenzulegen;
- die Interessen der Einrichtungen und nicht Erfordernisse von außen in den Vordergrund zu stellen;
- möglichst wenig Vermischung mit früheren persönlichen Beziehungen zuzulassen.

Da dies nicht immer zu gewährleisten ist, sollte – im Falle von Kommunikationsstörungen – eventuell die Ressource einer „neutralen Supervision des Systems Prozeßbegleiter/Einrichtung“ abrufbar sein.

Bestandsaufnahme

Dem QM-Projekt lag eine bestehende Konzeption zugrunde, die mit und an uns erprobt wurde. In dieser Konzeption fehlte

eine Bestandsaufnahme bereits vorhandener qualitätssichernder Maßnahmen und Ressourcen *in* den Einrichtungen. Dies wurde von uns, wo schon starke Strukturierungselemente und prozessuale Regelungen etwa durch Organisationsberatung eingeführt worden waren, als Handicap empfunden, denn:

- die Einführung von QM wurde somit teilweise als Kritik des bisher Geleisteten empfunden;
- es konnte nicht auf bestehenden QM-Bausteinen aufgebaut werden, diese konnten dann erst zum Schluß im QM-Handbuch Platz finden;
- Organisation und Management standen weiterhin im Vordergrund – es gab also nach Watzlawik „mehr desselben“ – und nicht etwa fachliche Themen, was unseren Bedürfnissen eher entsprochen hätte;
- die Möglichkeiten eines vernetzten Arbeitsfeldes kamen erst sehr spät zum Tragen.

Wir halten es daher für unerlässlich, zu Beginn einer QM-Maßnahme eine ausführliche Bestandsaufnahme durchzuführen und dabei folgende Fragen zu klären:

In welchen Bereichen von Produktqualität, Strukturqualität oder Prozeßqualität ist eine weitere Qualitätsentwicklung besonders notwendig?

Ist es sinnvoll, die Bereiche Qualitätssicherung und Organisationsentwicklung so miteinander zu verknüpfen, wie es dieses Projekt tat?

Welches kann das einrichtungsspezifische Projektdesign sein?

Welche Feldqualitäten (Verknüpfung zum Beispiel mit gleichartigen Einrichtungen der Jugendhilfe, der Region) müssen berücksichtigt oder können genutzt werden?

Welche Schnittstellen nach außen sind zu beachten?

Welche Informationskanäle sind für das Projekt vorhanden oder müssen neu geschaffen werden?

Zielbestimmung

Aus der Bestandsaufnahme ergibt sich denn auch eine Zielbestimmung der Qualitätssicherungsmaßnahmen. Was soll sich denn durch Qualitätsmanagement genau verändern: Ist es die im engeren Sinne fachliche Arbeit mit den Ratsuchenden? Sind es organisatorische, strukturelle und kooperative Arbeitsbedingungen? Ist es die Entwicklung von Zielen und deren Evaluation?

Oder geht es für ein ganzes Feld um verbindliche Standards, vielleicht sogar Standardisierungen? Besteht die Möglichkeit der Verbesserung der finanziellen Sicherheit durch die Entwicklung der Grundlagen für vertraglich abgesicherte Fördermittel im Sinne von outputorientierter Steuerung?

Da diese Fragen auch zu Beginn der Maßnahme bei den einführenden Veranstaltungen wenig geklärt wurden, vielleicht auch noch nicht klärbar waren, kam es zu unterschiedlichen Erwartungen an das, was QM in unserer Einrichtung leisten kann, und von daher auch zu Enttäuschungen. Nach unserer Erfahrung bietet die Einführung von QM keine Qualitätssicherung der im engeren Sinne fachlichen Arbeit mit den Ratsuchenden; dies ist eher das Feld der bisher schon bestehenden qualifizierenden Maßnahmen wie Supervision und Fortbildungen, die neben Qualitätsmanagement unbedingt Teil der weiteren Qualitätsentwicklung bleiben müssen. Hingegen bietet diese Form von Qualitätssicherung eine Veränderung organisatorischer und struktureller Arbeitsbedingungen, eine Klärung und Entwicklung von Zielen und deren Evaluation; sie regte zum Schluß auch eine einheitliche Logik für Produkt- und Leistungsbeschreibungen eines ganzen Feldes an. In diesen Bereichen waren die Beratungsstellen dann auch am zufriedensten mit dem Projekt.

Deutlich ist auch geworden, daß QM sich nicht für Klärungsprozesse eignet, die mit Beziehungen, unklaren Strukturen oder gar früheren Verletzungen zu tun haben. QM ist kein Ersatz für Supervision und darf als Methode konstruktiver Gestaltung nicht überfordert werden – und dies sollte zu Beginn allen Beteiligten klar sein.

Das Grundlagenseminar zu Beginn

Das Grundlagenseminar mit großen Informationsblöcken und Arbeitsgruppen von je zwei Einrichtungen, das zu Beginn stattfand, war inhaltlich nicht auf unseren spezifischen Wissensbedarf abgestimmt.

Nach unserer Erfahrung sollte sich die Anfangsinformation auf die zur Verfügung stehenden Methoden beziehen und direkt in die Bestandsaufnahme und die Zielbestimmung des Prozesses für die einzelnen Einrichtungen eingehen. Qualitätstage während des Prozesses sollten gezielt den Austausch untereinander fördern.

Die Leitbildentwicklung

In den Einrichtungen stand der Prozeß der Leitbildentwicklung am Anfang. Er wurde bei uns wie in allen Erziehungsberatungsstellen als positiv erlebt. Er ermöglichte die theoretische Auseinandersetzung über Aufgaben und Ziele der Einrichtung, Reflexion über Qualität und Perspektiven der Arbeit, die Stellung zu Träger und Zuschußgeber. Durch diesen Prozeß gelang die Identifikation des gesamten Teams mit gemeinsamen Zielen, Aufgabenschwerpunkten und ethisch-fachlicher Orientierung.

Die anschließende Formulierung der Leitziele empfanden wir hingegen als zu langwierig, zu kompliziert und zu zeitaufwendig. Die Ableitung der zu bearbeitenden Prozesse aus dem Leitbild bezog teilweise die Praxis zu gering ein; diese sollten vielmehr aus dem Vergleich der Ist-Analyse mit dem Leitbild abgeleitet werden und damit stärker schon bestehende Qualitätssichernde Maßnahmen der Einrichtung berücksichtigen.

Die Einführung eines Qualitätsbeauftragten und die Rolle von Leitung

Die Rolle des Qualitätsbeauftragten wurde in unserer Einrichtung kritisch gesehen; er kann zwar als Entlastung für die Leitung und hilfreich für die Stärkung der Verantwortlichkeiten

im Team und des Bewußtseins für die gemeinsame Sache erlebt werden, und er trug in einzelnen Einrichtungen zur klaren Struktur von Teamsitzungen und Übernahme von Verantwortung bei. Wir gingen jedoch davon aus, Qualitätsbewußtsein sei die Sache aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; dies legt nahe, es nicht an eine Person zu delegieren.

Eines besonderen Augenmerkes bedarf nach unserer Erfahrung die Beziehung Qualitätsmanagement und Leitung, die ja oft die Anforderungen der Außenwelt ins Team hineinragen und vertreten muß. Damit sich die Leitung durch QM unterstützt fühlt, muß zunächst sie für die möglichen Chancen von Qualitätsmanagement im Vorfeld eines Projektes gewonnen werden und überzeugt sein.

Auch das Verhältnis zwischen Leitung und Qualitätsbeauftragten ist von entscheidender Bedeutung. Wo bislang noch wenig Delegation von Verantwortung vorhanden war, fühlten sich Leiterinnen und Leiter entlastet; bei uns, wo es schon klare Delegationen gab, zum Beispiel im Konzeptbereich, wurde diese Rolle als relativ überflüssig empfunden. Sie könnte schließlich zur Etablierung und Stärkung informeller Leitung genutzt bzw. mißbraucht werden. Nach unserer Erfahrung genügt es jedenfalls nicht, nur für die Qualitätsbeauftragten unterstützende Maßnahmen einzuplanen; diese sollten auf jeden Fall auch die Leitung umfassen und sehr früh beginnen.

Die Fortbildungen für die Qualitätsbeauftragten bewerten wir als positiv; die Inhalte müssen allerdings nach vorheriger Bestandsanalyse genauer auf den jeweiligen Wissensbedarf zugeschnitten werden und sollten neben den Qualitätsbeauftragten auch für weitere interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geöffnet werden. Damit werden möglichst viele von ihnen in qualitätssichernden Verfahren geschult. Positiv kamen Methoden an wie die Techniken der Moderation, der Entscheidungsfindung, Zielpräzisierung, Überprüfung von Planungsideen. Die Methoden der Dokumentation empfanden wir teilweise als lapidar, die der Evaluation genügen sicherlich nicht wissenschaftlichen Kriterien, denn für den Bereich der Beratung insgesamt fehlen überprüfte Instrumente, die über die Wirkung Auskunft geben; dies ist allerdings auch nicht im Rahmen eines solchen Projektes zu leisten. Die bisherigen Methoden bezie-

hen sich in der Regel eher auf Selbstevaluation oder auf die Bewertung durch die Ratsuchenden.

Arbeitsphase Schlüsselprozesse

Die Arbeitsphase der Schlüsselprozesse wurde differenziert, aber vorwiegend positiv wahrgenommen. Die Prozeß- und Zielorientiertheit der Methoden, die klare Struktur des Vorgehens, die klare Verantwortlichkeit und Beschränkung auf bewältigbare Prozesse war für die Teamarbeit meist sinnvoll. Allerdings muß auch hier angemerkt werden, daß die Gefahr besteht, Prozesse zu überoptimieren, zu überregeln und zu überformalisieren. Man muß die Arbeitsrealität im Auge behalten, sonst kann auch die perfekte Beschreibung von Banalem das Ergebnis sein. Prozeßbeschreibungen müssen die fachliche Selbständigkeit und Eigenverantwortung, das heißt in unserem Feld also auch weitgehende Flexibilität ermöglichen. Wir brauchen in der Erziehungsberatung fachliche Standards, aber nicht bis ins Detail standardisierte Prozesse.

Die Arbeit in den Qualitätszirkeln bewerten wir in der Regel als positive Arbeitsform; allerdings mußte bei uns die Schnittstelle der Rückmeldung ins Team und der Ankoppelung des Gesamtteams an den Prozeß einer Untergruppe optimiert werden. Als hilfreich hat sich hier erwiesen, die Analyse der Probleme sehr ausführlich im gesamten Team durchzuführen. Darüber hinaus werden diese Methoden nicht für alle Themen als angemessen empfunden; insbesondere bei Grundsatzfragen wird teilweise eine Beteiligung des gesamten Teams für unerlässlich gehalten, wie es zum Beispiel bei der Leitbildentwicklung geschah.

Der Prozeßbegleiter und seine Rolle

Die Einführung eines Prozeßbegleiters empfanden wir zunächst als hilfreich. Als eher ungünstig bewerten wir im nachhinein die Tatsache, daß wir unseren Begleiter schon lange kannten, und daß damit alte Beziehungsmuster in unsere neue Zusammenarbeit mit einfließen. Erschwerend kamen unser Umzug in einen neuen Stadtteil während des Projektes hinzu,

was Probleme in der zeitlichen Koordination mit sich brachte, sowie die Tatsache, daß der Prozeßbegleiter sehr viel Verantwortung für das gesamte Pilotprojekt hatte.

Für das Gelingen eines solchen Prozesses sind die Persönlichkeit des Prozeßbegleiters, seine Fachlichkeit und sein Engagement für die Ziele der Einrichtung von besonderer Bedeutung. Je flexibler sich der Prozeßbegleiter auf die Zeitstruktur und auf besondere Bedürfnisse der Einrichtung einlassen kann, je eindeutiger er sich als Dienstleister für die Einrichtung versteht und nicht parallel dazu andere Interessen verfolgt, desto mehr können die Einrichtungen von seinen fachlichen Möglichkeiten profitieren und desto partizipativer erleben sie den Prozeß.

Die Kommunikation zwischen Team und Prozeßbegleiter hat das Interesse und die Motivation von Leitung und Mitarbeitern am QM-Prozeß wesentlich beeinflußt.

Um hier Irritationen zu verhindern, sollten nach unserer Erfahrung in regelmäßigen Abständen Feed-back-Schleifen und bei Bedarf Supervision eingebaut werden.

Die zeitliche Belastung

Die zeitliche Belastung wurde von allen Beratungsstellen als zu groß erlebt. Der Nutzen, den das Projekt für die Arbeit mit den Ratsuchenden oder den Kooperationspartnern bringt, kompensiert in mehreren Einrichtungen noch nicht den zeitlichen Aufwand, der damit der direkten Arbeit mit den Ratsuchenden verloren ging. Hier müssen jedoch auch die langfristigen Folgen organisatorischer Qualitätsverbesserung abgewartet, überprüft und bewertet sowie Effekte der Optimierung von Qualitätsmanagement für zukünftige Nutzer beachtet werden.

Das Handbuch

Das Qualitätshandbuch sollte nach unserer Einschätzung so aussehen, daß es leicht lesbar ist, der Transparenz und Überprüfbarkeit von Zielen dient und als Grundlage von Vertragsverhandlungen mit Zuschußgebern ebenso geeignet ist wie

intern zur Leitung durch Zielvereinbarungen. Es sollte auch bei der Planung zukünftiger QM-Maßnahmen hilfreich sein. In unser Handbuch flossen viele schon bestehende Regelungen ein. Bei Beendigung des Projektes wies es noch Lücken auf, die weitere interne QM-Maßnahmen notwendig erscheinen lassen. Aus heutiger Sicht empfehlen wir, die Arbeit am Handbuch von Beginn an in ein QM-Projekt zu integrieren und bereits das Ergebnis der Bestandsaufnahme, das heißt bereits feststehende Qualitätsmaßnahmen und Inhalte ins Handbuch aufzunehmen und dann an den Lücken weiterzuarbeiten.

Schnittstellen

Unser Anliegen, auf die Struktur des gesamten Feldes Erziehungsberatung in München einzugehen und die internen Prozesse an die Jugendhilfeplanung und an die Vorgaben der Zuschußvergabe anzukoppeln, wurde erst im Verlauf des Projektes in die Arbeit integriert.

Die Gestaltung dieser anspruchsvollen Schnittstellen nach außen sollte von Anfang an Ziel von Qualitätssicherung sein, damit die Anstrengungen der Qualitätssicherung von den Einrichtungen und Auftraggebern bzw. Zuschußgebern positiv für die Zusammenarbeit genutzt werden können. Existenzsicherung ist eine Voraussetzung für Qualitätssicherung.

In der Logik der Produktsprache bedeutet dies unter anderem, daß qualitätssichernde Maßnahmen zu den „internen Produkten“ einer Einrichtung gehören sollten und dazu die entsprechenden Zeitkontingente, aber auch fachliche Ressourcen, wie zum Beispiel stundenweise Begleitung durch einen Prozeßbegleiter, selbstverständliche Bestandteile der Ausstattung werden.

Es wurde deutlich, daß QM in den Einrichtungen entsprechende Strukturen auf seiten des Jugendamtes erforderlich macht.

Träger

Unser Träger stand dem QM-Projekt von Anfang an sehr positiv gegenüber. Die Einbeziehung des Trägers in den Lenkungs-

kreis wurde durch einen Fachreferenten geleistet, der jedoch nicht für unsere Einrichtung zuständig ist. Der Träger und die Einrichtung haben beschlossen, die Ergebnisse nach Beendigung des Projektes in eine Qualitätsentwicklung aller SOS-Beratungsstellen einfließen zu lassen.

Träger sollten insgesamt ermutigt werden, sich vor Ort inhaltlich an den Prozessen zu beteiligen. Damit wird ihnen direkt einsichtig, daß der Träger die entsprechenden Voraussetzungen zur Umsetzung der Leitbildziele zur Verfügung stellen muß und daß sich in manchen Bereichen auch Regelungen zwischen Trägern und Einrichtungen verändern müßten.

In einzelnen Einrichtungen hat der QM-Prozeß dazu beigetragen, das Verhältnis zur Geschäftsführung zu beleben und zu festigen, anderswo hat es aber auch Hindernisse in der Veränderungsfähigkeit durch den Träger deutlich gemacht.

Zusammenfassung

Qualitätsmanagement kann die Rahmenbedingungen fachlicher Arbeit klären und verbessern; es hilft, über alltägliche Arbeitsabläufe nachzudenken, stellt Verbindlichkeit in den Prozeßabläufen her und fördert ein Wir-Gefühl. Die Arbeitskommunikation wird stärker zielorientiert, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind besser an der Organisation der Einrichtung beteiligt.

Die innere Organisation der Beratungsstelle wird fortlaufend auf ihre Qualität überprüft. Unter Berücksichtigung von wichtigen Bezugspunkten können gemeinsame Organisationsziele definiert und Strategien hinsichtlich deren Umsetzung geplant werden, der Prozeß der Selbst- und in geringem Umfang auch Fremdevaluation strukturiert und operationalisiert werden, Verfahrenswege unter dem Aspekt der Effizienz bewertet und verbessert und sogar eine neue Organisationsphilosophie entwickelt werden. All diese Maßnahmen können letztlich in eine gezielte und bewußte Gestaltung der Organisationskultur und in die Entwicklung einer Qualitätspolitik münden. QM ist jedoch keine Methode der Entwicklung fachlicher Qualität.

Alle beteiligten Einrichtungen wollen weiterhin qualitätssichernde Maßnahmen anwenden; wir freuen uns auf die Erfahrung, dies nicht mehr unter den zum Teil einengenden Voraussetzungen eines Pilotprojektes fortzuführen. Unsere nächsten Schritte sind die Weiterentwicklung der Büroorganisation, die Formulierung unserer „Produkte“ und Leistungen sowie fachliche Einzelkonzeptionen. Mittelfristig soll das „controlling“ verbessert werden.

Die nicht teilnehmenden Beratungsstellen in München haben ihrerseits parallel oder später mit eigenen Qualitätsmanagementmaßnahmen begonnen, so daß man sagen kann, der Prozeß der Einführung von QM in einem Feld der Jugendhilfe ist in München flächendeckend gelungen. QM ist dort Teil einer fortlaufenden Qualitätsentwicklung, die jedoch über die vermittelten Methoden hinausgeht.

Wir sind gespannt auf die Erfahrung anderer Einrichtungen und Abteilungen des Jugendamtes in München; sie haben es hoffentlich etwas leichter bei der Einführung von Qualitätsmanagement als wir, die wir Neuland betreten und die besten Wege erst finden mußten.

Norbert Struck

Geboren 1953; Studium der Erziehungswissenschaften an der Universität Münster (Abschluß 1976: Diplom-Pädagoge). Arbeit in Heimgruppen, Tagesgruppe, Beratungsstelle, Forschungsprojekt zur Heimerziehung an der Universität Dortmund. Seit 1991 Jugendhilfereferent beim PARITÄTISCHEN Wohlfahrtsverband – Gesamtverband Frankfurt/Main. Seit 20 Jahren aktives Mitglied der Internationalen Gesellschaft für erzieherische Hilfen (IGfH). Redaktionsmitglied der Zeitschrift „Forum Erziehungshilfen“.

Dr. Klaus Münstermann

Geboren 1949 in Oldenburg (Oldb.), Studium der Sozialpädagogik an der Universität Tübingen; Heimleiter, Referent eines Wohlfahrtsverbandes, Geschäftsführer eines Jugendhilfeverbandes, freiberuflicher Fachberater, jetzt: Dozent und wissenschaftlicher Referent der Diakonischen Akademie Deutschland, Berlin, und Honorarprofessor der Universität Osnabrück; ehemaliger Vorsitzender der Internationalen Gesellschaft für erzieherische Hilfen (IGfH).

Dr. Elfriede Seus-Seberich

Jahrgang 1946, Diplom-Psychologin, Pädagogin, leitet das SOS-Beratungs- und Familienzentrum in der Kreillerstraße in München-Berg am Laim (früher Familienzentrum München-Neuperlach). Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Familienberatung, Verbindung von Prävention und Einzelfallberatung, Arbeit mit sozial benachteiligten Familien, sozialpolitische Gremienarbeit.

Das SOS-Beratungs- und Familienzentrum besteht seit 1977, zunächst als Familienzentrum Neuperlach bis 1997, seither als SOS-Beratungs- und Familienzentrum in der Kreillerstraße. Es wurde ursprünglich gegründet, um in Ergänzung zu vorhandenen Einrichtungen in der Trabantenstadt Neuperlach Hilfen für sozial benachteiligte Familien zu entwickeln und anzubieten. Seit 1979 wird es als Erziehungsberatungsstelle von der Stadt München und dem Land Bayern gefördert.

Im Rahmen der Regionalisierung der Münchner Erziehungsberatungsstellen erhielt das SOS-Beratungs- und Familienzentrum einen neuen Einzugsbereich, nämlich die Stadtteile Ramersdorf, Berg am Laim, Kirchtrudering und Riem, was zu einem Umzug in die Kreillerstraße und zur Umbenennung führte. Die Einrichtung hat neun Fachmitarbeiter, die sich auf 7,5 Planstellen verteilen. Besonderes Kennzeichen ist bis heute die besondere Berücksichtigung sozial benachteiligter Familien, die etwa 50 Prozent der Klientel ausmachen. Ein zweiter Schwerpunkt ist die Betonung der präventiven Angebote, wofür der Träger zwei Planstellen ohne öffentliche Bezuschussung einbringt. Ein weiterer Schwerpunkt ist sozialpolitische Arbeit, etwa in der Landesarbeitsgemeinschaft und in der Bundeskonferenz für Erziehungsberatung sowie im Kinder- und Jugendhilfeausschuß der Stadt München und in einem Unterausschuß des Landesjugendhilfeausschusses.

Das Sozialpädagogische Institut (SPI) gehört zum Fachbereich Pädagogik des SOS-Kinderdorf e.V. und ist sozialwissenschaftlich und beratend tätig. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählen Fachpublikationen, vereinsinterne und externe Fachveranstaltungen sowie praxisbegleitende Forschungsprojekte. Aufgabe des Instituts ist es, die Praxis der SOS-Einrichtungen im Kontext aktueller jugendhilfe- und sozialpolitischer Entwicklungen in der Fachwelt zur Diskussion zu stellen.

SPI-Publikationen

Zu unseren Publikationen gehören das Fachmagazin SOS-Dialog und die SPI-Schriftenreihe. In unregelmäßigen Abständen initiieren wir Buchprojekte und geben sie in Zusammenarbeit mit renommierten Verlagen heraus.

Unsere eigenen Publikationen können Sie – in der Regel kostenfrei – über das SPI beziehen, für einzelne Bände der Schriftenreihe wird eine Schutzgebühr erhoben. Wir nehmen Sie gerne in unseren Verteiler auf.

Das Fachmagazin SOS-Dialog erscheint jährlich. In jedem Heft wird unter der Rubrik Forum ein thematischer Schwerpunkt behandelt, in weiteren Rubriken finden Sie Beiträge zu aktuellen Themen und Fragen der Jugendhilfe sowie praxisbezogene Beiträge aus der Arbeit von SOS-Einrichtungen.

In unserer neu aufgelegten SPI-Schriftenreihe geben wir jährlich drei bis vier Bände heraus. Wir unterscheiden dabei:

- Autorenbände, in denen Autorinnen und Autoren zu einem aktuellen Thema Position beziehen,
- Praxisbände, in denen wir Themen aus der Praxis von SOS-Einrichtungen aufgreifen,
- Themenbände, in denen eine Fragestellung umfassend behandelt wird,
- Dokumentationen von Fachtagungen, sofern das Tagungsthema für die breite Fachöffentlichkeit von Interesse ist.

Fachmagazin SOS-Dialog

Elternarbeit (1993)
Ausbilden statt Ausgrenzen (1995)
Perspektiven von Beratung (1996)
Jungenarbeit (1998)
Kinderarmut in Deutschland (1999)

SPI-Schriftenreihe

Autorenbände

„Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe.
Erfahrungen und Positionen zur Qualitätsdebatte“
Mit Beiträgen von Norbert Struck, Klaus Münstermann und
Elfriede Seus-Seberich
1999, Eigenverlag

Ulrich Bürger
„Erziehungshilfen im Umbruch.
Entwicklungserfordernisse und Entwicklungsbedingungen
im Feld der Hilfen zur Erziehung“
1999, Eigenverlag

Heiner Keupp
„Eine Gesellschaft der Ichlinge?
Zum bürgerschaftlichen Engagement von Heranwachsenden“
Erscheint Herbst 1999

„Heimerziehung aus der Sicht von Kindern“
Mit Beiträgen von Klaus Wolf, Norbert Wieland und anderen
Erscheint Ende 1999

Praxisbände

SOS-Mütterzentrum Salzgitter
„Alles unter einem Dach – Der Neubau“
1998, Eigenverlag

N.N.
„Neue Entwicklungen im SOS-Kinderdorf“
Erscheint Ende 1999

SPI-Buchprojekte

Johannes Münder (1998)
„Alleinerziehende im Recht – Ein Rechts- und Praxisratgeber“
Herausgegeben vom Sozialpädagogischen Institut im
SOS-Kinderdorf e.V.
2., völlig neu bearbeitete Auflage. Münster: Votum.

Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V. (Hrsg.)
„Innensichten und Außensichten zur Aktualität von Mütter-
zentren“ (Arbeitstitel)
Buchprojekt in Zusammenarbeit mit dem SOS-Mütterzentrum
Salzgitter
Erscheint Ende 1999

SOS-Kinderdorf e.V.

Der SOS-Kinderdorf e.V. ist ein freier, gemeinnütziger Träger der Kinder- und Jugendhilfe, der sich auf der Basis lebensweltorientierter und partizipativer Ansätze Sozialer Arbeit insbesondere für sozial benachteiligte Kinder, Jugendliche und ihre Familien einsetzt.

In der Bundesrepublik Deutschland unterhält der SOS-Kinderdorfverein 63 Einrichtungen mit angeschlossenen Projekten: Kinderdörfer, Jugendeinrichtungen, Beratungsstellen, Berufsausbildungszentren, Behindertendorfgemeinschaften, Mütterzentren und Jung-hilft-Alt-Einrichtungen (Stand 3/1999).



SOS
KINDERDORF