

**Qualitätsagentur  
Erziehungshilfen:  
Qualitätsentwicklung der  
stationären Hilfe zur Erziehung  
durch systematische Erkundung  
des pädagogischen Alltags**

# Qualität

„Das ‚gute Heim‘ – was ist das?“

Andreas Mehringer 1962

(Die gute Hilfe – was ist das?)

# Qualität (Mehringer, 1962)

- Ein Heim ist immer Ersatz
- Besser als ein schlechtes Zuhause
- Äußere Voraussetzungen nutzen wenig, wenn die Menschen fehlen, die für die Kinder und mit den Kindern leben
- Weg von der zwangsweisen Fürsorgeerziehung in eine freiwillige Erziehungshilfe
- Lebenshilfe im Zusammenhang mit dem Schicksal des Kindes

# Forts. Qualität (Mehringer, 1962)

- Stärkeres Einbeziehen der Kinder und Jugendlichen selbst in die Planung
- Ernstnehmen des Jugendlichen und seiner Angehörigen statt über ihren Kopf hinweg die Maßnahmen zu treffen
- Weg von der Anstaltserziehung – stärkere Orientierung des Heimlebens an der Familie
- Einbeziehung der Familie in die Lebenshilfe

# Gehres: „Gelingensfaktoren“, 1997

- Beteiligung der Kinder, Jugendlichen und Eltern bei der Unterbringung und ihre Einstellung zu dieser Unterbringung
- Beziehungserfahrungen mit der Herkunftsfamilie während und nach der Unterbringung
- Verstehen der eigenen Lebensgeschichte
- Befriedigend erlebte Beziehungen zu den Erzieherinnen und Erziehern im Heim

# Gehres: Qualitäts-/Erfolgskriterien

- Grundeinstellung, Haltung, Motivation des Personals:
- Eine interessierte, offene und ehrliche Beziehung zu den Kindern und ihren Familien
- Viel Raum für eigenständige Entwicklungsprozesse der Kinder u. Jugendlichen (Vertrauen in ihre Potenziale)
- Mut, in berechtigten Fällen konflikt- und durchsetzungsfähig zu sein

# Gehres: Qualitäts-/Erfolgskriterien

- Erziehungserfahrungen und –bedingungen für die eigenen Erziehungsversuche im Heim nutzen
- Wenn es gelingt, die Unterstützung der Eltern zu bekommen

# Entwicklungsimpulse für Heimerziehung

- 787: das erste Findelheim (Gründer: Erzbischof von Mailand)
- Kontexte/Leitbilder: Orden, Kirchen, Religion, Militär, Schule, Armen- und Waisenhäuser, Erziehungsanstalten, Familie, ideelle Gemeinschaften, sozialistische Persönlichkeit
- Pädagogische und therapeutische Ansätze: Reformpädagogik, Gruppenpädagogik, Kollektiverziehung, Familiengliederung, therapeutisches Milieu



# Professionalisierung

- 68er Studentenbewegung: „Holt die Kinder aus dem Heimen“ – neue Formen der Hilfe
- Professionalisierung: Ausbildung, Konzeptentwicklung, Fortbildung, Supervision, Fachpersonal (Therapeuten etc.), Erziehungsplanung, Helferkonferenzen, Fallbesprechungen
- Finanzierung

# Rechtliche Rahmenbedingungen

- Reichsjugendwohlfahrtsgesetz, Jugendwohlfahrtsgesetz, Erlass der sowjetischen Militäradministration, Volksbildung, Fürsorgeerziehung, Freiwillige Erziehungshilfe, SGB VIII/KJHG als wertetheoretisch orientiertes Leistungsgesetz (1990), Qualität und Qualitätsentwicklung (1998) als Aufgabe und Verantwortung freier und öffentlicher Träger, § 78a ff, § 79
- Parallelen zu Sozialhilfe u. Gesundheitswesen

# Qualitätsmanagement

- Umfasst Planung, Entwicklung, Umsetzung, Prüfung und Verbesserung von Leistungen und Produkten
- Qualitätskreis: plan, do, check, act
- Definition von Begriffen
- QM-Systeme: Gliederung nach Donabedian, ISO 9000ff, EFQM-Modell u.v.a.m.
- Evaluationsstudien (JuLe, EvaS ...)

# Definitionen von Qualität

- Beschaffenheit, Güte
- Gesamtheit von Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgesetzter, vereinbarter oder vorausgesetzter Erfordernisse bezieht. (E. Jordan)
- Ein Konstrukt, das entsteht, wenn die Erwartungen aller Beteiligten mit dem, was tatsächlich geleistet wird, also dem Produkt, übereinstimmen. (H.v. Spiegel)

# Definitionen

- Qualität ist keine absolute, unveränderliche Größe. Nicht einmal bei Produkten (wie Autos) lässt sich Stabilität anders als in relativen Merkmalen ausdrücken; umso weniger bei Dienstleistungen. Qualität ergibt sich aus der Übereinstimmung zwischen Erwartungen hinsichtlich der Leistungen und der tatsächlich erbrachten Dienstleistung.

(Grams-Homolova, nach M. Meinhold)

# Qualitätsdimensionen

- Gliederung nach Donabedian:

Struktur-, Prozess-, Ergebnis- (und  
Konzept-)qualität

Ministerium für Bildung, Jugend und Sport

Landesjugendamt des Landes Brandenburg

Sozialpädagogisches Fortbildungswerk

Brandenburg:

# Konzeptqualität

- Auf welcher rechtlichen Grundlage arbeitet die Einrichtung?
- Welche sozialpädagogischen Ziele/Leitbilder verfolgt die Einrichtung/der Träger?
- Auf der Grundlage welcher sozialpädagogischen Theorie/Methoden arbeitet die Einrichtung?
- Für welche Kinder, Jugendlichen und junge Volljährige arbeitet die Einrichtung?
- Welche Probleme kann die Einrichtung bearbeiten?
- Welche Probleme kann die Einrichtung nicht bearbeiten?
- Sind die Leistungen der Einrichtung klar definiert?
- Wie wird die Konzeption der Einrichtung weiter entwickelt?

# Strukturqualität

- Ist der Organisationsaufbau der Einrichtung für Nutzer, Mitarbeiter/-innen und Außenstehende klar und übersichtlich?
- Sind die Ziele, Aufträge und Aufgaben der Einrichtung klar?
- Gibt es eine eindeutige Aufgabenverteilung (Träger, Leiter/-innen, Mitarbeiter/-innen) mit klarer Benennung der Verantwortlichkeiten
  - \* z.B. Stellenbeschreibungen?
- Wie sind Personalstruktur, Personalschlüssel, Qualifikation und Vergütung?
- Was ist zur Personalgewinnung und -erhaltung vorgesehen?



# Strukturqualität

- Welche Aus-, Weiter- und Fortbildungsmaßnahmen sowie Supervisions-/Beratungsangebote für Mitarbeiter/-innen und Leitung werden durchgeführt und wie sind sie geregelt (Zeit, Dienst, Finanzierung)?
- Wie ist der Dienstplan gestaltet?
- Lässt die Organisation den Erzieher/-innen genügend Autonomie (Entscheidungsspielräume )?
- Ist die Information und Kommunikation bedarfsgerecht?
- Wie ist das Verhältnis von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Einrichtung?
- Wie sind die räumlichen Standards und sächliche Ausstattung?
- Wie ist die Gruppenstärke und -zusammensetzung?

# Strukturqualität

- Wie erfolgt die Einbeziehung therapeutischer Leistungen?
- Wie ist die Einrichtung in das soziale Umfeld und die regionale Struktur integriert?
  - \* Vernetzung mit anderen Einrichtungen/Diensten?
  - \* Akzeptanz der Einrichtung im Territorium?
  - \* Lage der Einrichtung/Erreichbarkeit?
- Welche Freizeitmöglichkeiten sind vorhanden und wie werden sie genutzt?

# Prozessqualität

- Wie wird die Einrichtung geleitet
  - \* Selbstverständnis der Leitung
  - \* Führungsstil
  - \* Motivation
  - \* Teamarbeit?
- Wie ist die Ablauforganisation der Einrichtung
  - \* Planung
  - \* Informationsfluss
  - \* Entscheidungsfindung
  - \* Kontrolle?

# Prozessqualität

Wie sind die Arbeitsabläufe organisiert?

Wie ist die Zusammenarbeit zwischen Träger, Leitung, Mitarbeiter/-innen?

Wie werden Ziele definiert und bearbeitet?

Wie werden auftretende Probleme beschrieben und bearbeitet?

Wie werden pädagogische Probleme beschrieben und bearbeitet?

Wie werden Kinder, Jugendliche und junge Volljährige aufgenommen und entlassen?

Wie werden Stärken gefördert?

Wie werden Alltagsnähe und selbständige Lebensbewältigung ermöglicht?

# Prozessqualität

Welche Rolle spielt die Individualität der Kinder, Jugendlichen und jungen Volljährigen?

Wie werden Außenkontakte der Kinder, Jugendlichen und jungen Volljährigen gefördert? Wie werden Kreativität und Innovation gefördert?

Wie werden Konflikte mit Kindern, Jugendlichen und jungen Volljährigen bearbeitet?

Wie werden Grenzen gesetzt?

Wie wird die Beziehung zu den Kindern, Jugendlichen und jungen Volljährigen gestaltet?

Wie wird mit den Schwächen von Kindern, Jugendlichen, jungen Volljährigen und Erwachsenen (Klientel und Mitarbeiter/-innen) umgegangen?

# Prozessqualität

Wie wird der lebensgeschichtliche Hintergrund der Kinder, Jugendlichen und jungen Volljährigen in der pädagogischen Arbeit einbezogen?

Wie gestaltet sich die Kooperation mit

- \* dem zuständigen Jugendamt
- \* den anderen Fachkräften
- \* den Herkunftsfamilien
- \* dem sozialen Umfeld?

Wie werden Eltern (Verwandte, Personensorgeberechtigte) in die Arbeit einbezogen?

Wie wird die Arbeit dokumentiert?

Wie wird die Arbeit evaluiert?

# Ergebnisqualität

- Wie, wann und nach welchen Kriterien werden Ergebnisse (Wirkungen, Erfolge, Misserfolge) der Hilfen zur Erziehung festgehalten?
- In welchem Ausmaß wurden die gemeinsam vereinbarten Ziele erreicht, z.B.
  - \* Rückführung
  - \* Vermittlung in eine andere Familie
  - \* Selbständigkeit
  - \* Schul- und Ausbildungsabschluss
  - \* weitere oder veränderte Ziele laut Hilfe- und Erziehungsplanung?

# Ergebnisqualität

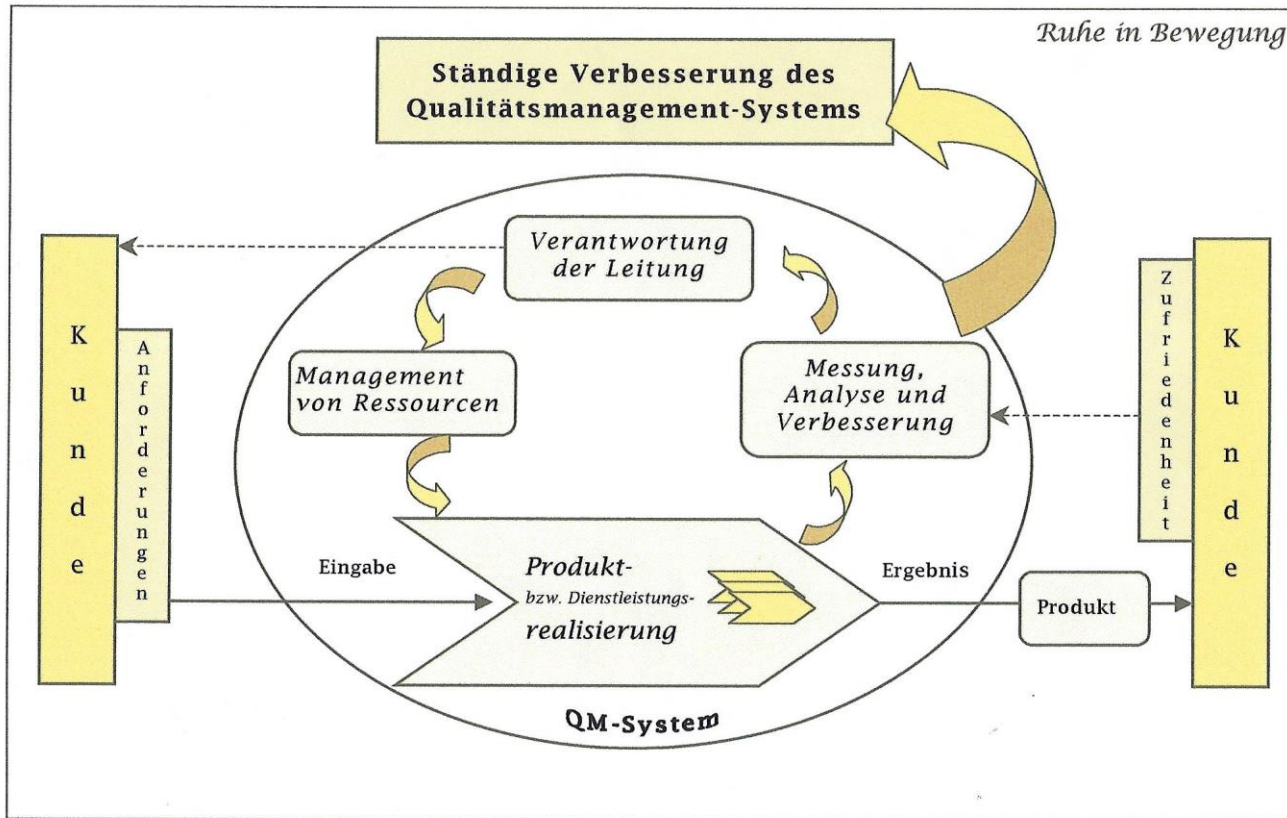
- Wie sind die Kinder, Jugendlichen und jungen Volljährigen im sozialen Umfeld integriert
- Wie wohl fühlen sich die Kinder, Jugendlichen und jungen Volljährigen?
- Wie zufrieden sind die Eltern mit dem Ergebnis der Hilfe?
- Wie wohl fühlen sich die Mitarbeiter/-innen?
- Wie ist das Ansehen der Einrichtung in der Öffentlichkeit?
- Wie wird die Dauerhaftigkeit der erreichten Erfolge überprüft?
- Wie erfolgt die Evaluation der Hilfeplanung?
- Stimmt das Preis-/Leistungsverhältnis?



# Eckpunkte QM

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

# ISO 9000 ff.



# Prozessmanagement

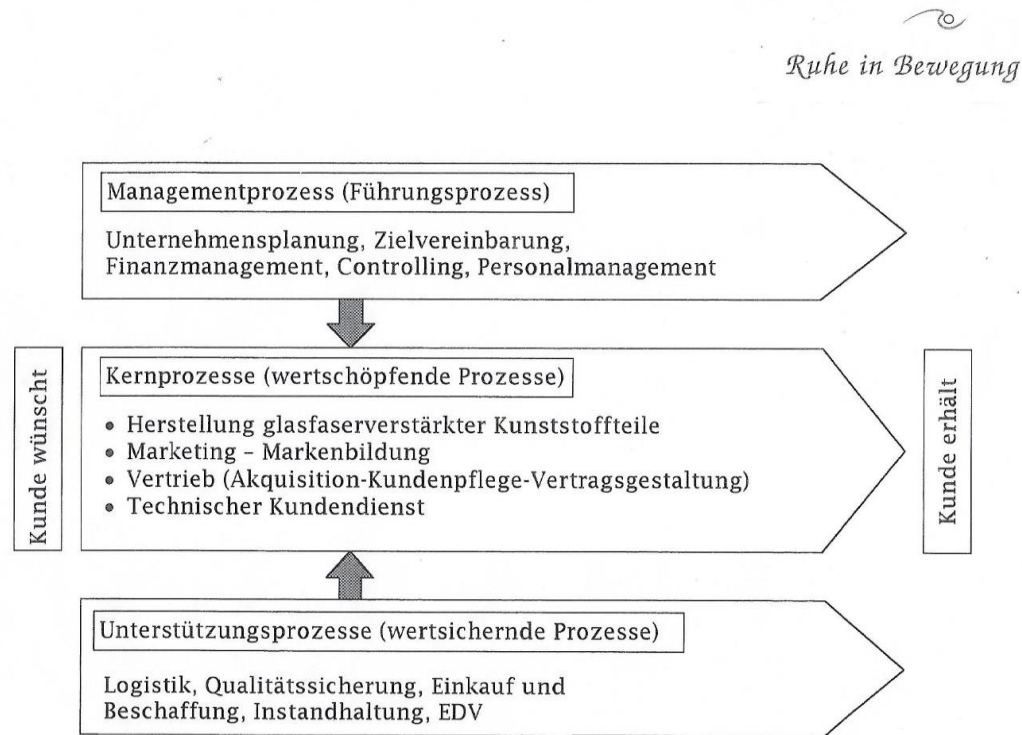
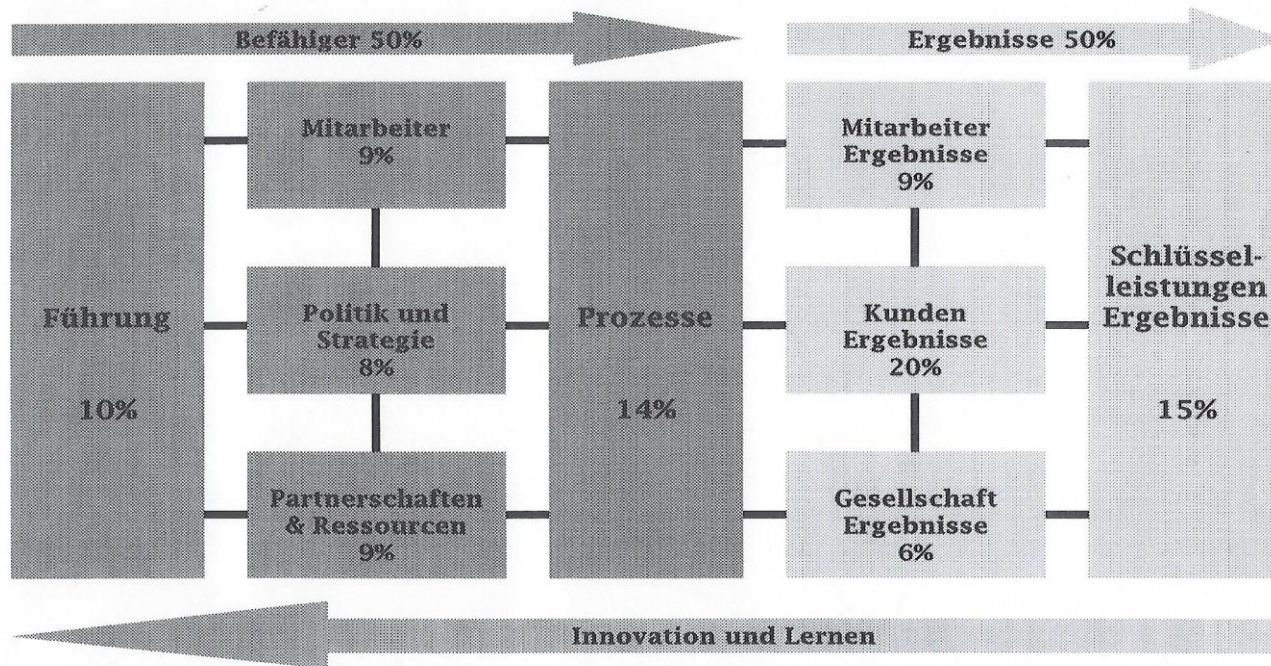


Bild 3. Prozesslandschaft des Unternehmens

# EFQM-Modell

*Das EFQM-Modell für Business Excellence*  
(Version 1999)

*Ruhe in Bewegung*



# Selbstverständnis der Qualitätsagentur Erziehungshilfen

- pädagogische Arbeit in Einrichtungen der Hilfe zur Erziehung im Interesse der betroffenen Kinder, Jugendlichen und Familien qualifizieren
- Unabhängigkeit und nicht an Weisungen gebunden
- Priorität von selbstinitiierten Einrichtungsaufträgen

# Entstehung

- Idee und Name entstanden Anfang 2000 (MBJS, LJA, SPFW, Tagung 2004) im Kontext der Umsetzung des § 78a ff SGB VIII
- Entwicklung des Formats durch Aufträge zur Überprüfung von Vorkommnissen
- Empfehlung der „Haasenburg-Kommission“
- Chance zur Umsetzung/Erprobung im Rahmen eines Modellprojekts

# Ziele des Modellprojekts

- Verbesserung der Qualität in den besuchten Einrichtungen durch multiperspektivischen Zugang
- Untersuchung/Klärung bei Beanstandungen
- Entwicklung eines pädagogischen Qualitätsrahmens
- Erkundung der möglichen Positionierung der QA (Bedarf?)

# Zugänge

- freiwillig
  - empfohlen
  - „angeordnet“, „auferlegt“
- 
- Einrichtung / Träger spricht QA an
  - QA spricht Einrichtung an
  - LJA/JA spricht Einrichtung / Träger an



# Visitationsgegenstände

Breite „Gesamterkundung“

Fokussierte Anliegen zu Teilfragen

Anlassbedingte „Vorkommnisuntersuchung“

# Methoden im Prozess

- Dokumentenanalyse (Konzeption, Orga-Handbuch, Heimakten, Hilfe- und Betreuungspläne ...)
- Gespräche mit / schriftliche Kurzbefragungen von allen Statusgruppen
- teilnehmende Beobachtung im Alltag
- Rückmeldungen und ausführlicher Visitationsbericht

Gesamtprozess: zwei Personen, 18 Tage

# Typischer Ablauf

- Sondierung
- Vorgespräch mit Auftragsklärung
- Vereinbarung von Themen, Vorgehen, beidseitigen Rechten und Pflichten ...
- Selbstbericht der Einrichtung; Sendung von Dokumenten an die QA
- Vor-Ort-Besuche mit kurzer Rückmeldung
- Berichterstellung und Auswertungsdialog

# Qualitätsrahmen I

- Konzeptqualität
- Pädagogisches Klima und Beziehungsgestaltung
- Rahmen, pädagogischer Ort und Alltagsgestaltung

# Qualitätsrahmen II

- Individuelle, biografiesensible Hilfe-,  
Betreuungs- und Erziehungsplanung und -  
gestaltung
- Familienbezugsgestaltung
- Bildungsförderung und schulische  
Unterstützung

# Qualitätsrahmen III

- Kinderschutz
- Beteiligungs- und Beschwerdemöglichkeiten
- Umgang mit „Vorfällen“, Konflikten, Krisen
- Externe Kooperation mit Jugendämtern und anderen Einrichtungen

# Qualitätsrahmen IV

- Dokumentation
- Ergebnisreflexion, Auswertung Hilfeverläufe
- Arbeit im Team, interne Kooperation
- Leitungskultur / -stil

# Externe Stelle/Untersuchung weil:

- Vielfalt und Interessenslage zuständiger Instanzen (komplexe Rollenkonstellation)
- Begrenzte Sichtweise
- Fehlende Kapazitäten
- Vermischung von Beratung und Kontrolle
- Verschieben von Verantwortung (fehlende Verantwortungsübernahme)
- Fehlende fachliche Kontrolle der Jugendämter



# Konzeptqualität

Arbeitsgrundlage der Einrichtung ist ein fachlich fundiertes Konzept, das Aussagen zu Leitbild, Menschenbild, Zielen, Zielgruppen, Angeboten, Methoden, Verfahren, und Vorgehensweisen, Personal und Ausstattung sowie zu Kooperationen beinhaltet. Das Gesamtkonzept, präzisiert durch Teilkonzepte, Schlüsselprozess-Vorgaben, Arbeitshilfen u.ä., orientiert Mitarbeiter\_innen und Jugendämter. Es verknüpft Analyse, Programmatik, Theoriebezüge, Erfahrungsreflektion, Konkretion und praktische Umsetzung.

# Pädagogisches Klima und Beziehungsgestaltung

Respekt, Wertschätzung, wohlwollendes Verstehen, Verlässlichkeit, Konsequenz, Unterstützung ohne unnötige Einmischung kennzeichnen das Klima in der Einrichtung. Der Ton im Miteinander-Umgehen und die Genauigkeit beim Miteinander-Sprechen zeigen den jungen Menschen, dass sie willkommen sind.

# Beziehungsgestaltung

Die Beziehungsgestaltung zwischen Kindern/Jugendlichen und den Mitarbeiter\_innen ist an den Grundwerten von Eigenverantwortung und Gemeinschaftsfähigkeit orientiert. Sie berücksichtigt die individuellen Besonderheiten jeder Person und basiert auf Professionellenseite auf der Einhaltung grundlegender zwischenmenschlicher Werte wie Interesse am Gegenüber, Toleranz, Achtung, Fairness, Vorurteilsbewusstheit und Gerechtigkeitsansprüchen im Verhalten. Das Arbeitsbündnis wird mit Blick auf mit der Hilfe verbundene Ziele, Herkunftserfahrungen, Wiederholung und Übertragung, Verkraftbarkeit und Passung für die jungen Menschen reflektiert angelegt – die immer standardisiert passende Arbeitsbeziehung als gleiche für alle gibt es nicht. Das professionelle Handeln hält die Balance zwischen Nähe und Distanz. Die Fachkräfte geben Raum für eigenständige Entwicklungsprozesse der Kinder und Jugendlichen (setzen Vertrauen in ihre Potentiale); sie bringen auch den Mut auf, in berechtigten Fällen konflikt- und durchsetzungsfähig zu sein.

# Rahmen pädagogischer Ort und Alltagsgestaltung

Zur Ortsgestaltung gehören Räume, sächliche Ausstattung, Lage und Umfeldbezüge der Einrichtung sowie Regeln und Rituale. Der Ort Einrichtung ist kind- und jugendgerecht und insgesamt einladend und ansprechend gestaltet. Die jungen Menschen fühlen sich in ihren eigenen und in den halböffentlichen Räumen wohl. Die Einrichtung ist, spezifiziert gemäß Konzept und Zielgruppe, nach außen geöffnet und gestaltet ihre Außenkontakte entlang der Grundsätze von Inklusion, Teilhabe, Normalisierung, Sozialraumorientierung und Austausch mit Umfeldern. Die Regeln orientieren, geben Halt und schränken nachvollziehbar ein. Zugleich bleiben sie besprechbar und werden immer wieder auch auf pädagogische Risiken und Nebenwirkungen hin überprüft.

# Rahmen pädagogischer Ort und Alltagsgestaltung

Der Tag ist strukturiert, anregungsreich, enthält attraktive Freizeitangebote und bietet individuelle Freiräume. Die Gestaltung von Alltag und von Sondersituationen wie Geburtstage, Besuche u.a. zeigen, dass die Einrichtung ein guter Ort sein will.

Akzeptanz der Unterbringung bei jungen Menschen ist gegeben. Sofern diese eingeschränkt ist oder fehlt, sind die Fachkräfte dazu mit den jungen Menschen und den Sorgeberechtigten im Gespräch, um Sinnerleben, Annahme und positive Besetzung der Hilfe zu steigern.

# Individuelle, biografiesensible Hilfe-, Betreuungs- und Erziehungsplanung und -gestaltung

Die individuelle Planung zur Förderung der Entwicklung wird unter Beteiligung aller Betroffenen verständlich formuliert, aufgeschrieben und regelmäßig fortgeschrieben. Sie wird ggf. gemäß den realen Lebensprozessen angepasst und weiterentwickelt. Dabei werden Eigen- und Fremdziele unterschieden. Wünsche der Kinder und Jugendlichen werden wahrgenommen, auf die Einzelnen zugeschnittene bedürfnisorientierte Angebote werden unterbreitet, sofern diese realistisch, leistbar und pädagogisch sinnvoll sind. Arbeitsweisen berücksichtigen Alter und Entwicklungsstand und sind inklusiv, gender- und kultursensibel angelegt. Die Mitarbeiter\_innen reflektieren die Entwicklung der Kinder und Jugendlichen auch auf deren biografischem Hintergrund. Sie versuchen, lebensprägende Erfahrungen und Bewältigungsmuster zu verstehen und vorhandene Entwicklungsmöglichkeiten zu erkennen bzw. passende, annehmbare Angebote zu initiieren. Dabei wird ggf. auch eine vorangegangene Hilfesgeschichte ausgewertet, um aus vorausgegangenen Betreuungsprozessen, aus Gelingen und Scheitern zu lernen. Praxisnah beschriebene, auch standardisierte pädagogische Verfahren wie Fallverstehen, Planungsgespräche, Auswertungen sowohl mit den Adressat\_innen als auch unter Pädagog\_innen geben dem Alltag ein Gerüst und wirken gegen Zufälligkeit, private Vorlieben und Vergessen.

# Familienbezugsgestaltung

Die Hilfe richtet sich an die gesamte Familie und berücksichtigt die bedeutsamen Bezüge der Kinder und Jugendlichen. Die Einrichtung fördert die Kontakte zwischen jungen Menschen und ihren Familien, sofern sie das Wohl der Kinder nicht gefährden. Eltern werden so weit wie möglich an der Entwicklung ihrer Kinder und deren Alltag im Heim verantwortlich beteiligt. Die Mitarbeiter\_innen arbeiten mit ihnen zusammen. Ggf. wird auch außerhalb der Gruppe Kooperation und Unterstützung durch übergreifend tätige Fachkräfte ermöglicht. Es wird gemeinsam gezielt an einer Perspektivklärung für die Kinder und Jugendlichen gearbeitet (Rückführung; andere auf Dauer angelegte Betreuungsform; Ablösung o.a.).

# Bildungsförderung und schulische Unterstützung

Die Einrichtung sieht sich auch verpflichtet, eigene informelle Bildungsimpulse und Bildungsangebote zu unterbreiten. Diese dienen vor allem der personalen und sozialen Bildung sowie der Kompetenz-entwicklung zur Führung eines selbstständigen Lebens. Eine möglichst erfolgreiche schulische Bewährung wird u.a. durch Unterstützung der Einzelnen bei der Schulalltagsbewältigung und Leistungs-erbringung, durch Hausaufgabenarrangements und Kooperation mit Lehrkräften gewährleistet.



# Kinderschutz

Mit Blick auf die besondere Schutzbedürftigkeit junger Menschen sind die speziell zu beachtenden Güter die Sicherung von Respekt im Umgang und Beteiligung an sie betreffenden Angelegenheiten, der Schutz vor Schaden und die Förderung des Wohlergehens von Kindern und Jugendlichen in einem sicheren Umfeld. Einrichtungen verfügen über strukturierte Verfahren zum Schutz von jungen Menschen und klare Schrittfolgen, insbesondere der internen Information, Koordination, Weitergabe nach außen und Beratung, in Fällen, wenn das Wohl der Kinder und Jugendlichen in den Einrichtungen selbst gefährdet ist.

# Beteiligung und Beschwerdemöglichkeiten

Kinder und Jugendliche erhalten in allen sie betreffenden Belangen entwicklungsgemäße Beteiligungsmöglichkeiten. Diese werden auf der Grundlage der UN-Charta der Kinderrechte eingerichtet und mit Blick auf Eignung, Annahme, zielführende Wirkungen reflektiert.

Kinder und Jugendliche werden entsprechend ihrer Entwicklung über ihre Rechte und Pflichten informiert, bestehende Regeln werden erläutert. Ansprechpersonen innerhalb und außerhalb der Einrichtung, an die sie sich wenden können, wenn sie sich beschweren möchten, sind ihnen (möglichst persönlich) bekannt; ebenso der Weg, wie sie diese leicht, d.h. ggf. auch an den Pädagog\_innen vorbei, erreichen können.

# Umgang mit „Vorfällen“, Konflikten, Krisen

Konflikte und Krisen werden als zum Leben dazugehörig und als Entwicklungschancen gesehen. Ihre Bearbeitung erfolgt konstruktiv, fair, kooperativ und integrativ. Die Ausübung von physischem Zwang ist kein gängiges pädagogisches Vorgehen. Sollte sie in Notsituationen unvermeidlich sein, erfolgt sie transparent und nach beschriebenen Verfahrensweisen. „Besondere Vorkommnisse“ werden den zuständigen Behörden gemäß bestehenden Vereinbarungen mitgeteilt und bearbeitet.

# Kooperation mit Jugendämtern und anderen Einrichtungen

Kooperationsbeziehungen mit externen Akteuren werden initiativ, vorausschauend, reflektiert, verlässlich im Interesse der Adressat\_innen gestaltet.

# Dokumentation

Es gibt systematische Verfahren zur Dokumentation auf individueller, Gruppen- und Einrichtungsebene (festgelegte Medien, praktikable Dokumente und klare Regeln für die Aufzeichnungen).

# Reflexion Ergebniskriterien und Auswertung von Hilfeverläufen

Die Einrichtung (Teams, Leitung, Träger) reflektieren regelmäßig die Wirkungen ihrer Arbeit und entwickeln Kriterien für deren Beurteilung. Dabei wird zwischen engen und weiteren, harten und weichen Erfolgskriterien unterschieden. Die Einrichtung erfasst und analysiert systematisch die Erreichung der in den Hilfeplänen formulierten Ziele und wertet aus, was vermutlich zu gelingenden und weniger gelingenden Hilfeverläufen führt. Es wird versucht, Lebensverläufe nach der Unterbringung zu verfolgen bzw. nachträgliche Rückmeldungen von Ehemaligen einzuholen, um daraus Schlüsse für die aktuelle pädagogische Arbeit zu ziehen.

# Arbeit im Team, interne Kooperation

Im Team wird auf der Sach- und der Beziehungsebene kooperiert. Es ist in der Lage, Unterschiede zu integrieren, Stärken Einzelner zu mobilisieren, Haltekräfte auf Mitarbeiterenebene und gegenüber jungen Menschen zu entwickeln. Sächliche, personelle und fachliche Ressourcen des Trägers werden heimgruppen-, berufsgruppen- und bereichsübergreifend durch Zusammenarbeit nutzbar gemacht.

# Leitungskultur/-stil

Leitungskultur und -stil orientieren sich an im SGB VIII und in der Konzeption festgelegten Zielen bzw. Aufgaben und dienen der Umsetzung dieser im Einrichtungsalltag. Das Selbstverständnis der Leitung (Aufgaben, Rolle, Kompetenzen, Führungsstil, Erreichbarkeit) ist schriftlich formuliert und wird in seiner Umsetzung kontinuierlich reflektiert, wozu auch Rückmeldungen eingeholt werden. Personalentwicklung wird als Leitungsaufgabe systematisch wahrgenommen. Anzahl, Qualifizierung und Vergütung des Personals entsprechen den Vereinbarungen mit erlaubniserteilenden Behörden und den gesetzlichen Bestimmungen. Mit Abweichungen wird offen und auch gegenüber den zuständigen Stellen transparent umgegangen.



# Stärken besuchter Einrichtungen

- Überwiegend (sehr) freundlicher und respektvoller Umgangston und aktive Zuwendung gegenüber den Kindern/Jugendlichen
- Sicheres und möglichst angstfreies Klima steht auf der Agenda ganz oben (Schutzauftrag wird sehr ernst genommen).
- Ja zum Beruf und überdurchschnittlich hohes persönliches Engagement der MA\*innen (in den meisten Gruppen)
- Gute Ausstattung (Zimmer, Fernseher), sichere Versorgung, meist angenehme Essenssituationen (Bäder/Toiletten gut)

# Stärken

- Im Konflikt überwiegen de-eskalierend; Vermeidung von Gewalt und Demütigung haben Vorrang vor Konfrontation
- Interne (Teamarbeit) und externe Kooperation (JA, Schule etc.) werden sehr ernst genommen
- Maximum an Normalisierung und Integration wird angestrebt (Vereine, Freunde, Schule, Zugang zu Internet und Handy etc.)
- Bereitschaft, auch schwierige Situationen zu tragen und Betreuungs-Abbrüche zu vermeiden

# Entwicklungspotenziale

- Konzepte sind meist nicht von denen verfasst, die sie umsetzen sollen, und versprechen tendenziell zu viel
- Fallverstehen selbst dort wo gut, durchaus noch breiter und tiefer möglich
- Individualisierung von Regeln bzw. Programmen und Anforderungen eher schwach ausgeprägt
- Einbindung der Herkunftsfamilien häufig mit angezogener Handbremse. Verstehen der Familiendynamiken ausbaubar.

# Entwicklungspotenziale

- Reflexion der eigenen Beiträge zur Stagnation, Eskalation von Konflikten und Abbrüchen eher schwach ausgeprägt auf Seiten der Mitarbeiter\*innen
- Wenig Gespür für die Übernahme unmöglicher Aufträge von Seiten JA und/oder Eltern (Belegungsorientiert?)

# Träger, Team, Kontakt

- Institut für Innovation und Beratung an der Evangelischen Hochschule Berlin e.V.

[www.qualitaetsagentur-erziehungshilfen.de](http://www.qualitaetsagentur-erziehungshilfen.de)

info@qualitaetsagentur-erziehungshilfen.de

- Team

+ Marianne Bartzok (Ex-Geschäftsführerin, freiberufliche Supervisorin und Fortbildnerin)

+ Dr. Martin Hoffmann (freiberuflicher Supervisor, Dozent, Coach)

+ Christine Rössel (freiberufliche Trainerin, Fortbildnerin, Supervisorin)

+ Prof. Dr. Mathias Schwabe

+ Ulrike Herr (Diplom Pädagogin, systemische Supervisorin und Coach)

+ David Vust (freiberuflicher Supervisor, Fortbildner, Forscher)

Ende

- Das war's
- Danke

# Ach so – Literatur?

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Qs.: Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Bonn 1996ff.
- EREV-Schriftenreihe: Hand- und Werkbuch „Soziales Qualitätsmanagement“ Gerull, P., 2000
- Merchel, Joachim (Hrsg.): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Votum 2001

# Noch Literatur

- Schwabe, M.; Thimm, K.: Alltag und Fachlichkeit in stationären Erziehungshilfen. Juventa 2018
- Seghezzi, H.D.: Integriertes Qualitätsmanagement. München/Wien 2003
- Spiegel, Hiltrud von: Aus Erfahrung Lernen. Qualifizierung durch Selbstevaluation. Votum Verlag 1993
- u.v.a.m



# WWW

- [dggq.de](http://dggq.de)
- [dgsv.de](http://dgsv.de)
- [din.de](http://din.de)
- [efqm.org](http://efqm.org)
- [iso.ch](http://iso.ch)
- [vpp.org](http://vpp.org)
- [aerztekammer.de](http://aerztekammer.de) (ÄZQ)
- [vda-qmc.de](http://vda-qmc.de)
- [ikj-mainz.de](http://ikj-mainz.de)